

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
----------------------------	-----

Vorgehen bei der Professionalisierung der Entscheidungsfindung

- Entscheidungsverantwortlichkeiten und -prozesse sind zumeist historisch gewachsen und selten optimiert.
- Die Professionalisierung von Entscheidungsvorgängen bewirkt rasch eine Steigerung des Erfolgs und minimiert Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“.
- Ein Projekt zur Entscheidungsprofessionalisierung lässt sich am besten über klar strukturierte und abgegrenzte Sprints umsetzen.
- Die Einteilung von Entscheidungssituationen in unterschiedliche Kategorien verhilft zu Klarheit im Vorgehen und bei der Zuordnung von Verantwortlichkeiten.
- Die Etablierung von Standards im Entscheidungssystem ermöglicht sowohl eine effektive als auch eine effiziente Organisation von Entscheidungen.
- Der Beitrag beschreibt die Elemente einer professionellen Entscheidungsfindung und ihre Umsetzung in 10 Schritten.

Inhalt		Seite
1	Entscheidungen zu professionalisieren lohnt sich	129
2	Ziele der Entscheidungsprofessionalisierung	130
3	Entscheidungsprofessionalisierung als Projekt in Sprints	130
4	Kategorisierung der Entscheidungen	132
4.1	Entscheidungskategorie strategisch/operativ am Beispiel einer Maschineninvestition erläutert	134
4.2	Entscheidungskategorie individuell/standardisiert	135
5	Organisation der Entscheidungsverantwortlichkeiten	137
5.1	Entscheidungs- und Führungskultur hinterfragen	138
5.2	Entscheidungsarten in Kategorien einteilen	138
6	Zehn Schritte im Entscheidungsprozess	141
6.1	Schritt 1: Entscheidungssituation bewusst machen und formulieren	141
6.2	Schritt 2: Entscheidungsprozedere sowie Beteiligte und Verantwortlichkeiten festlegen	142
6.3	Schritt 3: Einigkeit über das Ziel und Erfolgsmaß herstellen	143
6.4	Schritt 4: Informationen sammeln, Optionen analysieren und bewerten, Risiken aufzeigen und Schritt 5: Handlungsmöglichkeiten (Optionen) aufzeigen	144

6.5	Schritt 6: Typische Entscheidungsfehler (Kognitive Verzerrungen) bewusst vermeiden	144
6.6	Schritt 7: Entscheiden	146
6.7	Schritt 8: Entscheidung kommunizieren	146
6.8	Schritt 9: Entscheidung umsetzen	146
6.9	Schritt 10: Umsetzung der Entscheidung steuern – überwachen und gegebenenfalls anpassen – Lessons learned	147
7	Entscheidungsprofessionalisierung – weitere Schritte im Projekt .	147
8	Literaturhinweise	148

■ 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 Entscheidungen zu professionalisieren lohnt sich

Erfolg ist die Konsequenz richtiger Entscheidungen – dies ist der beste Grund, sich kontinuierlich mit der Weiterentwicklung von Entscheidungsabläufen und der Entscheidungsfindung zu beschäftigen. Es gibt auch eine gesetzlich vorgeschriebene Sorgfaltspflicht (§ 93 AktG), die besagt, dass unternehmerische Entscheidungen nachweisbar auf „angemessenen Informationen“ basieren müssen. Entscheidungsvorlagen müssen Anwendung finden, die aufzeigen, wie sich der Risikoumfang des Unternehmens infolge der Entscheidung verändert. Der Geschäftsführer bzw. der Vorstand ist persönlich haftbar, wenn sich die Entscheidungsprozesse nicht an „geeigneten betriebswirtschaftlichen Methoden der Entscheidungslehre“ orientieren.¹

Neben den gesetzlichen Vorschriften gibt es viele weitere gute Gründe, sich mit der Professionalisierung von Entscheidungen zu beschäftigen. Erwähnt sei an dieser Stelle nur ein Beispiel, nämlich die teils sehr hohen Kosten von Fehlentscheidungen. Eine ausführliche Beschreibung weiterer Gründe sind in einem separaten Artikel in diesem Buch zu finden.²

Der große Nutzen einer Entscheidungsprofessionalisierung ist also nicht anzuzweifeln. Bevor mit dem Thema gestartet wird, sollte ein Verantwortlicher für die Entscheidungsprofessionalisierung festgelegt werden.³ Eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeit konnte bisher in den meisten Fällen nicht festgemacht werden. Das liegt wohl auch daran, dass das Thema in der Vergangenheit noch selten systematisch bearbeitet worden ist und somit der Bedarf bisher nicht gegeben war. Da „das Entscheiden“ ein (bzw. **der**) wesentlicher Bestandteil der Unternehmenssteuerung ist und der Aufbau und Betrieb der dafür notwendigen Systeme und Prozesse im Aufgabenbereich des Controllings liegen, ist die Verantwortung am ehesten dem Controlling zuzuordnen, auch wenn das heute in der Praxis so noch nicht zu beobachten ist. Im Zweifel ist die Geschäftsführung verantwortlich und da wohl eher der CFO als der CEO.

Wer auch immer den Prozess verantwortet, die erstmalige, systematische Professionalisierung der Entscheidungsfindung sollte ohnehin als Projekt vorangetrieben werden, mit einem definierten Anfang und Ende und einem klaren Ziel. Zu diesem Zeitpunkt wird daher erstmal ein Projektleiter benötigt, die operative Verantwortung kann auch später noch definiert werden. Der Projektleiter könnte zum Beispiel aus dem Controlling oder aus dem Risikomanagement kommen, da die Überschneidung der Themen sehr groß ist. Ist die Rolle der Organisationsentwicklung im Unternehmen etabliert, dann wäre die Projektleitung sehr gut auch dort anzusiedeln.

¹ Siehe dazu Gleißner, „Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§ 93 AktG)“, 2020, in diesem Buch.

² Kottbauer, „Entscheidungen zu professionalisieren ist unverzichtbar“, 2020, in diesem Buch.

³ Kottbauer, „Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten“, 2020, in diesem Buch.

2 Ziele der Entscheidungsprofessionalisierung

Eine erste wichtige Voraussetzung, um ein Projekt erfolgreich umsetzen zu können, ist das gemeinsame Verständnis über das Ziel des Projekts. Die Zielformulierung könnte folgendermaßen lauten:

- Für alle im Unternehmen (üblicherweise) zu treffenden Entscheidungen ist die Entscheidungsbefugnis klar festgelegt, diese ist ausreichend bekannt und wird auch so gelebt.
- Die Entscheidungsprozesse sind dokumentiert, vor allem wenn mehr als eine Person an der Entscheidungsfindung beteiligt ist.
- Entscheidungsboards sind etabliert. Diese sind besetzt mit entscheidungsfähigen, verantwortlichen Personen.
- Die Entscheidungsprozesse sind so definiert und organisiert, dass die zu treffenden Entscheidungen im jeweils dafür vorgesehenen Zeitrahmen getroffen werden.
- Für jede unterschiedliche Art von (unternehmerischer) Entscheidung ist festgelegt, welche Informationen in welcher Form zur Verfügung gestellt werden, sodass eine sachkundige Entscheidung möglich ist.
- Es ist festgelegt, für welche Art von Entscheidung welche Entscheidungsvorlagen Anwendung finden müssen und in welcher Art und Weise die Vorlage, der Vorgang und die Begründung der Entscheidung dokumentiert werden.
- Geeignete betriebswirtschaftliche Methoden und Werkzeuge zur Entscheidungsvorbereitung sowie zur Entscheidungsfindung sind etabliert.
- Die Entscheider bzw. an der Entscheidungsfindung beteiligte Personen sind befähigt im Umgang mit den Entscheidungsmethoden und Entscheidungswerkzeugen.
- Ein System, das die Umsetzung von (maßgeblichen) Entscheidungen gezielt steuert und überwacht sowie die Zielerreichung bzw. die Zielverfehlung dokumentiert, ist aufgebaut.
- Eine Systematik ist installiert, die aus den gemachten Entscheidungs-Erfahrungen eine stetige Verbesserung der Entscheidungsprozesse bewirkt.
- Neuste Erkenntnisse und Methoden der Verhaltensökonomik, die dazu beitragen, die Qualität von Entscheidungen zu erhöhen, sind in die unterschiedlichen Stufen des Entscheidungsprozesses mit integriert.

3 Entscheidungsprofessionalisierung als Projekt in Sprints

Betrachtet man diese lange Liste an Zielen, wird einem sofort bewusst, dass ein solches Projekt eine lange Durchlaufzeit benötigt. Es ist nicht zu empfehlen, all diese Ziele in einem sogenannten „Big Bang“ umzusetzen, sondern dass iterativ vorgegangen wird. Folgende Maßnahmen sind zur Zielerreichung zu bearbeiten.

- a) Auflistung der typischen Entscheidungssituationen im Unternehmen
- b) Beschreibung der bisherigen Entscheidungsvorgänge und -zuständigkeiten
- c) Kategorisierung in Entscheidungsarten
- d) (Neu-)Organisation der Entscheidungs-Verantwortlichkeiten, der Entscheidungsprozesse und Etablierung von Entscheidungsboards
- e) Erarbeitung der benötigten Informationen und Werkzeuge als Entscheidungsgrundlage für typisierte Entscheidungen
- f) Etablierung der benötigten (fehlenden) Entscheidungsprozesse und -werkzeuge
- g) Befähigung der Beteiligten
- h) Ständige Optimierung der Prozesse

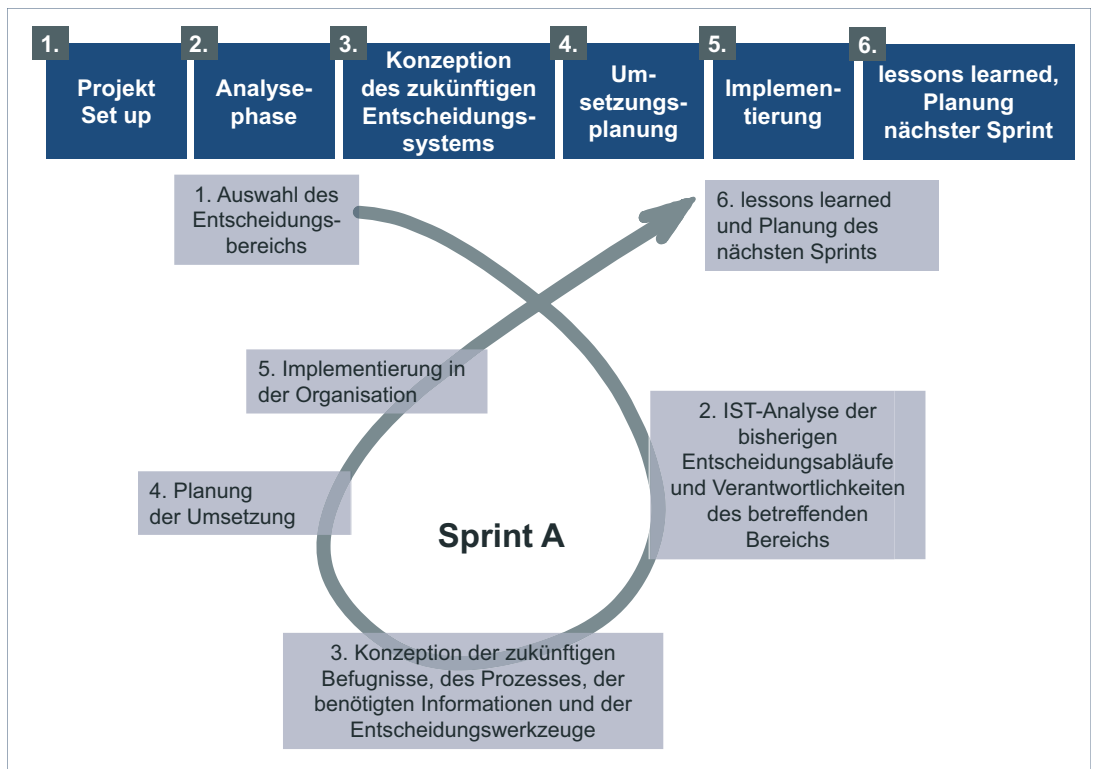


Abb. 1: Unterteilung des Projekts der Entscheidungsprofessionalisierung in Sprints

Nachdem in der ersten Projektphase das Ziel definiert, ein Projektleiter mit einem Team zusammengestellt und ein Projekt aufgesetzt wurde, soll in der zweiten Phase eine Grobanalyse der Gesamtsituation vorgenommen werden. Unter Einbindung der Führungskräfte aller Unternehmensbereiche soll eine Liste, mit

der im jeweiligen verantwortlichen Bereich zu treffenden Entscheidungen, erstellt werden. Folgende Informationen müssen dabei erhoben werden:

- Worüber wird entschieden?
- Wer entscheidet bzw. welche Personen sind in die Entscheidung eingebunden?
- Welche Informationen werden für die Entscheidungsfindung herangezogen?
- Wie lange dauert es üblicherweise, bis die Entscheidung getroffen wird (Dauer pro Entscheidungsstation, falls mehrstufig)?
- Abbildung des Prozesses der Entscheidungsfindung
- Gibt es die Möglichkeit den Erfolg der Entscheidung zu beurteilen?
- Werden die Entscheidungserfolge nachverfolgt?
- Stärken / Schwächen / Verbesserungsvorschläge
- Abschätzung von Dringlichkeit und Ergebniswirksamkeit einer möglichen Verbesserung

Diese Liste wird vom Projektteam gemeinsam mit den jeweiligen Verantwortlichen erhoben. Die sich immer wiederholenden, typischen zu treffenden Entscheidungen (z.B. Personal- und Investitionsentscheidungen sind in allen Bereichen zu treffen) könnten bereits vorausgefüllt in der Liste enthalten sein. Nach einer Zusammenführung aller Entscheidungssituationen aus allen Unternehmensbereichen kann eine Priorisierung vorgenommen werden, die sich nach Dringlichkeit und Ergebniswirkung einer Verbesserung der Entscheidungsarten richtet. So könnte z.B. das Ergebnis der Priorisierung sein, dass Sie damit beginnen, für Investitionsentscheidungen ein Standardvorgehen festzulegen – das Thema des ersten Sprints wäre somit definiert. Die Projektphasen 2 (Analysephase) bis zur Projektphase 5 (Implementierung) würden somit ein erstes Mal durchlaufen werden. Ist dieser Sprint durchlaufen, folgt die Entwicklung des nächsten Entscheidungsbereichs (siehe Abb. 1). Im Folgenden werden die Aufgaben der Schritte 2 bis 5 genau beschrieben. Im Projekt zur Entscheidungsprofessionalisierung wechseln wir von der Analysephase (2) in die Konzeptionsphase (3).

4 Kategorisierung der Entscheidungen

In Abbildung 2 ist eine kleine Auswahl an Entscheidungssituationen aus einem mittelständischen produzierenden Familienunternehmen zu sehen. Es fällt sofort auf, dass die Entscheidungen sehr unterschiedlicher Art sind. Manche Entscheidungen haben einen langen, andere einen kurzen Zeithorizont; die finanzielle Wirkung bzw. die daran hängenden Kosten sind sehr unterschiedlich. Manche können nach einem standardisierten Verfahren behandelt werden, andere wiederum müssen sehr individuell beantwortet werden. Eine weitere Unterscheidung kann nach operativer oder strategischer Tragweite vorgenommen werden, wie das auch in Abb. 2 erfolgt ist.

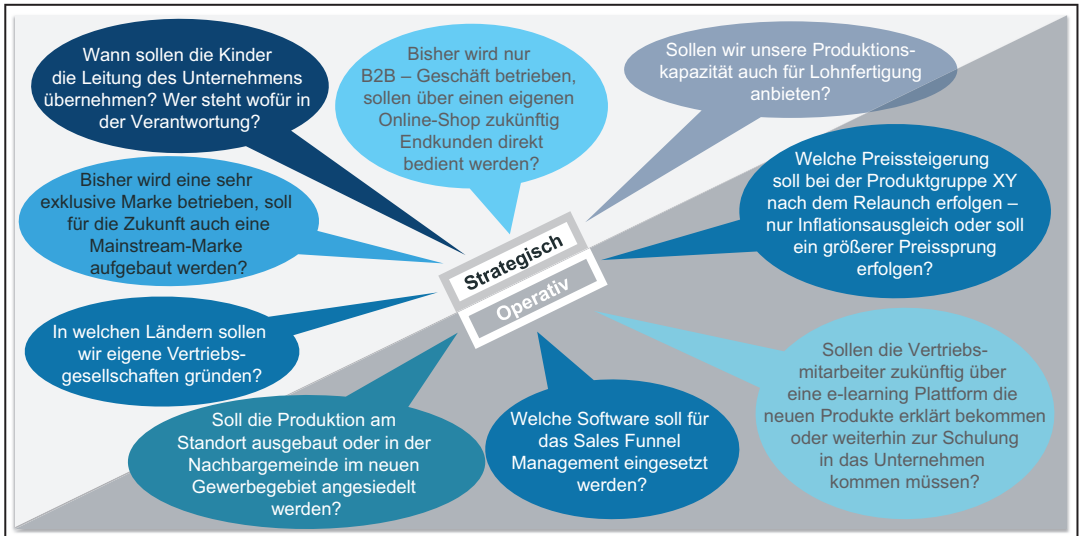


Abb. 2: Typische Entscheidungssituationen in einem mittelständischen Unternehmen

Eine Gliederung der Entscheidungen nach Kategorien kann Klarheit darüber schaffen, in welcher Art die Entscheidungsfindung vorgenommen werden soll. In Abbildung 3 sind vier Kategorien dargestellt.

Entscheidungskategorie	Beispiele für Entscheidungen der jeweiligen Kategorie	Entscheidungskategorie
strategisch	<ul style="list-style-type: none"> neue Produktlinie Internationalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Verkaufsentscheidung Prozessoptimierung operativ
im Team	<ul style="list-style-type: none"> neue Produktlinie Prozessoptimierung 	<ul style="list-style-type: none"> Verkaufsentscheidung Kundenrabatt von einer Person
zentral	<ul style="list-style-type: none"> Personaleinstellung in der Geschäftsleitung 	<ul style="list-style-type: none"> Personaleinstellung in der Fertigungskostenstelle dezentral
individuell	<ul style="list-style-type: none"> Zukauf eines Start-ups 	<ul style="list-style-type: none"> Ersatzinvestition standardisiert

Abb. 3: Eine Kategorisierung der Entscheidungen hilft bei der Festlegung der Entscheidungsprozesse u. -verantwortlichkeiten sowie bei der Wahl der Entscheidungsinstrumente

Die Kategorisierung der Entscheidungen zwingt einen dazu, darüber nachzudenken, welche Entscheidungen in welcher Form und mit welcher Methode zu treffen sind. Die Unterscheidung nach operativ und strategisch legt fest, mit welcher Herangehensweise Fragestellungen behandelt werden. Anhand eines Beispiels soll dies erläutert werden.

4.1 Entscheidungskategorie strategisch/operativ am Beispiel einer Maschineninvestition erläutert

Wenn die Entscheidung ansteht, ob der Maschinenpark erneuert werden soll, ob also eine Investition getätigt werden soll, dann drängt es sich förmlich auf, das Werkzeug der Investitionsrechnung anzuwenden. Offen ist noch, ob das Kostenvergleichsverfahren ausreichend ist oder das Discounted-Cash-Flow-Verfahren angewendet werden soll. Mit der Kostenvergleichsrechnung wird geklärt, welches Herstellungsverfahren günstiger ist – der alte Maschinenpark kann dem neuen gegenübergestellt werden oder auch zwei neue Alternativen können miteinander verglichen werden. Dazu wird man die Kostenveränderung im Herstellungsprozess betrachten: Die neue Maschine wird vermutlich die Herstellung im Prozess beschleunigen, vielleicht können Arbeitsschritte eingespart und somit Personalkosten pro Stück verringert werden, vermutlich haben die neuen Maschinen auch geringere laufende Kosten (Energieverbrauch, Wartung, Werkzeugverschleiß, ...). Die Herstellungskosten können also mit der neuen Anlage im Vergleich zur alten Anlage vermutlich verringert werden, vielleicht sogar gravierend.

Doch damit ist noch nicht geklärt, ob sich die Investition rechnet. Die Einsparung pro Jahr muss über die Nutzungszeit der Anlage der Investitionsausgabe gegenübergestellt werden. Da die Einsparungen der Zukunft der Investition der Gegenwart gegenübergestellt werden müssen, sind die zukünftigen Einsparungen abzuzinsen – somit müsste das „Discounted-Cash-Flow-Verfahren“ angewendet werden. Die Kostenvergleichsrechnung reicht also nicht aus. Es ist die Frage zu klären, ob sich diese Investition amortisiert. Bis wann sich die Investition lohnt, hängt neben den Beschaffungskosten sehr stark von der Auslastung der Maschine ab. Weitere Hebel sind die angesetzte Nutzungszeit und der verwendete Abzinsungsfaktor/Diskontierungsfaktor. Die Berechnungen könnten nun aufzeigen, dass sich die Investition eindeutig rechnet. Vielleicht aber werden die Amortisationsziele auch nicht so klar erreicht, dann kann es auch mal passieren, dass die Zahlen so lange geschönt werden, bis man die Amortisation innerhalb der Lebensdauer der Maschine erreicht hat und am Ende wird die Maschine gekauft, weil diese halt jemand haben möchte. Im Nachgang weiß man zwar, dass alles nur „schöngerechnet“ wurde – wenn es keine Investitions-Nachbetrachtung gibt, fällt das aber auch nicht weiter auf. Das Gefühl bleibt vielleicht hängen, dass die Entscheidungsfindung im Unternehmen noch zu verbessern ist.

Im Prozess der Entscheidungsfindung wird oft über operative Einflussfaktoren und Themen diskutiert – so, wie ich mich hier in operative Einzelheiten über das DCF-Verfahren oder das Kostenvergleichsverfahren verliere, so verliert man sich in den Unternehmen auch in vielen Diskussionsbeiträgen. Sie sind „operativ gefangen“, es passiert einfach mit Ihnen und der Blick auf das Wesentliche geht verloren.

Würde man gezwungen sein, noch bevor man über all die operativen Hebel spricht, zu klären, ob diese Investition auch einen strategischen Aspekt hat, dann muss die Fragestellung mit anderen Instrumenten bearbeitet werden. Noch bevor man eine Investitionsrechnung mit dem DCF-Verfahren beginnt, ist die strategische Frage zu klären, ob das Produkt, das man mit dieser Maschine herstellt, auch tatsächlich über die gesamte Nutzungszeit vom Kunden nachgefragt wird bzw. ob alternativ ein anderes Nachfolgeprodukt damit hergestellt werden kann. Zu klären ist auch, ob man als Unternehmen selbst das Produkt tatsächlich so lange anbieten möchte. Nicht die Maschine soll einen dazu zwingen, das Produkt herstellen zu müssen (weil doch die teure Maschine ausgelastet werden muss).

Zu Beginn sollte die Frage geklärt werden, ob diese Investition auch tatsächlich strategisch sinnvoll und gewollt ist. Bei Unklarheit können alternative Investitionsmöglichkeiten geprüft werden. Vielleicht ist eine sinnvolle Alternative die Produktion zu verlagern, die Wertschöpfung zu verringern und zukünftig nicht mehr selbst zu produzieren oder die Finanzmittel auch komplett anders einzusetzen und eine Schnapsbrennerei zu eröffnen (Anmerkung des Autors: die „Schnapsbrennerei“ steht für die Beliebigkeit einer Alternative). Ist in einem Unternehmen ein Strategieentwicklungsprozess etabliert, folgt die Investitionsfrage aus der Strategie und der strategische Aspekt ist bereits geklärt – es braucht „nur noch die Amortisationsrechnung“ erstellt werden. Wird aber im Unternehmen noch wenig strategisch gearbeitet, dann sollte der Prozess der Entscheidungsfindung auch solche strategischen Fragestellungen vorsehen und noch bevor man sich in operative Diskussionen verliert, müsste der Prozess erzwingen, dass auch der strategische Aspekt geklärt wird.

Wichtig: Der strategische Aspekt muss zuerst geklärt werden

Die Kategorisierung in strategisch / operativ soll bewirken, dass man vom System her dazu gezwungen wird, den strategischen Aspekt nicht aus dem Blickfeld zu verlieren – dort wo es sinnvoll bzw. nötig ist.

4.2 Entscheidungskategorie individuell/standardisiert

Durch die Kategorisierung in „individuell/standardisiert“ soll bewirkt werden, dass intensiv überlegt wird, wo eine Standardisierung von Entscheidungen möglich gemacht werden kann. Wenn eine Entscheidungsart in „individuell“ eingegliedert wird, obwohl eine Standardisierung (offensichtlich) möglich ist, kommt man in eine Erklärungsnot, wenn noch kein Standard festgelegt wurde. Es ergibt sich aus

dieser Kategorisierung noch ein weiterer Automatismus. Wenn ab dem Zeitpunkt der Festlegung eines Standards alle betreffenden Entscheider im Unternehmen den Standard einhalten müssen, wird man bestrebt sein, einen möglichst guten Standard zu finden, ansonsten werden die zur Anwendung gezwungenen Entscheider (mit gutem Recht) Kritik üben oder den Standard nicht einhalten (wollen). Diese beiden geschilderten Selbstregulierungsmechanismen greifen jedoch nur, wenn eine Kultur des erlaubten bzw. gewollten Hinterfragens und konstruktive Kritikfähigkeit gegeben sind.

Jetzt kann man sich die Frage stellen, ob es denn überhaupt sinnvoll ist, einen Selbstregulierungsmechanismus zu etablieren, der möglichst viele Entscheidungssituationen standardisiert. Ist eine hohe Standardisierung wirklich besser als Individualität? Kreativität entsteht doch nicht aus vielen Vorschriften und Standards. Versuchen wir eine Antwort darauf anhand eines Beispiels zu finden.

Beispiel: Wie geht man bei Personalentscheidungen vor?

Manche Führungskräfte sichten gründlich die eingegangenen Bewerbungen, soweit möglich wird aufgrund der aus dem Lebenslauf abzuleitenden fachlichen und persönlichen Kompetenzen eine Vorauswahl getroffen. Anschließend gibt es mehrere Gespräche, vielleicht gemeinsam mit der Personalabteilung oder dem eigenen Team und am Ende wird die Entscheidung getroffen. Manchmal wird aber auch jemandem ein Gefallen getan und ein Freund der Familie, eine Nachbarin oder die Bekanntschaft vom Flughafen wird eingestellt. Wiederum andere veranstalten ein Assessment Center, um aus potenziellen Bewerbern die richtige Person auszuwählen. Was ist der beste Standard? Ein Erfahrungsaustausch im Management-Team über die beste Vorgehensweise zur richtigen Personalauswahl kann helfen, falsche Besetzungen oder gar Personalproporz zu verhindern. Vielfach haben wir in Unternehmen schon mit ansehen müssen, dass Falscheinstellungen sehr teuer geworden sind oder eine Menge weiterer Probleme mit sich gebracht haben. Sich das immer wieder bewusst zu machen, soll das Verständnis für Standardisierung stärken.

Liegt ein Standard vor und eine Führungskraft möchte trotzdem eine bestimmte Person bevorzugen oder man selbst ist von einer bestimmten Eigenschaft eines Bewerbers geblendet, so ist man trotzdem gezwungen, den definierten Prozess zu durchlaufen, die vorgesehenen Personen in die Entscheidungsfindung einzubeziehen etc. – sogenannte kognitiven Verzerrungen können somit eher vermieden werden.⁴

Durch eine Standardisierung sollen zum einen vorschnelle und nicht gut überlegte Entscheidungen verhindert, zum anderen Entscheidungen dadurch auch beschleunigt werden. Durch einen vorgegebenen standardisierten Prozess ist bereits im Vorfeld geklärt, welches Entscheidungswerkzeug verwendet werden soll, welche Personen in welcher Art und Weise eingebunden werden müssen etc. All diese Überlegungen müssen in der konkreten Entscheidungssituation nicht mehr angestellt werden, der Prozess ist klar und muss nur noch abgearbeitet werden.

⁴ Siehe dazu Domeier, „Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen“, 2020, in diesem Buch.

Auch werden „Bedenkenträger“ durch Terminvorgaben aus dem Prozess heraus zur Einhaltung der Termine angehalten – selbst der Chef wird den Druck des Prozesses verspüren und dem hoffentlich nachgeben, er sollte ja auch mit gutem Beispiel vorangehen.

Durch das bewusste Gestalten eines Prozesses wird dieser auch optimiert – man kann also davon ausgehen, dass dieser so gestaltet ist, dass er schneller abgearbeitet werden kann, als wenn jede Person im Unternehmen selbst einen individuellen Weg wählt. Es gibt also viele gute Gründe Entscheidungen zu standardisieren.⁵ Um einen kreativen Freiraum trotz vieler Standards noch zu ermöglichen, sollen begründete und bewusst gemachte Ausnahmen möglich sein.

Wichtig: Kognitive Verzerrungen vermindern

Mit der Kategorisierung in „individuell/standardisiert“ werden erstens eine bewusst professionalisierte Vorgehensweise, zweitens zumeist eine Beschleunigung und drittens eine Vereinheitlichung der Vorgehensweise beim Entscheidungsvorgang bewirkt. Kognitive Verzerrungen können dadurch vermindert werden.

5 Organisation der Entscheidungsverantwortlichkeiten

In Abb. 3 sind noch zwei weitere Entscheidungskategorien dargestellt – „Entscheidung im Team oder alleine?“ sowie „zentral oder dezentral?“. Hierbei handelt es sich um organisatorische Fragestellungen. Wie schon mehrmals erwähnt, ist vielfach in Unternehmen die Entscheidungsbefugnis unklar. Durch diese beiden Kategorien wird man zur Festlegung der Entscheidungsverantwortung gezwungen. Damit soll verhindert werden, dass Entscheidungen

- nicht getroffen werden, weil sich niemand zuständig fühlt oder
- im Alleingang getroffen werden, wo die Einbindung von weiteren Personen sinnvoll oder nötig wäre.

Es soll aber auch erreicht werden, dass bewusst darüber nachgedacht wird, wo das Top-Management entlastet und für ein rasches Handeln und Stärken der Eigeninitiative die Entscheidungsverantwortung dezentralisiert werden kann. Auch sollte bewusst überlegt werden, welche Personen mit welchem Fachwissen unbedingt eingebunden sein sollten, um das notwendige Know-how für die Entscheidungsfindung bei den Entscheidern zu haben. Die Einbindung eines größeren Kreises (Entscheidungs-Boards) kann ein breiteres Commitment erreichen, kann allerdings auch zu Verzögerungen bei der Entscheidungsfindung führen.

⁵ In Kottbauer, „Entscheidungen zu professionalisieren ist unverzichtbar“ 2020, in diesem Buch, sind weitere Gründe genannt.

5.1 Entscheidungs- und Führungskultur hinterfragen

Beginnt man im Unternehmen die Entscheidungen diesen Kategorien zuzuordnen, kommt man kaum umhin, die Entscheidungs- und somit die Führungskultur im Unternehmen zu hinterfragen.

- Wie wurde bisher hauptsächlich entschieden?
 - Viel zentral an der Spitze des Unternehmens, wurde also bisher klassisch hierarchisch geführt?
 - Oder hat bisher jeder das gemacht, was jeweils für richtig empfunden wurde – gab es also bisher wenig Führung?
- Wie sollten im Unternehmen die Entscheidungsverantwortlichkeiten verteilt sein?
- Was bringt für das Unternehmen die besten Entscheidungen mit den besten Erfolgen?
- Welche Verteilung von Verantwortlichkeiten ergeben sich aus den Markterfordernissen?
- Welche Art des Entscheidens und Führens passt zu den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens?

Dezentralisierung von Verantwortung heißt, dass man auch loslassen können und vertrauen muss. Verantwortung zu übernehmen erfordert, dass man dieser auch gewachsen sein muss, befähigt dazu sein muss, tatsächlich eigeninitiativ sein muss. Mit einer Kategorisierung und einer Neuverteilung der Verantwortlichkeiten ist es natürlich lange nicht getan. Das Thema erfordert eine sensible Vorgehensweise und einen sehr bewusst gestalteten Veränderungsprozess.⁶

5.2 Entscheidungsarten in Kategorien einteilen

In Abb. 4 ist eine Liste an Entscheidungsarten mit einer beispielhaften Zuordnung in die Kategorien dargestellt. Diese Liste ist dabei nur ein kleiner Ausschnitt aller im Unternehmen zu treffenden Entscheidungen.

⁶ Für Interessierte an dieser Thematik: In Kottbauer/Müller-Pellet, „Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING“, 2020, in diesem Buch, wird diese Thematik ausführlicher behandelt.

Nr.	Entscheidungsliste	Kategorisierung			Entscheider	
		strateg. / oper.	Board / 4-Augen / 1-Person	zentral / dezentral		Standard / individuell
1	Investition / Desinvestition					
1.1	Kauf / Verkauf eines Unternehmens (teils)	strateg.	Board 1	zentral	indiv.	Board 1
1.2	Kauf oder Bau eines neuen Werks	strateg.	Board 1	zentral	Indiv.	Board 1
1.3	Kauf / Verkauf von Anlagen	strateg. / oper.	Board 1 / 2	zentral	indiv.	Board 1 / 2
1.4	Kauf oder Aufbau einer neuen Marke	strateg.	Board 1	zentral	Indiv.	Board 1
2	Produkte / Entwicklung					
2.1	Entwicklung eines neuen Produkts / Leistung	strateg.	Board 1	zentral	Indiv.	Board 1
2.2	Relaunch eines bestehenden Produkts / Leistung	strateg.	Board 2-Vertr./ Marketing / Produkt-Mgmt.	dezentral	Standard	Leitg. Vertrieb + Marketing
2.3	Sortimentsbereinigung / Produktelimination	strateg.	Board 2-Vertr./ Marketing / Produkt-Mgmt.	dezentral	Standard	Leitg. Vertrieb + Marketing
3	Märkte					
3.1	Bedienung eines neuen Marktes / Region / Land	strateg.	Board 1	zentral	Standard	Board 1
3.2	Verlassen eines Markts / Region / Land	strateg.	Board 1	zentral	Individ.	Board 1
4	Preisentscheidungen					
4.1	Verkaufspreisentscheidungen	strateg. / oper.	Board 2-Vertr./ Marketing / Produkt-Mgmt.	dezentral	Standard	Leitg. Vertrieb + Marketing
4.2	Konditionen / Zahlungsfristen	operativ	1-Person	dezentral	Standard	Account
4.3	Rabatte / Erlösschmälerungen	operativ	1-Person	dezentral	individuell	Account
5	Organisation / Prozesse					
5.1	Reorganisation des Unternehmens bzw. Teilbereiche	strateg.	Board 1	zentral	Indiv.	Board 1
5.2	Automatisierung / Rationalisierung von Prozessen	strateg.	Board 1/2	zentr./dez.	Indiv.	Board 1/2
5.3	Prozessoptimierungen / -automatisierungen	operativ	Board 2	dezentral	Indiv.	Board 2
6	Personal					
6.1	Einstellg./Freisetzung/Beförderung-Führungsebene	operativ	Board 1	zentral	indiv.	Board 1
6.2	Einstellung/Freisetzung/Beförderung-Mitarbeitersebene	operativ	4-Augen	dezentral	Standard	Vorgesetzter + Personalleiter
6.3	Gehaltserhöhung / Ausbildung / Urlaub	operativ	1-Person	dezentral	Indiv.	Vorgesetzter
7	Marketing					
7.1	Onlinekanäle / -Kampagnen
7.2	Offlinekanäle / -Kampagnen
8	Beschaffung					
8.2	Lieferantenauswahl
8.3	Rohstoffauswahl
9	Distribution					
9.1	Aufbau einer eigenen Vertriebsniederlassung
9.2	Nutzung eines neuen Vertriebswegs
9.3	Wechsel des Distributors
10	IT					
10.1	Softwareauswahl
10.2	Dienstleistungsauswahl

Abb. 4: Entscheidungsliste mit einer Aufzählung von Entscheidungstypen und möglicher Einordnung in die jeweiligen Kategorien

Greifen wir ein Beispiel heraus: betrachten wir die Entscheidung „3.1 Bedienung eines neuen Landes“ in der Liste in Abb. 4 etwas näher. Eine Entscheidung darüber in welchem zusätzlichen Land die Produkte verkauft werden sollen, ist für die meisten Unternehmen eine strategische Entscheidung (Markterweiterung). Die Ressourcen sind in der Regel beschränkt und somit sollte gut überlegt werden, für welches Land die Zeit der relevanten Mitarbeiter und die nötigen finanziellen Mittel aufgewendet werden. Die Vorgehensweise sollte eine standardisierte sein. Ein hilfreiches Instrument für die systematische Auswahl ist die McKinsey Matrix, die nach Attraktivität und Wettbewerbsstärke im Priorisierungsprozess behilflich sein kann.⁷

Danach könnten als Entscheidungsgrundlage für die infrage kommenden Länder z. B. die Marktgröße, das Marktwachstum, die Preissensibilität, das Risiko und die Wettbewerbsstärke erhoben und nach vorgegebener Gewichtung in der Kennzahl Marktpotenzial zusammengeführt werden. Das Land mit dem höchsten Marktpotenzial wird ausgewählt und als nächstes bedient.

Durch den einmal beschlossenen Standard kann erreicht werden, dass sich alle – auch Geschäftsführer und Eigentümer – an diese Vorgehensweise halten. In der Praxis haben wir es schon oft erlebt, dass in den Unternehmen jene Länder bedient wurden, wo sich durch Zufall eine Gelegenheit ergeben hat („Herr Vertriebsleiter, ich habe auf der Messe eine interessante Bekanntschaft gemacht, wir sollten unbedingt zukünftig auch Zypern beliefern.“)

Die Frage ist noch ungeklärt, wer an der Entscheidung beteiligt sein soll – nur der Vertriebsleiter, gemeinsam im 4-Augengespräch mit dem CEO oder in einem Board mit mehreren beteiligten Entscheidern? Solch eine Marktentscheidung könnte zum Beispiel in einem obersten Management Board (Board 1) getroffen werden, dem neben den Geschäftsführern auch die Leiter von Vertrieb, Marketing, vielleicht auch der Produktion, der Entwicklung und weitere Führungskräfte dieser Führungsebene angehören. Die Frage stellt sich, ob spezifische Boards für spezifische Fragestellungen gebildet werden oder ob existierende Management-Boards dazu genutzt werden, um z. B. Management-Team-Entscheidungen herbeizuführen.

Innerhalb der Boards muss noch festgelegt werden, in welcher Form entschieden wird. Soll demokratisch, einstimmig oder mit absoluter oder relativer oder 2/3-Mehrheit entschieden werden? Soll es ein Vetorecht geben? Bei einem Board auf oberster Führungsebene müssen die Geschäftsführer immer ein Vetorecht haben, da diese rechtlich die Verantwortung tragen. Auch ist festzulegen, welche Entscheidungen einem Beirat oder einem Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat vorgelegt werden müssen (dies müsste auch in der Geschäftsordnung bzw. in der Satzung festgehalten sein).

⁷ Siehe dazu Müller-Pellet/Kottbauer, „Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung“, 2020, in diesem Buch.

6 Zehn Schritte im Entscheidungsprozess

Um möglichst effektiv und gleichzeitig auch effizient das Entscheiden zu organisieren, sollte dafür ein Prozess mit zwingend abzuarbeitenden Schritten festgelegt werden (siehe Abb. 5).

Im Projekt zur Entscheidungsprofessionalisierung (Abb. 1) befinden wir uns weiterhin in der Konzeptionsphase. Schritt für Schritt gehen wir nun diese Liste durch, auch wenn manche der Themen bereits im vorhergehenden Text intensiv besprochen wurden.



Abb. 5: Der Entscheidungsprozess in 10 Schritten

6.1 Schritt 1: Entscheidungssituation bewusst machen und formulieren

Beim Lesen dieses ersten Schritts denken Sie sich vielleicht, dass das doch eine Selbstverständlichkeit ist und hier nicht erwähnt werden müsste. Es ist auch tatsächlich sehr oft so, dass die Entscheidungssituation offensichtlich ist, aber nicht

immer. Kommen wir zur zuvor besprochenen Personalentscheidung zurück. Befindet man sich im Auswahlprozess, ist einem die Entscheidungssituation natürlich bewusst. Ist jedoch eine Position mit einer Person besetzt, die nicht wirklich passend ist, dauert es manchmal sehr lange bis die Frage gestellt wird, ob die Person in dieser Position ersetzt werden soll. Obwohl diese Entscheidungssituation vielleicht schon über viele Monate präsent ist, wird diese nicht bewusst formuliert. Dem Vorgesetzten ist zwar unbewusst oder vielleicht sogar auch bewusst die Entscheidungssituation klar, er formuliert diese aber nicht. Die Unannehmlichkeiten und Probleme der nicht zufriedenstellenden Aufgabenerfüllung der Person wird dann eher in Kauf genommen als die Unannehmlichkeit, jemanden kündigen oder versetzen und wieder jemand Neues suchen zu müssen.

Jetzt stellt sich die Frage, was kann gemacht werden, damit eine solche Entscheidungssituation schneller bewusst behandelt wird. Eine Möglichkeit ist, in einem regelmäßig stattfindenden Personalentwicklungsgespräch verpflichtend die Aufgaben und die dafür benötigten Fähigkeiten in einem Fähigkeitsprofil darzustellen. Eine regelmäßige Einschätzung, ob die Person diese benötigten Fähigkeiten (seien es soziale oder fachliche) erfüllt, bzw. in angemessener Zeit dorthin gebracht werden kann, müsste zwingend im Prozess vorgesehen sein. Bei Unterschreiten gewisser Anforderungen muss dann verpflichtend gehandelt werden. Der Prozess nimmt der Führungsperson die Unannehmlichkeit der Transparentmachung der Entscheidungssituation ab, dadurch kann bewirkt werden, dass schneller die Entscheidungssituation bewusst formuliert wird („Ich kann da leider nicht anders, der Prozess sieht das so vor“).

So wie hier für den Prozess von Personalentscheidung beschrieben, können Systeme für viele (unangenehme) Situationen festgelegt werden. Z.B. bei Unterschreiten welcher Grenze muss bewusst diskutiert werden, ob man sich aus einem Markt zurückzieht oder ein Produkt vom Markt genommen wird oder ein schlecht ausgelastetes Werk geschlossen wird oder ein erfolgloses Projekt abgebrochen wird.

6.2 Schritt 2: Entscheidungsprozedere sowie Beteiligte und Verantwortlichkeiten festlegen

In Unternehmen sind laufend sehr viele Entscheidungen zu treffen, es wäre in der Praxis viel zu aufwendig jeweils diese 10 Schritte von Null auf zu durchlaufen. Die meisten Arten von Entscheidungen wiederholen sich, das Entscheidungsprozedere muss nur einmal festgelegt werden und kann dann danach abgearbeitet werden. Zu klären, wer an der Entscheidungsfindung in welcher Form beteiligt sein soll, ist ein bedeutender Erfolgsfaktor. Viele Alltagsentscheidungen werden sinnvollerweise von einer Person allein geklärt (z.B. eine Verkaufsentscheidung), eine Reihe anderer Entscheidungen sollten nur im 4-Augenprinzip (z.B. eine Personalentscheidung) oder wieder andere sollten besser in Entscheidungsgremien – einem Decision Board oder einem Steering Committee – getroffen werden (z.B. strategische Entscheidun-

gen). Im Kapitel 4 und 5 auf den vorherigen Seiten wurden die Kategorisierung und die Verantwortlichkeit bereits intensiv besprochen.

Bei bedeutenden Entscheidungen ist zusätzlich im Prozess vorzusehen, dass eine Entscheidungsvorlage verwendet und die Entscheidungsfindung dokumentiert wird. Vor allem wenn es sich um „unternehmerische Entscheidungen im Sinne von § 93 AktG“ handelt, denn dann ist damit die gesetzlich vorgeschriebene Sorgfaltspflicht zu erfüllen.⁸

6.3 Schritt 3: Einigkeit über das Ziel und Erfolgsmaß herstellen

Eine gemeinsame Vorstellung darüber herzustellen, welches Ziel mit der zu treffenden Entscheidung erreicht werden soll, ist vermutlich der wichtigste Aspekt bei der Entscheidungsfindung. Oft wird einfach davon ausgegangen, dass alle das gleiche Ziel verfolgen, ohne darüber zu sprechen oder es zu verschriftlichen. Veranschaulichen wir an einem Beispiel, wie unterschiedlich die Sichtweisen sein können. Betrachten wir noch einmal das Beispiel mit der Entscheidungssituation, ob man sich von einem Markt zurückziehen möchte. Primäres Ziel scheint zu sein, in dem Land einen Deckungsbeitrag zu erwirtschaften. Neben der Diskussion darüber, wie man den Deckungsbeitrag genau errechnet, stellen sich noch andere Fragen. Wie hoch muss der Deckungsbeitrag sein? Darf dieser auch negativ sein für eine gewisse Zeit, vielleicht für eine Anlaufzeit von x Jahren? Oder ist das Ziel, die Markenbekanntheit zu erhöhen, stärker gewichtet als der DB? Oder geht es darum, Marktanteile nicht zu verlieren oder Absatzmengen zu halten, damit das Werk ausgelastet wird und gewisse Skaleneffekte erreicht werden können? Beginnt man erst einmal die Ziele zu diskutieren, ergeben sich immer wieder genau diese Fragestellungen. Ein dahingehend gemeinsames Zielbild herzustellen, ist die erste Hürde, die genommen werden muss.

Neben den möglichen unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Zielen (Sachzielen), kommen noch individuelle persönliche Ziele (Schattenziele) ins Spiel, die bewusst oder auch unbewusst zu einer Zielverschiebung führen können. Soll es z. B. zu einer organisatorischen Veränderung kommen, die dazu führt, dass eine Person aus dem Entscheidungsgremium zukünftig weniger Personen zu verantworten hat, kann ein „gespürter Machtverlust“ zu einer Zielverschiebung für diese Person führen. Auch wenn aus Sicht des Sachziels alles dafürspricht, dass diese Umstrukturierung exakt so verabschiedet wird, kann es sein, dass bewusst oder unbewusst, die Bedrohung des Entmachtens bei der betreffenden Person dazu

⁸ Siehe Gleißner, „Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§ 93 AktG)“, 2020, in diesem Buch.

führt, dass diese die Entscheidung blockiert. Es gibt Methoden, um diese Thematik auf der Metaebene anzusprechen und so leichter intervenieren zu können.⁹

6.4 Schritt 4: Informationen sammeln, Optionen analysieren und bewerten, Risiken aufzeigen und Schritt 5: Handlungsmöglichkeiten (Optionen) aufzeigen

Die Schritte 4 und 5 beinhalten den größten Aufwand im Entscheidungsprozess. Im Schritt 4 wird festgelegt, welche Informationen für welche Art von Entscheidung als Grundlage dienen muss. Ein möglichst ganzheitliches Steuerungs- und Entscheidungssystem ist aufzubauen, um für die stetig wiederkehrenden Fragestellungen möglichst gute Informationen als Grundlage zur Verfügung zu haben.¹⁰ In einer Entscheidungsliste, wie in Abb. 4 dargestellt, sollten für jede Entscheidungsart die vorgesehenen notwendigen Informationen und zu verwendenden Werkzeuge zugeordnet werden. Z.B., dass in Verkaufssituationen jenes Produkt verkauft werden sollte, das den höchsten DB I erwirtschaftet (und eben nicht den höchsten Umsatz ergibt).

Für die konkret zu treffende Entscheidung sollen dann die sich aus den Analysen ergebenden Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Die dafür angenommenen Randbedingungen, die existierenden Risiken und die jeweiligen Wirkungen auf das Ziel müssen in ihrer Gesamtheit beschrieben werden. Aus unternehmerischer Sicht und auch um den Business Judgement Rules (BJR) gerecht zu werden, sind auf jeden Fall die möglichen Veränderungen im Gewinn und die Liquiditätsänderungen zu berücksichtigen (Bandbreite), die Risiken sollen nicht als Einzelrisiken betrachtet werden, sondern in ihrer aggregierten Wirkung im Gesamtunternehmensplan (mithilfe der Monte Carlo Methode; Gleißner, 2020).

6.5 Schritt 6: Typische Entscheidungsfehler (Kognitive Verzerrungen) bewusst vermeiden

Wie bereits im Schritt 2 und 3 aufgezeigt wurde¹¹, besteht die Gefahr, dass sich bei Entscheidungen immer wiederkehrende Fehler, sogenannte kognitive Verzerrungen, einstellen. Im Entscheidungsprozess sollten systematisch diese Gefahren aufgezeigt und bewusst interveniert werden. Gute Erfahrungen wurden damit

⁹ Eine Beschreibung dieser Interventionsmöglichkeit finden Sie im Beitrag von Domeier, „Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen“, 2020, in diesem Buch.

¹⁰ In Kottbauer, „Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten“, 2020, in diesem Buch ist ein umfassendes System zur Entscheidungsfindung detailliert beschrieben.

¹¹ Sehr ausführlich in Domeier, „Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen“, 2020, in diesem Buch.

gemacht, dass die Rolle eines *Advocatus Diaboli* etabliert wird. „Des Teufels Anwalt“ steht für die Rolle einer Person, die die Gegenpartei vertritt. Im Prozess der Meinungsbildung zur Entscheidungsfindung soll dadurch gewährleistet sein, dass immer eine Person im Entscheidungsgremium dabei ist, deren Rolle es ist, auch die unangenehmen Aspekte anzusprechen, grundsätzlich alles infrage zu stellen, um dadurch bisher ungesehene Aspekte aufzudecken. In Unternehmen gibt es immer wieder solche Personen, die von Natur aus eher kritisch sind und gerne alles infrage stellen. Solche Personen sind meist unbeliebt, weil sie mit ihren Fragen oft sehr unangenehm sein können, den „wunden Punkt“ ansprechen. Genau diese Personen sind im Entscheidungsfindungsprozess äußerst bedeutend und helfen, manche Euphorie wieder ins rechte Licht zu rücken. Controller, welche oft sehr analytisch und rational denkende Menschen sind, findet man immer wieder in genau dieser Rolle. Wird einer kritischen Person bewusst die Rolle des *Advocatus Diaboli* gegeben, erhält das kritische Hinterfragen die Wertschätzung, die es auch verdient – eine solche Rollenvergabe hat also auch einen psychischen Aspekt.

Anbei sind einige beispielhafte Fragen aufgezählt, die dabei helfen sollen, kognitive Verzerrungen zu vermeiden:

1. Kann es sein, dass wir gerade einer schädlichen Gruppendynamik verfallen (Group Think Bias) und alle zu einheitlich denken? Wollen wir doch mal auflisten, was gegen unsere bisherigen Argumente oder Annahmen spricht?
2. Glauben wir wirklich, dass wir im Vergleich zu den weiteren Marktteilnehmern so viel besser sind (Overconfidence Effect)? Nehmen wir einmal die Sicht des Wettbewerbers oder des Kunden ein: Schätzen wir unseren USP nicht zu hoch ein?
3. Wollen wir aufzählen, welche möglichen Schattenziele von beteiligten Entscheidern verfolgt werden könnten? Verwenden wir dafür doch die 4-Felder-Matrix der Zielverschiebung.¹²
4. Haben wir Ursache und Wirkung tatsächlich korrekt eingeschätzt und verstanden (Komplexität und Vernetztheit richtig verstanden)?
5. Wollen wir so sehr das Ziel erreichen, dass wir manche Gefahren unterschätzen, notwendige Randbedingen „vergessen“ oder falsch einschätzen (Confirmation Bias)?
6. Sollten wir uns tatsächlich so sehr davon lenken lassen, was andere Stakeholder darüber denken (Bedürfnis nach Affiliation)?

Die hier beschriebenen Möglichkeiten, Fehler im Entscheidungsprozess zu vermeiden, bezeichnet Domeier als Intervention während der Entscheidung. Im Beitrag „Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen“ von Domeier, 2020, in diesem Buch,

¹² Nach Domeier (2020).

beschreibt Domeier weitere Möglichkeiten Fehler zu vermeiden – vor der Entscheidung (informieren) und nach der Entscheidung (inspizieren).

6.6 Schritt 7: Entscheiden

Wie im Kapitel 5 beschrieben und in der Entscheidungsliste in Abb. 4 dargestellt, soll bewusst festgelegt werden, wer an der Entscheidung in welcher Form beteiligt sein soll bzw. sein muss (allein, 4-Augen, im Gremium) und wessen Stimme wie stark bei der Festlegung der Entscheidung zählt. Die schriftlich vorbereitete Entscheidungsvorlage beinhaltet alle für die zu treffende Entscheidung benötigten Informationen, idealerweise auch eine Empfehlung. Um den Business Judgement Rules (BJR) zu entsprechen, ist die Entscheidungsvorlage bewusst von einem Projektantrag oder einem Investitionsantrag zu differenzieren. Das Ergebnis der Entscheidung, das angestrebte Ziel, die Begründung sowie die zur Entscheidungsfindung verwendeten Informationen und die bewusst eingegangenen Risiken sind schriftlich festzuhalten.

6.7 Schritt 8: Entscheidung kommunizieren

So selbstverständlich es erscheinen mag, dass Entscheidungen bekannt gegeben werden müssen, immer wieder ist zu erleben, dass getroffene Entscheidungen nicht im notwendigen Maße kommuniziert werden. Es ist demotivierend, wenn Mitarbeiter wichtige Entscheidungen nur über den Flurfunk oder gar erst aus den Medien erfahren. Zu empfehlen ist also, dass grundsätzlich aus jedem Entscheidungs-Meeting standardisiert eine Kommunikation erfolgt. Natürlich nur über jene Entscheidungen, die nicht geheim sind. Vor allem jene Personen, die die Umsetzung in irgendeiner Form betrifft, sollten in besonderer Weise informiert werden. Manche Themen können standardisiert kommuniziert werden, für manch spezifische Themen sollte ein Kommunikationskonzept erarbeitet werden. Immer ist es zu empfehlen, dass die Kommunikation auch schriftlich erfolgt, um ein Nachlesen zu ermöglichen und einen „Stille-Post-Effekt“ zu verhindern.

6.8 Schritt 9: Entscheidung umsetzen

Die Umsetzung dessen, was entschieden wurde, bringt die eigentliche Arbeit mit sich. Wir erzählen in diesem Buch über viele Seiten, wie man dabei vorgehen soll, möglichst gute Entscheidungen zu treffen. Dabei könnte man schon fast vergessen, dass diese auch noch umgesetzt werden müssen.

Tatsächlich erleben wir immer wieder, dass zwar eine Entscheidung über einen Sachverhalt getroffen wurde, jedoch die Umsetzung nicht oder verspätet erfolgt. Das kann auch eine bewusst angewendete Taktik sein. Die Umsetzung einer vielleicht unangenehmen Entscheidung wird so lange hinausgezögert, bis sich vielleicht die

Sachverhalte wieder verändern und man doch noch einmal anders entscheidet. Die Anwendung einer solchen Taktik kann verhindert werden, indem (wie im Schritt zuvor beschrieben) die Entscheidung mit Termin publiziert wird – der Druck tatsächlich die Entscheidung umzusetzen ist somit größer. Das zu erreichende Ziel und somit der Erfolg kann sich nur bei Umsetzung einstellen, also ist im Zuge des Entscheidungsprozesses auch dafür zu sorgen, dass umgesetzt wird.

6.9 Schritt 10: Umsetzung der Entscheidung steuern – überwachen und gegebenenfalls anpassen – Lessons learned

Nur was gemessen wird, wird tatsächlich gemacht. Die Umsetzung und vor allem auch die Zielerreichung sollten unbedingt in einem Controlling-System standardisiert verfolgt und gesteuert werden. Da höchst unterschiedliche Arten von Entscheidungen mit unserem hier vorgestellten Prozess abgedeckt werden, ist auch die Art der Umsetzung eine höchst unterschiedliche. Wichtig ist, dass alle Vorhaben – seien es kleine Maßnahmen oder auch große Projekte – auch den Umständen entsprechend gemanagt werden. Das kann in Form eines Projekt- und Programm-Managements erfolgen oder einfach nur mithilfe einer Maßnahmenliste. Erfolgt eine bewusste Steuerung der Umsetzung sowie eine Nachverfolgung der getroffenen Annahmen und einer Beobachtung der Zielerreichung, dann können wir aus jeder getroffenen (Fehl-)Entscheidung lernen, wie die nächste Entscheidung noch besser getroffen werden kann. Das muss das Ziel sein.

7 Entscheidungsprofessionalisierung – weitere Schritte im Projekt

Im Kapitel 3 ist die Vorgehensweise im Projekt zur Professionalisierung des Entscheidens beschrieben und wie in der Analysephase die IST-Situation erfasst werden kann. In den Kapiteln 4 bis 6 wird erklärt, worauf bei der Konzeption des zukünftigen Entscheidungssystems zu achten ist (Phase 3 im Projekt). Wie schon beschrieben, ist dringend anzuraten, dass die Phasen 2 bis 6 in Sprints mit abgrenzbaren Themen des Entscheidens behandelt werden. Im ersten Sprint ist ein grobes Gesamtkonzept zu erstellen und dann ein Thema für den ersten Sprint auszuwählen. Dieses erste Thema sollte ein dringendes und nicht schwer umsetzbares Thema sein. Anbieten würde sich dafür die Investitionsrechnung als nicht zu großes Thema. Oft ist die Dringlichkeit jedoch im Vertrieb am größten, dann könnte die DB-Rechnung als ein wichtiges Entscheidungsinstrument weiterentwickelt werden. Genauso gut könnten jedoch auch die Themen der Distributionsoptimierung oder die Sortimentsoptimierung gewählt werden.

Wichtig ist noch zu berücksichtigen, dass die Phase 5 – die Implementierung des jeweiligen Werkzeugs und der dazugehörigen Prozesse von einem Training begleitet wird. Der Dreiklang von Entscheidungswerkzeugen, die erforderlichen Prozesse

und Strukturen und die Befähigung im Umgang mit den Entscheidungswerkzeugen müssen jeweils gleichzeitig (in Harmonie) vorangetrieben werden.

Bevor in der Phase 6 des Projekts der nächste Sprint geplant und angegangen wird, ist unbedingt eine Dokumentation anzufertigen. Es könnte ein Entscheidungshandbuch oder noch besser, ein Steuerungs- und Entscheidungshandbuch erstellt werden. Dieses sollte dann eine Beschreibung aller Steuerungs- und Entscheidungswerkzeuge, sowie deren Anwendung in Kombination mit dem Führungskonzept, beinhalten.

8 Literaturhinweise

Biel/Kottbauer, Herr Biel im Interview mit Markus Kottbauer zu „Entscheidungen und Entscheidungsverhalten“, in *Controller Magazin* 1/2018, S. 24–31.

Domeier, Die Rationalität der Irrationalität: Der Mechanismus der unbewussten Bedürfnisregulation bei unternehmerischen Fehlentscheidungen, 2020.

Gleißner, Integratives Risikomanagement. Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision, in *Controlling*, 32. Jg., Heft 4/2020, S. 23–29.

Kottbauer, „Richtig Entscheiden – Der Dreiklang von Fähigkeiten, Strukturen und Werkzeugen führt zu richtigen Entscheidungen“, in *Controller Magazin* 2/2016, S. 28–35.

Kottbauer, „Strategieentwicklung: Strategieentwicklung – Werkzeuge und Fragestellungen der Unternehmensanalyse und Beschreibung des Geschäftsmodells“, in Klein/Kottbauer, *Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen*, 2017.

Kottbauer, 2020-1, „Entscheidungen richtig treffen: Die Entscheidungsfindung in 10 Schritten systematisch organisieren“, *haufe.de/controlling*, 9.1.2020, https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/entscheidungen-richtig-treffen-mit-collaborative-steering/wie-sieht-ein-optimaler-entscheidungsprozess-aus_112_507324.html, Abrufdatum: 3.8.2020.

Kottbauer, 2020-2, „Was zeichnet COLLABORATIVE STEERING als moderne Form der strategischen Unternehmenssteuerung aus?“, *haufe.de/controlling*, 9.1.2020, https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/entscheidungen-richtig-treffen-mit-collaborative-steering/collaborative-steering-als-methode-der-strategieumsetzung_112_507338.html, Abrufdatum: 3.8.2020.