

Liebe Leserinnen und Leser,

spätestens seit der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise der vergangenen Jahre wird von einer zunehmenden Volatilität im Unternehmenskontext berichtet. Dabei wird vor Herausforderungen und Problemen dieser Entwicklung für Unternehmen gewarnt, aber auch auf mögliche Chancen hingewiesen. Die Mitglieder der Ideenwerkstatt im ICV (s. *Impressum*) wollen mit dem aktuellen Themenschwerpunkt „**Vorsprung vor Boom und Krise - Volatilitäts-Controlling**“ das Phänomen Volatilität genauer untersuchen. Dabei soll die These der gestiegenen Volatilität überprüft und Implikationen für die Gestaltung des Controllings untersucht werden.

Als Reaktionen auf eine gestiegene Volatilität stehen insb. die beiden Konzepte des Resilienzmanagement und der Erhöhung der Wandlungsfähigkeit im Fokus. Hieraus müssen aus der Controlling-Perspektive Anforderungen an die Funktion der Entscheidungsunterstützung des Managements abgeleitet werden. Die Ideenwerkstatt möchte diese Anforderungen nutzen, um bestehende Controlling-Instrumente auf Einsetzbarkeit im volatilen Umfeld zu überprüfen und ggf. anzupassen.

In diesem Zusammenhang haben wir auch großes Interesse an Anregungen und Erfahrungen aus der Controlling-Community. Ist Ihr Unternehmen gestiegener Volatilität ausgesetzt und wenn ja, wie geht es damit um? Beeinflusst Volatilität den Führungsstil in Ihrem Unternehmen und wurden Controlling Instrumente und Prozesse an veränderte Bedingungen angepasst? Gerne nehmen wir Ihre Anmerkungen zu diesem Thema entgegen.

Mail an: AAschenbruecker@ipri-institute.com

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre

Ihre,



Péter Horváth

und



Uwe Michel

Green Controlling Preis | Péter Horváth-Stiftung

Zur Förderung der Auseinandersetzung des Controllings mit der „grünen Herausforderung“ zeichnet die Péter Horváth-Stiftung in Zusammenarbeit mit der Ideenwerkstatt im ICV die innovativste und effektivste „grüne“ Controllinglösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen aus.

Ausgezeichnet werden Controller bzw. Controllerteams. Die ausgezeichnete Lösung wird mit 10.000 Euro prämiert. Die Preisverleihung findet im Rahmen der 10. Controlling Competence Stuttgart (CCS) des ICV am 29. November 2012 in Stuttgart statt. Eingereicht werden können alle Lösungen, die seit dem Jahr 2011 umgesetzt worden sind.

Reichen Sie Ihre grüne Controlling-Lösung noch bis zum **31. August 2012** bei der Péter Horváth-Stiftung ein unter:

Péter Horváth-Stiftung, phorvath@ipri-institute.com
c/o IPRI gGmbH,
Königstraße 5,
70173 Stuttgart

Zur Teilnahme ist die umgesetzte grüne Controlling-Lösung auf maximal zehn Seiten an Hand der folgenden Fragestellung zu beschreiben:

- Was ist das zu lösende Problem?
- Wie ist die grüne Controlling-Lösung konzipiert?
- Was ist innovativ am Lösungskonzept?
- Wie ist die grüne Controlling-Lösung implementiert?
- Welche Rolle spielt der Controller bei der Konzeption, Implementierung und Anwendung?
- Wie ist das Ergebnis bzw. die Wirkung der Lösung aus ökonomischer und ökologischer Sicht zu bewerten?

Weitere Informationen erhalten Sie unter

<http://www.controllerverein.com/iw>,

bei der ICV-Geschäftsstelle und bei Herrn Andreas Aschenbrücker, IPRI gGmbH, Stuttgart.

E-Mail: AAschenbruecker@ipri-institute.com

Das Phänomen „Volatilität“ | Alter Wein in neuen Schläuchen?

Volatilität und die damit in Verbindung gebrachte ungewisse und hochgradig turbulente Zukunft ist ein regelmäßig registriertes Phänomen. Bereits 1862 sprach Abraham Lincoln von „turbulent future“. Peter Drucker veröffentlichte 1980 sein berühmtes Werk „Managing in turbulent times“. Angesichts der verschiedenen Begrifflichkeiten im Kontext der Volatilität ist es erforderlich, den Begriff der Volatilität klar zu definieren und abzugrenzen, um eine einheitliche Basis für eine weitere Auseinandersetzung mit dem Thema zu schaffen.

Volatilität - eine der größten Herausforderungen der Unternehmensführung in der Gegenwart

Vermeintlich wird in den letzten Jahren von einer gestiegenen Volatilität im Unternehmenskontext berichtet. Volatilität wird sowohl von Wissenschaftlern als auch von Fach- und Führungskräften aus der Praxis als eines der zehn Zukunftsthemen des Controllings eingeschätzt (Schäffer, Weber 2012) und auch Beratungsunternehmen beschäftigen sich mit Volatilität und Herausforderungen gesteigener globaler Risiken (vgl. McKinsey 2010, KPMG 2012).

Eine hohe Volatilität hat stets Auswirkungen auf die tägliche Arbeit des Controllers; auch über den Einfluss der traditionell volatilen Finanzmärkte hinaus. Ein zu Jahresbeginn festgelegtes Materialkostenbudget kann aufgrund stark schwankender Rohstoffpreise innerhalb von Wochen seine Gültigkeit verlieren. Prognosen für Verkaufszahlen werden, vor allem in Zeiten kürzer werdender Produktlebenszyklen, z.B. durch Produkteinführungen der Konkurrenz unerreichbar.

Die Ideenwerkstatt sieht Volatilität aktuell als stärkste Herausforderung der Unternehmensführung und wird das Phänomen der Volatilität in ihrer Arbeit zum Thema „**Vorsprung vor Boom und Krise - Volatilitäts-Controlling**“ genauer untersuchen.

Was ist Volatilität?

Der Begriff Volatilität findet in vielen Fachbereichen Anwendung. Allgemein definiert ist Volatilität die kurzfristige Fluktuation einer Zeitreihe um ihren Mittelwert oder Trend. Insbesondere

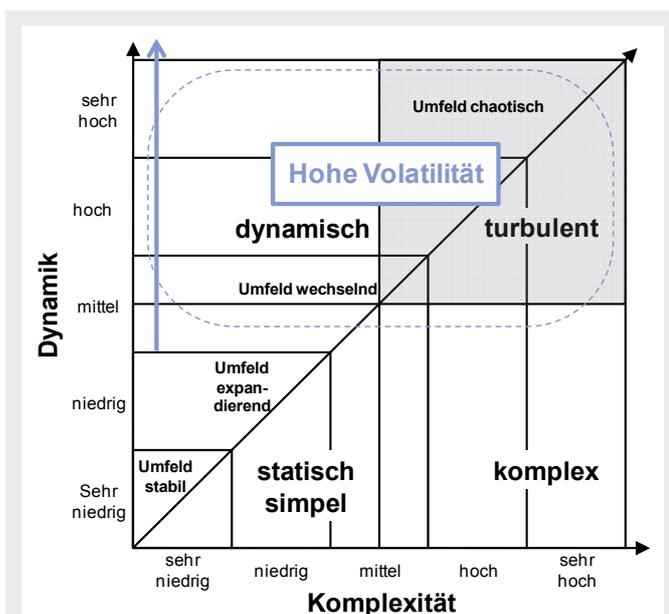


Abbildung 1: Volatilität im turbulenten Umfeld
(in Anlehnung an Buchner 2002, S. 97)

in den Wirtschaftswissenschaften ist Volatilität ein oft benutzter, aber nicht eindeutig definierter Begriff. Für die kommende Arbeit der Ideenwerkstatt im ICV haben wir eine erste Arbeitsdefinition gefunden. Wir wollen Volatilität definieren als **die unvorhersehbare Schwankungsbreite und -häufigkeit der für Unternehmen relevanten externen und internen wirtschaftlichen Parameter, deren Ablaufmuster nicht oder kaum prognostizierbar sind**.

Diese sehr breite Definition umfasst viele Ereignisse. Darunter fallen z.B. die Volatilität von Rohstoffpreisen, die Verschiebung von Nachfrage und Wettbewerbspositionen, z.B. aufgrund von kürzeren Produktlebenszyklen und technologischem Wandel oder auch die starken volkswirtschaftlichen Schwankungen, wie sie seit der Finanzkrise 2009 zu beobachten sind.

Komplexität, Dynamik und Volatilität

Schon länger befasst sich die wirtschaftswissenschaftliche Literatur unter dem Begriff der Turbulenz mit einem der Volatilität ähnlichen Konzept. Hierunter wird das „gesamte Niveau des Auftretens von Komplexität und Dynamik in den Umfeldsegmenten von Unternehmen“ zusammengefasst (Buchner 2002, S. 94). Komplexität beschreibt in diesem Konzept die Anzahl und Verschiedenartigkeit der Unternehmensfaktoren sowie deren Wechselwirkungen. Dynamik ist die Häufigkeit, Geschwindigkeit und Stärke von Veränderungen einzelner Umweltsegmente (vgl. Horváth 2011, S. 3). Eine hohe Dynamik führt somit zu einer hohen Volatilität.

In diesem Zusammenhang muss deutlich gemacht werden, dass eine hohe Volatilität nicht zwangsläufig mit einer hohen Komplexität einhergeht (siehe Abbildung 1). Allerdings wird die Volatilität erst dann zum Problem, wenn das System hinreichend komplex ist. Bei geringer Komplexität kann auf häufige und gravierende Zustandsänderungen eher angemessen reagiert werden. Steigt allerdings die Komplexität, nehmen die Wechselwirkungen zwischen den Faktoren zu. Auswirkungen hoher Volatilität sind nur schwer abschätzbar und Reaktionen schwierig.

Volatilität in Ihrem Unternehmen

Der kommende Dream Car-Bericht will das noch unklar definierte aber hoch aktuelle Thema Volatilität aufgreifen und insbesondere Auswirkungen auf die Controllingpraxis untersuchen. Dabei sind Ihre individuellen Erfahrungen mit diesem Thema von großem Interesse:

- Welche Erfahrungen hat Ihr Unternehmen mit Volatilität gesammelt?
- Wie wirkt sich Volatilität auf die Führung und das Controlling in Ihrem Unternehmen aus?
- Welche konkreten Maßnahmen wurden ergriffen?

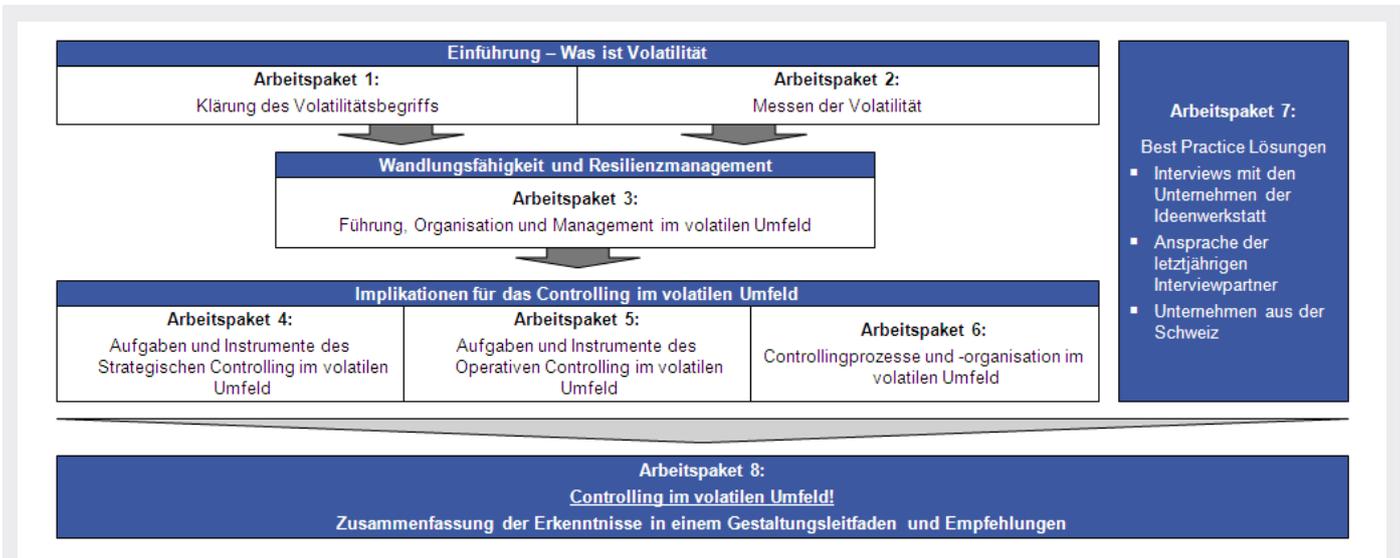


Abbildung 2: Vorgehen der Ideenwerkstatt zum Dream Car-Bericht.

Dream Car-Bericht:

Vorsprung vor Boom und Krise - Volatilitäts-Controlling

Der kommende Dream Car-Bericht der Ideenwerkstatt wird sich intensiv mit dem Thema Volatilität auseinandersetzen. Dazu wird das Kernteam der Ideenwerkstatt in acht Arbeitspaketen Volatilität und ihre Auswirkung auf Führung und Controlling genauer untersuchen (Abbildung 2).

Messen von Volatilität

In den ersten beiden Arbeitspaketen soll der Volatilitätsbegriff geklärt und eine Basis zur Messung der Volatilität erarbeitet werden. Bei einer Betrachtung der entsprechenden Literatur wird deutlich, dass ein Maß für Volatilität stark von der betrachteten Disziplin abhängt. Gemein haben die Modelle den Ansatz der Messung durch die Standardabweichung.

Die am weitesten entwickelten Modelle zur Volatilitätsmessung sind in der Finanzwirtschaft im Einsatz. Die Volatilität wird dort als Maß zur Abschätzung eines Risiko bzw. der Schwankungsstärke von Wertpapieren, Indizes oder Portfolios verwendet. Beispiele für Volatilitätsmaße sind:

- die Standardabweichung logarithmierter Renditen.
- Start- und Endpreis jedes Handelstages sowie Schwan-

kungen im Tagesverlauf.

- Komplexe Modelle, die Annahmen zu den zugrundeliegenden Wahrscheinlichkeitsverteilungen oder analytischen Zusammenhängen treffen.

Volatilität im Unternehmenskontext

Besonders auf Unternehmensebene wird Volatilität häufig als subjektives, qualitativ empfundenes Phänomen beschleunigten Wandels beschrieben; ohne Operationalisierung des Konzepts der Volatilität. Dabei begünstigt der weit gefasste Volatilitätsbegriff eine Pauschalisierung wahrgenommener Effekte. Um eine differenzierte Aussage über die Entwicklung der Volatilität und den Einfluss auf das Controlling treffen zu können, ist es notwendig, die Schwankungen der Einflussfaktoren der Unternehmen zu untersuchen und Volatilitätsindikatoren zu identifizieren. Entscheidend ist die unternehmensspezifische Analyse relevanter Indikatoren und nicht die Entwicklung einer pauschalen Messgröße.

Dazu eignet sich unserer Ansicht nach eine Erweiterung von Porters „Fünf-Kräfte-Modell“ (Porter 1980) um Einflüsse aus der Umwelt und Volkswirtschaft zu einem „Sieben-Kräfte-Modell“ der Volatilitätsanalyse (Abbildung 3). Dadurch sollen Einfluss- und Wirkungsbereich unternehmensindividueller Volatilität charakterisiert werden, um differenziert Auswirkungen auf Unternehmen betrachten zu können. Ziel der Ideenwerkstatt ist es, unternehmensspezifisch beispielhafte Indikatoren für Volatilität abzuleiten und anhand dieser die Erfolgswirkungen von Volatilitätsveränderungen zu analysieren.

Auswirkung der Volatilität

Ausgangspunkt der weiteren Betrachtung sind die beiden Managementkonzepte Wandlungsfähigkeit und Resilienzmanagement. Beide können Lösungsbeiträge zur Unternehmenssteuerung im volatilen Umfeld liefern siehe *Wandlungsfähigkeit und Resilienzmanagement | Antworten auf eine gestiegene Volatilität*. Aus diesen Konzepten und auf Basis von Erfahrungen aus der Praxis sollen Anforderungen und Auswirkungen der Volatilität auf Aufgaben und Instrumente sowie Prozesse und Organisation des Controllings abgeleitet werden.

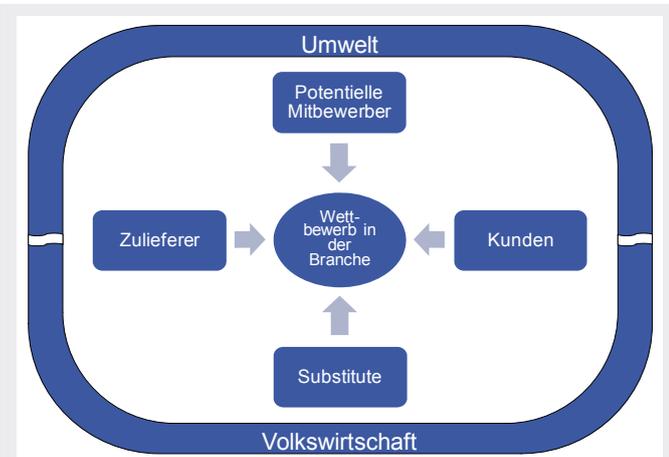


Abbildung 3: Sieben-Kräfte-Modell der Volatilitätsanalyse.

Wandlungsfähigkeit und Resilienzmanagement | Antworten auf eine gestiegene Volatilität

Die entscheidende Frage im Rahmen eines volatilen Umfeldes ist, wie die Unternehmensführung auf die Anforderungen einer hohen Volatilität reagieren kann. Antworten hierauf liegen in der Schaffung von Wandlungsfähigkeit und im Resilienzmanagement, die weit über reines Risikomanagement und Schaffung von Flexibilität hinaus gehen. Da Controlling immer Entscheidungsunterstützung des Managements ist, können Anforderungen an das Controlling und dessen Instrumente im volatilen Umfeld aus diesen beiden Konzepten abgeleitet werden.

„Unternehmen gelten als wandlungsfähig, wenn sie die Strukturen der Organisation und der Ressourcen permanent an veränderte Bedingungen und Situationen der Auftragslage kurz- mittel- und langfristig anpassen können.“ (Westkämper, Zahn 2009, S. 11). Zentrale Aspekte der Wandlungsfähigkeit sind:

- Wandel vordenken, analysieren und bewerten,
- Strukturen der Organisation wandlungsfähig auslegen,
- Wandel überwachen und proaktiv reagieren und
- Wirtschaftlichkeit sicherstellen.

Wandlungsfähigkeit ist eine höhere Form der Flexibilität. Flexibilität ermöglicht es einem Unternehmen sich schnell, in einem gegebenen Flexibilitätskorridor an veränderte Einflussfaktoren anzupassen. Ist ein System hingegen wandlungsfähig, kann es mit geringem Aufwand von einem Flexibilitätskorridor in einen anderen überführt werden. Wandlungsfähigkeit ist ein Potential, durch organisatorische und technische Veränderungen die möglichen Flexibilitätskorridore zu verschieben (Abbildung 4) (vgl. Nyhuis et al. 2008, S. 24).

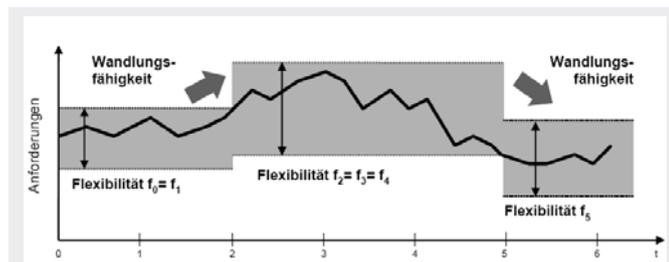


Abbildung 4: Flexibilitätskorridore bei Wandlungsfähigkeit.
(vgl. Nyhuis et. al 2008)

Resilienz bezeichnet „die Fähigkeit auch mit unerwarteten und bestandsgefährdenden Ereignissen und Entwicklungen widerstandsfähig und konstruktiv umgehen zu können, sowie [...]“

daraus sogar organisationale Kompetenzen aufbauen zu können, aus denen zukünftig [...] ereignisgetrieben und zeitnah Wandelbereitschaft und Wandelfähigkeit abgerufen werden können“ (Pedell, Seidenschwarz, S. 153). Resiliente Unternehmen sind somit robust gegen Schwankungen aufgestellt und können in einem volatilen Umfeld Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen gewinnen.



Abbildung 5: Ansatzpunkte Resilienzmanagement.
(vgl. Pedell & Seidenschwarz 2011)

Ansatzpunkte eines Resilienzmanagements liegen in dem Erkennen von anfälligen Funktionen/ Prozessen und der Vermeidung, Vorsorge bzw. dem Krisenmanagement von bestandsgefährdenden Ereignissen (Abbildung 5).

Risikomanagement ist ein Teil des Resilienzmanagements, aber nicht damit gleichzusetzen. Resilienzmanagement muss das integrierte Risikocontrolling mit dem Strategischen Management verknüpfen und Interdependenzen zwischen Risiken koordinieren (vgl. Pedell & Seidenschwarz 2011, S.155). Aufbauend auf der Identifikation anfälliger Funktionen und Prozesse muss die gesamte Unternehmung robust gegenüber bekannten Risiken aber auch gegenüber sogenannten „Low-Probability-/High-Impact-Ereignissen“ ausgerichtet werden (Sheffi 2006, S.11).

Buchner, H., Planung im Turbulenten Umfeld: Konzeption Idealtypischer Planungssysteme für Unternehmenskonfigurationen, München 2002.
Drucker, P., Managing in Turbulent Times, New York 1980.
Horváth, P., Controlling, 12.Auflage, München 2011.
KPMG International (Hrsg.), Expect the Unexpected, o.O. 2012.
McKinsey Deutschland (Hrsg.), Willkommen in der volatilen Welt, Frankfurt/ Main 2010.
Nyhuis, P/ Reinhart, G./ Abele, E., Wandlungsfähige Produktionssysteme: Heute die Industrie von morgen gestalten, Garbsen 2008.

Porter, M. E., Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York 1980.
Pedell, B./ Seidenschwarz, W., Resilienzmanagement, Zeitschrift für Controlling, Jg. 23, 2011, H. 3, S. 152 – 158.
Schäfer, U./ Weber, J., Zukunftsthemen des Controllings, Zeitschrift für Controlling, Jg. 24, 2012, H. 2, S.78-84.
Sheffi, Y., Worst-Case-Szenario, Landsberg am Lech 2006.
Westkämper, E./ Zahn, E., Wandlungsfähige Produktionsunternehmen: Das Stuttgarter Unternehmensmodell, Berlin 2009.

Impressum

Herausgeber und Urheberrechte:
Internationaler Controller Verein eV
Ideenwerkstatt
Leitung:
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Dr. Uwe Michel
www.controllerverein.com/iw

Redaktion:
IPRI gemeinnützige GmbH
Dipl.-Kfm. Dipl.-Sportwiss.
Andreas Aschenbrücker
Königstraße 5
70173 Stuttgart
Telefon: +49 (711) 620 32 68-0
Telefax: +49 (711) 620 32 68-889
AAschenbruecker@ipri-institute.com

Mitglieder der Ideenwerkstatt:
Manfred Blachfellner, ICV
Siegfried Gänßlen, Hansgrohe AG
Dr. Lars Grünert,
Trumpf Laser GmbH & Co. KG
Prof. Dr. Heimo Losbichler,
FH Oberösterreich
Manfred Rimmel,
manfredremmel strategieconsulting
Karl-Heinz Steinke,
Deutsche Lufthansa AG
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber,
WHU - Otto Beisheim
School of Management

Internationaler Controller Verein eV
Geschäftsstelle
Postfach 11 68
82116 Gauting
Telefon: +49 (89) 89 31 34-20
Telefax: +49 (89) 89 31 34-31
www.controllerverein.com
verein@controllerverein.com