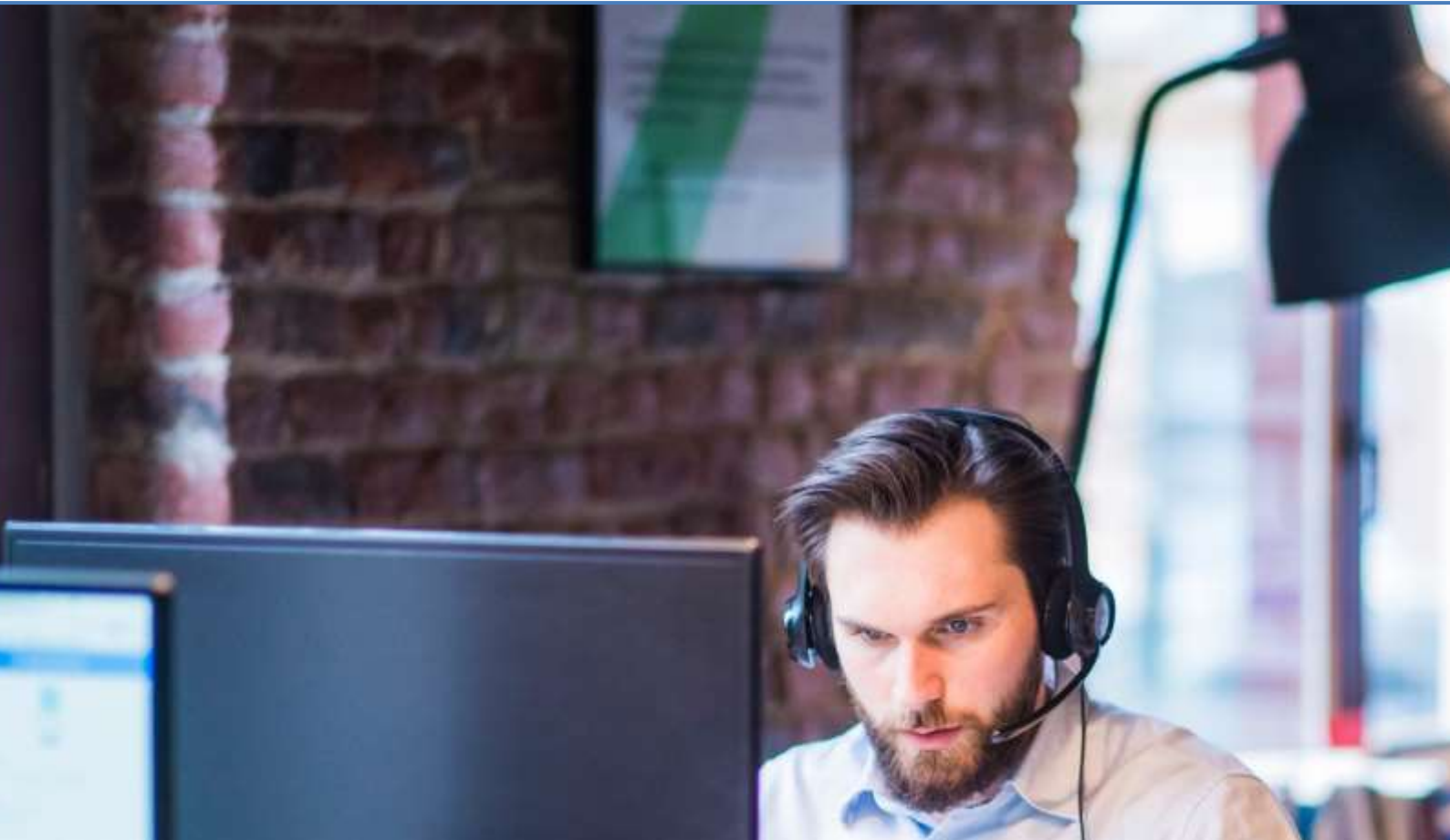


Professionelles Controlling in Krisenzeiten



Covid-19, Gasengpass, Lieferkettenproblem:
Wie gelingt mir der richtige Umgang mit
externen Krisen im Controlling? Konkrete
Handlungsempfehlungen in 7 Schritten

Inhalt

Kann man Krisen, wie Covid 19 oder die Gaskrise 2022 jemals planen?	3
7 Schritte zur Bewältigung von Krisen in der Planung	4
1) Risikomanagement – sind wir auf die Krise vorbereitet? Den unmittelbaren Krisen-Effekt auf das Unternehmen simulieren.....	4
2) Kurzfristige Liquidität überwachen und prognostizieren	5
3) Cash-Lücken im Fall von Liquiditätsengpässen überbrücken	6
4) Optimierung von Personalkosten	8
5) Stabilisieren und/oder verbessern Sie den Umsatz durch Sonderaktionen bzw. Kampagnen.....	10
6) Den Einfluss von Nachfrageänderungen, wie z.B: Sales Promotions auf die Produktion/Kapazität berechnen und optimieren	13
7) Zusammenführen aller relevanten Informationen – Integrierte Unternehmensplanung	14
Zusammenfassung & Ausblick	15
smartPM.solutions im Überblick	16

Kann man Krisen, wie Covid 19 oder die Gaskrise 2022 jemals planen?

Wahrscheinlich nicht ... das Ausmaß, mit dem uns Krisen wie Covid 19 und der Russland-Ukraine Konflikt im täglichen Leben treffen, ist unvorhersehbar. Grenzen werden geschlossen, Aktienmärkte brechen ein und die Gasversorgung ist nicht mehr gesichert. Die Veränderungen und Anpassungen, die durch diese exogenen Schocks von Unternehmen in Hinsicht auf Umsatzziele, Dividendenzahlungen und Aktienpreise gemacht werden müssen, sind herausfordernd und möglicherweise auch existenzbedrohend.

Aber was können Controlling Abteilungen tun, um in diesen Zeiten bestmöglich zu helfen?

Sich auf ihre Rolle als Business Partner besinnen, alle relevanten Informationen zu den befürchteten oder auch gewünschten Auswirkungen der Marktveränderungen auf das Unternehmen zusammentragen, verschiedene Szenarios durchrechnen, deren Ergebnisse analysieren und vor allem Empfehlungen für eine optimale Unternehmenssteuerung in diesen unsicheren Zeiten abgeben:



„Bei Hillebrand mussten wir unser auf Unit4 Prevero basierendes CPM-System schnell anpassen, da wir die Folgenabschätzungen aktueller Krisen (Covid 19) in unser Berichts- und Prognosesystem aufnehmen wollten. Deshalb haben wir uns an einem Donnerstag mit smartPM.solutions in Verbindung gesetzt. Deren Berater begannen mit der Arbeit an den Anforderungen, und unser System war bereits am Nachmittag des nächsten Tages mit den angegebenen Verbesserungen (wir nennen es 'Krisen-Auswirkungsübersicht') in unserer produktiven Umgebung einsatzbereit. Das nenne ich agil und hilfreich.“

Anders Mortensen, Group Finance Project Manager,

Abbildung 1: Wie man bei unserem Kunden Hillebrand mit Krisen umgeht

Dieses Whitepaper beleuchtet Aspekte zur **kurzfristigen und mittelfristigen Liquiditätsüberwachung, zu proaktivem Risikomanagement und zur langfristigen Optimierung des Unternehmenserfolgs, insbesondere durch Maßnahmen in der Planungsorganisation und -steuerung.** Es wird gezeigt, wie man sich durch Nutzung moderner CPM & BI Technologie auf hochrelevante Aufgaben zur Bewältigung exogener Schocks wie COVID-19 und die Gaskrise konzentrieren kann. Als Ergebnis wird ein ganzes Bündel an konkreten Maßnahmen und Methoden vorgeschlagen, die dem Controller agile Entscheidungsunterstützung ermöglichen. Der Beitrag wird durch zahlreiche Beispielanalysen und wertvolle Tipps aus der Praxis angereichert.

7 Schritte zur Bewältigung von Krisen in der Planung

1) Risikomanagement-System: Sind wir auf die Krise vorbereitet? Den unmittelbaren Krisen-Effekt auf Ihr Unternehmen simulieren

Abhängig von der Branche und der Unternehmensstruktur (Geschäftsfelder, Regionen, etc.) ist es notwendig, Einschätzungen zu den Auswirkungen der COVID 19 Pandemie und Gaskrise auf z.B. Umsatz oder andere Ergebnisrechnungspositionen aus allen Unternehmensteilen einzuholen.

Hier ein Beispiel aus der Praxis, welches alle Auswirkungen der Krise aus Sicht der lokalen Verantwortlichen im Rahmen einer Forecast-Anpassung mit entsprechenden Kommentaren darstellt:

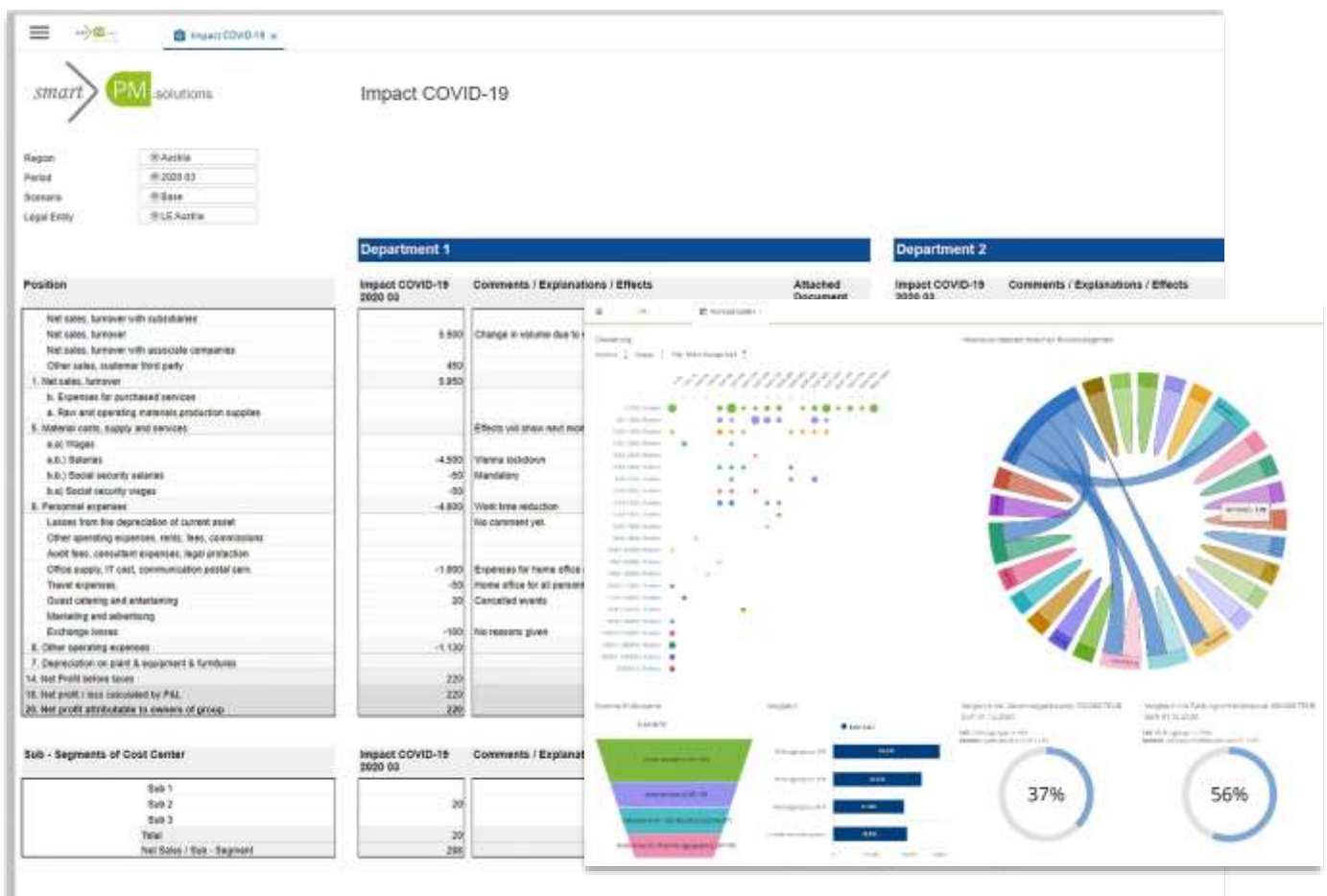


Abbildung 3: Kommentierte erwartete "Covid-19" Auswirkungen pro Geschäftsfeld, Risikomanagement Dashboard

Alle Schätzungen der verschiedenen Unternehmensbereiche können aggregiert (z.B. innerhalb einer Unternehmensgruppe) analysiert, alle Kommentare konsolidiert berichtet und gemeinsame Maßnahmen ergriffen werden.

2) Kurzfristige Liquidität überwachen und prognostizieren

Systeme der Integrierten Unternehmensplanung (IBP) verbinden sich mit dem ERP- oder anderen Quellsystemen, um das historische Zahlungsverhalten pro Kunde zu analysieren und zukünftige DSO (Days Sales Outstanding, Zahlungszeiträume) vorherzusagen. Diese Information kann mit den geplanten Ausgangszahlungen - wie etwa Gehältern, Abgaben oder für Materialeinkauf bzw. Fremdleistungen - auf wöchentlicher oder täglicher Basis abgeglichen werden:



Abbildung 2 DSO Dashboard für ad-hoc Analyse und cash forecasts

Abbildung 2 zeigt den erwarteten Cash Zugang pro Leistungsart. Daneben findet sich eine Detailanalyse der fälligen und überfälligen Zahlungen pro Kunde. Vergangene IST-Zahlungszeiträume wurden mit manuellen Einschätzungen zur zukünftigen Zahlungsmoral ergänzt.

3) Cash-Lücken im Fall von Liquiditätsengpässen überbrücken

Für den Fall, dass sie bereits mit verknüpften Unternehmensdaten arbeiten, haben sie Zugriff auf alle Informationen, die für monatliche Cash-Prognosen nötig sind. Wasserfalldiagramme und Delta-Marker visualisieren die Cash-in/out Entwicklung und heben Liquiditätsengpässe hervor:



Abbildung 4: Detail Analyse der Zu- und Abgänge der Zahlungsmittel, auch rollierend

Cash Prognosen sollten, v.a. in herausfordernden Zeiten, auf regelmäßiger Basis überarbeitet werden. Wir empfehlen rollierende Forecasts, da sie die Entwicklung der verfügbaren Mittel z.B. im Wochenvergleich aufzeigen und als Grundlage für schnelle Entscheidungen dienen.

Für den Fall, dass das System in bestimmten Wochen oder Monaten Liquiditätslücken oder sogar längerfristigen Finanzierungsbedarf hervorhebt, kann darauf durch verlängerte Kreditlinien oder mit der Neuaufnahme bzw. Planung von Krediten reagiert werden – bei Bedarf auch semi-automatisch.

Integrierte Unternehmensplanung bedeutet auch, dass alle Aktionen/Initiativen/Maßnahmen bezüglich ihres Einflusses auf die Finanzen oder Ressourcen des Unternehmens geprüft und nachverfolgt werden können – und zwar über eine im Rahmen der Nutzerrechte für alle zugängliche Online-Zusammenarbeit, z.B. auf Basis von MS Teams:

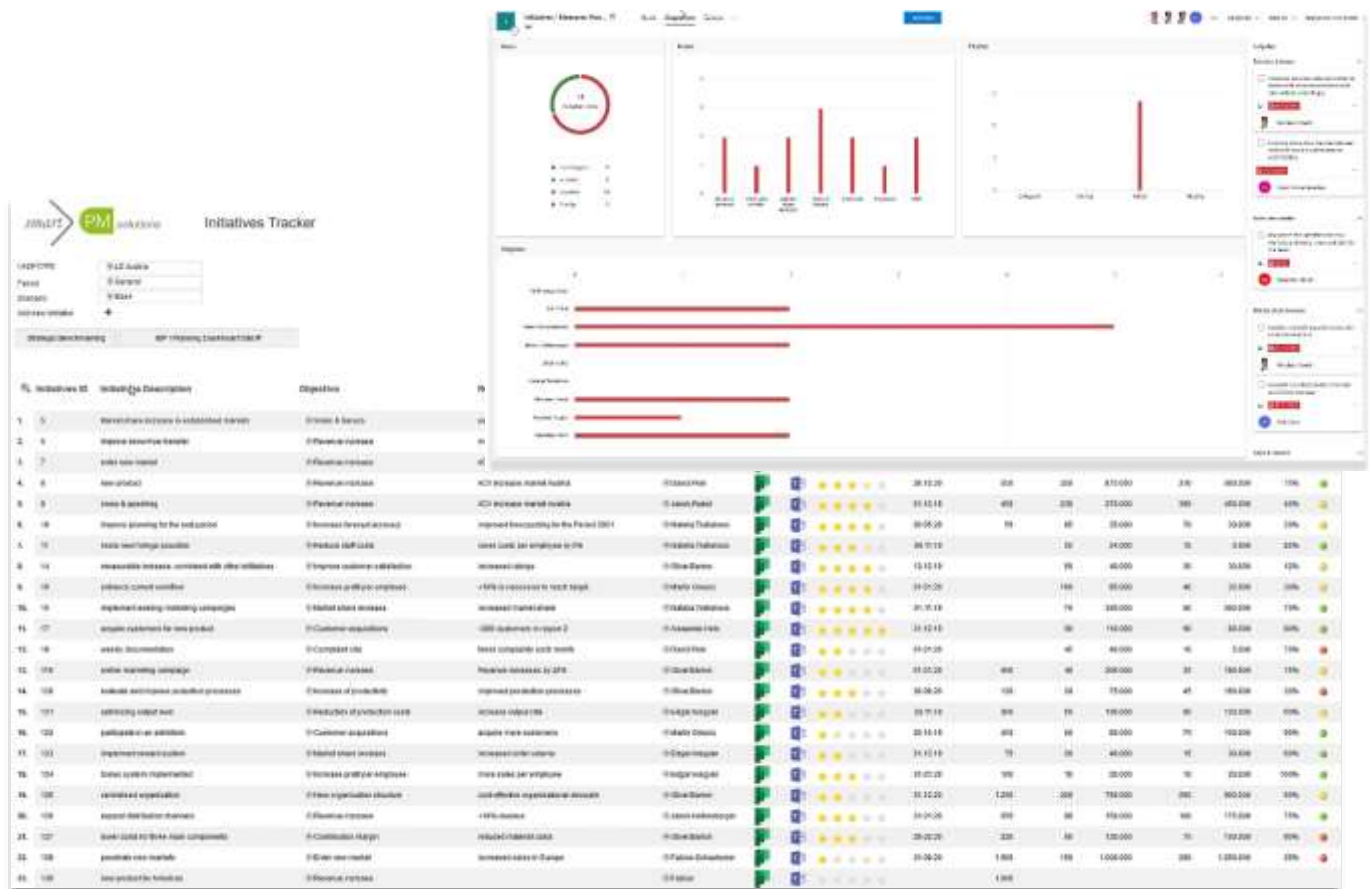


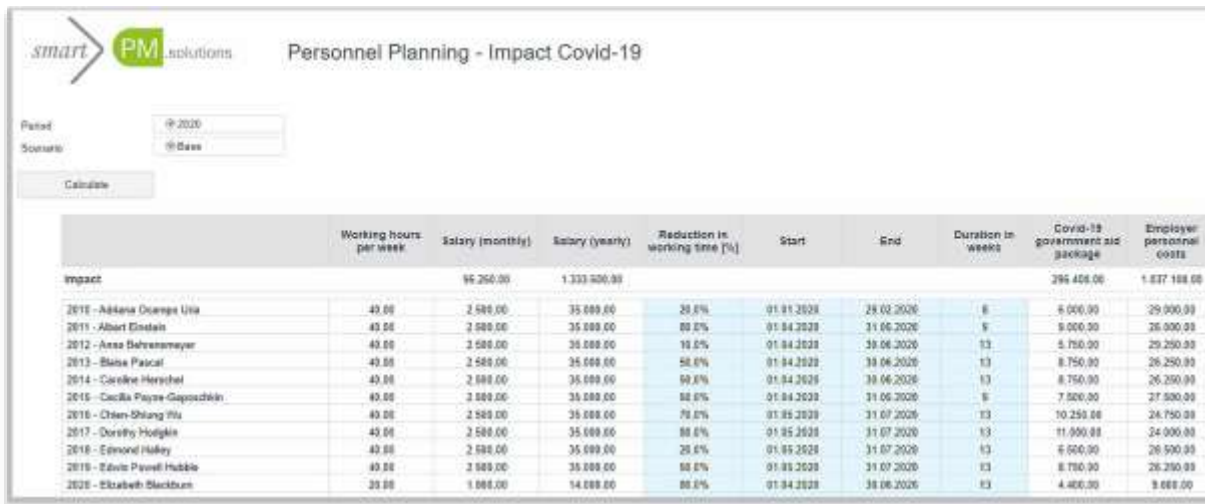
Abbildung 5: Initiative Tracker & Planner

Mit dem Klick auf die entsprechenden Teams oder Planner Symbole können Online-Konversationen gestartet bzw. den Teammitgliedern geeignete Aufgaben zugeordnet werden.

Um die Liquidität zu sichern, können Kredite und IC cash pooling manuell definiert/geplant oder sogar, mittels Kreditplanungsmodul als Bestandteil der Integrierten Finanzplanungslösung, automatisch im System berücksichtigt werden.

4) Optimierung von Personalkosten

Behörden mehrerer Länder bieten mittlerweile pragmatische Lösungen, um die Personalkostenbelastung bei Minderauslastung für Unternehmen zu senken, ohne Mitarbeiter im großen Stil kündigen zu müssen. Das ermöglicht, fähige Arbeitnehmer zu behalten, deren Kenntnisse der Arbeitgeber voraussichtlich nach der Krise wieder benötigen wird. Das smartPM.solutions Modul für die Personalkostenplanung wurde entwickelt, um Personalkosteneffekte für diesen und ähnliche Ansätze zu simulieren:



	Working hours per week	Salary (monthly)	Salary (yearly)	Reduction in working time [%]	Start	End	Duration in weeks	Covid-19 government aid package	Employer personnel costs
Impact		96.250,00	1.133.000,00					296.408,00	1.837.108,00
2010 - Adriana Ocampo Uribe	40,00	2.588,00	35.000,00	28,8%	01.01.2020	28.02.2020	8	5.000,00	29.000,00
2011 - Albert Einstein	40,00	2.588,00	35.000,00	88,8%	01.04.2020	31.05.2020	8	9.000,00	26.000,00
2012 - Anna Behrensmeyer	40,00	2.588,00	35.000,00	18,8%	01.04.2020	30.06.2020	13	5.750,00	29.250,00
2013 - Blaise Pascal	40,00	2.588,00	35.000,00	58,8%	01.04.2020	30.06.2020	13	8.750,00	26.250,00
2014 - Caroline Herschel	40,00	2.588,00	35.000,00	99,8%	01.04.2020	30.06.2020	13	8.750,00	26.250,00
2015 - Cecilia Payne-Gaposchkin	40,00	2.588,00	35.000,00	88,8%	01.04.2020	31.05.2020	8	7.500,00	27.500,00
2016 - Chien-Shiung Wu	40,00	2.588,00	35.000,00	79,8%	01.05.2020	31.07.2020	13	10.250,00	24.750,00
2017 - Dorothy Hodgkin	40,00	2.588,00	35.000,00	88,8%	01.05.2020	31.07.2020	13	11.500,00	23.500,00
2018 - Edmond Halley	40,00	2.588,00	35.000,00	28,8%	01.05.2020	31.07.2020	13	6.500,00	28.500,00
2019 - Edwin Powell Hubble	40,00	2.588,00	35.000,00	58,8%	01.05.2020	31.07.2020	13	8.750,00	26.250,00
2020 - Elizabeth Blackburn	30,00	1.941,00	23.292,00	88,8%	01.04.2020	30.06.2020	13	4.400,00	9.892,00

Abbildung 6: Personalplanungsformular für Mitarbeiter-Detailplanung unter Berücksichtigung von reduzierten Arbeitszeitmodellen

Prognostizierte Personalausgaben können auf Mitarbeitererebene einfach angepasst und reduzierte Arbeitszeit für ausgewählte Mitarbeiter oder auch ganze Kostenstellen geplant werden. Der besondere Mehrwert ergibt sich aus der Vorabsimulation von Kosteneinsparungen, bevor entsprechende Entscheidungen getroffen und Anträge bei den Behörden gestellt werden.



Employee	no action	Termination of Employment	Short time model	Regular Costs	Termination of Employment	Short time work
2010 - Adriana Ocampo Uribe	☒	☐	☐	3.251,0	2.810,4	664,4
2011 - Albert Einstein	☐	☐	☒	3.251,0	3.003,3	664,4
2012 - Anna Behrensmeyer	☐	☐	☒	3.251,0	3.003,3	664,4
2013 - Blaise Pascal	☐	☐	☒	3.251,0	3.003,3	664,4
2014 - Caroline Herschel	☐	☒	☐	3.251,0	3.775,0	664,4
2015 - Cecilia Payne-Gaposchkin	☒	☐	☐	3.251,0	2.231,6	996,6
2016 - Chien-Shiung Wu	☒	☐	☐	3.251,0	3.196,3	996,6
2017 - Dorothy Hodgkin	☐	☐	☒	3.251,0	3.389,2	1.328,8
2018 - Edmond Halley	☐	☐	☒	3.251,0	3.582,1	664,4
2019 - Edwin Powell Hubble	☐	☐	☒	3.901,2	6.845,2	765,6

Abbildung 7: Auswahl der Beschäftigungsoption pro Mitarbeiter

In Abbildung 7 werden Kosteneinsparungen für die Varianten „keine Änderung“, „Kündigung“ und „reduzierte Arbeitszeit“ gegenübergestellt. Durch das Vorhalten der aktuellen Urlaubsansprüche kann ebenso die optimale Vorgehensweise zum Abbau von Resturlauben vor oder während der reduzierten Arbeitszeit simuliert werden.



Abbildung 8: Personalkostenvorschau im Szenarienvergleich, Effekte der Kurzarbeit

Auch Arbeitgeber-Zuschüsse können im Modul berücksichtigt werden. Diese können den Netto-Verlust der Arbeitnehmer verringern, da das Kurzarbeitsgeld je nach gesetzlicher Regelung auf das Grundeinkommen ohne Zuschläge berechnet wird, wovon speziell Schichtarbeiter negativ betroffen sein können. Um Härtefälle (z.B. für AlleinverdienerInnen mit Kindern) abzufedern, kann hier beispielsweise mit Pauschalzuschüssen geplant werden.

Basierend auf Was-wäre-wenn-Analysen und dem simulierten Einfluss auf GuV, Bilanz und Cash-Flow (siehe Kapitel 7), werden auf Basis aller aktueller Einschätzungen, gestarteter Initiativen und Szenarien-Simulationen die richtigen Entscheidungen getroffen.

5) Stabilisieren und/oder verbessern Sie den Umsatz durch Sonderaktionen bzw. Kampagnen

Besondere Zeiten bedürfen besonderer Initiativen, und Sales Kampagnen können den zukünftigen Umsatz wesentlich verbessern. Sonderaktionen beeinflussen den Umsatz und idealerweise auch die Marge unmittelbar. Der vordefinierte Promotions-Planner simuliert den Einfluss von Sonderaktionen auf den Umsatz, die Produktion und den Gewinn:

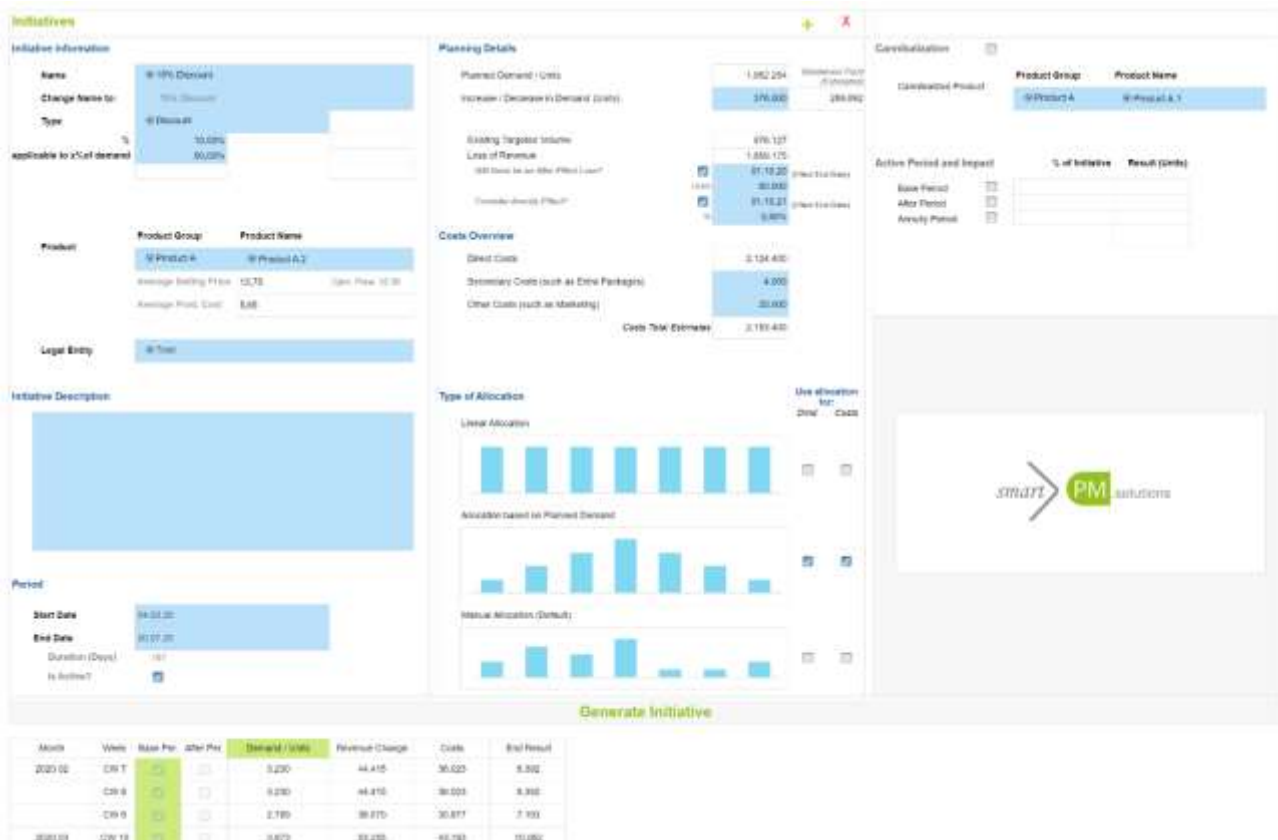


Abbildung 9: Sonderaktionen definieren und deren Auswirkungen vorab simulieren

Sales Kampagnen erhöhen die Nachfrage zusätzlich zur „Base-Line“, d.h. die Gesamt-Nachfrage ergibt sich aus der vorhandenen/vertraglich fixierten Nachfrage plus zusätzlicher, aus sales promotions oder anders stimulierter Nachfrage.

Wir denken daher, dass es sinnvoll ist, zwischen verschiedenen Nachfragearten zu unterscheiden, je nachdem wie wahrscheinlich diese umsatzrelevant werden.

Ein hilfreicher Ansatz dafür ist etwa ein Vergleich der diversen Nachfragearten mit der Kapazität:

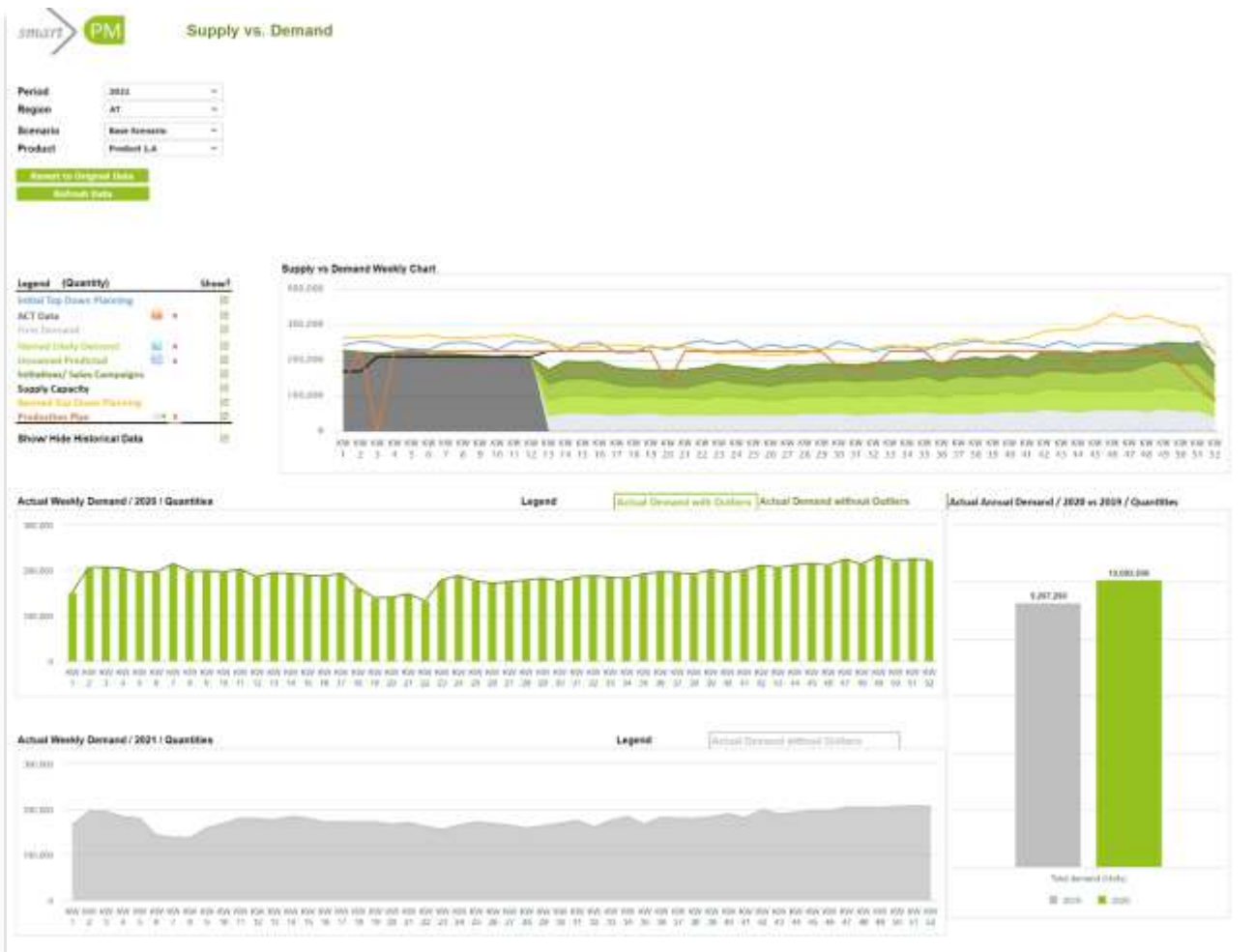


Abbildung 10: Nachfragetypen nach Wahrscheinlichkeit, IST vs. Forecast, Angebot vs. Nachfrage

Abbildung 10 zeigt die vergangene Nachfrage versus vergangene Produktionskapazität, also das IST, dazu die zukünftige Nachfrage unterschieden nach Eintrittswahrscheinlichkeit. „Firm demand“ bzw. „baseline“ ist bereits vertraglich vereinbart, „Named likely“ beschreibt sehr konkrete, wahrscheinliche Nachfrage, wo bereits der Kunde feststeht. „Unnamed predicted“ ist vorhergesagte Nachfrage, von der der Ursprung (Auftraggeber) noch nicht feststeht – und eine ggf. weiterhin bestehende Lücke zwischen Angebot und Nachfrage kann beispielsweise nachfrageseitig durch stimulierende Initiativen („Sales Campaigns“, Sonderaktionen) geschlossen werden.

Prognoseoptionen beinhalten Szenarienvergleiche (vgl. Abb. 10 und 12) sowie Bandbreitenanalysen (Konfidenzintervalle) für Forecasts:

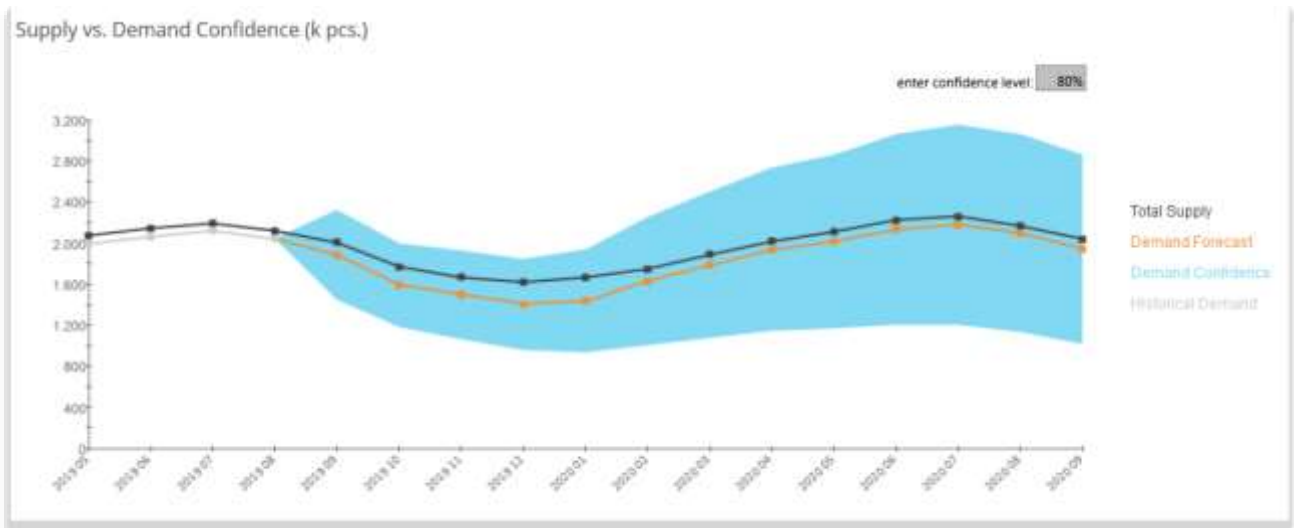


Abbildung 11: prognostizierte Nachfrage im Konfidenzintervall

Die Bandbreitensimulation in Abbildung 11 verdeutlicht, dass die Nachfrage im zugrundeliegenden Beispiel mit achtzigprozentiger Wahrscheinlichkeit zwischen 1,2m und 2,8m Stück liegen wird.

Szenarienvergleiche helfen bei der Simulation der Auswirkung jeder einzelnen möglichen Maßnahme - und für jedes Set gewählter Initiativen kann die Auswirkung auf GuV, Bilanz und Cash Flow simuliert werden:

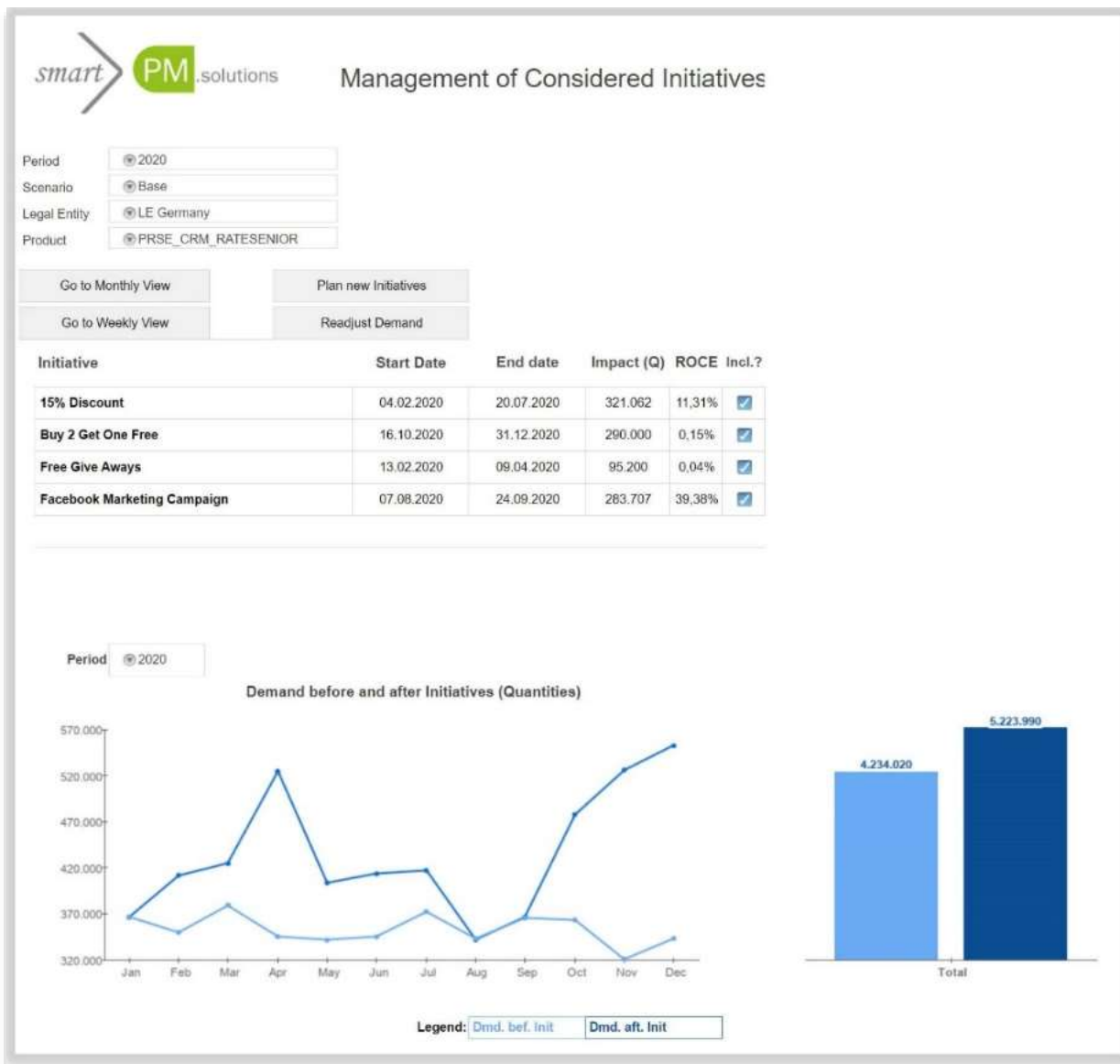


Abbildung 12: Auswirkungsanalyse einzelner Maßnahmen im Szenarienvergleich

So kann beispielsweise simuliert werden, wie sich eine bestimmte Rabattaktion auf das Produkt- bzw. Unternehmensergebnis eines bestimmten Szenarios auswirkt.

6) Den Einfluss von Nachfrageänderungen auf die Produktion/Kapazität berechnen und optimieren

Angebot und Nachfrage in der Balance zu halten ist in Krisenzeiten für das ökonomische Fortbestehen von gewinnorientierten, produzierenden oder serviceorientierten Unternehmen essenziell. Um sich produktionstechnisch auf ad-hoc Nachfrageänderungen wie Hamsterkäufe vorzubereiten (z.B. in der Konsumgüterindustrie) kann eine flexible S&OP Optimierungsroutine die Produktion automatisch anpassen und beispielsweise die Produktion der geplant in den Folgewochen stärker nachgefragten Güter vorziehen bzw. Produktionsschichten flexibel hinzufügen:



Abbildung 13: Automatisierte Produktionsplanoptimierung auf Wochenbasis

Sollte es notwendig werden, die Verfügbarkeit von Personal zu reduzieren und damit Produktionsplanung und Personalkosten anzupassen, können die in Punkt 4 (Optimierung von Personalkosten) vorgeschlagenen Maßnahmen helfen.

Weiters werden die Effekte von Produktionsstillständen auf die Kostenstruktur der Produktion simuliert, konkret auf Fixkosten und variable Kostenblöcke. Auf Basis dieser Information kann dann das Gespräch mit Lieferanten gesucht werden, um die Kostenstruktur zu verbessern. Die negativen Effekte der Krise (Nachfragerückgang) werden dann mit den Gegenmaßnahmen (wie z.B. Kurzarbeit) verglichen und Sachkosteneinsparungen können gestartet und ebenfalls in die Simulation aufgenommen werden.

7) Zusammenführen aller relevanten Informationen – Integrierte Unternehmensplanung

Nur eine vollständig integrierte Unternehmensplanung bietet ein umfassendes Bild des Einflusses externer Schocks sowie interner Reaktionen - und damit das Umschalten von „Reagieren“ auf „Gestalten“. Prognostizieren Sie, welchen Einfluss die Krise in den nächsten Tagen, Wochen, Monaten und Jahren auf Ihr Unternehmen haben wird, und lassen sie das System der Integrierten Finanzplanung die Auswirkungen auf GuV, Bilanz und Cash-Flows verschiedener Geschäftsbereiche und des Gesamtunternehmens berechnen:



Abbildung 14: Vorabsimulation der Auswirkung auf GuV und Cash, reporting on exceptions

Abbildung 14 zeigt eine GuV Vorschau unter Kennzeichnung der Positionen, die besondere Aufmerksamkeit erfordern – sowie die Vorschau der Auswirkungen auf die Kassenbestände der nächsten Tage und Wochen.

Aufgrund der großen Nachfrage bieten wir Ihnen auch die Möglichkeit eines Fachgesprächs an. Ich freue mich auf einen Austausch. [Hier geht es zu meinem Online-Kalender >>](#)



Zusammenfassung und Ausblick

Wir sind uns bewusst, dass nur ca. 25% aller Unternehmen ein professionelles Corporate Performance Management Tool im Einsatz haben, das bei den Herausforderungen im Berichtswesen, bei der Planung und Prognose hilft. Alle anderen verschwenden immer noch sehr viel Zeit und Geld mit dem Umhersenden von und manuellen Qualitätssichern von MS Excel Files.

Unabhängig von der eingesetzten Technologie sind wir jedoch der Meinung, dass am Ende jeder Maßnahme im Finanzbereich zur Bewältigung der aktuellen Krise ein umfassendes Bild der erwarteten Gesamtunternehmenssituation betrachtet werden muss. Dies funktioniert in der Praxis am besten mit einer Kombination aus Maßnahmenplanung, Szenarienvergleichen, integrierter Finanzplanung und übersichtlicher Präsentation in Dashboards, wie nachfolgende Abbildung zeigt:



Abbildung 15: Alle relevanten Steuerungsinformationen kompakt: GuV, Bilanz, Cash Flow im Szenarienvergleich

Zu Krisencontrolling bieten wir aus gegebenem Anlass ad-hoc Hilfe an: Nehmen Sie sich die Zeit und schauen Sie auf unserer [Website](#) vorbei, oder melden Sie sich für ein [Online-Training](#) an, das die Themen dieses Fachbeitrags weiterführt und die Lösungen live zeigt. Sofern Sie an die Professionalisierung Ihres Controllings mit einem CPM & BI Tool denken: Wir empfehlen ein Vorprojekt, bei dem alle Beteiligten die Verbesserungen mit Ihren eigenen Zahlen sehen können. Das Vorprojekt kostet nicht viel, hilft aber massiv bei der Entscheidung, ob eine Controllinglösung angeschafft werden soll. [Vereinbaren Sie einfach einen Termin für eine Fachabstimmung zu diesem Thema >>](#) Bis dann!



[Noch Fragen? Hier geht es zur Wissensplattform „Controlling in der Krise“](#)

[Wir freuen uns auf einen Fachaustausch mit Ihnen!](#)

[Termin direkt im Online-Kalender wählen >>](#)