



Prof. Dr. Burkhard Pedell ist Inhaber des Lehrstuhls Controlling an der Universität Stuttgart und Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*. Er ist Senior Fellow am *Risk Management and Decision Processes Center*, The Wharton School, University of Pennsylvania.

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um Ausschnitte der gleichnamigen Studie ‚Führung im Umgang mit schwerwiegenden Risiken – Strategien für die Verbesserung der Resilienz von Unternehmen‘, die der Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart in Kooperation mit dem *Wharton Risk Management and Decision Processes Center*, University of Pennsylvania, und *Seidenschwarz & Comp.* durchgeführt hat (Pedell, 2014).

Führung im Umgang mit schwerwiegenden Risiken

Strategien für die Verbesserung der Resilienz von Unternehmen

Burkhard Pedell

Risiken sind zunehmend schwieriger zu prognostizieren und stärker vernetzt. Der Beitrag zeigt auf Basis einer interviewbasierten Studie, welche Maßnahmen Unternehmen im Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen schwerpunktmäßig ergreifen und wie die Resilienz von Unternehmen verbessert werden kann. Darüber hinaus wird gezeigt, welche Führungskompetenzen dabei im Fokus stehen und welche Rolle Risikobewusstsein und Risikokultur spielen.

1. Gestiegene Bedeutung der Führung in einer anspruchsvoller gewordenen Risikolandschaft

Führungskräfte setzen sich seit jeher intensiv mit Risiken auseinander – zumindest wenn ihr Denken unternehmerisch geprägt ist. Die Risikolandschaft, in der sich Unternehmen bewegen, ist jedoch laufend Veränderungen unterworfen. So hat die wahrgenommene Volatilität relevanter Parameter sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Kostenseite in den letzten Jahren tendenziell zugenommen (hierzu und zu den Auswirkungen auf das Controlling vgl. Ideenwerkstatt im *Internationalen Controller Verein*, 2013). Ob sich dies als ein langfristiger Trend manifestiert, bleibt abzuwarten. Die Häufigkeit schwerwiegender Ereignisse, etwa im Bereich von Naturkatastrophen, ist nachweislich angestiegen. Auch regulatorische Risiken scheinen zuzunehmen.

Bei aller Unterschiedlichkeit im Einzelfall kristallisieren sich einige allgemeine Trends in der **Entwicklung der Risikolandschaft** heraus (vgl. bspw. *World Economic Forum*, 2014). Die Eintrittswahrscheinlichkeiten und die Auswirkungen von schwerwiegenden Risiken sind vielfach zunehmend schwieriger einzuschätzen. Auch völlig unerwartete Ereignisse und Entwicklungen, die ein Unternehmen bislang gar nicht als Risiko ‚auf dem Radarschirm hatte‘ (unknown unknowns), treten eher häufiger auf. Mit anderen

Worten liegt eine Verschiebung von ‚Risiko‘ Richtung ‚Ungewissheit‘ vor, die sich mit den gängigen Techniken des Risikomanagements allein weniger gut auffangen lässt. Schließlich nimmt auch die Vernetzung von Risiken zu (vgl. *Heal et al.*, 2006). Dahinter steht eine ansteigende Komplexität von Systemen, unter anderem getrieben durch die Megatrends der Globalisierung und Digitalisierung sowie durch eine zunehmende Komplexität von Regelwerken und durch die Verbreitung von sozialen Medien gestiegene Reputationsrisiken.

Diese Entwicklungen führen dazu, dass die **Widerstandsfähigkeit** von Unternehmen gegenüber schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen an Bedeutung gewinnt und der Umgang damit noch mehr als bisher zu einem **Führungsthema** wird: „The art of leadership includes preparing for the unexpected, and the value of leadership thus becomes more important when the world becomes more unpredictable.“ (*Useem*, 2010, S. 249).

Die Methoden für das Management einzelner Risiken stehen dabei weniger im Vordergrund als die **Resilienz** des Unternehmens insgesamt. Resilienz ist die Fähigkeit eines Unternehmens, auch mit unerwarteten und bestandsgefährdenden Ereignissen und Entwicklungen widerstandsfähig und konstruktiv umzugehen sowie aus den Erfahrungen daraus Kompetenzen aufzubauen, die das Unternehmen agiler und wettbewerbsfähiger machen (vgl. *Pedell/Seidenschwarz*, 2011, S. 153).

Stichwörter

- Führung
- Resilienz
- Risikobewusstsein
- Risikokultur
- Risikomanagement

Die **Zielsetzung** der Studie bestand vor diesem Hintergrund darin,

1. Best Practices im Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen zu identifizieren,
2. die zentralen Bausteine zu analysieren, die ein Unternehmen widerstandsfähig gegen derartige Ereignisse und Entwicklungen und insgesamt resilient machen, sowie
3. die notwendigen Führungskompetenzen und die Rolle von Risikobewusstsein und Risikokultur für die Resilienz eines Unternehmens zu untersuchen.

Zur Untersuchung dieser Fragestellungen wurden im Zeitraum von September 2011 bis März 2013 leitfadengestützte Experteninterviews mit 20 Unternehmen geführt. Der Interviewleitfaden orientiert sich teilweise an einer Untersuchung, die unser Kooperationspartner, das *Wharton Risk Management and Decision Processes Center*, University of Pennsylvania, im Rahmen des Projekts ‚Effective Corporate Leadership and Governance Practices in Catastrophe Risk Management‘ parallel mit Unternehmen des Standard & Poor’s 500 Akti-

enindex durchführt, teilweise beruht er auf konzeptionellen Vorüberlegungen zum Aufbau eines Resilienzmanagements in Unternehmen (vgl. *Pedell/Seidenschwarz*, 2011 sowie *Pedell/Pflüger*, 2011).

Die teilnehmenden Unternehmen decken ein breites Spektrum aus den Bereichen Konsumgüterindustrie, Automobil, Maschinenbau, Elektrotechnik, Informationstechnologie, Energie, Telekommunikation, Transport und Logistik, Handel sowie Finanzdienstleistungen ab. Bei den befragten Unternehmensexperten handelte es sich überwiegend um Chief Financial Officers, Leiter Controlling sowie Chief Risk Officers bzw. Leiter Risikomanagement.

Der folgende Abschnitt zeigt, mit welchen Maßnahmen die Unternehmen schwerpunktmäßig auf schwerwiegende Ereignisse und Entwicklungen sowie die angesprochenen Trends der Risikolandschaft reagieren. Abschnitt 3 analysiert, inwieweit die ergriffenen Maßnahmen an den zentralen Punkten zur Verbesserung der Resilienz von Unternehmen ansetzen. Abschnitt 4 gibt einen Überblick über die wichtigsten Führungskompetenzen im Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen

und Entwicklungen und Abschnitt 5 beleuchtet die Rolle von Risikobewusstsein und Risikokultur für die Resilienz von Unternehmen. Abschnitt 6 geht auf zentrale Erfolgsfaktoren für ein wirksames Risiko- und Resilienzmanagement ein, und Abschnitt 7 zieht ein Fazit.

2. Maßnahmen und Instrumente für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen

Zur Identifizierung von Best Practices im Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen wurde zunächst allgemein nach den wichtigsten Maßnahmen gefragt, welche die Unternehmen ergriffen haben, um für schwerwiegende Ereignisse und Entwicklungen gewappnet zu sein. *Abb. 1* gibt einen Überblick über diese Maßnahmen, die sich nach den Bereichen Instrumente, Prozesse, Geschäftsmodell/Strategie sowie Strukturen systematisieren lassen. Sämtlichen Phasen des Risikomanagementprozesses, wie er z. B. nach ISO 31000 unterteilt wird, lässt sich mindestens eine Maßnahme zu-

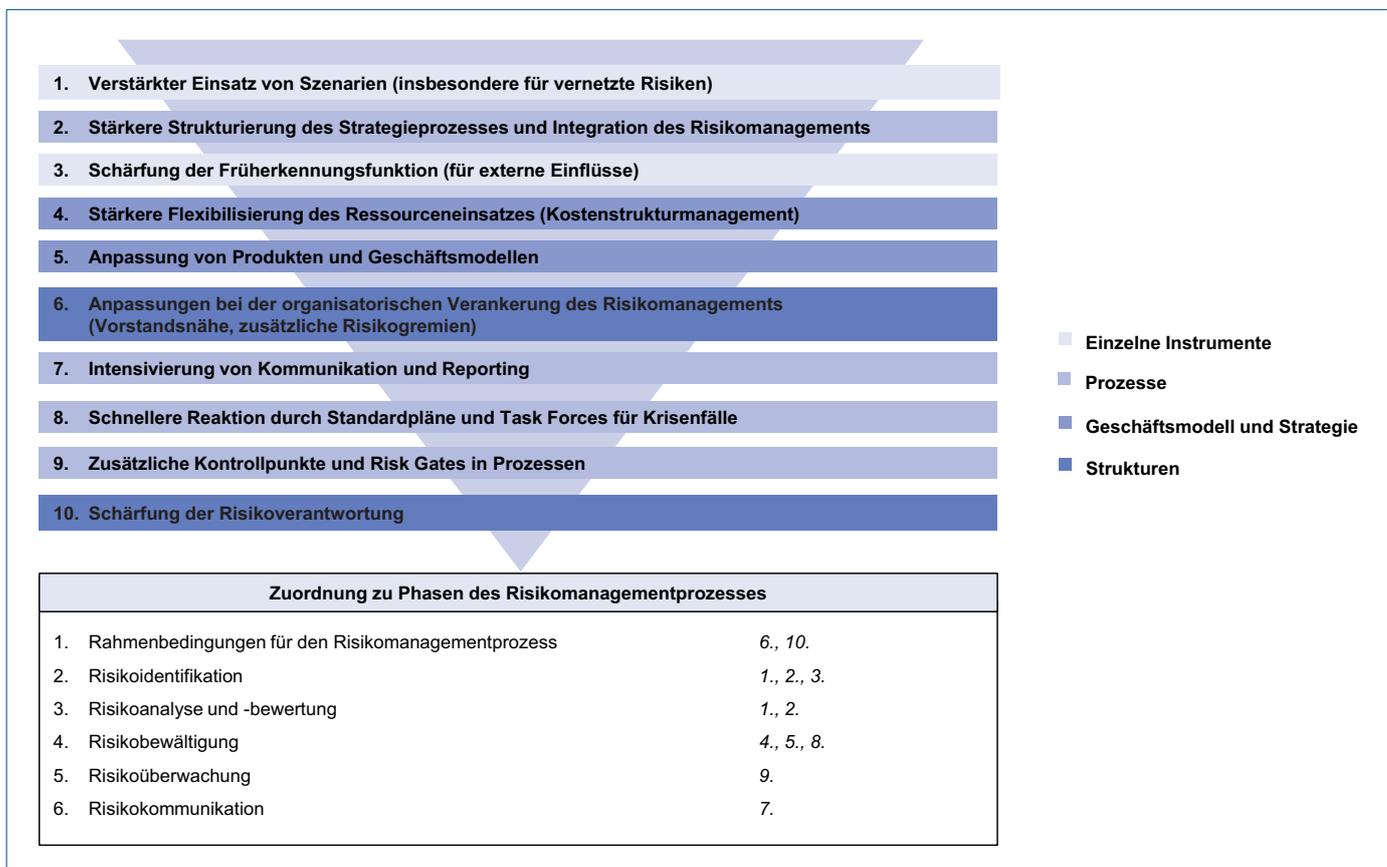


Abb. 1: Top-Maßnahmen für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen (entnommen aus *Pedell*, 2014, S. 14)

ordnen. Relativ viele Maßnahmen gehören jeweils zu den Phasen Risikoeerkennung und Risikobewältigung.

Eher kurzfristige **Szenarioanalysen** mit der Bildung von Erwartungskorridoren (zur Bandbreitenplanung vgl. *Steinke/Löhr*, 2014) haben bei der Mehrzahl der von uns befragten Unternehmen in Relation zu längerfristigen Plänen an Bedeutung gewonnen. Dabei hat insbesondere auch die Analyse vernetzter Risiken gegenüber der Betrachtung von Einzelrisiken zugenommen und es werden vermehrt Simulationen für die Risikoanalyse eingesetzt. Gesondert erwähnt als vorgenommene Veränderung wurde auch das Hinterlegen konkreter Maßnahmen für verschiedene Szenarien.

Eine stärkere **Strukturierung des Strategieprozesses** wird insbesondere vor dem Hintergrund sich beschleunigender Entwicklungen als notwendig erachtet. Dieser Aspekt ist eher Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und weniger durch einzelne Ereignisse getrieben. Auch hinsichtlich der **Integration des Risikomanagements in den Strategieprozess** sowie in Planungs-, Steuerungs- und allgemein Geschäftsprozesse wurden teilweise Defizite gesehen und angegangen. Insbesondere bei größeren Risiken wird eine Ableitung aus dem Strategieprozess als hilfreich erachtet (zur Verzahnung von Strategieprozess und Risikomanagement vgl. *Pedell/Schwihel*, 2004) und die Vollständigkeit der Risikoinventur wird durch eine von den Unternehmensprozessen her kommende Ableitungslogik unterstützt.

Die Verbesserung der **Früherkennungsfunktion** wird insbesondere im Zusammenhang mit konjunkturellen Risiken adressiert. Ein Unternehmen hat beispielsweise in der zurückliegenden Finanz- und Wirtschaftskrise zwei Frühwarnsysteme unterschiedlicher Detaillierung implementiert. Das stärker detaillierte System wird in akuten Krisensituationen aktiviert, um die weitere Entwicklung möglichst genau vorherzusagen; das weniger detaillierte System wird routinemäßig weiterbetrieben und ist fester Bestandteil des regulären Planungs- und Budgetierungsprozesses geworden. Auffallend ist, dass die Top 3 der eingeleiteten Maßnahmen an der Verbesserung der Risikoeerkennung ansetzen.

Hinsichtlich der Strategie und des Geschäftsmodells wurden mehrfach die **Fle-**

xibilisierung des Ressourceneinsatzes sowie die Veränderung von Produkten oder kompletten Geschäftsmodellen genannt. Das Kostenstrukturmanagement und Break-Even-Analysen sind dabei mit dem Problem konfrontiert, dass die Auflösung in variable und fixe Kosten im Rahmen der bestehenden Kostenrechnung die kurzfristige Beeinflussbarkeit von Kosten in Krisensituationen unzureichend abbildet, da einige Fixkosten sehr schnell und einige variable Kosten kurzfristig gar nicht abgebaut werden können. Die Flexibilisierung des Ressourceneinsatzes hängt eng mit der Analyse von Szenarien und der Ausarbeitung von Krisenplänen zusammen.

Die **Anpassung von Produkten** ist insbesondere bei High Tech-Unternehmen sowie bei Unternehmen, die ausgeprägten Modezyklen unterworfen sind, ein Thema. Bei den meisten Unternehmen haben sich die Erfahrungen mit schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen nicht auf das generelle **Geschäftsmodell** niedergeschlagen. Eine Ausnahme bilden hier regulatorische oder politische Risiken, denen beispielsweise Netzindustrien relativ stark ausgesetzt sind.

Bei einigen Unternehmen wurde die **organisatorische Verankerung des Risikomanagements** angepasst. Dies reicht von einer allgemein größeren Vorstandsnähe des Themas über die Veränderung bestehender oder die Einrichtung zusätzlicher Risikogremien bis hin zur Überarbeitung oder erstmaligen Erarbeitung einer Konzernrichtlinie. In Einzelfällen wurden neue Organisationseinheiten bis hin zu eigenen Vorstandsbereichen oder eigenen Beiräten für Bereiche geschaffen, bei denen Probleme besonders schwerwiegende Konsequenzen, z. B. für die Reputation des Unternehmens, haben können.

Mehrfach angesprochen wurden auch die Intensivierung der **Kommunikation** und die Verbesserung des **Reportings**. So kommen vermehrt Risikolandkarten zum Einsatz und der Vorstand erhält teilweise monatlich einen eigenen Risikobericht. In einem Unternehmen wurde zusätzlich zum bestehenden Risiko-Reporting ein verdichtetes Risiko-Cockpit für einen sehr engen Kreis von Entscheidungsträgern entwickelt.

Eine schnellere **Reaktion im Krisenfall** soll durch Standardpläne und Task Forces erreicht werden. So wurde angesichts

des sich abzeichnenden Nachfragerückgangs in der zurückliegenden Finanz- und Wirtschaftskrise beispielsweise bei einem Unternehmen sehr früh ein Krisengipfel durchgeführt, auf dem die Bereichsleiter verpflichtet wurden, Maßnahmen für einen Umsatzrückgang von 40 % auszuarbeiten – mit der Maßgabe, immer noch die Break-Even-Schwelle zu erreichen. Ein anderes Unternehmen bot seinen Kunden in der Krise begleitende Finanzierungsmodelle an, um die Nachfrage zu stützen.

Darüber hinaus wurde auf die Bedeutung von Notfallplänen im Rahmen eines Business Continuity Planning bzw. **Business Continuity Management** (vgl. *Oesterle/Müllenberg*, 2014) hingewiesen. Teilweise existieren hierfür eigene Handbücher (Major Incidents Manuals). Diese sollen im Krisenfall eine schnellere und abgestimmte Reaktion sämtlicher betroffener Bereiche ermöglichen. Die von Notfallplänen abgedeckten Risiken reichen bei den von uns befragten Unternehmen von sehr starken Nachfragerückgängen über die Unterbrechung von Lieferketten und die (Zer)Störung von Infrastruktur bis hin zur Entführung von Mitarbeitern in politisch instabilen Ländern. Maßnahmensseitig kann es sich z. B. um ein Standardprogramm zur Kostenreduzierung im Krisenfall handeln, das in mehreren Stufen vom Vorstand ‚ausgerufen‘ werden kann. Weitere Maßnahmen beziehen sich auf die Reaktionsgeschwindigkeit bei Investitionen und Vorräten oder auch auf eine Verschiebung des Schwerpunkts der Geschäftstätigkeit in Richtung auf kleinere Einzeltransaktionen, was insbesondere bei modular aufgebauten Produkten eine sinnvolle Handlungsoption sein kann.

Mehrere Unternehmen haben **zusätzliche Kontrollpunkte** bzw. **Risk Gates** sowie interne und externe Prüfungen in ihre Prozesse eingefügt, um ein engeres Monitoring zu erreichen. Von einigen Interviewpartnern wurden auch die Schärfung der **Risikoverantwortung** und des Vier-Augen-Prinzips als wichtige Maßnahmen angeführt.

3. Ansatzpunkte des Resilienzmanagements

Das Management der Resilienz eines Unternehmens kann prinzipiell an den in

Abb. 2 genannten zentralen Punkten ansetzen. Zur Einschätzung, inwieweit die befragten Unternehmen diese Ansatzpunkte verfolgen, werden diese zunächst mit den in Abschnitt 2 dargestellten schwerpunktmäßig ergriffenen Maßnahmen abgeglichen. Den ersten vier Ansatzpunkten lassen sich dabei bereits Maßnahmen zuordnen. Darüber hinaus wurde in der Studie gezielt nach weiteren Maßnahmen in den fünf Bereichen gefragt.

Die **Identifikation kritischer Punkte** geht bei der Mehrheit der von uns befragten Unternehmen (in erster Linie) von den Risiken aus (vgl. die Ausführungen zu Szenarioanalyse, Verzahnung des Risikomanagements mit dem Strategieprozess sowie Früherkennung in Abschnitt 2) und nicht bzw. weniger von den kritischen Funktionen und Prozessen des Unternehmens. Einige Unternehmen erheben jedoch systematisch kritische Funktionen bzw. Prozesse und gehen überwiegend von umfassenden Prozessdokumentationen aus, die teilweise Bestandteil eines vorhandenen Produktionssystems (bzw. eines Entwicklungs- oder Vertriebssystems) sind.

Erfolgskritische Prozesse werden zum einen tendenziell stärker standardisiert, zum anderen werden auch risikorelevante Richtlinien und Normen für diese entsprechend strenger gefasst. Darüber hinaus werden für diese Prozesse sowohl die Indikatoren für eine frühzeitige Risikoerkennung als auch Maßnahmenpläne verfeinert.

Als zentrale Maßnahmen der **Risikobewältigung** wurden in Abschnitt 2 bereits die Flexibilisierung des Ressourceneinsatzes, die Anpassung von einzelnen Produkten oder des gesamten Produktportfolios sowie Standardpläne und Task Forces für Krisenfälle genannt. Maßnahmen zur Vermeidung von schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen sowie die Vorsorge gegen ihre Folgen sind überwiegend spezifisch für einzelne Risiken und wurden dementsprechend in den Gesprächen nur am Rande berührt. Allgemein wurde der Ausweis der (Brutto- und) **Nettobewertung für jedes Risiko** als zentraler Punkt gesehen, da auf diese Weise die Verantwortung für die Risikovermeidung bzw. -vorsorge bei den Geschäftsverantwortlichen in der Linie nachhaltig verankert wird.

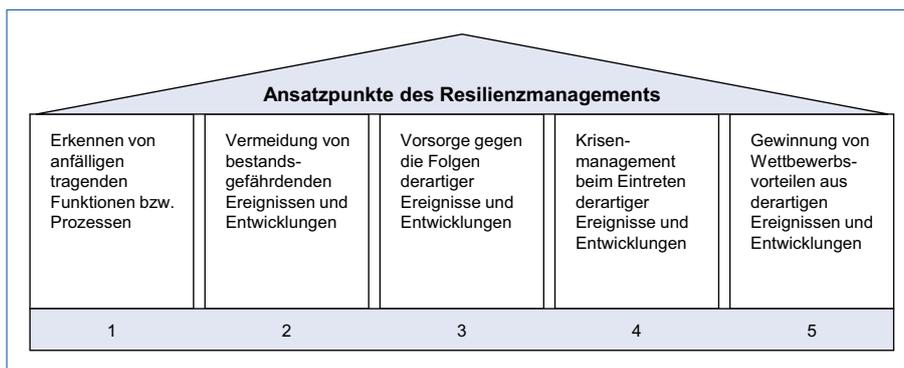


Abb. 2: Ansatzpunkte des Resilienzmanagements (entnommen aus Pedell/Seidenschwarz, 2011, S. 154)

Als zentrales Element für die **Reaktion in kritischen Situationen** wird von mehreren Gesprächspartnern das Vorhandensein von **Notfallplänen** für unterschiedliche Szenarios genannt, das eine schnelle und abgestimmte Reaktion im Krisenfall erleichtert. Während die Entwicklung von Notfallplänen zu den präventiven Maßnahmen gehört, sind ihre Umsetzung und ggf. ihre flexible Anpassung in einer Krisensituation dagegen dem Bereich reaktiver Maßnahmen zuzuordnen, sodass das Business Continuity Management in diesem Sinne als Brücke zwischen präventivem und reaktivem Bereich interpretiert werden kann.

Die Entwicklung von Notfallplänen mit derartigen konkreten Maßnahmen setzt voraus, dass ein Mindestwissen über möglicherweise eintretende schwerwiegende Ereignisse und Entwicklungen vorhanden ist. Dies ist jedoch nicht immer der Fall, sodass auch Flexibilität und Agilität im Umgang mit unerwarteten Ereignissen gefordert sind. Auch dafür lassen sich jedoch auf einer übergeordneten Ebene **Routinen und Prinzipien** identifizieren. So wurde von unseren Gesprächspartnern die Bedeutung einer sofortigen Meldepflicht an die Konzernführung sowie der Abstimmung der Kommunikation betont, wenn ein schwerwiegendes Ereignis eintritt oder sich eine schwerwiegende Entwicklung manifestiert. Zu Notfallroutinen gehören auch vordefinierte Eskalationsprozesse von den Geschäftsbereichen zum Risikomanagement und weiter zu den Top-Risikogremien. Eine große Rolle spielt auch die Standardisierung der Krisenkommunikation nach außen unter verstärktem Einbezug der Kommunikationsabteilung, insbesondere um Reputationsschäden zu vermeiden bzw. zumindest in Grenzen zu

halten. Schließlich wurde auf die Notwendigkeit hingewiesen, Zielvorgaben anzupassen, wenn bestehende Vorgaben nicht mehr realistisch sind, um die Leistungsträger auch in einer Krise weiterhin zu motivieren.

Die Antworten auf die Frage nach einer **Generierung von Wettbewerbsvorteilen aus kritischen Situationen** (vgl. zu Wettbewerbsvorteilen durch Resilienz Sheffi, 2007, S. 267 ff.) zeigen über die von uns befragten Unternehmen hinweg ein recht **uneinheitliches Bild**. Das Spektrum reicht dabei von einem weitgehendem Nichtvorhandensein dieses Ansatzes, über die nicht systematische, eher ad hoc-getriebene Nutzung von einzelnen Gelegenheiten sowie einzelne gezielt verfolgte Ansatzpunkte bis hin zu einer systematischen und sehr intensiven Verfolgung dieses Ansatzes als Teil des Geschäftsmodells.

Die meisten der von uns befragten Unternehmen antworteten, dass sie zwar keine umfassende Strategie zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen aus der Bewältigung von schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen verfolgen, jedoch gezielt mit einzelnen Maßnahmen versuchen, daraus Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Allein das Vorhandensein robuster und sicherer Prozesse kann einen Wettbewerbsvorteil darstellen, wenn diese von den Kunden wahrgenommen und honoriert werden. So haben auch Kunden einen Nutzen von Notfallplänen, man denke z. B. an Kunden eines Logistikdienstleisters aus dem Pharmabereich, die gerade im Fall einer Pandemie auf funktionierende Logistikprozesse angewiesen sind. Weitere Ansatzpunkte sind die gezielte Nutzung flexibler Personalkapazitäten, Innovationen bei Produkten

und Geschäftsmodellen auch in Krisensituationen sowie strukturelle Verbesserungen in der Organisation.

Die systematische Generierung von Wettbewerbsvorteilen aus der Bewältigung von schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen scheint nur bei wenigen Unternehmen Bestandteil des Geschäftsmodells zu sein. So ist bei einem Unternehmen auch das permanente Prüfen von Chancen elementarer Bestandteil des Business Continuity Management. Ein anderes Unternehmen ist ganz überwiegend in ausgeprägt zyklischen Geschäftsfeldern tätig; Umsatzrückgänge von bis zu 50 % in einer Rezession treten regelmäßig auf. Da das Unternehmen starken Zyklen unterworfen ist, werden diese in die Unternehmenspläne eingearbeitet und es gibt klar definierte Programme dafür, welche Aktivitäten in welcher Phase des Konjunkturverlaufs durchzuführen sind. Die Programme beziehen sich im Wesentlichen auf die Prozesse, die je nach Konjunkturphase umgebaut werden, um die Produktivität zu verbessern.

4. Führungskompetenzen im Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen

Abb. 3 zeigt, welche Führungskompetenzen als besonders wichtig eingeschätzt werden, um diese Ansatzpunkte zu verfolgen und ein Unternehmen resilient zu machen.

Sehr häufig haben unsere Gesprächspartner **analytische Kompetenzen** themati-

siert, die sich unter dem Begriff des Out-of-the-Box Thinking subsumieren lassen. Explizit adressiert wurden auch hier die integrierte Betrachtung von Strategien und Risiken sowie bereichsübergreifendes Denken zur Erfassung von Risikointerdependenzen (zu Risikointerdependenzen vgl. Pedell, 2004). Dazu gehören auch die konsequent risikobewusste Aufnahme von Informationen und die Bereitschaft, sich selbst intensiv mit Risiken auseinanderzusetzen. Ein spezieller Aspekt analytischer Kompetenzen ist die Fähigkeit einzuschätzen, an welchem Punkt von ‚Routine‘ auf eine außergewöhnliche Situation mit entsprechenden Anpassungen bei den Unternehmensprozessen ‚umgeschaltet‘ werden soll.

Gestaltende Kompetenzen sind auf Durchsetzung und Veränderung und damit auf das Auslösen von Aktivitäten ausgerichtet. Hier wurden insbesondere allgemeine Change Management-Kompetenzen der Führung, wie das Erzeugen von Dringlichkeit, und die Fähigkeit genannt, im Unternehmen schnell auf Veränderungen zu reagieren, gerade auch in Bereichen, denen es in einer für das Gesamtunternehmen angespannten Lage im Vergleich noch relativ gut geht. Zu den wesentlichen gestaltenden Kompetenzen gehört auch speziell die Fähigkeit, harte Vorgaben durchzusetzen. Dies schließt Null-Toleranz gegenüber nicht akzeptablen risikorelevanten Verhaltensweisen ein. Ein weiterer Aspekt ist die Fähigkeit, die bestehende Risikokultur zu ‚öffnen‘, um z. B. von einer richtlinien- und zentralanweisungsgeprägten Kultur stärker

zu einem eigenen Risikobewusstsein der Geschäftsverantwortlichen zu kommen.

Sehr häufig genannt wurde auch eine klare und glaubwürdige Kommunikation der Unternehmensführung mit einer Stimme. Dies setzt zunächst einmal das Herstellen von Einigkeit in der Unternehmensführung selbst voraus – insbesondere über den ‚Risikoappetit‘ und die für den Umgang mit Risiken relevanten Trade-offs. Nur dann kann der von den Gesprächspartnern mehrfach erwähnte *Tone from the Top* als zentraler Baustein einer starken Unternehmenskultur durch Führung entstehen. Zu den häufig genannten **sozial-kommunikativen Kompetenzen** gehört daneben auch das ‚offene Ohr‘. In diesem Zusammenhang wurden insbesondere die Offenheit, Risiken im Detail zu diskutieren, sowie kurze Reporting-Wege genannt, aber auch das aktive Einfordern kritischer Stimmen. Zu den sozial-kommunikativen Kompetenzen gehört auch das **Vorleben** von risikorelevanten Verhaltensweisen (‚walk the talk‘), um das Denken in Risiken in der Organisation zu verbreiten und somit insbesondere die Risikoprävention zu stärken.

Bei den **persönlichen Kompetenzen** des Führungspersonals wurde am häufigsten die eigene Veränderungsbereitschaft genannt. Daneben sind von Führungspersonen Entscheidungsstärke und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sowohl bei der antizipativen Handhabung von Risiken als auch beim Eintritt von schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen gefragt. Schließ-

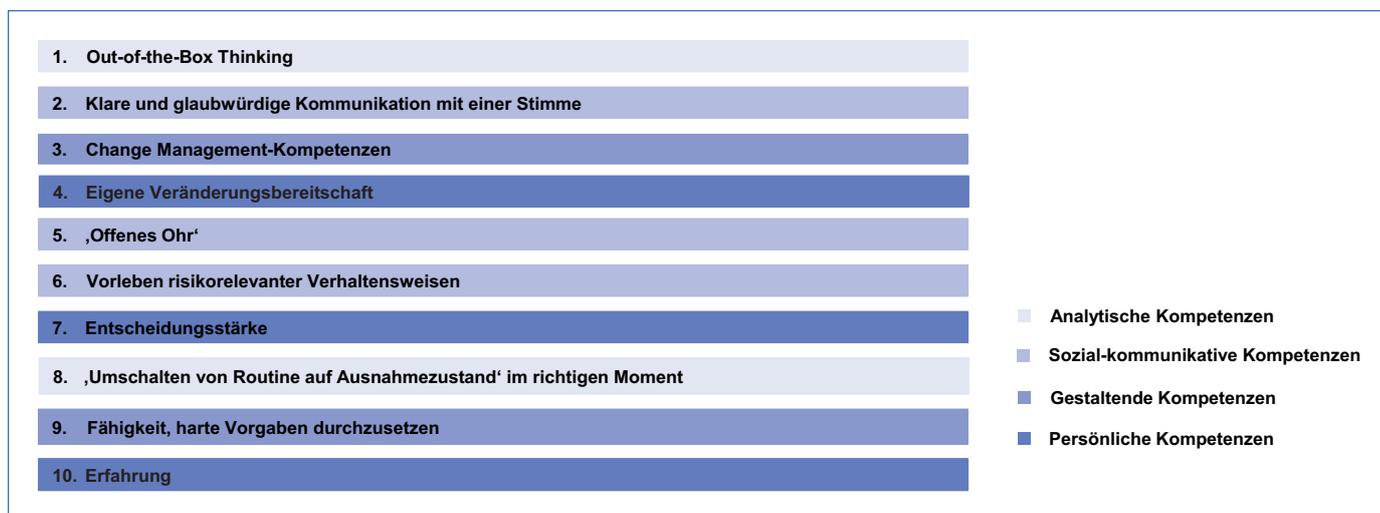


Abb. 3: Top-Führungskompetenzen im Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen (entnommen aus Pedell, 2014, S. 24)

lich spielt auch die Erfahrung von Führungspersonen eine große Rolle. Für das Management von Konjunkturschwankungen sind Erfahrungen von Führungspersonen aus früheren Konjunkturrückgängen von hohem Wert.

Fachlich-methodische Kompetenzen wurden nicht explizit genannt; sie werden vermutlich vorausgesetzt, scheinen aber nicht ‚den großen Unterschied zu machen‘.

5. Risikobewusstsein und Risikokultur

Risikobewusstsein und Risikokultur bzw. allgemein Unternehmenskultur wurden in den von uns geführten Gesprächen als zentrale Pfeiler eines resilienten Unternehmens bestätigt. Mehrere Gesprächspartner haben nahezu wortgleich betont, dass sich die entscheidenden Veränderungen in den Köpfen vollziehen.

Dies kommt auch in der mehrfachen Aussage zum Ausdruck, dass das generelle **Risikobewusstsein entscheidender** sei **als einzelne Risikomanagementtechniken**. Diese Aussage bezieht sich auf die Sensibilität sowohl für sogenannte Low-Probability-High-Impact-Events als auch für eher schleichende Entwicklungen im Unternehmen oder im Unternehmensumfeld. Auch für das Risikobewusstsein werden die integrierte Betrachtung von Risiken im Strategieprozess sowie in den Planungs- und Steuerungsprozessen und das Denken über Bereichsgrenzen hinweg als wesentlich betrachtet.

Krisen können genutzt werden, um das **Risikobewusstsein** und die **Sensibilität für Früherkennung** zu **schärfen**, bessere Entscheidungen in Hinblick auf die Risiko-Rendite-Relation zu treffen und so möglicherweise Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Eine zentrale Führungsaufgabe dürfte in vielen Unternehmen darin bestehen, dieses geschärfte Bewusstsein nach einer überstandenen Krise nachhaltig in der Risikokultur zu verankern und so weit wie möglich zu verhindern, dass dieses wieder abstumpft.

Als übergeordnetes Element einer Beeinflussung der Risikokultur durch Führung wurde mehrfach der **Tone from the Top** genannt, der aktiv in das Unternehmen hineingetragen werden muss. Dazu gehört auch, unmissverständlich deutlich

zu machen, was nicht zur Risikokultur passt. Von übergeordneter Bedeutung für die Risikokultur sind auch Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Wertschätzung und Integrität.

Ein zentraler Aspekt der Risikokultur ist der Umgang mit **Risikoverantwortung**. Hier wird einerseits die Notwendigkeit einer klaren Zuordnung der Verantwortlichkeit für die nach risikopolitischen Maßnahmen verbleibenden Nettorisiken zum Risk Owner betont. Andererseits müssen die Verantwortlichen in der Linie auch erkennen können, wie sich ihre Risikomanagementaktivitäten in ‚das große Ganze‘ einfügen, auch damit Risikointerdependenzen mit anderen Unternehmensbereichen angemessen Rechnung getragen wird.

Um möglichst schnell und umfassend reagieren zu können, wird die offene und **sofortige Berichterstattung** über alle bekannt gewordenen Risiken und Fehler als entscheidende Voraussetzung angesehen. Dies setzt wiederum eine entsprechende Risiko- und Fehlerkultur voraus, die zu derartigen Berichten ermutigt und diese ggf. sogar belohnt und in der sich der Berichtende persönlich wertgeschätzt und sicher fühlen kann (zur Bedeutung der Fehlerkultur für die Resilienz einer Organisation vgl. *Weick/Sutcliffe*, 2007, S. 50 ff.).

Schließlich wurde als Element der Risikokultur auch der Umgang mit **menschlichen Verhaltensweisen** angeführt, die zu einem unwirtschaftlichen Umgang mit Risiken führen können. So ist z. B. bekannt, dass die Wahrnehmung von Risiken stark ereignis- und kontextabhängig ist und je nach persönlichen Eigenschaften und Erfahrungen starken Verzerrungen unterliegen kann (vgl. *Hertwig/Wulff*, 2014). Der Umgang mit derartigen verhaltensbedingten Unzulänglichkeiten ist eine wichtige Aufgabe einer risiko- und resilienzorientierten Unternehmensführung.

6. Erfolgsfaktoren für ein wirksames Risiko- und Resilienzmanagement

Um die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Führung im Umgang mit schwerwiegenden Risiken zu identifizieren, haben wir die Gesprächspartner nach den zwei, drei wichtigsten Empfehlungen gefragt,

die sie aufgrund ihrer Erfahrung anderen Führungskräften geben können. **Abb. 4** gibt einen Überblick über die Ergebnisse getrennt nach den Bereichen Management von schwerwiegenden Risiken und Business Continuity Management.

Hinsichtlich des Risikobewusstseins (insbesondere des Topmanagements) wurden schleichende Entwicklungen als noch kritischer eingestuft als schwerwiegende Einzelereignisse. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass gerade in Hinblick auf das Risikobewusstsein ein starker Fokus auf qualitative Beschreibungen von Risiken gelegt werden sollte, um eine Zahlengläubigkeit im Sinne der Quantifizierbarkeit von Risiken und eine Scheingenaugigkeit zu vermeiden. Als wichtiger Punkt eines standardisierten Risikomanagementsystems werden Prämissenkontrollen gesehen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist auch eine enge **Abstimmung zwischen Risikomanagement und Business Continuity Management**. Dies umfasst die präventive Entwicklung von Notfallplänen, die Strukturen, Maßnahmen und Kommunikationswege für Krisenfälle vorab definieren. Im Krisenfall werden Organisationsstrukturen neben dem laufenden Geschäft benötigt, die es ermöglichen, schnell die wichtigsten Personen zusammenzubringen, damit diese eine Vorgehensweise festlegen können. Auch das schnelle Treffen von Entscheidungen dürfte regelmäßig erleichtert werden, wenn bereits vorab Maßnahmen für Krisensituationen definiert wurden. Im Hinblick auf die Entscheidungsdurchsetzung wurden klare und ggf. harte Vorgaben anstelle von Appellen empfohlen, was nicht im Widerspruch zu einer frühzeitigen Einbindung sämtlicher Führungsebenen, der Anteilseigner, der Mitarbeiter und des Betriebsrats steht, um unnötige Aufregungen und Konflikte zu vermeiden. Auch klare und direkte Kommunikation im Krisenfall wird erleichtert, wenn bereits vorab Kommunikationswege festgelegt wurden.

7. Fazit

Angesichts einer zunehmenden Vernetzung von Risiken und einer Verschiebung hin zu schwierig einzuschätzenden oder völlig unerwarteten Ereignissen und Entwicklungen wird der Umgang mit



Abb. 4: Führungsbezogene Erfolgsfaktoren für ein wirksames Risiko- und Resilienzmanagement (entnommen aus Pedell, 2014, S. 30)

schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen noch stärker zu einem Führungsthema. Diese Entwicklungen haben eher das Risikobewusstsein als die Methodik des Risikomanagements verändert. Schwerpunktmäßig ergriffene Maßnahmen setzen überwiegend an Strategien und Prozessen an. Alle fünf Ansatzpunkte des Resilienzmanagements werden in den befragten Unternehmen zumindest teilweise verfolgt. Die Identifikation kritischer Punkte setzt bei den meisten Unternehmen bei den Risiken und nicht bzw. weniger bei kritischen Funktionalitäten und Prozessen an und die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen aus schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen wird sehr unterschiedlich systematisch betrieben. Einzelne Unternehmen setzen jedoch auch an diesen beiden Punkten des Resilienzmanagements sehr konsequent an.

Die Erhöhung der Resilienz eines Unternehmens fordert von Führungskräften sowohl analytische als auch gestaltende, sozial-kommunikative und persönliche Kompetenzen, wozu insbesondere Out-of-the-Box Thinking, eine klare und glaubwürdige Kommunikation sowie eigene Veränderungsbereitschaft und Change Management-Kompetenzen gehören. Krisen sollten genutzt werden, um das Risikobewusstsein zu schärfen, und es sind anspruchsvolle Führungsaufgaben, zu verhindern, dass dieses wieder abstumpft, und eine resilienzfördernde Risikokultur zu schaffen. Als größtes

Hindernis wird dabei eine nachlassende Risikosensibilität infolge von andauernden Erfolgen gesehen. Führungsbezogene Erfolgsfaktoren im Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen und Entwicklungen wurden sowohl für das Management schwerwiegender Risiken als auch für das Business Continuity Management identifiziert, wobei insbesondere auch die enge Abstimmung zwischen diesen beiden Bereichen ein zentraler Erfolgsfaktor ist.

Keywords

- Leadership
- Resilience
- Risk Awareness
- Risk Culture
- Risk Management

Summary

Risks are becoming increasingly difficult to forecast and interdependent. The article explains on the basis of an interview-based study best practice measures that are taken to deal with serious events and developments and to improve corporate resilience. In addition, the article highlights the leadership competencies assessed to be most important for resilience and the role of risk awareness and risk culture.

Literatur

Heal, G./Kearns, M./Kleindorfer, P./Kunreuther, H., Interdependent Security in Interconnected Networks, in: Auerswald, P./Branscomb, L./La Porte, T./Michel-Kerjan, E., Seeds

of Disaster, Roots of Response: How Private Action Can Reduce Public Vulnerability, Cambridge 2006, S. 258–275.

Hertwig, R./Wulff, D., Risikoentscheidungen: Die Kluft zwischen Erfahrung und Beschreibung, in Controlling, 26. Jg. (2014) H. 11, S. 630–636.

Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein (ICV), Vorsprung vor Boom und Krise – das Controlling volatilitätsresistent machen, in: Controlling, 25. Jg. (2013) H. 10, S. 560–566.

Oesterle, A./Müllenberg, J., Business Continuity Management: Kontrolle nach unkontrollierbaren Ereignissen wiederherstellen, in Controlling, 26. Jg. (2014) H. 11, S. 624–629.

Pedell, B., Risikointerdependenzen als Ansatzpunkt für Aufgaben und Instrumente des Risikocontrolling, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 48. Jg. (2004), Sonderheft Risikomanagement und Risikocontrolling, S. 4–11.

Pedell, B., Führung im Umgang mit schwerwiegenden Risiken – Strategien zur Verbesserung der Resilienz von Unternehmen, Eine Studie des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart in Kooperation mit dem Wharton Risk Management and Decision Processes Center, University of Pennsylvania, und Seidenschwarz & Comp., Stuttgart 2014.

Pedell, B./Pflüger, T., Kosten- und Resilienzmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken, in: Kemper, H.-G./Pedell, B./Schäfer, H., Management vernetzter Produktionssysteme, München 2011, S. 227–241.

Pedell, B./Schwihel, A., Integriertes Strategie- und Risikomanagement mit der Balanced Scorecard: Dargestellt am Beispiel eines

Energieversorgungsunternehmens, in: *Controlling*, 16. Jg. (2004), H. 3, S. 149–156.

Pedell, B./Seidenschwarz, W., Resilienzmanagement, in: *Controlling*, 23. Jg. (2011), H. 3, S. 152–158.

Sheffi, Y., *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, Cambridge 2007.

Steinke, K.-H./Löhr, B. W., Bandbreitenplanung als Instrument des Risikocontrollings: Ein Beispiel aus der Praxis bei der *Deutschen Lufthansa AG*, in: *Controlling*, 26. Jg. (2014) H. 11, S. 616–623.

Useem, M., *Developing Leadership to Avert and Mitigate Disasters*, in: *Kunreuther, H./Useem, M., Learning from Catastrophes*, Upper Saddle River 2010, S. 249–268.

Weick, K. E./Sutcliffe, K. M., *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2. Aufl., San Francisco 2007.

World Economic Forum, *Global Risks 2014*, 9th edition, Genf 2014.

Literaturtipps aus dem [Online-Archiv](#) der CONTROLLING:

- **Controlling-Schwerpunkt „Risikomanagement“**, Ausgabe 1/2013, S. 1–63.
- Martin Kißler und Thomas Reichmann, Betriebswirtschaftlich sinnvolles Risikomanagement für den Mittelstand, Ausgabe 4/5/2012, S. 241–246.
- Niels Olaf Angermüller und Werner Gleißner, Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen, Ausgabe 6/2011, S. 308–316.

Ressourcen nachhaltig einsetzen.



Von Prof. Dr. Jutta Geldermann.

2014. XII, 346 Seiten. Kartoniert € 39,80

ISBN 978-3-8006-4788-0 | Neu im September 2014

Portofrei geliefert: vahlen.de/13196393

Dieses kompakte Lehrbuch

vermittelt die Zusammenhänge zwischen Produktionsanlagen, verfügbaren Rohstoffen und Energiebereitstellung. Dabei liefert das Werk einen Überblick über die betriebswirtschaftlich und technologisch relevanten Aspekte, die für eine Planung der Produktion und Logistik in Unternehmen der Anlagen- und Energiewirtschaft wichtig sind.

Die Schwerpunkte:

- Anlagenlebenszyklus ■ Werkstoffe ■ Verfahrensentwicklung ■ Investitionsschätzung im Anlagenbau
- Schätzung der Betriebskosten ■ Grundlagen der Energiewirtschaft ■ Konventionelle und erneuerbare Energien ■ Kennzahlen zur Bewertung von Produktionsverfahren ■ Technikbewertung und Risikomanagement

Erhältlich im Buchhandel oder bei: vahlen.de | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | bestellung@vahlen.de | Preise inkl. MwSt. | 163468

Vahlen

Diese Standardwerke gehören auf den Schreibtisch, nicht ins Regal.



Horváth/Gleich/Seiter

Controlling

14. Auflage. 2020. 537 Seiten. € 69,-
ISBN 978-3-8006-5869-5

Seiter

Business Analytics

2. Auflage. 2019. 252 Seiten. € 49,80
ISBN 978-3-8006-5871-8

Gleich

Performance Measurement

3. Auflage 2021. Rund 480 Seiten. Ca. € 59,-
ISBN 978-3-8006-6466-5
(ET Mai 2021)

Wiltinger/Heupel/Deimel

Controlling

2022. 326 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-5784-1

Schulte

Personal-Controlling mit Kennzahlen

4. Auflage. 2020. 317 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-6047-6

Reichmann/Kiöbler/Baumöl Controlling mit Kennzahlen

9. Auflage. 2017. 890 Seiten. € 69,-
ISBN 978-3-8006-5116-0

Schwellnuß

Produktionscontrolling

2021. 339 Seiten. € 39,80
ISBN 978-3-8006-6150-3

Hichert/Faisst

Gefüllt, gerahmt, schraffiert

2019. 232 Seiten. € 49,80
ISBN 978-3-8006-5982-1

Doerr

OKR. Objectives & Key Results

2018. 254 Seiten. € 24,90
ISBN 978-3-8006-5773-5

Schmalenbach-Gesellschaft

Verbundprodukte

2022. Rund 600 Seiten. ca. € 49,80
ISBN 978-3-8006-6828-1