

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*.