



# Entscheidungen und Entscheidungsverhalten

## Interview mit Dr. Markus Kottbauer

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu controllingrelevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Die vorliegende Ausgabe befasst sich mit ausgewählten Aspekten der Entscheidungsfindung unter besonderer Berücksichtigung vielfältiger Veränderungen.

**Biel:** Herr Dr. Kottbauer, bitte lassen Sie uns mit einer persönlichen Frage beginnen. Sie sind Geschäftsführer und Gründer der aquma GmbH, einem jungen Beratungshaus mit dem Schwerpunkt auf Entscheidungsfindung. Zuvor waren Sie Herausgeber des Controller Magazins, und Trainer der CA controller akademie, was Sie auch heute noch sind. **Worin lag der Reiz, in diese neue Aufgabe und Rolle zu wechseln?**

**Dr. Kottbauer:** Einmal bin ich Vollblutunternehmer und möchte das im eigenen Unternehmen noch mehr ausleben können, als ich das ohnehin schon in der CA als Partner und im Verlag als Vorstand ausleben durfte. Der **größte Reiz** ist aber die **extrem spannende Tätigkeit in einem sich stark verändernden Umfeld, einen Wandel aktiv** in den Unternehmen **mitzugestalten**, der heute allgemein als **Revolution** bezeichnet wird. In den letzten 15 Jahren bei der CA habe ich mich dem Thema der Strategie- und Entscheidungsberatung immer nur zu einem kleineren Teil meiner Zeit widmen können. Meine Schwerpunkte lagen in der Dozententätigkeit und auch Verlagstätigkeit, wo ich von Herrn Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle persönlich und natürlich auch von vielen Trainerkollegen wie Herrn Dr. Klaus Eiselmayer sehr viel lernen durfte, dafür bin ich sehr dankbar.

Um mit **Geschwindigkeit, Ausmaß und Umfang oft disruptiver Veränderungen Schritt halten** zu können, braucht es einfach **Zeit**. Geleert habe ich auch, dass wir in der **Beratung**

**den größeren Nutzen** vor allem dann erbringen können, wenn wir ein **Team sind**, das mit Begeisterung, Engagement, Innovationskraft und **breitem Wissen** das **Thema der Entscheidungsfindung vorantreibt**.

**Biel:** Ihre Leistungen gliedern sich um den Entscheidungs-Dreiklang „Rechnungswesen und Controlling, Menschen und Organisationsstruktur“ (siehe Abbildung 1). Damit wählen Sie ei-



Abb. 1: Der harmonische Entscheidungs-Dreiklang

nen breiten Ansatz. Ein Blick in die betriebswirtschaftliche Standardliteratur zeigt u. a. entscheidungstheoretische Modelle, Zusammenhänge zwischen Informationsstand und Entscheidungssituation, Entscheidungsregeln oder auch die Unterscheidung zwischen Zustands- und Ergebnisraum. Kann man mit der reinen Betriebswirtschaftslehre wirklich gute Entscheidungen treffen?

**Dr. Kottbauer: Betriebswirtschaftliche Werkzeuge**, wie Kostenstellenrechnung, Kalkulation, Deckungsbeitragsrechnung oder auch Investitionsrechnung bilden eine **notwendige Grundlage**. Nur wenn diese Werkzeuge geeignet implementiert sind, können die aus betriebswirtschaftlicher Sicht optimalen Informationen und Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung gestellt werden. Das reicht jedoch nicht aus.

**Biel:** Was muss noch zur BWL hinzukommen?

**Dr. Kottbauer:** Aus meiner Erfahrung heraus braucht es neben den Werkzeugen auch die **eindeutigen und klaren Verantwortlichkeiten**, Führungskräfte, denen erlaubt ist zu ent-

scheiden, die auch wissen was sie entscheiden dürfen, denen klar ist, welchen Kompetenzspielraum sie haben.

**Biel:** Wenn diese Organisations- und Führungsregeln nicht gegeben sind, was kann dann passieren?

**Dr. Kottbauer:** Manchmal wird entschieden, ohne die eindeutige Erlaubnis zu haben. Manchmal wird nicht (oder sehr spät) entschieden, weil unklar war, wer entscheiden hätte müssen oder es war unklar, dass überhaupt eine Entscheidung zu treffen gewesen wäre.

**Biel:** Was folgern Sie aus diesen Feststellungen im Konjunktiv für die Entscheidungsstrukturen, vor allem im Hinblick auf neue Führungskonzepte wie z. B. agile Organisation?

**Dr. Kottbauer:** Die Entscheider sollten so über das Unternehmen verteilt sein, dass entsprechend den Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden **agil entschieden** werden kann. Ist der Markt schnelllebig, dann muss auch schnell entschieden werden – also sollten die Entschei-

dungen dezentralisiert getroffen werden. Das benötigt eine flache Hierarchie und eine Geschäftsleitung, die bereit ist für die Delegation von Entscheidungen.

**Biel:** Dabei geht es um optimale Entscheidungswege. Was können Sie uns dazu berichten?

**Dr. Kottbauer:** Ja, auch die Entscheidungswege sind nicht immer klar definiert: Wie soll bei zu treffenden Entscheidungen vorgegangen werden? Ein **Prozess der Entscheidungsfindung** oder einzuhaltende Regeln können dabei helfen, den Entscheidungsvorgang zu beschleunigen und für alle Beteiligten Klarheit zu geben und Unsicherheiten zu verhindern.

**Biel:** Geht es Ihnen dabei um mehr Klarheit und Transparenz oder auch um **Sicherheit** und vielleicht Compliance?

**Dr. Kottbauer:** Sie sprechen ein wichtiges Thema an. Das Unternehmen muss manchmal geschützt werden vor den (falschen) Entscheidungen von Führungskräften. **Sicherheitsmechanismen** müssen eingebaut werden, die das

## MASTERSTUDIENGANG UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG & -SANIERUNG

### HIGHLIGHTS

- Spezialisierte Lehrveranstaltungen Wirtschaft und Recht rund um Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen
- Expertise in deutschem und österreichischem Recht
- Bearbeitung von Fallstudien aus der Beratungspraxis
- Studienreise mit Vorlesungen und Gesprächen auf Executive-Level

### FAKTEN

- **Berufsbegleitend** (Freitag Nachmittag/Samstag)
- **akadem. Grad:** Master of Arts in Business (MA)
- **Dauer:** 4 Semester
- **Kosten:** € 363,36/Sem. (zzgl. ÖH-Beitrag)

**Kontakt:** FH-Prof. Dr. Markus W. Exler  
Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung

**Mail:** [monika.puchner@fh-kufstein.ac.at](mailto:monika.puchner@fh-kufstein.ac.at)

[www.fh-kufstein.ac.at/URS](http://www.fh-kufstein.ac.at/URS)



Etablieren Sie für wichtige Entscheidungen einen Prozess  
10 Schritte zur richtigen Entscheidung

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

Abb. 2: Der Entscheidungsprozess

**Risiko vermindern** bzw. bewusst machen. Es braucht also die **geeigneten Prozesse**, die **geeigneten Organisationsstrukturen** und die **definierten Verantwortlichkeiten**.

**Biel:** Bis jetzt haben wir überwiegend formale Anforderungen diskutiert, aber weniger inhaltliche und substantielle Kriterien betrachtet.

**Dr. Kottbauer:** Das ist ein wichtiger Aspekt. Die Entscheidungsbeteiligten müssen natürlich auch das **Know-how** bzw. die **Erfahrung** mitbringen, um mit den vorhandenen Informationen richtig umgehen zu können und die richtigen Entscheidungen abzuleiten.

**Biel:** Was fehlt noch, wenn formal und inhaltlich richtig entschieden wird?

**Dr. Kottbauer:** Am Ende zählt nicht allein die richtige Entscheidung, sondern **am Ende zählt die erfolgreiche Umsetzung** der möglichst richtigen Entscheidung. Umgesetzt wird von den Menschen, und nur, wenn diese dazu bereit und **motiviert** sind, wird sich der Erfolg im hohen Maß einstellen.

**Biel:** Also Betroffene zu Beteiligten machen?

**Dr. Kottbauer:** Die Menschen wollen immer lieber das umsetzen, was sie selbst (mit-)entschieden haben. Dabei geht es nicht nur darum, dass man hinter der eigenen Entscheidung leichter stehen kann, sondern auch darum, dass man den **Prozess der Meinungsbildung**

**miterlebt** und so seine Meinung festigen kann. Deswegen ist der Prozess der Entscheidungsfindung so wesentlich, dieser soll die Menschen involvieren.

**Biel:** Für gute Entscheidungen braucht man also mehr als BWL-Wissen?

**Dr. Kottbauer:** Ja, die Betriebswirtschaft reicht aus meiner Sicht ganz und gar nicht aus, um in den Unternehmen gut entscheiden zu können, es braucht eben diesen **Dreiklang von Werkzeugen, Strukturen und den Menschen** mit den passenden Fähigkeiten (siehe [Abbildung 1](#)).

**Biel:** Ihre Antwort stößt die nächste Frage an. Eine Entscheidung ist, allgemein betrachtet, die Wahl einer von mindestens zwei möglichen Richtungen des Handelns oder Reagierens. Gerade in den Unternehmen ist das Treffen von Entscheidungen in der Regel nicht banal. Worauf kommt es an, dass richtig entschieden wird? **Was können** und was sollten **Controller** und was die **Manager zur optimalen Vorbereitung** von Entscheidungen tun? Gibt es spezifische Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von Entscheidungen?

**Dr. Kottbauer:** Wie in den letzten Antworten bereits aufgezeigt, können die **Controller** schon allein durch die **zur Verfügungsstellung der ausreichenden Informationen** einen sehr großen Anteil zur richtigen Entscheidungsfindung beitragen. Dem zugrunde liegt die **Etablierung der richtigen betriebswirt-**

**schaftlichen Werkzeuge.** Die Verantwortung der Controller ist es, das Management zu beraten und zu überzeugen, die passenden Werkzeuge zu implementieren. Mit einem Controlling Check (beschrieben im Beitrag „Richtig Entscheiden“, Kottbauer, Controller Magazin Heft 2/2016) können z.B. die Controller eine Selbsteinschätzung des Entwicklungsstands des Controllings vornehmen. Die Schaffung der richtigen **Strukturen und Prozesse liegt in der Verantwortung der Manager**, unterstützt durch die Controller. Dass die Führungskräfte das notwendige **Know-how** zur richtigen Interpretation der Informationen haben, liegt erst mal in der Eigenverantwortung der Manager, aber auch da können die Controller durch die von Dr. Deyhle immer propagierte „liebenswürdige Penetranz“ beratend zur Seite stehen.

**Biel:** Sie haben eine umfangreiche Methodik zum „richtigen Entscheiden“ aufgebaut. Gibt es eine „Kunst des Entscheidens“?

**Dr. Kottbauer:** Die Kunst des Entscheidens ist vielleicht vergleichbar mit der Kunst eines gelungenen klassischen Konzerts. Es braucht ein **vollständiges Orchester** mit **qualifizierten Musikern**, das von **einem exzellenten Dirigenten** angeleitet wird. Jeder Musiker soll für sich sein Instrument beherrschen. Die Kunst des gelungenen Konzerts erwächst aus dem gelungenen **Zusammenspiel aller Beteiligten** zum richtigen Zeitpunkt unter geeigneten organisatorischen Voraussetzungen im klang- und stimmungsvollen Konzerthaus.

**Biel:** Können wir das Bild eines Orchesters auch auf die Unternehmen übertragen?

**Dr. Kottbauer:** Im Unternehmen sind viele „Musiker“ am harmonischen Dreiklang der Entscheidungsfindung beteiligt. Ein hervorragender „Dirigent“ kann eventuell auch unter schlechten Bedingungen (z.B. schlechte „Instrumente“, nicht so fähige „Musiker“, keine guten Räumlichkeiten ...) ein akzeptables Konzert zustande bringen. Wie gut aber könnte das Konzert sein, wenn die Harmonie umfänglich perfekt wäre? Die Kunst ist es, ständig und immer weiter, iterativ an der Harmonie des Dreiklangs zu arbeiten – die Perfektion ist dann vielleicht die Vision.

**Biel:** Zentral ist der Entscheidungsprozess. Der Weg und die Wegweiser zur „richtigen Entscheidung“. Gibt es nach Ihren Erfahrungen Kriterien, die den optimalen Entscheidungsprozess kennzeichnen? Vielleicht ein „Entscheidungsmodell“?

**Dr. Kottbauer:** Vor allem für wesentliche Entscheidungen finde ich es sehr wichtig, in den Unternehmen eine Vorgehensweise, einen Prozess zu definieren, der eine Reihe von Kriterien erfüllen soll. In Abbildung 2 ist ein in 10 Schritte unterteilter Prozess dargestellt, den jeder für sich individualisieren kann. Schon allein durch das Festlegen einer systematischen Herangehensweise können von vornherein eine Reihe **typischer Fehler vermieden** werden. Bei jeder Anwendung dieser prozessualen Vorgehensweise wird man wiederum dazulernen, den Prozess noch besser zu gestalten, Zusammenhänge wird man finden und dadurch immer bessere Entscheidungen treffen können. Unbedingt sollte eine **Verknüpfung zum Risikomanagement** hergestellt werden.

**Biel:** Bei Ihren Schritten zur „richtigen Entscheidung“ fällt auf, dass neben Logik und Methodik auch kulturelle Aspekte eine wichtige Rolle spielen. Gibt es eine Entscheidungskultur? Wenn ja, was kennzeichnet und was bewirkt diese Entscheidungskultur?

**Dr. Kottbauer:** Ich erlebe Unternehmen mit Chefs, die sehr schnell entscheiden, vielleicht zu schnell und wenig überlegt. Genauso aber gibt es Unternehmen mit Geschäftsführern, die nicht entscheiden wollen, es irgendwie geschehen lassen, wo letztlich dann in zweiter Reihe entschieden wird. Ich wurde schon in Unternehmen gerufen mit dem Hilferuf: **„Bitte zwingen Sie unseren Chef zu Entscheidungen!** Wir kommen nicht voran, weil nichts entschieden wird.“

**Biel:** Es gibt demnach in den Unternehmen recht unterschiedliche Entscheidungskulturen?

**Dr. Kottbauer:** Das kann man sagen. Es gibt sehr unterschiedlich gelebte Kulturen im Umgang mit Entscheidungen. Wünschenswert wäre meiner Ansicht nach eine Kultur, bei der man **offen und bewusst mit der Thematik**

**des Entscheidens** umgeht, dann ist schon sehr viel gewonnen. Allein, wenn man einen zuvor angesprochenen Prozess definiert, gestaltet man schon bewusst die Entscheidungskultur. Zwingend muss man sich dann eben auch Gedanken darüber machen, wie viele Entscheidungen dezentral getroffen werden dürfen bzw. müssen und wie man mit den entstehenden Risiken und mit Fehlentscheidungen umgeht.

**Biel:** Mit „**Fehlentscheidungen**“ geben Sie ein besonders wichtiges und zugleich heikles Stichwort. Wie gehen die Unternehmen mit Fehlentscheidungen um?

**Dr. Kottbauer:** Die gelebten **Konsequenzen von Fehlentscheidungen prägen** natürlich die Kultur. Muss man Angst haben vor den Konsequenzen? Lernt man dazu? Interessiert es überhaupt jemanden, wenn man schlechte Entscheidungen getroffen hat? **Ist die Organisation fähig, aus Fehlern zu lernen?** Über diese Fragen nachzudenken und das Umfeld bewusst zu gestalten fördert eine gute Entscheidungskultur.

## aquma | THE DECISION COMPANY

### Wir verstärken unser Team mit Beraterinnen und Beratern!

#### Ihre Aufgaben

- Sie leiten branchenübergreifend Beratungsprojekte in namhaften mittelständischen, meist inhabergeführten Unternehmen.
- Sie beraten in Themen unseres Portfolios wie z.B. Weiterentwicklung des Controllings, Unternehmenssteuerung, Strategieentwicklung und -umsetzung und Entscheidungsfindung.
- Sie moderieren Workshops und entwickeln mit unseren Kunden auf oberster Führungsebene Lösungskonzepte.

#### Ihre Erfahrung

- Mehrere Jahre Beratungserfahrung in einem oder mehreren Themen unseres Leistungsportfolios, beispielsweise in Strategieentwicklung, Controlling, Planung oder Reporting.
- Mehrere Jahre Erfahrung als Controller im Unternehmen und/oder als Führungskraft.
- Eigenverantwortliche Leitung und Akquisition von Projekten.

#### Persönliches

- Sie denken und handeln unternehmerisch und ganzheitlich.
- Sie verfügen über exzellente analytische Fähigkeiten, Moderationsgeschick und Teamfähigkeit.
- Neugierde, Ehrlichkeit und Sympathie zeichnen Sie aus und Sie haben Spaß daran, gemeinsam mit uns aquma auszubauen.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung an: [karriere@aquma.de](mailto:karriere@aquma.de) – Ihr aquma Team

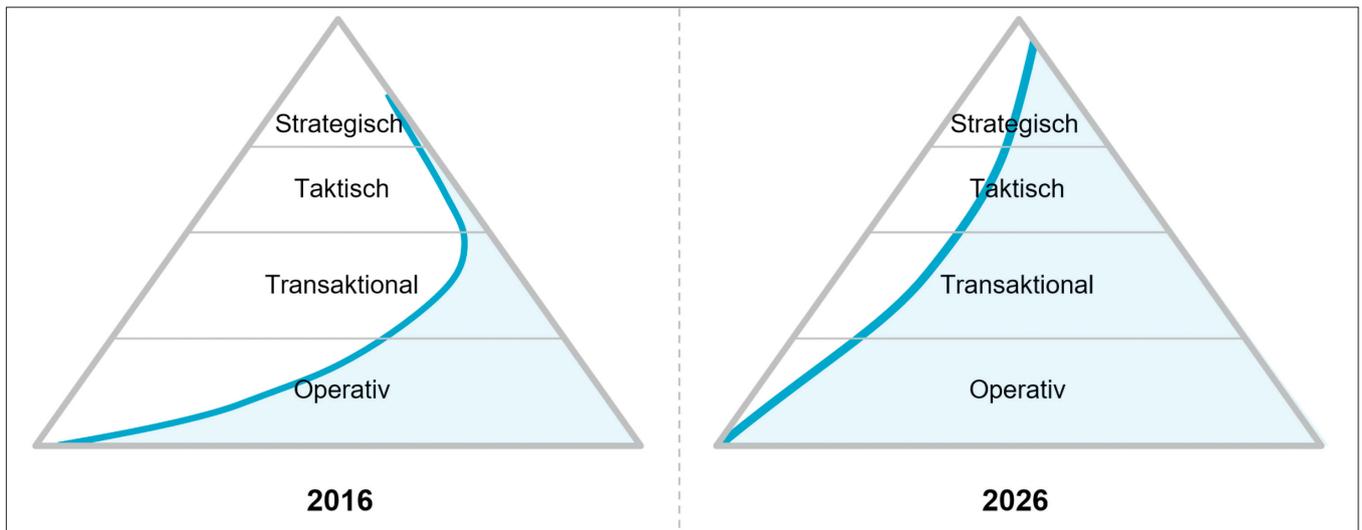


Abb. 3: Der Anstieg des Automatisierungsgrades von Entscheidungen laut Dream Car-Bericht zu Business Analytics (ICV, 2016, S. 58)

**Biel:** Lassen Sie uns bitte diesen Aspekt vertiefen. Sowohl im privaten als auch im betrieblichen Bereich kennen wir die sprichwörtliche „Angst vor Entscheidungen“. Wie können wir damit umgehen?

**Dr. Kottbauer:** Arbeitet man heraus, wovor man Angst hat, so kann man der Angst bewusst begegnen und diese verringern. Ich will das mal an zwei Beispielen festmachen:

- Die **größte Angst** ist wohl die vor einer **falschen Entscheidung**. Folgt man, wie zuvor beschrieben, bei der Entscheidungsfindung einem definierten Prozess und analysiert dabei, welche **potenziellen Risiken** mit der Entscheidung einhergehen, braucht man **zumindest keine Angst vor dem Unwissen** haben. Das Risiko, das die Entscheidung mit sich bringt, soll dann bekannt

sein und bewusst eingegangen werden. Wenn man z. B. ein neues Produkt auf den Markt bringt und selbst schätzt man das Flop-Risiko mit 50 % ein, dann darf im Nachhinein bei einem Flop nicht von einer Fehlentscheidung gesprochen werden, denn man hat ja mit einer Wahrscheinlichkeit eines Flops von 50 % gerechnet. Diese Art des Denkens ist aber auch eine Kulturfrage und muss erst erlernt werden.

- Eine andere Angst ist, dass die **Entscheidung von bedeutenden Personen nicht mitgetragen wird oder man die Konsequenzen bei einer Nichterreichung der Ziele fürchtet**. Meine Erfahrung ist, dass man dieser Angst am besten in der Form begegnet, dass man die wesentlichen Personen in die Entscheidungsfindung mit einbindet. Gemeinsam trifft man oft die besseren

Entscheidungen, da man mehr Wissen und Erfahrung hat, vor allem aber darf sich niemand über Konsequenzen beschweren, die selbst so (mit-)herbeigeführt worden sind.

**Biel:** Mir ist eine Neuerscheinung zur Rezension zugegangen. Sie verspricht die „**effektive Nutzung fortschrittlicher Algorithmen** in der Unternehmenssteuerung“. Die Digitalisierung erreicht zunehmend auch das Controlling. Wie weit werden wir es in der Zukunft verstärkt mit automatisierten Abläufen zu tun haben? Wie stark verändert sich der Automatisierungsgrad von Entscheidungen?

**Dr. Kottbauer:** Im 2016 erschienen Dream Car-Bericht des Internationalen ControllerVer eins zu Business Analytics („Der Weg zur datengetriebenen Unternehmenssteuerung“) (ICV, 2016) prognostiziert das Autorenteam, dass im Jahr 2026 der Großteil der Entscheidungen im Unternehmen automatisiert ablaufen werde (siehe Abbildung 3). Auch wenn die Umsetzung langsamer als angekündigt sein wird, der Entwicklung werden wir uns nicht verwehren können. Ob tatsächlich auch taktische und vor allem strategische Entscheidungen großteils automatisiert werden, daran habe ich noch meine Zweifel. Eine **Entscheidungsunterstützung** sehe ich sehr wohl in allen Kategorien in einem **hoch automatisierten Zustand**.

**Biel:** Lassen Sie uns bitte diesen wichtigen Aspekt etwas vertiefen. Im Zuge der Digitalisierung ist vermehrt von **MINT** die Rede (Fach der vier Unterrichtsbereiche Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik). Können

Autoren



■ Dr. Markus Kottbauer

ist Gründer und Geschäftsführer der Strategie- und Managementberatung aquma GmbH. Seit 2002 ist er Trainer der CA controller akademie und Dozent an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich. Von 2013 bis 2016 leitete er den Verlag für ControllingWissen und war Herausgeber des Controller Magazins.

E-Mail: markus.kottbauer@aquma.de

■ Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien, mit reichhaltiger Erfahrung aus verantwortlichen Konzern-Tätigkeiten und Aufgaben in mittelständischen Unternehmen. Betriebswirtschaftliches und journalistisches Studium. Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) und des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



Sie uns kurz und knapp sagen, ob und ggf. wie MINT Abläufe und Entscheidungen heute und zukünftig verändern wird? Folgt daraus eine „Modernisierung der Entscheidungsprozesse“?

**Dr. Kottbauer:** Grundlage für automatisierte Entscheidungen ist, dass man **Treibermodelle** definiert und letztlich auf das Unternehmen zugeschnittene **Algorithmen** findet, welche die **Zusammenhänge der Entscheidungsfindung** beschreiben. Dafür sind Kenntnisse aus der Mathematik bzw. Statistik und den Naturwissenschaften hilfreich bzw. z. T. sogar nötig. IT-technisches Know-how bzw. Programmierkenntnisse sind die Voraussetzung für die Implementierung und den Betrieb der automatisierten Entscheidungssysteme.

**Biel:** Das ist etwas abstrakt. Können Sie uns diesen Sachverhalt konkretisieren und deutlicher machen?

**Dr. Kottbauer:** Ich schildere Ihnen am besten ein konkretes Beispiel zur automatisierten Preis- und Produktfindung. Loggt sich ein Kunde über ein digitales Endgerät (z. B. PC, Smartphone) im unternehmenseigenen **Online-Shop** ein, so kann mit heutiger Technologie in **Echtzeit der Kunde einer Preisklasse** zugeordnet werden, vielleicht sogar konkret identifiziert werden. Aus seinem bekannten, vergangenen Kaufverhalten kann abgeleitet werden, welchen Preis der Kunde unter gegebenen Randbedingungen (Alter, Geschlecht, Einkommensklasse, Tageszeit, Saison, Wetter ...) bereit ist zu bezahlen. Die Technologie dahinter ist, dass der Kunde aufgrund der IP-Adresse seines Endgeräts erkannt wird oder der Kunde in der Vergangenheit mit sogenannten Cookies (Daten über besuchte Webseiten), die auf seinem Gerät hinterlegt worden sind, Spuren hinterlassen hat, oder vielleicht auch nur aufgrund der Klassifizierung des Endgeräts (neuestes iPhone vs. altes oder günstiges Smartphone) grob einer Preisklasse zugeordnet werden kann. Nun können individualisierte Angebote gemacht werden, z. B. kann ein Rabatt gewährt werden, wenn vielleicht nach 10 Minuten das Produkt zwar im Warenkorb ist, der Kauf aber immer noch nicht abgeschlossen ist. Es können sofort individualisierte Cross-Selling Angebote unterbreitet werden. **Der Kunde kann also systematisiert, individuell auf seine**

**Bedürfnisse zugeschnitten, genau das richtige Produkt zum passenden Preis empfohlen bekommen.** Niemals würde eine derartige Individualisierung eines Preises, des Produktes oder einer Dienstleistung manuell und durch Menschenhand in dieser Geschwindigkeit möglich sein.

**Biel:** Damit zeichnen sich auch Veränderungen im Controlling ab?

**Dr. Kottbauer:** Für die Umsetzung der Modernisierung von Entscheidungen mit Business-Analytics-Methoden etablieren sich in den Unternehmen mehr und mehr die in letzter Zeit oft erwähnten **Data Scientists bzw. Business Analysten**. In dieser Rolle verkörpern sie die Verknüpfung von mathematischen bzw. statistischen Kenntnissen mit den Business-Intelligence und Big-Data-Methoden und den notwendigen Programmierkenntnissen.

**Biel:** Wenn Algorithmen Abläufe und Entscheidungen bestimmen, wir auf Computer und Mathematik fokussieren bzw. auch reduzieren, was bedeutet diese Entwicklung?

**Dr. Kottbauer:** Große **Vorteile** der Automatisierung von Entscheidungen sind die **Geschwindigkeit, die Individualisierung**, aber auch die Vorgehensweise nach klaren Entscheidungsregeln und somit das Ausschalten von vielen Fehlerquellen. Die Güte der Entscheidungsqualität hängt jedoch an der **Güte des Entscheidungsalgorithmus**.

**Biel:** Vielfach wird der Intuition, dem Instinkt und dem Spürsinn erfahrener Menschen große Bedeutung beigemessen. Automatisierte Abläufe verzichten auf den „menschlichen Riecher“ und sind dennoch besser?

**Dr. Kottbauer:** Die Intuition eines z. B. sehr erfahrenen Verkäufers oder Produktionsplaners kann wohl nicht so leicht durch einen Algorithmus erreicht werden. Vermutlich ist dies aber nur eine Frage der Zeit. Mithilfe **künstlicher Intelligenz und selbstlernenden Systemen** wird vielleicht **der Algorithmus** irgendwann sogar **der bessere Mensch?** Solange es in kritischen Fällen nur eine Entscheidungsunterstützung bleibt, sehe ich dahingehend noch keine große Gefahr oder einen Nachteil.

**Biel:** Wir leben in einer Zeit intensiver Veränderungen, einer höheren Marktdynamik und wachsenden Wettbewerbsintensität, vielfältiger Einflüsse durch Stakeholder usw. Dies führt zu Anpassungen in den Unternehmen, „agile Unternehmen“ war eines der Schlagworte des Controller Congresses 2017, veranstaltet vom Internationalen Controller Verein ICV. Sie haben das Thema bereits angeschnitten. Dazu ergänzend gefragt, was bedeutet dies für die Art der Entscheidungen?

**Dr. Kottbauer:** Das, was die Automatisierung von Entscheidungen z. T. schon heute ermöglicht, wird vom Markt her immer mehr gefordert – vor allem Geschwindigkeit und Individualisierung. Ob der Markt die agilen Entscheidungen fordert oder die Agilität mancher Unternehmen den Markt dazu bringt, dynamischer und volatiler zu sein, ist eine nicht zu klärende Henne-Ei-Diskussion. Auf jeden Fall werden wir uns **langsame** und wenig zielgerichtete **Entscheidungen immer weniger leisten dürfen**.

**Biel:** Das klingt etwas bedrohlich. Daher die Bitte, uns diesen Aspekt zu veranschaulichen und zu verdeutlichen.

**Dr. Kottbauer:** Wenn die in **Abbildung 3** gezeigten Vorhersagen auch nur für 10 % der Unternehmen Gültigkeit haben, dann werden alle anderen Unternehmen **sehr stark unter Druck gesetzt** werden, um nicht zu sagen, keine Chance mehr haben. Schon heute ist es so, dass die vier großen „GAFA“ Konzerne (**Google, Apple, Facebook und Amazon**) wirtschaftlich und eben auch in der Anwendung von Business Analytics und Big Data, auch in Bezug auf die Entscheidungsfindung, dominieren. Wenn wir nicht Möglichkeiten finden, dass auch der deutsche Mittelstand bei dieser Automatisierung mithalten kann, wird der Wettbewerbsnachteil immer gravierender. Wir verkommen eventuell zu **Handlangern der großen Konzerne**.

**Biel:** Der ICV verlieh 2015 unter dem Jury-Vorsitz von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU, der RWE AG für die „Berücksichtigung von Biases in Entscheidungsprozessen“ den ControllerPreis. Wieweit können diese Verzerrungen zu Entscheidungsfehlern führen?

Selbstbezogene Verzerrung

Overconfidence Effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systematische Überschätzung der eigenen Fähigkeiten</li> <li>Experten leiden stärker am Selbstüberschätzungseffekt als Nichtexperten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorsicht gegenüber Vorhersagen besonders von Experten</li> </ul>
-----------------------	--	---

Wahrnehmungsverzerrungen

Confirmation Bias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendenz, neue Informationen so zu interpretieren, dass sie mit unseren bestehenden Theorien, Weltanschauungen und Überzeugungen kompatibel sind</li> <li>Ausblenden von gegenteiligen Indizien („disconfirming evidence“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achtung bei dem Wort „Spezialfall“</li> </ul>
Halo Effekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menschliche Eigenschaft, sich von einem Aspekt blenden zu lassen und von ihm auf das Gesamtbild zu schließen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausblenden herausstechender Merkmale</li> </ul>
Outcome Bias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendenz, Entscheidungen anhand des Ergebnisses zu bewerten und nicht aufgrund des damaligen Entscheidungsprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schlechte Ergebnisse weisen nicht automatisch auf schlechte Entscheidungen hin</li> </ul>

Stabilitätsinduzierte Verzerrungen

Sunk Cost Fallacy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendenz „schlechtem Geld gutes Geld hinterher zu werfen“</li> <li>Drang ein Projekt fortzuführen, selbst wenn es objektiv keinen Sinn macht</li> <li>Je mehr Zeit, Geld und Energie investiert wurde, umso stärker ist der Drang weiterzumachen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ignorieren aufgelaufener Kosten, um rationale Entscheidungen treffen zu können</li> </ul>
-------------------	---	--

Sozial induzierte Verzerrungen

Social Proof („Herdentrieb“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je mehr Menschen eine Idee richtig finden, desto korrekter ist die Idee</li> <li>Ich verhalte mich richtig, wenn ich mich so wie die anderen verhalte</li> <li>Social Proof kann Blasen und Panik auslösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skeptische Haltung gegenüber Werbeaussagen wie „meistgekauft“ und dem „was alle sagen“</li> </ul>
Groupthink	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beeinflussung durch den Konformitätsdruck der Gruppe</li> <li>Tendenz, in Gruppen mit starkem Konsens die eigene abweichende Meinung zurückzuhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Gruppendiskussionen einen „Advocatus Diaboli“ bestimmen</li> </ul>
Authority Bias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überschätzung der Weisheit von Vorgesetzten, Experten und Autoritäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kritische Einstellung gegenüber Experten</li> </ul>

Zuneigungsinduzierte Verzerrungen

Reziprozität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unbewusster Drang, Gefälligkeiten mit Gegenleistungen zu vergelten</li> <li>Neigung, sich bei Entscheidungen durch die Zuneigung zu Menschen und Dingen blenden zu lassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lassen Sie sich nichts spendieren!</li> </ul>
--------------	---	--

Vereinfachungsinduzierte Verzerrungen

Falsche Kausalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendenz, Entscheidungen zu stark zu vereinfachen und auf nicht einfach zugängliche Informationen zu verzichten</li> <li>Keine scharfe Trennung von Korrelation und Kausalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwendung definierter Entscheidungsmethoden und –prozesse</li> </ul>
--------------------	---	--

Abb. 4: Beispiele für kognitive Verzerrungen, die zu typischen Entscheidungsfehlern führen können

**Dr. Kottbauer:** Solche Verzerrungen können durchaus zu großem Schaden führen und sollten deswegen zwingend im Risikomanagement berücksichtigt werden. Wir haben zuvor über **Defizite bei der Entscheidungskultur** gesprochen, viele der kognitiven Verzerrungen sind genau da einzureihen.

Der mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnete Kognitionspsychologe Daniel **Kahnemann** (2012) hat uns mit seinen Arbeiten sehr stark für dieses Thema sensibilisiert. In den letzten Jahren gab es dazu eine Reihe von ernst zu nehmenden Publikationen, auch von den Professoren Dr. Utz Schäffer und Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber (Schäffer, Weber,

2016), die die kognitiven Verzerrungen in 6 Typen einteilen:

1. Selbstbezogene Verzerrungen
2. Wahrnehmungsverzerrungen
3. Stabilitätsinduzierte Verzerrungen
4. Sozial induzierte Verzerrungen
5. Zuneigungsinduzierte Verzerrungen
6. Vereinfachungsinduzierte Verzerrungen

In **Abbildung 4** sind einige typische Entscheidungsfehler aufgelistet, die von kognitiven Verzerrungen ausgehen können.

**Biel:** Und was können wir gegen diese Beeinflussungen und Verzerrungen tun?

**Dr. Kottbauer:** Auch da kann ich wieder nur empfehlen, diese **Fehlerwahrscheinlichkeit bewusst zu machen und systematisch dagegen zu halten**. Zum Beispiel können Sie im abzuarbeitenden Entscheidungsprozess (siehe **Abbildung 2**, Punkt 7) einen Schritt vorsehen, in dem die Entscheidung auf einige wenige dieser typischen Entscheidungsfehler überprüft wird, im Sinne eines **Risikomanagements**. Auf jeden Fall empfehle ich, einen sogenannten „Advocatus Diaboli (Anwalt des Teufels)“ festzulegen – eine Person, die aus Prinzip die kritische Person in der Runde ist und vielleicht sogar probiert, jeweils die gegenteilige Meinung einzunehmen und zu verteidigen. Eine kontroverse Diskussion soll dadurch möglich werden und so typischen Fehlern wie Gruppendenken, Herdentrieb, Reziprozität, Expertenaussagen, Vorgesetztenweisheiten, Blendeffekten ... Einhalt gebieten.

**Biel:** Dabei muss aber auch die Führungsebene mitspielen. Werte müssen gelebt und noch mehr erlebt werden.

**Dr. Kottbauer:** Ja, wieder ist es eine wohl oft erst zu erlernende Kultur, die letztlich vom Chef zugelassen werden muss.

**Biel:** Da dieser Aspekt so interessant und wichtig ist, die Bitte um ein konkretisierendes Beispiel.

**Dr. Kottbauer:** Erst vor wenigen Wochen hatte ich dazu in einem eigentümergeführten, produzierenden Konsumgüterunternehmen ein **wunderbares Beispiel** miterlebt. Es ging darum, die richtige Anzahl an Verkaufsniederlassungen – POS (Point of Sales) zu bestimmen. Gegenwärtig sind es 2.700 in Deutschland. Die Frage war, ob es noch viele weiße Flecken gäbe, die gefüllt werden sollten, oder ob die Dichte vielleicht sogar verringert werden sollte? Von den erfahrenen Verkäufern wurden dann **Kriterien für die opti-**

**male POS-Abdeckung gesammelt**, diese sollten diskutiert werden, um dann eine **Regel für die richtige Abdeckung ableiten** zu können.

**Biel:** Und nun? Wie kann diese Diskussion in der Praxis ablaufen?

**Dr. Kottbauer:** Der angesetzte Termin wurde vom sehr erfahrenen, erfolgreichen und auch dominanten **Eigentümer** mit dem Satz eröffnet: „Ich habe die Lösung, **ich kenne die richtige Anzahl an POS**, alle weiteren Diskussionen können wir uns sparen!“ Er erzählte dann, dass er vom Verkaufsguru eines befreundeten Unternehmers die richtige Zahl „erfahren“ hat: **3.500** müssten es sein. Die Verkaufsleiterin hatte er schon angewiesen, einen Plan zu erstellen, bis wann diese Zahl erreicht werden könne, wie viele POS pro Jahr eröffnet werden sollten und welches Budget bereitzustellen wäre.

**Biel:** Was bedeutet dieses einengende und gebieterische Chef-Verhalten? Ist es nicht auch eine Herausforderung für die betreffenden Controllerinnen und Controller?

**Dr. Kottbauer:** Ja, wie reagiert man auf eine solch geballte Willenskraft eines Chefs? Lässt er überhaupt noch eine Diskussion zu? Wenn man sich als Controller traut diese „heilige Zahl“ noch mal infrage zu stellen, erfährt man dann den „Zorn des Zeus“? Die Controllerin dieses Hauses durfte in dieser Situation, und darf es immer noch, „Advocatus Diaboli“ sein – und hat die Zahl infrage gestellt. Die Zahl 3.500 wurde wieder fallen gelassen. Ein Chef muss stark, selbstbewusst und vor allem klug genug sein, eine solche Controllerin zuzulassen – beachtenswert.

**Biel:** Derzeit wird kaum eine Frage so oft und so kontrovers diskutiert wie diese: „Wo stehen die Controller in 10 Jahren“. Lassen Sie uns bitte diese Frage mit Bezug auf unser Thema abwandeln: Wie werden in 10 Jahren Entscheidungen getroffen und wie wird sich das Entscheidungsverhalten verändern?

**Dr. Kottbauer:** Die folgenden Stichworte stellen meine Wunschvorstellung dar, an die ich auch glaube:

- Viel mehr systematisiert
  - Schneller
  - Teilweise automatisiert
  - Wesentliche Entscheidungen werden mehr gemeinschaftlich getroffen
  - Mit Risikomanagement verknüpft
- Und am vorteilhaftesten:
- Nachhaltig und gerecht.

**Biel:** Haben Sie eine Vision?

**Dr. Kottbauer:** Meine Vision ist, dass diese Entwicklung nicht nur für Unternehmen Gültigkeit hat, sondern genauso auch im Privaten und in der Politik Eingang findet.

**Biel:** Besten Dank für den Dialog und für Ihre wertvollen Hinweise und Anregungen. Herzlichen Dank für die, wie ich sagen kann, langjährige und dem Inhalt und dem Stil nach ganz besondere Zusammenarbeit. Ihnen weiterhin alles Gute.

## Literatur

Göbel, Elisabeth: Richtig entscheiden: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre und unternehmerische Praxis. 2. Auflage. Konstanz: UVK 2016.

Kahnemann, D.: „Schnelles Denken, langsames Denken“, dt. Ausgabe, München: Siedler 2012.

Kottbauer, M.: „Richtig Entscheiden – Der Dreiklang von Fähigkeiten, Strukturen und Werkzeugen führt zu richtigen Entscheidungen“, Controller Magazin 02/2016, S. 28-35.

ICV, Dream Car-Bericht der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins zu: „Business Analytics I Der Weg zur datengetriebenen Unternehmenssteuerung“, Wörthsee 2016

Schäffer, U.; Weber, J.: „Wirklich rationale Entscheidungen – Die nächste Herausforderung für das Controlling“, Controller Magazin 02/2016, S. 8-13.

## Link

Themenschwerpunkt der ICV-Ideenwerkstatt: Der Weg zur datengetriebenen Unternehmenssteuerung: <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt/business-analytics.html> (zuletzt aufgerufen am 26.08.2017)