



5150202002

ZEITSCHRIFT FÜR ERFOLGSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG

CONTROLLING

Herausgegeben von Péter Horváth, Thomas Reichmann, Ulrike Baumöl, Andreas Hoffjan, Klaus Möller, Burkhard Pedell

2/2020

SCHWERPUNKT

SUPPLY CHAIN CONTROLLING DIE PERFORMANCE-ORIENTIERTE STEUERUNG KOMPLEXER WERTSCHÖPFUNGSKETTEN

**Performancewirkungen
von Supply Chains**

**Verbindung von ergebnis-
und verhaltensorientier-
tem Controlling bei der
Steuerung von Lieferanten**

**Technologieorientierte
Softwarebewertung
zur Unterstützung
von Beschaffungs-
entscheidungen**

www.zeitschrift-controlling.de

März 2020 · 32. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a. M.

Schwerpunkt: Supply Chain Controlling Die performance-orientierte Steuerung komplexer Wertschöpfungsketten

CONTROLLING 2/2020

Mit weniger Daten mehr entscheiden

Manager bekommen mehr Daten, als sie brauchen.
Die richtigen sind nicht immer dabei. **Das ändern wir.**

Erleben Sie DeltaMaster und die DeltaApp
auf diesen Veranstaltungen:

29.04. Düsseldorf	24.09. Zürich
19.05. Wetzlar	01.10. Düsseldorf
14.07. Neckarsulm	12.11. Nürnberg
17.09. Berlin	26.11. Münster

Jetzt anmelden:

www.bissantz.de/kennenlernen



Ideal zur Prüfungsvorbereitung



JETZT
10. AUFLAGE

Buchholz
**Grundzüge des Jahresabschlusses
nach HGB und IFRS**

10. Auflage. 2019. XVI, 516 Seiten.
Kartoniert € 24,90
ISBN 978-3-8006-5882-4

Portofreie Lieferung
☰ vahlen.de/25386949

DIE VORTEILE

- Über 300 Aufgaben mit Lösungen
- 270 Abbildungen und zahlreiche Beispiele
- Online Probeklausuren mit Musterlösungen auf www.vahlen.de

Das Lehrbuch

behandelt die handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften für alle Kaufleute, Kapitalgesellschaften und Konzerne. Außerdem werden die Grundzüge der IFRS für den Einzel- und Konzernabschluss erläutert.

Supply Chain Controlling

Liebe Leserinnen und Leser,

kennen Sie noch das Bindestrich-Controlling? Das entstand in der Anfangszeit des Controllings, als das Controlling von den funktionalen Disziplinen begeistert – oder notwendigerweise – aufgenommen wurde. Es entstanden Einkaufs-Controlling, Beschaffungs-Controlling, Logistik-Controlling, aber auch Marketing-, Personal-Controlling und viele andere. Mittlerweile sind die Teilbereiche um den Materialfluss herum zum Supply Chain Management und entsprechenden Controlling zusammengewachsen und in der anglisierten Schreibweise entzündet sich auch keine Diskussion mehr, ob mit oder ohne Bindestrich. Deutlich wird damit, dass über die Jahrzehnte eine erhebliche Konsolidierung und Vernetzung stattgefunden hat, die inzwischen unter dem Schlagwort „End-to-end-Prozesse“ auch in Gemeinkostenbereichen wie dem Controlling angekommen ist. Diese Vernetzung betrifft nicht nur die physischen Güterströme, sondern auch im hohen Maße die Informations- und Geldströme. Supply Chains sind damit zu einem zentralen Gestaltungs- und Analyseobjekt des Controllings geworden. Entsprechend lohnend erscheint ein Blick darauf, was sich in Wissenschaft und Praxis in diesem Bereich in den letzten Jahren getan hat.

Zu Beginn liefert *Obermaier* eine Analytik zur Beschreibung, Erklärung und Messung von Vernetzungseffekten unternehmensübergreifender Wertschöpfungs-systeme und präsentiert, wie Vernetzungsinvestitionen in Supply Chains und die dazugehörigen betriebswirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten für das Controlling konzeptionell begründbar und somit steuerbar gemacht werden können. Daran anknüpfend weisen *Eßig et al.* in einer Untersuchung die Notwendigkeit eines Performance Measurement & Management für die Effektivität von sogenannten Performance-Based Contracts (PBC) nach und zeigen das komplementäre Zusammenspiel von ergebnis- und verhaltensorientierten Steuerungsansätzen als Ansatzpunkt für ein neues Lieferantencontrolling auf. Anschließend gehen *Wetzel et al.* darauf ein, wie OEMs mit Hilfe unternehmensübergreifender Working Capital Praktiken und digitalisierten Supply Chain Finance-Lösungen die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Wertschöpfungsnetzwerke zukünftig verbessern können. *Federmann et al.* zeigen im Anschluss, wie treiberbasierte Simulationen die Entwicklung der Finanzorganisation von *Infineon* vom Data Provider zum Business Advisor unterstützen.

Darüber hinaus präsentieren *Bodendorf et al.* im ersten Beitrag des allgemeinen Teils ein Kostenanalysemodell zur technologieorientierten Softwarebewertung und -kostenschätzung, um Einkäufer bei den Verhandlungen mit Lieferanten durch Preistransparenz besser zu unterstützen. Abschließend zeigen sie die methodische Vorgehensweise am Beispiel eines zu beschaffenden Sprachverarbeitungssystems auf und klären die Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Grenzen des Modells. Im zweiten Beitrag des allgemeinen Teils setzen sich *Bley et al.* mit dem Einsatz von Big Data und Predictive Analytics in der Unternehmensplanung auseinander. In diesem Zusammenhang betrachten sie, basierend auf einer fragebogengestützten Studie, die Einstellung von mit der Unternehmensplanung befassten Controlling-Verantwortlichen zu modernen Planungsverfahren und untersuchen den Implementierungsgrad der verschiedenen BI-gestützten Verfahren.

Abgerundet wird das Heft durch den Controlling-Dialog, welchen Prof. Dr. *Wolfgang Stölzle* mit dem CFO der *TransInvest Holding Gruppe Alexei Kovalenko* führte. Thematisiert wurden vorrangig die Auswirkungen der Geschäftsmodelle, Organisationsstruktur und Managementberichterstattung bei der *M&M Militzer & Münch Gruppe* auf die finanzielle Führung und das Controlling des familiengeführten Logistikunternehmens.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihr

K. Möller



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 Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Supply Chain Controlling

Performancewirkungen von Supply Chains

Eine Analytik zur Beschreibung, Erklärung und Messung von Vernetzungseffekten unternehmensübergreifender Wertschöpfungs-systeme

Prof. Dr. Robert Obermaier

4

Die Steuerung von Supply Chains ist konzeptionell höchst anspruchsvoll. Außerdem sind Vernetzungsinvestitionen in Supply Chains besonders begründungsbedürftig, weil sie in ihrer Performancewirkung nur schwer abzuschätzen sind. In diesem Artikel wird eine Analytik zur kausalen Erklärung von Vernetzungsinvestitionen in Supply Chains vorgestellt, die als Grundlage eines Supply Chain Controllings dienen kann.

Supply Chain Finanzierung in der Automobilindustrie

Wie OEMs mit Hilfe unternehmensübergreifender Working Capital-Praktiken die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Wertschöpfungsnetzwerke zukünftig verbessern können

Philipp Wetzels, M.A., Prof. Dr. Erik Hofmann und Felix Köppl, B.A.

12

Unternehmensübergreifendes Working Capital Management (WCM) eröffnet Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, um ihre Ziele im WCM gemeinsam mit Lieferanten und Kunden zu erreichen. Mithilfe von digitalisierten Supply Chain Finance-Lösungen können Unternehmen nicht nur ihre eigenen Bilanzkennzahlen, Abwicklungsprozesse und Finanzierungskosten nachhaltig verbessern, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Supply Chain-Partner stärken. Anhand eines Beispiels der Automobilindustrie wird in diesem Beitrag verdeutlicht, wie ein unternehmensübergreifendes Working Capital Management unter Einbezug von Supply Chain Finance zum Erfolgsfaktor für die gesamte Supply Chain avanciert.

Verbindung von ergebnis- und verhaltensorientiertem Controlling bei der Steuerung von Lieferanten

Prof. Dr. Michael Eßig, Dr. habil. Dr. rer. pol. Andreas H. Glas und Dipl.-Kfm. Florian Henne

21

Die Forschung zu organisationaler Kontrolltheorie unterscheidet traditionell zwischen ergebnis- und verhaltensorientierten Steuerungsansätzen. Während verhaltensorientierte Ansätze dann an ihre Grenzen stoßen, wenn die Komplexität in Vorhaben hoch ist, sind ergebnisorientierte Ansätze auf eine hohe Verlässlichkeit, Stichhaltigkeit und Präzision der Messgrößen angewiesen. Dieser scheinbare Gegensatz führte dazu, dass lange Zeit ein Ansatz dem anderen konfrontativ gegenübergestellt worden ist. Eine komplementäre Nutzung wird erst seit vergleichsweise kurzer Zeit diskutiert. Diese Lücke greift dieser Beitrag auf und stellt am Beispiel von ergebnisorientierten Anreizverträgen – sogenannten Performance-Based Contracts (PBC) – vor, wo die Kennzahlen der Verträge (ergebnisorientierter Ansatz) einem zusätzlichen Performance Measurement (verhaltensorientierter Ansatz) bedürfen.

Treiberbasierte Simulation im Controlling bei Infineon

Dr. Frank Federmann, Prof. Dr. Björn Häckel, Dr. Felix Isbruch, Wolfgang Kratsch, M.Sc., Prof. Dr. Klaus Möller, Christian Voit, M.Sc. und Dr. Philipp Wunderlich

28

Die Finanzorganisation von Infineon will sich vom Data Provider zum Business Advisor entwickeln. Treiberbasierte Forecasts erlauben Automatisierung und Simulationsfähigkeit auf Knopfdruck, die es dem Controller ermöglichen, den Aufwand für aggregierte Finanzvorhersagen zu reduzieren, um mehr Zeit für wertstiftende Aufgaben zu haben. Dabei, so dieser Beitrag, sollte sich auf eine Auswahl von akzeptierten und relevanten Wirkungszusammenhängen anstatt vieler Einzelmaßnahmen fokussiert werden, da somit das Risiko von Inkonsistenzen verringert und die Akzeptanz grundsätzlich erhöht wird.

AKTUELL

Vorausschauend Resilienz aufbauen, statt das Unternehmen durch kurzichtiges Cost Cutting in einen Organizational Burnout zu treiben

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Prof. Dr. Werner Seidenschwarz und Hans Sondermann

36

COMPACT

Einfluss von Heuristiken auf die Gestaltung und Verwendung von Grafiken in Management Reports

Samuel Karras, M.Sc.

40

WISSEN

Einsatz von Big Data und Predictive Analytics in der Unternehmensplanung – Ergebnisse einer Befragungsstudie

45

Christopher Bley, Alexander Giesel und Prof. Dr. Franca Ruhwedel

Der Einfluss von Business Intelligence auf die Unternehmensplanung nimmt weiter zu, sodass die etablierte Unternehmensplanung immer häufiger durch Predictive Analytics ergänzt und teils ersetzt wird. Wie dieser Wandel in der Unternehmensrealität aussieht, macht dieser Beitrag deutlich, indem die Ergebnisse einer Befragung von 49 Controllingleitern und CFOs vorgestellt werden, die verdeutlichen, dass dem Thema zwar großes Interesse – hier vor allem bei automatisierter Planung, Self-Service BI und Big Data Analytics – entgegengebracht wird, jedoch erst wenige Unternehmen die Potenziale ausschöpfen.

Technologieorientierte Softwarebewertung zur Unterstützung von Beschaffungsentscheidungen Modell und Anwendungsbeispiel im Automobilbau

53

Frank Bodendorf, M.Sc., Barbara Hollweck, B.Sc und Prof. Dr.-Ing. Jörg Franke

Die Digitalisierung im Automobilbau führt zu einer höheren Bedeutung der Softwarebeschaffung. Der Einkauf benötigt dabei geeignete Softwarebewertungsmodelle, um bei den Verhandlungen mit Lieferanten die Preistransparenz zu erhöhen. In diesem Artikel wird ein neues Modell vorgestellt, das traditionelle Kostenanalysemethoden mit einer wertorientierten Betrachtung, insbesondere der Technologieattraktivität, kombiniert. Es liefert dem Einkäufer nicht nur einen begründbaren Preisspielraum für Lieferantenverhandlungen, sondern klassifiziert auch die im Softwareprodukt enthaltenen Technologiearten im Hinblick auf eine nachhaltige Attraktivität über den gesamten Lebenszyklus.

IM DIALOG

Finanzielle Führung bei Miltzer & Münch

62

Alexei Kovalenko und Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

LEXIKON

Machine Learning

65

Daniel Silveira Pereira, M.Sc.

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zu Supply Chain Controlling/Fachbuch-Test

67

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

71

Vorschau auf Heft 3/2020 und Impressum

76

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. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, IPRI International Performance Research Institute/Universität Stuttgart

Prof. Dr. Thomas Reichmann, Technische Universität Dortmund und CIC GmbH, Dortmund

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Universität Liechtenstein

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

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

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

Vorausschauend Resilienz aufbauen, statt das Unternehmen durch kurzsichtiges Cost Cutting in einen Organizational Burnout zu treiben



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.



Prof. Dr. **Werner Seidenschwarz** ist geschäftsführender Gesellschafter der *Seidenschwarz & Comp. GmbH*, Starnberg und Honorarprofessor an der Fakultät für Informatik der Technischen Universität München. E-Mail: publica@seidenschwarz.com

Kurzsichtiges Cost Cutting kann wesentlich dazu beitragen, ein Unternehmen in einen Organizational Burnout zu treiben. Dies zu verhindern und trotz interner und externer Stressoren Resilienz aufzubauen sind Führungsaufgaben. Zentrale Bausteine dafür sind das Ausräumen von Zielen durch einen unternehmerischen Kaufmann, die Integration resilienzbegleitender Zielsetzungen in Strategien, Prozesse und Instrumente sowie das agile Umschalten zwischen Abschwung und Aufschwung.

Burkhard Pedell, Werner Seidenschwarz und Hans Sondermann

1. Cost Cutting ist in vielen Unternehmen wieder auf der Agenda

Sobald sich die Anzeichen für eine konjunkturelle Abkühlung wie im vergangenen Jahr verdichten, stehen in vielen Unternehmen Kostensparprogramme wieder ganz oben auf der Agenda. Einerseits kann dies Teil einer durchdachten und notwendigen Vorbereitung auf einen konjunkturellen Abschwung sein, insbesondere wenn dies zum Anlass genommen wird, in der Vergangenheit möglicherweise ‚angesetzten Speck‘ wieder loszuwerden. Andererseits besteht bei undifferenziertem und wiederholtem Cost Cutting die Gefahr, dass bei Ressourcen Einschnitten vorgenommen werden, die für die Substanz des Unternehmens essenziell sind. Werden dadurch die Innovationskraft und die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens geschwächt, ist das Unternehmen nicht mehr in demselben Umfang in der Lage, Geschäftspotenziale auszuschöpfen und unvorteilhafte Ereignisse und Entwicklungen abzufedern. Es droht eine Abwärts Spirale aufgrund nicht strategiekonformen Handelns.

Erreicht diese Entwicklung einen Punkt, an dem das Unternehmen mit den vorhandenen Ressourcen nicht mehr in der Lage ist, die Abwärtsentwicklung zu stoppen, kippt das Unternehmen in einen Zustand des Organizational Burnout, einen „...erschöpften und paralysierten Zustand, [...] [den

die Organisation] mit eigenen Ressourcen [...] nicht mehr positiv verändern kann“ (Greve, 2018, S. 7). Wie bei einzelnen Menschen auch, entwickelt sich ein Organizational Burnout überwiegend schleichend. Dies macht es besonders bedeutend, derartige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und für die Führung und die Organisation insgesamt fassbar zu machen (siehe **Abb. 1** zur Entstehung und Erfassung eines Organizational Burnout). Gerät ein Unternehmen in die Abwärts Spirale hin zum Organizational Burnout, haben in der Regel die Führungssysteme versagt, was sich oft in einer fehlenden Authentizität in der Ableitung strategischer Handlungsbedarfe äußert. Das Versagen der Führung reicht bis hin zu Absurditäten; beispielsweise haben wir ein Unternehmen kennengelernt, das in 10 Jahren 13 CEOs eingesetzt hatte. Diese Merkmale machen die Vermeidung eines Organizational Burnout zu einer unverzichtbaren Aufgabe eines vorausschauenden Resilienzmanagements.

2. Aufbau von Resilienz und Vermeiden von Organizational Burnout sind Führungsaufgaben

Resilienz ist die Fähigkeit eines Unternehmens, auch mit unerwarteten und bestandsgefährdenden Ereignissen und Entwicklungen widerstandsfähig und konstruktiv umzugehen und daraus sogar Kompetenzen aufzubauen, die das Unternehmen

wettbewerbsfähiger machen (vgl. Pedell, 2014; Pedell/Seidenschwarz, 2011). Diese Fähigkeit basiert auf den Unternehmensressourcen, wofür auch die Führung und Steuerung, die Unternehmenskultur und die Prozesse ganz wesentlich sind.

Inwieweit Resilienz benötigt wird, hängt von den Kunden und Wettbewerbern, von den Produkt-, Beschaffungs- und Kapitalmärkten und deren Volatilität sowie von technologischen und regulatorischen Entwicklungen ab (vgl. Abb. 1). Inwieweit Resilienz vorhanden ist, hängt – abstrakt formuliert – von den Eigenschaften und Potenzialen der Unternehmensressourcen ab. Wesentlich für Resilienz sind dabei einerseits die Eigenschaften Redundanz, Flexibilität und Schnelligkeit (vgl. hierzu und zum Folgenden Pedell, 2017). Redundanz umfasst dabei nicht nur größere Bestände und eine größere Liquiditätsreserve, sondern z. B. auch Multiple Sourcing statt Single Sourcing. Andererseits versetzen Lernfähigkeit und Wandelbarkeit Unternehmen in die Lage, Ressourcen entlang der zuvor genannten Dimensionen weiterzuentwickeln. Dazu zählen auch abrufbare Routinen, die Anpassungen an angespannte Unternehmenssituationen ermöglichen.

Besondere Bedeutung besitzen darüber hinaus ein sinnstiftender Unternehmenszweck und ein anschaulich kommuniziertes Bild der Zukunft (Vi-

sion) sowie vor allem die gelebten Werte und die übergeordneten Ideen, die die Ressourcen eines Unternehmens positiv oder negativ ‚aufladen‘. Gerade in ruppigen Zeiten sorgen die gerne als ‚weiche Faktoren‘ bezeichneten gelebten Werte und Verhaltensweisen für Stabilisierung im und für Identifikation mit dem Unternehmen.

Innerhalb der gelebten Werte geht es vor allem um das Miteinandergehen, das ‚so machen wir das hier‘. Führungskräfte werden dadurch zum Vorleben angehalten, Mitarbeiter zum täglichen Umsetzen. Gerade in schlechten Zeiten zeigt sich hier der Charakter einer Organisation und der sie prägenden Schlüsselspieler. Das Spektrum reicht hier von einem ‚wir halten gerade in schwierigen Zeiten zusammen‘ bis hin zum ‚mit dem Finger auf andere zeigen‘ und ein ‚den Gürtel vor allem bei den anderen enger schnallen, nicht aber bei sich selbst‘.

Wesentlich für die Resilienz eines Unternehmens ist die Glaubwürdigkeit des Managements, welche die Authentizität der Führung in allen möglichen Konjunkturausprägungen (guten wie schlechten) voraussetzt.

Ein Unternehmen ist dann resilient, wenn die Ressourcenkonstitution für die Ressourcenanforderungen angemessen ist. In einer dynamischen Per-



Hans Sonderrmann ist Vorsitzender des Beirats der Turck Holding GmbH und Verwaltungsratsmitglied der Alfred Imhof AG (CH).

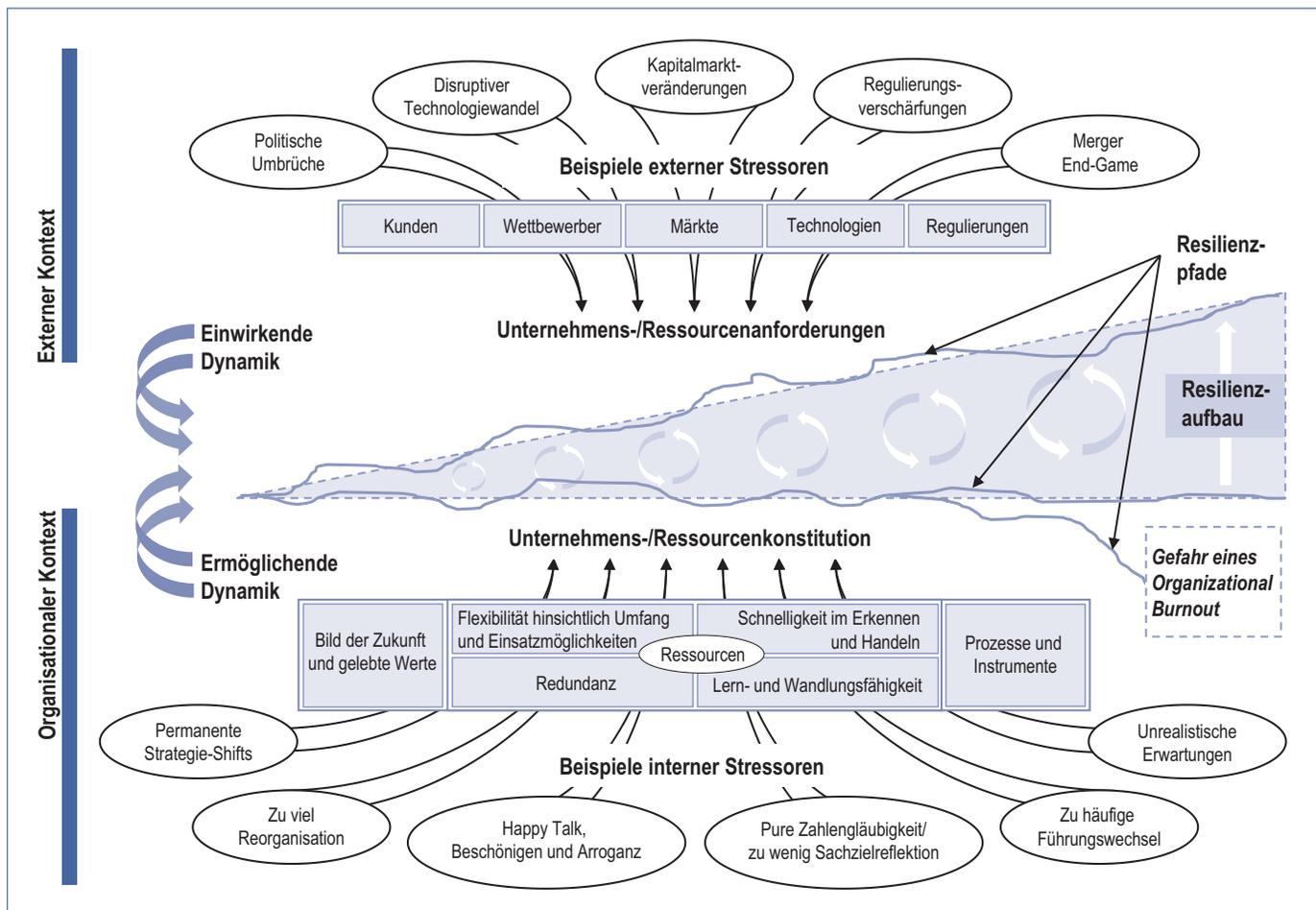


Abb. 1: Resilienzpfade und Organizational Burnout

spektive muss die Unternehmensführung dabei Resilienzpfade (vgl. *Pedell/Seidenschwarz*, 2011, S. 157) im Blick haben. So zeichnet sich Resilienz gerade dadurch aus, dass es nach Krisen, die durch ganz unterschiedliche interne und externe Stressoren ausgelöst werden können, nicht nur gelingt, wieder in den Ausgangszustand zurückzuschwingen, sondern daraus neue Kompetenzen und letztlich Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Im Idealfall gelingt es, selbstverstärkende Entwicklungen in Gangzusetzen, d. h., aus überstandenen Krisen entsteht zusätzliche Resilienz, etwa, weil die Kompetenzträger Erfahrungen im Umschalten zwischen Boom und Abschwung gesammelt haben (vgl. Abschnitt 5). Umgekehrt droht bei einer fortdauernden Überforderung der Ressourcen eine schleichende Abwärtsentwicklung, die im schlimmsten Fall in einen Organizational Burnout münden kann.

All dies macht Resilienzmanagement zu einer Führungsaufgabe. Die Unternehmensführung muss für eine rationale Zielabwägung sorgen, die Aufmerksamkeit der Organisation für die Zusammenhänge schaffen und hochhalten sowie kurzfristige Optimierungen einzelner Akteure zulasten einer nachhaltigen Entwicklung der Unternehmenssubstanz verhindern. Damit wird auch die Gefahr eingedämmt, dass das Unternehmen in die oben beschriebene Abwärtsspirale gerät.

3. Ziele sind von einem unternehmerisch geprägten Kaufmann auszutarieren

Zur strategischen Steuerung eines Unternehmens genügt nicht mehr eine einfache strategische Positionierung im Sinne einer Grenzziehung des unternehmerischen Spielfelds (inkl. regelmäßiger M&A-Aktivitäten), aus der heraus ein strategischer Plan mit entsprechend budgetiertem Umsetzungsprogramm erarbeitet wird. Dies erfordert auch, eine Perspektive zu geben, innerhalb derer sowohl verlässliche, gelebte Werte gepflegt als auch neue Aktionsmuster ins Unternehmen eingespielt werden (Experimentieren) (vgl. *Seidenschwarz*, 2003, S. 184 ff.; *Simons*, 1995).

Gelebte Werte werden typischerweise sehr stark in eigentümergeführten Unternehmen vorgelebt, das Experimentieren mit neuen Lösungen sehr stark im Start-up-Umfeld – wie auch bei Lean Start-ups in Großunternehmen (vgl. *Seidenschwarz*, 2019, S. 90; *Ries*, 2011).

Für den Aufbau von Resilienz nimmt auch der unternehmerische Kaufmann eine Schlüsselrolle ein. Dieser ist charakterisiert durch:

- Ein tiefes und strategisches Geschäftsverständnis.
- Ein auf Gewinnerzielung und Wertsteigerung ausgerichtetes Handeln, das auch allen Nicht-Kaufleuten die wertmäßigen Erwartungen einfach und verständlich macht. Dazu gehört auch, die Erfüllbarkeit von Gewinnzielen in ange-

spannten Zeiten realistisch zu hinterfragen. Es geht dabei nicht darum, Profitabilitätszielen ihre gerade in angespannten Zeiten hohe Bedeutung zu nehmen, sondern unrealistische Verhaltensmuster zu vermeiden. Wenn z. B. drei Hauptwettbewerber Gewinnwarnungen herausgeben und auch unternehmensintern bereits absehbar ist, dass die Gewinnziele vorübergehend nicht zu halten sind, kann eine Anpassung sinnvoll sein.

- Die Fähigkeit, auch in angespannten Zeiten mit hohem Kostendruck sachlich zu differenzieren, bei welchen Kosten ein Abbau sinnvoll ist, und z. B. zu prüfen, inwieweit durch den Abbau von Mitarbeitern Wissen verloren geht, das nach den angespannten Zeiten wieder benötigt wird, sich aber nicht schnell wiederherstellen lässt.
- Ein umfassendes Denken, das sich nicht nur auf Kostensenkungen beschränkt, weil diese vielleicht einfacher bearbeitbar sind, sondern auch Umsatzpotenziale und Umsatzrealisierung ausgewogen mit einbezieht.

4. Aufbau von Resilienz erfordert die Integration in Strategie, Prozesse und Instrumente

Damit das Thema Resilienz kein isoliertes Eigenleben führt, sondern angemessen und dauerhaft Eingang in unternehmerische Entscheidungen und die Unternehmenssteuerung findet, sind resilienzbezogene Zielsetzungen in die Strategie, in die laufenden Prozesse – auch in der Linie – sowie in die Instrumente des Unternehmens zu integrieren.

Damit dies keine reine ‚Fingerübung‘ einer Stabsabteilung bleibt, ist es von zentraler Bedeutung, dass die übergeordnete Führung resilienzbezogene Zielsetzungen mit den Verantwortlichen für die Geschäftsprozesse in der Linie vereinbart. Die Integration in Programme des Umsatz- und Kostenmanagements lenkt z. B. Kostensenkungsbestrebungen in eine Richtung, in der ‚angesetzter Speck‘ abgebaut wird, ohne gleichzeitig Ressourcen wegzuschneiden, die für die nachhaltige Unternehmensentwicklung essenziell sind bzw. ohne die das Unternehmen Gefahr läuft, in einen Organizational Burnout zu laufen. Insbesondere eine ‚Risikoverwaltung‘ durch Abteilungen, die relativ weit weg vom Geschäft sind, ist zu vermeiden.

Umgekehrt sind insbesondere in den frühen Phasen der Entwicklung von Kundenlösungen (Produkte und Services) Resilienzchecks (vgl. *Pedell/Seidenschwarz*, 2011, S. 156 f.) sinnvoll. Gerade in diesen frühen Phasen werden nicht nur Umsatzziele abgesteckt und wesentliche kostendeterminierende Entscheidungen (Produktkonzepte, Softwarearchitekturen, Produktionsstandorte etc.) getroffen. Auch die Leistungsfähigkeit der Wertkette sollte bereits hier realistisch reflektiert werden. Dazu kann die Berücksichtigung resilienzbezogener

Zielsetzungen in Managementansätzen wie dem Target Costing (vgl. *Seidenschwarz*, 2019), vor allem in dessen Teilinstrument der lebenszyklusbasierten retrograden Kalkulation, beitragen. Insbesondere der Entwicklung und Verfolgung unrealistischer und nicht nachhaltig tragender Business Cases kann dadurch gezielt entgegengewirkt werden.

5. Blueprints erlauben das agile Umschalten zwischen verschiedenen Modi Operandi

Unternehmen, die ein agiles Umschalten zwischen Abschwung und Aufschwung beherrschen, können Wettbewerbsvorteile, z. B. durch den Gewinn von Marktanteilen, erlangen. Organisationen, die dies besonders gut beherrschen, haben für beide Situationen bewährte Prozessmodelle und begreifen Konjunkturzyklen in erster Linie als Chance (vgl. *Pedell*, 2014). Zentrale Erfolgsfaktoren dafür, dass diese Chance genutzt werden kann, sind eine funktionierende Früherkennung, um die richtigen Zeitpunkte für das Umschalten zwischen den Modi Operandi zu treffen, Erfahrung in der Organisation mit beiden Situationen sowie eine Lern- und Wandlungsfähigkeit, um überlagernde strukturelle Veränderungen bewältigen zu können. Schlussendlich darf eine Organisation in Phasen des Abschwungs nicht ‚auf Kante genäht‘ sein, um auch in Konjunkturkrisen noch Innovationen vorantreiben zu können.

Die skizzierten Ansatzpunkte zum Aufbau von Resilienz sind nach unserer Erfahrung zentrale Bausteine einer wirkungsvollen Therapie zur Vorbeugung eines Organizational Burnouts, wenn diese konsequent im Rahmen einer vorbeugenden Analyse- und eines systematischen Handlungsrahmens im Unternehmen eingesetzt werden.

Literatur

- *Greve, G.*, Organizational Burnout: Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen, 4. Aufl., Wiesbaden 2018.
- *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.*, Resilienz und Controlling – Wie die Controller die „Stehaufmännchen“-Qualitäten ihrer Unternehmen stärken können, in: *Controlling*, 29. Jg. (2017), H. K, S. 64–68.
- *Pedell, B./Seidenschwarz, W.*, Resilienzmanagement, in: *Controlling*, 23. Jg. (2011), H. 3, S. 152–158.
- *Ries, E.*, *Lean Startup*, London 2011.
- *Seidenschwarz, W.*, *Steuerung unternehmerischen Wandels*, München 2003.
- *Seidenschwarz, W.*, Innovation im Target Costing-Instrumentarium, in: *Controlling*, 31. Jg. (2019), H. S, S. 86–90.
- *Simons, R.*, *Levers of Control*, Boston 1995.