

# 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
----------------------------	-----

# Entscheidungen zu professionalisieren ist unverzichtbar

- Entscheidungsfindung in der Corona-Krise lehrt uns die Komplexität von Entscheidungen.
- Professionelle Entscheidungen zu treffen hat in der digitalen Revolution und in einer Zeit der Wissensexpllosion stark an Bedeutung gewonnen.
- Viele sehr unterschiedliche Fehlerquellen erschweren das Entscheiden.
- In Unternehmen werden immer noch viele falsche Entscheidungen getroffen, das kostet viel Geld und kann Unternehmen in den Ruin treiben.
- Das Management sollte für das Thema der Entscheidungsprofessionalisierung bewusst sensibilisiert werden.
- Die Generation Y fordert eine Beteiligung an Entscheidungen.
- Die Etablierung eines Entscheidungscontrollings kann eine Transparenz über die Kosten von Fehlentscheidungen bewirken.

Inhalt	Seite
1	Wir leben mit den Konsequenzen von Entscheidungen ..... 23
1.1	Entscheidungsverhalten in der Corona-Krise ..... 23
1.2	Entscheidungen verfolgen mehrere Ziele und sind komplex ..... 24
2	Entscheidungsfindung in Unternehmen ist oft verbesserungswürdig ..... 26
3	Entscheidungsprofessionalisierung gewinnt an Bedeutung ..... 28
3.1	Die Welt ist VUKA – das erfordert agile Entscheidungen ..... 28
3.2	Das Wissen explodiert – Experten und hohe Datenmengen sind einzubinden ..... 28
3.3	Künstliche Intelligenz nimmt uns immer öfter Entscheidungen ab .. 29
3.4	Die Generation Y fordert ein neues Entscheidungsverhalten ..... 30
4	Sensibilisierung des Managements für Entscheidungsprofessionalisierung? ..... 31

---

### ■ Der Autor

**Dr. Markus Kottbauer**, Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung decision partners. Seit 1999 berät er in Themen der Strategieentwicklung, Unternehmenssteuerung und Entscheidungsoptimierung. Er war 16 Jahre Partner und Trainer der Controller Akademie und 3 Jahre Herausgeber des Controller Magazins. Zuvor sammelte er Erfahrung als Berater bei Ernst&Young und SAP. Seit 2012 ist Dr. Kottbauer Dozent für Strategie und Controlling an der Hochschule Zürich.

## 1 Wir leben mit den Konsequenzen von Entscheidungen

Der Alltag ist geprägt von Entscheidungen. Hoffentlich können Sie sich bei sehr vielen der von Ihnen getroffenen Entscheidungen darüber freuen, dass Sie die Weggabelung richtig gegangen sind. Wohl oder übel wird es jedoch auch Entscheidungen gegeben haben, mit denen Sie aus gegenwärtiger Sicht nicht zufrieden sind. Vielleicht müssen Sie auch die unabänderlichen Konsequenzen von falsch getroffenen Entscheidungen ertragen und stellen sich die Frage: „Warum habe ich damals nur so entschieden?“ Zu erkennen, dass man eine Entscheidung besser hätte treffen können, ist schon eine sehr wertvolle Erkenntnis – ermöglicht es doch, aus der Erfahrung zu lernen und diese Erkenntnis in zukünftige Entscheidungen einfließen zu lassen, auch wenn Vergangenes damit vielleicht nicht mehr in Ordnung gebracht werden kann.

Ist man schlechten Entscheidungen Anderer ausgeliefert, so sind die Konsequenzen noch schwerer zu ertragen, was sehr entmutigend sein kann. Bei manchen wächst der Wunsch, selbst mitentscheiden zu dürfen, natürlich ohne konkret zu wissen, ob man tatsächlich besser entscheiden könnte.

Richtig und falsch ist nicht immer klar zu unterscheiden – es gibt zumeist mehrere Varianten eines richtigen Weges, die dann vielleicht etwas mehr oder etwas weniger erfolgreich sind. Entscheidungen sind selten die Wahl zwischen nur zwei Zuständen, oft sind viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen und der Weg nimmt viele Gabelungen, ohne dass klar erkennbar ist, wo diese hinführen. Um diese Gedanken konkreter fassen zu können, betrachten wir dazu ein uns allen bekanntes Beispiel.

### 1.1 Entscheidungsverhalten in der Corona-Krise

Dieser Artikel entsteht während der Corona-Krise, einer Zeit, in der den Regierenden Entscheidungen mit hoher Tragweite abverlangt werden und auch weiterhin maßgebliche Entscheidungen zu treffen sind. Die jeweilige Bevölkerung der vielen Länder dieser Welt sind den Entscheidungen der Staatsoberhäupter bzw. der jeweiligen Verantwortlichen ausgeliefert – dies sowohl im Positiven als auch im Negativen. Wir sehen unter vergleichbaren Bedingungen die Wirkung der jeweiligen Entscheidungen, die von sehr unterschiedlichen, zugrundeliegenden Entscheidungssystemen ausgehen. In manchen Staaten wird demokratisch, föderalistisch, in anderen wiederum autoritär entschieden. Manche orientieren sich an den Ratschlägen von Beratern aus den Fachgebieten der Virologie und Epidemiologie, andere wieder eher an jenen der Experten der Wirtschaft. In manchen Ländern wird sehr rasch entschieden und rigide gehandelt, in anderen Ländern wiederum wird spät entschieden und kurzfristig reagiert. Was ist richtig? Wir sehen die Konsequenzen in der Zahl der Infizierten, der Eindämmung der Infektionsrate, der Anzahl an überlasteten Intensivstationen, der Zahl der Toten,

im Ausmaß der Eintrübung der Wirtschaft und auch im Maß der Zufriedenheit der Bevölkerung mit den getroffenen Maßnahmen.

Da wir uns noch mitten in der Krise befinden (Juli 2020), ist es noch nicht angebracht, endgültig zu urteilen, welche Regierung die besseren Entscheidungen getroffen hat und welche Entscheidungen schlecht waren. Jedoch ist unverkennbar, dass z.B. in den Ländern Deutschland und Österreich die relative Anzahl an Erkrankten und vor allem die Mortalität im Vergleich eher gering ist. Wir stellen fest, dass von Populisten regierte Länder wie USA, Großbritannien, Brasilien und Russland sehr hohe Covid-19-Fallzahlen und teilweise hohe Todesraten aufweisen. Kann man daraus ableiten, dass Populisten die schlechteren Entscheider sind bzw. dass sie Entscheidungssysteme mit Schwachstellen etabliert haben?

### 1.2 Entscheidungen verfolgen mehrere Ziele und sind komplex

Um das beurteilen zu können, müsste zuvor ein klares Bild über die Entscheidungssysteme und die jeweils verfolgten Ziele existieren. Dabei zeigt sich, dass nicht nur ein Ziel im Fokus steht – im Gegenteil, mehrere Ziele müssen gleichzeitig angegangen werden. Solche „multiplen“ Ziele im Falle der Corona-Krise sind beispielsweise die möglichst geringe Sterberate, die Verringerung wirtschaftlicher Einbußen bzw. der Neuverschuldung, die Erhöhung guter Umfrageergebnisse sowie der Rückhalt der Bevölkerung in Bezug auf die gesetzten Maßnahmen.

In der Praxis sind es sicherlich gemischte Ziele, die von den unterschiedlichen Entscheidern über den Globus verteilt, unterschiedlich gewichtet werden. Wie bewusst werden jedoch diese Entscheidungen getroffen, die Kriterien definiert und wie wohlüberlegt werden die jeweiligen Ziele gewichtet? Wie bewusst kann überhaupt entschieden werden in einer Situation, die zuvor in solch einer Konstellation noch nie existiert hat? Und letztlich die Frage: Wann kann überhaupt gesagt werden, dass richtig entschieden wird?

An dem von uns allen miterlebten Corona-Fall können wir erkennen, wie komplex der Prozess der Entscheidungsfindung und wie groß die Zahl an Stellhebel ist, die die Güte einer Entscheidung mit beeinflussen. Ohne Details der Entscheidungsfindungsprozesse verschiedener Staaten dieser Welt zu kennen, stelle ich die Behauptung auf, dass die Qualität der Entscheidungsprozesse in so manchen Ländern noch deutlich Luft nach oben hat. Dies leite ich aus den höchst unterschiedlichen Corona-Fallzahlen und Todesraten in den verschiedenen Ländern ab. Bisher ist auch nicht erkennbar, dass jene Regionen, in denen mehr Tote in Kauf genommen werden, im Vergleich eine wirtschaftliche Stärkung erleben und dies somit eine Rechtfertigung für die höhere Mortalität sein könnte.

Der Umgang mit der Bekämpfung der Corona-Pandemie wird von den Regierungen dieser Welt gesteuert, die Entscheidungen werden von politischen Würdenträgern getroffen. Es wird höchst interessant sein, die wissenschaftlichen

Analysen, die juristischen Auseinandersetzungen und auch die politischen Konsequenzen über die in der Corona-Krise getroffenen Entscheidungen in den nächsten Jahren zu verfolgen. Die Aufarbeitung der Konsequenzen der mehr oder weniger richtigen Entscheidungen wird von hoher Bedeutung sein. Ging es doch darum, über den Tod von vielen tausenden Menschen, über Staatsverschuldungen in Milliardenhöhe und Auslösung von Unruhen in der Bevölkerung zu entscheiden. Die heftigen Auswirkungen der Entscheidungen geben Anlass genug, sich mit dem Entscheidungsverhalten in der Krise zu beschäftigen, vor allem aber soll die Analyse des Entscheidungsverhaltens in dieser tragischen Pandemie ermöglichen, die Entscheidungsfindung von Systemen auch in solchen neuartigen Situationen für die Zukunft zu verbessern.

Möglichst richtige Entscheidungen auch in komplexen Situationen zu treffen, erfordert ein hohes Maß an professionellem Umgang mit Entscheidungen. Bei der hohen Anzahl, der tagtäglich getroffenen Entscheidungen, ist es unverständlich, dass wir Menschen darin nicht bereits die größten Experten geworden sind. Offensichtlich ergibt sich aus der Menge an zu treffenden Entscheidungen kein Automatismus, der uns immer besser entscheiden lässt. Warum ist das so? Anhand des Corona-Falls wurde bereits aufgezeigt, dass eine wohlüberlegte Entscheidungsfindung eine sehr komplexe Angelegenheit sein kann, fassen wir noch einmal zusammen:

- Wir beobachten, dass bei Entscheidungen während der Corona-Krise nicht nur ein Ziel, sondern mehrere Ziele vorliegen, und diese zusätzlich oft unklar definiert sind (Anzahl Tote reduzieren, Anzahl der Beatmungsplätze nicht auszuschöpfen, die wirtschaftlichen Einbußen gering zu halten, die Bevölkerung bei Laune zu halten, die Popularität der Politiker hochzuhalten, ...).
- Auch ist nicht klar, welche Aussage von welchen Experten wie stark auf die Entscheidungen Einfluss nehmen (Virologe A oder B, Epidemiologe X oder Y, Wirtschaftsexperte C oder Z, ...).
- Es ist nicht transparent, welche Daten / Informationen in welcher Phase der Krise für die weitere Entscheidungsfindung tatsächlich wie stark ausschlaggebend sind, bzw. wird deren Einfluss auf Entscheidungen nicht klar kommuniziert (absolute Anzahl an Erkrankten bzw. Todesfälle, Verdopplungszeit, Reproduktionszahl, ...).
- Der Prozess der Entscheidungsfindung wird in einzelnen Ländern sehr unterschiedlich gehandhabt und ist wenig transparent. Uneinheitlich wird auch gehandhabt, in welcher Form und wie umfangreich über die Vorgehensweise der Entscheidungsfindung informiert wird.

Die Komplexität der Entscheidungsfindung ist im Corona-Fall sehr hoch, kommen ja noch weitere Einflussfaktoren hinzu, die nur schwer zu beeinflussen sind. Z.B. wie stark sich die Bevölkerung an die Vorschriften hält oder ob das Virus mutiert etc.

Wir alle wünschen uns, dass vor allem bei so offensichtlich wichtigen Entscheidungen professionell vorgegangen wird. Auch Entscheidungen in Unternehmen können immense Auswirkungen haben, in der Regel sind es falsche strategische Entscheidungen, die ein Unternehmen in den Ruin treibt, viele Arbeitsplätze kostet und das Vermögen der Eigentümer vernichtet. Zumeist ist es nicht eine singuläre Entscheidung, die den Untergang bringt, sondern eine Verkettung von mehreren „unglücklichen“ Entscheidungen oder eben ein dauerhaft unsystematisches, unprofessionelles Entscheiden.

**Wichtig: Qualität der Entscheidungen hängt von der Systematik ab**

Richtiges Entscheiden, vor allem in komplexen Situationen, entspringt keiner angeborenen Begabung eines Menschen, sondern bedarf einer systematischen Vorbereitung und Hinführung zur Entscheidung. Diese Systematik ist keine Geheimwissenschaft, sondern ist erlernbar und kann in jedem Unternehmen etabliert werden. In diesem Buch erhalten Sie eine umfängliche Anleitung dazu.

## 2 Entscheidungsfindung in Unternehmen ist oft verbesserungswürdig

In vielen Unternehmen und Organisationen wird die Entscheidungsfindung als verbesserungswürdig oder gar als kritisch angesehen. Es gibt Studien, die aufzeigen, dass die Hälfte aller Entscheidungen scheitert.<sup>1</sup>

Die Gründe für Fehlentscheidungen sind sehr unterschiedlich und vielfältig, in Abb. 1 werden die typischen Ursachen aufgezählt. So wie in der Politik gibt es auch in Unternehmen Menschen, die mit den zu treffenden Entscheidungen ihre Macht zum Ausdruck bringen wollen, vielleicht auch bewusst manipulieren wollen.

Ein sehr häufiges Problem ist, dass Entscheidungen herausgezögert werden, was zu verspäteter Umsetzung und Nachteilen führt. Zu Verzögerungen kann es z.B. kommen, weil die Entscheider Angst vor Fehlentscheidungen haben oder auch einfach nur Angst davor, die Konsequenzen der Entscheidung verantworten zu müssen. Verzögerungen entstehen aber auch, weil nicht immer klar ist, wer eigentlich die Entscheidung zu treffen hat, weil z.B. die Befugnisse nicht eindeutig geklärt sind.

Nicht nur verzögerte Entscheidungen können zu Problemen führen. Teilweise ist es auch so, dass Entscheidungen unüberlegt und zu schnell getroffen werden, was spätere Korrekturen erfordert, unnötige Kosten verursacht und letztlich wieder Zeit verloren geht. Fehlende oder falsche Informationen als Entscheidungsgrundlage oder mangelnde Kompetenz in der Interpretation der Information sind weitere mögliche Fehlentscheidungsgründe. Manchmal sind Personen in Ent-

---

<sup>1</sup> S. dazu Domeier, „Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen“, 2020, im vorliegenden Buch.

scheidungspositionen, die mit den zu treffenden Entscheidungen überfordert sind. Es kommt auch dazu, dass zwar die richtige Entscheidung getroffen wird, diese jedoch trotzdem nicht zum Erfolg führt, da die maßgeblichen Personen nicht ausreichend in den Entscheidungsprozess eingebunden waren und in Folge das Commitment beim Vollzug bzw. der Umsetzung der Entscheidung fehlt.

 <b>Macht</b> Entscheidung als Machtinstrument, Manipulation	 <b>Tempo</b> zu schnell, zu langsam, keine Entscheidung	 <b>Angst</b> vor Fehlentscheidung, Missbrauch, Veränderung, Konsequenzen
 <b>Befugnis</b> fehlende, unklare oder zu viele Befugnisse	 <b>Informationen</b> keine ausreichenden Zahlen, Daten, Fakten als Entscheidungsgrundlage	 <b>Kompetenz</b> fehlende Fähigkeit, wenig Erfahrung, Überforderung
 <b>Personen</b> immer der Chef, nur der Chef, nie der Chef, ohne Beteiligte	 <b>Ziel</b> unklares Ziel, kein gemeinsames Ziel, falsches Ziel, viele Ziele, Schattenziel	 <b>Prozess</b> kein Entscheidungsprozess, nicht gelebter oder mangelhafter Prozess

Abb. 1: Eine Bestandsaufnahme von Missständen in der Entscheidungsfindung

Meiner Beobachtung zufolge ist einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Entscheidungen, dass die Entscheidungsträger kein einheitliches, klares Zielbild haben. Werden von Entscheidern – unbewusst oder auch bewusst – unterschiedliche Ziele verfolgt, ist das Zustandekommen von suboptimalen „Kompromissentscheidungen“ eine logische Folgerung. Zu guter Letzt sei genannt, dass vielfach keine bewusst gestalteten Entscheidungsprozesse in den Unternehmen vorliegen – vielleicht, weil sich noch keiner darum gekümmert hat.

### **Wichtig: Bewusstsein erleichtert Verbesserungen**

Die Vielfalt an möglichen Gründen für Fehlentscheidungen macht es verständlich, warum die Entscheidungsfindung in den Unternehmen oft noch verbesserungswürdig ist. Ist man sich der möglichen Gründe bewusst, kann aber etwas dafür unternommen werden, sukzessive die Entscheidungen zu professionalisieren.

## 3 Entscheidungsprofessionalisierung gewinnt an Bedeutung

### 3.1 Die Welt ist VUKA – das erfordert agile Entscheidungen

Die Welt ist mehr denn je bestimmt durch Veränderung. Bedingt durch die Digitalisierung erleben wir viele disruptive Veränderungen – in deren Umgang wir nicht geübt sind.

Die Jahre von 1960 bis 1980 waren von der 3. industriellen Revolution geprägt, verursacht durch die Weiterentwicklung der IT und die weitere Automatisierung durch Elektronik. In den folgenden vier Jahrzehnten sind vor allem jene Produkte und auch Dienstleistungen weiterentwickelt worden, die bereits existierten – das bereits Vorhandene wurde immer weiter optimiert. Dies waren sogenannte evolutionäre Weiterentwicklungen. Wir haben gelernt Entscheidungen in einem Umfeld zu treffen, das wir kennen. Die Entscheider konnten auf Erfahrungen zurückgreifen, die Entwicklungen waren absehbar.

Nun leben wir in der Zeit der 4. industriellen Revolution. Das Wort Revolution bringt bereits zum Ausdruck, dass wir in Zeiten der starken und teilweise unvorhersehbaren Veränderungen leben. Dabei verändert sich derart viel, dass das Ergebnis oft nicht vorhersehbar ist. Um diese Situation beschreiben zu können, wurde sogar ein eigenes Kunstwort geschaffen – wir sprechen von der sogenannten VUKA-Welt.

VUKA steht für:

- VOLATIL: Die Welt ist geprägt durch rasche und starke Veränderungen.
- UNVORHERSEHBAR: Die Richtung der Veränderungen ist schwer abzusehen.
- KOMPLEX: Viele unterschiedliche Bedingungen ändern sich gleichzeitig.
- AMBIGUITÄT: steht für die Uneindeutigkeit bzw. Mehrdeutigkeit der Ziele.

Nun benötigen wir Entscheidungssysteme, die den gestiegenen Anforderungen der VUKA-Welt gerecht werden. Häufigkeit und Dringlichkeit der zu treffenden Entscheidungen steigen enorm an. Gefordert sind rasche Anpassungen und somit die Fähigkeit, schnell möglichst richtige Entscheidungen zu treffen. Dies alles in einem Umfeld, das für uns viele neue Faktoren mitbringt, wir können uns nicht darauf berufen, dass das gut ist, was schon in der Vergangenheit gut war – ähnlich wie wir es jetzt während der Corona-Pandemie erleben.

### 3.2 Das Wissen explodiert – Experten und hohe Datenmengen sind einzubinden

Der Zeitraum, in dem sich das Wissen der Menschheit verdoppelt, wird immer kürzer. Die Verdoppelungszeit des Weltwissens hat sich in den letzten fünfzig Jahren von mehreren Jahrzehnten auf ein bis zwei Jahre verkürzt. Wir können aus der Informationsexplosion zwei Erkenntnisse ableiten:

### ■ 1. Entscheidungsgremien unter Einbindung von Fachexperten gewinnen an Bedeutung

Die Zeit der Universalgenies ist längst Vergangenheit, die Zeit der Alleinentscheider ist demnach auch vorbei. War es vor dreißig Jahren vermutlich noch möglich, dass ein Chef eines Unternehmens von vielen unterschiedlichen Belangen jeweils am besten Bescheid wusste, so ist dies heute zumeist nicht mehr der Fall und wird zukünftig immer weniger möglich sein. In den verschiedenen Fachbereichen wird immer noch mehr Spezialistenwissen nötig sein, um im Wettbewerbskampf mithalten zu können. Die Art des Entscheidens muss diesem Wandel zwingend gerecht werden. Bei immer mehr Entscheidungen ist es relevant, dass wir das Fachwissen der jeweiligen Spezialisten systematisch in die Entscheidungsfindung mit einbinden. Die Bildung von Entscheidungsgremien unter Beteiligung von Expertenmeinungen aus den jeweiligen Fachbereichen erweist sich für immer mehr Entscheidungen als sinnvoll und lösen Einzelentscheidungen ab.

### ■ 2. Die Fähigkeit der Nutzung von vielen Informationen zur Entscheidungsfindung schafft große Wettbewerbsvorteile

Jene Unternehmen, die viele der exponentiell zunehmenden Daten bzw. Informationen in die Entscheidungsfindung mit einbeziehen können, sind den Wettbewerbern, die diese Informationen nicht zur Verfügung haben, überlegen. Die richtigen Daten zu sammeln und am besten in Echtzeit auszuwerten, ist die zugrundeliegende Anforderung. Die GAFKA-Unternehmen, also Google, Apple, Facebook und Amazon, sind jene, die die Begleiterscheinungen dieser 4. Industriellen Revolution sehr früh und sehr gut für sich nutzen konnten. Man kann auch sagen, dass sie diese Revolution vorangetrieben haben. Sie sind Meister im Big Data Management und innerhalb von zwei Jahrzehnten zu den wertvollsten und wohl auch mächtigsten Unternehmen der Welt geworden. Wir können noch viel von ihnen lernen.

Für uns bedeutet das, dass wir sehr bewusst Daten sammeln müssen – strukturierte und auch unstrukturierte. Wir müssen lernen, mit vielen verschiedenen Werkzeugen umzugehen, wie z.B. Business Analytics Instrumenten, die diese Daten zu Informationen werden lassen, um diese wiederum zur Entscheidungsvorbereitung bzw. zum Treffen von Entscheidungen zu nutzen.

### 3.3 Künstliche Intelligenz nimmt uns immer öfter Entscheidungen ab

Die nächste Evolutionsstufe der datenbasierten Entscheidungsunterstützung ist die künstliche Intelligenz (KI bzw. AI für Artificial Intelligence). Auf vielen Gebieten werden wir inzwischen immer besser durch KI unterstützt. In einer Reihe von Situationen ist dies zur Selbstverständlichkeit geworden und wir hinterfragen die Nutzung inzwischen auch nicht mehr. Z.B. wollen wir kaum noch auf ein Navigationssystem mit Live Traffic Funktion verzichten, bei dem die Verkehrs- bzw. Stauinformationen in Echtzeit durch intelligente Algorithmen verarbeitet

werden, um uns den schnellsten Weg an unser Ziel zu errechnen. Wir müssen nicht mehr selbst entscheiden, ob wir bei Stau besser auf der Autobahn bleiben oder doch auf die Landstraße abfahren.

### **Beispiel: KI-gestützte Preisbildung/Dynamic Pricing**

Ein weiteres Beispiel ist das Dynamic Pricing. Noch von vielen unbemerkt sind wir der ständigen Preisoptimierung von Online-Händlern ausgesetzt. Die Preise für Produkte oder Dienstleistungen werden auf Basis des aktuellen Marktbedarfs und auch auf Basis der individuellen Preissensibilität des Käufers ständig angepasst. Abhängig von der Anzahl freier Plätze im Flieger, abhängig vom Endgerät, das Sie verwenden (ein teures oder günstiges Smartphone) oder gar abhängig von Ihrer persönlichen Einkommensklasse wird anhand automatischer Algorithmen der optimale Preis berechnet.

Die Entscheidung über den Preis trifft ein Algorithmus, der zuvor von einem Menschen programmiert wurde. Der Zeitpunkt der Programmierung des Algorithmus ist der Zeitpunkt der Entscheidung über den Preis – d.h. die Preisentscheidung wurde bereits lange vor der eigentlichen Kaufsituation getroffen. Nicht ein Mensch handelt im direkten Kontakt mit dem Kunden einen individuellen Preis aus, sondern der Algorithmus ersetzt das Verhandlungsgeschick des Verkäufers.

Die Steigerung ist, dass nicht ein Finanzmathematiker den Algorithmus programmiert, sondern die künstliche Intelligenz den Algorithmus selbst findet und diesen ständig weiter optimiert. Jedoch sind es wir Menschen, die der KI die Kriterien, nach denen optimiert werden soll, vorgeben. Ist es der Deckungsbeitrag, der Umsatz, der Marktanteil, die Auslastung der eigenen Fertigung oder die Optimierung der Nachhaltigkeit?

Künstliche Intelligenz verändert die Art, wie Entscheidungen getroffen werden. Um nicht überrollt zu werden, sollten wir in den Unternehmen aktiv intelligente Entscheidungssysteme gestalten.

### **3.4 Die Generation Y fordert ein neues Entscheidungsverhalten**

In den Unternehmen findet ein Wechsel in den Führungspositionen statt. Führungskräfte der Generation „Baby Boomer“ (geboren in den Jahren 1946–1964) und tendenziell auch jene der „Generation X“ (1965–1979) stellen an sich den Anspruch, für das Unternehmen und für die Mitarbeiter die richtigen Entscheidungen treffen zu müssen. Dies kann zum einen dem eigenen Führungsverständnis entspringen, zum anderen auch weil den „untergebenen“ Mitarbeitern diese Entscheidungen nicht zugetraut werden.

Nach und nach werden die Führungspositionen von Personen der Generation Y (1980–1993) eingenommen. Diese wollen an sich nicht den Anspruch stellen, allein die beste Entscheidung zu treffen und verwenden oft einen fragenden, kooperativen und weniger einen autoritären Führungsstil. Auch wenn die jeweils

geschilderten Führungsarten und somit das Entscheidungsverhalten jeweils nur den Tendenzen einer Generation entspricht, kann man einen grundsätzlichen Wandel wahrnehmen. Mitarbeiter der Generation Y wollen in Entscheidungen eingebunden werden. Dadurch kann das Commitment und die Motivation gesteigert werden. Die Praxis zeigt, dass dadurch das vielfach verbreitete „Silodenken“ (die Optimierung meines eigenen Verantwortungsbereichs zählt und nicht zwingend das Wohl des Gesamtunternehmens) durch ein unternehmerisches Verständnis und Handeln abgelöst werden kann. Der Nachteil der Einbindung eines größeren Entscheidungskreises ist, dass die Herbeiführung von Entscheidungen länger dauert und aufwendiger ist.

**Wichtig: Gute Gründe, sich mit der Professionalisierung von Entscheidungen zu beschäftigen:**

- Die digitale Revolution bringt starke Veränderungen mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit mit sich – ein agiles Entscheidungsverhalten wird benötigt.
- Das Wissen und die Datenmenge erhöhen sich exponentiell – die Einbindung von Experten und Berücksichtigung von aktuellen und hohen Datenmengen in die Entscheidungsfindung gewinnt an Bedeutung.
- Die junge Generation will Entscheidungen nicht ohne Wenn und Aber hinnehmen, sondern in Entscheidungsprozesse mit eingebunden sein.

## 4 Sensibilisierung des Managements für Entscheidungsprofessionalisierung?

In der Regel werden in den Unternehmen bestehende Schwierigkeiten im Umgang mit Entscheidungen durchaus erkannt. Oft sind es die Controller, die sich regelmäßig mit den Folgen der suboptimalen Entscheidungsfindung zu beschäftigen haben und somit direkt mit der Thematik konfrontiert sind. Controller erhalten jedoch nur selten den Auftrag, Entscheidungsstrukturen festzulegen. Ebenso wenig erhalten aber auch Personaler, Organisationsentwickler oder Qualitätsmanager den Auftrag dazu.

Die Geschäftsführung, die die Möglichkeit hat, die Entscheidungsverantwortung zu verändern, erkennt leider häufig den Bedarf nicht oder will manchmal auch nichts verändern, vielleicht auch um die Macht des Entscheidens nicht von sich abzugeben. Das Ergebnis ist, dass sich letztlich niemand um die Optimierung von Entscheidungsprozessen kümmert.

Im Kapitel 3 wurden bereits viele gute Gründe aufgezeigt, dass ein großer Bedarf besteht, sich mit der Professionalisierung der Entscheidungsfindung auseinanderzusetzen. Falls das noch nicht reicht, ist ein weiteres, hilfreiches Mittel, die Kosten von Fehlentscheidungen der Vergangenheit aufzuzeigen. Anbei einige Fälle aus der Praxis, vermutlich werden Sie im eigenen Unternehmen ähnliche Fälle aufzählen können.

### **Beispiel: Mögliche Formen unprofessioneller Entscheidungen und ihre Folgen** **Zu späte Entscheidung**

Aufgrund einer monatelang hinausgezögerten Entscheidung der Geschäftsführung kam es zu einem stark verspäteten Markteintritt einer neuen Produktgruppe, was zu einem Verlust von 6 % Marktanteilen führte und 2 Mio. EUR Ergebniseinbuße bewirkte.

### **Unüberlegte Entscheidung**

Die übereilte Annahme eines Auftrags durch den Vertriebsvorstand ohne Einbindung der Entwicklungsabteilung und die daraus hervorgegangenen Lieferprobleme, hatte eine Vertragsstrafe von 0,5 Mio. EUR und viele unzufriedene Kunden zur Folge.

### **Falsche Personalauswahl**

Die Falschbesetzung der Führungsposition des Programm-Managers und die in Folge sehr späte Entscheidung, die Person zu entlassen, hat eine enorme Verzögerung in vielen wichtigen Projekten und starke Demotivation bei den mittleren Führungskräften erzeugt.

### **Zu rasche Entscheidung**

Durch die aufgrund eines Streits aus dem Bauch heraus vorschnell getroffene Entscheidung, den Vertriebspartner mit sofortiger Wirkung zu kündigen, sind wesentliche Kunden in USA verloren gegangen, dies kostete im ersten Jahr 3 Mio. EUR Umsatzeinbuße.

Diese Liste kann beliebig ergänzt werden. Nicht immer müssen es derart gravierend negative Konsequenzen sein. Die Wirkung der Entscheidungsfehler ist im Normalfall auch nicht direkt ersichtlich. Durch die Etablierung eines Entscheidungscontrollings könnte eine Transparenz für die Kosten von Fehlentscheidungen hergestellt werden. Die Erfahrung zeigt, dass das, was gemessen wird, in der Regel auch besser gemanagt wird – im Sinne von „what gets measured gets done“.

Vermutlich wird schon allein die Tatsache der Etablierung eines Vorgangs zur Messung des Erfolgs von Entscheidungen eine Verbesserung der Entscheidungen bewirken. Wichtig ist dabei die Notwendigkeit, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, aufzuzeigen und dafür ein breites Commitment herzustellen.

### **Wichtig: Sensibilisierung des Managements**

Durch eine Sichtbarmachung der Kosten von Fehlentscheidungen kann das Management dafür sensibilisiert werden, die Notwendigkeit der Professionalisierung zu erkennen.