

## **Resilienz durch nachhaltiges Controlling stärken**

**Jennifer Kunz**

### **Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:**

Kunz, Jennifer. 2022. "Resilienz durch nachhaltiges Controlling stärken." *Controlling & Management Review* 66 (1): 36–39. <https://doi.org/10.1007/s12176-021-0428-z>.

### **Nutzungsbedingungen / Terms of use:**

**CC BY 4.0**



# Resilienz durch nachhaltiges Controlling stärken

Resiliente Organisationen haben einen Wettbewerbsvorteil, da sie erfolgreicher Krisen meistern können. Mit einer nachhaltigen Steuerung lässt sich Resilienz in einem Unternehmen gezielt aufbauen. Bei diesem Prozess kann und sollte das Controlling eine zentrale Rolle übernehmen.

*Jennifer Kunz*

Die Corona-Pandemie hat offen gelegt, wie verletzlich viele Geschäftsmodelle und wie brüchig komplexe Lieferketten in Krisensituationen sind. In diesem Zusammenhang rückt Resilienz in den Fokus der betrieblichen Steuerung. Ursprünglich stammt dieses Konzept aus der Ökologie. Gemäß Holling (1973) sind Ökosysteme resilient, wenn sie mit Schocks so umgehen können, dass sie ihren grundlegenden Charakter nicht verändern müssen. Diese Sichtweise hat mittlerweile Eingang in sehr unterschiedliche Bereiche wie die Psychologie oder die Organisationsforschung gefunden. Da das Con-

trolling als zentrales Instrument betrieblicher Steuerung unmittelbar auf Unternehmensentscheidungen einwirkt, liegt es nahe, auch in diesem Bereich gezielt nach Ansatzpunkten zu suchen, wie die organisationale Resilienz gestärkt werden kann (vergleiche Schäffer 2020). Sind Controller mit den Stellhebeln zur Steigerung der Resilienz im Unternehmen vertraut, können sie einen wichtigen Beitrag dazu leisten, ihr Unternehmen krisenfest zu machen.

## Was zeichnet eine resiliente Organisation aus?

Um die relevanten Ansatzpunkte zur Gestaltung einer resili enten Organisation für das Controlling praktisch fassbar zu machen, gilt es zunächst, die grundlegenden Fähigkeiten resilenter Organisationen zu identifizieren. Hierzu haben sich in der Literatur insbesondere zwei Kernfähigkeiten herauskris tallisiert. Erstens trägt ein hohes Maß an Widerstandsfähigkeit zur Resilienz bei. Hierunter versteht man die Fähigkeit, betriebliche Prozesse auch in Krisenzeiten aufrechtzuerhalten und sich schnell von solchen Ereignissen wieder zu erholen (vergleiche Buliga/Scheiner/Voigt 2016). Zweitens stärkt eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit die organisationale Resilienz. Organisationen, die über diese Fähigkeit verfügen, erkennen auch in Krisen Chancen sehr schnell, passen bestehende Pläne rasch an, ohne in chaotische Abläufe überzugehen, und adaptieren ihre Prozesse und Strukturen zügig an die neuen Gegebenheiten (vergleiche Buliga/Scheiner/Voigt 2016).

## Zusammenfassung

- Durch die Corona-Pandemie steht bei vielen Unternehmen im Fokus, wie sie ihre Strukturen und Prozesse dauerhaft auf die Bewältigung von Krisen vorbereiten können.
- Die Erweiterung betrieblicher Steuerungssysteme auf eine nachhaltige Perspektive fördert die Anpassungs- und die Widerstandsfähigkeit, die beiden Kernfähigkeiten resilenter Organisationen.
- Da Controller Schlüssel-Kompetenzen im Hinblick auf Steuerungssysteme haben, sollten sie eine führende Rolle bei der Gestaltung nachhaltiger Steuerungskonzepte spielen.

Beide Fähigkeiten werden durch bestimmte Ressourcen und Prozesse gefördert (vergleiche Kunz/Mur, im Druck). Die Ressourcen können in materielle und soziale Ressourcen unterteilt werden (vergleiche Gittell et al. 2006).

### Materielle Ressourcen

Sie beziehen sich auf die Verfügbarkeit finanzieller und nicht-finanzieller Mittel. Stehen solche Ressourcen ausreichend bereit, ist die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens in Krisen höher. Zum Beispiel sind Situationen denkbar, in denen ein Unternehmen trotz Lieferengpässen über genügend Bestände verfügt, um zumindest zeitweise die Produktion aufrechtzuerhalten, oder in denen es trotz Umsatzeinbrüchen ausreichend Liquidität bereithält, um weiterhin bestehenden Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Auch die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens steigt, wenn finanzielle Mittel in angemessener Höhe bereitgestellt werden, beispielsweise um Innovationen anzustoßen oder umzusetzen. Aus dieser Perspektive können sogenannte Slack-Ressourcen, also Mittel, die entgegen kurzfristiger Optimierungsplanung vorgehalten werden, entscheidend sein (vergleiche Kunz/Mur, im Druck). In diesem Kontext wird die aktuelle Pandemie sicher zu einem Umdenken im Hinblick auf die Vorhaltung bestimmter medizinischer Produkte in Krankenhäusern führen.

### Soziale Ressourcen

Sie dienen zum Aufbau positiver kollegialer Beziehungen (vergleiche Gittel et al. 2006), aber auch von Netzwerken, die auf gemeinsamen Werten basieren (vergleiche Lengnick-Hall/Beck/Lengnick-Hall 2011). Diese Beziehungen fördern die gegenseitige emotionale, soziale und moralische Unterstützung (vergleiche Gittell et al. 2006). Ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt das individuelle Vertrauen, die Krise meistern zu können. Hierdurch stabilisieren sie Unternehmen in Krisenphasen und steigern die Widerstandsfähigkeit. Darüber hinaus tragen sie auch dazu bei, Informationen und Wissen unter den Mitarbeitern zu verbreiten. Hierdurch werden mögliche Ansatzpunkte zur Krisenbewältigung schneller innerhalb der Organisation transparent, was positiv auf die Anpassungsfähigkeit wirkt.

### Resilienzfördernde Prozesse

Sie sichern die Verfügbarkeit und gezielte Nutzung der materiellen und sozialen Ressourcen. Dadurch tragen sie dazu bei, dass sich die beiden Kernfähigkeiten etablieren. Die Anpassungsfähigkeit wächst, wenn Unternehmensprozesse agil

gestaltet sind, zum Beispiel wenn sie ein iteratives und damit lernunterstützendes Vorgehen oder eine starke Mitarbeiterorientierung fördern. Die Widerstandsfähigkeit entwickelt sich hingegen gut durch Prozesse, die auf eine langfristige Optimierung fokussieren und damit angemessene Slack-Ressourcen zulassen.

### Wie nachhaltige Steuerung die Resilienz stärkt

Aus Controlling-Perspektive stellt sich die Frage, welche Ansatzpunkte es für das gezielte Management dieser resilienzfördernden Ressourcen und Prozesse gibt. Die immer stärker in den Fokus betrieblicher Aktivitäten rückende Nachhaltigkeit bietet einen hilfreichen Strukturierungsrahmen. Gemäß dem Konzept der Triple Bottom Line (vergleiche Elkington 1997) umfasst eine nachhaltige Steuerung eine ökonomische, eine ökologische und eine soziale Dimension. Die ökonomische Dimension zielt auf einen nachhaltigen, also langfristigen und dauerhaften ökonomischen Erfolg ab. Die ökologische Dimension umfasst die effiziente und möglichst schonende Nutzung natürlicher Ressourcen. Die soziale Dimension berücksichtigt den fairen Umgang mit internen und externen Stakeholdern durch zum Beispiel faire Löhne, sichere Arbeitsbedingungen und den Schutz der Menschenrechte.

Ob ein Unternehmen in der ökologischen Dimension erfolgreich ist, lässt sich nur sinnvoll bestimmen, wenn die Nutzung natürlicher Ressourcen vollständig erfasst wird. Das geht üblicherweise über die Kostengrößen hinaus, die in der finanziellen Dimension monetär bewertet sind. So trägt nicht jeder Ressourcenverzehr ein Preisschild. Beispielsweise fließt nur selten in die finanzielle Bewertung ein, wenn Ökosysteme zerstört, Biodiversität reduziert oder Gewässer durch Mikroplastik verschmutzt werden. Auch wenn nicht regenerierbare Ressourcen verbraucht werden oder sich zu einem Engpass entwickeln, fließen die daraus folgenden negativen Effekte meist nicht in eine klassische Kostenbetrachtung mit ein. Diese Aspekte werden aber im Rahmen der ökologischen Dimension einer Bewertung unterzogen, zum Beispiel durch den ökologischen Fußabdruck, und dadurch einem Steuerungsprozess zugänglich gemacht.

Ein ähnlicher Effekt kann von der gezielten Erfassung steuerungsrelevanter Informationen im sozialen Bereich ausgehen. Hier sind frühzeitig Problembereiche und Engpässe zu erkennen, die zu instabilen Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern führen können, zum Beispiel durch Streiks aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen. Die Informationsfunktion kann damit auch als Frühwarnsystem ver-

standen werden, das dabei hilft, zukünftige Ressourcenengpässe zu antizipieren und möglichst frühzeitig gegensteuern zu können, indem der Ressourcenverbrauch angepasst wird oder das Geschäftsmodell grundsätzlich überdacht wird.

Durch diese Betrachtung ökologischer und sozialer Aspekte entsteht Transparenz, die ihrerseits die Anpassungsfähigkeit erhöht. Beispielhaft kann dies an der Lebensmittelindustrie verdeutlicht werden: Eine schwindende Biodiversität verengt auch den Gen-Pool bestimmter Nahrungspflanzen. Dadurch kann es bei starken klimatischen Veränderungen, wie sie durch den Klimawandel zu erwarten sind, zu vermehrten Ernteausfällen kommen. Eine breitere Diversität erlaubt dagegen eine Anpassung durch Rückgriff auf andere Sorten, die beispielsweise mit kühleren oder feuchteren Bedingungen zurechtkommen. Damit gilt es, frühzeitig die Biodiversität zu schützen, also zügig zu reagieren, um in einer klimatisch bedingten Krisensituation noch Reaktionsmöglichkeiten zu haben.

Darüber hinaus kann die Steuerung entlang dieser drei Nachhaltigkeitsdimensionen ein Unternehmen generell auf eine stabilere Ressourcenbasis stellen und damit die Widerstandsfähigkeit fördern. Gemeinsame Werte zu etablieren und umzusetzen kann vertrauensvolle Stakeholder-Beziehungen fördern sowie interne und externe soziale Netzwerke festigen. Stabile interne Netzwerke unterstützen den schnellen Austausch zwischen Abteilungen über einzelne Mitarbeiter, verbessern den allgemeinen Informationsfluss und die Kooperationsbereitschaft, wodurch der betriebliche Ablauf auch in Krisenzeiten besser aufrechterhalten werden kann. Als externe Partner stehen die Lieferanten im Blickpunkt. Wenn sie sich der angestrebten Transparenz entziehen, um zum Beispiel inadäquate Produktionspraktiken zu verschleiern, wer-

den sie frühzeitig als potenziell problematisch identifiziert. Bei passenden Marktgegebenheiten können sie dann durch andere Lieferanten ersetzt werden. Ist dies nicht möglich, kann zumindest auf sie eingewirkt werden. So geschaffene stabile externe Netzwerke mit Lieferanten erhöhen wiederum die Stabilität der Lieferkette, da Störungen zügiger geklärt und gemeinsam behoben werden können.

## Warum das Controlling gefordert ist

Wichtige Voraussetzung einer nachhaltigen Steuerung ist somit eine breite Informationsversorgung und die dadurch geschaffene Transparenz. Hier kommt das Controlling ins Spiel, denn seine Kernaufgabe ist die Beschaffung, Aufbereitung und Bereitstellung von steuerungsrelevanten Informationen. Allerdings zeigt die Forschung, dass sich Controller bis dato nicht ausreichend mit einer nachhaltigen Steuerung beschäftigen (vergleiche Schaltegger 2016; Petersen et al. 2021). Dies ist problematisch, da sie es versäumen, einen Beitrag zu leisten, ihre Unternehmen auf eine krisenfestere Basis zu stellen. Dabei entstammen viele Informationsinstrumente dem klassischen Controlling und werden nur an die neuen Informationsbedürfnisse angepasst.

Beispielhaft kann dies an der Erweiterung der Balanced Scorecard dargestellt werden. Die so entstandene Sustainability Balanced Scorecard liegt in unterschiedlichen Formen vor (vergleiche Hansen/Schaltegger 2016): In einer Variante werden mit der ökologischen und der sozialen Dimension verbundene Kennzahlen in die bestehenden Perspektiven integriert. Eine zweite Variante weist dagegen eine eigene Perspektive auf, die diese Kennzahlen zusammenfassend und gesondert darstellt. Eine dritte Möglichkeit besteht darin, eine eigene Balanced Scorecard für soziale und ökologische Aspekte auszuweisen. Darüber hinaus finden sich auch Mischformen zwischen diesen Varianten. Da dieses Instrument einem klassischen Controlling-Denkuster entspringt und in vielen Unternehmen von Controllern gestaltet und implementiert wird, erscheint es nur sinnvoll, wenn eine nachhaltige Erweiterung ebenfalls durch das Controlling begleitet und gesteuert wird. Nur so kann gewährleistet werden, dass tatsächlich die ökonomische mit den anderen Dimensionen gemeinsam betrachtet und gesteuert wird. Gerade die Varianten zwei und drei ermöglichen aber eine Aufteilung zwischen dem Controlling, das sich nur für die ökonomische Komponente verantwortlich fühlt, und der Nachhaltigkeitsabteilung, die sich nur um die beiden anderen Komponenten kümmert. Hier besteht die Gefahr, dass am Ende dann doch nur die ökonomi-

## Handlungsempfehlungen

- Verstehen Sie eine nachhaltige Steuerung als einen wichtigen Beitrag zur organisationalen Resilienz.
- Beschäftigen Sie sich mit der Gestaltung nachhaltiger Steuerungssysteme und bringen Sie Ihre Erfahrungen als Controller ein.
- Lehnen Sie das Konzept der organisationalen Resilienz nicht wegen seiner schweren Fassbarkeit ab, sondern lernen Sie mehr über seine Komponenten, um sie einer Steuerung zugänglich zu machen.

sche Betrachtungsweise in die finale Entscheidung eingeht, da das Controlling traditionell am engsten mit Entscheidungsträgern interagiert und die Aufmerksamkeit entsprechend dann nur auf die ökonomischen Komponenten lenken würde. Dies wiederum unterbindet gerade den gewünschten Informationsfluss und verhindert dadurch, dass die erweiterte Informationsbasis ihre Wirkung auf die organisationale Resilienz entfalten kann.

Zudem ist es wichtig, dass Controller selbst ihren Blickwinkel erweitern. Denn die Ressourcenverbräuche in der ökologischen und sozialen Dimension fließen bis dato oft nicht in die klassische Kostenrechnung ein und sind dadurch auch nicht entscheidungsrelevant. Dabei haben sie einen positiven Effekt auf die Widerstandsfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Wenn Controller für sich in Anspruch nehmen, eine langfristig ausgerichtete effektive Unternehmenssteuerung umsetzen zu wollen, müssen sie also auch diese Bereiche als für ihre Tätigkeit relevant einstufen.

Darüber hinaus kann die organisationale Resilienz nur dann gesteigert werden, wenn die diskutierten Informationen nicht nur in entsprechenden Systemen erfasst und berichtet werden, sondern wenn sie auch tatsächlich in die Entscheidungen einfließen. Hier kommt dem Controller als Business Partner eine weitere wichtige Rolle zu. Er kann aber nur als kompetenter Berater für Entscheidungsträger agieren, wenn er sich mit den komplexen Zusammenhängen zwischen den drei Dimensionen und den sie abbildenden Kennzahlen vertraut macht.

## Schlussbetrachtung

Eine nachhaltige Steuerung stärkt die organisationale Resilienz eines Unternehmens. Hierbei ist ein nachhaltiges Controlling der Schlüssel zum Erfolg. Leider tun sich bis dato viele Controller noch schwer damit, ihre Perspektive auf eine nachhaltige Sichtweise zu erweitern. Daher gestalten viele Unternehmen die Strukturen so, dass es eine Trennung zwischen dem Finanz-Controlling und dem ökologischen und sozialen Nachhaltigkeits-Management gibt. Jedoch sind viele Instrumente einer nachhaltigen Steuerung aus dem klassischen Controlling übernommen. Zudem stellt die Evaluation ökologischer und sozialer Aspekte nur eine weitere Form der Kennzahlengenerierung dar. Daher ist der Schritt vom reinen Finanz-Controlling hin zum nachhaltigen Controlling weniger weit als allgemein angenommen. Er würde sich lohnen für eine nachhaltige Unternehmenssteuerung, die organisationale Resilienz und die Controller selbst.

## Literatur

- Buliga, O./Scheiner, C. W./Voigt, K.-I. (2016): Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework, in: *Journal of Business Economics*, 86 (6), S. 647-670.
- Elkington, J. (1997): Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business, Oxford.
- Gittell, J. H./Cameron, K./Lim, S./Rivas, V. (2006): Relationships, layoffs, and organizational resilience, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (3), S. 300-329.
- Hansen, E. G./Schaltegger, S. (2016): The sustainability balanced scorecard: a systematic review of architectures, in: *Journal of Business Ethics*, 133, S. 193-221.
- Holling, C. S. (1973): Resilience and stability of ecological systems, in: *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4 (1), S. 1-23.
- Kunz, J./Mur, A. (im Druck): Controlling als Business Partnering – Ein wichtiger Baustein organisationaler Resilienz?!, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*.
- Lengnick-Hall, C. A./Beck, T. E./Lengnick-Hall, M. L. (2011): Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, in: *Human Resource Management Review*, 21, S. 243-255.
- Petersen H./Lühn, M./Nuzum, A.-K./Schaltegger, S./Wenzig, J. (2021): Controller als Partner im Nachhaltigkeits-Management, in: *Controlling & Management Review*, 65 (3), S. 8-13. <https://go.sn.pub/uehlwM>
- Schäffer, U. (2020): Levers of organizational resilience, in: *Controlling & Management Review*, 64 (6-7), S. 8-19. <https://go.sn.pub/wly6e0>
- Schaltegger, S. (2016): CSR, Nachhaltigkeit und Controlling – Zwischen Praxislücke und Forschungskonzepten, in: Günther, E./Steinke, K.-H. (Hrsg.): *CSR und Controlling*, Berlin, Heidelberg, S. 55-70. <https://go.sn.pub/ApKjoe>

## Angaben zur Autorin



**Prof. Dr. Jennifer Kunz**

ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling an der Universität Augsburg.  
E-Mail: [jennifer.kunz@wiwi.uni-augsburg.de](mailto:jennifer.kunz@wiwi.uni-augsburg.de)



## organisationale Resilienz



Unkrig, E. R. (2021): Resilienz im Unternehmen – den Faktor Mensch fördern. Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung, Wiesbaden. <https://go.sn.pub/DOxP6N>

Rolfe, M. (2019): Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern, Berlin, Heidelberg. <https://go.sn.pub/27Nsuh>