

RESILIENZ UND CONTROLLING

WIE CONTROLLER DIE „STEHAUFMÄNNCHEN“-QUALITÄTEN IHRER UNTERNEHMEN STÄRKEN KÖNNEN

von Burkhard Pedell

Das aus der Psychologie bekannte Phänomen der Resilienz lässt sich am einfachsten mit dem Bild vom Stehaufmännchen beschreiben. Resilienz im unternehmerischen Kontext beschreibt die Fähigkeit, mit unerwarteten Ereignissen widerstandsfähig und konstruktiv umzugehen und daraus sogar Kompetenzen aufzubauen, die das Unternehmen wettbewerbsfähiger machen. Es handelt sich also um eine Fähigkeit, die Unternehmen heute dringender denn je benötigen. Aber Vorsicht! Die Verankerung von Resilienz im Unternehmen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die unbequem sein kann, da sie in vielen Bereichen Wahrnehmungs- und Verhaltensänderungen erfordert. Trotzdem ist es für Controller entscheidend, sich dieser Aufgabe anzunehmen. Als Ziel winkt immerhin ein robusteres Unternehmen.

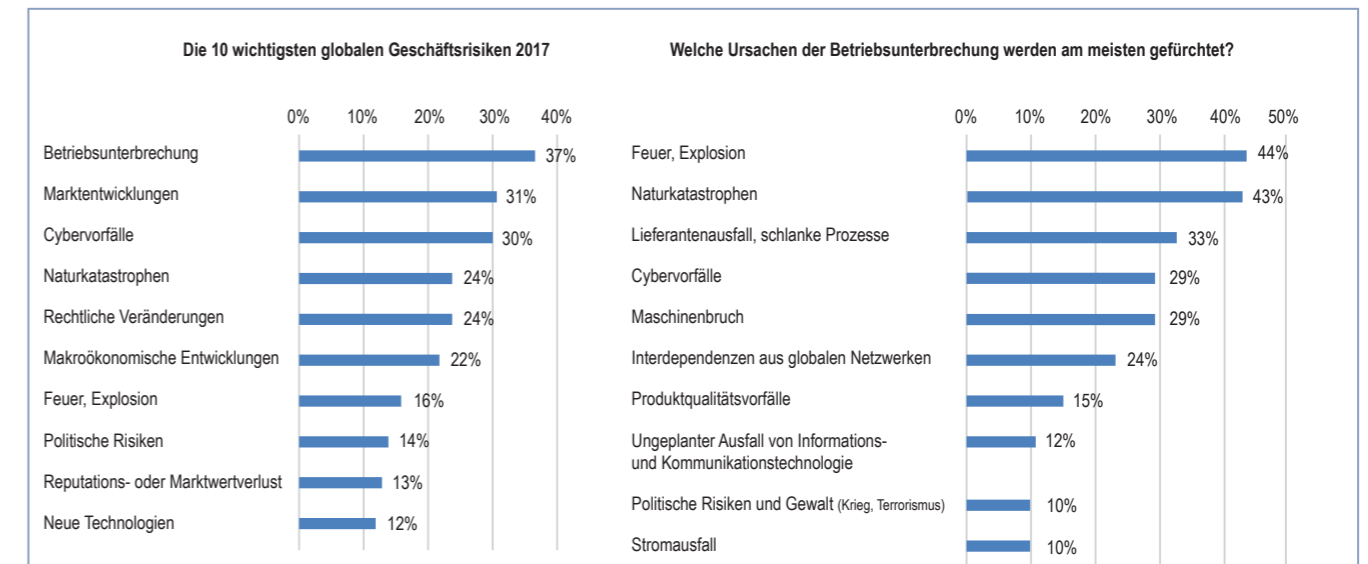


Abb. 1: Die 10 wichtigsten Geschäftsrisiken 2017
(Quelle: Allianz Global Corporate & Specialty SE, 2017, S. 2 und S. 7)

Warum Resilienz als Unternehmensziel immer wichtiger wird

Am 20. März 2000 wurde Ericsson von seinem Lieferanten Philips darüber informiert, dass es infolge eines Brandes in einer Halbleiterfabrik in New Mexico zu kürzeren Lieferverzögerungen bei Bauteilen für Mobiltelefone kommen würde. Zu diesem Zeitpunkt ahnte offenbar niemand bei Ericsson, dass diese Störung deutlich gravierender sein könnte und zu einer langen Lieferunterbrechung, massiven Geschäftseinbrüchen und nur ein Jahr später zum Ende des eigenständigen Mobilfunkgeschäfts von Ericsson und zur Gründung von Sony-Ericsson führen würde (Sheffi, 2007).

Natürlich können auch konjunkturell bedingte Entwicklungen auf der Nachfrageseite, wie während der Finanz- und Wirtschaftskrise im Herbst 2008, oder ein unternehmensindividuelles Ereignis erhebliche Konsequenzen haben. So ließ die Ankündigung von Apple, die Zusammenarbeit mit dem britischen Halbleiterunternehmen Imagination nicht fortzuführen, dessen Aktienkurs am 3. April 2017 um mehr als 70% einstürzen.

Derartige Betriebsunterbrechungs- und Marktentwicklungsrisiken gehören für viele Unternehmen zu den Top-Risiken. So stehen Betriebsunterbrechungsrisiken seit Jahren an erster Stelle des Allianz Risk Barometer (vgl. Abb. 1), das weltweit Geschäftsrisiken bei Risikoexperten erhebt. Damit ist insbesondere die Vulnerabilität von Wertschöpfungsnetzwerken angesprochen. Risiken durch Marktentwicklungen

liegen an zweiter Stelle. Dazu gehören insbesondere volatile Entwicklungen bei Nachfrage und Preisen. Cyberfälle und Naturkatastrophen stellen für sich genommen die dritt- und viertstärkste Risikokategorie dar und gehören auch zu den Top-Ursachen von Betriebsunterbrechungen. Das Problem: Vielen der aufgeführten Risiken ist gemein, dass sie schwierig zu prognostizieren sind und durch die (globale) Vernetzung von Unternehmen tendenziell zunehmen.

Nokia reagierte übrigens ganz anders auf den Brand bei Philips. Dort wurde sofort hinterfragt, was dieses Ereignis für das Unternehmen bedeuten könnte, und die Entwicklungen in dem Werk von Philips wurden sehr engmaschig über tägliche Statusberichte überwacht. Dies gab Nokia die Chance, sich mit einem Zeitvorsprung um alternative Liefermöglichkeiten zu kümmern, als sich abzeichnete, dass es in der Halbleiterfabrik zu einer längeren Betriebsunterbrechung kommen würde. Insbesondere hat Nokia bei Philips intensiv darauf gedrungen, alle Möglichkeiten einer Ersatzproduktion an anderen Standorten zu nutzen. Im Ergebnis konnte sich Nokia dadurch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Dass sich Nokia später gegenüber den technologischen Entwicklungen im Mobilfunkgeschäft als weniger resilient erwies, ist eine andere Geschichte. Das Beispiel macht jedenfalls deutlich, dass es für das Controlling einige Ansatzpunkte gibt, um an der Stärkung der Resilienz des Unternehmens maßgeblich mitzuwirken.

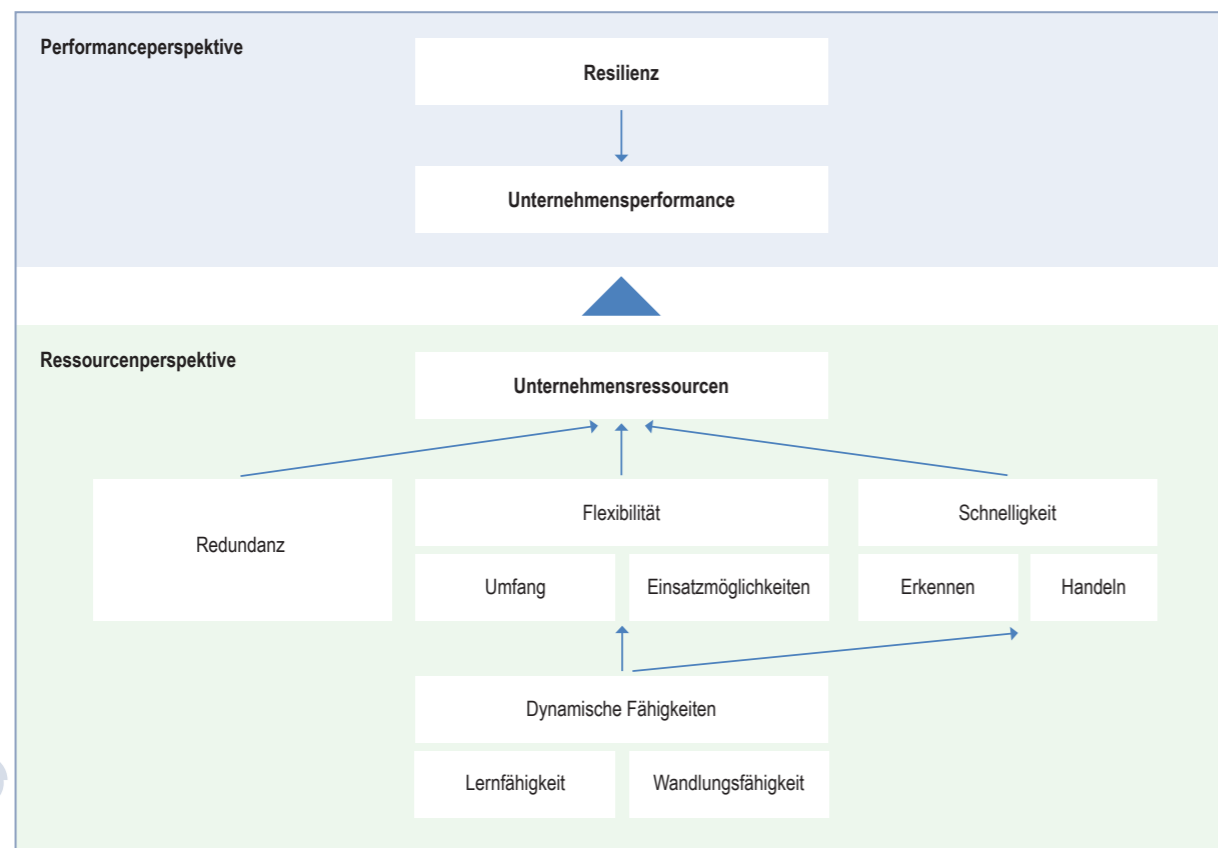


Abb. 2: Resilienz im Unternehmen entwickeln – Corporate Resilience Framework

Resilienz und ihre Hebel verstehen

Resilienz beschreibt die Fähigkeit, auch mit unerwarteten und bestandsgefährdenden Ereignissen und Entwicklungen widerstandsfähig und konstruktiv umzugehen und daraus sogar Kompetenzen aufzubauen, die das Unternehmen wettbewerbsfähiger machen (Pedell, 2014, S. 608, basierend auf Pedell/Seidenschwarz, 2011, S. 153). Der Begriff der Resilienz knüpft damit an der Leistung bzw. Performance des Unternehmens an (vgl. Abb. 2).

Für eine auch gegenüber schwerwiegenden Ereignissen robuste Unternehmensperformance werden entsprechende Ressourcen benötigt, die durch Redundanz, Flexibilität und Schnelligkeit gekennzeichnet sind. Redundante Ressourcen, wie eine zweite Lieferantenbeziehung, größere Puffer in der Lagerhaltung oder eine größere Liquiditätsreserve, ermöglichen es, schwerwiegende Ereignisse ohne größere Performance-Einbrüche abzufedern. Redundante Ressourcen gehen allerdings in aller Regel zu Lasten von Effizienzbestrebungen, sodass die Ziele gegeneinander abzuwägen sind. Die Flexibilität von Ressourcen bezieht sich zum einen auf deren Umfang: Wie schnell und mit wie hohen Anpassungskosten lassen sich z. B. Kapazitäten auf- oder abbauen? Zum anderen bezieht sich Flexibilität auf die Möglichkeiten, eine Ressource für unterschiedliche Zwecke einzusetzen. Schnelligkeit beim Erkennen von Ereignissen und Entwicklungen verschafft dem Unternehmen Reaktionszeit. Dynamische Fähigkeiten, wie Lernfähigkeit und Wandelbarkeit ermöglichen es, Ressourcen hinsichtlich dieser Eigenschaften weiterzuentwickeln.

Resilienzmanagement hat die Aufgabe, die für die Resilienz des Unternehmens maßgeblichen Ressourcen zu optimieren.

So ist es bei der Gestaltung einer Lieferkette beispielsweise notwendig, Redundanz und Effizienz gegeneinander abzuwägen. Das Controlling hat die Funktion, das Resilienzmanagement zu unterstützen. Seine Aufgaben lassen sich in folgende drei Bereiche einteilen:

- angemessene Berücksichtigung von Resilienz bei unternehmerischen Entscheidungen,
- Verankerung von Resilienz in der Unternehmenssteuerung einschließlich Anreizsystemen und
- Ausrichtung der Informationssysteme auf die Erfassung und Verbesserung von Resilienz.

Die verbleibenden Abschnitte des Beitrags geben einen Überblick über diese drei Aufgabenbereiche.

Erste Aufgabe: Resilienz bei unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigen

Bei der Entscheidungsvorbereitung hat das Controlling die Aufgabe, dafür Sorge zu tragen, dass die Zielsetzung der Resilienz in ihren unterschiedlichen Facetten angemessen berücksichtigt wird und die Wirkungen von Entscheidungen auf die Resilienz des Unternehmens aufgezeigt werden. Im Zusammenhang mit dem Aspekt der Redundanz gilt es dabei, einseitig effizienzgetriebene Entscheidungen zu vermeiden und z. B. bei der Optimierung von Just-in-sequence-Lieferbeziehungen auch deren Störanfälligkeit einzubeziehen. Dies ist insofern keine leichte Aufgabe, als sich Effizienzverbesserungen in der Regel einfacher messen lassen als Veränderungen der Resilienz. Dies gilt insbesondere auch für die Orientierung an Erfahrungen aus

FIT FÜR DIE HERAUSFORDERUNGEN IM CONTROLLING

HAUFE.



Mehr Infos für ein modernes, zukunftsfähiges Controlling unter shop.haufe.de/toptitel-controlling

Anzeige

der Vergangenheit, da sich durch eine höhere Resilienz vermiedene Nachteile nur schwer belegen lassen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Risikowahrnehmung von Entscheidungsträgern durch einen ‚It won't happen to me'-Effekt verzerrt sein kann. Die größte Hürde, um resilienter zu werden, sind häufig die Erfolge der Vergangenheit (Hamel/Välilikangas, 2003).

Das Controlling ist hier gefordert, die entsprechenden Trade-offs aufzuzeigen und zu verhindern, dass die Zielsetzung der Resilienz durch den Effizienzdruck des Tagesgeschäfts „hinten runter fällt“. Entsprechend sind die Handlungsoptionen und Chancen im Wettbewerb aufzuzeigen, die sich durch eine höhere Flexibilität und Handlungsschnelligkeit eröffnen. Darüber hinaus kann das Controlling einen Beitrag zur Steigerung der Resilienz leisten, indem es Maßnahmenpläne zur gezielten Optimierung von Redundanz, Flexibilität und Schnelligkeit sowie der dahinterstehenden dynamischen Fähigkeiten entwickelt.

Zweite Aufgabe: Resilienz in der Unternehmenssteuerung verankern

Eine Studie des Lehrstuhls Controlling an der Universität Stuttgart in Kooperation mit dem Wharton Risk Management and Decision Processes Center und Seidenschwarz & Comp. zeigt hier wesentliche führungsbezogene Stellhebel für das Resilienzmanagement, an denen das Controlling anknüpfen kann. Als zentraler Stellhebel haben sich Risikobewusstsein und Risikokultur herauskristallisiert. Das Controlling kann hier unterstützen, indem es Wirkungszusammenhänge transparent macht, die einen Einfluss auf die Resilienz haben, und z. B. auch

darauf achtet, dass die Systeme der Unternehmenssteuerung nicht einer offenen Fehlerkultur zuwiderlaufen.

Ein schnellerer Planungs- und Budgetierungsprozess erlaubt es, das Unternehmen mit einem geringeren zeitlichen Vorlauf, also mit einem besseren Wissen über aktuelle Entwicklungen, auszurichten. Dafür ist der Mut erforderlich, Vereinfachungen vorzunehmen. Das Controlling kann hier helfen, indem es klar macht, dass die Vorteile eines geringeren zeitlichen Vorlaufs die Nachteile einer geringeren (Schein-)Genauigkeit der bisherigen Planungsprozesse überwiegen. Darüber hinaus sind Strategie- und Risikomanagementprozesse eng miteinander zu verzahnen. Schließlich sind resilienzbezogene Ziele angemessen in Anreizsysteme zu integrieren, etwa indem im Einkauf nicht allein nach Savings, sondern auch nach der Resilienz von Lieferbeziehungen incentiviert wird.

Controller sollten auch die eigene Rolle in Krisensituationen vordenken und entsprechende Blaupausen erarbeiten, um z. B. auf sehr kurzfristig rollierende Planungsläufe und kurze Feedbackzyklen zu wechseln und so die Informationsgrundlage für vorab definierte Krisenroutinen zu schaffen und die Wirkung von Krisenmaßnahmen engmaschig zu überwachen. Derartige übergeordnete Routinen sind dann auch bei Ereignissen anwendbar, die das Unternehmen vorher gar nicht auf dem Radarschirm hatte.

Dritte Aufgabe: Die Informationssysteme auf Resilienz ausrichten

Die Berücksichtigung von Resilienz bei Entscheidungen und ihre Verankerung in der Unternehmenssteuerung erfordern

| Gelebtes Wertemanagement und gelebte Performance-Kultur | Schockresistenz integrierendes strategisches Management | Auf außergewöhnliche Situationen vorbereitete Frühwarn- und Steuerungssysteme | Koordination von Interdependenzen durch ein integriertes Risikocontrolling | Kompetenz der Führungskoalition, notwendige Veränderungsprozesse zu managen |
|---|---|--|---|--|
| Mit welchem gelebten Wertemanagement würden wir in einen Umbruch größeren Ausmaßes gehen? | Besitzen wir eine breit akzeptierte, für die Mitarbeiter verständliche und gelebte Strategie? | Sind wir in der Lage, unerwartete Ereignisse und Entwicklungen rechtzeitig zu identifizieren? | Kennen wir unsere zentralen Risikointerdependenzen? | Sind wir als Führungskoalition ganzheitlich vorbereitet, auf eine komplexe Umbruchssituation umschalten zu können? |
| Ist Resilienz für uns ein ernst gemeintes Unternehmensziel? | Sind wir entscheidungsschwach in Bezug auf langjährig nicht abstellbare strategische Schwächen? | Finden Frühwarninformationen Eingang in die alltäglichen Führungsprozesse? | Sind Strategisches Management und Risikomanagement ausreichend verzahnt? | Beherrscht die kritische Masse an Managern das Handwerkszeug für das Steuern eines solchen Veränderungsprozesses? |
| Sind unsere Zielvereinbarungen realistisch? | Kennen wir unsere anfälligen Grundpfeiler und mögliche Resilienzpfade?... | Sind wir auch in angespannten Unternehmenssituationen in der Lage, auf Marktanteilsge-winn ausgerichtete Steuerungssignale zu senden?... | Haben wir ein ganzheitliches Risikobild und sind die Teilfelder IKS, Compliance, Interne Revision und Controlling dabei ausreichend verknüpft?... | Sind wir implementierungsstark, auch in außergewöhnlichen Situationen?... |
| Arbeiten wir kontinuierlich am Abbau von Verschwendung? | | | | |

Abb. 3: Resilienzcheck (Quelle: Pedell/Seidenschwarz, 2011, S. 157)

eine entsprechende Informationsbasis. Früherkennung und Szenarioplanung haben hierbei eine Schlüsselrolle, insbesondere um im Krisenfall Zeit zu gewinnen. Dazu gehört es, Maßnahmenpläne für negative Szenarien einem harten Stress-Test zu unterziehen (Seville, 2017, S. 130). Auch ein flexibles Reporting ermöglicht schnellere Situationsbewertungen und Entscheidungen. Kostenstruktur- und Break-Even-Analysen müssen allerdings beachten, dass die vielfach vorherrschende Auflösung in variable und fixe Kostenbestandteile die kurzfristige Beeinflussbarkeit von Kosten in Krisensituationen nur unzureichend abbildet, da einige Fixkosten sehr schnell und einige variable Kosten kurzfristig gar nicht abgebaut werden können (Pedell, 2014). Lerneffekte kann das Controlling dadurch aufbauen, dass es im Rahmen eines Near-Miss-Reporting und -Managements systematisch Ereignisse dokumentiert und aufarbeitet, die beinahe zu größeren negativen Konsequenzen geführt hätten (Phimister et al., 2003).

Die gezielte Gestaltung von Resilienz bzw. der sie tragenden Ressourcen setzt eine Erfassung von Resilienz voraus. Dies kann z. B. im Rahmen einer Systemanalyse erfolgen, die kritische Abhängigkeiten zwischen einzelnen Systemelementen aufzeigt (vgl. Meissner/Hunziker, 2017). Ein weiterer Ansatz besteht darin, entlang der wesentlichen Aufgabenfelder des Resilienzmanagements einen Resilienzcheck durchzuführen, der über einen Fragenkatalog die wesentlichen Aspekte von Resilienz erfasst und neues Erfahrungswissen laufend integrieren sollte. Abb. 3 zeigt ausschnittsweise die Struktur eines Resilienzchecks.

Die positiven Wirkungen einer erhöhten Resilienz sind allerdings nicht leicht messbar und daher schwer gegen Widerstände zu vertreten. Dies verlangt der Controllerin und dem Controller auch ein gehöriges Maß an persönlicher Resilienz ab.

AUTORENVORSTELLUNG

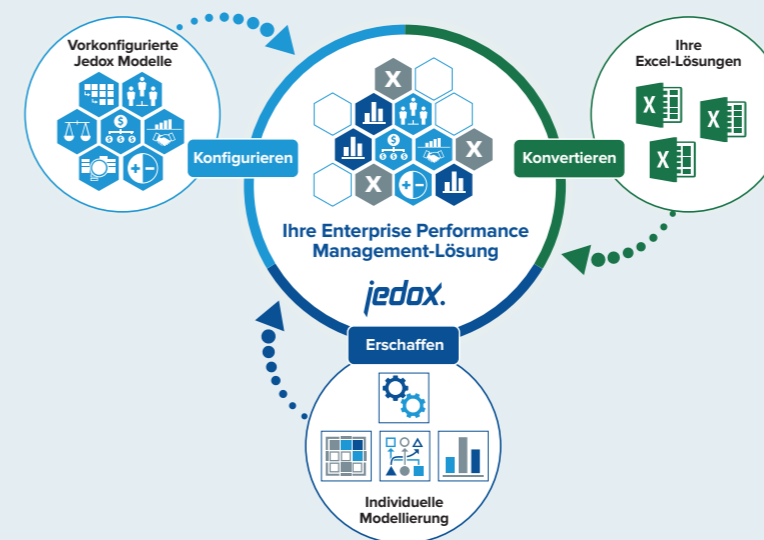


Prof. Dr. Burkhard Pedell ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Stuttgart und Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling. Er ist Senior Fellow am Risk Management and Decision Processes Center, The Wharton School, University of Pennsylvania.

LITERATUR

- Allianz Global Corporate & Specialty SE, Allianz Risk Barometer – Die 10 wichtigsten Geschäftsrisiken 2017, München 2017, http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2017_DE.pdf, Stand: 07.05.2017.
- Hamel, G./Välilikangas, L., The Quest for Resilience, in: Harvard Business Review, Vol. 81 (2003), No. 9, S. 52-63.
- Meissner, J.O./Hunziker, S., Organisationales Resilienzmanagement – Grundlagen und Anwendung der Funktionalen Resonanzanalyse, in: Controlling, 29. Jg. (2017), H. 3, S. 14-21.
- Pedell, B., Führung im Umgang mit schwerwiegenden Risiken – Strategien für die Verbesserung der Resilienz von Unternehmen, in: Controlling, 26. Jg. (2014), H. 11, S. 608-615.
- Pedell, B./Seidenschwarz, W., Resilienzmanagement, in: Controlling, 23. Jg. (2011), H. 3, S. 152-158.
- Phimister, J.R./Oktem, U./Kleindorfer, P.R./Kunreuther, H., Near-Miss Incident Management in the Chemical Process Industry, in: Risk Analysis, Vol. 23 (2003), No. 3, S. 445-459.
- Seville, E., Resilient Organizations – How to Survive, Thrive and Create Opportunities through Crisis and Change, London et al. 2017.
- Sheffi, Y., The Resilient Enterprise – Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage, Paperback Edition, Cambridge 2007.

Die (R)evolution des digitalen Controllings



- + Schnelle Erfolge und hohe Nutzerakzeptanz dank Excel-naher Oberfläche
- + Self-Service Planungsprozesse für alle Fachabteilungen über ein intuitives Web- und Mobile-Frontend
- + Integrierte Unternehmensplanung für einheitliche Budgetierungs- & Forecasting-Prozesse mit Workflow und Audit Management
- + Schnellstart mit vorkonfigurierten Modellen für G&V, Kostenstellen, Bilanz, Cash Flow, Vertriebsplanung und mehr
- + Direkte Konnektoren zu SAP, Salesforce, MS Dynamics NAV, Qlik, Tableau, MS Power BI und zahlreichen weiteren Systemen

Transformieren Sie Ihre Excel-Sheets in eine professionelle Business Intelligence- & Planungslösung! Starten Sie Ihre kostenfreie Testversion:

www.jedox.com

Anzeige

CONTROLLING KOMPAKT

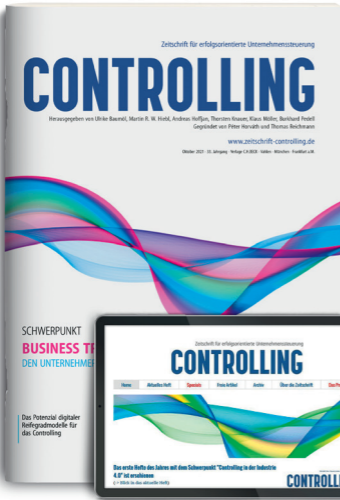
Für eine robuste Unternehmensperformance werden Ressourcen benötigt, die sich durch Redundanz, Flexibilität und Schnelligkeit auszeichnen.

#1 Das Controlling hat erstens die Aufgabe, die Wirkungen von Entscheidungen auf diese Facetten unternehmerischer Resilienz transparent zu machen.

#2 Zweitens gilt es, Risikobewusstsein und -kultur zu stärken, die Planung zu vereinfachen und zu beschleunigen sowie resilienzbezogene Aspekte angemessen in Anreizsysteme zu integrieren.

#3 Drittens liefert das Controlling mit einem Resilienzcheck die Informationsbasis für die Erfassung und Gestaltung unternehmerischer Resilienz.

Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung.



Jetzt 3 Monate kostenlos testen: Sie bekommen 2 Hefte gratis, plus die Controlling-Spezialausgabe »Die Toolbox des Controllers«

beck-shop.de/go/controlling

Controlling

34. Jahrgang, 2022. Erscheint zweimonatlich. Inkl. Online-Zugang zum Controlling-Archiv.

Test-Angebot: 2 Hefte gratis, dazu Controlling-Spezialausgabe »Die Toolbox des Controllers«

Wenn ich nicht innerhalb 1 Woche nach Erhalt des zweiten Gratis-Heftes abbestelle, erhalte ich die Controlling im Anschluss im regulären Abonnement.

Jahresabo € 259,-*

Vorzugspreis für BC-Bezieher € 159,- *

Vorzugspreis für Studierende (gegen Nachweis) € 159,-**

Preis jeweils inkl. MwSt., zzgl. Vertriebsgebühren Inland € 10,50

*Abbestellung bis 6 Wochen vor Jahresende.

**Abonnementbezug für 12 Monate. Danach jederzeit mit einer Frist von einem Monat abbestellbar.

Aktuelles Know-how

- Kompetent und wissenschaftlich fundiert werden alle Facetten moderner Unternehmenssteuerung in einem Schwerpunktthema durchleuchtet.
- Die wichtigsten Methoden und Grundlagen des Controllings, die Sie beherrschen müssen.
- Besonders auf Management-Ebene ist aktuelles Controlling-Wissen für den langfristigen Unternehmenserfolg sehr wichtig. Welche Themen die Zukunft bewegen, erfahren Sie hier.
- Aktuelle Controlling-Projekte aus führenden Unternehmen werden detailliert vorgestellt.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de |

Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de |

Preise inkl. MwSt. | 166729 | [in.linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen