

Veröffentlicht in

Controlling

Heft 6 / 2021

Günther, T. / Gleißner, W. (2021):
„Entscheidungsvorlagen für die
Unternehmensführung“,
S. 44 – 46

Mit freundlicher Genehmigung der
Verlag Franz Vahlen GmbH, München

www.vahlen.de

Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung



Prof. Dr. **Thomas Günther** ist Inhaber der Professur für BWL, insb. Betriebliches Rechnungswesen/Controlling, an der TU Dresden.



Prof. Dr. **Werner Gleißner** ist Honorarprofessor für BWL, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden und Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen.

Thomas Günther und Werner Gleißner

Die Entscheidungen der Geschäftsleitung sind für den Unternehmenserfolg wesentlich – aber schwierig. Unternehmertum und unternehmerische Entscheidungen sind nämlich unvermeidlich mit Chancen und Gefahren verbunden, die bei der Vorbereitung von Managemententscheidungen zu berücksichtigen sind. Die Erstellung von Entscheidungsvorlagen und damit die Entscheidungsvorbereitung sind eine zentrale Aufgabe des Controllings. Dabei sollten Mindestanforderungen beachtet werden, die sich aus Gesetz und Rechtsprechung ableiten lassen. Für die Entscheidungsvorbereitung besonders bedeutend ist hier insbesondere die sogenannte Business Judgement Rule (BJR). Die BJR (§ 93 AktG) regelt schadensersatzträchtige Pflichtverletzungen von Vorständen und Geschäftsführern. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn ein Vorstandsmitglied oder Geschäftsführer bei einer „unternehmerischen Entscheidung“ auf der Grundlage „angemessener Information“ annehmen durfte, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln. Wegen der unsicheren Wirkung von Entscheidungen sollten insbesondere mit den Handlungsalternativen verbundene Risiken belegbar beurteilt werden (Gleißner, 2021).

Es ist die zentrale Intention des Gesetzgebers mit der BJR sicherzustellen, dass kein Vorstand oder Geschäftsführer für Pech haftet. Unternehmerische Entscheidungen sind immer mit Chancen und Gefahren verbunden und haben daher unsichere Auswirkungen. Mit jeder unternehmerischen Entscheidung, z. B. bezüglich einer Akquisition, Investition oder Produktneuentwicklung, geht das Unternehmen Risiken ein, die bei ihrem Eintritt große negative Planabweichungen, Verluste oder sogar eine Insolvenz verursachen können. Ob sich ein Risiko realisiert, zufallsabhängig, ist also eine Frage von Glück oder Pech. Statt einer Haftung für das Ergebnis einer Entscheidung stellt deshalb die BJR eine Sorgfaltspflicht für die Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsvorlage in den Fokus.

Entscheidungsvorlagen, die die Entscheidungsqualität verbessern, sollten bestimmte Anforderungen erfüllen: Anders als „Anträge“ sollten sie neut-

ral und „angemessen“ fundiert sein. Die grundlegenden Anforderungen an Entscheidungsvorlagen kann man in drei Teilaspekte aufteilen (in enger Anlehnung an *ICV*, 2021, S. 25 ff.):

1. Vollständigkeit der Inhalte: Die Entscheidungsvorlage muss bestimmte Inhalte wie bestehende Handlungsoptionen, Annahmen der Planung und insbesondere Risiken aufweisen.

2. Angemessenheit der Informationen und Entscheidungsvorbereitung: Der Einsatz von Ressourcen für die Entscheidungsvorbereitung (Arbeitszeit, Kosten) und der Umfang der Dokumentation muss in Anbetracht der Bedeutung und der Risiken der Entscheidung angemessen sein.

3. Neutralität: Die Entscheidungsvorlage muss neutral sein, d. h. ein möglichst intersubjektiv nachvollziehbares und durch persönliche Interessen unbeeinflusstes Bild der Entscheidungssituation bieten. Dies grenzt die Entscheidungsvorlage von einem Antrag ab, bei dem ein Antragssteller in der Regel durchaus persönliche Interessen einbringt.

Um das Kriterium der Vollständigkeit zu erfüllen, sollen Entscheidungsvorlagen für unternehmerische Entscheidungen Informationen zu folgenden Fragen bereitstellen:

- Welche Ziele werden bei der Entscheidung verfolgt? Gibt es Nebenbedingungen, die bei der Zielerreichung beachtet werden müssen?
- Welche Handlungsoptionen (Alternativen) stehen für die Zielerreichung zur Verfügung?
- Welche Annahmen werden für die Zielerreichung getroffen?
- Wie wirken sich die Alternativen auf die Zielerreichung aus?
- Mit welchen Chancen und Risiken ist die Umsetzung der Alternativen verbunden?

Nach einer kurzen Erläuterung über den Entscheidungsgegenstand sollte in einer Entscheidungsvorlage angeführt werden, welche Ziele durch die Entscheidung erreicht werden sollen. Dabei sollte Bezug auf die oberste Zielgröße des Unternehmens genommen und ein Beurteilungsmaßstab abgeleitet werden, anhand dessen verschiedene Handlungs-

optionen bei der Entscheidungsvorbereitung bewertet werden. Speziell ist ein risikogerechter und modellbasierter Unternehmenswert als Kennzahl für das Ertrag-Risiko-Profil der Handlungsoptionen sinnvoll (vgl. Günther, 1997 und Gleißner, 2019). Ebenfalls anzugeben sind Nebenbedingungen der Zielerreichung, die die Menge der Handlungsoptionen einschränken, z. B. Mindestanforderungen an ein Rating.

Zu jeder Entscheidungsvorlage gehört eine Beschreibung der Ausgangssituation (Ist-Zustand) und der Handlungsoptionen. Schon vorab ausgeschlossene Handlungsoptionen – die z. B. die Nebenbedingungen verletzen – sollten dabei zumindest erläutert werden, um klarzustellen, wie die in der Entscheidungsvorlage betrachteten Handlungsoptionen tatsächlich ausgewählt wurden. Zu empfehlen ist hier eine qualitative Beurteilung, z. B. durch Angabe der Vor- und Nachteile.

Entscheidungen beziehen sich auf die Zukunft. Damit sind Prognosen für die (unsichere) zukünftige Entwicklungen erforderlich. Neben Prognosen für den Status quo müssen Vorhersagen für die Zielwirkungen der betrachteten Handlungsoptionen gemacht werden (also z. B. eine Prognose von Cashflows, Gewinnen, Erträgen und das oben spezifizierte Ziel). Dabei ist zu erläutern, wie diese Prognosen erstellt wurden (speziell welches Planungs- oder Prognosemodell zugrunde liegt). Zudem sind die wesentlichen Annahmen zu nennen, auf denen die Prognosen basieren. Viele der Annahmen sind unsicher. Mögliche Abweichungen von den getroffenen Annahmen führen zu Chancen und Risiken bei der Zielerreichung. Unternehmerische Entscheidungen sind somit immer mit Risiken verbunden, weil (1) die Entwicklung des Unternehmensumfelds und (2) die Auswirkungen einer Handlungsoption unsicher sind. Ein zentrales Element jeder Entscheidungsvorbereitung ist somit eine strukturierte Identifikation, Quantifizierung und Aggregation der mit den jeweiligen Handlungsoptionen verbundenen Chancen und Risiken. Insbesondere die unsicheren Planannahmen sind als Risiken zu erfassen (und z. B. durch die Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert ihrer möglichen Ausprägungen zu quantifizieren).

Es ist in der Regel eine Aufgabe des Controllings zu gewährleisten, dass in den Vorlagen für „unternehmerische Entscheidungen“ die hier skizzierten Informationen enthalten sind. Um dies zu gewährleisten, empfiehlt sich, durch dokumentierte organisatorische Regelungen sicherzustellen, dass tatsächlich alle Entscheidungsvorlagen für die Geschäftsleitung den Anforderungen genügen. Es ist meistens eine Aufgabe des Controllings, einen adäquaten Prozess der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen zu entwickeln und, nach Zustimmung durch die Geschäftsleitung, zu dokumentieren und zu betreuen.

In einem ersten Schritt sollte dabei festgehalten werden, was konkret unter „unternehmerischen Entscheidungen“ im Sinne § 93 AktG zu verstehen ist. Neben einer präzisierenden Begriffsdefinition empfiehlt es sich festzuhalten, welche Typen von Entscheidungen eindeutig als unternehmerische Entscheidungen anzusehen sind – und welche nicht (z. B., weil es um Entscheidungen eines Vorstands geht, die er in einer anderen Rolle, also nicht als Mitglied des Organs, trifft). Hilfreich ist hierbei die Festlegung typischer Varianten von unternehmerischen Entscheidungen, wie z. B.

- der Entscheidung über die jährliche Unternehmensplanung (mit Projekten und Budgets)
- Entscheidungen über Akquisitionen oder große Investitionen
- Entscheidungen über Produktneuentwicklung
- Entscheidung über Kreditverträge (mit Kreditvereinbarungen)
- Entscheidungen über wichtige Verträge mit Kunden.

Um möglichst effizient Entscheidungsvorlagen erstellen zu können, sollten für die einzelnen Varianten von unternehmerischen Entscheidungen „Mustervorlagen“ erstellt werden, die helfen, dass alle oben skizzierten Informationen auch tatsächlich bereitgestellt werden.

Beim Aufbau eines Regelwerks für Entscheidungsvorlagen sind zudem die Arbeitsabläufe und die Aufgabenverteilungen zu klären. Meist hat das Controlling die Gesamtverantwortung für die Entscheidungsvorbereitung. Geklärt werden sollte aber, wie das Controlling überhaupt von einer anstehenden „unternehmerischen Entscheidung“ der Geschäftsleitung erfährt. Auch zu regeln sind das Zusammenspiel zwischen dem Antragsteller und den Verantwortlichen für die neutrale Entscheidungsvorbereitung sowie die oft sinnvolle Einbeziehung des Risikomanagements, das das Controlling bei der Risikoanalyse unterstützen kann. Es ist auch empfehlenswert zu kalkulieren, welcher Zeitbedarf in Anbetracht einer zu erwartenden Anzahl von unternehmerischen Entscheidungen besteht, um die notwendigen personellen Ressourcen für die Entscheidungsvorbereitung bereitzustellen.

Eine ausführlichere Erläuterung der aus dem Gesetz abgeleiteten Anforderungen und Orientierung für Regelungen zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen bietet der neue Leitfaden „Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung“ des *Internationalen Controller Vereins (ICV)*. Ein Anliegen des Praxisleitfadens ist es dabei auch auf typische Problemfelder bei der Entscheidungsvorbereitung sowie sachgerechte Lösungsstrategien einzugehen. In der Praxis wird das Controlling nämlich regelmäßig mit unbefriedigenden Daten, fehlenden Risikoanalysen oder schlicht einem Mangel an Zeit für die sachgerechte Vorbereitung einer anstehenden Entscheidung konfrontiert sein.

Die Business-Regeln des 21. Jahrhunderts.



Portofreie Lieferung  vahlen.de/30284975

Burkhart
Be water, my friend

2021. 295 Seiten. Gebunden € 39,80
ISBN 978-3-8006-6230-2

Die Business-Welt

ist einem radikalen Wandel unterworfen und die Spielregeln haben sich grundsätzlich verändert. Es braucht jetzt ein neues Denken, ein neues Handeln und neue Organisationsmodelle. Welche Chancen stecken in den Veränderungen und Entwicklungen? Welche Kompetenzen brauchen wir als Menschen und auch die Organisationen? Wo entwickeln sich erfolgreiche Unternehmen hin und welche Mindset- und Skillset-Shifts müssen wir Menschen adaptieren?

Dr. Steffi Burkhart

bündelt als Herausgeberin in diesem Buch mehrere kluge Köpfe und Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Kultur, die aus unterschiedlichen Perspektiven aufzeigen, wo die Entwicklungen unserer Zeit herkommen, wo Trends hingehen, was all das für Unternehmen, Führung und uns als Individuum bedeutet.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de |
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de |
Preise inkl. MwSt. | 173050 |  [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen

Literatur

- *Gleißner, W.*, Cost of capital and probability of default in value-based risk management, in: *Management Research Review*, Vol. 42 (2019), No. 11, S. 1243–1258.
- *Gleißner, W.*, Unternehmerische Entscheidungen. Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule), in: *Controller Magazin*, 46. Jg. (2021), H. 1, S. 17–23.
- *Günther, T.*, Unternehmenswertorientiertes Controlling, Vahlen Verlag, München 1997.
- Internationaler Controller Verein e. V. (Hrsg.): *Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung. Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgement Rule)*, erarbeitet von *Werner Gleißner, Ute Vanini, Thomas Berger, Markus Feldmeier, Tobias Flath, Thomas Günther, Ralf A. Huber, Markus Kottbauer, Robert Rieg, Utz Schäffer, Karl-Heinz Steinke, Marco Wolfrum*, Haufe-Lexware GmbH, Freiburg 2021.