

# Kostenmanagement in Krisenzeiten

## Unsicherheiten, Betroffenheiten und Erfolgsfaktoren in der COVID-19-Krise

Unternehmen aller Branchen sind von den COVID-19-Maßnahmen und deren wirtschaftlichen Folgen betroffen. Unsicherheiten und Risiken resultieren auch aus Politik, Wirtschaft und Technologie. Ihr Wechselspiel muss gemeistert werden, um Resilienz in Krisenzeiten zu entwickeln. Das Kostenmanagement bietet ein umfangreiches Arsenal von Instrumenten und Methoden, das zur Krisenbewältigung beitragen kann.

**Ronald Gleich, Sebastian Möbus, Klaus Möller, Laura Schlecht, Martin Tschandl, Andreas Wald und Mladen Meter**

### 1. COVID-19-Krise und Kostenmanagement

Wirtschafts- und Finanzkrisen und die damit einhergehende Wirkung auf die Märkte und damit auch auf die Unternehmen und die Politik sind nichts Neues (vgl. *Schlüter et al., 2019*). Die Wucht, Schnelligkeit und globale Wirkung der COVID-19-Krise ist bisher jedoch beispelslos. Sie stellt für Controller und Manager durch die erheblichen Unsicherheiten und daraus resultierende Umsatz- und Ergebniseinbrüche eine große Herausforderung dar. Das Kostenmanagement bietet dazu ein umfangreiches Arsenal an Instrumenten und Methoden, das zur Krisenprophylaxe und -bewältigung eingesetzt werden kann (vgl. *Himme, 2009; Günther, 2018*). Im Gegensatz zur vergangenheitsorientierten Kostenrechnung ist das Kostenmanagement auf eine (pro)aktive, zukunftsgerichtete Steuerung von Kostenniveau, -struktur und -verlauf ausgerichtet (vgl. *Kajüter, 2005*). Es verfügt über anspruchsvolle und hochintegrierte Instrumente wie beispielsweise Target Costing oder Prozesskostenmanagement, aber auch über flexible Ansätze wie Personal- oder Fixkostenmanagement (vgl. *Fischer et al., 2015; Friedl, 2019*). Das Kostenmanagement ist daher für alle Unternehmen ein Standardansatz zur langfristigen Steuerung der Kosten- und Ertragssituation, bietet aber auch kurzfristig zahlreiche Möglichkeiten, in Krisensituationen Optimierungen durchzuführen. Die COVID-19-Krise bot damit eine einzigartige

Möglichkeit, die Nutzung und Wirksamkeit des Kostenmanagements in einer großzahligen, internationalen Erhebung zu analysieren.

In Abschnitt 2 werden zuerst die Rahmenbedingungen der Studie vorgestellt. In den nachfolgenden Abschnitten 3 bis 6 werden einige der Studienergebnisse dargestellt und kommentiert.

Abschnitt 3 widmet sich den aktuellen Unsicherheiten und Abschnitt 4 den Auswirkungen auf das Kostenmanagement. Weitere Auswertungsergebnisse werden in Abschnitt 5 skizziert (Nutzung der Instrumente des Kostenmanagements) und schließlich in Abschnitt 6 die Einflussfaktoren auf die Kosteneffizienz beleuchtet. Der Beitrag schließt in Abschnitt 7 mit einem Fazit und Ausblick.

### 2. Die Studie im Überblick

#### Hintergrund und Zielsetzung

Um die Ausbreitung des neuartigen COVID-19-Virus zu verringern, wurden umfangreiche Maßnahmen ergriffen, die eine weltweite Krise ausgelöst haben. Unternehmen aller Branchen waren bzw. sind davon in unterschiedlichem Ausmaß betroffen, einige gar in ihrer Existenz bedroht, wie das Gastgewerbe oder die Reisebranche. Die gemeinsam von vier Mitgliedern der *International Group of Controlling (IGC)*, nämlich der Frankfurt School of Finance & Management, der Universität St. Gallen, der FH *Joanneum* sowie dem kroatischen Weiterbildungsunternehmen *Business Effectiveness*, in



Prof. Dr. **Ronald Gleich** ist Professor for Management Practice and Control und Academic Director des Centers Performance Management & Controlling (CMPC) an der Frankfurt School of Finance and Management (FS).



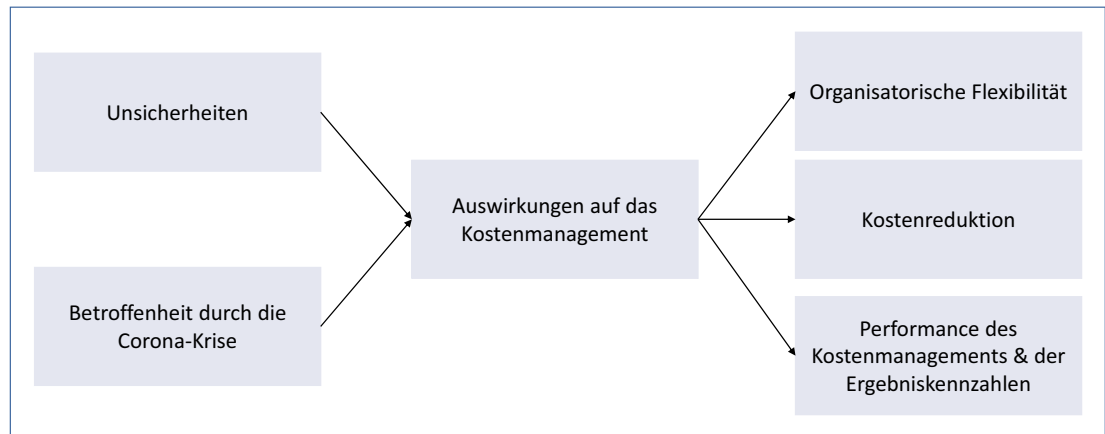
Dr. **Sebastian Möbus** ist COO des CMPC der FS, freiberuflicher Unternehmensberater und Mitgründer der *Quint Ventures GmbH*, einem early-stage Venture Capital Investor für Internet- und Softwarefirmen.



Prof. Dr. **Klaus Möller** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management und Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St.Gallen sowie Mitheerausgeber der Zeitschrift *Controlling*.



**Laura Schlecht, M. Sc.** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des CMPC der FS und Doktorandin an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.



**Abb. 1: Konzeptioneller Rahmen der Studie**



**Prof. Dr. Martin Tschandl** ist Leiter des Wirtschaftsingenieur-Instituts Industrial Management an der FH JOANNEUM in Kapfenberg (Österreich).

der DACH-Region und Kroatien durchgeführte Studie hatte drei Zielsetzungen:

1. Untersuchung der Wirkung von Unsicherheiten auf die Unternehmen im Rahmen der COVID-19-Krise
2. Bestandsaufnahme der Maßnahmen des Kostenmanagements in der Krise und deren Wirkung im Unternehmen
3. Analyse der Einflussfaktoren auf die Kosteneffizienz.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde ein Wirkungsmodell mit relevanten Faktoren entwickelt (vgl. **Abb. 1**). Die Fragen führten die Studienteilnehmer von vier essenziellen Unsicherheiten (Technologie, Markt, Politik, Organisation) und der Betroffenheit durch die COVID-19-Krise zu den Auswirkungen auf das Kostenmanagement. Dabei wurden die Befragten zunächst gebeten, das Ausmaß der Nutzung von ressourcen-, prozess- und produktbezogenen Instrumenten und Methoden des Kostenmanagements anhand von vier Dimensionen zu bewerten. Zudem wurden Gründe für mitarbeiterinduzierte Kostenreduktionsaktivitäten ermittelt, und gefragt, inwieweit die Unternehmen versucht haben, die Kostenstruktur während der COVID-19-Krise zu verändern. Dazu wurden sowohl der Anteil der fixen und der variablen Kosten vor und während der COVID-19-Krise als auch die wichtigsten Gemeinkostenarten abgefragt. Zudem wurde auch der Frage nachgegangen, ob im Rahmen der COVID-19-Krise Prozesse zur Reduktion von Gemeinkosten durchgeführt wurden und welche Faktoren für den Erfolg dieser Prozesse entscheidend sind. Schließlich erfolgte eine Überprüfung, ob die durchgeführten Aktivitäten im Kostenmanagement eher aufgrund der COVID-19-Krise erfolgten, oder ob es sich dabei um Aktivitäten handelte, die auch unabhängig von der COVID-19-Krise durchgeführt worden wären.

Anschließend konnte die Erfolgswirkung, hier als Effizienz des Kostenmanagements bezeichnet, der Dimensionen auf Basis von drei Kriterien untersucht werden:

Erstens, ob eine hohe organisatorische Flexibilität gegeben ist, um Maßnahmen zur Steigerung der

Kosteneffizienz schnell umzusetzen („Organisatorische Flexibilität“). Zweitens, ob die Reduktion der Kosten (a) effizient und (b) nachhaltig ist („Kostenreduktion“). Drittens, inwieweit die Performance gestiegen ist hinsichtlich (a) der Mitarbeiterbefähigung, stärker auf Kosten zu achten, (b) der Stimmung im Unternehmen, (c) der stetigen Verbesserung der Kostenmanagementaktivitäten, (d) der Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Gemeinkostenreduktionsprozesse und (e) der Qualitätsveränderung der Produkte und Dienstleistungen nach den Kostenmanagementaktivitäten („Performance des Kostenmanagements“).

#### Vorgehensweise und Strukturmerkmale der Studie

Die Datenerhebung fand im Zeitraum vom 16. März bis zum 3. Mai 2021 in Form einer standardisierten Online-Befragung statt. Insgesamt beteiligten sich 402 Unternehmen, vorwiegend Führungskräfte und Experten aus dem Finanz- bzw. Controlling-Bereich, an der Studie. Von den teilnehmenden Unternehmen stammen 92 (22,9 %) aus Deutschland, 72 (17,9 %) aus Österreich sowie jeweils 119 Teilnehmer (29,6 %) aus der Schweiz und Kroatien.

Die Studienteilnehmer stammen überwiegend aus dem Dienstleistungssektor sowie der produzierenden Industrie. In Bezug auf den Dienstleistungssektor ist entsprechend der Teilnehmer an erster Stelle der IT-Software-Dienstleistungssektor (17,8 %) zu nennen, gefolgt vom Finanzdienstleistungssektor (8,7 %). Hinsichtlich der produzierenden Industrie sind Automotive-Unternehmen (6,0 %) am stärksten vertreten. Gemessen an der Mitarbeiteranzahl liegt ein deutlicher Schwerpunkt der Stichprobe bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Über 44 % der Befragten stammen aus mittelgroßen Unternehmen mit einer Beschäftigtenanzahl zwischen 251 und 2.000 Mitarbeitern. Die zweitgrößte Kohorte stellen die kleineren Unternehmen (KMU) mit maximal 250 Mitarbeitern dar. Die kleinste Kohorte bilden Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern (14 %), welche in der Studie als Großunternehmen definiert wurden.



**Prof. Dr. Andreas Wald** ist Professor für Strategie an der University of Agder, Kristiansand (Norwegen).



**Dr. Miladen Meter** ist Controlling and Finance Consultant der Business Effectiveness Ltd. (Kroatien).

### 3. Unsicherheiten und Betroffenheit

Die Studie beleuchtete vier zentrale Unsicherheiten im Rahmen der COVID-19-Krise – die technologische Unsicherheit, die Marktunsicherheit, die politische Unsicherheit in Bezug auf die Vorhersehbarkeit und die Konsistenz der getroffenen Maßnahmen sowie die interne organisatorische Unsicherheit. Auf einer Skala von eins (trifft überhaupt nicht zu) bis fünf (trifft voll und ganz zu) veranschaulicht **Abb. 2** die Ergebnisse in Bezug auf Unsicherheiten in den jeweiligen teilnehmenden Ländern.

Die technologische Unsicherheit wird in der Schweiz geringer eingeschätzt als in den übrigen Ländern, wobei sie in Deutschland am stärksten ausgeprägt ist. Auch fällt aus deutscher Sicht auf, dass die Unternehmen sich – ähnlich wie in Kroatien – einer erhöhten Marktunsicherheit ausgesetzt sehen. Die Unternehmen in der Schweiz und in Österreich fühlen sich diesbezüglich sicherer. Gleichzeitig ist es für Unternehmen in Deutschland deutlich schwieriger, eine konsistente Vorgehensweise in den politisch ergriffenen Maßnahmen zu erkennen, als dies in den übrigen Ländern der Fall ist. Die Vorhersehbarkeit der von der Politik ergriffenen Maßnahmen ist allerdings länderübergreifend schwierig und erzeugt eine relativ große Unsicherheit. In Kroatien scheint es der Politik aber zu gelingen, die Unsicherheit für Unternehmen, die aus etwaigen zukünftigen politischen Maßnahmen zur Eindämmung des COVID-19-Virus resultiert, relativ gut zu meistern. Auch in Deutschland attestieren die Unternehmen der Politik eine gewisse Vorhersehbarkeit, wenngleich die Maßnahmen eher als nicht konsistent wahrgenommen werden. Positiv hervorzuheben ist, dass die organisatorische Unsicherheit für die Unternehmen länderübergreifend relativ gering ist. Europäische Unternehmen fühlen sich gut vorbereitet, mit organisatorischen Maßnahmen

#### Zentrale Aussagen

- Krisen allgemein und speziell die COVID-19-Krise haben Einfluss auf den Einsatz des Kostenmanagements und infolgedessen auf die Kosteneffizienz von Unternehmen.
- Große Unternehmen nutzen die Instrumente des Kostenmanagements umfassender und intensiver als kleine und mittlere Unternehmen.
- Der Einsatz von Kostenmanagement-Tools stellt ein bewährtes und verlässliches Mittel zur zielgerichteten Steuerung von Unternehmen dar.

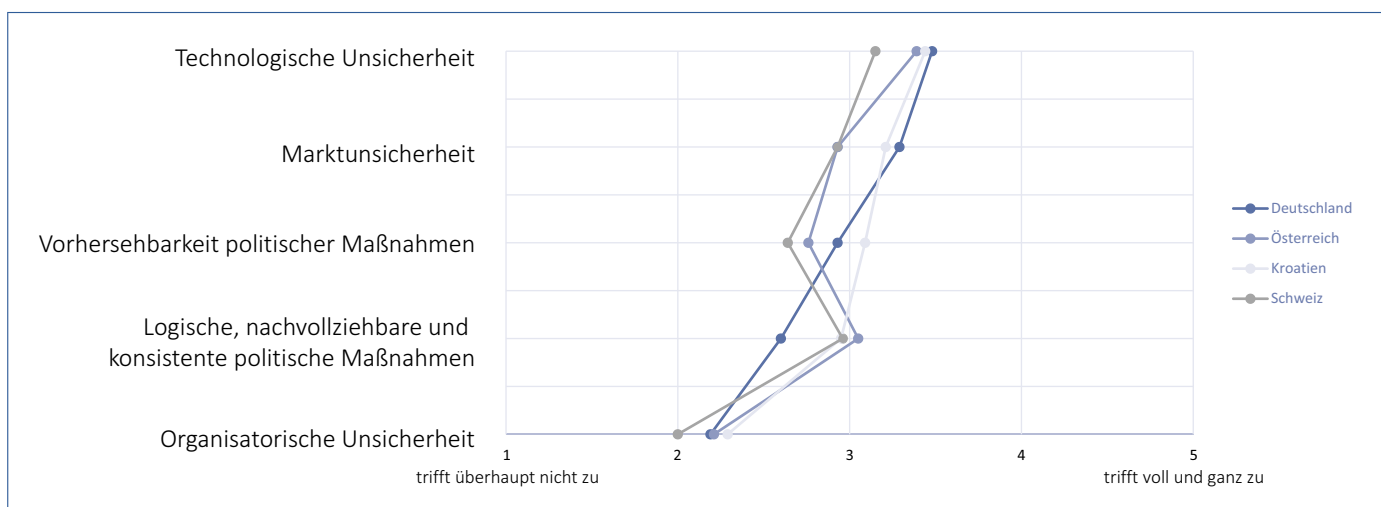
auf plötzlich auftretende Krisen reagieren zu können.

#### Differenzierung nach Unternehmensgröße und Kostenmanagementeffizienz

Die Unternehmensgröße macht nur bei zwei Kriterien einen Unterschied. So sehen sich große Unternehmen im Gegensatz zu kleinen und mittleren Unternehmen stärker von der technologischen Unsicherheit und von der Marktunsicherheit betroffen (vgl. **Abb. 3**). Dies könnte daran liegen, dass sie sich tendenziell stärker in schnell verändernden und schwer zu antizipierenden Märkten befinden.

In der Studie wird, gemessen an den drei Erfolgsvariablen in **Abb. 1**, zwischen Unternehmen mit einem sehr effizienten Kostenmanagement („High Performance Kostenmanagement“), und solchen mit weniger effizientem Kostenmanagement („Low Performance Kostenmanagement“), unterschieden. Auffällig ist, dass „High Performance Kostenmanagement Unternehmen“ besonders stark von technologischer Unsicherheit als auch von Marktunsicherheit betroffen sind, während Unternehmen, mit einem weniger effizienten Kostenmanagement diese Unsicherheiten als deutlich weniger ausgeprägt wahrnehmen (vgl. **Abb. 4**). Das könnte daran liegen, dass wahrgenommene Unsicherheiten im Allgemeinen zu einer verstärkten Steuerung von Risiken und damit einhergehend auch zu einem besseren Kostenmanagement führen.

**Vier zentrale Unsicherheiten wirken auf Unternehmen.**



**Abb. 2: Unsicherheiten im Ländervergleich**

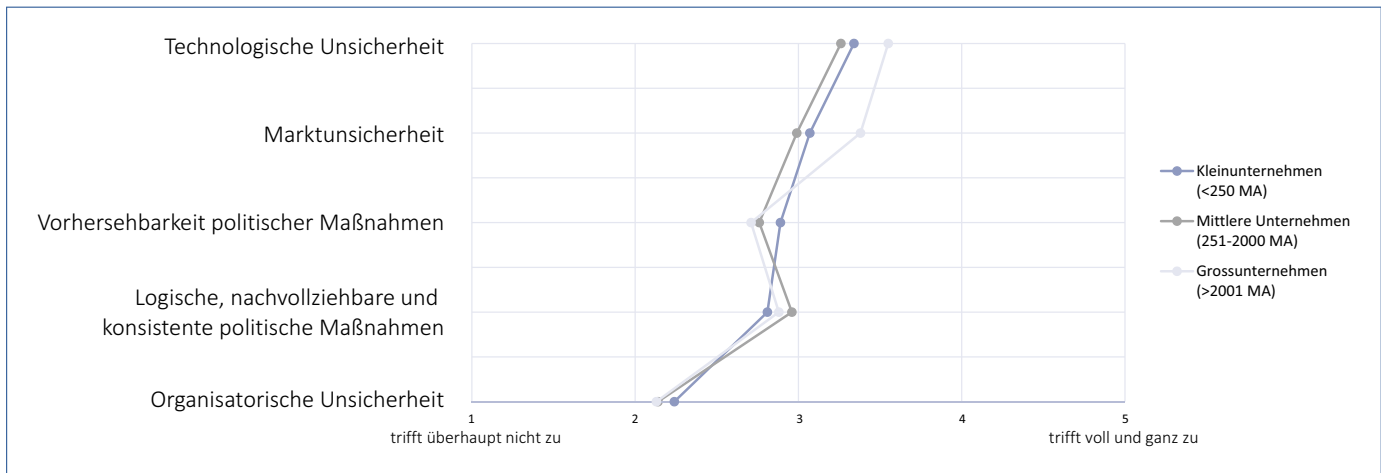


Abb. 3: Unsicherheiten nach Unternehmensgröße

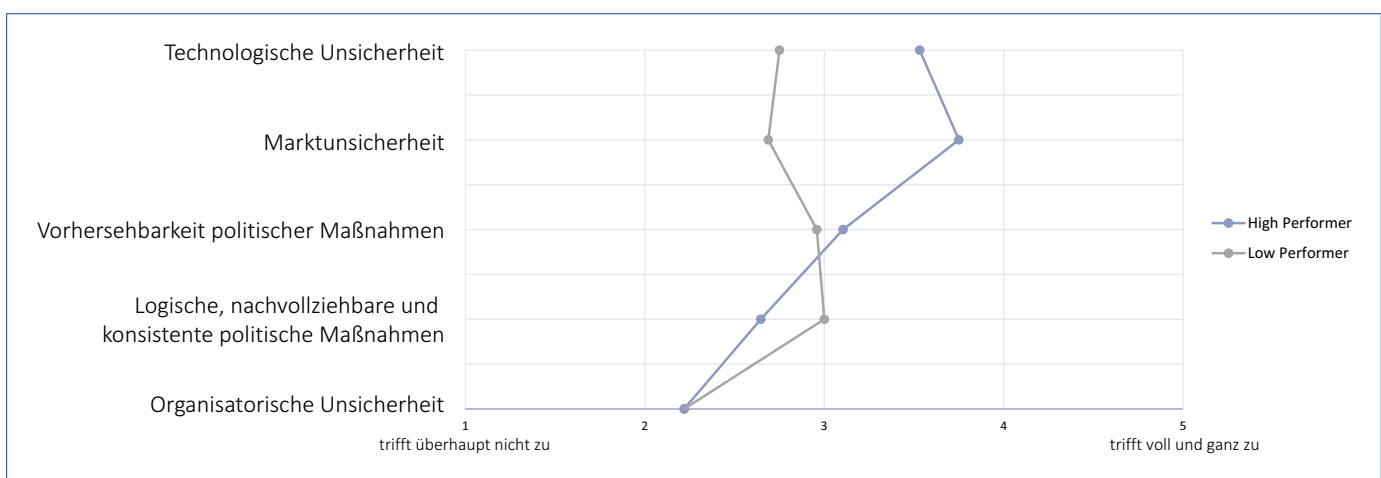


Abb. 4: Unsicherheiten und Kostenmanagementeffizienz

### Bei der Kostenkontrolle existieren Unterschiede zwischen Ländern und Branchen.

#### Betroffenheit und Auswirkungen der COVID-19-Krise auf das Kostenmanagement

Über zwei Drittel der Befragten führten im vergangenen Jahr während der COVID-19-Krise Kostenreduktionsprozesse in ihrem Unternehmen durch. Bei der Kostenkontrolle lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den betrachteten Ländern beobachten: Besonders in Österreich findet die Kontrolle der Kosten in festgelegten Zyklen mehr Beachtung als in anderen Ländern. So kontrolliert fast jedes zweite österreichische Unternehmen die Kosten in festgelegten Zyklen, während dies in Kroatien nur knapp jedes vierte Unternehmen angab. Aber auch mit Blick auf die Branchen lassen sich Unterschiede feststellen. Vor allem im Automotive-Sektor, dem Gastgewerbe und in Beratungsunternehmen findet eine regelmäßige Kostenkontrolle statt. In allen anderen Branchen ist dies nur bei weniger als jedem zweiten Unternehmen der Fall. Mit Blick auf die Unternehmensgröße nahmen Großunternehmen die COVID-19-Krise am häufigsten zum Anlass, ihr Kostenmanagement zu optimieren.

#### 4. Auswirkungen auf das Kostenmanagement

Rund die Hälfte der an der Studie teilnehmenden Unternehmen (49,4 %) hat an einer Veränderung der Kostenstruktur gearbeitet und konnte so den Anteil der variablen Kosten im Durchschnitt von 45 % auf 46 % erhöhen. Diese auf den ersten Blick gering erscheinende Veränderung ist vor dem Hintergrund deutlich sinkender Umsätze (im Durchschnitt -18 % während der aktuellen Krise) bemerkenswert und auf umfangreiche Controlling- und Managementaktivitäten in Bezug auf die Kostenstruktur zurückzuführen.

Einen weiteren wichtigen Themenbereich des Kostenmanagements stellen Gemeinkosten und deren Optimierung dar, wobei manche Kostenarten in den teilnehmenden Unternehmen besonders stark betroffen waren:

- Personalkosten (67,7 %),
- IT-Kosten (38,8 %),
- Abschreibungen (35,8 %),
- Kosten für Fremddienste wie Mieten, Pachten oder Leasinggebühren (18,4 %) und
- Werbekosten (16,2 %).

Die Priorisierung der Gemeinkostenoptimierungen lässt sich möglicherweise auf den hohen Anteil von Dienstleistungsunternehmen in der Stichprobe zurückführen. Wichtige Gemeinkosten für produzierende Unternehmen wie beispielsweise Energiekosten spielen bei Dienstleistern eine eher untergeordnete Rolle.

### 5. Instrumente des Kostenmanagements

Die Auswertung der Studiendaten zeigt, dass die Pandemie viele Unternehmen veranlasst hat, das bereits existierende Kostenmanagement weiterzuentwickeln. In einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) haben dies insbesondere große Unternehmen (größer 2.000 Mitarbeiter) getan. Während 40,0 % dieser Unternehmen die COVID-19-Krise zum Anlass nahmen, ihr Kostenmanagement weiter zu optimieren, waren es bei kleinen bzw. mittleren Unternehmen nur 24,1 % bzw. 21,5 %. Große Unternehmen haben zum einen vermutlich einen größeren Markt- und Investoren- bzw. Kapitalgeberdruck, sie verfügen andererseits aber auch eher über die relevanten Ressourcen, z. B. in Form eines zentralen Controlling.

Einen Erfolgsfaktor zur Steigerung der Kosteneffizienz kann der Einsatz von geeigneten Tools auf Prozess-, Ressourcen- und Produktebene darstellen (vgl. Oliver, 2006; Wouters et al., 2012; Friedl, 2019). Teilt man Unternehmen hinsichtlich ihrer Leistung im Kostenmanagement in verschiedene Gruppen ein, zeigt sich, dass Unternehmen in der Gruppe „High Performance Kostenmanagement“ moderne Kostenmanagement-Tools in hohem Ausmaß nutzen. Dies ist zum Beispiel auf der Prozessebene zu beobachten, wo bei „High Performance Kostenmanagement Unternehmen“ die Prozesskostenrechnung, das Prozess-Benchmarking oder das „Kaizen Costing“ zum Standard-Controlling-Toolset gehören und systematisch Anwendung finden.

### Implikationen für die Praxis

- Der Einsatz von ressourcenbezogenen, prozessbezogenen und produktbezogenen Instrumenten und Methoden zeichnet insbesondere die Unternehmen in der Gruppe „High Performance Kostenmanagement“ aus.
- Der Tooleinsatz ist ferner entscheidend für die Kosteneffizienz eines Unternehmens.

Auch das innovative Tool „Robotic Process Automation (RPA)“ (vgl. Tschandl/Möstl, 2021) wird von diesen Unternehmen umfassender genutzt als von Unternehmen in der Gruppe „Low Performance Kostenmanagement“ (vgl. Abb. 5). Ähnliches ist zum ressourcen- und produktbezogenen Kostenmanagement festzustellen. „High Performance Kostenmanagement Unternehmen“ nutzen beispielsweise in hohem Ausmaß „Target Costing“ oder „Life Cycle Costing“, aber auch etablierte Instrumente wie die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung. Bei Unternehmen mit einem nicht so effizienten Kostenmanagement ist die Nutzungsintensität dieser Tools weitaus geringer. Ein „High Performance Kostenmanagement“ mit vielfältigen, d. h. ressourcen-, prozess- oder produktbezogenen Ansatzpunkten und mehreren aktiv genutzten Tools dürfte Unternehmen wettbewerbsentscheidende Vorteile bringen. Und zwar nicht nur in Krisenzeiten, sondern speziell, wenn die Kostenposition ein strategischer Erfolgsfaktor im jeweiligen Markt ist.

**Die Nutzung von Kostenmanagement-Tools ist abhängig von der Unternehmensgröße und beeinflusst die „Performance“ des Kostenmanagements.**

### 6. Einflussfaktoren auf die Kosteneffizienz

Neben den Kostenmanagement-Instrumenten wurde auch der Einfluss von Gestaltungsfaktoren des Kostenmanagements auf die Kosteneffizienz untersucht. Erhoben wurde dazu der Nutzungsumfang von produktbezogenen Tools des Kostenmanagements, Kostenmanagementaktivitäten im Sinne der Kostenkontrolle in festgelegten Zyklen und der schnellen Reaktion auf eine Verschlechterung der Kostensituation, organisatorischer Flexibilität und

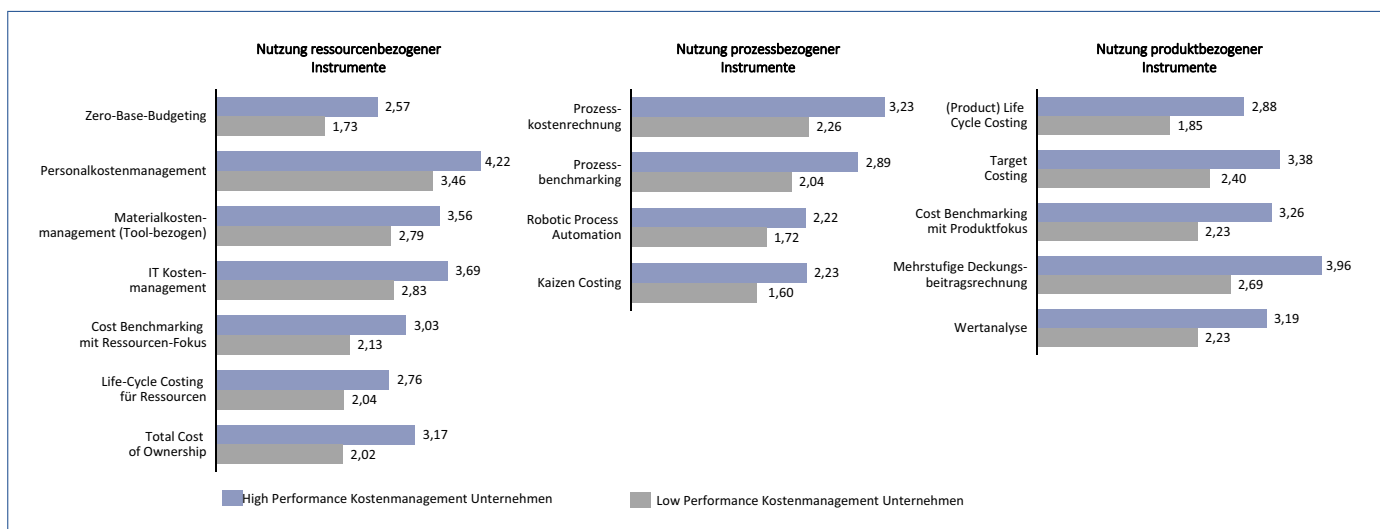


Abb. 5: Nutzung prozessbezogener Tools (Teilnehmer mit einem High vs. Low Performance Kostenmanagement)

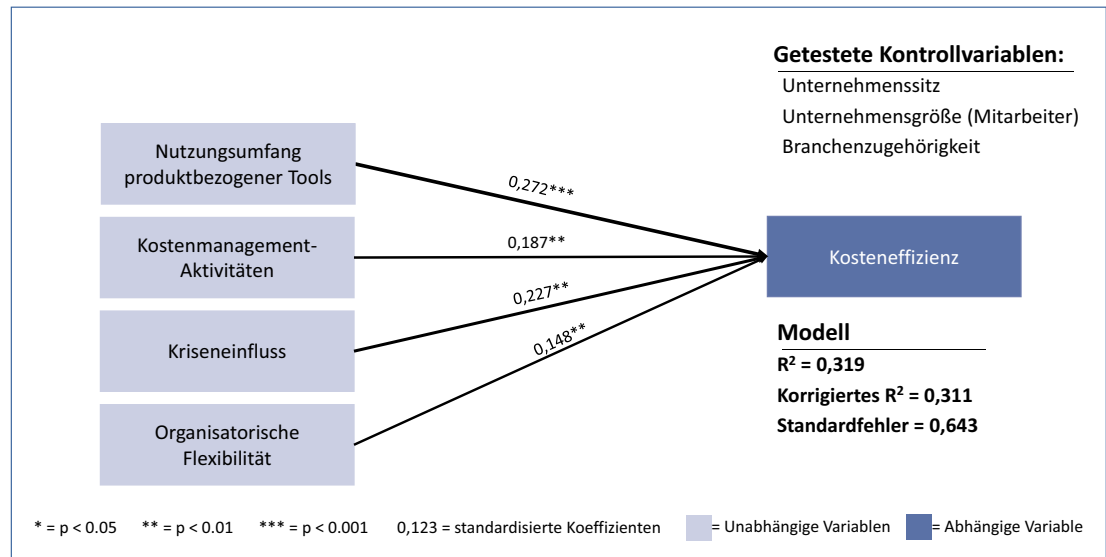


Abb. 6: Kosteneffizienz und ihre Einflussfaktoren

### Für die Kosteneffizienz entscheidend ist der Einsatz von Tools auf Produkt-, Prozess- und auch auf Ressourcenebene.

Einfluss der Krise als Auslöser für Maßnahmen des Kostenmanagements auf die Kosteneffizienz. Dazu wurde zunächst faktoranalytisch (mit Ausnahme des Nutzungsumfanges der produktbezogenen Tools) geprüft, ob die einzelnen Items des Fragebogens jeweils valide das zugrundeliegende Konstrukt abbilden. Da dies für alle Konstrukte der Fall war, wurden die einzelnen Items jeweils linear-additiv zu Indizes zusammengefasst und diese anschließend als Variablen in ein lineares Regressionsmodell eingefügt (vgl. Abb. 6). Die Kosteneffizienz, als abhängige Variable, wird dabei zu 31,9 % ( $r^2=0,319$ ) durch die betrachteten Faktoren erklärt. Wie an den standardisierten Regressionskoeffizienten zu erkennen ist, trägt der Nutzungsumfang produktbezogener Tools des Kostenmanagements am stärksten (0,272) zur Steigerung der Kosteneffizienz bei. Der Einfluss der Krise als Auslöser für Kostenmanagementaktivitäten spielt jedoch auch eine wichtige Rolle (0,227) für die Steigerung der Kosteneffizienz, gefolgt von den Kostenmanagementaktivitäten (0,187) und der organisatorischen Flexibilität (0,148).

## 7. Fazit und Ausblick

Kostenmanagement hat einen festen Platz im Portfolio des Controllers, um aktiv die Verbesserung der Kostenposition voranzutreiben. Unsere Analysen zeigen, dass insbesondere prozessorientierte Kostenmanagementinstrumente erfreulich intensiv genutzt werden, vermutlich da mit ihnen die zunehmende Komplexität von Produkten und Prozessen wirksam transparent gemacht werden kann und so aktiv gesteuert wird. Gleichwohl fällt in der Studie auf, dass es deutliche Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen beim Kostenmanagement gibt. Große Unternehmen verfügen vermutlich über mehr und auch bessere Ressourcen im Controllingbereich, um die doch anspruchsvollen

vollen organisatorischen und toolbezogenen Aspekte des Kostenmanagements im Unternehmen um- und durchzusetzen.

Unsere Studienergebnisse zeigen ferner, dass der Einsatz von Tools auf Produkt-, Prozess- und Ressourcenebene neben weiteren Kostenmanagement-Aktivitäten, wie z. B. einer regelmäßigen Kostenkontrolle, für die Kosteneffizienz entscheidend ist. Unternehmen mit ausgeprägter Kostenmanagement-Orientierung nutzen auf der Prozessebene die Prozesskostenrechnung, das Prozess-Benchmarking, aber auch Kaizen Costing und vermehrt Robotic Process Automation (RPA). Im ressourcen- und produktbezogenen Kostenmanagement sind Target Costing, Life Cycle Costing sowie die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung im Einsatz. Die Ergebnisse zur Effizienz der Maßnahmen des Kostenmanagements geben diesen Anstrengungen bzgl. der Toolnutzung größtenteils recht und sollten auch kleinere Unternehmen anspornen, sich intensiver mit dem Kostenmanagement sowie den diversen Tools auseinanderzusetzen. Deutlich wurde auch, dass Kostenmanagement eine Daueraufgabe ist und durch die Krise zwar intensiviert wurde, aber keine extremen Veränderungen erlebt hat.

## Literatur

- Fischer, T. M./Möller, K./Schultze, W., Controlling – Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, Stuttgart 2015.
- Friedl, B., Praxishandbuch Kostenmanagement, 2. Aufl., München 2019.
- Günther, T., Strategisches Kostenmanagement – Stand der Umsetzung und neue Methoden, in Velte, P./Müller, S./Weber, S./Sassen, R./Mammen, A. (Hrsg.), Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling, Wiesbaden 2018, S. 543–558.

## WISSEN

- *Himme, A.*, Kostenmanagement: Bestandsaufnahme und kritische Beurteilung der empirischen Forschung, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79. Jg. (2009), H. 9, S. 1051–1098.
- *Kajüter, P.*, Kostenmanagement in der deutschen Unternehmenspraxis. Empirische Befunde einer branchenübergreifenden Feldstudie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 57. Jg. (2005), H. 1, S. 79–100.
- *Oliver, L.*, The Cost Management Toolbox: A Manager's Guide to Controlling Costs and Boosting Profits, New York 2006.
- *Schlüter, A./Munck, J. C./Gleich, R.*, Krisenprävention und -bewältigung: die Rolle des Controllers, in *Gleich, R.* (Hrsg.), Modernes Kostenmanagement, Freiburg 2019, S. 23–36.
- *Tschandl, M./Möstl, D.*, RPA als Chance: Die richtigen Prozesse finden und auswählen, in Controller Magazin, 45. Jg. (2021), H. 3, S. 12–18.
- *Wouters, M./Selto, F./Hilton, R./Maher, M.*, Cost Management: Strategies for Business Decisions, London 2012.

### Stichwörter

# COVID-19-Krise # Kostenmanagement  
# Performance # Umfrage # Unsicherheiten

### Keywords

# Cost Management # COVID-19-Crisis  
# Performance # Survey # Uncertainties

### Summary

Viele Unternehmen hatten bereits vor der Krise ein ausgeprägtes und effizientes Kostenmanagementsystem im Einsatz. Während der COVID-19-Krise wurde das Kostenmanagement weiter optimiert. Besonders hervorzuheben ist, wie wichtig dabei der Einsatz verschiedener Tools auf den unterschiedlichen Ebenen (Prozess, Ressourcen, Produkt) auf die Effizienz des Kostenmanagements ist.

# Durchstarten im Steuerrecht.



Grashoff/Mach

### Grundzüge des Steuerrechts

15. Auflage. 2021. XIX, 257 Seiten. Kartoniert € 34,90  
ISBN 978-3-406-77102-6

## Der schnelle Überblick

Dieses Buch bietet einen systematischen Überblick über das gesamte **deutsche Steuerrecht**. Es stellt das Steuerrecht klar, verständlich und nachvollziehbar dar. Zahlreiche **Beispiele** und **praktische Hinweise** veranschaulichen die jeweiligen Ausführungen. Auch steuerlich nicht erfahrene Leserinnen und Leser können sich damit binnen kurzer Zeit in das Steuerrecht einlesen und dessen Grundstrukturen verstehen.

## Die Neuauflage

bleibt dem bewährten Ansatz der Vermittlung von Grundlagen des Steuerrechts treu und gibt darüber hinaus alle wichtigen Änderungen und Entwicklungen auf diesem Gebiet seit der letzten Auflage wieder, insbesondere das **Jahressteuergesetz 2020** sowie die bisherigen **drei Corona-Steuerhilfegesetze**.

Erhältlich im Buchhandel oder bei:  
**beck-shop.de** | Verlag C.H. BECK oHG · 80791 München  
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 173191



beck-shop.de/32264157