

Resilienz ist gefragt

Liebe Leserinnen und Leser,

Krisenzeiten sind in der Regel gute Zeiten für Controller. Ihre Kompetenzen in der Analyse von Daten und im Management von Liquidität und Kosten sind von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, das Schlimmste zu verhindern und das Schiff möglichst schnell wieder auf Kurs zu bringen. Das war schon in der Finanz- und Wirtschaftskrise vor gut zehn Jahren so und das gilt auch heute. Die Rolle des Controllers darf sich aber nicht auf das Bewältigen einer bereits eingetretenen Krise beschränken. Gerade die vergangenen Monate haben gezeigt, wie wichtig es ist, gut vorbereitet in eine Krise zu gehen. Geht man davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit lokaler und/oder sektoraler Krisen in einer turbulenten „VUCA“-Welt weiter zunehmen wird, wird das Wissen, wie man ein Unternehmen wetterfest macht, in Zukunft noch wertvoller. Entsprechend müssen Controller dafür kämpfen, dass der Vorbereitung auf zukünftige Krisen der gebührende Raum eingeräumt wird. Ein Befund aus der Blitzumfrage des „WHU Controller Panels“ im März dieses Jahres bringt das Argument auf den Punkt: Unternehmen mit einem effektiven Krisen-Management sind neben einer höheren Chancenorientierung in der Krise vor allem auch durch eine bessere Vorbereitung auf die Krise charakterisiert.

Viele Unternehmen haben hier die Lektionen aus der Finanzkrise vor gut zehn Jahren ein Stück weit gelernt und verfügen heute über tragfähige Notfallpläne, die in den vergangenen Monaten dabei geholfen haben, schnell zu reagieren. Allerdings wurden die sich an die Finanzkrise anschließenden Boom-Jahre in den meisten Fällen nicht dazu genutzt, damals sichtbar gewordene Problembereiche anzugehen, etwa das Thema der überzogenen Variantenvielfalt. Bis heute kann kaum ein Unternehmen sauber rechnen, was eine Variante kostet. Altlasten bestehen fort. Zudem hat sich kaum ein Unternehmen intensiv mit dem Thema organisationale Widerstandsfähigkeit auseinandergesetzt. Das erscheint aber notwendig, wenn der dafür geprägte Begriff der Resilienz mit Leben erfüllt werden soll. Auch Controller tun sich an dieser Stelle noch eher schwer. Zum einen ist das Konstrukt schwer



Utz Schäffer



Jürgen Weber

zu fassen, ein Personaler wird in der Regel etwas ganz anderes unter Resilienz verstehen als ein Finanzler. Wie also ein gemeinsames Verständnis dafür entwickeln, wo die zentralen Hebel liegen, um das Unternehmen widerstandsfähiger zu machen? Und überhaupt: Wer ist hier eigentlich zuständig? Was können Controller beitragen? Zum anderen sind wesentliche Bausteine der Resilienz wie das Vorhalten von Reserven und Redundanz in Lieferketten und Systemen in den Augen des Controllings traditionell schlicht und einfach Zeichen von Ineffizienz und Verschwendung. Wie also das Streben nach kurzfristiger Optimierung und Nachhaltigkeit, Widerstandskraft und Resilienz unter einen Hut bringen?

Wir halten es für essenziell, dass sich Controller in den nächsten Jahren intensiv mit genau diesen Fragestellungen befassen. Die Zeit dafür ist günstig!

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber