



Controlling in der globalisierten Welt 2.0 – Prognosekompetenz, Anpassungsfähigkeit & Resilienz

ICV Think Tank Updates

Liebe Leserinnen und Leser,

herzlich willkommen zur aktuellen Ausgabe unseres Newsletters der ICV Ideenwerkstatt! Mit Freude präsentieren wir Ihnen unser aktuelles Jahresthema: *Controlling in der globalisierten Welt 2.0 – Prognosekompetenz, Anpassungsfähigkeit & Resilienz*.

Die globale Geschäftswelt hat sich durch Digitalisierung, technologische Fortschritte und tiefgreifende gesellschaftspolitische sowie wirtschaftliche Veränderungen rasant entwickelt. Das Konzept einer „globalisierten Welt 2.0“ beschreibt ein Umfeld, das von Vernetzung, Dynamik und Unsicherheiten geprägt ist. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, nicht nur agil zu handeln, sondern auch proaktiv zu planen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Hier kommt dem Controlling eine entscheidende Rolle zu: Es bildet die Basis für strategische und operative Entscheidungen, die auf Prognosen, Flexibilität und Widerstandsfähigkeit beruhen.

In dieser Ausgabe widmen wir uns dem Thema Resilienz im Controlling. Resilienz beschreibt die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber internen und externen Störungen. Dabei geht es nicht nur darum, Krisen zu bewältigen, sondern auch gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und freuen uns darauf, den Diskurs über Resilienz, Anpassungsfähigkeit und Prognosekompetenz gemeinsam mit Ihnen voranzutreiben.

Prof. Dr. Heimo Losbichler
Vorstandsvorsitzender des ICV

Prof. Dr. Ronald Gleich
Leiter der ICV Ideenwerkstatt

Dr. Kim Dillenberger
Koordinatorin & Redakteurin
der ICV Ideenwerkstatt

Stefan Tobias
Leiter der ICV Ideenwerkstatt

Saskia Spang
Redakteurin
der ICV Ideenwerkstatt

RECOMMENDATIONS | Hier stellen wir Leseempfehlungen vor, die thematisch zum aktuellen Newsletter und unserem Jahresthema passen.

Die digitale Transformation durchdringt unaufhaltsam alle Ebenen und Bereiche der Gesellschaft. Insbesondere Unternehmen und Organisationen stehen vor der Herausforderung, wie sie den Anforderungen dieses Wandels resilient und ganzheitlich begegnen können. „Organisationen digital und resilient transformieren“ beleuchtet aktuelle Trendkonzepte der digitalen Transformation sowie der organisationalen Resilienz, analysiert deren Forschungsstand und integriert sie in den Kontext einer umfassenden Organisationsentwicklung.

essentials

Birgit Cronenberg
**Organisationen
digital und resilient
transformieren**

Ein Kompass zur ganzheitlichen
Organisationsentwicklung

Springer



"The Resilient Enterprise" von Yossi Sheffi analysiert, wie Unternehmen durch Resilienz Krisen bewältigen und Risiken in globalen Lieferketten managen können. Sheffi untersucht reale Beispiele wie den 9/11-Anschlag und Naturkatastrophen, um Erfolgsfaktoren widerstandsfähiger Organisationen herauszuarbeiten. Dabei zeigt er, wie Agilität, Risikoabschätzung und Investitionen in präventive Maßnahmen Unternehmen helfen, sich schneller von Schocks zu erholen

INSIGHTS | RESILIENZ IM CONTROLLING – PERSPEKTIVEN & ANSÄTZE

In einer Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) geprägt ist, reicht es für Unternehmen nicht mehr aus, lediglich auf Veränderungen zu reagieren. Proaktives Handeln und Widerstandsfähigkeit sind essenziell, um langfristig erfolgreich zu sein. Der Begriff VUCA verdeutlicht die wachsenden Herausforderungen, vor denen Organisationen stehen, und erhöht die Anforderungen an deren Anpassungsfähigkeit und strategische Planung.

Grundlagen: Resilienz und Unternehmensresilienz

Resilienz beschreibt die Fähigkeit, externe Schocks zu bewältigen und sich an veränderte Bedingungen anzupassen. Ursprünglich stammt der Begriff aus der Psychologie, wo er die Widerstandsfähigkeit von Individuen bezeichnet. Doch auch in anderen Disziplinen, wie der Wirtschaftswissenschaft, hat der Begriff an Bedeutung gewonnen.

Zusammenhang zwischen Controlling und Unternehmensresilienz

Resilienzmanagement erfordert eine dynamische Steuerung und ein umfassendes Konzept, das sich stark mit den Aufgaben des Controllings überschneidet (vgl. Abbildung 1). Controlling bietet in seiner Rolle als Querschnittsfunktion die notwendige Transparenz und Datengrundlage, die für Resilienzmaßnahmen unerlässlich sind.



Abbildung 1: Zentrale Handlungsfelder des Resilienzmanagements

Während das Controlling traditionell eher als unterstützende Funktion betrachtet wurde, entwickelt es sich zunehmend zu einem strategischen Partner im Resilienzmanagement. Es konnte im Rahmen der vorliegenden Masterthesis statistisch gezeigt werden, dass das Controlling 18,6% der Variation der Unternehmensresilienz ausmacht. Qualitative Interviews bestätigen diesen Wert, teils mit noch höheren Einschätzungen, und heben die besondere Bedeutung des Controllings in Krisensituationen hervor.

Die zentrale Frage lautet also, wie die Controlling-Abteilung die höchst relevanten Steuerungs- & Transparenzaufgaben in Hinblick auf Resilienz Aspekte effektiv erfüllen kann. Eine entscheidende Rolle spielt hierbei die Integration von Resilienz Aspekten in bestehende Controlling-Tools.

Controlling-Tools und Resilienz Aspekte

Die Integration von Resilienz Aspekten in Controlling-Tools ist ein entscheidender Hebel zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit. Hierfür wurden drei zentrale Dimensionen identifiziert (vgl. Abbildung 2): Digitalisierungsgrad, Aktivitätsart und Risikokultur & Planungsebene. Besonders relevant sind dabei Szenarioanalysen, Frühwarnsysteme und Business Intelligence-Tools, die eine datenbasierte Entscheidungsfindung ermöglichen. Ergänzt werden diese Dimensionen durch Schlüsselfaktoren wie Flexibilität, Agilität, schlanke Prozesse, breit qualifizierte Controller und flexible Planungsansätze mit Szenarien und Simulation.

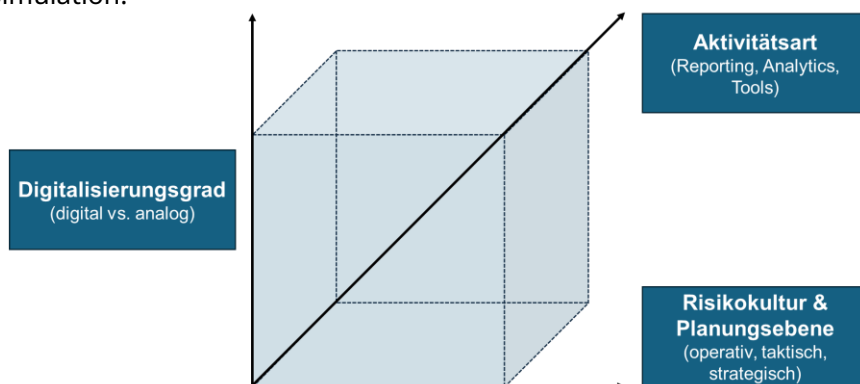


Abbildung 2: Dimensionen des digitalen Resilienzmanagements

Fazit

Resilienz im Controlling ist ein zentraler Erfolgsfaktor in einer dynamischen Geschäftswelt. Die Integration von resilienzfördernden Elementen in bestehende Controlling-Frameworks und Tools trägt wesentlich zur Krisenfestigkeit und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen bei. Durch gezielte Maßnahmen wie die Einführung zukunftsorientierter Analyseinstrumente kann die Unternehmensresilienz nachhaltig gesteigert werden. Angesichts der wachsenden Herausforderungen im VUCA-Umfeld ist die Förderung von Resilienz im Controlling nicht nur eine Option, sondern eine Notwendigkeit.

AUTORENPROFIL | Hier stellen wir die Autorin des Insights Artikels vor

Charlotte Sophie Milz
Absolventin des Masters Corporate Performance & Restructuring der Frankfurt School of Finance & Management

Charlotte Sophie Milz hat Erfahrung in Logistik, Beratung und Nachhaltigkeit. Als Werkstudentin bei Hellmann Worldwide Logistics hat sie Expertise im Bereich Marine Solutions und Kreuzfahrtlogistik aufgebaut. Praktika bei EY-Parthenon (Turnaround und Restrukturierung) sowie der MOMENI Group (ESG-Management) unterstreichen ihre vielseitige Fachkompetenz. Mit einem M.Sc. in Corporate Performance & Restructuring (Frankfurt School of Finance & Management) und einem B.Sc. in Psychology & Management (ISM) kombiniert sie fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen mit psychologischen Ansätzen.



REVIEW | Lesen Sie auch den vorherigen Newsletter der ICV Ideenwerkstatt.

Der vorherige Newsletter thematisiert Prognosefähigkeit und Resilienz mit einem Praxiseinblick von Sebastian Grönhardt, Berater bei Horvath. Sie finden den Newsletter unter diesem Link: [Controlling in der globalisierten Welt 2.0](#)

CONNECT | In diesem Bereich stellen wir in jeder Ausgabe Mitwirkende, Interviewpartner oder Unternehmen der Think Tank Mitglieder vor.

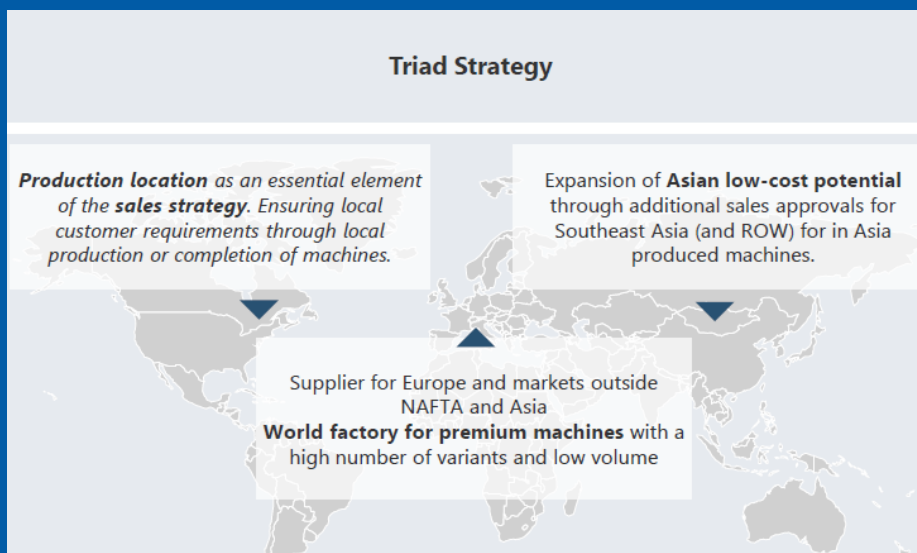
In der ICV Ideenwerkstatt kommen Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammen. TRUMPF ist ein langjähriges Praxismitglied der ICV Ideenwerkstatt, vertreten durch Dr. Lars Grünert, Mitglied des Vorstands und CFO bei TRUMPF. Beim letzten Treffen der ICV Ideenwerkstatt wurde uns Einblick gewährt, wie TRUMPF mit der Deglobalisierung umgeht und Resilienz aufbaut. Die Details stellen wir Ihnen im folgenden Praxiseinblick vor.

PRAXIS EINBLICK | Deglobalisierung & Resilienz bei TRUMPF

Der Vortrag von Dr. Andreas Aschenbrücker (TRUMPF Werkzeugmaschinen SE) beim ICV Ideenwerkstatt Treffen zum Thema Deglobalisierung und Widerstandsfähigkeit beleuchtete ein von mehreren Krisen geprägtes Umfeld, in dem das Unternehmen strategische Prioritäten in den Bereichen Portfoliomanagement, Dienstleistungen, M&A's, sowie finanzielle Widerstandsfähigkeit gesetzt hat. Mit einem globalen Geschäftsmodell, das an eine

deglobalisierte Welt angepasst ist, soll mittelfristig finanzielle Resilienz durch die Optimierung des Portfolios geschaffen werden. Kern des strategischen Geschäftsmodells des Geschäftsbereichs Werkzeugmaschinen sind intelligente Fabriklösungen, die die Automatisierung in der gesamten Blechbearbeitungskette vorantreiben. Essenzieller Bestandteil dessen ist die konsequente Weiterentwicklung zum Lösungsanbieter mit einem umfassenden Dienstleistungs-Portfolio über den gesamten Produktlebenszyklus der Maschinen inkl. 24/7 Support. Als Antwort auf den zunehmenden Wettbewerbsdruck chinesischer Werkzeugmaschinenhersteller soll die vor über zehn Jahren akquirierte chinesische Tochtergesellschaft JFY als globaler Marktführer im Einstiegsmaschinen-Segment etabliert werden. Diese Zwei-Marken-Strategie positioniert TRUMPF als Marktführer im oberen und mittleren Preissegment, während die chinesische Marke JFY den Einstiegsmarkt anvisiert.

Weiterführend beschrieb Dr. Aschenbrücker die Triad Strategy (siehe Abbildung) für einen global ausgerichteten Produktions- und Vertriebsansatz. Diese Strategie macht den Produktionsstandort zu einem wichtigen Bestandteil der Vertriebsstrategie und zielt darauf ab, die lokalen Kundenbedürfnisse durch eine Produktion in der Region oder durch die Fertigstellung von Maschinen in der Nähe ihres Bestimmungsortes zu erfüllen. Durch die Ausrichtung der Produktionsstandorte auf die Zielmärkte erhöht TRUMPF die Reaktionsfähigkeit und Kundenzufriedenheit und senkt gleichzeitig die Logistik- und Anpassungskosten. Um das kostengünstige Fertigungspotenzial in Asien zu nutzen, erweitert TRUMPF die Verkaufsfreigaben für in Asien produzierte Maschinen auf Südostasien und den Rest der Welt. Die Triad Strategy sieht außerdem vor, dass die europäischen Werke als Schlüssellieferanten für Märkte außerhalb Nordamerikas und Asiens fungieren, mit einem „Weltfabrik“-Ansatz für Premium-Maschinen.



Kernteam der Ideenwerkstatt

Manfred Blachfellner, Dr. Kim Dillenberger, Gerald Fahnenbruck, Prof. Dr. Ronald Gleich, Dr. Lars Grünert, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Claudia Maron, Dr. Bernd Metzner, Stefan Patzke, Stefan Thiesbrummel, Stefan Tobias, Axel Wachholz

Herausgeber und Urheberrechte
Internationaler Controller Verein eV
Ideenwerkstatt
Prof. Dr. Ronald Gleich
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Stefan Tobias

Redaktion
Frankfurt School of Finance and Management
Dr. Kim Louisa Dillenberger, Saskia Spang
Adickesallee 32-34, 60322 Frankfurt am Main
cpmc@fs.de

Internationaler Controller Verein eV
Geschäftsstelle
Münchener Str. 8, 82237 Wörthsee
Telefon: +49 (0) 8153 88 974 - 20
www.icv-controlling.com
verein@icv-controlling.com