

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

# Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten

- Die Bestandteile eines unternehmerischen Entscheidungssystems sind ebenso wie die Entscheidungsverantwortlichkeiten zumeist historisch gewachsen und selten bewusst gemanagt.
- Um die Qualität unternehmerischer Entscheidungen zu verbessern, sind jedoch die Inhalte, Prozesse und Zuständigkeiten der Entscheidungsfindung bewusst und strukturiert zu definieren.
- Dieser Beitrag soll einen Überblick verschaffen, aus welchen Bestandteilen ein solches umfassendes Entscheidungssystem besteht. Diese bestehen aus bekannten Controllingwerkzeugen, diversen internen und externen Datenquellen sowie technischer Unterstützung aus BI- und Analytics-Systemen.
- Daraus wird abgeleitet und diskutiert, wer im Unternehmen für den Aufbau und die Zurverfügungstellung der Entscheidungswerkzeuge verantwortlich ist bzw. sein sollte.

Inhalt	Seite
1 Bestandteile eines Entscheidungssystems .....	35
2 Der Führungsstil gibt die Entscheidungsstruktur vor .....	39
3 Werkzeuge des Controllings erzeugen die Informationsbasis für alltägliche Entscheidungen .....	41
4 Datenvielfalt und Datengranularität bestimmen die Aussagekraft	44
5 BI-Systeme und Business Analytics zur Entscheidungsunterstützung .....	45
6 Die richtige Verwendung der Entscheidungswerkzeuge .....	46
7 Zuständigkeit für Entscheidungssysteme .....	46
8 Literaturhinweise .....	50

---

### ■ 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 Bestandteile eines Entscheidungssystems

Ein ganzheitliches Entscheidungssystem besteht aus einer Vielzahl an aufeinander aufbauenden Komponenten (siehe Abb. 1), die letztlich das Steuerungssystem des Unternehmens bilden (siehe Abb. 2).

### ■ A Werkzeuge zur systematischen Erfassung von Daten bzw. Informationen als Basis für zu treffende Entscheidungen

„Daten sind das Öl im Zeitalter der Digitalisierung“ wird oft zitiert. Damit ist gemeint, dass der „Rohstoff“ der Daten die Voraussetzung für alle folgenden Entscheidungen bilden – das hatte auch schon vor Industrie 4.0 Gültigkeit. Nicht zwingend gilt, dass immer noch mehr Daten bessere Entscheidungen bewirken – es werden die richtigen Daten benötigt. Die Basis bilden die betriebswirtschaftlichen Datenerfassungssysteme im eigenen Unternehmen. Die Datenhaltungs- und Verarbeitungssysteme wie ein ERP-System (z.B. SAP ERP) oder ein CRM-System (wie z.B. Salesforce) oder ein SCM-System (wie z.B. ORACLE Net Suite) speichern und verarbeiten die operativen, die sogenannten transaktionalen, also täglich anfallenden Daten. Das können Buchungsbelege von Ein- und Ausgangsrechnungen, Informationen über Bestellungen, Bestands- oder Inventarveränderungen, Logistikdaten, Kunden, Verkäufe, Zahlverhalten etc. sein.

Aus der Produktion können es Zustands- oder Verbrauchs- oder Logistikdaten sein, die aus der „Machine to Machine-Kommunikation“ (IoT – Internet of Things) hervorgehen und die Grundlage für „Predictive Maintenance“ oder dem „Asset Management & Equipment Efficiency“ sind. Diese Daten dienen letztlich als Grundlage für eine „Smart Factory“.

Auch unternehmensfremde, also exogene Informationen, wie Markt- und Wettbewerbsinformationen, aktuelle Social Media News oder auch detaillierte Kundennutzungsdaten (Big Data) sind immer öfter ein relevanter Bestandteil von Entscheidungsinformationen.

### ■ B Werkzeuge zur Informationsgenerierung

Daten sind zwar das neue Öl, aber Informationen sind das neue Gold. Um aus Daten Informationen zu generieren, müssen diese gegliedert, weiterverarbeitet und zusammengeführt werden. Die grundlegenden Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeuge wie die Kostenstellenrechnung, Kalkulation, Deckungsbeitragsrechnung, Investitionsrechnung und natürlich viele errechnete Kennzahlen (KPIs – Key Performance Indicators) dienen dazu. Produktionsplanungssysteme berücksichtigen beispielsweise eine größere Menge von Input-Daten, wie z.B. Auftrags-eingänge oder auch Absatzplanung, Lagerreichweite, Rüst- und Lagerkosten etc.

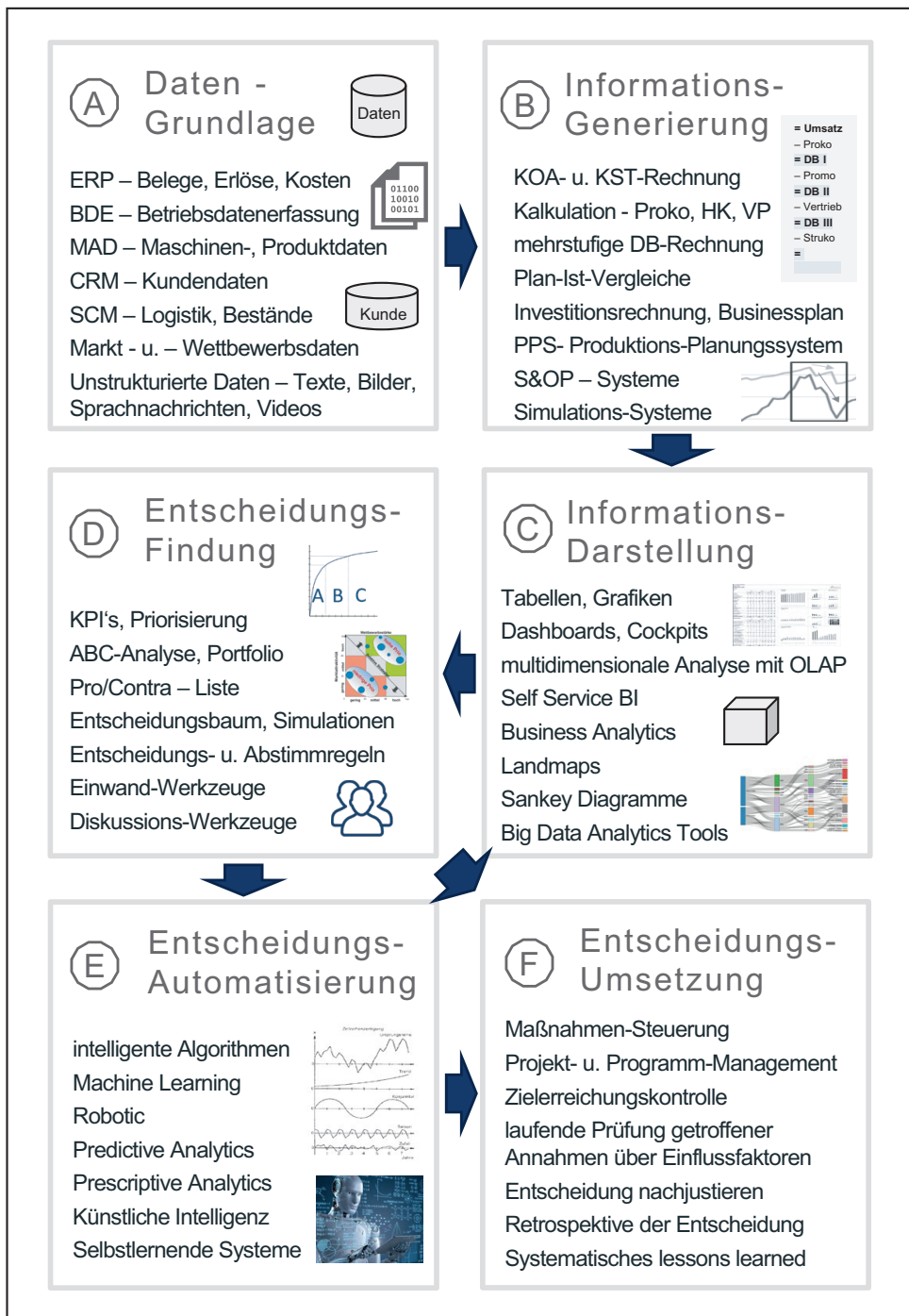


Abb. 1: Bestandteile eines ganzheitlichen Entscheidungssystems

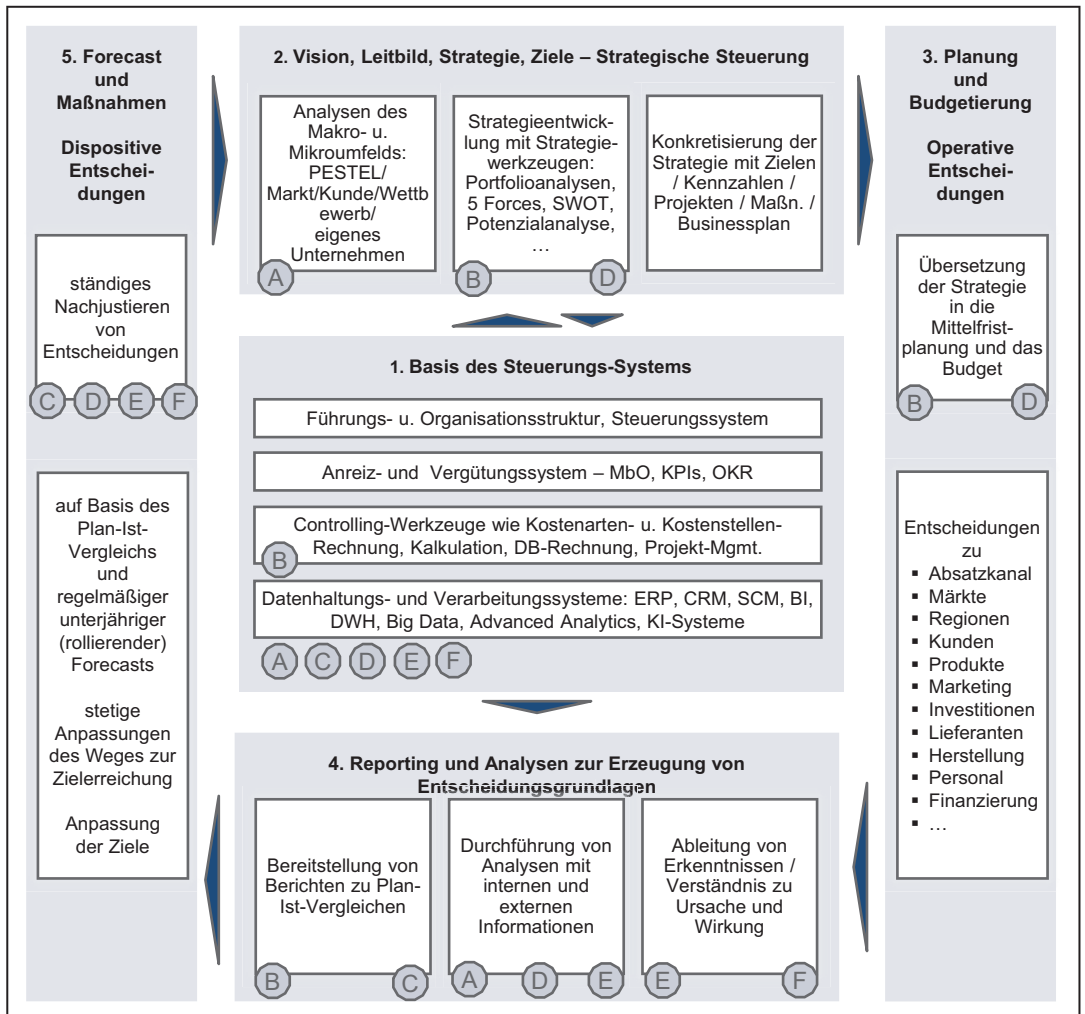


Abb. 2: Bestandteile eines ganzheitlichen Steuerungs- und Entscheidungssystems<sup>1</sup>

## ■ C Werkzeuge und Methoden zur Aufbereitung, Analyse und Darstellung der Informationen

Die Informationen sollen so aufbereitet sein, dass diese von den Entscheidern bzw. den Entscheidungsvorbereitern rasch und auch richtig erfasst sowie die richtigen Schlüsse gezogen werden. Das betrifft die klassischen Reporting- und Analyse-Werkzeuge, wie Excel oder Business Intelligence Tools mit denen Tabellen und

<sup>1</sup> Die in Abb. 1 vorgestellten Komponenten A bis F eines Entscheidungssystems sind in dieser Abbildung vernetzt dargestellt.



Business Charts erstellt und mehrdimensionale Analysen vorgenommen werden können. Eine moderne Art der Darstellung sind sogenannte Sankey-Diagramme, in denen mehrere Dimensionen an Informationen gleichzeitig dargestellt werden können.<sup>2</sup>

### ■ D Werkzeuge bzw. Methoden, die im Prozess der Festlegung auf eine Entscheidung unterstützen

Für Entscheidungen ist festzulegen, welche Information mit welcher Gewichtung in die Entscheidung einfließt. Dabei können Priorisierungsmethoden wie ABC-Analyse, Portfolio-Analyse, Potenzial-Analyse oder einfach nur Kennzahlen hilfreich sein.<sup>3</sup>

Entscheiden zwei oder mehrere Personen gemeinsam, wird also in Teams bzw. in Gremien eine Entscheidung herbeigeführt, dann ist auch zu klären, welche Vorgehensweise verwendet wird. Zu klärende Fragen sind:

- Gibt es eine Diskussion, eine Auflistung von Pro und Contra?
- Wird am Ende demokratisch abgestimmt?
- Braucht es eine absolute oder eine relative Mehrheit oder muss der Beschluss einstimmig sein?
- Legt man Wert darauf, dass am Ende eine von allen Beteiligten akzeptierte und unterstützte Entscheidung steht oder soll das unberücksichtigt bleiben?

Methoden wie Abstimmungs- und Einwandsregeln sollen festgelegt werden oder auch Diskussions- und Workshopvorgehensweisen, welche die gruppendynamischen Prozesse steuern. Die Rolle eines Advocatus Diaboli kann für systematischen Einwand sorgen, um sogenannte kognitive Verzerrungen zu vermeiden.<sup>4</sup> Vor allem aber muss festgelegt werden, welche Personen bzw. welche Positionen bei welchen Entscheidungen mitwirken, was wiederum sehr stark vom Führungsstil (streng hierarchisch oder stark dezentralisierte Verantwortlichkeit) abhängig ist.<sup>5</sup>

### ■ E Werkzeuge und Methoden zur Entscheidungs-Automatisierung

Künstliche Intelligenz bestimmt immer mehr unseren Alltag. Prognosen sagen voraus, dass schon bald der Großteil aller Entscheidungen von KI unterstützt oder auch eigenständig getroffen werden. Business Analytics Werkzeuge nehmen uns schon heute viele Entscheidungen ab, Predictive- und Prescriptive-Analytics--

---

<sup>2</sup> Siehe dazu Losbichler et al., „Entscheidungsrelevante Informationen durch interaktive Visualisierung leichter erfassen“, 2020, in diesem Buch.

<sup>3</sup> Siehe dazu Müller-Pellet und Kottbauer, „Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung“, 2020, in diesem Buch.

<sup>4</sup> Siehe dazu Domeier, „Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen“, 2020, in diesem Buch.

<sup>5</sup> Siehe dazu Kottbauer, „Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING“, 2020, in diesem Buch.

Tools erleichtern uns den Alltag immer mehr. Ob die KI zukünftig tatsächlich maßgeblich eigenständig entscheiden oder nur Optionen ausarbeiten und der Mensch letztlich entscheidet, wird vor allem von der Entscheidungsart abhängig sein. Dass KI immer häufiger Entscheidungen stark beeinflussen ist eine Tatsache, deren Entwicklung mit wachem Auge zu beobachten ist.<sup>6</sup>

### ■ F Werkzeuge und Methoden, zur Steuerung der Umsetzung der Entscheidung

Mit dem Treffen der Entscheidung beginnt die Umsetzung und somit die eigentliche operative Arbeit, die es zu steuern gilt. Werkzeuge, die die Steuerung der Umsetzung unterstützen, sind z.B. Plan-Ist-Vergleiche der Zielerreichung oder auch ein professionelles Projekt- und Programm-Management. Durch die laufende Beobachtung der bei der Entscheidungsfindung berücksichtigten Annahmen für Randbedingungen und vor allem durch die Kontrolle der Zielerreichung, können Erkenntnisse für zukünftige Entscheidungen gewonnen werden. Die gewonnenen Erfahrungen, die „lessons learned“, sollten systematisch zur Verbesserung der Kenntnis der Wirkmechanismen eingesetzt werden, z.B. zur Weiterentwicklung von Algorithmen zur Automatisierung von Entscheidungen. Die laufende Beobachtung der Zielwirkung ermöglicht bei Bedarf die getroffene Entscheidung rasch nachzujustieren. Die Entscheidungsfindung kann somit stetig weiter professionalisiert werden. Kein System darf statisch festgelegt werden, alles ist im Fluss und somit laufend zu adaptieren.

Die Zuordnung der Werkzeuge in diese Gliederung ist nicht immer eindeutig, da vereinzelt die Instrumente sogenannte integrierte Systeme sind, die die Unternehmenssteuerung und somit die Entscheider über verschiedene Ebenen hinweg unterstützen. Beispiele dafür sind ERP- und CRM-Systeme oder ein S&OP (Sales and Operations Planning System).

## 2 Der Führungsstil gibt die Entscheidungsstruktur vor

Abb. 2 zeigt Bestandteile eines ganzheitlichen Steuerungssystems, indem sich alle Komponenten des Entscheidungssystems aus Abb. 1 wiederfinden. Der erste Block bildet die Basis für das Steuerungssystem. Die Art und Weise der Führung bestimmt maßgeblich, von wem im Unternehmen welche Entscheidungen getroffen werden. In streng hierarchisch geführten Organisationen werden sehr viele Entscheidungen an der Spitze getroffen. In den allermeisten Organisationen hat sich die von Peter Drucker in den 1950er Jahren entwickelte Methode des „Führens nach Zielen – FZ“ bzw. international bekannt als „Management by Objectives – MbO“ etabliert.<sup>7</sup> Verantwortung und somit auch Entscheidungsfreiraum wird dabei von der Unternehmensspitze in der Hierarchie nach unten

---

<sup>6</sup> Siehe dazu Oehler, „Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen“, 2020, in diesem Buch.

<sup>7</sup> Drucker, 1999.

weitergereicht. Dies dient der Entlastung des oberen Managements, als auch zur Motivation der Hierarchieebene darunter. Das über die Ziele geführte Management erhält dabei innerhalb der gesteckten Ziele einen Freiraum bei der Umsetzungsgestaltung. Dieser Freiraum impliziert, dass eigenständig Entscheidungen getroffen werden dürfen bzw. getroffen werden müssen.

Bestenfalls soll das Anreiz- und Vergütungssystem so aufgebaut sein, dass die gesetzten, individuellen Ziele kongruent mit den Unternehmenszielen sind. So kann ein sich selbst regulierendes und ständig optimierendes System geschaffen werden. Ein klassisches Beispiel dafür ist, dass der Vertrieb eigenständig entscheiden darf, bei welchen Kunden er welche Produkte mit welchen Rabatten verkauft – zumindest innerhalb gesteckter Rahmen soll dabei ein Freiheitsgrad gewährt werden. Misst man den Vertrieb am Deckungsbeitrag nach Abzug aller vom ihm beeinflussten Kosten, dann sollte bei kundigem Verständnis und fähigem Umgang ein optimierter Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden. Hat der Vertrieb den Absatz oder Umsatz als Ziel, so wird dieser zumeist optimiert ohne zwingend gleichzeitig auch den Ergebnisbeitrag zu optimieren, was aus Unternehmenssicht nicht zu empfehlen wäre.

Die Methode MbO wird in der Praxis oft so gelebt, dass die Ziele für einen Zeitraum von einem Jahr festgelegt und top-down vorgegeben werden. Im dynamischen Umfeld ist die Jahresfrist jedoch heute oft zu unflexibel und von dieser Jahresbetrachtung muss abgewichen werden. In einer abgewandelten Version von Führung durch Ziele, der sogenannten OKR-Methode (Objectives and Key Results), wird bewusst Wert darauf gelegt, dass bei der Erarbeitung der Ziele die Betroffenen beteiligt sind oder die Ziele gar von ihnen selbst gesetzt werden. Die Ziele werden flexibler gehandhabt und die Zielsetzung wird in kürzeren Zyklen (auf jeden Fall unterjährig) nachjustiert.

Die Aufbau- und Ablaufstruktur der Organisation leitet sich aus dieser Verteilung der Verantwortlichkeiten ab. Je höher die Anforderung an die Agilität in der Entscheidungsfindung ist, desto mehr an Verantwortung und Entscheidungsfreiheit muss dezentralisiert werden.<sup>8</sup>

Eine bedeutende Basis für effektive Entscheidungen ist das gemeinsame Verständnis über die zu erreichenden Ziele. Das übergeordnete sehr langfristige Ziel ist die Vision. Diese gibt mit den im Leitbild festgehaltenen Unternehmenszweck, den Werten und den zu bedienenden Zielgruppen eine wichtige Orientierung für alle Entscheidungen. Alle strategischen Ziele sollten für ein klares Verständnis mit Kennzahlen beschrieben werden.

---

<sup>8</sup> Siehe dazu Kottbauer/Müller-Pellet, „Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING“, 2020, in diesem Buch.

### 3 Werkzeuge des Controllings erzeugen die Informationsbasis für alltägliche Entscheidungen

Die Rechnungswesen- und Controllinginstrumente wachsen mit der Größe des Unternehmens und somit mit der Vielfalt an Entscheidungssituationen. Nicht alle in Abbildung 3 aufgelisteten Controlling- und Entscheidungswerkzeuge sind von Beginn an in jedem Unternehmen nötig. Die Kosten in Kostenarten (1) zu unterscheiden, bildet immer den Anfang. Mit wachsender Mitarbeiterzahl ist für eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten auf die Kostenträger, die Bildung von Kostenstellen unumgänglich. Die Anwendung der flexiblen Grenzplankostenrechnung in produktiven Kostenstellen (2) schafft die Grundlage für Kosten-Effizienz-Entscheidungen. Soll-Ist-Vergleiche zeigen auf, wie weit die Realität von der Planung abweicht. Entscheidungen über Maßnahmen sind zu treffen, damit Ziele zukünftig im gewünschten Maß erreicht werden können. Vor allem betrifft es die alltäglichen Entscheidungen darüber, wie viele Ressourcen für welche Tätigkeit zum Einsatz kommen und welche Strukturen in welchem Ausmaß benötigt werden.

Je umfangreicher und kostenintensiver die administrativen und weiteren nicht-produzierenden Kostenstellen (3) sind, desto sinnvoller ist es auch dort Prozesse zu gestalten und Leistungsgrößen mit Zielen zu versehen, sogenannten Standards of Performance (SOP). Diese bilden die Grundlagen für Entscheidungen zur Optimierung der Zielerreichung, wie z.B. Leistungs- und Kosteneffizienz.

Eine aussagekräftige Kalkulation bzw. Kostenträgerrechnung (4) gewinnt mit steigendem Preisdruck an Bedeutung. Aufgrund der verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten auf den Kostenträger, wird sichtbar, wie viel Spielraum für Verkaufspreis-Entscheidungen vorhanden ist und welche Kostenoptimierungen welche Veränderungen in den Herstellungskosten der Produkte bzw. den Leistungen bewirken. Eine differenzierte Kalkulation weist aus, wie hoch der Anteil an Produktkosten (oder auch variable Kosten genannt) am Kostenträger ist, was die Basis für die Berechnung von Deckungsbeiträgen bildet. Erst mit der differenzierten Darstellung der Produkt- und Strukturkosten ist auch eine Break-Even-Analyse möglich. Eine grafische Aufbereitung zur Darstellung und Vermittlung der Zusammenhänge von Erlösen und Kosten und der jeweiligen Wirkung von Entscheidungen über Veränderung von Preisen, Absätzen, Produktortiment, Umsatz und jegliche Art von Kosten in einem Break-Even-Diagramm kann sehr förderlich sein (siehe Abbildung 4). Die verschiedenen Fragestellungen und die möglichen Antworten können in einer Grafik eher verstanden werden, als mit nackten Zahlentabellen.

<b>Grundlegende Controllingwerkzeuge als Basis für ein ganzheitliches Steuerungssystem</b>
1. Kostenartenrechnung
2. Kostenstellenrechnung in produktiven Bereichen
3. Kostenstellenrechnung in Struko(Fixkosten)-Kostenstellen
4. Kostenträgerrechnung, Kalkulation
5. Deckungsbeitragsrechnung
6. Reporting- und Analyse-Werkzeuge
7. Business Intelligence, Big Data und Business-Analytics-Tools
8. Planung und Simulationswerkzeuge
9. Risikomanagement
10. Spezifische Fachbereichs Werkzeuge (F&E-Controlling, Personalauswahl)
11. Investitionsrechnung
12. Strategie- und Businessplan-Werkzeuge
13. Projekt- und Programm-Management
14. Strategieumsetzungscontrolling wie Balanced Scorecard oder OKR-Methode
15. Controlling der Intangibles (Markensteuerung, Reichweitenoptimierung ...)

Abb. 3: Liste der wesentlichen Werkzeuge zur Datenerfassung und -auswertung –  
Werkzeuge der Unternehmenssteuerung bzw. des Controllings als Entscheidungsgrundlage

Die Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung (5) ist von großem Nutzen, wenn die Vielfalt zunimmt – wenn es mehrere Produktarten, unterschiedlich ergebnisstarke Kunden(gruppen), Regionen oder Vertriebswege gibt und somit die Anforderung steigt, Schwerpunkte zu setzen und zu priorisieren. Die Deckungsbeitragsrechnung bildet die Grundlage für sehr viele, sehr wichtige Entscheidungen. Das sind z.B. Verkaufsentscheidungen, Sortimentsentscheidungen, Marketingentscheidungen, Entscheidungen über Vertriebskanäle, über Kunden, Regionen und viele mehr.

Um all diese Informationen zielsicher einsetzen zu können, ist eine Aufbereitung der Informationen in einem verständlichen Reporting mit Analysemöglichkeiten (6) nötig.

Steigt die Datenmenge und vor allem die Komplexität, ist die Etablierung eines Business-Intelligence-Werkzeugs (7) ratsam, mit dem zugleich professionell geplant werden kann. Im Zug der Erstellung einer Mehrjahresplanung, Budgetplanung und auch bei der unterjährigen dispositiven Planung (8) sind die allermeisten Entscheidungen zu treffen. Ist die Planung so aufgebaut, dass eine durchgängige Ergebnissimulation möglich ist, sind sehr spezifische ergebnisorientierte Entscheidungen möglich. Bei jeder Veränderung einer Variablen in

der Planung – sei es die Absatzmenge, die Verkaufspreise, die jeweils spezifischen Kosten – kann die Auswirkung im Ergebnis sichtbar gemacht werden, was die optimale Grundlage für Entscheidungen liefert.<sup>9</sup>

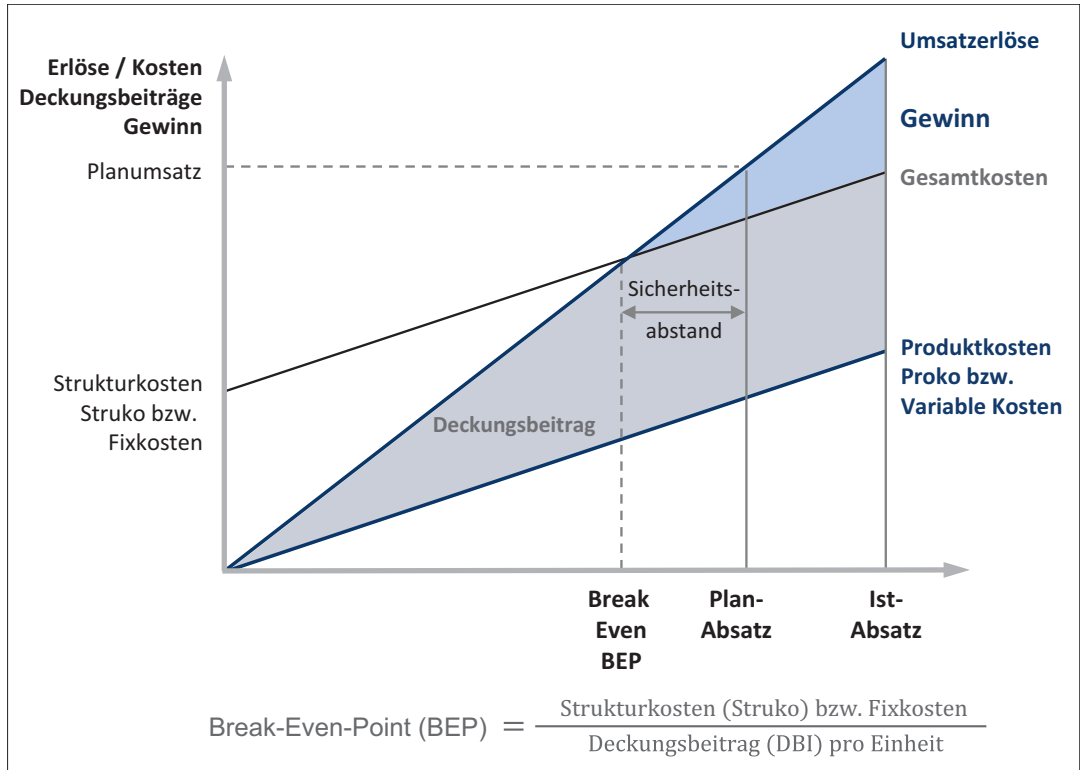


Abb. 4: Das Break-Even-Diagramm ist die grafische Darstellung der Deckungsbeitragsrechnung

Wie wichtig das Werkzeug des Risiko-Managements (9) ist, hat sich in der Corona-Krise sehr deutlich gezeigt. Die Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Schadensgröße transparent zu haben, bildet die Basis für risikominimierende Entscheidungen.

Für noch differenziertere Entscheidungen in den unterschiedlichen Fachbereichen (10) ist der Einsatz von weiteren spezifischen Instrumenten zu empfehlen. Dies können Personalentwicklungswerkzeuge oder Assessment-Center-Verfahren für Personalentscheidungen sein oder ein Lieferanten-Beurteilungsverfahren für Lieferantenentscheidungen, um nur zwei Beispiele zu nennen.

<sup>9</sup> Siehe dazu Walter, „Treiberbasierte Simulationen von Trends: Wie das Controlling von Mercedes-Benz strategische Entscheidungen unterstützt“, 2020, in diesem Buch.

Für Investitionsentscheidungen (11) ist die klassische Entscheidungsmethode das Discounted-Cash-Flow-Verfahren zur Errechnung der Amortisationsdauer und der Berechnung der Internal Rate of Return. Auch eine Wirtschaftlichkeitsrechnung kann in manchen Fällen als sinnvolle Entscheidungsgrundlage dienen.

All diese Werkzeuge sind klassische Controllinginstrumente, die die grundlegenden Entscheidungswerkzeuge des Unternehmens bilden.<sup>10</sup>

Werkzeuge zur Strategieentwicklung (12) und zur Strategieumsetzung (14) bilden die Grundlage für die Königsdisziplin aller Entscheidungen – den strategischen Entscheidungen.<sup>11</sup>

## 4 Datenvielfalt und Datengranularität bestimmen die Aussagekraft

Die Aussagekraft der gesammelten (Kategorie A in Abb. 1) und weiter verarbeiteten Daten (Kategorie B in Abb. 2) wird bestimmt durch die Menge, die Vielfalt, die Granularität und durch die Korrektheit deren Erfassung und Speicherung. Die späteren Entscheidungen können nur so gut und richtig sein, wie auch die zugrundeliegenden Daten korrekt und aussagekräftig sind. Es ist müßig zu erwähnen, da man denkt, dass korrekte Daten eine Selbstverständlichkeit sind, jedoch zeigt die Praxis, dass bei der Datenqualität oft noch viel Aufholbedarf gegeben ist.

Werden sehr viele Kostenarten definiert, also eine hohe Granularität vorgegeben, ermöglicht dies auch sehr detaillierte Auswertungsmöglichkeiten und bietet somit eine sehr feinjustierte Entscheidungsgrundlage. Wird z.B. bei der Erfassung von Reisekosten von Vertriebsmitarbeiter unterschieden, ob diese mit dem Firmenwagen, dem Zug oder dem Flieger reisen, ermöglicht dies spätere Auswertungen zur Reiseeffizienz dieser Reisearten im Vergleich. Um sagen zu können, welche Reise welche Kosten verursacht, müssen auch die Reisezeiten der Mitarbeiter sowie der Reisegrund (welcher Kunde, welches Projekt etc.) erfasst werden. Dieses einfache Beispiel soll aufzeigen, dass abhängig davon, welche Fragestellungen später mit dieser Datengrundlage entschieden werden sollen, unterschiedliche organisatorische Notwendigkeiten daraus hervorgehen. Die gewünschte granulare Datenerfassung bedeutet vielleicht einen höheren Aufwand oder auch eine Transparenz, die möglicherweise nicht gewollt, aufgrund der Datenschutzgrundverordnung gar

---

<sup>10</sup> Siehe dazu Müller-Pellet/Kottbauer, „Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung“, 2020, in diesem Buch. Für eine Vertiefung der Kenntnisse dieser Werkzeuge empfehlen wir Controllinglehrbücher wie z.B. „Controller Praxis“ von Dr. Deyhle et al. (Deyhle, 2016) oder „Einführung in das Controlling“ von Prof. Weber und Prof. Schäffer (Weber, 2020).

<sup>11</sup> Siehe dazu Müller-Pellet/Kottbauer, „Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung“, 2020, in diesem Buch sowie Kottbauer, 2017.

nicht erlaubt ist oder von Teilen der Mitarbeiterschaft nicht akzeptiert wird. Hervorzuheben ist, dass die Genauigkeit der Datenerfassung nicht nur ein technisches Thema ist – sie kann auch Widerstände erzeugen, die bewusst gemanagt werden müssen.

Soll der Kunden-Deckungsbeitrag später darüber entscheiden, welcher Betreuungsklasse ein Kunde zugeordnet wird, muss z.B. auch der Betreuungsaufwand eines Kunden erfasst werden. Dies erfordert eine Erfassung der Zeiten, zugeordnet auf den Kunden. Soll zur Kundenklassifizierung auch das Kaufpotenzial des Kunden und die Wettbewerbsaktivität bei diesem Kunden ermittelt werden, müssen die Kundendaten noch um viele weitere exogene Informationen angereichert werden, deren Ursprung vielleicht das Wissen der Vertriebsmitarbeiter ist. Die Infos können auch zugekaufte Daten von Datenanbietern wie Google, Nielsen, der GfK oder auch vom Distributor bzw. dem Handelspartner stammen.

Die detaillierte Erhebung und Speicherung von Daten, erfordert auch einen größeren Aufwand, was z.B. eine höhere Anzahl an Falschbuchungen zur Folge haben kann. Immer dann, wenn Daten manuell erfasst werden, existieren nicht unbedeutende Fehlerquellen. Je mehr Glieder der gesamten Kette an Datenerfassungs- und -verarbeitungssystemen digitalisiert sind, desto weniger relevant ist die Datenmenge und desto weniger Fehlerquellen sind vorhanden.

Im reinen Onlinegeschäft ist es bereits heute so, dass die Daten hochgradig automatisiert erfasst werden. Auch im stationären Geschäft wird Schritt für Schritt die Digitalisierung nachgezogen. Das Problem der unkorrekten Daten oder der Weigerung von Menschen, Daten preis zu geben, wird somit immer geringer werden. Noch aber ist es so, dass in den meisten Unternehmen viele der für die Entscheidungsfindung notwendigen Daten manuell erfasst werden oder zumindest manuelle Schritte die gesamte Kette der Entscheidungsfindung unterbrechen.

Durch die Corona-Krise im Jahr 2020 wird momentan die Digitalisierung enorm beschleunigt, jedoch werden wir noch sehr lange mit einer Mischung aus manuell und digital erhobenen Daten arbeiten müssen.

## 5 BI-Systeme und Business Analytics zur Entscheidungsunterstützung

Spezielle Datenverarbeitungssysteme wie ein Data Warehouse oder Business-Intelligence-Systeme (Werkzeug 7 in Abb. 3) dienen dazu, die Daten zu aussagekräftigen Informationen weiterzuverarbeiten. Zum Teil ermöglichen auch bereits ERP-, CRM- oder SCM-Systeme Datenauswertungen.

Ziel eines BI-Systems ist die Gewinnung von Erkenntnissen aus den im Unternehmen vorhandenen Daten zur Unterstützung von Managemententscheidungen. Es umfasst die Sammlung, Auswertung und Darstellung von in der Regel unternehmensinternen, strukturierten Vergangenheits- bzw. Plandaten. Erst in



den letzten Jahren entstandene Big-Data-Werkzeuge erlauben dahingegen auch unstrukturierte und massenhafte externe Daten in Echtzeit zu verarbeiten.

Advanced-Analytics-Werkzeuge ermöglichen nicht nur vergangenheitsorientierte Auswertungen, sondern auch Aussagen über die Zukunft mit z.T. intelligenten Algorithmen. Predictive-Analytics-Werkzeuge schreiben unter Zuhilfenahme der bekannten Randbedingungen die Vergangenheit in die Zukunft fort. Prescriptive-Analytics-Werkzeuge erlauben zudem noch Erkenntnisse aus den Daten abzuleiten, um über die Zusammenhänge und Wirkungen Aussagen treffen zu können, die mit Algorithmen beschrieben werden.

Algorithmen sind Funktionen, die in Abhängigkeit von mehreren Variablen Zukunftszustände voraussagen. KI-Systeme sind selbstlernende Systeme, die aus den Datenanalysen die Zusammenhänge über Ursache und Wirkung präziser verstehen und somit die Zukunft besser voraussagen können – folglich eine noch bessere Entscheidungsunterstützung ermöglichen.

## 6 Die richtige Verwendung der Entscheidungswerkzeuge

Das bloße Vorhandensein der passenden Entscheidungswerkzeuge ist bei weitem nicht ausreichend für erfolgreiche Entscheidungen. Es soll bewusst sein, dass noch viel mehr nötig ist. Anbei eine Aufzählung:

- die Werkzeuge müssen genützt werden,
- die Verantwortlichen müssen diese auch nützen wollen,
- die Beteiligten müssen die Werkzeuge richtig nützen können, also dazu befähigt sein, aus den Informationen die richtigen Entscheidungen abzuleiten,
- die Controller oder auch andere Werkzeug-Bediener bzw. Moderatoren im Entscheidungsprozess müssen als Berater / Moderator auch zugelassen werden,
- die Entscheidungs-Moderatoren müssen in ihren Aussagen verstanden werden,
- die Entscheidungsbeteiligten müssen es schaffen, sich zu einer gemeinsam getragenen Entscheidung durchzuringen,
- nach einer Entscheidung geht die eigentliche Aufgabe erst los, diese müssen mit Engagement und Nachhaltigkeit auch zur Umsetzung gebracht werden.

## 7 Zuständigkeit für Entscheidungssysteme

Die Entscheidungs- und auch Ergebnisverantwortung tragen ohne Zweifel die Manager, ganz allgemein die Führungskräfte, der Unternehmen. Wer jedoch ist dafür zuständig, Systeme und Werkzeuge in den Unternehmen zu etablieren, die effektive und effiziente Entscheidungen ermöglichen? Liegt es in der Verantwortung der Controller?

Die International Group of Controlling (IGC) hat erstmals im Jahr 1998 ein Leitbild für die Controller erarbeitet, das im Jahr 2013 zuletzt aktualisiert wurde.<sup>12</sup> Danach ist es die Aufgabe der Controller, einen Managementprozess zu gestalten und auch zu begleiten, der eine zielorientierte Steuerung ermöglicht. Die Controller haben auch die zugrundeliegenden Daten in ihrer Qualität zu sichern und sind für eine entscheidungsrelevante Aufbereitung der Informationen verantwortlich (siehe Abb. 5). Die Entwicklung und die Pflege der Controlling-systeme, die als Grundlage für die Entscheidungen notwendig sind, liegen in der Verantwortung der Controller.

Führungskräfte	Controller
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entscheiden und</li> <li>▪ verantworten das Ergebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stellen Entscheidungsvoraussetzungen her und</li> <li>▪ beraten beim Entscheiden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verantwortlich für die Unternehmenssteuerung und somit für das Treffen von Entscheidungen</li> <li>▪ Verantwortlich für die strategische und operative Entwicklung des Unternehmens</li> <li>▪ Verantwortlich für das Ergebnis</li> <li>▪ Steuerung der Ressourcen – Mitarbeiter sowie Anlagen und Maschinen</li> <li>▪ Verantworten Strukturen und Prozesse</li> <li>▪ Verantwortlich für strategische und operative Planungsprämissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berater und Partner des Managements</li> <li>▪ Gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt</li> <li>▪ Verantworten das steuerungsrelevante Informationsmanagement</li> <li>▪ Entwickeln und pflegen die Controlling-systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.</li> <li>▪ Sind das betriebswirtschaftliche Gewissen</li> </ul>

Abb. 5: Abgrenzung der Tätigkeiten von Führungskräften u. Controllern bei der Entscheidungsfindung

Im Leitbild der Controller von 2002 wurde beschrieben, dass die Controller für die Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz Sorge zu tragen haben, wodurch sie zu einer höheren Wirtschaftlichkeit beitragen sollen. Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens steht also im Vordergrund. In der aktuell gültigen Version von 2013 ist beschrieben, dass die Controller das betriebswirtschaftliche Gewissen des Unternehmens darstellen sollen. Das ist eine ehrenhafte, teilweise sogar eine heldenhafte Aufgabe im Unternehmen, die manchmal sogar einem Kamikaze-Auftrag gleichkommt.

Im aktuellen Leitbild von 2013 steht geschrieben, dass die Controller die Aufgabe haben, dass „... jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt“. Konkret heißt

<sup>12</sup> IGC, 2020.

das, dass nicht nur die Grundlage geschaffen werden soll, dass das Management ZIELORIENTIERT HANDELN KANN, sondern die Aufgabenstellung ist eine noch größere – die Controller haben dafür zu sorgen, dass auch ZIELORIENTIERT GEHANDELT WIRD.

### **Wichtig: Im Kampf um die beste Entscheidung**

In meiner Rolle als Berater habe ich immer wieder erleben können, wie Controller im Unternehmen teils verbissen für die „richtige“ Entscheidung kämpfen, um für das Unternehmen das aus ihrer Sicht Beste zu erreichen. Dies ging teilweise so weit, dass massiv gegen die Meinung des Geschäftsführers oder auch des Eigentümers argumentiert wurde – nicht immer zum Vorteil für die Karriere des Controllers. An solchen Szenen wird deutlich, dass die „richtige“ Entscheidung nicht nur aus der betriebswirtschaftlichen Komponente besteht, deren Sichtweise die Controller meist einnehmen.

Für gute Entscheidungen ist es von großem Vorteil, wenn es zugelassen wird, dass intensiv inhaltliche Pro- und Contra-Argumente ausgetauscht werden. Für wichtige Entscheidungen ist dabei grundsätzlich zu empfehlen, verschiedene Sichtweisen in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen – die Controller haben die Aufgabe die betriebswirtschaftliche Sichtweise einzunehmen.

Für die Controller sprechen die Zahlen oft für sich und die zu treffenden Entscheidungen sind für sie offensichtlich, dies gilt jedoch bei weitem nicht für alle Menschen – nur die wenigsten sind zahlenaffin. Die Zahlen verständlich aufzubereiten und richtig zu vermitteln stellt ebenfalls eine wichtige Aufgabe dar; alle an der Entscheidung Beteiligten müssen ein gemeinsames Verständnis erreichen.

Je besser das gegenseitige Verständnis sowie Vertrauen von Manager und Controller ist, desto bessere Entscheidungen können in den Unternehmen getroffen werden (siehe Abb. 6).

Um dieses gegenseitige Verständnis zu erreichen, ist es ratsam, wenn beide Seiten aufeinander zugehen. Die Controller sollten dabei ein gutes Verständnis für das Geschäft des Entscheiders mitbringen. Für die Manager ist es von Bedeutung, die Informationen, die mithilfe der Entscheidungswerkzeuge generiert werden, richtig interpretieren zu können. Je größer das betriebswirtschaftliche Verständnis des Entscheiders ist, desto eher können richtige Entscheidungen abgeleitet werden.

Man kann also feststellen, dass der Internationale Controller Verein, den Controllern die Aufgabe auferlegt, dass in den Unternehmen zielorientiert entschieden wird. Das würde in Konsequenz bedeuten, dass die Controller auch dafür zu sorgen haben, dass ein ganzheitliches Entscheidungssystem aufgebaut und auch gelebt wird. In der Praxis habe ich es jedoch noch nicht erlebt, dass Controller den Auftrag erhalten haben, ein solches Entscheidungssystem mit all den notwendigen Werkzeugen, Prozessen und Strukturen zu etablieren. Immer öfter dürfen wir zwar erleben, dass Controller in ihrer Business-Partner-Rolle Entscheidungssituationen

moderieren und auch als Berater des Managements auftreten, für die Verantwortung über das gesamthafte Entscheidungssystem müssen wir jedoch nach anderen Verantwortlichen suchen.

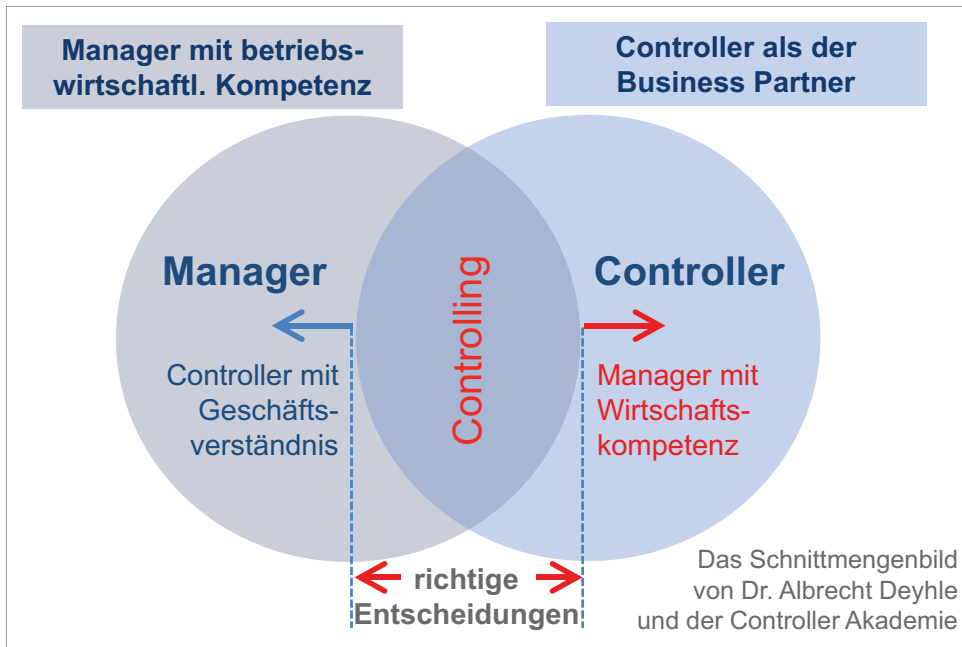


Abb. 6: Richtige Entscheidungen entstehen im Zusammenwirken von Manager und Controller, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen sind eine bedeutende Voraussetzung

Personalchefs, Verantwortliche für die Organisationsentwicklung, das Qualitäts- oder Risikomanagement verkörpern neben den Controllern ebenfalls Teile des Entscheidungsfindungssystems, haben jedoch jeweils weniger Anteil an diesem umfassenden System als die Controller und kommen zumeist noch weniger infrage zur Übernahme der Gesamtverantwortung für das Entscheidungssystem. Zu guter Letzt bleibt somit die Verantwortung bei der Geschäftsführung, wohl gleichermaßen bei CEO und CFO.

Erfolg ist die Konsequenz richtiger Entscheidungen – davon gehen wir aus. Die bewusste Gestaltung von umfassenden und ganzheitlichen Entscheidungssystemen tragen einen enormen Anteil am Erfolg jedes Unternehmens. Eine klare Zuordnung der Verantwortung für die Gestaltung und das Funktionieren eines solchen Entscheidungssystems ist somit essenziell. Vielleicht ist es erforderlich eine Rolle für diese Verantwortung zu erschaffen – möglicherweise der decision manager bzw. der Entscheidungs-Manager.

## 8 Literaturhinweise

Deyhle/Eiselmayer/Kleinhietaß, Controller Praxis, 18. Aufl. 2016.

Drucker, Management Challenges for the 21st Century, 1999.

IGC International Group of Controlling, „Das Controller Leitbild“, 2020, <https://www.igc-controlling.org/services/controller-mission-statement.html>, Ab-rufdatum 11.5.2020.

Kottbauer, Strategieentwicklung: Werkzeuge und Fragestellungen der Unter-nehmensanalyse und Beschreibung des Geschäftsmodells, in Klein/Kottbauer (Hrsg.), Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen, 2017.

Weber/Schäffer, Einführung in das Controlling, 16. Aufl. 2020.