Lizenziert für Struktur Management Partner GmbH.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

06.26

22. Jahrgang
November/Dezember 2026
Seiten 233–280

KSI

Krisenprävention
Sanierungsberatung
Insolvenzmanagement

Wirtschaft · Recht · Steuern

www.KSIdigital.de

HERAUSGEBER:

Prof. Andreas Crone, Neustadt a.d. Weinstraße
Peter Depré, Mannheim
Prof. Dr. Markus W. Exler, Kufstein
Michael Hermanns, Wuppertal
Burkhard Jung, Berlin
Prof. Dr. Christian B. Jung, Kirchhundem/Olpe
Dr. Raoul Kreide, Heidelberg
Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Dresden
Eva Ringelspacher, München
Jutta Rüdlin, Melsungen
Prof. Dr. Jens Schmittmann, Essen
Prof. Dr. Florian Stapper, Leipzig
Dr. Thomas Stern, Vaduz
Prof. Dr. Henning Werner, Heidelberg

KRISENPRÄVENTION UND RESILIENZ

Steuerung als organisationale Fähigkeit der Zukunftssicherung und -gestaltung in transformativen Zeiten 237
Dr. Kim Louisa Dillenberger, Lukas Drölle, Dr. Hans-Joachim Grabow, Angelika Krause, Prof. Dr. Andreas Wald und Alexander Witt

Empfehlungen zur KI-Transformation in Accounting, Auditing und Governance 244
Dr. Hans-Jürgen Hillmer

RESTRUKTURIERUNG UND FINANZMANAGEMENT

Restrukturierungen wirksam gestalten: Grundsätze und Fallbeispiele 248
Benjamin Bulander, Oliver Bibo und Dr. Johannes L. Sauerwein

StaRUG als Verhandlungsinstrument 256
Matthias Müller

Gestaltung von Debt-Hive-Up-Strukturen 261
Beliardis Ehlert-Gasde

SANIERUNG UND INSOLVENZ

Insolvenzeröffnungsgründe weiter in der Diskussion 264
Jutta Rüdlin

Mehrfachinsolvenzen treten häufiger auf – woran liegt das? 266
Thomas Ellrich

Mietkautionen in der Insolvenz 268
Dr. Raoul Kreide und Ruben Klett

BEILAGE
Jahresinhaltsverzeichnis 2026

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Struktur Management Partner GmbH.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Steuerung als organisationale Fähigkeit der Zukunftssicherung und -gestaltung in transformativen Zeiten

Studienbasierte Empfehlungen für eine dauerhafte Anpassungsfähigkeit und Krisenresilienz

Dr. Kim Louisa Dillenberger, Lukas Drölle, Dr. Hans-Joachim Grabow, Angelika Krause, Prof. Dr. Andreas Wald und Alexander Witt[1]

Angesichts der widrigen Umfeldkontexte sind Führungskräfte im besonderen Maße herausgefordert, die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen nachhaltig sicherzustellen. Ergebnisse einer Gemeinschaftsstudie des Centre for Performance Management & Controlling an der Frankfurt School of Finance & Management und Struktur Management Partner zeigen, dass Unternehmen, die über ausgereifte Controlling-Systeme verfügen und diese aktiv zur Steuerung und Führung nutzen, robuster und resilienter aufgestellt sind als ihre Peers. Führungskräfte müssen daher nicht nur die aktuelle Transformation ihres Unternehmens wirksam managen, sondern sind auch gefordert, die Steuerung und Vorsteuerung als organisationale Fähigkeiten der Zukunftsgestaltung zu verankern. Für die Weiterentwicklung des Controlling ergibt sich daraus der Anspruch, nicht nur Prozesse und Systeme zu optimieren, sondern Steuerungs- und Führungsfähigkeiten als organisationale Kompetenz zu stärken. Die Handlungsempfehlungen können Führungskräften helfen, Steuerung und Führung in transformativen Zeiten nachhaltig zu verbessern.

1. Unternehmensführung und Steuerung in transformativen Zeiten

1.1 Herausforderungen und Spielarten des Wandels in Umbruchsphasen

Wir leben in transformativen Zeiten. Unternehmen sind

- Auswirkungen sich verkürzender Strategie- und Performance-Zyklen,
- geopolitischen Verwerfungen,
- den Herausforderungen des Klimawandels,
- dem demografischen Wandel,
- den sprunghaften Entwicklungen, Chancen und Risiken der KI-Technologie,
- der sinkenden Wettbewerbsfähigkeit von Schlüsselindustrien sowie
- strukturellen Problemen der deutschen Volkswirtschaft

ausgesetzt. Führungskräfte sind daher in besonderem Maße gefordert, die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen sicherzustellen. Viele Unternehmen sind gezwungen, ihre Überlebens- und Zukunftsfähigkeit via Transformation oder Turnaround unter Beweis zu stellen und als Daueraufgabe anzugehen.[2]

Transformationen werden hier als episodische, tiefgreifende Veränderungen verstanden, die strategische Neuausrichtung auf Strategie-, Struktur- und Prozessebene gleichzeitig betreffen. Turnaround-Management unterscheidet sich von einer Transformation dadurch, dass tiefgreifende Veränderungen des bestehenden Geschäfts- und Managementmodells im Kontext einer bereits eingetretenen oder unmittelbar drohenden finanzwirtschaftlichen Schieflage gestaltet werden müssen. Ein Turnaround geht nach einer Phase des Krisenmanagements mit stabilisierenden Eingriffen in einen umfassenden Transformationsmodus über.

> Übergeordnetes und langfristiges Ziel der Unternehmensführung muss jedoch sein, vorausschauende Selbsterneuerung als dauerhaft verankerte Form organisationaler Anpassungsfähigkeit zu etablieren. Dieser Change-Modus ist dadurch gekennzeichnet, die Nachteile abrupter einmaliger Transformationen und Turnarounds zu vermeiden, und zielt darauf ab, Zukunftsfähigkeit durch verankerte Lern- und Anpassungsprozesse des Führungssystems bereits im Heute zu entwickeln.

Führungskräfte sind gefordert, einen Rahmen zu schaffen, der diese Fähigkeiten ermöglicht. Dieser Rahmen wird maßgeblich durch die Organisation der Funktionsfähigkeit der Kommunikations-, Entscheidungs- und Kooperationsstrukturen durch das Management-Team geprägt.[3]

1 Nähere Informationen zu den Autoren finden Sie auf S. 280 in diesem Heft.
2 Vgl. Michailov/Grabow, Grundlagen des Transformationsmanagements und der Transformationssteuerung, in: Gleich u. a. (Hrsg.), Controlling und Management von Transformationen und Turnarounds, 2025, S. 33 ff.
3 Vgl. Wimmer, Führung und Change-Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit, in: Roehl/Asselmeyer (Hrsg.), Organisation klug gestalten: Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management, 2016, S. 191 ff.; Michailov/Grabow, Grundlagen des Transformationsmanagements und der Transformationssteuerung, in: Gleich u. a. (Hrsg.), Controlling und Management von Transformationen und Turnarounds, 2025, S. 33 ff.; Michailov, Duale Restrukturierung gegen die Konjunktur, KSI 6/2025 S. 250.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Struktur Management Partner GmbH.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

1.2 Anpassungs- und Veränderungsfähigkeiten, Robustheit und Resilienz als Zielgrößen für die nachhaltige Unternehmensführung

Aus diesen Anforderungen ergeben sich die Zielgrößen, an denen sich die Unternehmensführung auszurichten hat. Die primären Ziele eines Turnarounds richten sich an der spiegelbildlichen Umkehrung der typischen Merkmale entlang der Teilstadien einer Krisenentwicklung aus. Dazu gehören als Erstes die Absicherung der Zahlungsfähigkeit und im Folgenden die Erreichung einer mindestens branchenüblichen Rendite und die Wiederherstellung der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsmodells und die Refinanzierungsfähigkeit.

Eng mit diesen Zielsetzungen ist das Konzept dualer Transformation bzw. dualer Restrukturierung verbunden. Im Kern beschreibt es die Notwendigkeit, sowohl die operative Effizienz als auch die strategischen Erneuerungs- und Wachstumsoptionen des Unternehmens simultan zu bearbeiten.[4] Reines Cost-Cutting reicht i. d. R. nicht aus, um die mittel- bis langfristig angestrebte Markt-, Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sicherzustellen.

Zwingend ist es aber auch, diese Zieldimensionen um Fähigkeiten zur Selbsterneuerung zu ergänzen. Transformation und Turnarounds zielen zum einen auf die Absicherung der Zukunft des Geschäftsmodells ab, zum anderen müssen sie aber auch auf die Gestaltung der Zukunftsfähigkeiten abzielen, um auf die notwendigen Anpassungsleistungen und/oder die zu erwartenden Folgekrisen bestmöglich vorbereitet zu sein. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines zweiten Dualitätsprinzips, nämlich neben der Absicherung der Zukunft auch die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit überlappend und verstärkt in den Fokus zu nehmen.[5]

Transformationskompetenzen: Erst die Entwicklung dieser Transformationskompetenzen schafft die Grundlagen für dauerhafte Anpassungsfähigkeit und Krisenresilienz. Nur so wird eine vorausschauende Selbsterneuerung und Steuerung ermöglicht. In transformativen Zeiten bleiben auch vordergründig erfolgreiche Transformationen und Turnarounds erfolglos, wenn es nicht gelingt, diese Fähigkeiten in bestehenden Führungs- und Steuerungssystemen aufzubauen und wirksam zu nutzen.

Anpassungs-/Veränderungsfähigkeiten und Resilienz sind grundsätzlich keine neuen Themen. Auch in „guten" Zeiten sind Führungskräfte dazu gezwungen, ihre Unternehmen vorausschauend zu führen und deren Überleben durch ständige Innovationen abzusichern. In „schlechten" Zeiten wird Resilienz verstanden als Fähigkeit, eingetretene oder drohende widrige (extern induzierte) Umstände und Ereignisse frühzeitig zu erkennen und ihnen erfolgreich zu trotzen, erst recht zu einer Schlüsselkompetenz guter Unternehmensführung. Im Kern bedeutet Resilienz für Unternehmen, dass sie die finanzwirtschaftliche Stabilität und ihre Zukunftsfähigkeit auch in Druck- oder Stress-Phasen aufrechterhalten können und Krisen im Idealfall als Chance zur Erneuerung nutzen. Wem dies gelingt, der geht aus schwierigen Umständen und Umfeldern gestärkt hervor. Unternehmen, die diese Fähigkeiten (z. B. Antizipations-, Konzept- und Umsetzungskompetenz) zur Bildung von Resilienz nutzen, sind besser aufgestellt. Resiliente Unternehmen realisieren daher Wertvorteile im Vergleich zu weniger resilienten Unternehmen.[6]

1.3 Bedeutung und Ansätze des Controlling für das Management in transformativen Zeiten

Ein Blick in die Literatur liefert unterschiedliche Perspektiven und ein differenziertes Bild zu Bedeutung und Beitrag des Controlling im Transformations-Management. Einige Beiträge betrachten Wandel vorrangig aus soziologischer, systemtheoretischer sowie verhaltens- bzw. psychologischer Sicht. Dem Controlling kommt dort, wenn überhaupt, eine untergeordnete Rolle für wirksamen Wandel zu. Ein anderes Bild liefert die einschlägige Transformations-, Turnaround- und Controlling-Literatur, die die große Bedeutung von Controlling und Steuerung in den Vordergrund stellt. Wir plädieren für eine integrative Sicht.[7] Sie ergibt sich aus unserem Verständnis von Unternehmen als kontextbezogenen ökonomischen und sozialen Systemen.[8]

Aus unserer Sicht sind strategisches, operatives und finanzielles Controlling unverzichtbar für die Führung und Steuerung in transformativen Zeiten sowie für ein zielgerichtetes Management des Transformationsprozesses von der Früherkennung bis zur Umsetzung. Führung ohne Steuerung operiert im Blindflug und trifft Entscheidungen, ohne sich ihrer betriebs- und finanzwirtschaftlichen Konsequenzen bewusst zu sein. Unternehmen sind ökonomische Systeme, deren Existenz davon abhängt, dauerhaft Gewinne zu erwirtschaften und Liquidität zu sichern. Ertrags- und Liquiditätsspielräume ermöglichen Investitionen und Innovationen in die Zukunft und erlauben es, negative Einflüsse aus Krisen abzufedern. Damit tragen sie wesentlich zur Resilienz von Unternehmen bei. Die Management- und Controlling-Literatur bietet hierfür ein breites Repertoire von Methoden zur Weiterentwicklung von Früherkennungs-, Planungs- und Forecasting-Systemen sowie KPI-Ansätzen für die operative Steuerung und das Risikomanagement.[9]

4 Vgl. Michailov/Grabow, ebenda; Michailov, ebenda.
5 Vgl. Faerber/Grabow/Niethammer, Zur Entwicklung und Verankerung von Transformationskompetenz und Resilienz als organisationale Fähigkeiten der Zukunftssicherung und -gestaltung, Working Paper, Struktur Management Partner, 2026; Lang/Evers, Systemisches Turnaround-Management: Nachhaltig aus der Krise, osb-Newsletter 2026, S. 2.
6 Vgl. Reeves/Whitaker, A Guide to Building a More Resilient Business, Harvard Business Review 2020, o. S.; Faerber/Grabow/Niethammer, Management in transformativen Zeiten, RKW Magazin 2026 S. 5 ff.
7 Vgl. Gleich u. a. (Hrsg.), Controlling und Management von Transformationen und Turnarounds, 2025, S. 349 ff.
8 Vgl. Michailov/Grabow, Grundlagen des Transformationsmanagements und der Transformationssteuerung, in: Gleich u. a. (Hrsg.), Controlling und Management von Transformationen und Turnarounds, 2025, S. 33 ff.
9 Vgl. hierzu die Beiträge von Michailov/Grabow, Losbichler, Gleißner, Hirsch/Witt, Gleich/Grabow/Bilic, Nosic, in: Gleich u. a. (Hrsg.), Controlling und Management von Transformationen und Turnarounds, 2025; Judt/Grabow, in: Gleich/Kappes/Kirchmann (Hrsg.), Der Controlling-Berater: Planung und Forecasting, 2022, S. 195 ff.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Struktur Management Partner GmbH.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

(1) Für unsere weiteren Überlegungen ist insbesondere das **Gälweiler-Modell** relevant. Es handelt sich um ein Modell, das den Zusammenhang von Führung und Steuerung in den Fokus stellt.[10] Es verbindet strategische und operative Führung mit den jeweils dafür notwendigen Orientierungs- und Steuerungsgrößen und leitet Vorsteuerung und Steuerung als integrierte Aufgaben der Zukunftssicherung ab. Es dient als Navigationshilfe am Schnittpunkt von Führung, Steuerung und Controlling.

(2) Ein weiteres zentrales Modell, das wir auch für das Design der Studie genutzt haben, ist der von Simons entwickelte **Levers-of-Control-Ansatz**.[11] *Simons* unterscheidet zwischen Beliefs System, Boundary System, Diagnostic Control und Interactive Control. Diagnostic Control umfasst die aktive Analyse von Plan-Ist-Abweichungen relevanter KPIs zur Steuerung des Unternehmens und der Strategie. Interactive Control geht über die Analyse einfacher Plan-Ist-Abweichungen hinaus. Annahmen und Folgewirkungen von unsicheren und risikobehafteten Ereignissen und Abweichungen werden im Team hinterfragt und interpretiert. Aus diesen Diskussionen entwickelt das Team tragfähige Lösungen für die weiteren Aktivitäten. Die Vorteile – insbesondere für das strategische Controlling – beschreibt *Simons* wie folgt: *„If you devote your time and attention to asking questions about certain projects or systems, about specific customer data and initiatives, and if you pull your employees into frequent conversations about them, you can bet your company's strategic uncertainties will be keeping them awake at night, too.“*[12]

Wie so oft gibt es weniger ein Konzept- bzw. Theorie-Defizit als vielmehr die Frage nach praktischer Umsetzbarkeit und wahrgenommenem Nutzen für die tägliche Führung und Steuerung von Unternehmen. Daher stellt sich die Frage, welche Steuerungssysteme und Nutzungsmuster organisationale Robustheit und Resilienz in transformativen Zeiten in der Unternehmenspraxis fördern.

2. Studienergebnisse zum Einfluss des Steuerungssystems auf die Robustheit und Resilienz von Unternehmen

2.1 Kontext, Design und Ziele der Praxisstudie

Ziel der Gemeinschaftsstudie des Centre for Performance Management & Controlling an der Frankfurt School of Finance & Management und Struktur Management Partner war die Beantwortung der Frage, welchen Beitrag die Ausgestaltung des Steuerungssystems für die Robustheit und die Resilienz und damit die Zukunftsabsicherung von Organisationen leisten kann. Wie unterscheiden sich Controlling und Steuerung in robusten Unternehmen von denen in weniger robusten Unternehmen und wie unterschiedlich werden Steuerungs- und Controllingsysteme in der Praxis genutzt?

Hierzu befragten wir Führungskräfte von 181 deutschen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Die Studie beruht auf einer Selbsteinschätzung der Befragten zu dem Robustheits-/Transformationsstatus ihrer Unternehmen, der Struktur und Verfügbarkeit von Controlling- und Steuerungssystemen, dem Nutzungsgrad und den Nutzungsformen zur Steuerung und Vorsteuerung sowie zur Ausprägung vordefinierter Resilienz-Kriterien.[13] Ausgangspunkt der Untersuchung war es, zwischen

- sog. robusten,
- latent krisengefährdeten,
- krisenbehafteten und
- in der Krise befindlichen

Unternehmen der Stichprobe zu unterscheiden. Grundlage dafür war eine Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Krisen- und Performance-Status gemäß der Krisensystematik des IDW S 6. Bei der Auswertung der Ergebnisse wurde ein Fokus auf den Vergleich von robusten mit krisenbehafteten Unternehmen gelegt, um zwei möglichst trennscharfe Gruppen zu betrachten. Ziel war es, zu identifizieren, wo diese Unternehmensgruppen unterschiedliche Muster zeigen in Bezug auf die Ausgestaltung und Nutzungsgrade von Controlling- und Steuerungssystemen und in Bezug auf die Resilienz.

2.2 Kernergebnisse der Studie: Was robuste Unternehmen in Steuerung und Controlling unterscheidet

Bereits ein erster Befund macht die Relevanz des Themas deutlich: Nur rund 33 % der untersuchten Unternehmen befinden sich in einem robusten Zustand. Die übrigen 67 % der Unternehmen sind mindestens latent krisengefährdet, 22 % zählen zu den o. g. krisenbehafteten Unternehmen mit deutlichen Krisenanzeichen. Krisenanfälligkeit ist damit kein Randphänomen, sondern betrifft die Mehrheit der Unternehmen dieser Stichprobe.

Ein Blick auf die Unterschiede der Verfügbarkeit bzw. des Einsatzes umfassender Controlling- und Steuerungssysteme zwischen den beiden Gruppen zeigt: 72 % der robusten Unternehmen verfügen über ein stark ausgeprägtes Steuerungssystem. Bei latent krisengefährdeten Unternehmen liegt dieser Anteil nur bei 55 %, bei krisenbehafteten Unternehmen sogar nur bei 49 %. Die Gruppe der robusten Unternehmen weist in allen Bausteinen eines umfassenden Steuerungssystems deutliche Vorsprünge auf. Die größten Unterschiede liegen in organisatorischen sowie strukturellen Faktoren und einer stärkeren Verankerung als System (siehe Abb. 1 auf S. 240).

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass erfolgreiche Unternehmenssteuerung vor allem Orientierung schafft. Sie sorgt dafür, dass Entscheidungen schnell getroffen werden können, Verantwortlichkeiten klar geregelt sind und Informationen dort ankommen, wo sie benötigt werden. Strategische Ziele werden

10 Vgl. Gälweiler, Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl. 2005, S. 10 ff.
11 Vgl. Simons, Levers of Control: What They Are & How They Impact Your Strategy, 1995, S. 95.
12 Vgl. Simons, ebenda, 2024, S. 6.
13 Weitere Details zu Forschungsansatz und Methodik finden Sie unter Dillenberger u. a., Krisenfestigkeit ist steuerbar, Controller Magazin 5/2026 S. 40 ff.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Struktur Management Partner GmbH.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

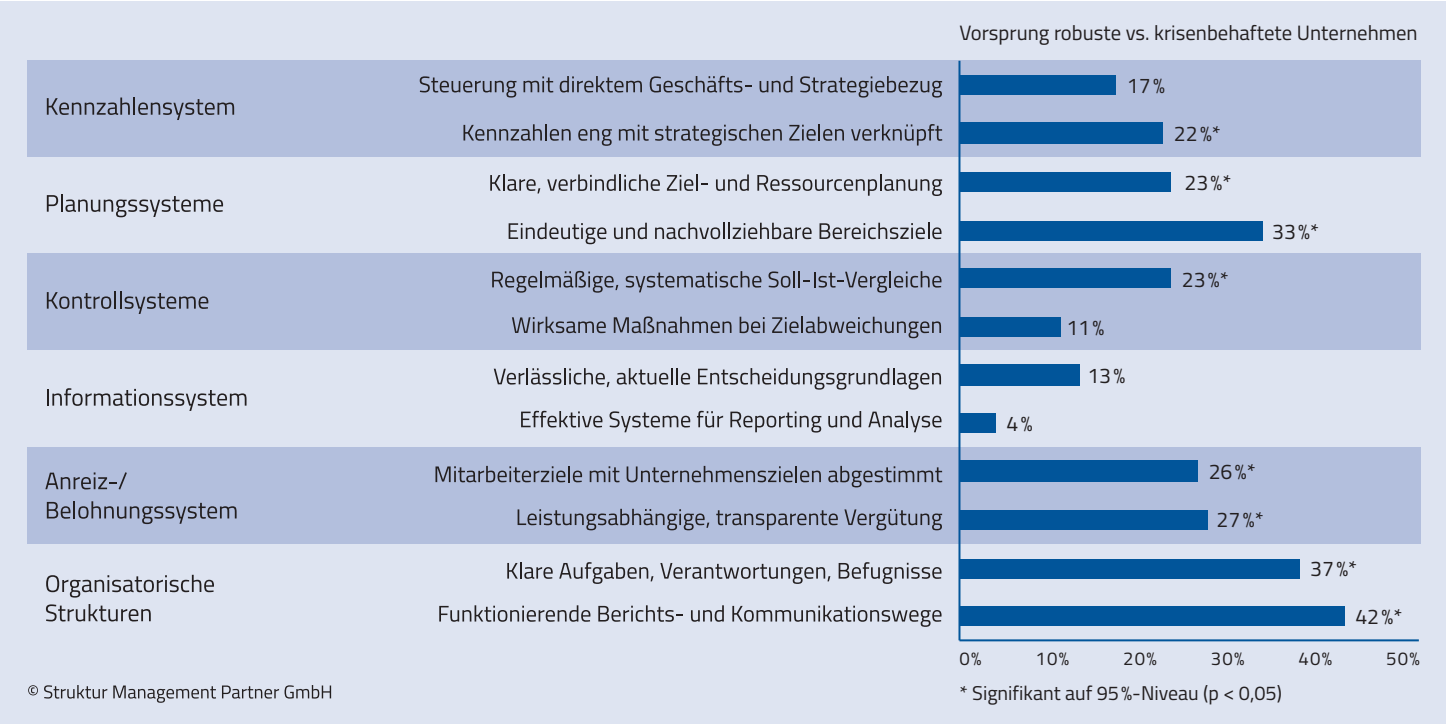


Abb. 1: Stärken robuster vs. krisenbehafteter Unternehmen im Steuerungssystem

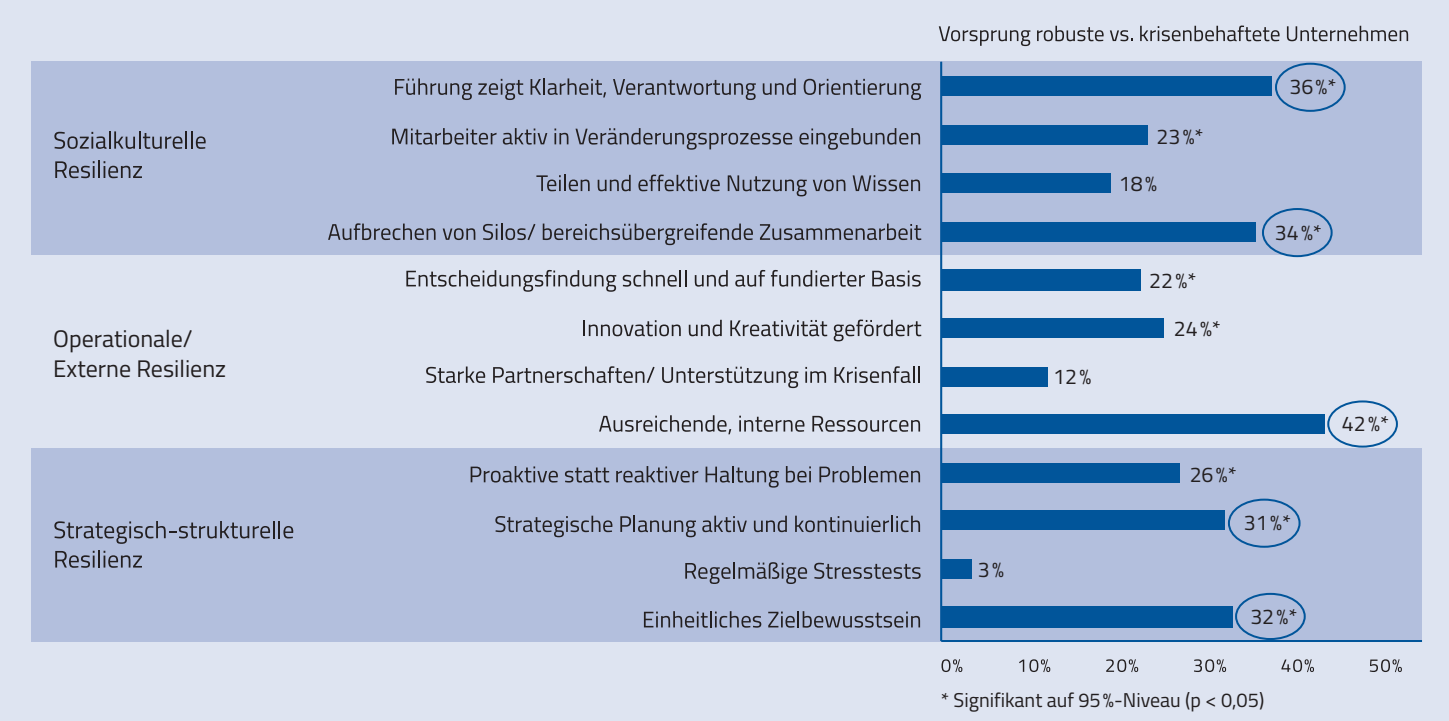


Abb. 2: Resilienz-Stärken robuster vs. krisenbehafteter Unternehmen

auf diesem Weg auf operativer und individueller Ebene durchgängig operationalisiert. Bei Reporting- und Analysesystemen gibt es kaum Unterschiede.

Die Detailanalyse legt offen, dass Resilienz dort entsteht, wo Führung, Planung, Kommunikation und Zusammenarbeit systematisch zusammenspielen. Ein Befund, der mit der Interpretation von Resilienz als Ergebnis eines kontinuierlich gezielt gestalteten Management-Control-Systems übereinstimmt (siehe Abb. 2).

Auch bei Nutzungsgrad und -form des Controlling zeigt sich ein klares Muster dahingehend, in welcher Art und Weise robuste Unternehmen Controlling anwenden: Sie nutzen Con-

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Struktur Management Partner GmbH.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

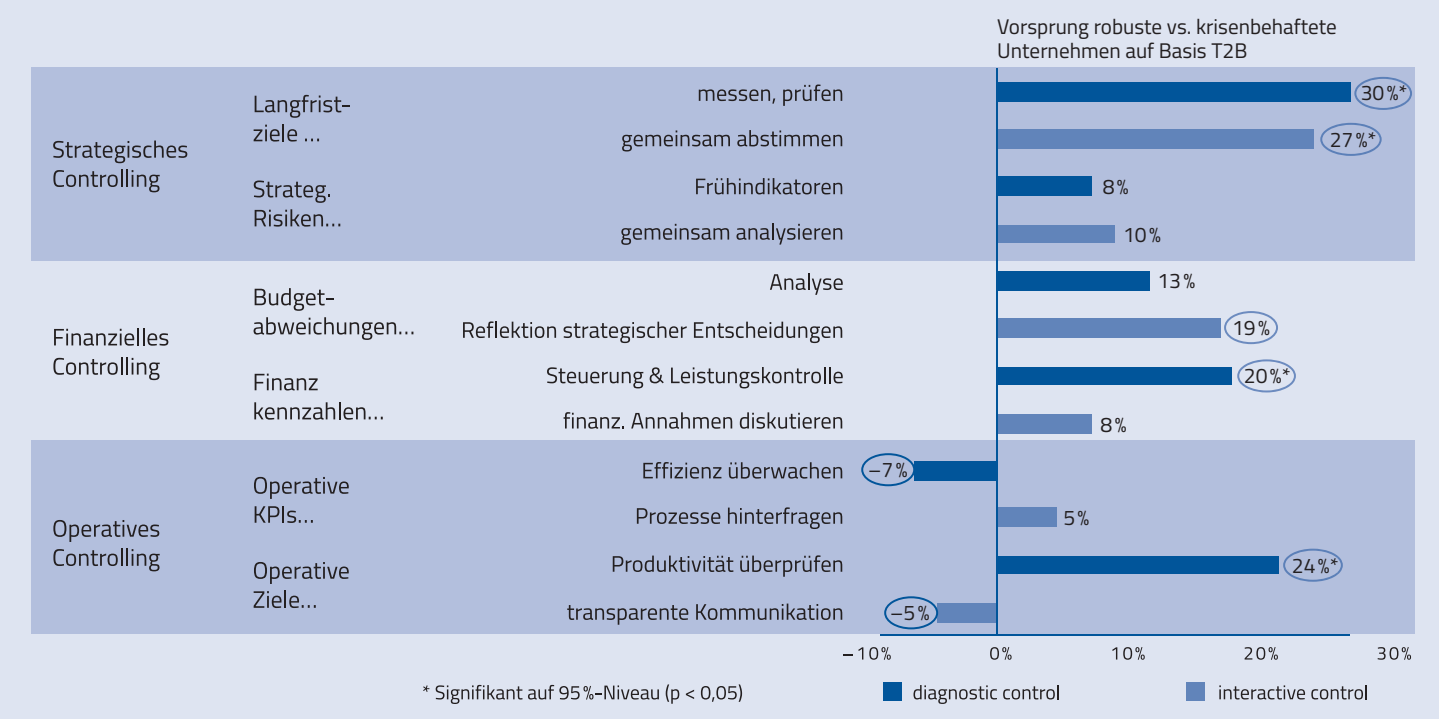


Abb. 3: Diagnostischer und interaktiver Einsatz von Controlling: Abweichung robuster gegenüber krisenbehafteten Unternehmen

trolling sowohl diagnostisch als auch interaktiv stärker als krisenbehaftete Unternehmen (siehe Abb. 3).

Besonders interessant ist für uns, dass robuste Unternehmen gerade in den Bereichen des strategischen Controlling – und damit auch zur Vorsteuerung des Unternehmens – stärker auf interaktive Nutzungsmuster zurückgreifen als die Vergleichsgruppe. Damit werden Daten nicht nur gemessen, berichtet und ausgewertet, sondern auch systematisch (bereichsübergreifend) diskutiert, abgestimmt und reflektiert. Deutlich zeigt sich dies in einer gemeinsamen Diskussion von langfristigen Zielen und in der Reflexion von strategischen Entscheidungen bei Budgetabweichungen. Damit erfüllt Controlling in robusten Unternehmen nicht nur eine Berichtsfunktion: Es wird stärker als Führungs- und Entscheidungsinstrument genutzt.

Krisenbehaftete Unternehmen legen ihren Fokus stärker auf die aktive und interaktive Steuerung der operativen KPIs und Ziele. Dies ist einerseits nachvollziehbar, da diese Unternehmen den Schwerpunkt oftmals auf die Erreichung der operativen Ziele legen. Robuste Unternehmen beziehen stärker auch Kunden-, Mitarbeiter-, Entwicklungs- und Zukunftsperspektiven ein, während krisenbehaftete Unternehmen häufiger unter dem Druck kurzfristiger Ergebnis- und Liquiditätsziele stehen und so z. B. einen höheren Fokus auf Cashflow (50 % vs. 32 %), EBITDA (35 % vs. 15 %) und Liefertermintreue (45 % vs. 22 %) legen. Wird diese Verengung dominant, verliert sich der Blick auf Kundschaft, Umfeldkontexte, Mitarbeiter und Zukunftsperspektiven – und damit auf Grundlagen für die Fähigkeit zur Vorsteuerung und zum proaktiven Risikomanagement.

Gerade in Turnaround-Kontexten kann eine zu späte Reaktion auf neu auftretende und drohende Risiken die Überlebenswahrscheinlichkeit deutlich reduzieren. Unternehmen in der Krise oder mit hochgradiger Krisenanfälligkeit ist geboten, Forecasting und ein umfassendes Risikomonitoring zu betreiben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Qualität des Zusammenspiels von Strukturen, leistungsstarken Steuerungssystemen und deren aktiver diagnostischer sowie interaktiver Nutzung positiven Einfluss auf Robustheit und Resilienz von Unternehmen hat. Wo Ziele klar sind, Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt werden, Kommunikation funktioniert und Controlling sowohl Kontrolle als auch Reflexion ermöglicht, entstehen gleichzeitig höhere Resilienz-Werte und eine geringere Krisenanfälligkeit.

Zwischenergebnis: Demnach entsteht Resilienz nicht hauptsächlich durch einzelne Instrumente, sondern durch das Zusammenspiel von Führung, Strategie, Ressourcenmanagement und organisationalem Lernen – ein Befund, der mit der Interpretation von Resilienz als Ergebnis eines kontinuierlich und gezielt gestalteten Management-Control-Systems übereinstimmt. Das stützt die Sichtweise der Controllingforschung, wonach die Leistungsfähigkeit von Unternehmen weniger von einzelnen Steuerungsinstrumenten als von deren kohärenter Ausgestaltung abhängt. In einem zunehmend volatilen Umfeld wird das integrierte Steuerungssystem damit zum wesentlichen Erfolgsfaktor für nachhaltige Unternehmensentwicklung – auch in Krisenzeiten.

3. Handlungsempfehlungen für die Steuerungs- und Führungspraxis

Aus den Ergebnissen der Studie und weiterführenden Überlegungen lassen sich für Führungsverantwortliche sieben Hand-

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Struktur Management Partner GmbH.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

lungsempfehlungen für deren Steuerungspraxis ableiten. Sie liefern konkrete Impulse und Argumente, Steuerung und Vorsteuerung nicht nur unmittelbar zur Erreichung ihrer Unternehmensziele zu nutzen, sondern zugleich auch als organisationale Fähigkeit zur dauerhaften Überlebens- und Zukunftssicherung zu entwickeln.

3.1 Der Aufbau leistungsfähiger Steuerungssysteme und Prozesse zahlt sich aus

Wie die Ergebnisse der Studie aufgezeigt haben, hat eine wirksame KPI-gestützte Steuerung und Vorsteuerung auf der Basis eines funktionsfähigen Steuerungssystems einen signifikanten Einfluss auf die Robustheit und Resilienz von Unternehmen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Controllinginformationen durch interaktive Nutzung nach Sinngebung und Interpretation im Team in zielführende Führungsentscheidungen und Handlungen münden. Investitionen in den Aufbau solcher Systeme und Fähigkeiten zahlen sich aus und führen zu Wertvorteilen. Das schlichte Vorhandensein von Controllinginformationen ermöglicht diesen Wertvorteil ohne diagnostische und interaktive Nutzung nicht oder nur kaum.

3.2 Kompetenzentwicklung benötigt Zeit und Einsichten und ist Prozess- und Kulturarbeit

Die Entwicklung und Verankerung wirksamer, diagnostischer und interaktiver Steuerung und Vorsteuerung ist keine triviale Managementaufgabe. Diese Fähigkeiten zu entwickeln und als Managementroutinen zu verankern, ist höchst voraussetzungsvoll, da bestehende Vorgehens-, Kommunikations- und Kollaborationsroutinen sowie Denk- und Handlungsmuster der Beteiligten hohe Beharrungskräfte aufweisen. Die Veränderung einer eingeschwungenen Steuerungs- und Vorsteuerungskultur setzt zunächst die Einsicht und Bereitschaft des Top-Managements voraus, sich auf diese Veränderungen einzulassen und deren Aufbau zu unterstützen. Ebenso ist es empfehlenswert, diese Veränderungen kontextabhängig priorisiert anzugehen.[14]

> Es ist also an den Steuerungsprozessen anzusetzen, die den höchsten Mehrwert versprechen. Z. B. könnte es sinnvoll sein, Forecasting als Vorsteuerungsroutine zu implementieren, da hierdurch mögliche Risiken der Entwicklung frühzeitig erkannt werden können und eine Gegensteuerung ermöglicht wird.[15]

3.3 Opportunitäten und Zeitpunkte für Veränderungen sind abzupassen

Die Entwicklung und Weiterentwicklung des Steuerungssystems binden Zeit und Ressourcen des Management-Teams, insbesondere der Controlling-Verantwortlichen. Im Management von Transformationen sind aber Zeit und Ressourcen entscheidende Engpassfaktoren wirksamer Veränderung. Daher ist es geboten, Trade-off-Entscheidungen darüber zu treffen, welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt angegangen werden. Prinzipiell gilt, dass solche Priorisierungen aus unserer Sicht wertorientiert sowie unter ROI-Gesichtspunkten zu erfolgen haben.

In Turnaround-Kontexten kommt der Aufbau solcher Steuerungssysteme und Fähigkeiten erst verzögert auf die Transformations-Agenda, nämlich dann, wenn die wichtigsten Maßnahmen mit dem höchsten quantitativen Wertbeitrag kurz vor Abschluss stehen oder bereits abgeschlossen sind. Im Turnaround-Management ist dies in aller Regel nach ca. neun bis zwölf Monaten der Fall. Zu diesem Zeitpunkt sind die wichtigsten Weichenstellungen gelegt, und ein Teil der vordringlichen Maßnahmen ist umgesetzt. Er eignet sich auch deshalb, weil das Management die harten Maßnahmen wie Personalkostensenkungen, Veränderungen der Führungsbesetzung und Portfoliobereinigungen sowie Verbesserungen im Controlling entschieden und umgesetzt hat sowie der damit verbundene Stress und die Unsicherheit bei den Führungskräften nachlassen. Zudem erleben die Beteiligten, dass die Fortschritte im Controlling eine sinnvolle Steuerung und Vorsteuerung überhaupt erst ermöglichen. Genau dieser erlebte Nutzen macht aus der anfangs erzwungenen Anpassung die Einsicht, ohne die eine dauerhafte Verankerung nicht gelingt.

3.4 Kommunikation entscheidet

Der Aufbau diagnostischer und insbesondere interaktiver Controlling-Kompetenzen ist weniger eine Frage der Technik- oder Methodenauswahl. Primär geht es darum, geeignete Kommunikations- und Kollaborationsstrukturen sowie passende Austauschformate zu entwickeln, die interaktive Steuerung ermöglichen. Voraussetzung hierfür ist eine offene Kommunikationskultur, in der unterschiedliche Perspektiven und Einschätzungen der Beteiligten als Beitrag und nicht als Kritik, Störung oder Widerstand verstanden werden. Können kritische Themen und Einschätzungen nicht angesprochen werden, sinken zwangsläufig die Diskursqualität und das Level der Entscheidungen.

3.5 Beyond StaRUG

Seit Inkrafttreten des StaRUG sind Geschäftsleitungsorgane verpflichtet, bestandsgefährdende Entwicklungen fortlaufend zu beobachten, rechtzeitig gegenzusteuern und die Überwachungsorgane einzubinden. Der Hinweis auf diese Gesetzgebung und Haftungsrisiken hilft in der Argumentation, Verbesserungen und Änderungen anzugehen. Gleichzeitig ist klar, dass eine rein formale Erfüllung dieser Anforderungen nicht ausreicht, um den Mehrwert der hier beschriebenen Ansätze für eine nachhaltige Steuerung und Führung zu realisieren. Wir stellen immer wieder fest, dass Management-Teams beim Eintritt einer Krise von deren Wucht und der Dynamik überrascht werden bzw. diese sich andeutende Entwicklung im Vorfeld nicht antizipiert haben. Führungs- und Controllingverantwortliche müssen für diese Muster und Gefahren sensibilisiert werden. Dies kann z. B. durch einen halbjährlichen

14 Vgl. Faerber u. a., Von guten Absichten zu messbaren Erfolgen – Wirksames Umsetzungsmanagement im Mittelstand, 2024, S. 33.

15 Vgl. Judt/Grabow, Unternehmenssteuerung und Forecasting in der VUCA-Welt mit der KEPs-Steuerung: Ein diskurs- und simulationsorientierter Ansatz für die Praxis, in: Gleich/Kappes/Kirchmann (Hrsg.), Der Controlling-Berater: Planung und Forecasting, 2022, S. 199 ff.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Lizenziert für Struktur Management Partner GmbH.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Regelprozess erfolgen, in dem die wesentlichen Annahmen des Geschäftsmodells, Chancen und Risiken kritisch im Führungsteam hinterfragt werden. Unternehmen, die sich hierdurch nicht selbst irritieren – ggf. auch durch externe Impulse – laufen Gefahr, diesen typischen sozialen Dynamiken und Verzerrungen zu unterliegen.

3.6 Controllen Sie Ihr Controlling

Bestehende, über die Zeit gewachsene Steuerungs- und Managementroutinen werden in vielen Unternehmen als hinreichend empfunden, ohne deren Sinnhaftigkeit zu hinterfragen. Immer wieder erleben wir es z. B., dass der strategische Managementprozess in mittelständischen Unternehmen mit dem jährlichen Ritual der Budgetierung verwechselt wird. Mögliche Verbesserungen der Controlling- und Steuerungsprozesse stehen daher in vielen Unternehmen nicht auf der Managementagenda oder werden laufend vertagt. Paradoxerweise haben wir aber noch nie eine Führungskraft getroffen, die behauptet hätte, dass Controlling- und Steuerungskompetenz kein erstrebenswertes Ziel der Unternehmensführung sei. Dies ist umso bemerkenswerter, da Schieflagen von Unternehmen oft genau durch Defizite in Steuerung und Führung begründet sind.

Deswegen empfehlen wir Führungskräften, in gewissen Abständen das eigene Controlling und die Steuerung selbst zum Gegenstand einer kritischen Untersuchung zu machen. Dadurch können Defizite aufgedeckt und verbessert werden sowie unnötige, ineffektive Routinen, Kennzahlen etc. abgeschafft werden.

3.7 Bereiten Sie sich auf das Management des Unerwarteten vor

In transformativen Zeiten, die durch Unsicherheit und immer wieder auftauchende Black-Swan-Effekte geprägt sind, müssen sich Führungskräfte darauf einstellen, dass solche unerwarteten und krisenbehafteten Ereignisse jederzeit auftreten und den Geschäftserfolg beeinflussen können.[16] Kein noch so ausgereiftes Frühwarnsystem ist in der Lage, diese aus dem Nichts entstehenden Ereignisse frühzeitig zu erkennen. Es bleibt abzuwarten, inwieweit KI-gestützte Predictive-Foresight-Lösungen dieses Dilemma der Früherkennung schwacher Signale abschwächen können. Nichtsdestotrotz sind Unternehmen, die sich darüber bewusst sind und eine interaktive Vorsteuerung im Sinne einer laufenden Annahme-Hinterfragung und Chancen-Risiko-Modellierung in ihren Vorsteuerungs-Routinen etabliert haben, besser auf das Management des Unerwarteten vorbereitet. Es geht dabei nicht darum, diese unvorhersehbaren Einflüsse vorherzusehen, sondern um das Wie des Handlings dieser Ereignisse durch die Führung.

Kollektive Achtsamkeit: Wie *Weick* gezeigt hat,[17] ist eine Aufmerksamkeitskultur das Merkmal von sog. High-Reliability-Unternehmen, z. B. Flugzeugträgern: Durch kollektive Achtsamkeit – eine permanente Sensibilität für kleinste Abweichungen sowie die Bereitschaft, in kritischen Momenten solche Ereignisse sorgfältig zu interpretieren („making sense") – gelingt es auch unter extremem Zeit- und Erfolgsdruck, zuverlässig zu operieren und Krisen frühzeitig einzudämmen.

4. Fazit und Ausblick

Die vielfältigen Umfeld-Dynamiken und deren Einflüsse fordern Unternehmen in immer kürzeren Zyklen heraus, sich an wechselnde, zum Teil auch überraschende Gegebenheiten anzupassen, sich neu zu erfinden und zukunftsfähig aufzustellen. Transformationen und Turnarounds werden dabei auf absehbare Zeit Grundmuster der Unternehmensführung bleiben.

Die Ergebnisse der Studie unterstützen unsere Argumentation über den unverzichtbaren Beitrag des Controlling sowie des notwendigen Zusammenspiels von Führung und Steuerung für ein wirksames Transformations- und Turnaround-Management. Ein durchgängiges leistungsstarkes Controllingsystem sowie dessen Nutzung durch aktive und interaktive Steuerung und Vorsteuerung tragen maßgeblich zu Krisenfestigkeit und Resilienz bei. Controlling unterstützt die operative Steuerung, das strategische Controlling sowie das zielgerichtete Management der Transformationsphasen von der Früherkennung bis zur Umsetzung.

Zugleich ist es im Sinne eines zweiten Dualitätsprinzips erforderlich, diese Fähigkeiten als organisationale Kompetenz im Steuerungs- und Führungssystem zu verankern, denn nur so werden die Grundlagen für dauerhafte Anpassungsfähigkeit und Krisenresilienz gelegt. Vorausschauende Selbsterneuerung geht mit der Fähigkeit zur Steuerung und Vorsteuerung als organisationale Kompetenz Hand in Hand. Deren Entwicklung ist kein „one-off", sondern eine dauernde Investition in die Zukunftsfähigkeit. Aufgabe des Controlling ist es, als Business Partner dieses Zusammenspiel von Steuerung und Führung zu ermöglichen, zu koordinieren und weiterzuentwickeln.

Die Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten stärkt auch das Vertrauen von Share- und Stakeholdern in die Zukunftsfähigkeit. Zudem erhöht sie die Zuversicht im Team, auch in schwierigen Zeiten bestehen zu können. Abschließend bleibt zu wünschen, dass die hier vorgestellten Perspektiven und Empfehlungen Führungskräften helfen, ihre Praxis noch wirksamer zu gestalten.

16 Vgl. Snowden/Boone, A Leader's Framework for Decision Making, Harvard Business Review 2007 S. 72 ff.; Taleb/Goldstein/Spitznagel, The Six Mistakes Executives Make in Risk Management, Harvard Business Review 2009 S. 78 ff.

17 Vgl. Weick/Sutcliffe, Das Unerwartete managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, 3. Aufl. 2016, S. 37 ff.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin