

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung

Magazin



Agiles  
Controlling

Digitale  
Transformation

Datenanalyse  
mit Power BI

## Entschieden Entscheiden

Die Professionalisierung des Entscheidungssystems



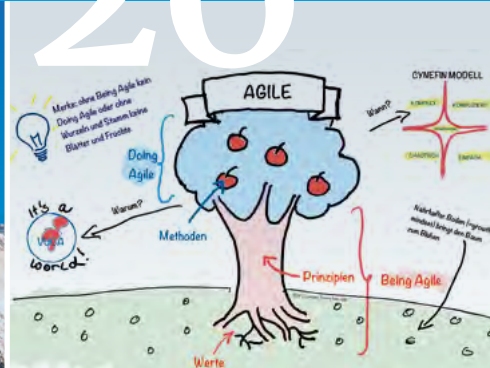
B 12688 | 46. Jg | EUR 33,00 | ISSN 16160495

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

26



Der  
Entscheidungsprozess  
in 10 Schritten  
Seite 10



Moderne Datenanalyse  
fürs Controlling mit  
Microsoft Power BI  
Seite 86

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

Inhalt

## Die Controllinglösung und Betriebsergebnisrechnung für Microsoft Dynamics 365 Business Central

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



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

[www.ckl-kore.de](http://www.ckl-kore.de) · [www.ckl365.de](http://www.ckl365.de)  
040 / 533 00 999-0

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

### ■ HINTERGRUND

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

### ■ IT / DIGITALISIERUNG

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

### ■ PRAXIS

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

### ■ LITERATURFORUM

<b>Fachbücher im Fokus</b> Alfred Biel	91
--	----

### ■ VERBÄNDE

<b>Risk Management &amp; Rating Association</b>	101
<b>Internationaler Controller Verein</b>	107

### ■ KOLUMNEN

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

<b>IMPRESSUM</b>	42
------------------	----

# Der Entscheidungsprozess in 10 Schritten

– und die dafür notwendigen Bestandteile  
eines Entscheidungssystems.

Von Markus Domeier /  
Markus Kottbauer



Entscheidungen zu treffen ist die Königsdisziplin der Unternehmenssteuerung – wie aber muss das Steuerungssystem eines Unternehmens aufgebaut sein, um beste Voraussetzungen für das erfolgreiche Treffen von Entscheidungen herzustellen? Entscheidungswerkzeuge und -prozesse sollten den aktuellen und auch den zukünftigen Herausforderungen der Unternehmen gerecht werden. Der Anspruch dabei ist hoch, denn Entscheidungsfindung ist sehr vielfältig.

Entscheidungen können strategisch und operativ, stark und schwach in der Wirkung, einfach und komplex sein, viele oder nur wenige Personen betreffen, sind wesentlich oder unbedeutend. Entscheidungssysteme müssen diese Vielfältigkeit widerspiegeln, müssen also sehr umfassend sein und eine Reihe von unterschiedlichen Informationen und Werkzeugen beinhalten, die im richtigen Maß miteinander vernetzt sind.

Dieser Artikel soll Ihnen einen Überblick verschaffen, aus welchen Bestandteilen ein umfassendes Entscheidungssystem besteht und welche Prozessschritte beim Entscheiden bewusst durchlaufen und gestaltet werden sollen.

## Der Entscheidungsprozess beinhaltet 10 Schritte

Denkt man an Entscheidungsfindung, hat man oft das Bild von zwei oder auch mehreren möglichen Wegen an einer Gabelung vor Augen, zwischen denen entschieden werden muss. Dabei ist oft nicht gleich ersichtlich, welcher Weg der „bessere“ ist. Deshalb wünschen sich Entscheider oft Unterstützung bei der Auswahl der besten Option.

Um Entscheidungen erfolgreich zu treffen, muss man den Fokus jedoch weiter setzen, von der eigentlichen Entscheidung hin zum Prozess, der zu ihr führt. Die Qualität der Ergebnisse von Entscheidungen hängt maßgeblich von der Ausgestaltung dieses vorangestellten Prozesses ab. Um möglichst effektiv zu entscheiden – also die für das Unternehmen beste Entscheidung zu finden – und gleichzeitig den Vorgang auch sehr effizient zu gestalten, ist ein Prozess mit den in Abbildung 1 dargestellten zehn Schritten zu empfehlen (Kottbauer 2020-1).

### 1. Entscheidungssituation bewusst machen und formulieren

Beim Lesen dieses ersten Schritts denken Sie vielleicht, dass das doch eine Selbstverständlichkeit ist und hier nicht erwähnt werden müsste. Es ist auch tatsächlich sehr oft so, dass die Entscheidungssituation offensichtlich ist – dies ist aber nicht immer der Fall. Manchmal ist es ratsam, bewusst dafür zu sorgen, dass eine Entscheidungssituation herbeigeführt wird. Nichts zu verändern ist zwar auch eine Entscheidung, kennt man allerdings die Alternativen nicht, ist es kein bewusst gewählter Weg und somit ist unklar, ob es den besseren Weg darstellt.

Bei strategischen Themen ist man sich z.B. teilweise nicht bewusst, dass man letztlich immer vor der Wahl steht, Änderungen vorzunehmen. In manchen Unternehmen wird einfach kontinuierlich nur das weiter gemacht, was schon lange gemacht wurde, jedoch ohne zu hinterfragen, ob man nicht auch ganz andere Wege gehen könnte. Das können neue Produkte oder Leistungen sein, das können aber auch neue Vertriebswege oder das Ansprechen neuer Zielgruppen sein. Es gehört auch dazu, bewusst darüber nachzudenken, etwas nicht mehr zu machen. Das könnten z.B. ein Absatzkanal oder eine Vertriebsniederlassung sein, der oder

die nicht mehr weitergeführt werden, bevor beispielsweise die negativen finanziellen Auswirkungen gravierend werden.

Zu hinterfragen, was man macht und wie man es macht, gilt genauso auch für operative Sachverhalte. Seien es Herstellungsprozesse, Abläufe in der Administration oder Aufgabenzuteilungen in der Organisation. Vielfach werden gewohntes Verhalten und Zuständigkeiten als gegeben hingenommen und nicht hinterfragt – so kommt es auch zu keiner Entscheidungssituation.

Erreicht werden soll mit diesem ersten Schritt, dass sich Unternehmen Prozesse auferlegen, mit denen sie in regelmäßigen Abständen bewusst immer wieder in die Situation versetzt werden, mögliche Veränderungen (und somit Entscheidungssituationen) aufzuzeigen. Das kann ein Innovationsprozess, ein Strategieentwicklungsprozess, Kaizen, KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), ein Vorschlagswesen oder auch ein regelmäßiger Fähigkeitsabgleich für eine bestimmte Führungsposition sein.

### 2. Entscheidungsprozedere sowie Beteiligte und Verantwortlichkeiten festlegen

In Unternehmen sind zumeist laufend sehr viele Entscheidungen zu treffen. Dabei wäre



Abb. 1: Der Entscheidungsprozess in 10 Schritten



**Dr. Markus Domeier**

ist senior consultant bei der Unternehmensberatung decision partners. Im Zuge seiner Beratungsprojekte begleitet er Unternehmen bei der Strategie- und Organisationsentwicklung – immer im Hinblick auf Entscheidungsoptimierung. Er promovierte im Bereich Behavioral Economics an der Universität Innsbruck und der UC Berkeley zum Thema Entscheidungsfindung.  
*m.domeier@decision.partners.*

es in der Praxis viel zu aufwendig, jeweils jeden dieser 10 Schritte von Null an zu durchlaufen. Die meisten Arten von Entscheidungen wiederholen sich, das Entscheidungsprozedere muss nur einmal festgelegt und kann dann danach abgearbeitet werden. Zu klären, wer an der Entscheidungsfindung in welcher Form beteiligt sein soll, ist ein bedeutender Erfolgsfaktor. Viele Alltagsentscheidungen werden sinnvollerweise von einer Person allein geklärt (z.B. eine Verkaufsentscheidung), eine Reihe anderer Entscheidungen sollten nur im 4-Augenprinzip (z.B. eine Personalentscheidung) oder wieder andere sollten besser in Entscheidungsgremien – einem decision board oder einem Steering Committee – getroffen werden (z.B. strategische Entscheidungen). Eine Kategorisierung kann dabei sehr hilfreich sein.

Bei bedeutenden Entscheidungen ist zusätzlich im Prozess vorzusehen, dass eine Entscheidungsvorlage verwendet und die Entscheidungsfindung dokumentiert wird. Vor allem wenn es sich um „unternehmerische Entscheidungen im Sinne von § 93 AktG“ handelt, denn dann ist damit die gesetzlich vorgeschriebene Sorgfaltspflicht zu erfüllen, die sogenannte Business Judgement Rule kommt zur Anwendung (Gleißner, 2020).

### 3. Einigkeit über das Ziel und Erfolgsmaß herstellen

Eine gemeinsame Vorstellung darüber herzustellen, welches Ziel mit der zu treffenden Entscheidung erreicht werden soll, ist vermutlich der wichtigste Aspekt bei der Entscheidungsfindung. Oft wird einfach davon ausgegangen, dass alle das gleiche Ziel verfolgen, ohne darüber zu sprechen oder es zu verschriftlichen.

Veranschaulichen wir an einem Beispiel, wie unterschiedlich die Sichtweisen sein können. Stellt sich z.B. die Frage, ob man sich von einem Markt zurückziehen soll, muss geklärt werden, woran die Entscheidung festgemacht wird. Das primäre Ziel ist vordergründig, in dem Markt einen Deckungsbeitrag zu erwirtschaften. Neben der Diskussion darüber, wie man den Deckungsbeitrag genau errechnet und welche Kosten berücksichtigt werden, stellt sich die Frage, wie hoch der Deckungsbeitrag sein muss. Darf dieser für eine gewisse Zeit auch negativ sein (vielleicht für eine Anlaufzeit von 3 Jahren)? Oder ist das Ziel, die Markenbekanntheit zu erhöhen, stärker gewichtet als der DB? Oder geht es darum, Marktanteile nicht zu verlieren oder Absatzmengen zu halten, damit das Werk ausgelastet wird und gewisse Skaleneffekte erreicht werden können? Beginnt man erst einmal die Ziele zu diskutieren, werden die möglichen unterschiedlichen Sichtweisen transparent. Eine Einigung über die Gewichtung der Teilziele ist herzustellen.

Neben unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Zielen (Sachzielen), können auch individuelle persönliche Ziele (Schattenziele) ins Spiel kommen, die bewusst

oder auch unbewusst zu einer Zielverschiebung führen können. Es wäre naiv anzunehmen, dass alle an der Entscheidung beteiligten Personen ausschließlich rational und im Sinne des Unternehmens entscheiden. Um derartige Zielverschiebungen zu vermeiden, sollte probiert werden, Transparenz über mögliche individuelle Ziele herzustellen, indem z.B. individuelle Vor- und Nachteile von Beteiligten offen dargestellt werden. Es gibt Methoden, um diese Thematik auf der Metaebene anzusprechen und so leichter intervenieren zu können (Domeier, 2020).

### 4. Informationen sammeln, Risiken aufzeigen

Die Schritte 4 und 5 beinhalten den größten Aufwand im Entscheidungsprozess. Im Schritt 4 wird festgelegt, welche Informationen für welche Art von Entscheidung als Grundlage dienen müssen. Ein möglichst ganzheitliches Steuerungs- und Entscheidungssystem ist aufzubauen, damit für die stetig wiederkehrenden Fragestellungen standardisiert die Informationen als Grundlage zur Verfügung stehen (siehe Abb. 2). Für jede Standard-Entscheidungsart sollen die vorgesehenen notwendigen Informationen und zu verwendenden Werkzeuge festgelegt und dokumentiert sein.

### 5. Handlungsmöglichkeiten (Optionen) aufzeigen, analysieren und bewerten

Für die konkret zu treffende Entscheidung sollen dann die sich aus den Analysen ergebenden Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Die dafür angenommenen Randbedingungen, die existierenden Risiken und die jeweiligen Wirkungen auf das Ziel müssen in ihrer Gesamtheit beschrieben werden. Aus unternehmerischer Sicht und auch um den Business Judgement Rules gerecht zu werden, sind auf jeden Fall die möglichen Veränderungen im Gewinn und die Liquiditätsänderungen zu berücksichtigen (Bandbreite), die Risiken sollen nicht nur als Einzelrisiken betrachtet werden, sondern in ihrer aggregierten Wirkung im Gesamtunternehmensplan (Gleißner, 2019).

### 6. Typische Entscheidungsfehler (Kognitive Verzerrungen) bewusst vermeiden

Wie bereits im Schritt 3 aufgezeigt wurde, besteht die Gefahr, dass sich bei Entscheidungen immer wiederkehrende Fehler, sogenannte kognitive Verzerrungen, einstellen. Im Entscheidungsprozess sollten systematisch diese Gefahren aufgezeigt und bewusst interveniert werden (Domeier, 2020). Gute Erfahrungen wurden damit gemacht, dass die Rolle eines Advocatus Diaboli etabliert wird. Des „Teufels Anwalt“ steht für die Rolle einer Person, die die Gegenpartei vertritt.

Im Prozess der Meinungsbildung zur Entscheidungsfindung soll dadurch gewährleistet sein, dass immer eine

Person im Entscheidungsgremium dabei ist, deren Rolle es ist, auch die unangenehmen Aspekte anzusprechen und scheinbar gesetzte Annahmen in Frage zu stellen. Eine Person also, die hinterfragt und bewusst die gegenläufige Meinung einnimmt, um dadurch bisher ungesehene und unangenehme Aspekte aufzudecken.

## 7. Entscheiden

Damit die Entscheidung nach einem strukturierten Entscheidungsvorgang abläuft, ist festzulegen, welche Methode und welche Werkzeuge Anwendung finden sollen (siehe Abb. 2, Punkt D). Wie bereits im Schritt 2 beschrieben, soll bewusst festgelegt werden, wer an der Entscheidung in welcher Form beteiligt sein soll bzw. sein muss (allein, 4-Augen, im Gremium) und wessen Stimme wie stark bei der Festlegung der Entscheidung zählt. Die schriftlich vorbereitete Entscheidungsvorlage beinhaltet alle für die zu treffende Entscheidung benötigten Informationen, idealerweise auch eine Empfehlung. Um den Business Judgment Rules zu entsprechen, ist die Entscheidungsvorlage bewusst von einem Projektantrag oder einem Investitionsantrag zu differenzieren. Das Ergebnis der Entscheidung, das angestrebte Ziel, die Begründung sowie die zur Entscheidungsfindung verwendeten Informationen und die bewusst eingegangenen Risiken sind schriftlich festzuhalten.

## 8. Entscheidung kommunizieren

So selbstverständlich es erscheinen mag, dass Entscheidungen bekannt gegeben werden müssen, zeigt sich immer wieder, dass getroffene Entscheidungen nicht im notwendigen Maße kommuniziert werden. Es ist demotivierend, wenn Mitarbeiter wichtige Entscheidungen nur über den Flurfunk oder gar erst aus den Medien erfahren. Zu empfehlen ist also, dass grundsätzlich aus jedem Entscheidungs-Meeting standardisiert eine Kommunikation erfolgt. Natürlich nur über jene Entscheidungen, die nicht geheim sind. Vor allem jene Personen, die die Umsetzung in irgendeiner Form betrifft, sollten in besonderer Weise informiert werden. Manche Themen können standardisiert kommuniziert werden, für manch spezifische Themen sollte ein Kommunikationskonzept erarbeitet werden. Immer ist es zu empfehlen, dass die Kommunikation auch schriftlich erfolgt, um ein Nachlesen zu ermöglichen und einen „Stille-Post-Effekt“ zu verhindern.

## 9. Entscheidung umsetzen

Die Umsetzung dessen, was entschieden wurde, bringt die eigentliche Arbeit mit sich. Tatsächlich erleben wir in der Beraterpraxis immer wieder, dass zwar eine Entscheidung über einen Sachverhalt getroffen wurde, jedoch die Umsetzung nicht oder verspätet erfolgt. Das kann auch eine bewusst angewendete Taktik sein. Die

Umsetzung einer vielleicht unangenehmen Entscheidung wird so lange hinausgezögert, bis sich vielleicht die Sachverhalte wieder verändern und man doch noch einmal anders entscheidet. Die Anwendung einer solchen Taktik kann verhindert werden, indem die Entscheidung mit Termin publiziert wird – der Druck, tatsächlich die Entscheidung umzusetzen, ist somit größer. Das zu erreichende Ziel und somit der Erfolg kann sich nur bei Umsetzung einstellen, also ist im Zuge des Entscheidungsprozesses auch dafür zu sorgen, dass umgesetzt wird.

## 10. Umsetzung der Entscheidung steuern – überwachen und gegebenenfalls anpassen – lessons learned

Nur was gemessen wird, wird tatsächlich gemacht. Die Umsetzung und vor allem auch die Zielerreichung sollten unbedingt in einem Controlling-System standardisiert verfolgt und gesteuert werden. Da höchst unterschiedliche Arten von Entscheidungen mit dem hier vorgestellten Prozess abgedeckt werden, ist auch die Art der Umsetzung eine höchst unterschiedliche. Mögliche Werkzeuge zur Steuerung der Umsetzung sind in Abbildung 2 unter Punkt F aufgelistet.

## Bestandteile eines Entscheidungssystems

Ein ganzheitliches Entscheidungssystem sollte alle 10 Schritte des Entscheidungsprozesses möglichst gut unterstützen. Abbildung 2 zeigt typische Komponenten eines ganzheitlichen Entscheidungs-Systems, das viel mehr beinhaltet als nur den eigentlichen Entscheidungsfindungsvorgang (Kottbauer, 2020-2).

### A. Systematische Erfassung von Daten bzw. Informationen

Entscheidungen können nur so gut sein, wie Daten und Informationen als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stehen. Aus gutem Grund wird oft gesagt, dass „Daten das Öl im Zeitalter der Digitalisierung sind“. Damit ist gemeint, dass der „Rohstoff“ Daten die Voraussetzung für alle folgenden Entscheidungen bildet – das hatte auch schon vor Industrie 4.0 Gültigkeit, mit der Digitalisierung erhöht sich jedoch die Menge an möglichen Daten noch viel rasanter.

Die Basis für die allermeisten laufenden, operativen Entscheidungen bilden die betriebswirtschaftlichen Datenerfassungssysteme im eigenen Unternehmen (siehe Abb. 2, Punkt A: ERP, BDE, MAD, ...). Noch selten haben wir in Projekten erlebt, dass diese selbstverständliche und zwingende Grundlage zufriedenstellende Qualität aufweist. Von Stammdatenproblemen und Buchungsfehlern wissen wohl die meisten zu berichten – diese Hausaufgaben sind zuallererst zu erledigen.



**Dr. Markus Kottbauer**

ist Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung decision partners. Seit 1999 berät er in Themen der Strategieentwicklung, Unternehmenssteuerung und Entscheidungsoptimierung. Er war 16 Jahre Partner und Trainer der Controller Akademie und 3 Jahre Herausgeber des Controller Magazins.  
*m.kottbauer@decision.partners*

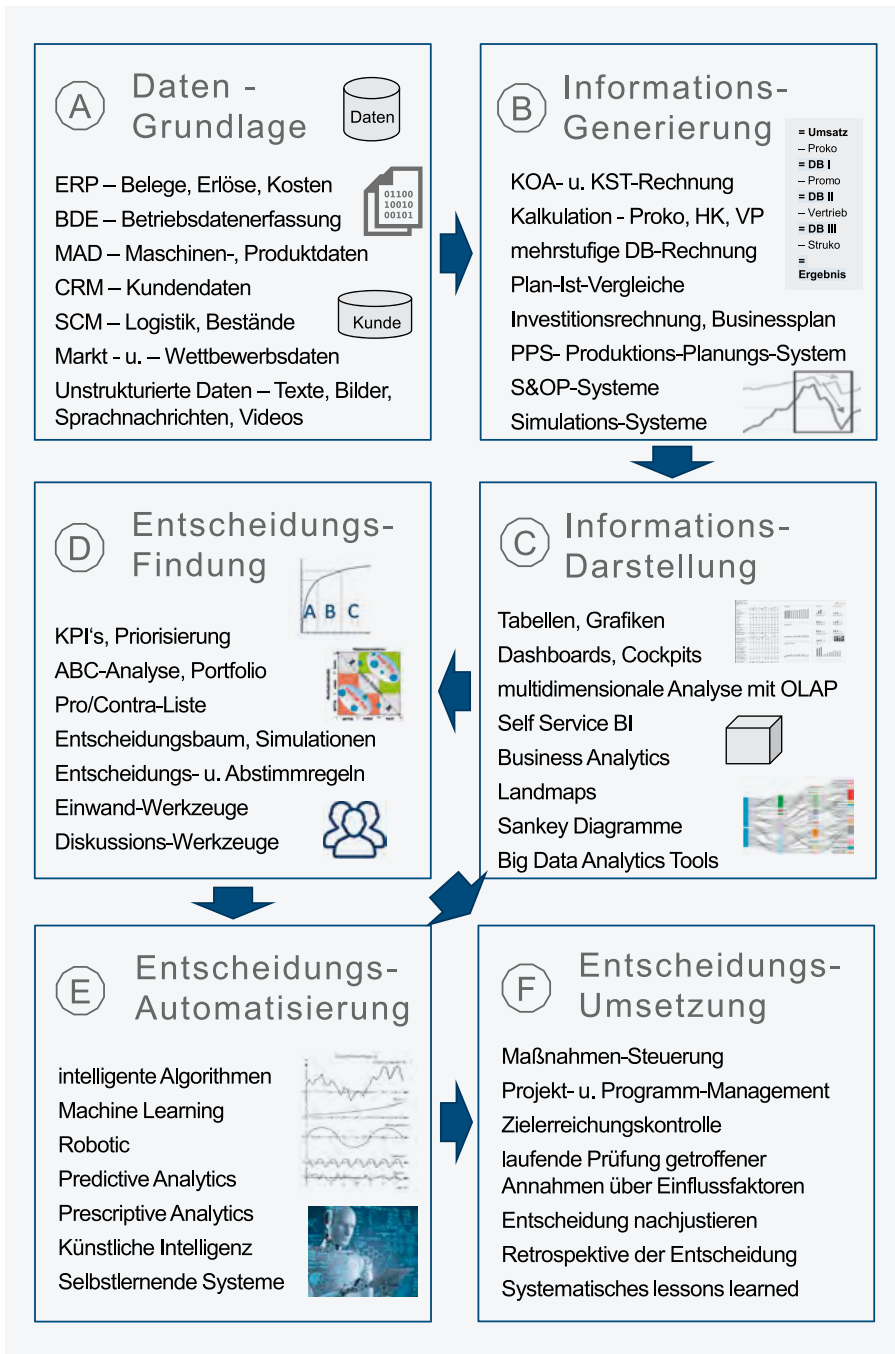


Abb. 2: Bestandteile eines ganzheitlichen Entscheidungs-Systems

In Abbildung 2 sind weitere, beispielhafte Datenquellen aufgelistet. Hervorzuheben ist, dass es immer selbstverständlicher ist, dass auch unternehmensfremde, also exogene Informationen, wie Markt- und Wettbewerbsinformationen, aktuelle Social Media News, detaillierte Kundennutzungsdaten (Big Data) eine relevante Entscheidungsgrundlage bilden. Inzwischen gibt es auch Möglichkeiten, unstrukturierte Daten aus Sprachnachrichten, Bildern oder Videos in Analysen einzubinden.

Neu ist für die allermeisten Unternehmen auch, dass aus der Produktion Zustands-, Verbrauchs- oder Logistikdaten, die aus der „Machine to Machine – Kommunikation“ (IoT – Internet of Things) hervorgehen, als Grundlage für automatisierte Entscheidungen verwendet werden. Anwendungsgebiete sind „Predictive Maintenance“ oder „Asset Management & Equipment Efficiency“. In diesem Zusammenhang spricht man von „Smart Factory“ – die Fabrik, die sich (zumindest teilweise) „selbst steuert“ und in einer Zukunftsvision nur noch eingeschränkt Ent-

scheidungen von einem Produktionsmanager verlangt. Vom Sammeln der Daten zur (automatisierten) Entscheidung ist jedoch noch ein weiter Weg, der in Abbildung 2 in den Punkten B bis E beschrieben wird.

**B. Informationsgenerierung**

Daten sind zwar das neue Öl, aber Informationen sind das neue Gold. Um aus den Rohdaten brauchbare 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 (KPI's – Key Performance Indicators) dienen diesem Zweck. Produktionsplanungs-Systeme berücksichtigen beispielsweise eine größere Menge von Input-Daten, wie Auftragseingänge oder auch Absatzplanung, Lagerreichweite, Rüst- und Lagerkosten etc.

**C. Aufbereitung, Analyse und Darstellung der Informationen**

Die Werkzeuge zur Informationsaufbereitung bilden in Abbildung 2 eine eigene Kategorie (C). Daten und Informationen sind nur so wertvoll, wie diese auch richtig verstanden werden. Die Aufbereitung muss so erfolgen, dass Entscheider diese rasch sowie richtig erfassen und anschließend die richtigen Schlüsse ziehen können. Das betrifft die klassischen Reporting- und Analyse-Werkzeuge wie Excel oder Business Intelligence Tools, mit denen Tabellen und 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 (Losbichler et al., 2020).

**D. Prozess der Festlegung auf eine Entscheidung**

Wie im 3. Schritt des Entscheidungsprozesses beschrieben wurde, ist für jede Entscheidung festzulegen, welche Information mit welcher Gewichtung in die Entscheidung einfließt. Dabei können Priorisierungsmethoden wie eine ABC-Analyse, eine Portfolio-Analyse, eine Potenzial-Analyse oder ein-

fach nur Kennzahlen hilfreich sein (Müller-Pellet, Kottbauer, 2020).

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 Einwands-Regeln sollen festgelegt werden oder auch Diskussions- und Workshopvorgehensweisen, welche die gruppendynamischen Prozesse steuern.

### E. 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-Tools erleichtern uns den Alltag immer mehr. Ob die KI zukünftig tatsächlich maßgeblich eigenständig entscheiden wird oder nur Optionen ausarbeiten und der Mensch letztlich entscheidet, wird vor allem von der Entscheidungsart abhängig sein. Dass KI immer häufiger Entscheidungen stark beeinflusst ist eine Tatsache, deren Entwicklung mit wachem Auge zu beobachten ist (Oehler, 2020).

### F. Steuerung der Umsetzung der Entscheidung

Mit dem Treffen der Entscheidung beginnt die Umsetzungsphase und somit die konkrete Arbeit, die es zu steuern gilt (Schritt 9 und 10 in Abb. 1). Werkzeuge, die die operative Steuerung der Umsetzung unterstützen, sind z.B. der klassische Plan-Ist-Vergleich mit einer Maßnahmenverfolgung oder auch ein professionelles Projekt- und Programm-Management.

Da in den Unternehmen zumeist mehrere, vielleicht sogar sehr viele Projekte und Maß-

nahmen parallel umzusetzen sind, ist eine zentrale Koordination der Umsetzung und der Abhängigkeiten der Projekte untereinander hilfreich. Ein Programm-Management mit einem PMO – einem Programm-Management-Office – kann diese Aufgabe übernehmen und sollte auch die Standards zentral definieren, sowie bei der Anwendung dieser unterstützen und die benötigten Ressourcen koordinieren.

Um die Zielerreichung der umzusetzenden Entscheidungen im Blickfeld zu haben, sollten auch dafür spezifische Instrumente zum Einsatz kommen. Strategieumsetzungswerkzeuge sind z.B. die aktuell sehr moderne OKR-Methode (OKR steht für Objectives and Key Results) oder die seit 30 Jahren in Verwendung befindliche Balanced Scorecard.

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 nachjustieren. Die Entscheidungsfindung kann somit stetig weiter professionalisiert werden. Kein System darf statisch festgelegt werden, alles ist im Fluss und somit laufend zu adaptieren. Das übergeordnete Ziel ist, sich selbst regulierende Optimierungssysteme zu schaffen. ■



### Summary

Entscheidungsvorgänge in Unternehmen sollten systematisiert sein. Im Beitrag wird ein Prozess mit 10 Schritten vorgestellt, die bei jeder Entscheidung Berücksichtigung finden sollen. Dargestellt wird auch, welche Methoden und Werkzeuge der Unternehmenssteuerung Bestandteil eines ganzheitlichen Entscheidungssystems sind.

### Literatur

- Domeier, M. (2020): „Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen“. In Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, Haufe Verlag, München, 87-104.
- Gleißner, Werner (2019): Risikoanalyse: Ein strukturierter Leitfaden zur Risikoquantifizierung (Teil 2), in: Controller Magazin, Heft 3, Mai/Juni 2019, S. 31-35.
- Gleißner, Werner (2020): „Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§93 AktG)“ in Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, Haufe Verlag, München, 51-68
- Kottbauer, M. (2020-1): „Entscheidungen richtig treffen: Die Entscheidungsfindung in 10 Schritten systematisch organisieren“, Haufe, Controlling Office, Jan 2020 [https://www.haufe.de/controllers/controllexpraxis/entscheidungen-richtig-treffen-mit-collaborative-steering/wie-sieht-ein-optimaler-entscheidungsprozess-aus\\_112\\_507324.html](https://www.haufe.de/controllers/controllexpraxis/entscheidungen-richtig-treffen-mit-collaborative-steering/wie-sieht-ein-optimaler-entscheidungsprozess-aus_112_507324.html)
- Kottbauer, M. (2020-2): „Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten“ in Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, Haufe Verlag, München, 33-50
- Losbichler, H. Perkhofner, L. Hofer, P. & Karrer, S. (2020): „Entscheidungsrelevante Informationen durch interaktive Visualisierung leichter erfassen“. In Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, Haufe Verlag, München, 187-208.
- Müller-Pellet, P. & Kottbauer, M. (2020): „Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung“. In Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, Haufe Verlag, München, 167-186.
- Oehler, K. (2020): „Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen.“ In Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, Haufe Verlag, München, 225-236.