

CONTROLLER[®]

Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung

Magazin



Agiles
Controlling

Digitale
Transformation

Datenanalyse
mit Power BI

Entschieden Entscheiden

Die Professionalisierung des Entscheidungssystems



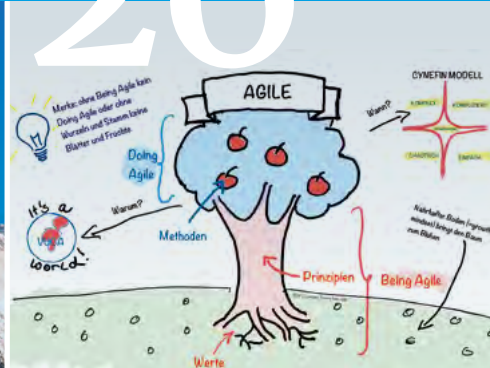
B 12688 | 46. Jg | EUR 33,00 | ISSN 16160495

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins
und der RMA Risk Management & Rating Association e.V.

26



Der
Entscheidungsprozess
in 10 Schritten
Seite 10



Moderne Datenanalyse
fürs Controlling mit
Microsoft Power BI
Seite 86

■ EDITORIAL	1
.....	
■ ENTSCHEIDEN	
Professionalisierung von unternehmerischen Entscheidungen	
Markus Kottbauer	4
Der Entscheidungsprozess in 10 Schritten	
Markus Domeier / Markus Kottbauer	10
Unternehmerische Entscheidungen	
Werner Gleißner	17
.....	
■ AKTUELL	
Hybridkapital als Instrument für notleidende Unternehmen in der Corona-Krise	
Ulrich Dorprigter	24
Agile Controlling – Grundlagen Agilität	
Marie-Luise Lehmann / Imke Keimer / Ulrich Egle	26
Interview: Wie agil können Unternehmen sein?	
Alfred Biel	32

Inhalt

Die Controllinglösung und Betriebsergebnisrechnung für Microsoft Dynamics 365 Business Central

- Voll- / Teilkostenrechnung
- Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung
- Leistungsverrechnung / ILV
- Plankosten
- Multi-Dimensionen
- Power BI / Pivot Integration



Die Kosten- & Leistungsrechnung als Zweikreissystem zur Finanzbuchhaltung – flexible Ergebnisrechnung mit Berücksichtigung von Umlagen, Leistungsverrechnung und Zuschlägen für Handels, Produktions- und Serviceorganisationen.

www.ckl-kore.de · www.ckl365.de
040 / 533 00 999-0

Die Rolle der Führungskraft im erfolgreichen Umgang mit Krisen	
Bernd S. Kirschner	38
Cash-Burn-Rate – Insolvenzindikator auch für etablierte Unternehmen	
Maximilian Klingebiel / Norbert Klingebiel	40
Project Management Offices sind in der Corona-Krise wichtiger denn je	
Harald Balzer / Simon Pflumm	43

■ HINTERGRUND

Bewertung und Kategorisierung von Führungsverhalten	
Matthias Sure	48
Subkulturen: Das heiße Eisen des Controllings	
Hans R. Hässig / Roland F. Stoff	52
International Trade Risk Management	
Christoph Buchmann	55
Steuerliche Checkliste für das internationale Projektgeschäft	
Markus Häcker / Anke Maier / Manfred Mayer	58

■ IT / DIGITALISIERUNG

Digitale Transformation: Implikationen für das Controlling	
Kai Lucks	66
Planung im digitalen Zeitalter	
Bettina C. K. Binder / Ralf Dillerup	73

■ PRAXIS

Datumsbezogene Analysen mit Excel-Formeln	
Daniel Unrein	80
Moderne Datenanalyse fürs Controlling mit Microsoft Power BI	
Lars Schreiber / Imke Feldmann	86
Warum On-Page Optimierung wichtiger ist als Off-Page Optimierung	
Kristoffer Ditz	90

■ LITERATURFORUM

Fachbücher im Fokus Alfred Biel	91
--	----

■ VERBÄNDE

Risk Management & Rating Association	101
Internationaler Controller Verein	107

■ KOLUMNEN

Controlling rockt!	
Nicole Jekel	62
AKC: Kontextorientierte Planung	
Ralf Dillerup / Tobias Witzemann / Simon Schacht	64

IMPRESSUM	42
------------------	----



Professionalisierung von unternehmerischen Entscheidungen

Von Markus Kottbauer

Erfolg ist die Konsequenz richtiger Entscheidungen – ein guter Grund, sich mit Entscheidungsprofessionalisierung zu beschäftigen. Richtiges Entscheiden, vor allem in komplexen Situationen, entspringt keiner angeborenen Begabung, sondern bedarf einer systematischen Vorbereitung und Hinführung zur Entscheidung. Diese Systematik ist keine Geheimwissenschaft, sondern ist erlernbar und kann in jeder Organisation etabliert werden. Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass nicht einzelne gute Entscheider für einen nachhaltigen Erfolg maßgeblich sind, sondern dass ein professionell organisiertes Zusammenspiel von Entscheidungsinstrumenten, definierten Befugnissen und etablierten Prozessen sowie die richtige Auswahl an befähigten Beteiligten den Erfolg ausmachen (Kottbauer, 2020-1). In

Unternehmen sind Entscheidungsstrukturen häufig historisch gewachsen und selten bewusst gestaltet. Die Entscheidungsprozesse sind zumeist nicht auf schnelle Reaktion in einem dynamischen Umfeld ausgerichtet, unsere gegenwärtige Welt erfordert dies aber immer dringender. Entscheider stehen großen Herausforderungen gegenüber.

Typische Hürden bei der Entscheidungsfindung im Unternehmen

In vielen Unternehmen und Organisationen wird die Entscheidungsfindung als verbesserungswürdig oder gar als kritisch angesehen. Die Gründe für oft daraus entstehende Fehlentscheidungen sind sehr unterschiedlich

und vielfältig, in Abb. 1 werden typische Ursachen aufgezählt (Kottbauer 2020-2).

Entscheider haben Macht. Steht im Vordergrund, Macht zum Ausdruck zu bringen und nicht die beste Lösung für die Organisation zu finden, dann kann das großen Schaden bewirken – dies braucht wohl keine weitere Erläuterung.

Ein anderes sehr häufiges Problem ist, dass Entscheidungen hinausgezögert werden, was zu verspäteter Umsetzung und in Folge zu Nachteilen führt. Zu Verzögerungen kann es z.B. kommen, weil die Entscheider Angst vor Fehlentscheidungen haben oder auch einfach nur Angst davor, die Konsequenzen der Entscheidung verantworten zu müssen. Verzögerungen entstehen aber auch, weil nicht immer klar ist, wer eigentlich die Entscheidung zu treffen hat, weil z.B. die Befugnisse nicht eindeutig geklärt sind. Nicht nur verzögerte Entscheidungen können zu Problemen führen. Teilweise ist es auch so, dass Entscheidungen unüberlegt und zu schnell getroffen werden, was spätere Korrekturen erfordert und unnötige Kosten verursacht; und letztlich geht wieder Zeit verloren.

Fehlende oder falsche Informationen als Entscheidungsgrundlage oder mangelnde Kompetenz in der Interpretation der Information sind weitere mögliche Fehlentscheidungsgründe. Manchmal sind Personen in



Abb. 1: Eine Bestandsaufnahme von Missständen in der Entscheidungsfindung

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

Beobachtungen aus der Praxis zeigen: Einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Entscheidungen ist, dass die Entscheidungsträger kein einheitliches, klares Zielbild ha-

ben. Werden von Entscheidern – unbewusst oder auch bewusst – unterschiedliche Ziele verfolgt, ist das Zustandekommen von suboptimalen „Kompromissentscheidungen“ eine logische Folgerung. Zu guter Letzt sei genannt, dass vielfach keine bewusst gestalteten Entscheidungsprozesse in den Unternehmen vorliegen – vielleicht, weil sich noch keiner darum gekümmert hat.

Die Vielfalt an möglichen Gründen für Fehlentscheidungen macht verständlich, warum die Entscheidungsfindung in den Unternehmen oft noch Verbesserungspotenzial zeigt. Ist man sich der möglichen

IBM Planning Analytics TM1

BI-Lösungen für den Mittelstand und globale Konzerne

elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Tel. +49(0)7461 / 96611-0



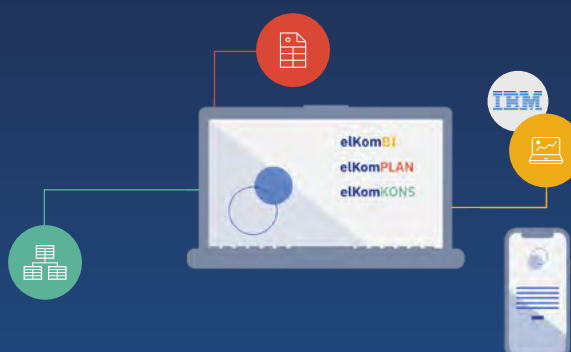
BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



weitere Informationen www.elkomsolutions.de



Dr. Markus Kottbauer

ist 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 Controlling Akademie und 3 Jahre Herausgeber des Controlling Magazins.
m.kottbauer@decision.partners

Gründe jedoch bewusst, kann etwas dafür unternommen werden, sukzessive die Entscheidungshindernisse abzubauen.

Vier Entwicklungen erschweren die Entscheidungsfindung zusätzlich

Nicht nur innerhalb der Unternehmen zeigen sich Missstände, durch die die Entscheidungsfindung erschwert wird. Entwicklungen außerhalb des Unternehmens fordern ebenfalls einen hohen Anspruch an die Professionalität von Entscheidungsprozessen, der sich aktuell mit der Corona-Krise sogar nochmal gesteigert hat.

- 1. Die Welt ist VUKA – das erfordert agile Entscheidungen:** Die Welt ist mehr denn je bestimmt durch Veränderung. Nicht zuletzt bedingt durch die Digitalisierung erleben wir viele disruptive Veränderungen, in deren Umgang wir nicht geübt sind, da in den letzten Jahrzehnten vor allem Bestehendes optimiert wurde und nur selten mit vollkommen Neuem umgegangen werden musste.
 VUKA steht für:

 - Volatilität: Die Welt ist geprägt durch rasche und starke Veränderungen.
 - Unvorhersehbarkeit: Die Richtung der Veränderungen ist schwer abzusehen.
 - Komplexität: Viele unterschiedliche Bedingungen ändern sich gleichzeitig.
 - Ambiguität: Ziele sind oft uneindeutig bzw. mehrdeutig.
- 2. Das Wissen explodiert – Experten und große Datenmengen müssen integriert werden:** Das Wissen der Menschheit und vor allem die Quantität an zur Verfügung stehenden Informationen erhöhen sich exponentiell. Wir können aus der Informationsexplosion zwei Erkenntnisse ableiten:

 - Einzelentscheidungen nehmen ab, Entscheidungsgremien unter der koordinierten Einbindung von Fachexperten gewinnen an Bedeutung, da sich das benötigte Wissen auf mehrere Personen verteilt.
 - Die Fähigkeit der Nutzung von vielen Informationen (Big Data- und Business Analytics Know-how) zur Entscheidungsfindung schafft große Wettbewerbsvorteile.
- 3. Künstliche Intelligenz (KI) nimmt uns immer öfter Entscheidungen ab:** Sie verändert die Art, wie Entscheidungen getroffen werden. Um nicht überrollt zu werden, sollten wir aktiv intelligente Entscheidungssysteme gestalten.
- 4. Nachfolgende Generationen fordern ein neues Entscheidungsverhalten:** Nach und nach werden in Unternehmen die Führungspositionen von Personen der Generation Y (Jahrgänge 1980-1993) eingenommen. Diese wollen an sich nicht den Anspruch stellen, allein

die beste Entscheidung zu treffen und verwenden oft einen fragenden, kooperativen und weniger einen autoritären Führungsstil. Auch wenn die Führungsarten und somit das Entscheidungsverhalten jeweils nur den Tendenzen einer Generation entsprechen, kann man einen grundsätzlichen Wandel wahrnehmen. Mitarbeiter der Generation Y wollen in Entscheidungen stärker eingebunden werden.

Um diesen Hürden bei Entscheidungen angemessen zu begegnen, ist es von essenzieller Bedeutung, ein hoch professionelles Entscheidungssystem etabliert zu haben. Was heißt Professionalisieren im Kontext von Entscheidungen?

Ein Entscheidungssystem ist professionell, wenn alle Voraussetzungen geschaffen sind, bewusste Entscheidungen treffen zu können, die die Wahrscheinlichkeit eines positiven Ergebnisses im Sinne der Zielerreichung maximieren und dessen Prozess effizientes Vorgehen ermöglicht.

Die Checkliste in Abbildung 2 beinhaltet eine Auflistung an Voraussetzungen für ein professionelles Entscheidungssystem. Diese Einschätzung dient der Erhebung des Status Quo und kann Entwicklungsbedarfe verdeutlichen.

Vorgehen bei der Entscheidungsprofessionalisierung

Betrachtet man den Umfang dieser Checkliste, wird einem schnell bewusst, dass die Professionalisierung eines Entscheidungssystems nicht in wenigen Wochen erledigt sein kann. Je nach Ausgangsposition machen es vor allem organisatorische Neuausrichtungen von Verantwortlichkeiten, Befähigung von Entscheidern und Verhaltensänderungen von Beteiligten erforderlich, das Vorhaben der Entscheidungsprofessionalisierung über mehrere Monate und teilweise auch über Jahre zu erstrecken. Es wird offensichtlich, dass die alleinige Etablierung von Entscheidungswerkzeugen nicht ausreichend ist.

Zu empfehlen ist, die Entscheidungsprofessionalisierung als Projekt in Sprints zu managen. Vor dem Start des ersten Sprints wird das Projekt aufgesetzt – wie in jedem Projekt sind der Projektauftrag, -umfang und das übergeordnete Ziel zu konkretisieren und ein Projektleiter mit einem Team festzulegen. Gestartet wird mit einer Grobanalyse der Gesamtsituation. Dies dient dazu, einen ersten Einblick in die Strukturen und Besonderheiten des Unternehmens zu bekommen. Um die unterschiedlichen Sichtweisen kennenzulernen, können folgende Fragestellungen (z.B. in Form von Interviews) mit Personen verschiedener Hierarchieebenen besprochen werden:

- Wie verteilt sich grundlegend die Entscheidungsverantwortung? Sehr zentral? Eher dezentral? Welche Ent-

Fragestellungen zur Beurteilung der Professionalität eines Entscheidungs-Systems	Selbsteinschätzung				
	trifft überhaupt nicht zu	25%	50%	75%	trifft voll und ganz zu
1. Für alle im Unternehmen (üblicherweise) zu treffenden Entscheidungen ist die Entscheidungsbefugnis klar festgelegt, diese ist ausreichend bekannt und wird auch so gelebt.	----- ----- ----- ----- -----				
2. Die Entscheidungsprozesse sind dokumentiert, vor allem wenn mehr als eine Person an der Entscheidungsfindung beteiligt ist.	----- ----- ----- ----- -----				
3. Entscheidungsboards sind etabliert. Diese sind besetzt mit entscheidungsfähigen, verantwortlichen Personen.	----- ----- ----- ----- -----				
4. Die Entscheidungsprozesse sind so definiert und organisiert, dass die zu treffenden Entscheidungen im jeweils dafür vorgesehenen Zeitrahmen getroffen werden.	----- ----- ----- ----- -----				
5. Für jede unterschiedliche Art von (unternehmerischer) Entscheidung ist festgelegt, welche Informationen in welcher Form zur Verfügung gestellt werden, sodass eine sachkundige Entscheidung möglich ist.	----- ----- ----- ----- -----				
6. 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.	----- ----- ----- ----- -----				
7. Geeignete betriebswirtschaftliche Methoden und Werkzeuge zur Entscheidungsvorbereitung sowie zur Entscheidungsfindung sind etabliert.	----- ----- ----- ----- -----				
8. Die Entscheider bzw. an der Entscheidungsfindung beteiligte Personen sind befähigt im Umgang mit den Entscheidungsmethoden und Entscheidungswerkzeugen.	----- ----- ----- ----- -----				
9. Ein System, das die Umsetzung von (maßgeblichen) Entscheidungen gezielt steuert und überwacht sowie die Zielerreichung bzw. die Zielverfehlung dokumentiert, ist aufgebaut.	----- ----- ----- ----- -----				
10. Eine Systematik ist installiert, die aus den gemachten Entscheidungserfahrungen eine stetige Verbesserung der Entscheidungsprozesse bewirkt.	----- ----- ----- ----- -----				
11. Neueste Erkenntnisse und Methoden der Verhaltensökonomik, die dazu beitragen, die Qualität von Entscheidungen zu erhöhen, sind in die unterschiedlichen Stufen des Entscheidungsprozesses mit integriert.	----- ----- ----- ----- -----				

Abb. 2: Checkliste zur Prüfung des Reifegrads eines Entscheidungssystems

- scheidungs-gremien gibt es und wie wird dort entschieden?
- Welche von den in Abb. 1 dargestellten Problemen treffen auf das Unternehmen zu?
- Wie schätzen Sie sich selbst bei den Fragen in der Abbildung 2 ein und mit welcher Begründung?
- Wie lange dauert z.B. üblicherweise eine Entscheidungsfindung? Sehr lange oder zu schnell – häufig aus dem Bauch heraus?
- Auf welchem Stand ist das Controlling? Eher rudimentär oder sehr ausgereift mit moderner Systemunterstützung?
- Wie ausgereift ist im Speziellen das Analyse- und Planungssystem? Auf welchem Stand sind die Business-Intelligence-Systeme, werden Business-Analytics-Werkzeuge verwendet? Gibt es bereits Big-Data-Anwendungsfälle oder ist schon Künstliche Intelligenz in Verwendung?
- Welche Rolle nimmt das Controlling bei der Entscheidungsfindung ein? Die Rolle der „Number Cruncher“ oder bereits als Business Partner?
- Werden für die Entscheidungsfindung nur interne oder auch externe Informationen verwendet?

- Wie werden strategische Entscheidungen vorbereitet und getroffen?
- Sind die Prozesse der Entscheidungsfindung abgebildet?

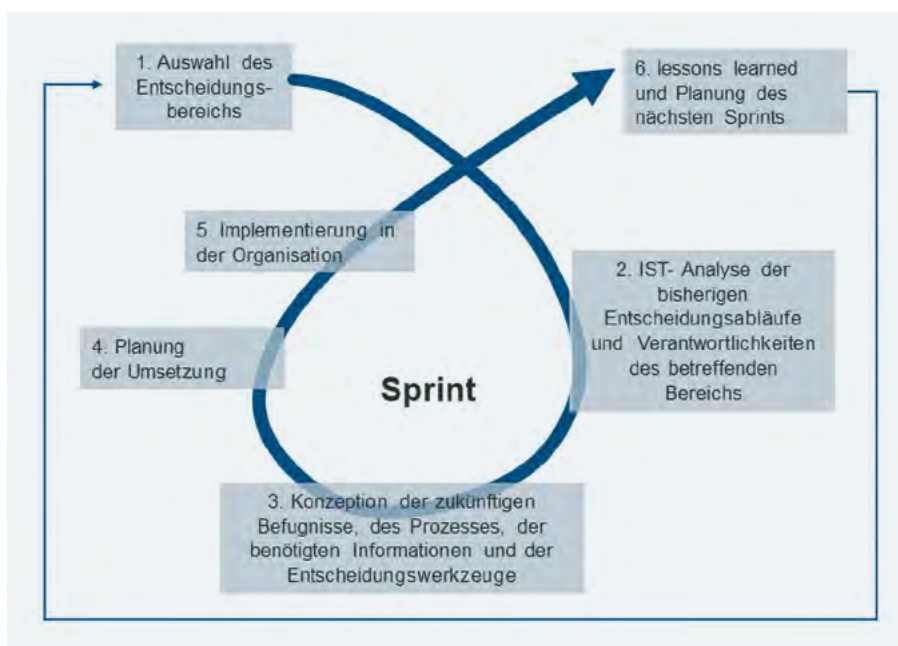


Abb. 3: Das Projekt zur Professionalisierung eines unternehmerischen Entscheidungssystems sollte in Sprints vorgenommen werden.

- Werden unternehmerische Entscheidungen im Sinne der Business Judgment Rules (Gleißner 2020) dokumentiert?
- Werden Entscheidungserfolge nachverfolgt?
- Was sind weitere Stärken/Schwächen bzw. gibt es bereits Verbesserungsvorschläge?

Das konkrete Professionalisieren der Entscheidungsbereiche erfolgt dann jeweils in Sprints, die sich auf möglichst abgrenzbare Entscheidungsbereiche beziehen (Kottbauer 2020-3). Abbildung 3 verdeutlicht die Vorgehensweise in solch einem Sprint, der Durchlauf sollte nicht länger als drei Monate dauern.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des Sprints näher erläutert:

1. Es wird mit einem Entscheidungsbereich gestartet, in dem entweder die Neu-Organisation der Entscheidungsabläufe sehr dringlich ist (z.B. im Vertrieb) und/oder in dem der Entscheidungsbereich gut abgegrenzt werden kann (z.B. Investitionsentscheidung), um die Komplexität zu Beginn des Projekts gering zu halten.
2. In dem ausgewählten Entscheidungsbereich wird zuerst der IST-Zustand analysiert. Wie laufen Entscheidungen bisher ab? Welche Entscheidungswerkzeuge werden verwendet? Wie sind die Verantwortlichkeiten im betreffenden Bereich

verteilt? Wo gibt es welche Probleme, welche Schwächen weist der gegenwärtige Prozess auf?

3. Im nächsten Schritt werden die zukünftigen Befugnisse festgelegt. Geklärt wird, wer bei welcher Entscheidung in welcher Form beteiligt sein soll. Der Entscheidungsprozess wird, wenn nötig, neu konzipiert. Dabei wird auch festgelegt, welche Informationen und Werkzeuge genutzt und benötigt werden, um die Entscheidungen letztlich in guter Qualität treffen zu können. Dienlich ist dabei, Entscheidungen in Kategorien einzuteilen, um die Zuordnung von Werkzeugen, benötigten Informationen und Verantwortlichkeiten zu strukturieren. Abb. 4 zeigt solch eine beispielhafte Kategorisierung (Kottbauer 2020-3).

Eine Gliederung der Entscheidungen nach Kategorien kann Klarheit darüber schaffen, in welcher Art die Entscheidungsfindung vorgenommen werden soll bzw. 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. Operative Entscheidungen werden in der Regel mit Standard-Controlling-Werkzeugen wie einer Deckungsbeitragsrechnung, einer Investitionsrechnung oder einer Kostenvergleichsrechnung getroffen.

Bei den Entscheidungskategorien – „Entscheidung im Team oder allein?“ sowie „zen-



Summary

Unternehmen stehen vor der stetig wachsenden Herausforderung, trotz dynamischer Entwicklungen in ihrer Umwelt, unternehmerisch erfolgreiche Entscheidungen zu treffen. Die zumeist historisch gewachsenen Entscheidungssysteme können diese hohen Ansprüche jedoch oft nicht erfüllen. In diesem Beitrag werden die Herausforderungen beim Entscheiden benannt und es wird aufgezeigt, wie bei der Professionalisierung eines Entscheidungssystems vorgegangen werden kann.

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

Abb. 4: Eine Kategorisierung der Entscheidungen hilft bei der Festlegung der Entscheidungsprozesse und -verantwortlichkeiten sowie bei der Wahl der Entscheidungsinstrumente

tral oder dezentral?“ handelt es sich um organisatorische Fragestellungen. Wie bereits erwähnt, ist in Unternehmen die Entscheidungsbefugnis häufig 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.

Mit der Kategorisierung der Entscheidungen soll 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 im Entscheidungskreis dabei zu haben. Die Einbindung einer größeren Zahl an Entscheidern (z.B. in einem Entscheidungs-Board) erzeugt ein zumeist sehr hilfreiches breites Commitment, kann allerdings auch zu Verzögerungen bei der Entscheidungsfindung führen.

Entscheidungs- und Führungskultur sind zu hinterfragen

Beginnt man im Unternehmen die Entscheidungen diesen Kategorien zuzuordnen, kommt man kaum umhin, die Entschei-

dungs- und somit die Führungskultur im Unternehmen zu hinterfragen. Folgende Fragen sind dabei zu klären:

- 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 zentral oder dezentral sollen zukünftig 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 und vertrauen können muss. Verantwortung zu übernehmen erfordert, dass man dieser auch gewachsen, zu dieser befähigt und tatsächlich eigeninitiativ sein muss. Mit einer Kategorisierung und einer Neuverteilung der Verantwortlichkeiten ist es natürlich noch lange nicht getan. Das Thema erfordert eine sensible Vorgehensweise und einen sehr bewusst gestalteten Veränderungsprozess.

Auch wenn im ersten Sprint probiert werden sollte, einen abgegrenzten Entscheidungsbereich zu behandeln, müssen man-



FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Praxisnahe Weiterbildungsangebote
für Einzelpersonen oder komplette
Teams.

Ihre Pluspunkte:

- + Große Seminar-Auswahl – vor-Ort oder online
- + Kompetente Trainer/Experten
- + Nachhaltige Wissensvermittlung für die Praxis
- + Zertifizierte Lehrgangskonzepte

Entdecken Sie alle unsere
Qualifizierungsangebote für
Ihren Erfolg im Controlling:

[www.haufe-akademie.de/
controlling](http://www.haufe-akademie.de/controlling)

- ✓ Seminare und Trainings
- ✓ Online-Trainings und eLearning-Produkte
- ✓ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ✓ Tagungen und Kongresse
- ✓ Unternehmenslösungen

che grundlegenden Fragestellungen, wie die Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten und die Etablierung von Entscheidungs-Boards, bereits innerhalb des ersten Sprints geklärt werden.

4. Der vierte Schritt im Sprint umfasst die Planung der Umsetzung des neuen Prozesses im jeweiligen Bereich. Je nach Umgestaltung der Organisation, von Prozessen und Verantwortlichkeiten und je nach Komplexität der zu etablierenden Werkzeuge kann dies sehr unterschiedlichen Aufwand bedeuten.
5. Der fünfte Schritt ist die Implementierung der definierten Entscheidungswerkzeuge, Prozesse und Verantwortlichkeiten in das Unternehmen. Wichtig ist dabei zu berücksichtigen, dass bei Bedarf die Entscheider im Umgang mit den Methoden und der Ableitung der Entscheidungen aus den Informationen trainiert werden. Das Verständnis für die korrekte Anwendung von Informationen und Entscheidungsinstrumenten wie z. B. von Kennzahlen, oder von Portfolios sollte nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden.
6. Bevor in der Phase 6 des Projekts der nächste Sprint geplant und angegangen wird, ist unbedingt eine Dokumentation anzufertigen. Es könnte ein Entscheidungshandbuch erstellt werden, das eine Beschreibung aller Entscheidungs- und Steuerungswerkzeuge, sowie deren Anwendung in Kombination mit dem Führungskonzept, beinhaltet. Die Lessons Learned aus dem Sprint fließen in die Planung des nächsten Sprints ein.

Bis für alle Unternehmensbereiche das Entscheidungssystem professionalisiert ist, sind mehrere Sprints nötig. Spätestens zum Ende des gesamten Projekts, wenn der Projektleiter seiner Aufgabe enthoben wird, sollte geklärt werden, wer dauerhaft im Unternehmen die Verantwortung für die laufende Weiterentwicklung des Entscheidungssystems hat. Bisher hat sich in den Unternehmen dafür noch kein Rollenverantwortlicher herauskristallisiert – die Controller würden sich für diese Rolle aber sinnvollerweise anbieten (Kottbauer 2020-1).

Resümee – die Vision ist ein Selbstoptimierungsmodus

Viele der in Abbildung 1 aufgezeigten Missstände bei der Entscheidungsfindung lassen sich durch das vorgestellte Vorgehen bei der Professionalisierung eines Entscheidungs-Systems maßgeblich abmildern oder gar vollkommen beseitigen. Wichtig ist die Bewusstmachung der Schwächen, die Maßnahmen sind dann logische Konsequenzen. Das übergeordnete Ziel der Professionalisierung des Entscheidungs-Systems ist, die Unternehmen in einen sich laufend selbstoptimierenden Modus zu versetzen. ■

Literaturhinweise

Gleißner, Werner (2020): „Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§93 AktG)“ in Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, Haufe Verlag, München, 51-68.

Kottbauer, M. (2020-1): „Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten“ in Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, Haufe Verlag, München, 33-50.

Kottbauer, M. (2020-2): „Entscheidungen zu professionalisieren ist unverzichtbar“ in Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, Haufe Verlag, München, 21-32

Kottbauer, M. (2020-3): „Vorgehen bei der Professionalisierung der Entscheidungsfindung“ in Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, Haufe Verlag, München, 127-148.