



Krisenfestigkeit ist steuerbar

Wie ganzheitliche Steuerungssysteme die Robustheit von Unternehmen stärken

Kim L. Dillenberger / Angelika Krause / Alexander Witt / Lukas Drölle / Jessica Hirsch



Summary

Krisenfestigkeit ist kein Zufall: Laut einer Befragung von 181 Führungskräften im deutschen Mittelstand zeichnen sich robuste Unternehmen durch ganzheitliche Steuerungssysteme aus. Entscheidend sind nicht einzelne Kennzahlen, sondern das Zusammenspiel von Führung, Planung, Anreizen und klaren Strukturen. Robuste Unternehmen schaffen sowohl Stringenz in der Zieleroperationalisierung als auch Klarheit in Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen – und sind damit deutlich besser auf Krisen vorbereitet als die rund zwei Drittel der Unternehmen, die zumindest latent krisengefährdet sind.

Warum manche Unternehmen krisenfester sind als andere

Kaum ein Thema beschäftigt Unternehmen derzeit stärker als die Frage nach ihrer Krisenfestigkeit (World Economic Forum, 2025). Geopolitische Spannungen, volatile Märkte, Lieferkettenprobleme, technologische Disruptionen und steigende Finanzierungskosten haben die Rahmenbedingungen für Unternehmensführung in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Gleichzeitig zeigt die Restrukturierungspraxis immer wieder, dass Krisen selten ausschließlich von außen verursacht werden. Warum geraten manche Unternehmen trotz vergleichbarer Marktbedingungen in große Schwierigkeiten, während andere Unternehmen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen selbst erhebliche Verwerfungen erstaunlich gut bewältigen?

Wir haben uns dieser Frage im Rahmen einer empirischen Studie gewidmet. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Anwendung und die Ausgestaltung eines ganzheitlichen Steuerungssystems ausschlaggebend sind. Der Anteil der Unternehmen, die über ein breit aufgesetztes Steuerungssystem verfügen, ist bei robusten Unternehmen mit 72 % deutlich höher als bei latent krisengefährdeten (+55 %) und krisenbetroffenen Unternehmen (+49 %). In diesem Beitrag zeigen wir, welche Aspekte in der Ausgestaltung von Steuerungssystemen erfolgsversprechend sind und wie diese konkret auf die Krisenfestigkeit von Unternehmen einzahlen.

Krisenanfälligkeit betrifft die Mehrheit der Unternehmen

Grundlage der Untersuchung ist eine Befragung von 181 Führungskräften im deut-

schen Mittelstand aus Geschäftsführung, Finanzen, Controlling und Produktion, die wir am Centre for Performance Management & Controlling (CPMC) der Frankfurt School of Finance & Management gemeinsam mit der Restrukturierungsberatung Struktur Management Partner (SMP) durchgeführt haben. Die Unternehmen wurden anhand ihres Krisenstatus in robuste, latent krisengefährdete und krisenbehaftete Organisationen eingeteilt. Grundlage bildete die Krisensystematik des IDW S6.

Der Forschungsansatz verbindet drei Perspektiven: die strukturelle Ausgestaltung der Unternehmenssteuerung, die Nutzung von Controllinginstrumenten auf Basis der Levers of Control nach Simons (1995), sowie organisationale Resilienz als Fähigkeit, Störungen zu absorbieren, sich anzupassen und sich weiterzuentwickeln. Ziel war es zu verstehen, welche Muster sich bei unterschiedlicher Krisenanfälligkeit zeigen und welche Faktoren mit Robustheit zusammenhängen.

Von den befragten Unternehmen sind nur etwa ein Drittel der untersuchten Unternehmen als robust zu bezeichnen. Rund zwei Drittel befinden sich zumindest in einer latenten Krisengefährdung oder bereits in einer manifesten Krisensituation. Krisenanfälligkeit ist damit keineswegs ein Randphänomen, sondern betrifft die Mehrheit der Unternehmen.

Krisenfestigkeit entsteht durch ein Zusammenspiel aus verschiedenen Faktoren

Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, dass robuste Unternehmen nicht nur über einzelne Stärken verfügen, sondern sich durch eine ganzheitlich ausgeprägte organisationale Resilienz auszeichnen. Krisenanfälligkeit ist im Umkehrschluss häufig auf strukturelle Defizite im Unternehmen zurückzuführen. Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede zwischen robusten und krisenbehafteten Unternehmen bei Faktoren, die eng mit der Ausgestaltung von Steuerungssystemen verbunden sind (vgl. Abb. 1).

So zeigen robuste gegenüber krisenbehafteten Unternehmen deutliche Vorteile bei der Führungsqualität (+36 %), dem Aufbrechen von Silos und der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit (+34 %), einer kontinuierlichen strategischen Planung (+31 %) sowie einem einheitlichen Zielbewusstsein (+32 %). Auch ausreichende interne Ressourcen (+42 %) und eine proaktive Problemlösungskultur (+26 %) tragen wesentlich zur Widerstandsfähigkeit bei. Die Ergebnisse legen nahe, dass organisationale Resilienz nicht primär durch einzelne Instrumente entsteht, sondern durch das Zusammenspiel von Führung, Strategie, Ressourcensteuerung und organisationalem Lernen.

Diese Erkenntnis fügt sich ein in den Forschungsstand, dass Wettbewerbsvorteile durch das koordinierte Management verschiedener Ressourcen entstehen, nicht durch isolierte Instrumente (Sirmon, 2011). Bemerkenswert ist, dass aktuelle Forschung Resilienz als Ergebnis eines gezielt ausgestalteten Management-Control-Systems interpretiert (Weber et al., 2024). Widerstandsfähigkeit entsteht demnach weniger durch einzelne Maßnahmen in der Krise als durch die kontinuierliche Gestaltung von Steuerungsmechanismen. Damit bestätigt sich die zentrale Rolle ganzheitlicher Steuerungssysteme. Gerade in einem zunehmend volatilen Umfeld werden solche integrierten Steuerungssysteme zu einem entscheidenden Faktor für die Robustheit von Unternehmen.

Steuerungssysteme robuster Unternehmen sind stringent und klar gestaltet

Robuste Unternehmen verfügen nicht über grundsätzlich mehr Kennzahlen, mehr Controllinginstrumente oder mehr Steuerungsmechanismen. Die Unterschiede liegen vielmehr in der Ausgestaltung der Steuerung und der kulturellen Verankerung des Controllings als Business Partner im Unternehmen. Den größten Vorsprung im Vergleich zu krisenbehafteten Unternehmen, haben robuste Unternehmen in der Ausgestaltung von Pla-



Dr. Kim Louisa Dillenberger

Vice Academic Director,
Centre for Performance
Management & Controlling
an der Frankfurt School of
Finance & Management.
k.dillenberger@fs.de



Angelika Krause

Research Assistant am
Centre for Performance
Management & Controlling
an der Frankfurt School of
Finance & Management.
a.krause@fs.de



Alexander Witt

Partner bei
Struktur Management
Partner.
a.witt@struktur-management-partner.com



Abb. 1: Resilienz-Stärken robuster vs. krisenbehafteter Unternehmen



Lukas Drölle

Manager bei
Struktur Management
Partner.
l.droelle@struktur-
management-partner.com



Abb. 2: Stärken robuster vs. krisenbetroffener Unternehmen im Steuerungssystem

nungssystemen, Anreiz-/Belohnungssystemen sowie organisatorischer Strukturen (vgl. Abb. 2). Sie schaffen dadurch sowohl mehr Stringenz als auch mehr Klarheit. Wie das gelingt, diskutieren wir im Folgenden.

Nicht nur Orientierung, sondern Stringenz schaffen

Die Studienergebnisse zeigen: In robusten Unternehmen ist das Planungssystem wesentlich besser ausgestaltet als bei krisenbetroffenen Unternehmen. Robuste Unternehmen weisen häufiger eine verbindliche Ziel- und Ressourcenplanung auf (+23 %) und formulieren konsequenter eindeutige und nachvollziehbare Bereichsziele (+33 %). Die Anreizsysteme sind entsprechend darauf ausgerichtet: Mitarbeiterziele sind besser auf die Unternehmensziele angepasst (+26 %) und die Vergütung ist leistungsabhängig und transparent gestaltet (+27 %). Damit schaffen robuste Unternehmen nicht nur mehr Orientierung, sondern auch Stringenz in der konkreten Operationalisierung von Zielen. Die Ergebnisse unterstreichen die im Transformations- und Turnaround-Management hervorgehobene Bedeutung der Zielkongruenz: Erst durch die stringente Operationalisierung strategischer Ziele und entsprechenden Ressourceneinsatz entsteht die notwendige Steuerungswirkung, um Unternehmen erfolgreich auszurichten (Grabow et al., 2025).

Diese Erkenntnisse sprechen für ein erweitertes Verständnis von Controlling im Sinne eines aktiven Performance Managements. Robuste Unternehmen zeichnen sich nicht dadurch aus, dass sie mehr messen, sondern dadurch, dass sie Ziele, Anreize, Strukturen und Verantwortlichkeiten konsequent aufeinander abstimmen. Die zentrale Herausforderung besteht folglich weniger in der Kontrolle von Ergebnissen als in der Gestaltung eines konsistenten Steuerungssystems. Controller sind daher gefordert, stärker als Business Partner zu agieren und Steuerungsverantwortung zu übernehmen, um so die organisatorische Stringenz aktiv mitzugestalten. Dazu gehört, Zielkonflikte sichtbar zu machen, die Kohärenz zwischen strategischen und operativen Zielen sicherzu-

stellen sowie Führungskräfte bei der Umsetzung von Maßnahmen zu begleiten. Performance Management wird damit zu einer organisationsbezogenen Führungsaufgabe, bei der Controlling die Voraussetzungen für wirksames Handeln und nachhaltige Leistungsfähigkeit mitgestaltet. Gerade in Krisenzeiten dürfte die Fähigkeit, Stringenz in der Organisation zu erzeugen, einen wesentlichen Beitrag zur Robustheit von Unternehmen leisten.

Nicht nur Transparenz, sondern Klarheit schaffen

Hinzu kommt, dass in robusten Unternehmen organisatorische Strukturen stärker etabliert sind als in krisenbetroffenen, wie unsere Ergebnisse verdeutlichen. Damit ist für die Operationalisierung von Zielen ein besserer Rahmen gegeben. Es gibt größere Klarheit über Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse (+37%) und Berichts- und Kommunikationswege funktionieren deutlich besser (+42%). So gelingt es robusten Unternehmen nicht nur Transparenz, sondern bei aller Komplexität vor allem Klarheit zu schaffen. Damit verdeutlicht sich die Relevanz geeigneter Governance-Strukturen: Wirksame Steuerung erfordert nicht nur belastbare Informationen, sondern auch eindeutige Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen, damit organisatorische Klarheit entsteht und notwendige Komplexität handelbar bleibt (Wald, 2025).

Diese Ergebnisse legen nahe, dass die Leistungsfähigkeit eines Steuerungssystems nicht primär an der Qualität einzelner Kennzahlen oder der Perfektion des Reportings festgemacht werden kann. Zwar bleiben valide KPIs und transparente Informationen notwendige Voraussetzungen wirksamer Unternehmenssteuerung, die Ergebnisse zeigen jedoch, dass Transparenz allein nicht ausreicht. Viele Unternehmen verfügen heute über eine hohe Datenverfügbarkeit und -qualität sowie umfangreiche Berichtssysteme, ohne daraus eine wirksame Steuerung abzuleiten. Der entscheidende Unterschied liegt in der Fähigkeit, aus Transparenz in kurzer Zeit fundiert Klarheit zu schaffen: Klarheit über Ziele, Prioritä-

ten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen. Für das Controlling bedeutet das, dass die Aufgabe nicht bei der Bereitstellung von Informationen endet. Vielmehr müssen Controller dazu beitragen, Informationen in handlungsrelevante Orientierung für das Management zu übersetzen und adressatengerecht zu kommunizieren

Fazit: Ganzheitliche Steuerungssysteme sind der Schlüssel

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Krisenfestigkeit vor allem auf der Quali-

tät der Unternehmenssteuerung beruht. Während rund zwei Drittel der untersuchten Unternehmen zumindest latent krisengefährdet sind, zeichnen sich die robusten Organisationen durch ein ganzheitlich ausgeprägtes Steuerungssystem aus. Entscheidend ist dabei nicht die Stärke einzelner Instrumente oder Unternehmensressourcen, sondern deren zielgerichtetes Zusammenwirken. Die Studienergebnisse stützen damit die Sichtweise der Controllingforschung, wonach die Leistungsfähigkeit von Unternehmen weniger von einzelnen Steuerungsinstrumenten als von deren kohärenter Ausgestaltung abhängt (Grabner & Moers,

2013). Hervorzuheben ist, dass erfolgreiche Steuerung eben nicht (nur) über die Definition und Messung relevanter KPIs funktioniert, sondern eine organisatorische Aufgabe ist, die sich durch alle Ebenen der Organisation zieht. Wo einzelne Systeme stringent und klar aufeinander abgestimmt sind, entsteht ein ganzheitlich ausgestaltetes Steuerungssystem, das entscheidend zur Robustheit des Unternehmens beiträgt. In einem zunehmend volatilen Umfeld werden integrierte Steuerungssysteme damit zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für nachhaltige Unternehmensentwicklung – auch oder gerade in Krisenzeiten. ■

Literatur

Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 407-419.

Grabow, H.-J., Bilic Nasic, I., & Seybold, T. (2025). Planung und Forecasting zur Steuerung bei Transformationsvorhaben. In R. Gleich, K. Dillenberger, H.-J. Grabow, I. Bilic Nasic, & C. Tolnai (Hrsg.), *Controlling und Management von Transformationen und Turnarounds: Grundlagen, Konzepte, Umsetzung* (1. Aufl.). Haufe.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.

Wald (2025). Governance von Transformationsprojekten. In R. Gleich, K. Dillenberger, H.-J. Grabow, I. Bilic Nasic, & C. Tolnai (Hrsg.), *Controlling und Management von*

Transformationen und Turnarounds: Grundlagen, Konzepte, Umsetzung (1. Aufl.). Haufe.

Weber, M. M., Pedell, B., & Rötzel, P. G. (2024). Resilience-oriented management control systems: A systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control*, 35(4), 563-620.

World Economic Forum. (2025). *The Global Risks Report 2025*. Geneva: World Economic Forum.

Der Praxisleitfaden für Data Science und KI im Controlling

Methoden, Tools und Anwendungen

Künstliche Intelligenz und Data Science verändern die Arbeitsweise im Controlling grundlegend. Das Buch von Florian Bliefert hilft, die Funktionsweise von KI zu verstehen, passende Tools auszuwählen und gezielt einzusetzen, eigene Anwendungsfälle umzusetzen und KI verantwortungsvoll zu nutzen. Anhand von Best Practices sowie typischer Fallstricke wird gezeigt, worauf bei der Einführung datengetriebener Methoden zu achten ist.

- Künstliche Intelligenz und Machine Learning im Controlling einsetzen
- Anwendung von Excel, Python oder KNIME
- KI-Agents in Forecasting, Reporting und Analyse nutzen



Autor: Florian Bliefert
ISBN: 978-3-7775-0073-7
Bestell-Nr. 11490-0001
www.haufe.de/controlling