

Richtig Entscheiden

Der Dreiklang von Fähigkeiten, Strukturen und Werkzeugen führt zu richtigen Entscheidungen

von Markus Kottbauer

Zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs sind richtige Entscheidungen die erforderliche Grundlage, das liegt klar auf der Hand. Richtige Entscheidungen sind keine Glückssache, auch wenn mit Glück eine richtige Entscheidung getroffen werden kann. Die zentrale Frage ist, welche Bedingungen können und sollten wir in den Unternehmen wie gestalten, sodass möglichst erfolgreiche Entscheidungen gefällt werden? **Was können und was sollten die Controller und was die Manager zur optimalen Vorbereitung von Entscheidungen tun?** Wie kann man von außerhalb des Unternehmens, vielleicht als Eigentümer oder als Aufsichtsrat oder Beirat feststellen, ob das Management richtig entscheidet bzw. die Grundlagen für richtige Entscheidungen geschaffen hat?

Seien Sie sich dessen bewusst, dass Erfolg zu haben nicht zwingend bedeutet, dass zuvor die

richtigen Entscheidungen gefallen sind, es könnten auch zufällig die Randbedingungen gepasst haben oder der Wettbewerbsvorteil war lange Zeit einfach groß genug, dass trotz der nicht immer richtigen Entscheidungen der Erfolg nicht ausblieb. Übrigens, auch wenn ein Unternehmen Misserfolg hat, ist der Rückschluss auf falsche Entscheidungen nicht zwingend berechtigt. Ein gut gemanagtes Unternehmen sollte das Risiko eines Misserfolgs jedoch kennen und gegebenenfalls bewusst in Kauf nehmen und natürlich über Alternativen nachdenken, bevor die bekannten, bewusst in Kauf genommenen Risiken eintreten.

Erfolg ist (meist) steuerbar

Die **Voraussetzungen für nachhaltig richtige Entscheidungen** zu schaffen, ist eine diffizile Angelegenheit. Es reicht nicht, nur einen

Hebel zu bedienen, einen Knopf zu drücken – auf mehreren Ebenen müssen die Bedingungen passen. Mit dem **Dreiklang** von

- 1.) Menschen mit den richtigen **Fähigkeiten**
- 2.) effektiven und effizienten Prozessen in der **passenden Organisationsstruktur** und natürlich den
- 3.) erforderlichen **Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeugen**

soll das zum Ausdruck gebracht werden (siehe [Abbildung 1](#)). Alle drei Bestandteile bedingen sich jeweils gegenseitig. Die Form des Kreises ist symbolhaft für die Vereinigung der drei möglichst harmonisch ausgewogenen Bereiche gewählt. Ein gewuchtetes Rad kann leichter am Laufen gehalten werden, die Bewegung verleiht Wendigkeit (Agilität), ermöglicht eine laufende Orientierung und, wenn sinnvoll, eine Neuausrichtung (Alignment) und Anpassung (Adaptabilität).



Abb. 1: Erfolgreiche Entscheidungen entwachsen einem harmonischen Dreieck von Controlling-Werkzeugen, den gelebten Prozessen in der passenden Organisation mit den befähigten Führungskräften und Mitarbeitern

Die fähigsten Führungskräfte können nicht in der Lage sein, die **richtigen Entscheidungen** zu treffen, wenn nicht die **grundlegenden betriebswirtschaftlichen Fakten zur richtigen Zeit zur Verfügung** stehen. Als Seminarleiter im Ausbildungsprogramm für Führungskräfte oder im Zuge meiner Beratungstätigkeit, erfahre ich vor allem aus kleineren und mittelständischen Unternehmen immer noch häufig, dass z. B. die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) mit ihren Kosten- und Erlösveränderungen im Jahresvergleich als eines der wichtigsten operativen Steuerungsinstrumente verwendet wird. Das stimmt mich nachdenklich. Natürlich, erst wenn man die alternativen **Instrumente, deren Anwendungsmöglichkeit und Aussagekraft** kennt, kann einem bewusst werden, wie viel der **möglichen Steuerbarkeit** über die Jahre ungenutzt geblieben ist. Zum Glück heißt das ja nicht gleich, dass das Unternehmen deswegen zu Grunde gehen muss. Es stellt sich jedoch die Frage, um wie viel besser heute das Ergebnis in so manchen Firmen sein könnte, wenn in der Vergangenheit jeweils die besseren Entscheidungen getroffen worden wären? Darauf werden wir keine Antworten finden können und dies soll zum gegenwärtigen Zeitpunkt auch nicht mehr von Interesse sein. Von Bedeutung ist, dass man die **Chance erkennt und die Entscheidungsvoraussetzungen optimiert, den harmonischen Entscheidungs-Dreieck** herstellt.

Um jedoch keine überzogenen Erwartungen, keine falschen Vorstellungen von der Zukunfts-

gestaltung zu bekommen, ist eines wichtig, klar darzustellen: In vielen Situationen kann zwar mit dem richtigen Dreieck eine klare Entscheidungssituation hergestellt werden, es wird aber immer auch Entscheidungssituationen geben, die keine sichere Aussage ermöglichen – dann allerdings sollte man sich dieser Unsicherheit bewusst sein. Jedoch in den Situationen, wo klare Entscheidungen mit dem richtigen Dreieck möglich sind, sollte dies auch genutzt werden. Beschäftigen wir uns nun zuerst mit Grundlagen, die für die Controller größtenteils klar sind, zumindest sein sollten.

Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeuge als Grundlage

Hat ein Unternehmen mehr als ein Produkt im Portfolio, reicht die GuV nach dem Gesamtkostenverfahren (GKV) nicht aus, um z. B. den Sortimentsmix zu optimieren. Um Fragen beantworten zu können, welches Produkt, welche Dienstleistung gewinnbringender ist und deshalb verstärkt verkauft werden soll, zu welchem Preis, mit welchen Rabatten bei welcher Menge, benötigen Sie eine **differenzierte Kalkulation** und die **mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung**. Ich hebe noch einmal hervor – um also auf die genannten Fragen die richtige Antwort zu finden, brauchen Sie nicht Glück, sondern die richtige Toolbox. In [Abbildung 2](#) finden Sie eine Liste mit Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeugen, die Ihnen als **Checkliste** dienen soll. Überprüfen

Sie, welche dieser Werkzeuge Sie davon im Einsatz haben. Bitte berücksichtigen Sie, dass nicht alle Werkzeuge für jedes Unternehmen gleichbedeutend sind. Die eben angesprochenen Controlling-Instrumente sind in der Liste die **Werkzeuge 1 bis 4**. Diese sind **Pflichtinstrumente** und haben heute auch die allermeisten Unternehmen in Verwendung. **Die Frage ist jedoch, ob auch die Qualität passt?** Sie können im Team eine Beurteilung Ihrer eigenen Instrumente vornehmen, wobei Fünf die maximale Punktezahl darstellt. Ohne die für Controller selbstverständliche Liste genauer zu besprechen, möchte ich feststellen, dass manche sehr moderne und im Moment viel diskutierte Instrumente erst sinnvoll einzusetzen sind, wenn grundlegendere Werkzeuge bereits vorhanden sind und richtig verwendet werden. Ich denke dabei z. B. an die im Moment viel diskutierte Thematik von Big Data ([Punkt 19 in Abbildung 2](#)).

Prozesse und Organisationsstrukturen aus Gesamtunternehmenssicht

Vor kurzem hatte ich eine Geschäftsführerin einer Organisation mit ca. 1.500 Mitarbeitern im Führungskräfteprogramm, die voller Stolz erklärt hat, dass jede Entscheidung über ihren Schreibtisch geht. Ist das gut? Kann das gut sein? Wohl nur in seltenen Ausnahmen. Schon fast müßig zu erwähnen ist, dass die sich heute gravierend und **sehr schnell verändernden Kundenbedürfnisse** und Wettbewerbsbedingungen für sehr viele Unternehmen eine rasche Anpassungsfähigkeit erfordern, das wiederum braucht **schnelle und deswegen dezentrale Entscheidungen**. Dies ist keine neue Erkenntnis. Peter F. Drucker hatte diese Notwendigkeit der Dezentralisierung für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg bereits in den 1950er Jahren erkannt (vgl. Drucker, 2001). In Form von eigenständigen Geschäftsbereichen (Divisions oder Profit Center oder ganz allgemein BU – Business Units) soll die nötige Agilität und Adaptabilität erreicht werden. Die zur Strategie aber auch zu den Führungskräften und Mitarbeitern **passende Struktur- und Ablauforganisation** sind somit **eine Voraussetzung** für die **schnellen und individuell angepassten Entscheidungen** (Pkt. A 1, 2 in [Abbildung 3](#)).

Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeuge		vorhanden			Qualität auf Skala von 1 bis 5
		ja	tlw	nein	
1	Kostenstellenrechnung als Flexible Grenzplankostenrechnung für die produktiven (produzierenden) Bereiche, mit Gliederung der Kosten nach Produktkosten (Proko, variable Kosten) und Strukturkosten (Struko, fixe Kosten)				5 4 3 2 1 -----
2	Prozesskostenrechnung bzw. Standards of Performance (SOPs) in Nicht-Fertigungs-Kostenstellen (z.B. in administrativen Bereichen, Vertrieb, Einkauf oder F&E)				5 4 3 2 1 -----
3	Kostenträgerrechnung, Kalkulation mit differenzierter Zuordnung der Kosten mit Information über Material, Personal, Proko, Herstellungskosten, weitere Struko bis zum gewünschten Verkaufspreis inklusive der geplanten Erlösschmälerungen				5 4 3 2 1 -----
4	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung zur Beurteilung und Priorisierung von Produkten, Regionen, Kunden, Vertriebswegen und Unternehmensbereichen (z.B. Profit Center) und deren Verantwortliche				5 4 3 2 1 -----
5	Reporting- und Analyse-Werkzeuge mit flexiblen Business Intelligence (BI) Systemen, Standardberichten, einheitlichen Kennzahlen, Single Point of Truth, einem standardisierten Information Design (SUCCESS bzw. IBCS-Regeln), mit mobilem, zeitnahe Online-Zugriff				5 4 3 2 1 -----
6	Planungswerkzeuge zur Unterstützung der strategischen, operativen (Mittelfristplanung und Budget), dispositiven (Forecast) bis hin zur Finanz-Planung, integriert, mit BI-Unterstützung und z.B. der Möglichkeit der Bandbreitenplanung und Szenario-Analyse				5 4 3 2 1 -----
7	Risikomanagementsystem mit Risk-list, Risk-map und integrierter Risikodarstellung und direkter Verknüpfung mit der Planung, Unterstützung von stochastischen Analysen, Berechnung eines risikoadäquaten Eigenkapitalbedarfs				5 4 3 2 1 -----
8	Customer Relationship Management System, CRM-Analytics in die BI-Welt integriert? Ergänzt um Customer Experience Management?				5 4 3 2 1 -----
9	Investitionsbeurteilung mit Berechnung des diskontierten Cash Flows und der Internal Rate of Return (IRR), Investitionsportfolio und Berücksichtigung von qualitativen Kriterien				5 4 3 2 1 -----
10	Strategie- und Businessplan-Instrumente als Standard zur Beurteilung und Planung von Geschäftsideen				-----
11	Strategieumsetzungs-Controlling wie z.B. Balanced Scorecard				-----
12	Projektmanagement und -controlling, Standards für die professionelle Bearbeitung von Projekten				-----
13	Wertorientiertes Performance Management, Wertsteigerung des Unternehmens (EVA™, SHV) im Fokus?				-----
14	Spezifische Fachbereichs-Controlling Werkzeuge zur speziellen Unterstützung (Vertriebs-, F&E-, Produktions-Controlling, Konzern-Controlling)				5 4 3 2 1 -----
15	Verrechnungspreis-Optimierung zur Verringerung der zu zahlenden Steuern und nach interner Sicht zur Steuerungsoptimierung der Führungskräfte in den verantwortlichen Bereichen				5 4 3 2 1 -----
16	Controlling der immer wichtiger werdenden immateriellen Vermögenswerte mit z.B. einer Wissensbilanz				-----
17	Compliance, Corporate Governance, Internes Kontrollsystem (IKS), Sarbanes-Oxley Act (SOX)				-----
18	Corporate Social Responsibility (CSR) und Green Controlling				-----
19	Big Data- bzw. Industrie 4.0 - Anwendungen, Data Mining und Predictive Analytics Instrumente zur Nutzung der Potenziale der Digitalisierung				5 4 3 2 1 -----

Abb. 2: Checkliste für die Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeuge

Management by Objectives (MbO) oder agile Führung?

Führung durch Ziele ist der meistverwendete Führungsstil für das Management der dezentralen Einheiten. Die Ziele der Subeinheit müssen mit den Gesamtunternehmenszielen abgestimmt sein. Innerhalb der gesetzten Ziele sollen für das Management der Subeinheit jedoch **Freiheiten gewährt werden**, die wiederum die **notwendige Motivation** geben sollen – der Bereichsleiter soll sich als Unternehmer im Unternehmen fühlen können. Führung über gesetzte Ziele (Management by Objectives, MbO) ist die Grundlage des Controllings. Ziele setzen, planen und steuern ist der zentrale Aspekt in der Controlling-Tätigkeit, und an der Zielerfüllung wird das Management

gemessen, dies hat der Controlling-Pionier Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle schon in den 1970er Jahren beschrieben (Deyhle, 1976).

Damit der Führungsstil MbO erfolgreich angewendet werden kann, braucht es Führungskräfte, die mit diesem Freiheitsgrad umgehen können und selbst Entscheidungen treffen wollen. Nicht jeder will das, nicht alle sind geeignet dafür. Führungsstil und Führungskräfte müssen zur Strategie des Unternehmens passen und umgekehrt. Für Firmen mit Kostenführerstrategie mag ein eher autoritärer Führungsstil passend sein. Für ein Differenzierungs- oder Fokussierungsunternehmen braucht das Management große Freiheitsgrade, MbO ist dann zumeist passend. Ist das Geschäft derart schnell in Veränderung, dass man mit dem Ziele Setzen

kaum noch hinterherkommt, braucht es noch größere Freiheitsgrade, eine „agile Führung“, eine Selbststeuerung¹ und somit eine sehr starke Dezentralisierung von Entscheidungen. Die Gesamtsteuerung des Unternehmens, die abgestimmte Strategieumsetzung wird dann jedoch zur großen Herausforderung.

Key Performance Indicators (KPIs)

Wir kennen alle den Satz: „What gets measured gets done“ und wissen vermutlich aus eigener Erfahrung, dass man mit mehr Engagement dahinter ist, etwas umzusetzen, wenn dies gemessen und über die Zielerfüllung berichtet wird. Welche Art von Ziel, welche **Key Performance Indicators (KPIs)**

verwendet werden sollen, mit welchen Zielhöhen (absolute oder relative am Markt oder Wettbewerb gemessene Ziele), das muss individuell an das Unternehmen und vor allem an die umzusetzende Strategie angepasst werden (vgl. Kottbauer, 2014). Die **richtig ausgewählten Führungskennzahlen** sollen die zu treffenden Entscheidungen in die **richtige Richtung lenken**. Wählt man die falschen Kennzahlen, so kann man die daran Gemessenen eventuell zu falschen Entscheidungen „verführen“ (z. B. Umsatzmaximierung als Zielmaßstab für den Vertrieb, anstelle von DB-Optimierung). Die KPIs sind also mit Vorsicht zu wählen, es geht darum, die **richtigen Anreize zu setzen**.

Verpflichtender Entscheidungsprozess

Mit Hilfe der in [Abbildung 3](#) ausgewiesenen Punkte 1 bis 8 können Sie die wesentlichen Fragestellungen zur Organisationsstruktur und zu den wichtigsten Steuerungsprozessen aus Gesamtunternehmenssicht für Ihr Unternehmen bearbeiten, vielleicht im Team diskutieren und an der Weiterentwicklung arbeiten. Eine **unbedingte Empfehlung** ist, einen zumindest für die wesentlichen Entscheidungen **verpflichtend abzuarbeitenden Entscheidungsprozess** zu etablieren. Dazu gehören zumindest folgende 10 Schritte (eigene Darstellung):

- 1.) Entscheidungssituation bewusst machen
- 2.) Handlungsmöglichkeiten (Optionen) aufzeigen und bewerten
- 3.) Randbedingungen und Voraussetzungen analysieren
- 4.) Chancen und Gefahren transparent machen
- 5.) Einigkeit über Verantwortlichkeit, Ziel und Erfolgsmaß herstellen
- 6.) Mögliche (menschliche) Friktionen berücksichtigen
- 7.) Kognitive Verzerrungen beschränken (Debiasing)
- 8.) Umsetzungsvoraussetzungen (z. B. Budget) klar machen und optimieren
- 9.) Entscheidung an Umzusetzende und Beteiligte kommunizieren
- 10.) Entscheidung umsetzen und über Umsetzungsergebnisse berichten und aus den Abweichungen lernen

Die angeführte Liste ist in Anlehnung an die „Zehn Gebote für unternehmerische Entscheidungen“ von W. Gleißner (Gleißner, 2014) für die praktische Anwendung in einem Unternehmen entwickelt worden. Zur Vertiefung empfehle ich, Prof. Gleißners Beitrag zu lesen.

Seit der Herausgabe des Buches „Schnelles Denken, langsames Denken“ von D. Kahnemann (Kahnemann, 2012) hat die Sensibilisierung für die Thematik der **kognitiven Verzerrungen bei der Entscheidungsfindung** deutlich zugenommen. Über die negativen Auswirkungen von **psychologischen Einflüssen auf die Entscheidungsfindung** wie Selbstüberschätzung, Herdentrieb oder Gruppendenken, stark emotionales Verhalten, herrschsüchtiges, egoistisches bzw. bewusst opportunistisches Verhalten von Entscheidungsbeteiligten haben wir in letzter Zeit einige Beispiele erfahren müssen (VW, UEFA, Dt. Bank, ...) (Punkte 6 und 7 in [Abbildung 3](#)).²

Organisation und Prozesse des Controllings

Voraussetzung für die **optimale Entfaltung der Wirkung** der in [Abbildung 2](#) aufgelisteten **Rechnungswesen- und Controllingwerkzeuge** ist zum einen die Unterstützung durch entsprechende Abläufe und Prozesse und zum anderen eine kluge und an die vorhandenen Mitarbeiter angepasste Verteilung der Verantwortlichkeiten. **Die Informationen aus dem Standard Reporting** bzw. den vertiefenden **Infos aus Ad-hoc-Analysen** bilden die **essentielle Grundlage** für die ständigen vor allem operativen **Alltags-Entscheidungen**. Dabei ist darauf zu achten, dass die **relevanten Daten einfach und schnell verfügbar sind** und **verständlich aufbereitet** vorliegen. Immer mehr Entschei-

der wollen auch selbst Zugriff auf die Analysewerkzeuge (self service BI) haben und dies am besten mobil. Die aus den Analysen abgeleiteten operativen Maßnahmen sollen sodann mit wenig Aufwand in den Forecast oder auch in einen rollierenden Forecast einfließen, der Teil des Gesamtplanungsprozesses ist.

Planung bedingt Entscheidung

Der Planungsprozess, angefangen bei der strategischen Planung, der operativen und dispositiven bis hin zur Finanzplanung **ist der eigentliche, der wesentliche etablierte Entscheidungsfindungsprozess** im Unternehmen.³ Diesen gut zu organisieren, darin sollte, im Sinne von richtigen Entscheidungen, die meiste Energie investiert werden. Ohne einem Business-Intelligence-Werkzeug sind die heutigen Anforderungen an die Agilität nicht mehr zu erfüllen. Wertreiber-Darstellung, Simulationsmöglichkeiten mit Wahrscheinlichkeitsrechnung wie z. B. der **Monte-Carlo-Methode**⁴, Bandbreitenplanung und die **Verknüpfung mit dem Risikomanagementsystem** kennzeichnen eine moderne Planung.

Business Intelligence Governance

Für das Reporting und für die Planung sind heute im Großteil der Unternehmen BI-Tools im Einsatz. Die **BI-Werkzeuge** werden gerne auch als DSS – Decision Support Systeme bezeichnet und genau dafür sollen diese auch genutzt werden – für die Entscheidungsunterstützung. Nur in wenigen Unternehmen existieren eine zentrale BI-Strategie, eine einheitliche Steuerung, klare Regeln, die in einer **BI Governance** festgehalten sind (vgl. [Abbildung 3](#), Punkt B3). Immer mehr zeigt sich, dass für diese

Autor



Dr. Markus Kottbauer

betreut bei der CA Akademie den Themenbereich Strategie und Management und hält Seminare für das Controlling-Diplom (CA). Zudem ist er Chefredakteur CM, Leiter der CA Management Akademie und Trainer, Berater und Partner der CA Akademie AG.
E-Mail: m.kottbauer@ca-akademie.de

A Organisation und Prozesse aus Gesamtunternehmenssicht		vorhanden		Qualität auf Skala von 1 bis 5
		ja	tlw nein	
1	Ist die Organisationsstruktur passend zur Strategie (Aufbau- und Ablaufstruktur, streng hierarchisch, flache Hierarchie, Netzwerk, virtuell, unternehmensübergreifend, Führungsspanne passend)?			5 4 3 2 1 -----
2	Gibt es Sparten, Profit Center, Service Center, wie viele Leistungs- und Kostenstellen? Welche Stabstellen haben welche beratende Funktion – sind diese helfend oder blockierend?			5 4 3 2 1 -----
3	Sind die Entscheidungskompetenzen klar verteilt? Welche Art von Entscheidungen dürfen bzw. müssen von wem in welcher Form (Einzel, 4-Augenprinzip, Team) getroffen werden? Sind Kompetenzen und somit Entscheidungsfreiheiten in dezentralen Einheiten klar definiert und gelebt?			5 4 3 2 1 -----
4	Ist Führung durch Ziele etabliert? Sind die Mitarbeiter reif für agile Führung? Welche Anreizsysteme und Führungskennzahlen bzw. Key Performance Indicators (KPIs) sind etabliert?			5 4 3 2 1 -----
5	Gibt es für Entscheidungen einen klar definierten Prozess? Gibt es Entscheidungsvertreter? Entscheidet der vorgesehene Entscheider auch wirklich? Wie lange brauchen Entscheidungen?			5 4 3 2 1 -----
6	Wird mit Unterstützung von Debiasing-Techniken bewusst probiert, kognitive Verzerrungen (Gruppendenken, Selbstüberschätzung, Wahrnehmungs- u. Zuneigungsverzerrung, ...) einzuschränken?			5 4 3 2 1 -----
7	Sind Prozesse etabliert, mit deren Hilfe opportunistisches, egoistisches (Eigeninteresse, Machtstreben, Neid, Bequemlichkeit) und irrationales bzw. rein emotionales Verhalten (Liebe, Hass, Wut, Rache oder andere niedere Triebe) eingeschränkt werden können?			5 4 3 2 1 -----
8	Ist die rechtliche Prüfung von Entscheidungen prozessual verankert?			-----
B Organisation und Prozesse des Controllings, der Analysten u. Data Scientists		ja tlw nein		Qualität
1	Existiert ein standardisierter Reporting- und Analyse-Prozess? Wer ist wofür zuständig? Zentral oder dezentralisiert? Mobil? Gibt es Self-Service-Möglichkeiten? Welche und wie viele (BI-)Systeme gibt es? Existiert ein Berichtshandbuch?			5 4 3 2 1 -----
2	Ist der Planungsprozess umfassend aufgestellt? Sind Strategieentwicklung, die operative Mittelfristplanung, Budgetierung, Forecast, Rollierender Forecast und Finanzplanung integriert? Existiert eine Workflow-Unterstützung, gibt es Vorschlagswerte, Verteilungsfunktionen? Planen die Verantwortlichen dezentral direkt im System? Können Puffer vermieden werden? Ist ein Planungshandbuch vorhanden?			5 4 3 2 1 -----
3	Gibt es für Business Intelligence Anwendungen eine zentrale Planung und Steuerung, ein BI Competence Center (BICC), BI Governance? Funktioniert die Aufgabenteilung u. die Zusammenarbeit mit der IT?			5 4 3 2 1 -----
4	Ist ein Risikomanagementprozess etabliert? Wer ist verantwortlich? Ist dieser verknüpft mit der Planung?			-----
5	Sind das zentrale und dezentrale Controlling gut organisiert? Funktioniert die Zusammenarbeit?			-----
6	Ist im Controlling die Funktion des Business Partners bzw. des Beraters etabliert?			-----
7	Sind Controlling-Teilbereiche im Shared Service Center organisiert oder outsourct (z.B. als Reporting Factory)? Wenn ja, wie gut ist die Qualität und wie funktioniert die Zusammenarbeit?			5 4 3 2 1 -----
8	Existiert die Position bzw. die Rolle eines Analysten und Data Scientists? Wie werden diese Rollen gelebt? Sind Predictive-Analytics-Prozesse etabliert? Ist eine Big-Data-Systemlandschaft organisiert?			5 4 3 2 1 -----
9	Gibt es automatisierte Entscheidungen (Dynamic Pricing, automat. Marketing, autom. Disposition, ...)?			-----

Abb. 3: Checkliste für Prozesse, Rollen und Organisationsstrukturen

Aufgaben die Schaffung einer expliziten Rolle, vielleicht sogar einer eigenständigen Organisationseinheit sinnvoll ist, dem **BICC – Business Intelligence Competence Center**.

Organisation des Controllings

Die Organisation der Controller befindet sich momentan **im Umbruch**. Vielfach sind die Controller heute in die **Rolle des Business Partners** hineingewachsen und stehen dem Management beratend als **Entscheidungsunterstützer** zur Seite. Die Herausforderung ist dabei, als Business Partner trotzdem noch den kritischen Counterpart als **Hüter der Unternehmensinteressen** wahrnehmen zu können. Eine ewige Diskussion ist, wie die Controller in

zentrale und dezentrale Einheiten unterteilt werden sollen und ob die dezentralen Controller disziplinarisch dem zentralen Controlling oder dem dezentralen BU-Leiter unterstellt sind. Zur optimalen Entscheidungsunterstützung müssen die „Entscheidungsberater“ etwas **vom Geschäft verstehen** und der zu Beratende muss **Vertrauen** haben können in „seinen“ Controller oder in „seine“ Controllerin. **Manager und Controller** müssen also ein **Team** bilden, das ist wesentlich und nicht so sehr, ob der dezentrale Controller dem zentralen Controlling disziplinarisch unterliegt (solid line) oder nur fachlich weisungsbefugt (dotted line) ist.

Nach inzwischen mehr als 40 Jahren Controlling in den Unternehmen, ist **Kosteneinsparung** auch hier zum Thema geworden. Einige

Firmen betreiben heute das **Controlling im Shared Service Center** oder haben Teile des Controllings (z. B. **Reporting Factory**) outsourct in z. B. die Slowakei oder Indien. Ob es dann trotzdem noch gelingt, eine gute Entscheidungsunterstützung aus dem Controlling zu erhalten, wird die Zukunft zeigen. Die **Herausforderung** hierbei wird sein, die **Kommunikation in der Schnittstelle** zu optimieren.

Sind der Business Analyst und Data Scientist die zukünftigen Entscheidungsvorbereiter?

Die wirklich **große Neuerung geht aus der Digitalisierung und der Massendatensammlung hervor**. Für die Bewältigung der technisch und auch mathematisch und statis-

Menschen, Fähigkeiten, Wissensmanagement			vorhanden ja tlw nein	Qualität auf Skala von 1 bis 5
1	Ist das Wissen über die organisatorischen Voraussetzungen und Prozesse (vgl. Abb. 3) für optimale Entscheidungsfindung im Unternehmen vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 4 3 2 1
2	Sind die Fähigkeiten für die Einführung und den Betrieb der relevanten Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeuge (vgl. Abb. 2), sowie für die Gestaltung der optimalen Organisationsstrukturen und Prozesse (vgl. Abb. 3) im Controlling vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 4 3 2 1
3	Verfügen die Führungskräfte über die Fähigkeit der richtigen Interpretation der Informationen aus den Rechnungswesen- u. Controllingwerkzeugen? Ist im Management das Wissen über die für das Unternehmen bedeutenden Co-Werkzeuge vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 4 3 2 1
4	Ist die betriebswirtschaftliche Aus- u. Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte organisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Ist die Aus- u. Weiterbildung der Controller organisiert? Auf welchem Niveau ist das Kompetenzprofil des gesamten Controllings (siehe z.B. Kompetenzmodell der IGC, 2015)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 4 3 2 1
6	Gibt es eine Strategie, eine road map für die Controllingentwicklung ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Gibt es für die wichtigsten Controlling-Tätigkeiten u. -Fähigkeiten eine Vertretungs- und Ersatzregelung ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Ist das Controllingwissen und sind die Controllingprozesse dokumentiert ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Wird im Allgemeinen das Wissen des Unternehmens gesichert? Wird systematisch implizites Wissen in Form von explizitem Wissen gesichert? Wird Knowledge Management betrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 4 3 2 1

Abb. 4: Checkliste über nötige Fähigkeiten, Wissen

tisch anspruchsvollen Verarbeitung und Auswertung von Massendaten sind zwei neue Rollen entstanden, die des **Business Analysten** und des **Data Scientists**. In großen Konzernen gibt es dafür heute schon eigene, nicht dem Controlling angesiedelte, Stabstellen. Zukünftig werden aber mehr Controller auch diese Fähigkeiten mitbringen müssen, weil ein kleineres oder mittelständisches Unternehmen dafür keine eigene Stelle schaffen kann. Jene Unternehmen, die **Big-Data-Analysen** benötigen, sich aber den Aufbau eines solchen Know-hows nicht leisten können oder wollen, werden verstärkt **externe Dienstleister** für derartige Analysen (z. B. Predictive und Prescriptive Analytics) beauftragen (müssen).

Entscheidungsmechanismen im Gehirn?

Bei dieser Fülle an beschriebenen Werkzeugen, neuen Rollen und letztlich viel Geld und Zeit, die dafür zu investieren sind, stellt sich

sicherlich so mancher die Frage, ob es nicht besser wäre, sich mehr auf das **Bauchgefühl** zu verlassen, auf **die Intuition** und diese vielen Werkzeuge einfach wegzulassen? Gehen wir kurz der Frage nach, was denn eigentlich Intuition ist. **Der Psychologe Gerd Gigerenzer** beschreibt Intuition als unbewusste Intelligenz, die letztlich auf Erfahrung beruht und zwar sowohl selbst gemachte Erfahrungen als auch auf evolutionären Erfahrungen (vgl. Gigerenzer, 2014). Er empfiehlt, jenen **Menschen, die viel Erfahrung mitbringen, sich durchaus auf ihr Bauchgefühl zu verlassen** – schnelle Entscheidungen sind bei komplexen Sachverhalten oft die besseren Entscheidungen. Bringt man jedoch **wenig oder keine Erfahrung mit, ist eine reine Bauchentscheidung nicht zu empfehlen**. Nach Intuition zu entscheiden hat demzufolge seine Berechtigung, die Werkzeuge zur Informationsgewinnung braucht es aber trotzdem als Grundlage.⁵

Der Starphysiker Michio Kaku schreibt im Buch „Die Physik des Bewusstseins“ (2014), dass

bei der Entscheidungsfindung die aufgenommenen Informationen im Gehirn mit gespeicherten vergangenen Informationen abgeglichen werden, **Zukunftszustände werden simuliert** und dann wird ein Entscheidungsvorschlag an den präfrontalen Cortex (Region hinter der Stirn) übermittelt, wo er bewusst wird (Kaku, 2014, S.156 ff). Kaku zitiert auf S. 166 den Neurobiologen James McGaugh „**Der Zweck des Gedächtnisses besteht darin, die Zukunft vorhersagen zu können.**“ Auf Seite 203 schlussfolgert Kaku: „Die **Intelligenz** ist offenbar mit der Komplexität verknüpft, mit der wir uns **zukünftige Ereignisse vorstellen** können.“ War man früher der Meinung, dass der Großteil der Entscheidungen bewusst getroffen werden, weiß man heute, dass die allermeisten Entscheidungen (>99,99%) vollkommen am Bewusstsein vorbeigehen. Unser Bewusstsein würde nicht in der notwendigen Geschwindigkeit die Entscheidungen treffen können, z. B. wird bei Bedrohungen durch große Gefahr intuitiv und unbewusst reagiert. Viele Entscheidungen werden selbständig und de-

Mit Controlling-Wissen sicher und richtig entscheiden.

Informieren und anmelden:
www.ca-managementakademie.de

Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte in 5 Modulen:

- M1 – Finanzmanagement und Controlling: 19. – 21. April
- M2 – Strategie, Businessplan und Wertorientierung: 11. – 13. Oktober
- M3 – Vertriebs- und Produktmanagement: 10. – 12. Mai
- M4 – Organisationsentwicklung, Change- und Projektmanagement: 25. – 27. Oktober
- M5 – Führung und Personalentwicklung: 13. – 15. Dezember



CA management akademie®
Mit Wissen in Führung

zentralisiert in unseren Organen und Zellen getroffen und es brächte nur äußerst selten einen Mehrwert, würden wir diese bewusst wahrnehmen, es würde zu einer ständigen Überforderung unseres Bewusstseins kommen. **Die Dezentralisierung und großteils Automatisierung von Entscheidungen können wir uns also von der Natur absehen.**

Automatisierte Entscheidungen sind bereits Realität

Nehmen uns zukünftig **Roboter bzw. automatisierte Entscheidungssysteme** die Qual der Entscheidung ab oder berauben uns gar der Freiheit, selbständig Entscheidungen treffen zu dürfen? Wie realistisch ist das? Oder sollten wir eher fragen, bis wann ist es so weit? Das Vorliegen der **Informationen in digitaler Form**, die weiterentwickelten Techniken, die eine Echtzeitverarbeitung von strukturierten und unstrukturierten Massendaten erlauben, **schaffen die Voraussetzungen** für automatisierte Entscheidungen. Zum Teil sind wir schon in der Zukunft angekommen. Das Flugzeug, das Auto, die U-Bahn, der Zug bewegen sich zu immer größeren Anteilen eigenständig, treffen in Echtzeit eigenständige Entscheidungen über Manöver und werden sich wohl schon sehr bald komplett selbständig fortbewegen. Vermutlich wird das Fliegen, das Autofahren usw. sogar zuverlässiger und mit weniger Unfällen geschehen. Menschliche Schwächen werden ausgeschaltet.

Mit **Industrie 4.0** gehen wir geradewegs in diese **selbst-entscheidende, selbststeuernde Industrielwelt**. Durch die digitale Verbindung von Menschen, Maschinen, den zu fertigenden Werkstücken und Systemen können diese nach unterschiedlichen Kriterien wie bspw. Kosten, Verfügbarkeit und Ressourcenverbrauch optimiert werden.

Durch Einzelhandelsunternehmen wie Amazon finden wir inzwischen **automatisiertes Marketing** ganz normal und finden teils sogar Gefallen daran. Aus persönlicher Erfahrung muss ich sagen, dass die automatisierten **Cross-selling-Vorschläge** durchaus nützlich sein können. Die Entscheidung darüber, ob und

wann und wem wie viel **Rabatt** gewährt wird, überlassen immer mehr Unternehmen nicht mehr dem Verkäufer, sondern wird **nach analytischen Verfahren errechnet** und dem Kunden automatisiert mitgeteilt. Z. B. beim Online-Einkauf ist der Preis abhängig vom Hersteller des Smartphones, mit dem man bestellt (das gleiche Produkt kostet mehr, wenn man es vom iPhone kauft, weil man annimmt, dass diese Zielgruppe weniger preissensibel ist) oder ist abhängig von der Uhrzeit bzw. Lagermenge im Supermarkt. Ein Mensch könnte niemals in dieser Individualität und Geschwindigkeit derart die Preise abhängig von einflussgebenden Randbedingungen variieren.

Menschen und Fähigkeiten

Wie zu Beginn des Artikels geschildert wurde, ist heute Management by Objectives (MbO) aus gutem Grund zumeist der gängige Führungsstil. Häufig wird mir leider berichtet, dass Ziele zwar wie vorgesehen gesetzt werden, dass jedoch **die Gewährung der dezentralen Entscheidungsfreiheit** gerne Mal „ver-gessen“ wird. In Konsequenz leidet die Motivation der Verantwortlichen, die Entscheidungsgeschwindigkeit leidet ebenso darunter und ein Schaden für das Unternehmen entsteht. Es scheint, dass tlw. das Wissen darüber, warum MbO der richtige Führungsstil ist, bei der Unternehmensführung verlorengegangen ist (Pkt. 1 in **Abbildung 4**). Oder gibt es andere Gründe, warum die dezentrale Entscheidungsfreiheit so ungern gewährt wird? Ist es **Angst vor Kontrollverlust**? Diese Angst könnte ich nachvollziehen, denn wenn Freiheiten gewährt werden, muss man auch Vertrauen in die Umzusetzenden haben (können) – **es braucht also ein mittleres Management mit entsprechenden Fähigkeiten**, dafür muss man sorgen (Pkt. 3 u. 4 in **Abbildung 4**). Hat man Mitte des 20. Jh.s. noch geglaubt, dass Führungsfähigkeit naturgegeben ist, weiß man heute, dass professionelles Management erlernt werden muss, wie jeder andere Beruf auch (Malik, 2001). Es reicht also nicht, wenn die richtigen **Entscheidungs-Werkzeuge** im Unternehmen etabliert sind, es muss die **Fähigkeit beim Management** vorhanden sein, diese auch **richtig zu verwenden**.

Es stellt sich auch die Frage, wer im Unternehmen dafür sorgt, dass die richtigen Werkzeuge und Prozesse im Unternehmen etabliert werden. Können wir davon ausgehen, dass das Top Management (z. B. der CFO oder ein CEO) weiß, was die für den eigenen Betrieb essentiellen Tools sind? Sollen die Controller aufzeigen und definieren, wie die road map der Controlling-Weiterentwicklung aussieht? Werden diese dann erhört vom Management? Oder glaubt man dem „Propheten“ im eigenen Unternehmen nicht? Ein **gemeinsamer Controlling-Check mit anschließender Festlegung auf eine road map** wäre doch eine Maßnahme, die Sie sich aus diesem Artikel mitnehmen könnten. Wichtig ist, dass all das, was im Controlling bereits erfolgreich etabliert ist, auch sauber dokumentiert wird (z. B. in Form eines Controlling-Handbuchs), so kann das Wissen zumindest z. T. unabhängig vom einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen gesichert werden.

Erfahrungssicherung und Wissensmanagement

Erfahrungen und Wissen sind die Grundlage für richtige Entscheidungen. All das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter soll auch dem Rest der Mitarbeiterschaft zur Verfügung stehen, dafür muss gesorgt werden. Sowohl technische als auch kulturelle Voraussetzungen sind dafür zu schaffen. Wissensmanagement heißt auch, dass **gemachte Erfahrungen in die zukünftigen Entscheidungen einfließen** sollen. Sowohl positive als auch negative Erfahrungen. Zur Wissenssicherung gehört z. B., dass im Zuge der Planung gemachte Fehleinschätzungen von Randbedingungen, z. B. Verläufe von Rohstoffpreisentwicklungen, Wettbewerbsreaktionen, Absatzmengenentwicklungen bei zukünftigen Planungen berücksichtigt werden. **Je mehr Erfahrung strukturiert gesichert wird, desto genauer können zukünftige Entwicklungen vorhergesehen werden**, desto bessere Entscheidungen können getroffen werden.

Fazit

Wann ist eine Entscheidung richtig? Schwer zu sagen. Einfacher ist es, zu erkennen, wenn eine

Entscheidung falsch ist, glaubt man – auch darüber kann man viel diskutieren. Oft ist es so, dass es eben nicht nur EINE richtige Entscheidung gibt, **es gibt aber viele Möglichkeiten Entscheidungen falsch zu treffen**. Die **Angst vor Fehlentscheidungen** ist **immanent** und manchmal dominierend. Infolge keine Entscheidung zu treffen, ist wohl am ehesten die falsche Entscheidung. Aus diesem Beitrag soll hervorgehen, dass es wichtig ist, Entscheidungen zu treffen und dass **viel in Vorbereitung von Entscheidungen gemacht werden kann**, ja gemacht werden soll.

Um richtige Entscheidungen treffen zu können, müssen die relevanten Informationen vorliegen. Die passenden Informationen können nur dann vorliegen, wenn die richtigen Werkzeuge im Einsatz und die für das Unternehmen passenden Prozesse etabliert sind. Ist dann die richtige Entscheidung getroffen, muss diese noch erfolgreich umgesetzt werden, dazu braucht es motivierte Mitarbeiter, die mitmachen wollen, besser noch selbst mitentscheiden und eigenständig gestalten?

Damit nachhaltig die richtigen Entscheidungen getroffen werden können, bedarf es also eines ganzen Sets an Bedingungen. Es braucht den harmonischen Dreiklang von (1.) Controlling-Werkzeugen, eingebettet in der passenden (2.) Organisation mit effektiven und effizient gestalteten Prozessen und (3.) den Menschen mit den Fähigkeiten, diese Werkzeuge zu etablieren, diese mit Leben zu füllen und richtig zu bedienen. Die Führungskräfte können dann mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Informationen die richtigen Entscheidungen treffen.

Erfolgreich ist eine Entscheidung letztendlich erst dann, wenn diese auch umgesetzt wird, und zwar so, dass die Ziele erreicht werden. Dazu braucht es erstens die qualitativ hochwertige Entscheidung und zweitens die Akzeptanz von den Beteiligten. In den Seminaren der CA Akademie bringen wir das mit folgender Formel zum Ausdruck:

$$E (\text{Erfolg}) = Q (\text{Qualität}) \times A (\text{Akzeptanz})$$

Viel Erfolg bei Ihren zukünftigen Entscheidungen!

Fußnoten

¹ Sehen Sie dazu in dieser Ausgabe CM 02/2016: Kissel, Mikus, 2016, S. 86

² Zur Vertiefung dieses Themas verweise ich auf die drei Beiträge in dieser CM-Ausgabe von (Schäffer, Weber, 2016, S. 8-13), (Römer, 2016, S. 14-18) und (Drerup et al., 2016, S. 44-50).

³ Sehen Sie dazu in dieser Ausgabe CM 02/2016: Stippich, Offenhammer, 2016, S. 36-43

⁴ Sehen Sie dazu in dieser Ausgabe CM 02/2016: Vanini, 2016, S. 27

⁵ Sehen Sie dazu in dieser Ausgabe CM 2/2016: Gaissmaier, Neth, 2016, S. 19-26

Literatur

Deyhle, A.: „Management & Controlling Brevier, Band II, Ziele sind Zahlen“, 1. Auflage, Management Service Verlag, Wörthsee-Ettersschlag, 1976.

Gigerenzer, G.: „Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft“, btb Verlag, 2014.

IGC: Eiselmayer, K., Gleich, R., Losbichler, H., Niedermayr-Kruse, R., Rieder L., Schulze, M., Seefried, J., Thiele, P.: Controller-Kompetenzmodell. Haufe: Freiburg, 2015.

Gleißner, W.: „Zehn Gebote für unternehmerische Entscheidungen“, Controller Magazin 04/2014, S. 34-41.

Kahneman, D.: Schnelles Denken, langsames Denken (dt. Ausgabe). Siedler Verlag: München, 2012.

Kaku, M.: Die Physik des Bewusstseins, rowohlt Verlag, 2014.

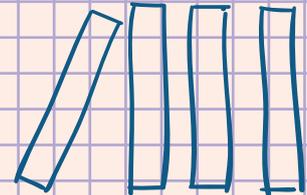
Kottbauer, M.: Integration von strategischer und operativer Unternehmenssteuerung. In: „Ganzheitliches Performance Management“; VCW-Haufe, 2014, S. 51-73.

Malik, F.: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Heyne Verlag: München 2001.

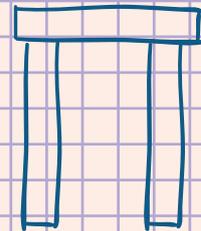
Drucker, Peter F.: The Essential Drucker. New York: HarperCollins Publishers, 2001. ■



einfach



treiberbasiert



planen



THINKING NETWORKS

TN Key Composer Die erste Software für treiberbasiertes Planen

Konzentrieren Sie sich endlich auf das Wesentliche:
keycomposer.de

Save the Date
"Thinking Forward Forum"
13.04.2016 - Komed, Köln

Anmelden auf:
www.tff16.de