

Erfolg ist die Konsequenz richtiger Entscheidungen

Fehlende Informationen, mangelhafte Prozesse oder unklare Befugnisse führen oft zu falschen Entscheidungen mit teilweise gravierenden Folgen für Unternehmen. Erhöhte Volatilität, Unsicherheit und Komplexität kommen erschwerend hinzu. Wie Unternehmen effektiv und effizient entscheiden, zeigt dieses Buch. Es bietet Ihnen eine umfassende Anleitung, wie Sie sukzessive die Entscheidungsfähigkeit Ihres Unternehmens professionalisieren und somit die Wahrscheinlichkeit für gute Entscheidungen maximieren können.

- > Vorgehen bei der Professionalisierung von Entscheidungen im Unternehmen
- > Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten
- > Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken
- > Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen
- > Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING
- > 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung
- > Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen

Die Herausgeber

Dr. Markus Kottbauer ist Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung decision partners. Seit 1999 berät er in Themen der Strategieentwicklung, Unternehmenssteuerung und Entscheidungs-optimierung. Er war 16 Jahre Trainer der Controller Akademie.

Prof. Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Unternehmerische Entscheidungen
systematisch vorbereiten und treffen

Markus Kottbauer / Andreas Klein (Hrsg.)

Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen

Kottbauer / Klein
(Hrsg.)

HAUFE.



€ 79,95 [D]
ISBN 978-3-648-14089-5
Bestell-Nr. 10545-0001
www.haufe.de

HAUFE.



decision
partners

HAUFE.

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Entscheidungsprofessionalisierung in Unternehmen“ <i>Utz Schäffer, Markus Kottbauer</i>	13
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Entscheidungen zu professionalisieren ist unverzichtbar <i>Markus Kottbauer</i>	21
Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten <i>Markus Kottbauer</i>	33
Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§ 93 AktG) <i>Werner Gleißner</i>	51
Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen <i>Markus Domeier</i>	69
Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen <i>Markus Domeier</i>	87
CSR und nachhaltiges Entscheiden: Umsetzung in 6 Schritten <i>Peter Müller-Pellet</i>	105

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Vorgehen bei der Professionalisierung der Entscheidungsfindung <i>Markus Kottbauer</i>	127
Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING <i>Markus Kottbauer, Peter Müller-Pellet</i>	149
Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung <i>Peter Müller-Pellet, Markus Kottbauer</i>	167
Entscheidungsrelevante Informationen durch interaktive Visualisierung leichter erfassen <i>Heimo Losbichler, Lisa Perkhofer, Peter Hofer, Stephan Karrer</i>	187

Treiberbasierte Simulationen von Trends: Unterstützung in strategischen Entscheidungen durch das Controlling <i>Thomas Walter</i>	209
--	-----

Kapitel 4: Organisation & IT

Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen <i>Karsten Oehler</i>	225
--	-----

Business Partner: Wie kann der Controller zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen beitragen? <i>Babette Drewniok</i>	237
---	-----

Entscheidungsunterstützung in datengetriebenen Organisationen <i>Matthias Nagel</i>	253
--	-----

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Entscheidungsfindung“	274
---	-----

Stichwortverzeichnis	279
----------------------------	-----

Experten-Interview zum Thema Entscheidungsprofessionalisierung in Unternehmen

■ Interviewpartner

Prof. Dr. Utz Schäffer ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmenssteuerung an der WHU Otto Beisheim School of Management in Vallendar sowie Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU. Die Forschungsschwerpunkte von Utz Schäffer sind die Rolle des Controllers und die digitale Transformation der Finanzfunktion. Er ist Autor zahlreicher Publikationen in führenden Fachzeitschriften, Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling & Management Review und des Journals of Management Control (JoMaC) sowie Co-Autor des Standardwerks Einführung in das Controlling (16. Aufl. 2020). Darüber hinaus ist Utz Schäffer Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat der Unternehmensberatung CTcon GmbH.

Das IMC ist eines der führenden europäischen Forschungsinstitute in den Bereichen Unternehmenssteuerung und Controlling. Es bündelt die zahlreichen Lehr- und Forschungsaktivitäten der beteiligten Hochschullehrer und Doktoranden. Daneben steht das IMC für eine enge Zusammenarbeit mit renommierten Partnern aus Wissenschaft und Praxis.

■ Das Interview führte:

Dr. Markus Kottbauer ist Gründer und Geschäftsführer von decision partners und der decision academy, einem Beratungs- und Trainingsunternehmen mit dem Schwerpunkt auf Entscheidungsfindung. Er ist Dozent zum Thema Strategie und Controlling an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich. Markus Kottbauer war 16 Jahre Trainer und Partner der Controller Akademie, war Herausgeber des Controller Magazins und Berater bei SAP und Ernst&Young Consulting.

Kottbauer: Herzlichen Dank, Herr Prof. Schäffer, es freut mich sehr, dass Sie als großer Spezialist im Thema Unternehmenssteuerung für ein Interview zur Verfügung stehen. Als Dozent an der Universität, als Berater in den Unternehmen und als Wissenschaftler sowohl am IMC als auch im ICV haben Sie einen tiefen Einblick und großen Rundumblick in die gegenwärtige Anwendung von Praktiken der Steuerung von Unternehmen und Organisationen. Zusätzlich kennen Sie als Wissenschaftler auch die gegenwärtigen und zukünftigen Möglichkeiten, die durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz geboten werden.

Das Thema des Interviews ist die Entscheidungsfindung in Unternehmen. Ein Unternehmen und auch Organisationen jeglicher Art zu steuern, bedeutet fortwährend Entscheidungen zu treffen. Erfolg ist meist die Konsequenz guter Entscheidungen, die Relevanz einer professionellen Entscheidungsfindung ist daher unumstritten.

Wir befinden uns zur Zeit des Interviews inmitten der Corona-Krise, der wohl größten Krise der Nachkriegszeit. Im Alltag ist die Herausforderung, möglichst richtige Entscheidungen zu treffen schon sehr hoch, in derartigen Krisenzeiten ist die Bedeutung von Entscheidungen noch vielfach größer.

Herr Prof. Schäffer, lassen Sie mich mit einer sehr allgemeinen und trotzdem auf die aktuelle Situation bezogenen Frage starten: Wie beurteilen Sie die Professionalität der Entscheidungsfindung des Managements deutscher Unternehmen im Speziellen mit Blick darauf, diese Krise gut bewältigen zu können?

Prof. Schäffer: Das ist eine schwierige Frage und mit einem pauschalen Urteil wäre ich sehr vorsichtig. Aber ich denke, dass wir zwei Dinge deutlich sehen: Zum einen, dass viele Unternehmen schlecht auf eine mögliche Krise vorbereitet waren. Eine gute Vorbereitung ist aber essenziell, um auf einen externen Schock angemessen reagieren zu können. Daraus ergibt sich die erste Lektion: Wenn wir davon ausgehen, dass die Corona-Pandemie nicht der letzte größere Schock für unsere Volkswirtschaft war, müssen wir die Resilienz der Unternehmen erhöhen. Ein zweiter Punkt: Viele Manager sind heute durch lange Schönwetterperioden, die Jagd nach Effizienzfortschritten in reifen, wachsenden Industrien und das politische Spiel in großen Unternehmen geprägt. Wer in einem solchen Umfeld groß geworden ist, wird sich häufig schwer damit tun, schnell und ohne Netz und doppelten Boden harte Entscheidungen zu fällen. Aber genau das zählt in der Krise.

Welche Fähigkeiten der Entscheidungsfindung sind in dieser Krisensituation von Bedeutung?

Prof. Schäffer: In der Krise zu entscheiden, heißt wie gesagt, dass Entscheidungen schnell erfolgen müssen – und das obwohl die Rahmenbedingungen häufig unklar sind und die Tragweite der Entscheidungen höher ist als gewohnt. Beides führt den Entscheider aus der Komfortzone der üblichen Routinen heraus. Was hilft hier weiter? Nun, zunächst einmal eine robuste und verlässliche Datenbasis. Das heißt natürlich auch, dass durch die Krise obsolet gewordene Planwerte am besten ignoriert werden und der Fokus auf den Istwerten und deren Implikationen für die Liquidität liegt. Daneben ist der Umgang mit Unsicherheit von zentraler Bedeutung: Wenn nicht klar ist, wie sich zentrale Rahmenparameter der Entscheidung entwickeln werden, führt kein Weg an Szenarien vorbei. Wenn es keine Sicherheit gibt, muss ich eben mit Wahrscheinlichkeiten arbeiten und mehr in Bandbreiten denken. Wohl dem, der sein Handwerkszeug beherrscht! Aber wir dürfen dabei eines nicht vergessen: Neben Daten und Instrumenten kommt es in der Krise vor allem auch auf die Eigenschaften des Entscheiders an, der Mensch steht im Mittelpunkt. Hat er das Rückgrat, harte Entscheidungen zu fällen und klar zu kommunizieren? Ist er empathisch genug, um sein Team dabei mitzunehmen? Versteht er genau, was in seinem Geschäft die zentralen Erfolgs- und Liquiditätstreiber sind? Bei diesem letzten Punkt kann natürlich bis zu einem gewissen Grad auch wieder das Handwerkszeug aushelfen: Treiberbäume und modellbasiertes Arbeiten sind essenziell.

Wer ist Ihrer Erfahrung nach für die Professionalisierung von Entscheidungen in Unternehmen verantwortlich bzw. wer sollte diese verantworten?

Prof. Schäffer: Nun, wer sich Manager nennt, sollte sich hier auch verantwortlich fühlen. Da würde ich keine Ausnahme zulassen. Ich bin fest davon überzeugt: Controlling ist letztlich eine Managementphilosophie und bezüglich der Qualität von Entscheidungsprozessen stehen am Ende des Tages CEO und CFO in der Verantwortung. In der Praxis ist es aber natürlich auch häufig so, dass sich keiner so recht in der Pflicht sieht. Und genau hier kommt Controllern wieder eine zentrale Rolle zu: Sie können und sollen das Management bei der Professionalisierung unterstützen, bei Bedarf auf Defizite hinweisen und deren Beseitigung einklagen. Sie müssen sich kümmern.

Welche Rolle nimmt der Controller heute beim Thema Entscheidungsfindung ein?

Prof. Schäffer: Wir beobachten immer noch eine große Varianz in dem, was Controller im Kontext der Entscheidungsfindung wirklich beitragen. Seit bald 20 Jahren wird ja nun der Controller als Business Partner propagiert, also ein Controller, der in operative und strategische Entscheidungsprozesse involviert ist und dabei auf Augenhöhe mit dem Management agiert. Das ist auch mein Leitbild und so verstehe ich nicht zuletzt die Vision von Albrecht Deyhle. Wir sehen aber, dass die Umsetzung des hehren Ideals in den allermeisten Fällen weit hinter dem Postulat zurückbleibt. Viel zu häufig ist der Controller noch in erster Linie damit befasst, Berichte zu erstellen und händisch die Probleme in der Daten- und Systembasis zu kompensieren. Viel zu selten ist er wirklich der kritische Counterpart, der auch mal die Ideen des Chefs oder allseits geteilte Annahmen infrage stellt, neue Methoden einführt oder politische Spielchen durch eine konsequente Orientierung an Fakten und Analysen bloßstellt. Die gute Nachricht: es geht auch anders. Und viele Business Partner zeigen das durch ihre Arbeit Tag für Tag.

Wie kann erreicht werden, dass Entscheidungsprozesse in den Unternehmen bewusst gestaltet und professionalisiert werden?

Prof. Schäffer: Lassen Sie mich zwei Ansatzpunkte hervorheben. Zunächst: ich brauche einen Kümmerer, darüber hatten wir ja bereits gesprochen. Auch wenn primär die Leitung in der Pflicht ist, brauche ich im Alltag einen Eigentümer, einen, der die Flagge der Rationalitätssicherung voranträgt und immer wieder den Finger in die Wunde unprofessioneller Entscheidungsprozesse legt. Konstruktiv und mit freundlicher Penetranz. Also: Controller müssen sich kümmern! Ohne gute Entscheidungsprozesse kann es kein gutes Controlling geben.

Ein zweiter Ansatzpunkt: Ich muss eingefahrene Entscheidungsritualen aufbrechen. Das ist nicht einfach, weil etablierte Prozesse und Denkmuster ungemein träge sind. Neben einem Kümmerer brauche ich also einen guten Veränderungsimpuls. Zwei Beispiele dafür:

1. Bei der RWE wurden vor einigen Jahren etablierte Entscheidungsprozesse dadurch infrage gestellt, dass der damalige CFO kognitive Verzerrungen – also unbewusste, fehlerbehaftete Wahrnehmungs- und Entscheidungstendenzen von Menschen – als zentralen Engpass auf dem Weg zu besseren Entscheidungen identifiziert hatte. In einem mehrjährigen Projekt wurde dann das Management systematisch bzgl. der Bedeutung solcher Verzerrungen geschult und mit einfachen Techniken vertraut gemacht, die dazu beitragen können, damit verbundene Gefahren zu adressieren.
2. Technische Neuerungen wie treiberbasierte Dashboards oder auch der Digital Boardroom von SAP ermöglichen in einem größeren Umfang als bislang datenbasierte Ad-hoc-Analysen in einer Sitzung. Das stellt schnell wenig fundierte Aussagen und eingefahrene Interaktionsmuster infrage. Sicherlich, Technik allein führt noch keine besseren Entscheidungen herbei. Die Kultur macht den Unterschied. Aber die Einführung solcher Systeme ist allemal ein guter Anlass, um auf Veränderungen hinzuwirken. Und auch hier gilt: Konsequentes Vorleben kann Wunder bewirken.

Die Digitalisierung bewirkt gravierende und gleichzeitig sehr schnelle Veränderungen. Unternehmen müssen Agilität beweisen, das bedeutet auch, rasche Entscheidungen zu treffen. Was ist zu unternehmen, damit Entscheidungen mit der nötigen Geschwindigkeit getroffen werden?

Prof. Schäffer: Pointiert formuliert: Ich muss Angst durch Mut ersetzen und Politik soweit möglich eliminieren. Ob Agilität im Unternehmen funktioniert, hat in meinen Augen relativ wenig mit der Einführung neuer Techniken zu tun. Es ist vielmehr eine Organisations- und in erster Linie eine Kulturfrage. Wie muss also eine Entscheidungskultur für einen von hoher Unsicherheit geprägten Kontext aussehen? Ich sehe hier drei Bausteine.

1. Ich muss eine Kultur der Transparenz und des offenen Informationsaustausches etablieren – auch in Tabuzonen und auch über Silogrenzen hinweg.
2. Ich muss eine Kultur der konsequenten Orientierung an einem übergeordneten Ziel oder Zweck und eine Kultur der Verantwortung für die Erreichung dieses Ziels sicherstellen.
3. Und zu guter Letzt bedarf es einer Kultur, in der die Kraft des besseren Arguments zählt, eine Kultur des konstruktiv-kritischen Dialogs und des gemeinsamen Lernens. Ohne eine solche Kultur wird jedes Bemühen um Agilität schnell an seine Grenzen stoßen. Und ohne echte Agilität ist die Bewältigung der digitalen Disruption tradierter Geschäftsmodelle in aller Regel zum Scheitern verurteilt. Da lege ich mich gerne fest.

Sie sprechen von einer Kultur der Verantwortung. Kann eine Dezentralisierung von Entscheidungsverantwortung in Unternehmen zu Erfolg führen bzw. welche Voraussetzungen müssen gegeben sein?

Prof. Schäffer: Entscheidungen sollten immer da gefällt werden, wo das relevante Wissen liegt. Dezentralisierung macht also in dem Maße Sinn, wie die Zentrale

entweder weniger gut Bescheid weiß, die Märkte und die Umstände vor Ort zu wenig kennt, oder auch, wenn die Entscheidungen schnell erfolgen müssen und das am besten durch direkte Entscheidungen vor Ort gelingt. Eben weil es nicht schnell genug möglich ist, das zentrale Wissen zu mobilisieren. Am Ende des Tages ist das eigentlich ganz einfach. Woran scheitert dann die Umsetzung des Postulats so häufig? Nun, in vielen Fällen weicht die Eigenwahrnehmung des Könnens wohl von der Wahrnehmung Dritter ab. In einem vom Patriarchen geprägten, aber auch in einem sehr politischen Umfeld kann das schnell zum systematischen Problem werden. Als dezentrale Einheit muss ich auch entscheiden dürfen. Und – ebenso wichtig – ich muss dabei auch Fehler machen können. Ohne eine veritable Kultur der dezentralen Verantwortung und ohne eine Kultur des Lernens aus Fehlern stößt jede gut gemeinte Dezentralisierungsrhetorik eben schnell an Grenzen.

Wie können wir Unternehmen für die Entscheidungsfindung in der nächsten Krise fit machen?

Prof. Schäffer: Mit dieser Frage werden wir uns in den nächsten Jahren noch intensiv auseinanderzusetzen haben. Lassen Sie mich eine Reihe von Punkten aufzählen, die ich für wichtig halte.

1. Bringen Sie Ihr Handwerkszeug und die Datenbasis auf Vordermann, das hilft nicht nur in der nächsten Krise, sondern ist auch für die digitale Transformation Ihres Unternehmens von zentraler Bedeutung. Gerade der Umgang mit Treibermodellen und Simulationen muss in Fleisch und Blut übergehen!
2. Vereinfachen Sie nach Möglichkeit Entscheidungs- und Steuerungsprozesse! Eine zu hohe Komplexität macht die Entscheidungsfindung in der Krise nicht einfacher.
3. Arbeiten Sie an Ihrem Risikomanagement und integrieren Sie die Risikodimension systematisch in Ihre Entscheidungsfindung! Mit einem Net Present Value (NPV) ist es eben nicht getan und die regelmäßige Auseinandersetzung mit Risiken hilft dabei, besser mit externen Schocks umzugehen, besser auf die Krise vorbereitet zu sein.
4. Stellen Sie dabei auch unbedingt sicher, dass es einen Krisenreaktionsplan und ein vorab designiertes Team für das Krisenmanagement gibt!
5. Arbeiten Sie an Ihrer Kultur! Aber darüber hatten wir ja schon gesprochen. Werte und der in den letzten Jahren viel zitierte Purpose – der Sinn und Zweck des unternehmerischen Handelns – geben gerade auch in der Krise Orientierung bei der Entscheidungsfindung.

Sie merken schon: die Vorbereitung auf die nächste Krise und die Erhöhung der Resilienz des Unternehmens lassen sich nicht auf ein Tool oder zwei Geheimtipps reduzieren, vielmehr greifen da eine ganze Reihe von Dingen ineinander.

Wie unterstützt zukünftig künstliche Intelligenz die Automatisierung von Entscheidungen und wo sind Ihrer Einschätzung nach die Grenzen?

Prof. Schäffer: Hier stehen wir in der Betriebswirtschaftslehre und im Controlling noch ganz am Anfang und wir tun gut daran, sehr grundsätzlich über die Zusammenarbeit von natürlicher und künstlicher Intelligenz nachzudenken. Es wird Aufgaben geben, bei denen die Maschine die Vorarbeit erledigt, bevor der menschliche Entscheider die finale Auswahl trifft. Erste Anwendungen sehen Sie schon heute im standardisierten Kreditgeschäft oder bei der Auswahl von Personal aus einem großen Pool von Bewerbern. Gerade mit dieser Konstellation fühlen wir uns als Menschen ganz wohl, weil wir uns dank künstlicher Intelligenz auf den spannenden Teil der Arbeit konzentrieren können und dabei noch sehr weitgehend das Gefühl der Kontrolle haben. Umgekehrt wird es Bereiche geben, wo Menschen die Vorauswahl treffen und dann die künstliche Intelligenz die finale Entscheidung übernimmt. In wieder anderen Fällen werden Menschen Entscheidungen ganz oder zumindest sehr weitgehend an künstliche Intelligenz delegieren. Das sehen wir heute schon bei der dynamischen Preisfindung im Internet oder bei der Kapazitätsplanung einer Fluggesellschaft. Und nicht zuletzt wird es Entscheidungssituationen geben, bei denen künstliche Intelligenz und Mensch gemeinsam am Tisch sitzen und jeweils ihr Votum abgeben – auch dafür gibt es bereits erste praktische Beispiele.

Sie sehen schon: das Ganze ist komplex und wo die Entwicklung am Ende genau hinführt, wage ich nicht zu prognostizieren. Aber eines ist sicher: Es wird immer oder zumindest auf sehr, sehr lange Zeit Entscheidungen geben, die wir keiner künstlichen Intelligenz überlassen werden, weil wir als Menschen hier viel besser sind als jede Maschine, etwa wenn die Datenbasis sehr dünn ist, zwischenmenschlichen Aspekten und Akzeptanzfragen eine große Rolle zukommt oder die Entscheidungssituation einfach grundsätzlich neu ist. Das ist wichtig zu verstehen und das beruhigt vielleicht auch. Aber: Ich warne davor, das Thema deshalb nicht ernst zu nehmen oder auf die lange Bank zu schieben. Wer hätte denn vor zwanzig Jahren prognostiziert, was uns heute ein gewöhnliches Smartphone alles abnimmt? Nein, wir müssen uns gemeinsam auf die Reise machen und lernen, wie Mensch und Maschine am besten zusammenarbeiten. Wir sollten uns z.B. auch überlegen, wie wir damit umgehen, dass die Entscheidungen von Algorithmen häufig nicht nachvollziehbar sind und wir uns als Mensch mit einer „Black Box“ konfrontiert sehen. Vielleicht können hier in Zukunft Methoden helfen, die heute unter dem Rubrum „Explainable AI“ diskutiert werden. Aber das ist nur eines von vielen spannenden Themen in diesem Kontext. Mein Fazit: Es gibt viel zu lernen und das braucht Zeit. Deshalb müssen wir heute beginnen, uns mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Herzlichen Dank, Herr Prof. Schäffer, dass Sie für dieses Interview zur Verfügung standen. Es ist mir eine Freude, Ihre umfassenden und weitsichtigen Antworten mit vielfältigen Impulsen den Lesern unseres Buches als Hinführung zum Thema der Professionalisierung des Entscheidens mit auf den Weg geben zu dürfen.