

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“

Utz Schäffer, Markus Kottbauer 13

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Entscheidungen zu professionalisieren ist unverzichtbar

Markus Kottbauer 21

Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten

Markus Kottbauer 33

Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§ 93 AktG)

Werner Gleißner 51

Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen

Markus Domeier 69

Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen

Markus Domeier 87

CSR und nachhaltiges Entscheiden: Umsetzung in 6 Schritten

Peter Müller-Pellet 105

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Vorgehen bei der Professionalisierung der Entscheidungsfindung

Markus Kottbauer 127

Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING

Markus Kottbauer, Peter Müller-Pellet 149

Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung

Peter Müller-Pellet, Markus Kottbauer 167

Entscheidungsrelevante Informationen durch interaktive Visualisierung leichter erfassen

Heimo Losbichler, Lisa Perkhofer, Peter Hofer, Stephan Karrer 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

Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING

- COLLABORATIVE STEERING beruht auf einem kooperativen Führungsstil, der auf Eigenständigkeit und unternehmerischen Fähigkeiten im erweiterten Management-Kreis basiert.
- Die Vision ist, dass sich das Unternehmen zu einem sich selbst steuernden Organismus entwickelt.
- Die Grundlage bildet ein integriertes System an modernen Controllingwerkzeugen, die eine Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungen ermöglicht.
- Definierte Prozesse der Entscheidungsfindung sowie klar festgelegte Befugnisse bilden die Basis für Agilität.
- Steuerungsboards sind der definierte Rahmen für übergeordnete Entscheidungen, diese ermöglichen optimalen Informationsaustausch und breites Commitment.

Inhalt	Seite
1 COLLABORATIVE STEERING (CS) ist ein integriertes Steuerungssystem	151
2 Die Vision der Selbststeuerung erreicht man nur durch langjähriges, iteratives Verbessern von Werkzeugen, Fähigkeiten und Prozessen	153
2.1 Wo fängt man an – beim Werkzeug, beim Prozess oder bei der Fähigkeit?	154
2.2 Die Professionalisierung der Unternehmenssteuerung ist iterativ vorzunehmen	155
3 Werkzeuge von COLLABORATIVE STEERING	156
3.1 Controlling bildet die Basis von COLLABORATIVE STEERING	156
3.2 Strategieentwicklung und Strategieumsetzung sind zwingende Bestandteile von CS	158
3.3 Die Umsetzung und Koordination von Vorhaben wird über ein Projekt- und Programm-Management gesteuert	159
4 Organisationsstruktur und Führungsstil müssen Agilität ermöglichen	159
5 Praxisbeispiel der Etablierung von COLLABORATIVE STEERING	162

6	Fazit	165
7	Literaturhinweise	166

■ Die Autoren

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.

Dr. Peter Müller-Pellet, Gesellschafter der Unternehmensberatung decision partners. Im Zuge seiner Beratungsprojekte begleitet er Unternehmen bei der Strategie- und Organisationsentwicklung und unterstützt seine Kunden im Bereich Unternehmenssteuerung und Projektmanagement, immer im Hinblick auf nachhaltige Entscheidungsoptimierung. Er promovierte zum Thema Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor für kleine und mittelständische Unternehmen. Neben seiner Beratungstätigkeit ist er als Dozent an der Technischen Hochschule Rosenheim sowie als Trainer der decision academy tätig.

1 COLLABORATIVE STEERING (CS) ist ein integriertes Steuerungssystem

COLLABORATIVE STEERING steht für ein umfassendes und integriertes Steuerungssystem. Es vereint Steuerungswerkzeuge, Gremien und Prozesse der Entscheidungsfindung. Des Weiteren kombiniert es die Entscheidungsumsetzung mit einer Organisationsstruktur und Führungskultur, die eine optimale Entfaltung und Freisetzung der Energien der Führungskräfte und Mitarbeiter möglich macht. In Abbildung 1 sind symbolisch die betreffenden Themenfelder bzw. Werkzeuge in ihrer Vernetztheit dargestellt.

Das Wort „collaborative“ soll zum Ausdruck bringen, dass die kooperative Steuerung des Unternehmens ein wesentliches Merkmal des Systems ist. Die breitere Einbindung relevanter und betroffener Personen in den Entscheidungsprozess soll einen intensiven Informationsaustausch und eine Meinungsvielfalt als Grundlage ermöglichen und gleichzeitig zu einem breiten Commitment der daraus abgeleiteten Entscheidungen führen. Überall dort, wo es möglich und auch sinnvoll ist, werden Entscheidungen dezentralisiert. Dies erhöht die Agilität und Anpassungsgeschwindigkeit an Markterfordernisse. Gleichzeitig werden das unternehmerische Denken sowie die Entfaltungsmöglichkeiten gefördert und in Konsequenz die Motivation in der gesamten Organisation erhöht.

Das übergeordnete und somit erste Ziel des Ansatzes ist es, die Effektivität der Steuerung zu optimieren und damit den Wirkungsgrad von Entscheidungsprozessen zu erhöhen – also möglichst richtige Entscheidungen für das Unternehmen zu bewirken. Die Effizienz von Entscheidungsprozessen zu erhöhen ist das zweite Ziel – also für die Entscheidungsfindung wenig Zeit und Aufwand zu benötigen – dies trotz der Beteiligung eines größeren Führungskreises.

Einen Grundpfeiler der Effizienz bilden moderne und integrierte Werkzeuge des Controllings, die eine hohe Automatisierung der Informationsverarbeitung und -aufbereitung ermöglichen. Die richtig verteilten Verantwortlichkeiten und Strukturen, ständig in Weiterentwicklung befindliche Prozesse und vor allem sehr gut befähigte Mitarbeiter und Führungskräfte sind weitere, äußerst wichtige Voraussetzungen sowohl für die Effektivität als auch die Effizienz der Steuerung.

Eine gut funktionierende Steuerung benötigt den aufeinander abgestimmten Dreiklang von Werkzeugen, Prozessen und Fähigkeiten (siehe Abb. 2).¹

Informationen bilden die Grundlage jeglicher Entscheidung, Controlling-Werkzeuge erzeugen die benötigten Informationen. Nur befähigte Menschen wissen, welche Werkzeuge benötigt werden, können die Informationen richtig interpretieren und zu Entscheidungen führen. Die Strukturen organisieren die Verantwortlichkeiten, die die jeweils geeigneten Personen die Steuerung zuordnen. Dabei

¹ Kottbauer, 2016

sollten die Prozesse so gestaltet sein, dass mit möglichst wenig Aufwand die Information generiert wird und letztlich zur richtigen Entscheidung führt.

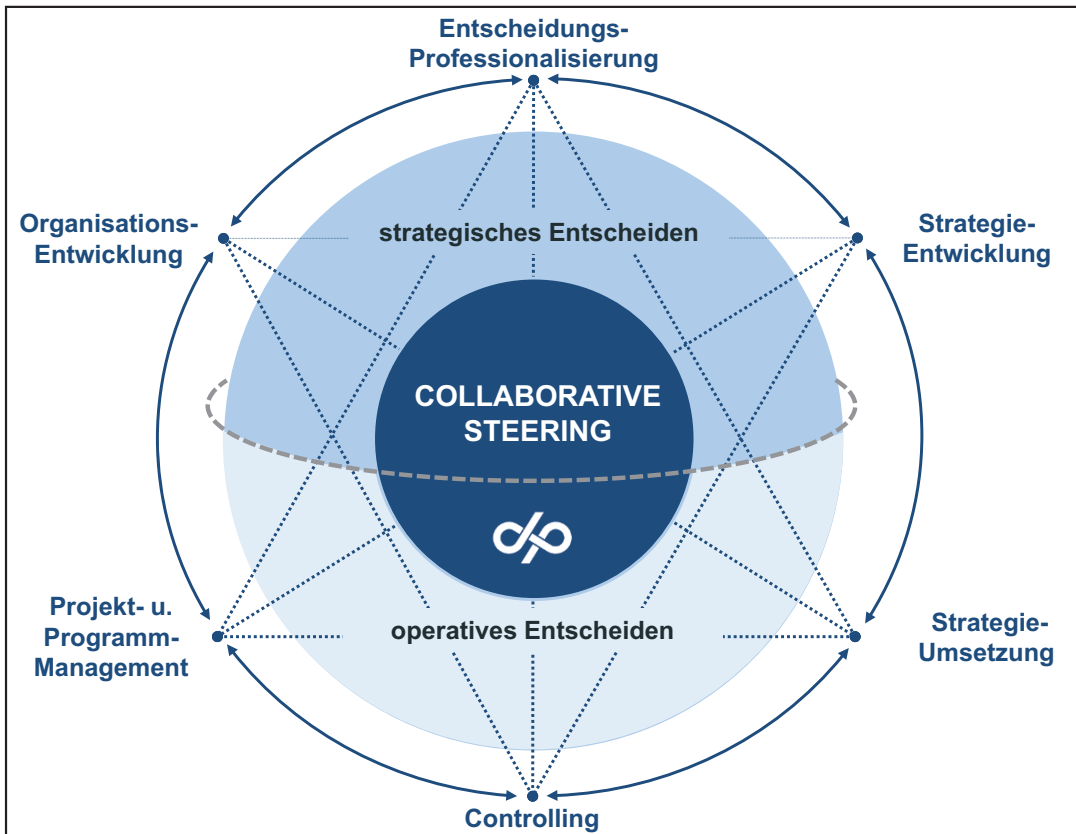


Abb. 1: COLLABORATIVE STEERING als ein integriertes Steuerungssystem, das eine hohe Agilität ermöglicht

Wichtig: Dreiklang muss abgestimmt sein

Sind die Steuerungswerkzeuge, die Prozesse und Fähigkeiten nicht aufeinander abgestimmt, ist die Steuerung „unrund“ – das optimale Potenzial der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie das Potenzial der Steuerungswerkzeuge selbst kann nicht ausgeschöpft werden. Nur wenn die Steuerungswerkzeuge, die etablierten Strukturen und Prozesse sowie die benötigten Fähigkeiten in einem harmonischen Dreiklang zueinander stehen, werden Sie das Optimum an Effektivität und Effizienz der Unternehmenssteuerung erreichen.

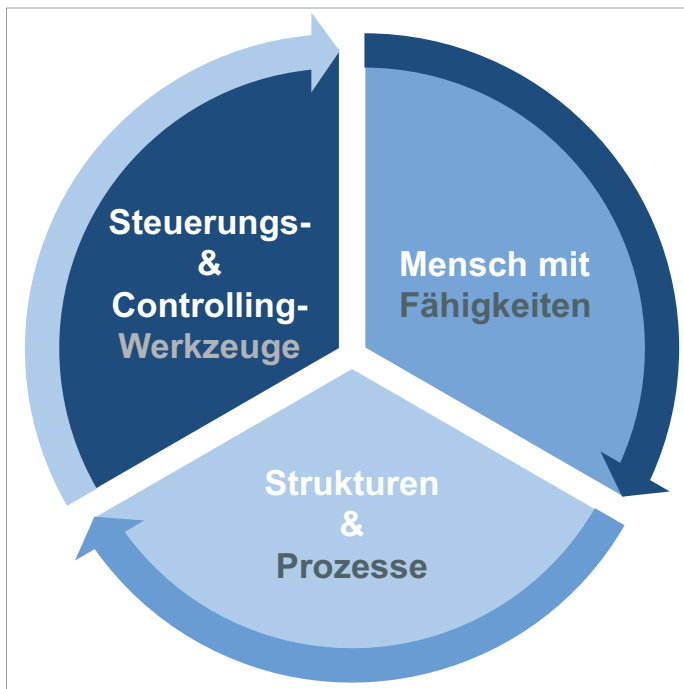


Abb. 2: Der harmonische Steuerungsdreiklang

2 Die Vision der Selbststeuerung erreicht man nur durch langjähriges, iteratives Verbessern von Werkzeugen, Fähigkeiten und Prozessen

Möchte man die Steuerung des Unternehmens professionalisieren, stellt sich die Frage, womit man starten soll. Ist der erste Schritt, moderne Werkzeuge zu etablieren oder fängt man besser damit an, die Organisation umzustrukturieren und Prozesse zu optimieren? Oder stellt man zuerst neue Mitarbeiter ein, die Erfahrung mit hoch modernen Werkzeugen haben? Oder muss man das bestehende Management weiterbilden oder gar auswechseln, da diese in der Vergangenheit ja noch nicht dafür gesorgt haben, dass die Steuerung optimiert wird? Was ist der richtige Weg?

Um zu wissen, welche Steuerungsinstrumente für das eigene Unternehmen zum jeweiligen Entwicklungsstand passend sind, bedarf es eines Überblicks der gebotenen Möglichkeiten und der Kenntnisse darüber, was davon tatsächlich benötigt wird.²

² In Kottbauer, „Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten“, 2020, in diesem Buch werden die Komponenten eines ausgereiften und ganzheitlichen Controllingsystems umfassend beschrieben (siehe dazu Abb. 1 und Abb. 2 in besagtem Beitrag). Das verschafft Ihnen bereits einen Überblick über die Möglichkeiten.

2.1 Wo fängt man an – beim Werkzeug, beim Prozess oder bei der Fähigkeit?

Es braucht also dreier Fähigkeiten:

1. die passenden Werkzeuge auszuwählen,
2. die Werkzeuge zu implementieren und zu einem Gesamtsystem aufzubauen sowie
3. die Systeme laufend operativ zu betreiben.

Somit ist klar, wir starten immer beim Menschen mit den Fähigkeiten.

Bei der Auswahl und Implementierung kann ein Berater unterstützen, nicht aber beim operativen Betrieb, denn die etablierten Systeme müssen auch stetig weiterentwickelt werden, wobei keine Abhängigkeit von einem Berater existieren sollte.

Wenn dann die modernen Steuerungsinstrumente etabliert sind, werden Sie deren Potenzial nur nutzen können, wenn die mithilfe dieser Tools erzeugten Informationen auch richtig verwendet werden. Die Führungskräfte benötigen ausgereifte Qualifikation im Umgang und Interpretation der zur Verfügung gestellten Entscheidungsinformationen.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von COLLABORATIVE STEERING ist die Bereitschaft, das eigene Steuerungssystem weiter zu entwickeln – besser noch die Überzeugung, dass eine kollaborative Steuerung den Erfolg des Unternehmens erhöht. Diese Bereitschaft oder vielleicht sogar die Notwendigkeit für Veränderung sollte möglichst vom Top Management signalisiert werden.

Bevor man mit der Auswahl einzelner Werkzeuge beginnt, sollte man eine Vision des Gesamtsteuerungssystems vor Augen haben. Ein dazu passendes Zukunftsbild wäre, ein sich selbst regulierendes Steuerungssystem zu erzeugen. Ist dieses erst einmal umfassend etabliert, wird das System von Menschen, Instrumenten und Prozessen sich selbst immer weiter perfektionieren. Eine Vision soll allerdings auch realisierbar sein, weshalb das Ziel nicht zu hochgesteckt werden sollte. Wichtig ist, dass die Beschreibung des Zukunftsbilds nicht nur Werkzeuge beinhaltet, auch die Art und Weise der beabsichtigten Steuerung soll beschrieben werden. Dazu gehört neben einem Gesamtbild der vernetzten Steuerungswerkzeuge auch die bewusste Gestaltung des für das Unternehmen passenden Führungsstils.

Die Realisierung einer solchen Vision ist nicht innerhalb kürzester Zeit möglich – dies ist natürlich immer abhängig von der Ausgangssituation. Ist die Ausgangsbasis z.B. ein Unternehmen, das vom Eigentümer patriarchisch und streng hierarchisch zu einem erfolgreichen und großen Unternehmen geführt worden ist, wird die Weiterentwicklung zu einem dezentral und kollaborativ geführten Unternehmen mehrere Jahre benötigen. Methoden und Werkzeuge zu etablieren, ist mit dem Einsatz von vielen Ressourcen auch in kurzer Zeit möglich. Die Veränderung einer Führungskultur benötigt jedoch deutlich mehr Zeit, denn es bedingt eine Veränderung der Einstellung der Führungskräfte, wie ihre Mitarbeiter geführt werden müssen, um Höchstleistungen zu erzielen – weg von Vorgaben

und Kontrolle hin zu einer eigenmotivierten Selbststeuerung. Ein über viele Jahre eintrainiertes Verhalten, sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern, lässt sich nicht rasch verändern. Auch kann nicht jeder Mensch gleich gut mit Eigenverantwortung umgehen – da ist es durchaus denkbar, dass Personalwechsel stattfinden müssen, um den neuen Führungsstil zu ermöglichen.

2.2 Die Professionalisierung der Unternehmenssteuerung ist iterativ vorzunehmen

Die Segmente des Dreiklangs sollten gleichmäßig verbessert werden. Man sollte nicht versuchen, zuerst nur in einem der drei Segmente des Dreiklangs möglichst gut zu werden, bevor man mit dem nächsten Segment startet. Dieses Vorgehen ist zum Scheitern verurteilt. Stattdessen sollte man iterativ vorgehen.

Soll z.B. ein CRM-System etabliert werden, muss zuerst das Wissen im Unternehmen darüber aufgebaut werden, welche Möglichkeiten ein solches System bieten kann, welche dieser Eigenschaften für das eigene Unternehmen sinnvoll einzusetzen sind, um dann den Auswahlprozess zu durchlaufen und es danach zu implementieren bzw. es implementieren zu lassen. Solch eine Fähigkeit kann durch Beratung zugekauft werden und mit starker eigener Beteiligung wird dabei die Fähigkeit auch rasch im Unternehmen aufgebaut. Für den Betrieb des CRM-Systems müssen im nächsten Schritt vermutlich Prozesse neu organisiert, oft muss auch die Organisation angepasst werden. Die CRM-Verantwortlichen lernen bereits während des Auswahl- u. Implementierungsprozesses sehr viel dazu. Die späteren Anwender müssen gezielt darin trainiert werden, um aus den danach detaillierten, zur Verfügung stehenden Informationen (über die Kunden und deren Kaufeigenschaften, deren Potenziale etc.) die richtigen Entscheidungen abzuleiten. Vermutlich sind auch die bestehenden Entscheidungsbefugnisse zu hinterfragen und neu festzulegen.

Wird im nächsten Schritt z.B. die Deckungsbeitragsrechnung etabliert oder verfeinert, dann bietet es sich auch hier an, die späteren Anwender frühzeitig in die Konzeption der DB-Struktur (Anzahl DB-Stufen, Zuordnung welcher Kosten vor welcher Zwischensumme, ...) zu involvieren – dabei werden die Fähigkeiten sowohl auf Anwenderseite (= Entscheider) als auch bei den Controllern als Ersteller der DB-Rechnung schon von Beginn an aufgebaut. Auch da ist immer wieder zu erkennen, dass die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse oft unklar sind, dass eine Person zwar schon in der Vergangenheit eine „Profit Center-Verantwortung“ hatte, jedoch tatsächlich in der Vergangenheit nur nach dem Umsatz oder einer Rohmarge gesteuert hat und ein Gesamtergebnis (z.B. DB IV) des Profit Centers nicht bekannt war. Verantwortungsstrukturen und Prozesse sind anzupassen und die Anwendung ist zu trainieren:

- Welche Zahl hilft mir bei der Sortimentsoptimierung?
- Welche Kunden sind die A-, B- oder C-Kunden?
- Wie kann gemessen werden, ob eine Werbeaktion gewirkt hat?

Auch dieses Beispiel zeigt, dass Fähigkeiten zu Werkzeugen führen. Diese bedingen Änderungen in den Prozessen und vielleicht auch in den Strukturen, der Betrieb des Werkzeugs benötigt wiederum weitere Fähigkeiten bei den Nutzern des Werkzeugs – ein Kreislauf.

3 Werkzeuge von COLLABORATIVE STEERING

In Abb. 1 sind wesentliche Werkzeuge symbolisch in der Vernetztheit dargestellt. Ein professionelles Controlling bildet die Basis jedes unternehmerischen Entscheidungssystems, symbolisch ist das Controlling aus diesem Grund in Abb. 1 auch unten (als Basis) im COLLABORATIVE STEERING-System abgebildet. Wenn wir von Controlling-Professionalisierung sprechen, denken wir oft an ausgereifte Business Intelligenz Systeme, Big Data Analysen und vielleicht sogar an eine automatisierte Planung durch eine Künstliche Intelligenz mit „Entscheidungsvorschlägen auf Knopfdruck“. In der Praxis werden die heutigen Möglichkeiten jedoch häufig nur in geringem Maße ausgeschöpft. Auch grundlegende Werkzeuge wie eine Deckungsbeitragsrechnung sind oft nur teilweise im Einsatz oder zumindest nicht in einer ausreichenden Qualität vorhanden.

3.1 Controlling bildet die Basis von COLLABORATIVE STEERING

Zum Einstieg sollte der Entwicklungsstand der existierenden Controllingwerkzeuge in einem „Controlling-Check“ erhoben (siehe Abb. 3) und die Schwächen und der Entwicklungsbedarf hin zur optimalen Entscheidungsunterstützung verständlich aufgezeigt und in einer Roadmap beschrieben werden.³

In vielen Unternehmen beschränkt sich Controlling auf ein operatives Controlling, nur selten existiert ein strategisches Controlling. Ein integriertes ganzheitliches Steuerungssystem sollte jedoch immer auch eine systematische und standardisierte Strategientwicklung und auch eine Strategieumsetzung beinhalten (s. Abb. 1).

³ In Kottbauer, „Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten“, 2020, in diesem Buch, werden die Komponenten eines ausgereiften und ganzheitlichen Controlling-Systems umfassend beschrieben.

Controlling Check			
Nr.	Werkzeug	vorhanden	Qualität
1	Kostenartenrechnung		
2	Kostenstellenrechnung produktive KST		
3	Kostenstellenrechnung nicht-produktive KST		
4	Kostenträgerrechnung		
5	Mehrstufige DB Rechnung		
6	Reporting und Analyse u. BI		
7	Big Data, Business Analytics		
8	Planungswerkzeuge		
9	Fachbereichs-Controlling		nicht bewertet
10	Investitionsbeurteilung		
11	Strategie- und Businesspläne		
12	Projektmgmt. & Projekt-Controlling		
13	Strategieumsetzung		
14	Controlling immaterielles Vermögen		nicht bewertet
15	Wertorientiertes Management		nicht bewertet

Abb. 3: Praxisbeispiel – Ergebnis eines Controlling-Checks zur Beurteilung des Co-Systems

3.2 Strategieentwicklung und Strategieumsetzung sind zwingende Bestandteile von CS

Abb. 4 zeigt die 10 Bestandteile eines systematischen Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozesses (Kottbauer, 2017). Die Schritte 1 bis 4 beschreiben die Informationsgewinnung – die Markt- u. Kundenanalyse, die Wettbewerbs- und Umfeldanalyse sowie die unternehmensinternen Analysen.⁴

Hat man aufgrund der Analysen mithilfe der Szenarioanalyse eine geeignete strategische Stoßrichtung gefunden, so muss das Vorhaben im nächsten Schritt mit einem Ziel konkretisiert werden (Schritt 5 und 6). Erst nach einer ausführlichen qualitativen und quantitativen Beschreibung der Strategie kann genau beurteilt werden, ob sich diese auch lohnt – eventuell muss doch noch einmal der Weg zurück zur Analysephase gegangen werden, um eine weitere, vielleicht bessere Option zu finden. Zeigt eine Mehrjahresbetrachtung in einem Businessplan, dass die Strategie das gewünschte Ziel zu akzeptierten Bedingungen erreichen kann, dann muss die Umsetzung konkretisiert und gesteuert werden (Schritt 9 u. 10).

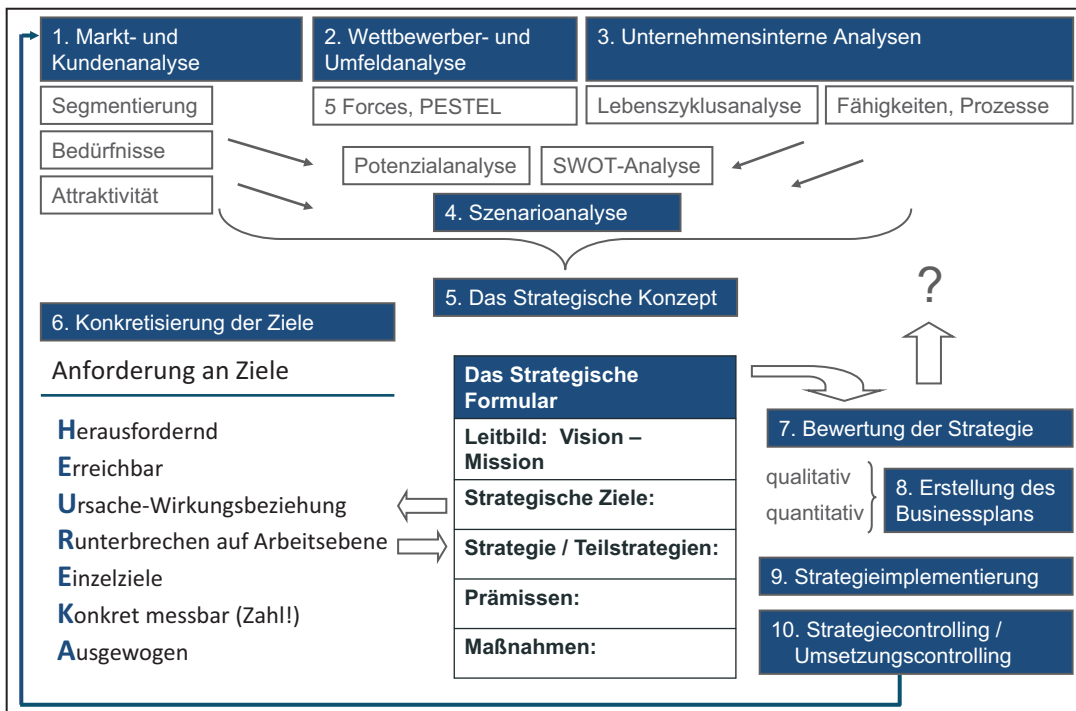


Abb. 4: Der Strategieentwicklungs- und Strategieumsetzungsprozess in 10 Schritten

⁴ In Müller-Pellet/Kottbauer, „Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung“, 2020, in diesem Buch, werden mehrere Analysewerkzeuge erläutert.

3.3 Die Umsetzung und Koordination von Vorhaben wird über ein Projekt- und Programm-Management gesteuert

Damit beschlossene Vorhaben auch tatsächlich zum Erfolg führen, ist die Etablierung von Projektmanagement-Standards zu empfehlen. Da in den Unternehmen zumeist mehrere, vielleicht sogar sehr viele Projekte und Maßnahmen parallel umzusetzen sind, ist eine zentrale Koordination der Umsetzung und der Abhängigkeiten der Projekte untereinander notwendig. Ein Programm-Management mit einem Programm-Management-Office (PMO) kann diese Aufgabe übernehmen und sollte auch die Standards zentral definieren, sowie bei der Anwendung dieser unterstützen und die benötigten Ressourcen koordinieren (siehe Abb. 5).

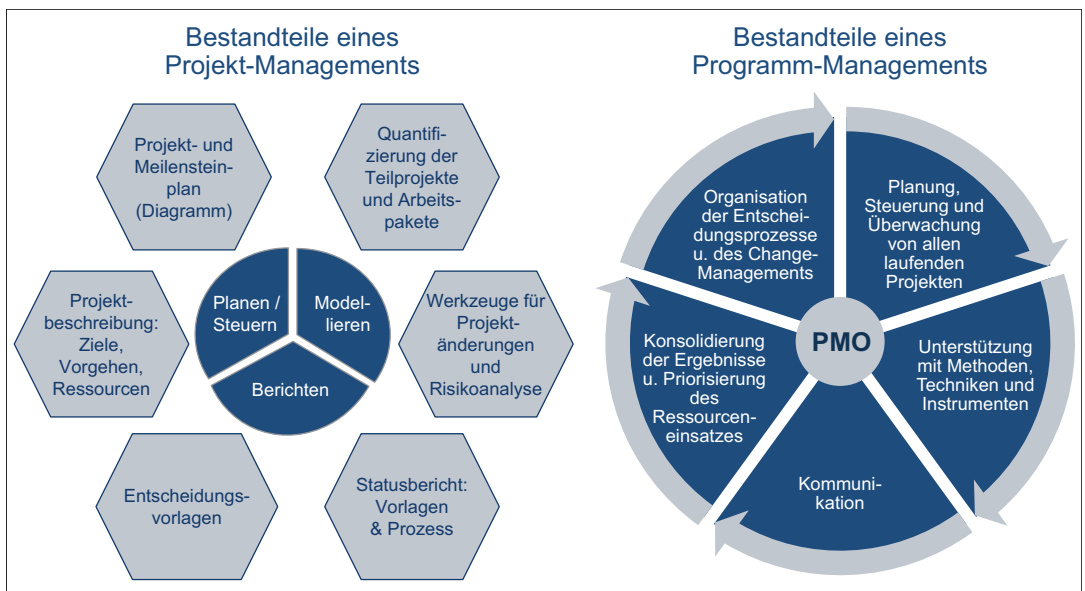


Abb. 5: Die Etablierung von Projektmanagement-Standards und die zentrale Koordination von Projekten erfolgt durch ein Programm Management Office

4 Organisationsstruktur und Führungsstil müssen Agilität ermöglichen

Möchte man im Unternehmen ein modernes, integriertes Steuerungssystem aufbauen, kommt man nicht umhin sich mit der Art der Führung, der Verteilung von Verantwortlichkeiten und der Organisationsstruktur zu beschäftigen.⁵ Die Organisation sollte in ihrer Gesamtheit bewusst so gestaltet werden, dass sie befähigt

⁵ Vgl. Biel/Kottbauer, 2018.

ist, sich laufend an die Erfordernisse der sich ständig verändernden Umfeldbedingungen anzupassen – eben agil zu sein. Gezielt soll darauf geachtet werden, dass auf optimale Entscheidungsabläufe ausgelegte Organisationsstrukturen geschaffen werden, mit klaren und tatsächlich gelebten Zuständig- und Verantwortlichkeiten sowie klar definierten Befugnissen und Entscheidungsfreiheiten.

Um Agilität zu erreichen, ist es erforderlich, dass möglichst viele Entscheidungen dezentralisiert werden, die Eigenverantwortung soll in der Breite gestärkt werden. Dafür müssen auch klare Befugnisse vereinbart werden. Neben der Schnelligkeit von Entscheidungen, zählt auch das breite Commitment als ein Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Entscheidungen. Auch das spricht für die Dezentralisierung und eine breitere Beteiligung von Mitarbeitern an der Steuerung des Unternehmens. Die meisten Menschen setzen selbst getroffene Entscheidung mit höherer Motivation um, auch wenn man lediglich am Entscheidungsprozess beteiligt war. Das gilt im Übrigen nicht nur für die Generationen Y und Z, das hatte wohl immer schon Gültigkeit, jedoch fordert die „junge“ Generation dies heute noch stärker ein. Diesen gesamthaften, integrierten und dezentralisierten Steuerungsansatz nennen wir COLLABORATIVE STEERING.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine Wandlung von einem traditionell, hierarchisch geführten Unternehmen hin zu einer agilen Organisationsstruktur ein schwieriger Prozess ist, der viele Jahre der Weiterentwicklung benötigt. Die Übernahme von Verantwortung erfordert neben dem Erhalt von Befugnissen noch sehr viel mehr. In Abbildung 6 sind die traditionell hierarchische und eine kollaborative Steuerung mit all ihren Unterschieden gegenübergestellt.

Aus der Gegenüberstellung der beiden Steuerungsmodelle geht klar hervor, dass es nicht damit getan ist, neue Werkzeuge zu etablieren, Entscheidungsprozesse zu definieren und eine neue Struktur festzulegen. Vor allem ist es eine kulturelle Veränderung, die bewirkt werden muss. Eigenständigkeit kann nicht verordnet werden, sondern diese muss zuerst zugelassen werden und von den Mitarbeitern und mittleren Führungskräften auch gewollt sein. Auch das Wollen reicht noch nicht. Mit Freiraum muss man auch umgehen können. Den gleichen Menschen, die über viele Jahre über Anweisungen geführt wurden, wird jetzt abverlangt, dass sie eigenständig ihre Zuständigkeitsbereiche organisieren. Auch wenn sie vermutlich in der Lage sind, ihre neuen Bereiche gut zu managen, müssen sie erst einmal das Vertrauen gewinnen, dass sie das auch tatsächlich dürfen. Vertrauen kann erst über einen längeren Zeitraum erlangt werden, Geduld ist dafür nötig.



Abb. 6: Gegenüberstellung: traditionelles hierarchisches Steuerungsmodell vs. dem Führungsverständnis von COLLABORATIVE STEERING

Wenn in der Vergangenheit über einen langen Zeitraum die hierarchische Macht von großer Bedeutung war, dann fällt es auch schwer, Teile dieser Macht abzugeben. In einem über viele Jahre streng hierarchisch geführten Unternehmen sind die Führungspositionen von Personen besetzt, für die Macht eine große Bedeutung hat. Nur ein Teil dieser Personen wird durch eine Organisationsänderung die Einstellung zur Macht ändern. Deshalb müssen Führungspositionen voraussichtlich zumindest teilweise ausgetauscht werden.

Betrachtet man die Mitarbeiterseite, so wird hier teilweise gelten, dass jene Personen, die über viele Jahre von dominanten Chefs geführt wurden, sich damit wohl auch gut arrangiert haben. Nicht jeder will Freiraum haben, manche fühlen sich wohl dabei eng geführt zu werden. COLLABORATIVE STEERING mit dezentraler Eigenverantwortung muss nicht für jedes Unternehmen die geeignetste Arte der Steuerung sein. Auch eine hierarchische Steuerung kann für manche Unternehmen weiterhin erfolgreich sein. Die Anzahl an Firmen, die mit strenger hierarchischer Führung erfolgreich sein können, wird jedoch tendenziell weniger.

5 Praxisbeispiel der Etablierung von COLLABORATIVE STEERING

Am Beispiel des strategischen Jahreskreislaufs, der in einem eigentümergeführten, mittelständischen Konsumgüterunternehmen etabliert wurde, wird das Zusammenspiel von Strategieentwicklung, Strategieumsetzung, Programm-Management und Controlling in Kombination mit Umverteilung und Dezentralisierung von Entscheidungsverantwortlichkeiten dargestellt.

Die Strategie des Familienunternehmens wurde vier Jahrzehnte lang nahezu ausschließlich vom Eigentümer alleine bestimmt. Es wuchs ein sehr erfolgreiches, produzierendes Unternehmen heran, das traditionell patriarchisch geführt war. Ein stetiges Wachstum, die Veränderung des Marktumfelds, aber vor allem auch die schrittweise Übergabe der Geschäftsführung an die nächste Generation machten es erforderlich, die Organisationsstruktur und auch die strategische Ausrichtung zu hinterfragen und neu zu justieren.

Durch die Weitsicht und Offenheit des Alteigentümers für Veränderung konnte der Generationenwechsel auch für eine Weiterentwicklung der Führungskultur genutzt werden. Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse wurden nach und nach nicht nur an die dritte Familiengeneration übergeben, sondern auch an die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene. Die Etablierung eines Prozesses zur Strategieentwicklung bot Anlass, einen großen Kreis an Führungskräften und Experten des Unternehmens in ihrer Verantwortung, Befugnis und Kompetenz zu stärken. Die Entscheidungsprozesse und die Entscheidungsverantwortlichkeiten wurden erarbeitet und neu festgelegt.⁶ Die historisch gewachsenen Entscheidungsverantwortlichkeiten, die sehr oft Alleinentscheidungen des Alteigentümers waren, wurden abgelöst durch ein Steering Committee auf oberster Ebene, sowie durch weitere dezentrale Steering Boards in den Fachbereichen und auch durch ein Programm Management Office (PMO), das fachbereichsübergreifend Verantwortung für die Steuerung aller Projekte hat.

⁶ Vgl. Kottbauer, „Vorgehen bei der Professionalisierung von Entscheidungssystemen“, 2020, in diesem Buch.

■ Etablierung eines integrierten Planungs- und Steuerungskreislaufs

Der Startpunkt für die Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten war die erstmalige Durchführung der Strategieentwicklung. Ein Team von mehr als zwanzig Personen, bestehend aus Führungskräften mehrerer hierarchischer Ebenen und weiteren Experten, analysierten im Zuge der Strategieentwicklung die typischen Analysefelder (Markt- u. Kunden, Wettbewerb- u. Umfeld sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens).⁷ Kollaborativ wurden strategische Optionen erarbeitet, in Szenarien abgebildet, bewertet, priorisiert und schließlich ausgewählt. Daraus wurde eine Langfriststrategie erstellt, die den Rahmen für den jährlichen Strategie-Jahreskreislauf bildet. Strategieentwicklung soll keine einmalige Sache sein, sondern in einem jährlichen Prozess hinterfragt werden. Der ausführliche Prozess der Strategieentwicklung mit vielen Analysen wiederholt sich jedoch nur alle zwei bis drei Jahre oder bei besonderen Anlässen wie der Corona-Krise.

Zu Beginn jedes Jahres wird vom Controlling der Umsetzungsstand der laufenden strategischen Vorhaben geprüft und mit der Langfristplanung abgeglichen. Dabei werden u.a. folgende Fragen geklärt:

- Was wurde durch die bisherige Umsetzung der strategischen Projekte bereits erreicht?
- Welche Themen sind für das nächste Jahr in der Langfristplanung vorgesehen?
- Wo ist man im Verzug?

Zusätzlich werden offene und vor allem neue Ideen und Vorschläge aus dem sogenannten Ideen-Pool gesichtet, die außerhalb der Langfriststrategie über das vergangene Jahr hinweg über den Innovationsprozess und dem betrieblichen Vorschlagswesen gesammelt wurden.

Aus diesem Strategie-Check werden vom Steering Committee (SC), einem dauerhaft etablierten Management-Board, die strategischen Schwerpunktthemen für das nächste Jahr Top-down festgelegt. Das SC besteht vor allem aus Mitgliedern der Geschäftsleitung und dem Controlling. Die Führungskräfte treffen sich im Mai zu einem Strategie Kick-off. Die strategischen Schwerpunktthemen werden diskutiert, die zugrundeliegenden Annahmen und Bedingungen geprüft und die Langfriststrategie bei Bedarf nachgebessert. In diesem Workshop werden die zu behandelnden Themen festgelegt und die Verantwortlichkeiten für die Ausarbeitung wird verabschiedet. Über den Sommer werden die Themen vor allem durch Personen aus den dezentralen Steering Boards aber auch von weiteren hinzugezogenen Mitarbeitern (z.B. Fachexperten) ausgearbeitet.

⁷ Kottbauer, 2017.

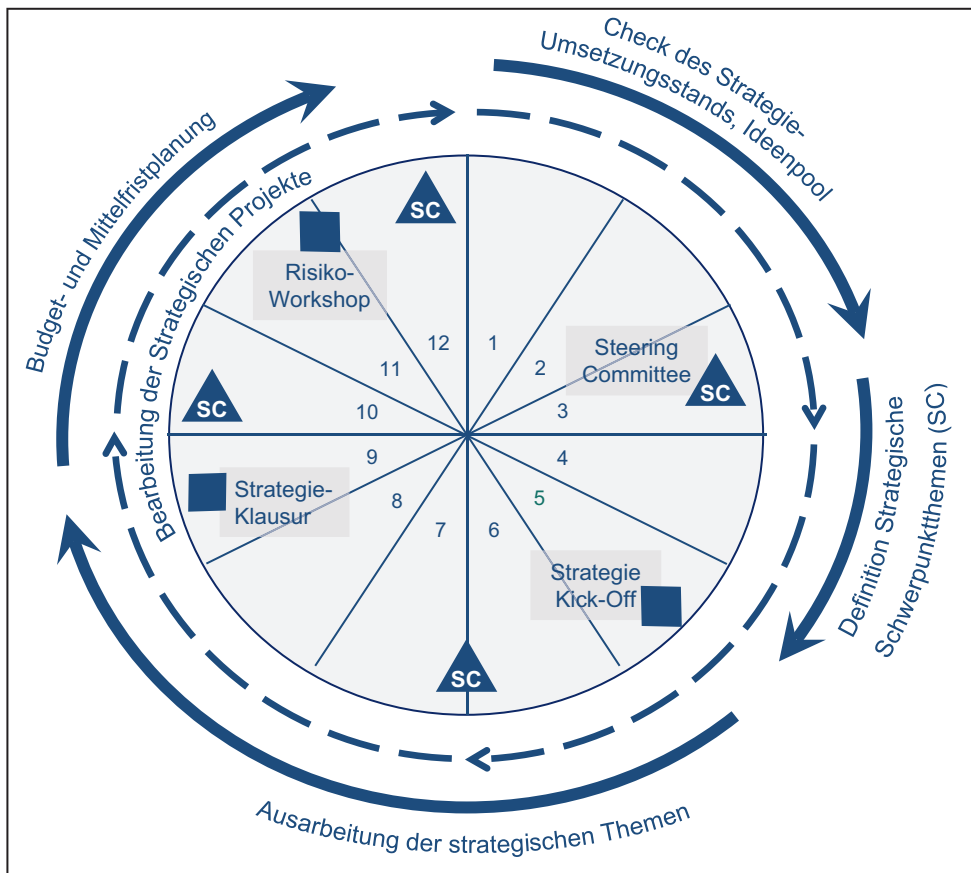


Abb. 7: Integrierter Planungs- u. Steuerungskreislauf

Im September findet eine zwei- bis dreitägige Strategieklausur mit einem größeren Teilnehmerkreis statt, bei der die ausgearbeiteten Maßnahmen und Projekte präsentiert, diskutiert, priorisiert und untereinander abgestimmt werden. Diese Abstimmung ist wichtig, da die Vorhaben sehr oft auch bereichsübergreifend umgesetzt werden müssen. Wenn beispielsweise der Vertrieb eine Markt-Offensive im Bereich Online USA plant, muss dies mit den Planungen von Marketing, E-Commerce, der IT, dem Produktmanagement und der Logistik abgestimmt werden.

Durch den intensiven Austausch untereinander und der kollaborativen Bearbeitung der Themen, erstellen alle Management-Board-Mitglieder (und Experten) gemeinsam die strategische Planung. Diese Vorgehensweise gewährleistet nicht nur eine sehr breite Informationsbasis als Entscheidungsgrundlage, sondern auch ein starkes Commitment zur dann verabschiedeten strategischen Planung.

Die abgestimmten strategischen Vorhaben bilden einen wesentlichen Input für die Mittelfristplanung und diese wiederum für die Budgetplanung. Aufgrund der festgelegten strategischen Ausrichtung für die Folgejahre, der geplanten Maßnahmen und Projekte und der geplanten Vorhaben der anderen Bereiche, können die Führungskräfte fundierte Annahmen zu Absätzen, Umsätzen, Investitionen, Personalbedarf und Kosten treffen.

Ein jährlicher Risiko-Workshop am Ende der Planungsphase unter Leitung der Risikomanagerin (die im Controlling angesiedelt ist) und Beteiligung der Mitglieder des Management Boards sowie weiteren Risiko-Stewards, begutachten die Risikoanalysen, die auf die Bandbreitenplanung der Jahres- und Mittelfristplanung basieren. Durch den Einsatz der Monte-Carlo-Methode können inzwischen auch die aggregierten Risiken abgebildet werden. Basierend auf den Analysen kann es noch zu Veränderungen kommen, bevor die Jahresplanung final verabschiedet wird.

Die Strategie ist nun auf jede Abteilung mit konkreten Maßnahmen, Strategie-Projekten und einer darauf abgestimmten Jahresplanung heruntergebrochen. Im nächsten Schritt werden daraus die Ziele der Führungskräfte abgeleitet, die somit auf gemeinsam identifizierte und kollaborativ abgestimmte Strategien basieren.

Die Strategie-Projekte werden intensiv vom Programm-Management begleitet. In regelmäßig stattfindenden Meetings des Steering Committees (SC) werden die Umsetzungsstände und die Zwischenergebnisse berichtet, bei Bedarf diskutiert und Änderungen bzw. Anpassungen verabschiedet. Für die Steuerung ist relevant, dass zu Beginn aller Projekte ein detaillierter Projektauftrag, der die Zielerreichung aus der Langfrist-Strategie verfolgt, im SC vorgestellt und verabschiedet wird.

Die Maßnahmen aus den Strategie-Papieren, die Ziele der Führungskräfte und die Budget-Planung werden durch ein laufendes Effekt- und Maßnahmencontrolling begleitet. Controlling und Programm-Management sind somit zwei wesentliche Erfolgstreiber im integrierten Strategie- und Planungsprozess.

Der hier beschriebene Stand von COLLABORATIVE STEERING ist kein statischer und hat auch nicht von Anfang an sehr gut funktioniert. Die Führungskräfte mussten teilweise erst ihre Rolle finden und konnten erst nach und nach alle Aufgaben in gewünschter Form übernehmen. Auch die aus den Eigentümern bestehende Geschäftsführung musste sich in der Überzeugung erst festigen, dass die Dezentralisierung der Entscheidungsverantwortung der richtige Weg für das Unternehmen ist. Im Rückblick kann gesagt werden, dass der Weg durchaus ein steiniger und anstrengender war, dass er sich aber mit absoluter Sicherheit gelohnt hat – eine Rückkehr in die Art der Führung vor nicht einmal fünf Jahren ist undenkbar.

6 Fazit

COLLABORATIVE STEERING hat den Anspruch, die für das jeweilige Unternehmen passenden Steuerungswerkzeuge zu verwenden und diese miteinander zu

vernetzen. In einem in der Organisation verankerten Prozess wird dabei sichergestellt, dass die korrekte Anwendung über das Unternehmen hinweg durch Beteiligung der jeweils dezentral Verantwortlichen gewährleistet ist.

Das integrierte Steuerungssystem beinhaltet keine neuen Werkzeuge und Methoden.⁸ Angewendet werden sollen die vielfach erprobten Instrumente der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung, ein modernes Controlling, Projekt- und Programm-Management (siehe Abb. 1).

Bei der Implementierung von COLLABORATIVE STEERING ist ein wesentlicher Bestandteil, dass klar festgelegt wird, wer wann welche Entscheidungen mit wem in welchem Gremium, in welchen Entscheidungsmeetings trifft. Gezielt soll darauf geachtet werden, dass auf optimale Entscheidungsabläufe ausgelegte Organisationsstrukturen geschaffen werden, mit klaren und tatsächlich gelebten Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten und festgelegten Befugnissen/Entscheidungsfreiheiten.

Benötigt werden definierte Abläufe der Informationsgewinnung und -verarbeitung, die aber nicht beim Berichtswesen in einem schönen Dashboard enden. Der Prozess muss weiter gefasst werden bis zur Entscheidungsfindung und -verabschiedung und noch weiter bis zur Umsetzungsverfolgung und zur Wirkungsmessung. Da es keinen Plan ohne Änderungen gibt, endet hier der Prozess immer noch nicht. Weiterer Teil des Prozesses muss die ständige Anpassung des Plans sein und die eventuelle Neuausrichtung. Hier spätestens ist zu erkennen, dass es kein linearer Prozess sein kann, es wird somit zu einem iterativen Kreislauf, der viele Werkzeuge, Informationen und Menschen integrieren muss – eben kollaborativ in einem integrierten Planungs- und Steuerungskreislauf.

7 Literaturhinweise

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

Kottbauer, M. (2014): „Integration von strategischer und operativer Unternehmenssteuerung“, S. 51–73, in Roth (Hrsg.), Ganzheitliches Performance Management – Unternehmenserfolg durch Perspektivenintegration in ein Management Cockpit, 2014.

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.

⁸ Vgl. Kottbauer, 2014.