

# 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.

Markus Kottbauer/Andreas Klein (Hrsg.)

# **Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

**Print:** ISBN 978-3-648-14089-5

Bestell-Nr.: 10545-0001

**ePDF:** ISBN 978-3-648-14090-1

Bestell-Nr.: 10545-0150

Markus Kottbauer/Andreas Klein (Hrsg.)

Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen

1. Auflage, Juni 2020

© 2020, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Kathrin Salpietro

Lektorat: Günther Lehmann (V.i.S.d.P.)

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Ronald Gleich/Andreas Klein (Hrsg.)

Der Controlling-Berater

Band 64

**Entscheidungen systematisch und erfolgreich treffen**

# Vorwort

Entscheidungen zu treffen ist die Königsdisziplin der Unternehmenssteuerung. Erfolg ist die Konsequenz richtiger Entscheidungen – der Druck, möglichst gute Entscheidungen zu treffen ist dabei groß. Angst vor Fehlentscheidungen oder unklare Befugnisse führen oft zu Verzögerungen, fehlende Informationen oder mangelhafte Prozesse gar zu falschen Entscheidungen mit teilweise gravierenden negativen Folgen für Unternehmen. Mit der Digitalisierung und der einhergehenden Wissensexplosion haben die Möglichkeiten und somit die Entscheidungsoptionen enorm zugenommen. Erschwerend hinzu kommt die erhöhte Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Vieldeutigkeit) – was mit dem Modewort VUKA-Welt zum Ausdruck gebracht wird. Und die Corona-Krise zeigt uns, dass die Herausforderungen sogar noch weiter steigen können.

In solch einer Welt agil und trotzdem richtig zu entscheiden entspringt keiner angeborenen Begabung – das Entscheiden selbst kann als eine Fachdisziplin angesehen werden, die systematisch aufgebaut werden sollte. Nicht nur einzelne Personen müssen besonders gute Entscheider sein. Nein, das System „Unternehmen“ muss in seiner Gesamtheit dazu befähigt werden, Entscheidungen effektiv und effizient zu treffen.

Meist sind die Entscheidungsverantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse historisch gewachsen und wurden selten bewusst gestaltet. Oft passen diese Strukturen jedoch nicht zu den bestehenden und zukünftigen Anforderungen. In diesem Buch erhalten Sie eine umfassende Anleitung, wie Sie sukzessive die Entscheidungsfähigkeit des Systems Unternehmen professionalisieren und somit die Wahrscheinlichkeit für gute Entscheidungen maximieren. Aus der angewandten Forschung, von Praktikern und Beratern, die vielfach in Unternehmen Entscheidungssysteme aufgebaut und weiterentwickelt haben und diese mit Erfolg betreiben, erhalten Sie einen Einblick in Methoden, Werkzeuge und Prozesse, die Sie direkt im eigenen Unternehmen anwenden können.

Nach dem Interview mit Prof. Dr. Schäffer zum Stand der Entwicklung des Entscheidungsverhaltens gliedert sich das Buch in drei Themenbereiche. Im Kapitel 2 **Grundlagen & Konzepten** zeigt Dr. Kottbauer die hohe Komplexität der Entscheidungsfindung am Beispiel der in der Corona-Krise zu treffenden Entscheidungen auf und weist auf die Dringlichkeit der Entscheidungsprofessionalisierung hin. Danach wird ein Entscheidungssystem mit allen Bestandteilen von der Datensammlung bis zur Entscheidungsumsetzung dargestellt.

Zur Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ sind eine Reihe von Anforderungen zu erfüllen, die Prof. Dr. Gleißner in seinem Beitrag zu den „Business Judgement Rules“ ausführlich erläutert. Beim Treffen von Entscheidungen schleichen sich immer wieder verhinderbare Fehler in den Prozess ein. Dr. Domeier präsentiert aktuelle Erkenntnisse aus Studien und

Forschungsergebnissen zur Entscheidungspsychologie, die für ein besseres Verständnis von kognitiven Verzerrungen sorgen und gibt Empfehlungen dazu, welche Praktiken zum Debiasing, also zum „Entzerren“ von Entscheidungen, eingesetzt werden können. Entscheidungen sind unter anderem dann erfolgreich, wenn ihre Wirkung nachhaltig ist oder sie Nachhaltigkeit zum Ziel haben. Dr. Müller-Pellet präsentiert hierfür eine Umsetzung in 6 Schritten.

Der zweite Themenbereich beschäftigt sich mit der **Umsetzung & Praxis**. Im ersten Beitrag gibt Dr. Kottbauer eine konkrete Anleitung zum Vorgehen bei der Professionalisierung der Entscheidungsfindung. Wie die Führung, Steuerung und Entscheidungsfindung den gegenwärtigen und zukünftigen herausfordernden Umständen gerecht werden kann, wird im Beitrag „COLLABORATIVE STEERING“ von Dr. Kottbauer und Dr. Müller-Pellet vorgestellt. Anschließend präsentieren die beiden Autoren wichtige Werkzeuge für die Vorbereitung und Findung von Entscheidungen.

Um Entscheidungen gut treffen zu können braucht es die richtigen Informationen. Vor allem, wenn sehr viele Informationen vorliegen, besteht die Herausforderung darin, die Flut beherrschbar zu machen, um daraus die richtigen Schlüsse ziehen zu können. Prof. Dr. Losbichler und KollegInnen zeigen auf, wie multidimensionale Visualisierungen Zusammenhänge und Trends verdeutlichen und so den Entscheidungsprozess unterstützen können. Wie bereits angesprochen, werden trotz Unsicherheit langfristig ausgerichtete, erfolgreiche Entscheidungen angestrebt. Am Beispiel der Mercedes-Benz AG zeigt Herr Walter auf, wie dort das strategische Controlling treiberbasierte Simulationen einsetzt, um das Management zu unterstützen.

Den abschließenden Themenbereich bildet **Organisation & IT**. Prof. Dr. Oehler bespricht die Anforderungen an Controller und gibt einen Einblick in moderne Methoden der künstlichen Intelligenz, die den Bereich des Controllings nachhaltig verändern werden. Auf die konkrete Ausgestaltung des Entscheidungsprozesses durch den Controller geht Frau Drewniok näher ein. Dr. Nagel diskutiert den Umstand, dass die entwickelten Entscheidungsalgorithmen auf den zur Verfügung gestellten Daten basieren. Die Qualität dieser Daten ist dabei ebenso zu hinterfragen wie der Grad des Vertrauens, den Menschen in diese „Black Box“ setzen sollten. Abschließend stellt Prof. Dr. Klein eine Auswahl aktueller Veröffentlichungen zum Thema „Entscheiden“ vor.

Wir wünschen eine spannende Lektüre und viele gute Entscheidungen!

Starnberg und Heidelberg im August 2020

Markus Kottbauer und Andreas Klein

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



## Die Autoren

### **Dr. Markus Domeier**

Senior Consultant bei der Unternehmensberatung decision partners. Im Zuge seiner Beratungsprojekte begleitet er Unternehmen bei der Strategie- und Organisationsentwicklung und unterstützt seine Kunden im Projektmanagement – immer im Hinblick auf Entscheidungsoptimierung. Als Promotionsstipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes promovierte er im Bereich Behavioral Economics an der Universität Innsbruck und der UC Berkeley. Neben seiner Beratungstätigkeit ist er als Dozent an der Universität Innsbruck sowie als Trainer an der decision academy tätig und forscht zu Entscheidungen in komplexen Situationen.

### **Babette Drewniok**

Seit vielen Jahren freiberufliche Trainerin und Beraterin. Zuvor war sie Controller bei der Fresenius AG. Ihre umfangreiche Praxiserfahrung aus der eigenen Controller-tätigkeit und durch viele Kundenprojekte, in denen der Controller zum Business Partner entwickelt wird, bringt sie als freie Beraterin auch bei der Unternehmensberatung decision partners ein.

### **Prof. Dr. Werner Gleißner**

Technische Universität Dresden (Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement) und Vorstand der FutureValue Group AG und der EACVA (European Association of Certified Valuators and Analysts). Er vertritt einen Forschungsansatz zur Integration der Methoden aus Risikomanagement, Rating und Bewertungstheorie (speziell durch die Nutzung von Simulationsverfahren).

### **Prof. Mag. Peter Hofer**

Professor für Controlling und Business Intelligence sowie Leiter eines Forschungsprojekts zu innovativen Big-Data-Visualisierungen an der FH Oberösterreich in Steyr.

### **Stephan Karrer**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich Informationsvisualisierung an der FH Oberösterreich in Steyr.

### **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.

**Prof. Dr. Heimo Losbichler**

Dekan der FH Oberösterreich in Steyr und Leiter des dortigen Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) sowie Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC).

**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.

**Dr. Matthias Nagel**

Managing Director der Simba n<sup>3</sup> Software GmbH. Als Data Scientist verfügt er über jahrzehntelange Erfahrung in der Datenanalyse und der Analyse von Massendaten.

**Prof. Dr. Karsten Oehler**

Solution Architect bei Wolters Kluwer CCH Tagetik in Unterschleißheim und Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Pro vadis School of International Management and Technology in Frankfurt am Main.

**Lisa Perkhofer**

Research Project Manager und Doktorandin im Forschungsbereich Informationsvisualisierung an der FH Oberösterreich in Steyr.

**Prof. Dr. Utz Schäffer**

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

**Thomas Walter**

Manager, Strategisches Controlling MBC, Mercedes-Benz AG

# Stichwortverzeichnis

## A

- ABC-Analyse
- Clustering von Entscheidungen 179
- Affiliationsbedürfnis
- Wirkung 81

## B

- Bestimmtheitsbedürfnis
- Wirkung 81
- Bias
- Kognitive Verzerrung 69
- Business Judgement Rule
- Anforderungen 51
- Organisationsanforderungen 61
- Problemfelder 57
- Umfang 54

## C

- Cognitive Computing
- Definition 230
- Collaborative Steering
- Bedeutung 151
- Praxisbeispiel 162
- Confirmation Bias
- Wirkung 77
- Controlling
- Folgen der BJR 59
- Controllingaufgaben
- Automatisierung 234
- Controllingwerkzeug
- zur Entscheidungsfindung 35
- Corona-Krise
- Entscheidungsverhalten 23
- CSR
- Bedeutung 110

## D

- Datenvisualisierung
- Diagrammtypen 193
- Deep Learning
- Definition 229

## E

- Entscheidung
- Automatisierung 255
- Bedarf erkennen 240
- Entscheidungsbaum
- Vorgehensweise 184
- Entscheidungsfindung
- Controller-Beitrag 237
- hinterfragen 87
- Komplexität 24
- Missstände 26
- nachhaltig 108
- Qualitätsmessung 71
- Entscheidungskategorie
- strategisch 134
- Entscheidungsprofessionalisierung
- Grobanalyse 131
- Ziele 130
- Entscheidungsprozess
- Ablauf 240
- Herausforderungen 72
- Zuständigkeit 239
- Entscheidungssituation
- Kategorien 132
- Entscheidungsstruktur
- nach Führungsstil 39
- Entscheidungssystem
- Bestandteile 35
- Entscheidungsunterstützung
- treiberbasierte Simulation 210
- Visualisierung 187
- Entscheidungsvorlage
- Inhalt 55

## F

- Five Forces
- Branchenstrukturanalyse 174

## G

- Geschäftsführerschaft
- bei Entscheidungsfindung 51

Group Think Bias  
– Wirkung 78  
Grundannahme  
– Entscheidungsprüfung 98

## H

Haftungsrisiko  
– Entscheidungsfindung 51

## I

Intervention  
– bei Entscheidungen 89

## K

KI  
– Beispiele 29  
Kompetenzbedürfnis  
– Wirkung 80

## M

Machine Learning  
– Klassen 228

## N

Nachhaltigkeit  
– Implementierung 110  
– in Entscheidungen 108  
Nachhaltigkeitscontrolling  
– Entwicklung 120  
Nutzwertanalyse  
– Scoring-Modell 182

## O

Organisation  
– Entscheidungs-  
verantwortlichkeiten 137  
Overconfidence Effect  
– Wirkung 77

## P

Parallel Coordinates Plot  
– Einsatz 203  
PESTEL-Analyse  
– Verwendung 176

Portfolio-Analyse  
– McKinsey-Matrix 169  
Premortem-Intervention  
– Entscheidungsprüfung 98

## R

Reportingqualität  
– Eye Tracking 192  
Risikomanagement  
– Folgen der BJR 58  
10/10/10-Rule  
– Entscheidungsprüfung 97

## S

Sankey-Diagramm  
– Einsatz 200  
Scoring-Modell  
– Anwendung 182  
Simulation  
– treiberbasiert 210  
– Vorgehen in drei Stufen 212  
Sunk Cost Effect  
– Wirkung 77  
Szenario-Technik  
– Einsatz 185

## U

Überwachtes Lernen  
– ML-Klasse 228  
Unüberwachtes Lernen  
– ML-Klasse 228

## V

Verantwortlichkeit  
– Organisation 137  
Verstärkendes Lernen  
– ML-Klasse 228  
Verzerrung  
– kognitive 69  
Visualisierung  
– multidimensional 198

## W

Wettbewerbsanalyse  
– Five Forces 174