



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

Juni 2023 · 35. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

3|2023

Schwerpunkt: Business Continuity Management und Controlling – Durch vorausschauende Steuerung die Krisenreaktionsfähigkeit erhöhen

SCHWERPUNKT

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT UND CONTROLLING

Durch vorausschauende Steuerung die Krisenreaktionsfähigkeit erhöhen

Kapitalmarktreaktionen auf unternehmerische Umweltverschmutzung

Business Impact-Analyse, Resilienz und Controlling

Transparente Umweltberichterstattung aus Sicht des Controllings

CONTROLLING 3|2023

Durch die Zusammenarbeit von Business Continuity Management und Controlling die Resilienz des Unternehmens steigern

Liebe Leserinnen und Leser,

die Bedeutung organisationaler Resilienz muss vor dem Hintergrund der vielfältigen Krisen der jüngeren Vergangenheit sicherlich nicht mehr betont werden. Das Business Continuity Management, das im Fokus des vorliegenden Heftes steht, ist darauf ausgerichtet, die Fortführung der Geschäftstätigkeit und insbesondere die Bereitstellung der Produkte und Services des Unternehmens auch bei Eintreten schwerwiegender Ereignisse und Entwicklungen sicherzustellen. Kernelement ist die Business Impact-Analyse, die diejenigen Funktionen und Prozesse identifiziert, die dafür essenziell sind, und die Auswirkungen des Ausfalls von Ressourcen auf die Leistungserbringung abschätzt. Auf dieser Basis lassen sich dann auch – so weit, wie dies eben möglich ist – Mechanismen und Abläufe für das Management im Krisenfall ableiten und vorbereiten. Das Business Continuity Management hat somit große Potenziale, den Aufbau organisationaler Resilienz auf operativer Ebene voranzutreiben.

Das Controlling kann in vielfältiger Weise dazu beitragen, dass das Business Continuity Management und insbesondere die Business Impact-Analyse ihre Potenziale voll entfalten können. So kann es in der Konzeptionsphase bei der Priorisierung von Produkten und Services und bei der Ermittlung der Auswirkungen von Leistungsstörungen unterstützen. In der Implementierung kann es seine Kompetenzen in den Bereichen Planung, Informationsbeschaffung und kennzahlenbasierte Steuerung gewinnbringend einsetzen. Zusätzlich ist es dafür prädestiniert, Interdependenzen zwischen betroffenen Aktivitäten und Produkten zu analysieren und die Koordination mit dem Resilienzmanagement und anderen Unternehmensfunktionen herzustellen. Schließlich ist es auch im Krisenfall eine zentrale Stütze für das Management. Umgekehrt zieht das Controlling aus der Zusammenarbeit auch Vorteile, indem es Erkenntnisse für die Begleitung der Strategieentwicklung sowie für die Risikoidentifikation und die Prozessoptimierung gewinnt.

Im ersten Beitrag des Themenschwerpunkts erläutern *Melanie Kühlem* und ich zunächst die Vorgehensweise einer Business Impact-Analyse und diskutieren darauf aufbauend, welche Potenziale sie für den Aufbau von Resilienz im Unternehmen und in der Supply Chain hat. Abschließend analysieren wir, wie das Controlling dabei unterstützen kann, diese Potenziale zu heben. *Mike Bona-Stecki* widmet sich in seinem Beitrag dem Notfall- und Krisenmanagement in Banken. Ausgehend von den regulatorischen Rahmenbedingungen für Finanzdienstleister zeigt er die Anforderungen an das Notfallmanagement auf und erörtert, wie das Business Continuity Management im Gesamtkontext des Three Lines of Defense-Modells ausgestaltet werden sollte, um diese Anforderungen bestmöglich zu erfüllen.

Stefan Mayr, *Alexander Josef Atzmüller* und *Birgit Feldbauer-Durstmüller* betrachten Unternehmen, die in eine strategische Krise geraten und zum Sanierungsfall geworden sind. Anhand von zwei Sanierungsfällen aus der Unternehmenspraxis analysieren sie, wie das Sanierungsmanagement die Fortführung der Geschäftstätigkeit ermöglicht und wie ein Sanierungscontrolling dazu beitragen kann, einen stabilen Zustand herzustellen sowie eine strategische Neuausrichtung einzuleiten. Zum Abschluss des Themenschwerpunkts gibt Prof. Dr. *Christoph Müller*, Vorsitzender der Geschäftsführung der *Netze BW GmbH*, im Interview interessante Einblicke darin, wie ein Unternehmen, das zur kritischen Infrastruktur gehört, organisatorisch und steuerungsseitig mit den Herausforderungen der COVID-19-Pandemie umgegangen ist, um die Business Continuity sicherzustellen. Ausführlich geht er dabei auf die Bedeutung der Kommunikation nach innen und auf die Notwendigkeit ein, auch das private Umfeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit in das Business Continuity Management einzubeziehen, um für Krisenfälle gewappnet zu sein.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und gewinnbringende Lektüre!

Ihr



Prof. Dr. **Burkhard Pedell** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Stuttgart und Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Business Continuity Management und Controlling – Durch vorausschauende Steuerung die Krisenreaktionsfähigkeit erhöhen

Business Impact-Analyse, Resilienz und Controlling

Wie die Business Impact-Analyse mit Unterstützung durch das Controlling den Aufbau von Resilienz im Unternehmen und in der Supply Chain vorantreibt

Melanie Christine Kühlem, M. Sc., und Prof. Dr. Burkhard Pedell

4

Notfall- und Krisenmanagement in Banken

Aufbau eines Business Continuity Managements, Einordnung in die Organisation und besondere Herausforderungen im Finanzsektor

Mike Bona-Stecki, M. Sc.

13

Unternehmenssanierung aus Controlling-Sicht

Analyse anhand erfolgreicher Praxisfälle

Prof. Dr. Stefan Mayr, Mag. Alexander Josef Atzmüller, B. A., und Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller

21

Business Continuity im Fokus eines KRITIS-Unternehmens am Beispiel der Netze BW GmbH

Dr. Christoph Müller und Prof. Dr. Burkhard Pedell

27

**Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.
Prof. Dr. Burkhard Pedell im Interview unter**

<https://bit.ly/zeitschrift-controlling-2023>



COMPACT

Biases in Controlling und Machine Learning

Wie sich Entscheidungsanomalien auswirken und bewältigen lassen

Andreas Oesinghaus, M. Sc.

31

Bestimmung des optimalen Aktienportfolios

Ein Machine-Learning-Ansatz in theoretischer Herleitung und praktischer Anwendung

Stefan Eckerle, Benedikt Gieger, Niklas Lederer, Raphael Rahn, Felix Werner und Prof. Dr. Philipp Pohl

35

WISSEN

Digitalisierung bei Corporate Mergers & Acquisitions

Entwicklung eines Reifegradmodells

Mirko Fischer, Dr. Alexander Herzfeldt, Dr. Sebastian Floerecke, Prof. Dr. Christoph Ertl, Prof. Dr. Hans-Martin Beyer und Michael Klawon

39

Kapitalmarktreaktionen auf unternehmerische Umweltverschmutzung

Eine Analyse der Informationsarten, Informationskanäle, Implikationen und Handlungsempfehlungen

Dr. Yassin Denis Bouzzine

48

Transparente Umweltberichterstattung aus Sicht des Controllings

Die Bedeutung von Greenwashing und wie das Controlling zu dessen Vermeidung beitragen kann

Prof. Dr. Christian Hofmann und Rafael M. Zacherl, MBR

53

IM DIALOG

Keep performing while transforming

Rolle der Finanzfunktion bei der GASAG AG in der Balance zwischen Transformation und Krisenbewältigung

Stefan Hadré und Prof. Dr. Burkhard Pedell

62

CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

KI im Controlling

Ann-Kathrin Gans, B. Sc. und Daniel Silveira Pereira, M. Sc.

67

LEXIKON

Relative Leistungsbeurteilung

Relative Performance Evaluation – RPE

Lisa Hörnig, M. Sc.

69

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zum Business Continuity Management/Fachbuch-Test

71

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

75

Vorschau auf Heft 4/2023 und Impressum

80

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



DIE HERAUSGEBER

Die *Controlling* gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Universität Siegen

Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart