

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

Business Partner: Wie kann der Controller zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen beitragen?

- Beim Business Partnering geht es im Kern darum, dass Controller dazu beitragen die Qualität unternehmerischer Entscheidungen zu verbessern, und dafür sorgen, dass die gewählte Alternative den höchsten finanziellen Wertbeitrag bei einem akzeptablen Risikolevel liefert.
- In diesem Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, welche aktiven, d.h. konkreten Beiträge Controller leisten können. Der Fokus liegt dabei auf der Ausgestaltung des Entscheidungsprozesses, da dieser von zentraler Bedeutung für die Qualität von Entscheidungen ist.

Inhalt	Seite
1	Weshalb ist ein guter Entscheidungsprozess so wichtig? 239
2	Warum sollte das Controlling für den Entscheidungsprozess „zuständig“ sein? 239
3	Was kann der Controller zu den einzelnen Schritten des Entscheidungsprozesses beitragen? 240
3.1	Schritt 1: Entscheidungsbedarfe erkennen 240
3.2	Schritt 2: Situation analysieren und Problem formulieren 242
3.3	Schritt 3: Ziele und Erfolgskriterien festlegen 242
3.4	Schritt 4: Lösungsoptionen entwickeln 243
3.5	Schritt 5: Analyse – Informationen sammeln, bewerten und aufbereiten 244
3.6	Schritt 6: Entscheidung treffen 246
3.7	Schritt 7: Entscheidung kommunizieren 246
3.8	Schritt 8: Entscheidung umsetzen (inkl. Anpassung) 247
3.9	Schritt 9: Lernen 247
4	Mit welchen Fähigkeiten und Verhaltensweisen kann der Controller zu besseren Entscheidungen beitragen? 248
4.1	Die Fähigkeit zum Dissens 248
4.2	Analytische Fähigkeiten, kombiniert mit einem offenen Mindset 249
4.3	Kompetenz zu Problemlösungsprozessen 250
4.4	Risikointelligenz 250
4.5	Moderationsfähigkeiten 250
5	Literaturhinweise 251

■ **Die Autorin**

Babette Drewniok, seit vielen Jahren freiberufliche Trainerin und Beraterin. Zuvor war sie Controller bei der Fresenius AG. Ihre umfangreiche Praxiserfahrung aus der eigenen Controllertätigkeit 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.

1 Weshalb ist ein guter Entscheidungsprozess so wichtig?

Eine Studie von McKinsey kommt zu dem interessanten Ergebnis, dass der Entscheidungsprozess einen 6 Mal höheren Einfluss auf die Qualität der Entscheidung hat als die Analyse.¹ Wenn diese Erkenntnis möglicherweise auf den ersten Blick verwundern mag, so ist sie doch auf den zweiten Blick plausibel. Entscheidungen sind mit Unsicherheit verbunden. Wir können versuchen diese zu reduzieren, jedoch wird bei jeder Entscheidung eine mehr oder weniger große Unsicherheit bleiben. Von daher müssen wir zwischen einer guten Entscheidung (gut in dem Sinne, dass sie auf einem guten Entscheidungsprozess basiert) und einem guten Ergebnis einer Entscheidung unterscheiden. Wenn die Zukunft sicher wäre, bräuchten wir diese Unterscheidung nicht. Die Entscheidung können wir steuern, nicht aber das Ergebnis der Entscheidung. Insofern ist der beste Weg, die Anzahl guter Ergebnisse zu erhöhen, den Fokus auf einen qualitativ hochwertigen Entscheidungsprozess zu legen.

Zu ergänzen ist noch eine interessante Erkenntnis aus einer neueren Studie von McKinsey. Danach ist auch die Schnelligkeit, mit der Unternehmen entscheiden können, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Lange andauernde Entscheidungsprozesse führen nicht notwendigerweise zu besseren Ergebnissen.²

2 Warum sollte das Controlling für den Entscheidungsprozess „zuständig“ sein?

Wenn der Entscheidungsprozess wie eben erläutert so wichtig ist, dann stellt sich konsequenterweise als nächstes die Frage des Process Owners. Hier bietet sich die Finance Function bzw. speziell das Controlling an. Warum? Weil Controlling keine Partikularinteressen verfolgt. Bei der Arbeit des Controllers steht immer das Interesse des Gesamtunternehmens im Vordergrund und ist Maßstab seines Handelns. Da die Vielfalt der Perspektiven und die Flexibilität im Denken herausragende Merkmale guter Entscheidungen sind, wäre es nicht zielführend, den Prozess in die Hände einer Fachabteilung zu legen, die aus der Natur der Sache heraus Partikularinteressen – bzw. um es genauer zu sagen: ihre eigenen – verfolgt.

Und man kann es nicht oft genug betonen: viele schlechte Entscheidungen haben ihre Ursache in (zu) einseitigen Perspektiven auf das Entscheidungsproblem. Henry Ford sagte dazu sehr treffend: „If there is any one secret of success, it lies in the ability to get the other person's point of view and see things from that person's angle as well as from our own“. In diesem Sinne kann man auch sagen, dass es eine der Hauptaufgaben eines Business Partners ist, ein „Perspektivwechselermögli-cher“ zu sein.

¹ Lovallo/Sibony, 2010, S. 6.

² McKinsey, 2019.

3 Was kann der Controller zu den einzelnen Schritten des Entscheidungsprozesses beitragen?

Abb. 1 gibt einen generischen Überblick über die Schritte eines guten Entscheidungsprozesses.



Abb. 1: 9 Schritte eines guten Entscheidungsprozesses

3.1 Schritt 1: Entscheidungsbedarfe erkennen

Entscheidungsbedarfe entstehen aus Engpässen (wie bspw. Kosten zu hoch, Qualität nicht gut genug, Durchlaufzeit zu lang oder Kapazität zu niedrig), aus Strategien oder – und diesem Thema sollte man im Hinblick auf die COVID-19-Pandemie in Zukunft mehr Beachtung schenken – aus der Prävention, d.h. der Vermeidung zukünftiger Probleme. Diese Entscheidungsbedarfe können top-down oder bottom-up festgestellt werden. Für Controller sind hier 3 Beiträge denkbar und wünschenswert.

- Sie können und sollten sich, wie alle Mitarbeiter eines Unternehmens, einbringen, wenn es darum geht, Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dabei sollte die Messlatte für Controller hier etwas höher liegen, da Controller bezüglich der verfügbaren Daten ja sozusagen an der Quelle sitzen. Von daher sollten ihnen durch ihre Analysen und kritischen Fragen grundsätzlich mehr Verbesserungsansätze auffallen.

- In großen Organisationen besteht bei Mitarbeitern mitunter Unkenntnis darüber, wie man einer Idee oder einem Thema in der Organisation Gehör verschaffen und es anschließend voranbringen kann, d.h. zunächst einmal entscheidungsfähig aufbereiten kann. Bei dieser Aufgabe, die auch als „Issue Selling“ bezeichnet wird, können und sollten Controller aktiv unterstützen.
- Der dritte Beitrag besteht in der oben erwähnten Prävention, für die Dan Heath den Begriff „Upstream“³ geprägt hat. Beim Upstream-Denken und -Handeln geht es um Maßnahmen, die entweder verhindern sollen, dass Probleme entstehen oder die das Schadensausmaß bei deren Eintreten reduzieren sollen. Es ist eine Richtung, kein Ziel. Das Gegenteil hiervon sind Downstream-Maßnahmen. Diese werden ergriffen, um bereits bestehende Probleme zu lösen. Upstream bezeichnet also ein Denken und Handeln, das grundsätzlich aus dem Risikomanagement bekannt ist: Upstream Maßnahmen werden dort als „Mitigation Actions“ bezeichnet. Dieser Denkansatz aus dem Risikomanagement muss zukünftig viel stärker in den Vordergrund rücken. Dies wird vermutlich auch eine der wichtigen Lehren aus der COVID-19-Pandemie sein. Es gab im Jahr 2013 einen Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz, der u.a. ein Kapitel zur Risikoanalyse „Pandemie durch Virus Modi-SARS“ enthielt.⁴ Das Kapitel liest sich wie ein Blueprint der aktuellen Pandemie, sodass sich die Frage aufdrängt, weshalb auf Basis dieser Analyse nicht einmal so elementare Präventionsmaßnahmen wie die Bevorratung mit Schutzkleidung ergriffen wurden.

Was können Controller zum Upstream-Denken und -Handeln beitragen?

1. Das o.a. Beispiel zeigt ein grundlegendes Problem von Upstream Maßnahmen: Wie misst man Erfolg, wenn etwas **nicht** passiert? Die Kosten für die Beschaffung von Schutzkleidung kann man leicht ermitteln. Wie aber bewertet man den Nutzen, der sich aus der Tatsache ergibt, dass ausreichend Schutzkleidung vorhanden ist? Aufgrund ihrer Kompetenz zum Thema Erfolgsmessung sind hier die Controller gefragt, sich mit dem Thema intensiver auseinanderzusetzen und Lösungsansätze zu entwickeln.
2. Ein weiterer direkter Beitrag, insbesondere in Zeiten von Big Data, ist die Auseinandersetzung mit der Frage, für welche Zwecke Daten erhoben und verwendet werden. Für Zwecke der Kontrolle oder für Zwecke des Lernens?
3. Upstream-Themen müssen überhaupt ihren Platz auf der Agenda der zu treffenden Entscheidungen finden. Uns Menschen fehlt die mentale Bandbreite, uns um alle Themen zu kümmern. Wenn die Anzahl der Probleme, die wir gleichzeitig bewältigen müssen unsere Kapazität übersteigt, neigen wir zu kurzfristigem, reaktiven Denken und Handeln, zur sog. „Tunnelvision“. Upstream-Denken und -Handeln aber ist das Gegenteil. Es ist präventiv und proaktiv. Und es ist in der Regel nicht dringend. Controller sollten dazu beizutragen, dass Organisationen

³ Heath, 2020.

⁴ BT-Drucksache BT 17/12051 v. 3.1.2013.

ihren Mindset in Richtung Upstream-Denken erweitern und sich dafür einsetzen, dass Entscheider auf ihrer Agenda Zeit für Upstream-Arbeit reservieren.

3.2 Schritt 2: Situation analysieren und Problem formulieren

Dieser Schritt stellt häufig eine Schwachstelle in Entscheidungsprozessen dar: Entscheider möchten ihre Tatkraft und Handlungsfähigkeit unter Beweis stellen, sodass man mitunter zur Lösung eilt, bevor man das Problem richtig verstanden hat – was dann wiederum das hinlänglich bekannte Risiko birgt, die falschen Probleme zu lösen.

Bei diesem Schritt sind 5 Dinge zu tun.

1. Verstehen, was genau das Problem ist. Dazu gehört auch, wie man es auch vom Projektmanagement her kennt, den Umfang (Scope) zu definieren, d.h. ihn zu begrenzen.
2. Klärung der Frage „Warum ist das Problem ein Problem?“ Also die Frage worum es bei der Entscheidung überhaupt geht.
3. Die Perspektive auf das Problem zu ermöglichen, da es für eine gute Problemlösung unabdingbar ist, das Problem aus möglichst vielen Perspektiven zu betrachten. Dazu gehören nicht nur verschiedene fachliche Perspektiven (d.h. die der unterschiedlichen Funktionsbereiche), sondern auch soziale oder politische Perspektiven. Zur Klärung letzterer helfen die Methoden der Stakeholder-Analyse oder aber auch die Six Thinking Hats von Edward de Bono.
4. Falls es für die Lösung des Problems erforderlich ist, werden im Rahmen dieses Schrittes auch die Ursachen analysiert. Hierfür kann man auf bewährte Tools wie bspw. Five Whys und Ishikawa (Fischgrät-Diagramm) zurückgreifen.
5. Schritt 2 wird mit der Formulierung des Problems abgeschlossen. Dabei ist auch die „Framing“-Thematik zu beachten. Darunter versteht man das Phänomen, dass die Art und Weise wie ein Problem „geframed“ (d.h. formuliert) wird, die Lösungsoptionen und die Entscheidung beeinflusst.

Controller können hier grundsätzlich zu allen Teilschritten beitragen, und zwar sowohl inhaltlich als auch als Prozessgestalter bzw. -berater. Der inhaltliche Beitrag wird natürlich vom Umfang des Geschäftsverständnisses abhängen. Aber auch ohne detailliertes Geschäftsverständnis können Controller hier wertvolle Beiträge leisten, sofern sie über Fragekompetenz und Wissen zu Problemlösungstechniken verfügen.

3.3 Schritt 3: Ziele und Erfolgskriterien festlegen

Zu diesem Schritt können und sollten Controller wichtige methodische Beiträge leisten, da die Formulierung von Zielen und die Konzeption geeigneter Messgrößen Kernkompetenzen des Controllings sind.

Zur Formulierung von Zielen liefern die Veröffentlichungen zur Balanced Scorecard viele gute Anregungen, wie bspw.:

- Ziele als Substantiv-Verb-Kombination formulieren, da damit die Aktionsorientierung stärker betont wird (d.h. „Kosten senken“ ist besser als „Kostensenkungsprogramm“)
- Ziele ergebnisorientiert formulieren, da die Erhöhung des Inputs kein Garant für mehr oder besseren Output ist (d.h. „5 neue Produkte entwickeln“ ist besser als „F&E-Kosten erhöhen“)
- Ziele positiv formulieren, da Negationen kein Bild im Kopf entstehen lassen
- Ziele aktivisch formulieren, um auch damit direkt die Aktionsorientierung zu verankern

3.4 Schritt 4: Lösungsoptionen entwickeln

Nach Schritt 2 sind wir hier bei der nächsten häufigen Schwachstelle in Entscheidungsprozessen: die Suche nach Alternativen wird nicht in einem Umfang vorgenommen, der zielführend und wünschenswert wäre. Das Phänomen ist mitunter politisch bedingt: der Entscheidungsprozess dient lediglich dazu, eine bereits vorher getroffene Entscheidung zu rationalisieren.⁵

Aus Studien zum Konsumentenverhalten ist das Phänomen der „single-option aversion“ bekannt. Wenn es keine Vergleichsmöglichkeiten gibt, ist es zum einen schwer, den Wert einer Alternative zu bemessen. Des Weiteren neigen wir dazu, ihre Risiken überzubewerten.

Der „Klassiker“ bei den Methoden zur Entwicklung von Lösungsoptionen sind die vielfältigen Kreativitätstechniken. Interessant sind hierzu neuere Erkenntnisse aus der Kreativitätsforschung, die zu dem Ergebnis kommen, dass das Setzen von Rahmenbedingungen bessere Ergebnisse liefert als das „völlig freie“ Brainstorming.⁶

Für den Beitrag der Controller zu diesem Schritt ist wie bei Schritt 2 detailliertes Fachwissen nicht zwingend erforderlich. Fachliches Wissen zu Fragetechniken und zu Problemlösungstechniken, gepaart mit Moderationskompetenz sind die Basis für wertvolle Beiträge.

⁵ S. Domeier, „Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen“, 2020, in diesem Buch.

⁶ Vgl. dazu Lehrer, 2011.

3.5 Schritt 5: Analyse – Informationen sammeln, bewerten und aufbereiten

Wie schon bei Schritt 3 sind wir auch bei diesem Schritt wieder bei einer der zentralen Aufgaben des Controllings. Bei diesem Schritt besteht der Beitrag der Controller in dem Ausarbeiten einer Vorlage, die den Entscheider gut informiert und die es ihm ermöglicht, schnell und ergebnisorientiert zu entscheiden.

Hier geht es zunächst einmal um die Bereitstellung der richtigen Entscheidungsgrundlagen, d.h. bspw. um die Auswahl der richtigen KPIs und deren korrekter Ermittlung. Im Kontext von Entscheidungen, die Auswirkungen über mehrere Geschäftsjahre haben, sind die finanziellen Kennzahlen der Wahl der Kapitalwert und der interne Zinssatz, ergänzt um die Risiko-Kennzahlen Amortisationsdauer und Peak Funding. Da diese KPIs aber schon immer auf der Themenliste des Controllings standen und es hierzu umfangreiche Fachliteratur gibt, liegt der Fokus hier auf dem Thema der entscheidungsfähigen Aufbereitung und der wirksamen Kommunikation von Informationen.⁷

Dazu gilt es zunächst einmal die Quantität der Informationen zu managen. Die Qualität der Entscheidung verbessert sich i.d.R. nicht durch einen Anstieg der Quantität der Informationen. Im Gegenteil: Es besteht das Risiko des „Information Overload“. Es ist wichtig zu erkennen, dass sich Unsicherheit durch ein Mehr an Informationen nur sehr bedingt reduzieren lässt, da sie problemimmanent ist.

Die gesammelten Informationen sind im nächsten Schritt logisch zu strukturieren. Hier gilt das sog. Pyramidenprinzip nach wie vor als der „Goldstandard“.⁸ Die Vorlage beginnt mit einem Executive Summary. Dieses erzählt zunächst die Geschichte (Storytelling), indem es die Ausgangssituation beschreibt, das Problem schildert und mögliche Lösungen hierfür aufzeigt. Im Anschluss werden die zentralen Kennzahlen (Bewertungen) für die Lösungen vorgestellt (Numbers). Das dritte Element im Executive Summary ist die Empfehlung, die die Story mit den Zahlen verbindet.

Neben einer klaren, nachvollziehbaren Struktur wünschen sich Entscheider die einfache, weil verständliche Aufbereitung der Informationen.⁹ Leider erhalten sie diese häufig nicht. Stellt man die Frage, weshalb Controller diese Einfachheit nicht liefern können, gehören die beiden folgenden Gründe mit zu den wichtigsten. Erstens, der sog. Fluch des Wissens (curse of knowledge).¹⁰ Und zweitens, möglicherweise vorhandene, eigene perfektionistische Tendenzen. Diese führen dazu, dass man Details für wichtig erachtet – und dabei Gefahr läuft, den Blick auf das Wesentliche zu versperren. Sprichwörtlich besteht das Problem dann darin, dass der Entscheider

⁷ S. Kottbauer, „Entscheidungssysteme – Bestandteile und Zuständigkeiten“ sowie Müller-Pellet/Kottbauer „Operative und strategische Entscheidungswerkzeuge“, 2020, in diesem Buch.

⁸ Vgl. dazu Minto, 2005.

⁹ Vgl. Bryant, 2011.

¹⁰ Vgl. Heath/Heath, 2006, S. 20–22.

vor lauter Bäumen (oder mitunter auch Ästen oder Zweigen) den Wald nicht mehr sehen kann. Es gilt: eine Entscheidungsvorlage dient nicht als Arbeitsnachweis für den Controller, sondern sie orientiert sich immer an den Bedürfnissen der Entscheider. Das Herausarbeiten von Kernbotschaften erhöht die Verständlichkeit ebenfalls. Darüber, wie viele es sein sollten, haben sich die Ansichten im Laufe der Zeit etwas gewandelt. Galt früher „The Magical Number Seven Plus or Minus Two“¹¹ so findet man heute eher „The Rule of Three“ als Empfehlung.¹² Daneben hilft es Entscheidern bei der Informationsaufnahme, wenn Inhalte auch emotional verankert werden. Dies kann man mit verschiedenen Mitteln erreichen: Die momentane Methode der Wahl hierfür ist das bereits oben erwähnte Storytelling. Betrachtet man als nüchterner Controller den momentanen Hype um das Thema, ist man – mit einem Augenzwinkern – geneigt anzumerken, dass man bitte vor lauter Storytelling nicht außer Acht lassen möge, dass es auch eines wichtigen Inhalts bedarf, der es verdient erzählt zu werden. Mit anderen Worten, es geht nicht darum, den Verstand durch die Emotion zu ersetzen. Echten Mehrwert können Controller schaffen, wenn sie in der Lage sind die Welt der „Number Cruncher“ und die der Storyteller intelligent miteinander zu verbinden (s. Abb. 2), insbesondere in Zeiten von Big Data.

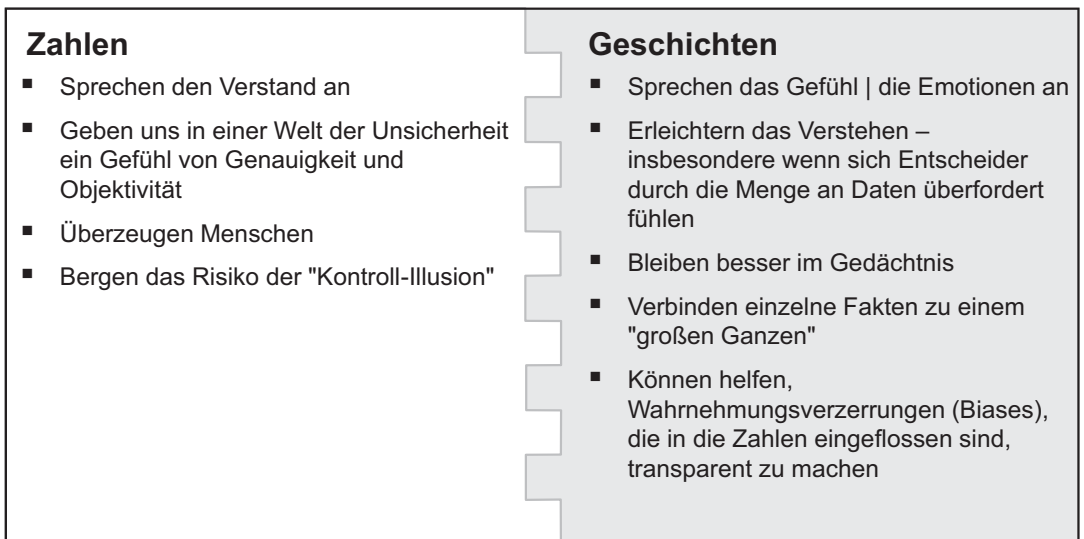


Abb. 2: Die Ergänzung der Zahlen mit Storytelling erhöht das Verständnis

Neben dem Storytelling sind Visualisierungen, die Verwendung einer bildhaften Sprache (z.B. durch Metaphern oder Analogien) oder Humor und Anekdoten weitere gute Möglichkeiten, Inhalte emotional zu verankern und somit die Verständlichkeit zu erhöhen.

¹¹ Vgl. dazu Miller,

¹² Vgl. dazu bspw. Gallo.

3.6 Schritt 6: Entscheidung treffen

Folgt man der klassischen Aufgabenteilung zwischen Controller und Manager ist das Controlling für das Treffen der Entscheidung selbst nicht zuständig. Die Ausnahme wäre, wenn die Entscheidung von einer Gruppe getroffen wird, bei der Controlling Mitglied ist (z.B. bei einem Lenkungsausschuss oder einem Board). Insofern ist der Beitrag der Controller hier eher geringer einzuschätzen.

3.7 Schritt 7: Entscheidung kommunizieren

Nach den Schritten 2 und 4 sind wir hier bei einer weiteren wichtigen Schwachstelle von Entscheidungsprozessen angekommen. Einer, die auch als eine der Hauptursachen aus nicht erfolgreichen Veränderungsprojekten bekannt ist. Sicherlich ist auch hier zu konstatieren, dass die Kommunikation von Entscheidungen Aufgabe einer Führungskraft ist. Und damit eben nicht zu den ureigensten Aufgaben des Controllings zählt. Insofern sind wir auch hier wieder bei einem Schritt, bei dem der Beitrag der Controller eher geringer ist.

Auf den zweiten Blick betrachtet bietet sich aber bei diesem Schritt den Controllern, die die Controllerrolle des Change Agent¹³ befürworten, die Gelegenheit, diese Rolle zu leben und ihren Einflussbereich zu erweitern.

Und wirft man noch einen dritten Blick auf diesen Prozessschritt, so können sich all jene Controller, die bei dem Thema Informationsvermittlung sehr gut sind, in ihrer Beraterrolle gegenüber dem Management positionieren und wertvolle Anregungen sowohl bezüglich der zu kommunizierenden Informationen als auch bezüglich deren Aufbereitung (Visualisierung) geben. Zu den Inhalten der Kommunikation ist einer der ganz wesentlichen Erfolgsfaktoren, das „Warum“ mitzuliefern,¹⁴ da dieses beim Empfänger die Akzeptanz erhöht. Eine sehr gute Agenda oder Checkliste für die zu kommunizierenden Informationen ist der von Karl Weick vorgeschlagene Ansatz, der aus dem „Commander's Intent Statement“ abgeleitet ist:

1. Here's what I think we face
2. Here's what I think we should do (bzw. angepasst an diesen Kontext: Here's what we'll do)
3. Here's why
4. Here's what we should keep our eye on
5. Now, talk to me

¹³ Vgl. dazu z.B. Gleich, 2013.

¹⁴ Vgl. dazu Sinek.

3.8 Schritt 8: Entscheidung umsetzen (inkl. Anpassung)

Zu diesem Schritt können Controller durch ein gutes Projektcontrolling einen ganz wesentlichen Beitrag leisten, denn der Erfolg einer Entscheidung hängt nicht nur von der Qualität des Entscheidungsprozesses, sondern auch von der Effektivität der Umsetzung ab.¹⁵

3.9 Schritt 9: Lernen

Neben den Schritten 2, 4 und 7 ist dies die vierte große Schwachstelle in vielen Entscheidungsprozessen: Das Lernen findet nicht statt – was dann dazu führt, dass man die gleichen Fehler immer wieder macht.

Grundsätzlich bedarf es einer Fehlerkultur, d.h. einer Kultur in der es einen konstruktiven Umgang mit Fehlern gibt. D.h., im Vordergrund steht nicht die Suche nach dem Schuldigen, sondern das Lernen. Eine entsprechende Kultur zu entwickeln und (vor) zu leben ist sicherlich primär eine Führungsaufgabe. Erfreulicherweise gewinnt dieses Thema im Moment zunehmend an Bedeutung, sodass der Schritt in die richtige Richtung geht. Für Start-ups ist eine gute Fehlerkultur ein elementarer Erfolgsfaktor. Durch den momentanen Start-up-Trend, bei dem große bzw. etablierte Unternehmen versuchen, Start-up-Mechanismen bei sich einzuführen, ändert sich die richtige Sichtweise auf das Thema „Umgang mit Fehlern“ auch dort.

Interessant ist hier auch der Blick auf einzelne Branchen, da es Branchen mit einer sehr gut ausgebildeten Fehlerkultur gibt und andere mit Fehlerkulturen, bei denen es in unser aller Interesse wäre, wenn man daran arbeiten würde. Am oberen Ende der Skala ist sicherlich die kommerzielle Luftfahrt, bei der Fehler rigoros analysiert werden. Die Branche, die mit am meisten Potenzial nach oben hat, ist das Gesundheitswesen. Warum ist die kommerzielle Luftfahrt so viel besser als das Gesundheitswesen? Die Gründe sind vielfältig. Der wichtigste ist vermutlich, dass die kommerzielle Luftfahrt ein rigoroses Mindset mit einer daraus resultierenden konsequenten Haltung bezüglich der Aufklärung und zukünftigen Vermeidung von Fehlern hat. Bei Ärzten bspw. ist ein solches Mindset über die Profession hinweg nicht bekannt. Das fängt bspw. auch schon bei der Sprache, deren Macht man nicht unterschätzen sollte, an: ein ärztlicher Fehler wird bisweilen als „Kunstfehler“ bezeichnet. Neben der unterschiedlichen Kultur sind die Systeme die zweite Hauptursache für die unterschiedliche Fehlerkultur und die daraus resultierenden vergebenen Chancen zu Lernen: menschliche Fehler sind häufig das Ergebnis schlecht designter Systeme. Ein zentrales Instrument in der kommerziellen Luftfahrt, das in ein entsprechendes System eingebettet ist, sind die Checklisten. Mit ihrer Hilfe wird das erworbene Wissen in eine einfach nutzbare

¹⁵ Hier sei auf den Beitrag Kottbauer/Müller-Pellet „Collaborative Steering“, 2020, in diesem Buch verwiesen.

und systematische Form überführt.¹⁶ Controller können auch zu diesem Schritt wertvolle Beiträge leisten. Zunächst dadurch, indem sie mit dafür sorgen, dass diesem Schritt die Priorität eingeräumt wird, die er verdient – und er damit überhaupt erst stattfindet. Des Weiteren können sie diesen Schritt orchestrieren und moderieren. Und da gerade bei diesem Schritt relativ viele Biases¹⁷ am Werk sind, deren Problem ist, dass man sich selbst solcher kognitiver Verzerrungen zumeist nicht bewusst ist, können Controller hier die Rolle des Sparringspartners einnehmen und ihren Business Partnern ihre Biases bewusst machen.

4 Mit welchen allgemeinen Fähigkeiten und Verhaltensweisen kann der Controller zu besseren Entscheidungen beitragen?

4.1 Die Fähigkeit zum Dissens

Die Fähigkeit zum Dissens (oder die Fähigkeit zum kognitiven oder zum konstruktiven Konflikt) wird heute in der Theorie als eine der Kernfähigkeiten angesehen, um zu guten Entscheidungen zu gelangen.¹⁸ Soweit die Theorie. In der Praxis wird Dissens leider häufig nicht in dem Ausmaß zugelassen, wie es wünschenswert wäre. Zu den Hauptursachen hierfür gehören ein „ungesundes“ Harmoniebedürfnis, eine Verwechslung von affektiven und kognitiven Konflikten, ein falsches Verständnis von Konsens sowie ein falsches Verständnis der Rolle eines *Advocatus Diaboli*.

Die Rollenbeschreibungen des Controllers als Sparringspartner oder als jemandem, der die *Contre Rôle* oder die des *Advocatus Diaboli* einnimmt, weisen in Richtung der Idee des Dissenters. Das Problem in der Praxis ist häufig eine nicht zielführende Umsetzung dieses Rollenverständnisses: sei es indem man die Rolle komplett negiert („Die Zahlen sprechen für sich“), oder indem man Kollegen diskreditiert („Der Müller hat ja gar keine Ahnung“) oder indem man die Ansicht vertritt, es ginge darum eine Schlacht zu führen, deren Ziel es ist, Gewinner und Verlierer zu ermitteln, oder indem man meint, die Rolle sei mit der des Bedenkenträgers gleichzusetzen („Das hat noch nie funktioniert“).

Der große Vorteil von echtem, und damit authentischem und konstruktivem Dissens ist, dass er die Flexibilität im Denken erhöht. Dissens soll divergentes Denken stimulieren, denn das gilt als ein Herzstück guter Entscheidungen. Wie aber wird das umgesetzt und erreicht? Die Methoden der Wahl sind das aktive Zuhören und das Beherrschen von Fragetechniken, insbesondere lösungsorientierte Fragen sowie Fragen, die zu einem Perspektivwechsel auffordern. Hier ein

¹⁶ Vgl. dazu auch Gawande, 2013.

¹⁷ Vgl. dazu Domeier, „Entscheidungs-Interventionen: vor, während und nach einer Entscheidung“, 2020, in diesem Buch.

¹⁸ Vgl. zu diesem Thema bspw. Nemeth, 2018.

paar Beispiele für Fragen, die sich in der Praxis im Kontext von Entscheidungsprozessen als hilfreich erwiesen haben:

- Was wäre, wenn diese Annahme nicht zutreffen würde?
- Wie können wir diese Annahme validieren?
- Wie könnte?
- Welche neuen Fakten | Erkenntnisse würden Sie veranlassen, Ihre Meinung zu ändern?
- Welche Argumente sprechen dagegen?
- Was würde Sie veranlassen, das Projekt zu stoppen?
- Welchen Personen bringt diese Entscheidung einen Nachteil? Kann dieser reduziert werden?
- Was wäre Ihr Vorschlag, wenn wir nur X TEUR zur Verfügung hätten?

Die bereits oben erwähnte Studie von McKinsey¹⁹ bestätigt dies. Danach ist bei sog. „big bet“-Entscheidungen, das sind die grundlegenden und wichtigen Entscheidungen, die Qualität der Diskussion die wichtigste Erklärungsvariable für den Erfolg der Entscheidung. Eine hohe Qualität der Diskussion erfordert 3 Dinge:

1. die Erkundung von Annahmen und Alternativen jenseits der vorhandenen Informationen
2. die aktive Suche nach Disconfirming Evidence und
3. das Vorhandensein eines Advocatus Diaboli.

4.2 Analytische Fähigkeiten, kombiniert mit einem offenen Mindset

In einer sich schnell verändernden Welt sowie einer exponentiellen Zunahme der vorhandenen Informationen sind geistige Flexibilität und ein offenes Mindset wichtig; man muss grundsätzlich offen sein für eine alternative Interpretation der vorhandenen Fakten.

Die fachliche Basis hierfür sind die analytischen Fähigkeiten. Fehlentscheidungen haben ihre Wurzeln häufiger nicht in Fehlern beim Sammeln der Informationen, sondern bei deren Analyse. Relevante Informationen werden falsch interpretiert, ignoriert, übersehen oder abgewertet, weil sie nicht mit dem bestehenden Mindset kompatibel sind. Mindsets sind per se weder gut noch schlecht. Und sie sind unvermeidbar. Daraus folgt, dass der Schlüssel zur Lösung darin besteht, erstens Annahmen explizit zu machen und sie rigoros zu hinterfragen und zweitens unterschiedliche Perspektiven einzunehmen.

Darüber hinaus liefern Denkweisen, die man aus der Statistik kennt, wertvolle Lösungsansätze. Als Controller sollten wir stärker hypothesengetrieben arbeiten.

¹⁹ Vgl. McKinsey, 2019.

Diese werden dann mit den Prinzipien des wissenschaftlichen Arbeitens geprüft, bei denen man versucht Hypothesen zu widerlegen, anstatt sie zu bestätigen. Warum? Weil letzteres schwieriger ist als ersteres. Das ist deswegen so wichtig zu betonen, weil wir uns bei der intuitiven Analyse darauf konzentrieren, Hypothesen zu bestätigen. Bei der Interpretation von Informationen sind dann die Erkenntnisse aus der Statistik bezüglich der Interpretation von Korrelationen zu beachten. In Zeiten von Big Data und Predictive Analytics kann nicht oft genug betont werden, dass Korrelation nicht Kausalität impliziert und dass die Suche nach Confoundern und die Frage nach False Positives unverzichtbare Bestandteile der Analytical Excellence sind.

4.3 Kompetenz zu Problemlösungsprozessen

Hier handelt es sich um sog. meta-fachliches Wissen. Es liegt auf der Hand, dass Wissen bezüglich Vorgehensweise und Tools bei Problemlösungsprozessen für die Gestaltung von Entscheidungsprozessen hilfreich sind. Von daher sei an dieser Stelle lediglich noch ergänzend angemerkt, dass Problemlösungsfähigkeiten momentan auch unabhängig von der Business-Partner-Rolle sowohl innerhalb der Finance Community als auch generell zu den wichtigsten Fähigkeiten gezählt werden.²⁰

4.4 Risikointelligenz

Bei der Risikointelligenz geht es im Kern darum, einschätzen zu können, was man über einen Sachverhalt weiß.²¹ Dies ist wichtig, um zu vermeiden, dass eine Organisation insgesamt weder zu risikoscheu noch zu risikofreudig entscheidet. Für die Controller gilt es, Risikokompetenz zu entwickeln, damit sie – sofern es die Situation erfordert – eine Gegenposition zu ihren Business-Partnern einnehmen können, d.h. sie sollten versuchen die Risikoeinstellung ihres Business-Partners auszutarieren, indem sie (zu) risikofreudigen Entscheidern die Perspektive auf die möglichen – positiven und negativen – Konsequenzen einer risikoaverseren Einstellung ermöglichen. Und umgekehrt.

4.5 Moderationsfähigkeiten

Der Entscheidungsprozess wie er hier vorgestellt wurde, ist ein Gruppenprozess, d.h. er wird häufig von einer Gruppe durchlaufen. Und er muss, wie jeder Prozess, moderiert werden, d.h. er muss geplant, strukturiert und geleitet werden. Dies ist die Aufgabe eines Prozessberaters: Während die Teilnehmer für die Inhalte der

²⁰ Innerhalb der Finance Community: Vgl. dazu z.B. AICPA, o.J.; generell: vgl. dazu z.B. World Economic Forum, 2018, wo „Complex Problem Solving“ als wichtigste Fähigkeit für 2020 aufgelistet wird.

²¹ Vgl. dazu ausführlich Drewniok, 2014, S. 32–38.

Entscheidung verantwortlich sind, ist der Prozessberater für den Prozess verantwortlich. Wenn man der Auffassung folgt, dass das Controlling die Verantwortung für den Entscheidungsprozess trägt, so ist die Verantwortung für die Qualität der Prozessberatung konsequenterweise auch Aufgabe des Controllings. Dies passt auch insofern gut, als ein Prozessberater eine allparteiliche bzw. neutrale Haltung einnehmen sollte. Für die erfolgreiche Wahrnehmung dieser Aufgabe sind grundlegende Kenntnisse in der Moderation hilfreich.

Gute Moderatoren können aufgrund ihrer Methodenkompetenz, ihrer Fähigkeit zum Beobachten von Gruppenprozessen und ihrer neutralen Haltung dafür sorgen, dass viele der in diesem Beitrag genannten erfolgskritischen Faktoren im Entscheidungsprozess beachtet werden. So können sie bspw. Moderationsmethoden auswählen, deren Ziel es ist möglichst viele Perspektiven auf einen Sachverhalt zu ermöglichen, oder deren Ziel es ist einen Dissens zu schaffen. Des Weiteren sind sie i.d.R. gute Beobachter verbaler und nonverbaler Kommunikation und verfügen über Methodenwissen um auch schwierige oder unangenehme Themen besprechbar zu machen. Das ist bspw. eine essenzielle Voraussetzung für das Erkennen und Thematisieren von affektiven Konflikten. Darunter versteht man Konflikte, bei denen die Unterschiedlichkeit im Standpunkt ihre Ursache in einer Person hat, der sog. „Streit gegen eine Person“ oder das Argument „ad hominem“. Das kann durch ganz offensichtliche Abwertungen erfolgen, die klar als solche erkennbar sind („Sie haben ja gar keine Ahnung von dem Thema.“). Mitunter aber auch subtiler, und damit nicht auf den ersten Blick erkennbar („Sie vertreten hier eine Minderheitsmeinung“ oder „Ihre Auffassung entspricht nicht der der anerkannten Wissenschaftler“).

Diese Konflikte bringen Organisationen nicht voran, im Gegenteil. Was es aber für gute Entscheidungen zwingend braucht, sind die oben erläuterten konstruktiven Konflikte, d.h. unterschiedliche Standpunkte bezüglich des Sachverhaltes. Gute Moderatoren nehmen die Art des Konfliktes wahr, thematisieren ihn und sorgen dafür, dass konstruktiven Konflikten soviel Raum gegeben wird, wie es für die anstehende Entscheidung bedarf.

5 Literaturhinweise

AICPA, CPA Horizons 2025 Report, o.J., <https://www.aicpa.org/research/cpahorizons2025/cpahorizonsreport.html>, Abrufdatum 21.7.2020.

Bryant, Distilling the Wisdom of C.E.O.'s, 2011, <http://www.nytimes.com/2011/04/17/business/17excerpt.html>, Abrufdatum 15.7.2020.

BT-Drucksache BT 17/12051 vom 3.1.2013, <https://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712051.pdf>, Abrufdatum 15.7.2020.

Drewniok, Der Controller als Business Partner: Erfolgskritische Fähigkeiten, in Controller Magazin Mai/Juni 2012.

Drewniok, Risikokompetenz ist eine Kernfähigkeit im unsicheren Umfeld. Wie kann man sie verbessern?, in Controller Magazin September/Okttober 2014.

Gallo, Apple Is Obsessed With the Magical Number 3. It Will Transform Your Presentations, Too, <https://www.inc.com/carmine-gallo/apple-is-obsessed-with-magical-number-3-it-will-transform-your-presentations-too.html>, Abrufdatum 15.7.2020.

Gawande, Checklist-Strategie, 2013.

Gleich, Die Rolle des Controllers im Wandel – Wie gestalten sich die Anforderungen an die Controller zukünftig?, in Gleich, Controllingprozesse optimieren, Der Controlling-Berater Band 25, 2013.

Heath, Upstream – How to Solve Problems Before They Happen, 2020.

Heath/Heath, The Curse of Knowledge, in Harvard Business Review, December 2006, S. 20–22.

Lehrer, Need to Create? Get a Constraint, <https://www.wired.com/2011/11/need-to-create-get-a-constraint/>, Abrufdatum 15.7.2020.

Lovullo/Sibony, The Case for Behavioral Strategy, McKinsey Quarterly, 2010.

McKinsey, Decision Making in the Age of Urgency, April 2019, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/decision-making-in-the-age-of-urgency>, Abrufdatum 15.7.2020.

Minto, Das Prinzip der Pyramide: Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren, 2005.

Miller, The Magical Number Seven, Plus or Minus Two – Some Limits on Our Capacity for Processing Information, in Psychological Review, No. 2 1955, S. 343 ff.

Nemeth, In Defense of Troublemakers: The Power of Dissent in Life and Business, 2018.

Sinek, Start With Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, 2011, oder alternativ den TED Talk von Simon Sinek „How Great Leaders Inspire Action“, https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action, Abrufdatum 15.7.2020.

World Economic Forum, Future of Jobs Report 2018, 17.9.2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf, Abrufdatum 21.7.2020.