

# dgw

Wirtschaftsfachmagazin



Massvoll-  
genessen.de

**Biermarkt 2025:** Globale Expansion trifft nationale Konsolidierung.  
„Zwischen Wachstum und Wandel“

**Pfandpflicht für alkoholfreie Spirituosen:**  
Ein Präzedenzfall mit Folgen für die Getränkebranche?

**Drink Innovation Challenge:**  
kreative Konzepte für eine neue Getränkekultur

1983–2025

**NUN**  
**abonnieren**

**NIX**  
**verpassen**

A graphic design featuring the German word 'abonnieren' above the word 'verpassen'. The letters are bold and black. A vertical grey bar runs through the center of both words. The top part of 'abonnieren' and the bottom part of 'verpassen' overlap this bar. The word 'NUN' is positioned above 'abonnieren', and 'NIX' is positioned below 'verpassen'. All text is in a sans-serif font.

**aktuell, kompetent, dgw • [www.deutschegetraenkewirtschaft.de](http://www.deutschegetraenkewirtschaft.de)**



## Impressum

deutsche getränke wirtschaft

ISSN-0724-4266

USTID DE 178749612

### Herausgeber- und Verlagsadresse

Monika Busch und R. Schmidt GbR

dgw-Verlag, Nansenstraße 11, 58300 Wetter  
fon 02335-73 98 01

[www.deutschegetraenkewirtschaft.de](http://www.deutschegetraenkewirtschaft.de)  
[verlag@deutschegetraenkewirtschaft.de](mailto:verlag@deutschegetraenkewirtschaft.de)  
[red@deutschegetraenkewirtschaft.de](mailto:red@deutschegetraenkewirtschaft.de)

### Abonnentenverwaltung

Verlagsadresse

Erscheinungsweise

8 × jährlich, zzgl. Sonderausgaben

### Bezugspreis

Einzelpreis Euro 7,-, Inlandsabo Euro 56,- inkl. Vertrieb + MwSt.,  
Auslandsabo Euro 74,50 inkl. Vertrieb, Kündigung:  
drei Monate vor Ende eines Bezugsjahres

### Redaktion

Dipl.-Betriebswirt Monika Busch

### Autoren in dieser Ausgabe

Anne M. Schüller

### Korrektorat

Carsten Weber

### Layout/Grafik und Druck

Brochmann GmbH, Essen

### Copyright

Alle in diesem Magazin enthaltenen Beiträge nebst Abbildungen unterliegen dem Urheberrechtsgesetz. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten besteht kein Rücksendungs- und Haftungsanspruch. Bei der Annahme eines Manuskripts seitens der Redaktion gehen alle Verlags- und Urheberrechte wie auch sämtliche Rechte zur Veröffentlichung und Verbreitung an den dgw-Verlag. Die Zustimmung zum Abdruck wird vorausgesetzt. Für den Inhalt angenommener Beiträge oder Darstellungen übernehmen Verlag und Redaktion keinerlei Haftung. Nachdruck sowie Vervielfältigung auch in elektronischen Medien oder sonstige Verwertung in jeder erdenklichen Form nur mit schriftlicher Genehmigung des dgw-Verlags. Namentlich gekennzeichnete Fremdbeiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Für die Übernahme von Artikeln in Ihren internen digitalen Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte von der PMG Presse-Monitor GmbH & Co. KG unter [www.presse-monitor.de](http://www.presse-monitor.de) oder [info@presse-monitor.de](mailto:info@presse-monitor.de).



Bild von Gerd Altmann auf Pixabay

## So werden Entscheidungen schneller und besser

von Anne M. Schüller

Unternehmen können in Zukunft nur dann erfolgreich werden, wenn es ihnen gelingt, die richtigen Entscheidungen zügig zu treffen. Dabei gilt: Nicht alles muss die Führungskraft selbst entscheiden – außer, sie hat Spaß daran, sich im Mikromanagement zu verlieren. Denn es gibt zwei Typen von Entscheidungen.

Beim schwedischen Streamingdienst Spotify, Weltmarktführer für Musikvermarktung, sieht man Entscheidungsprozesse so: Ein guter Mitarbeiter trifft in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef. Bei 10 Prozent seiner Entscheidungen

liegt der Mitarbeitende daneben. Und zu 20 Prozent fällt er bessere Entscheidungen, weil er näher an einer operativen Sache dran ist und deshalb davon mehr Ahnung hat. Geht es um digitale Belange in traditionellen Firmen, liegt die Zahl bei den gut ausgebildeten jungen Mitarbeitenden wahrscheinlich sogar noch höher.

### Und wie ist das in klassischen Unternehmen?

In vielen klassischen Unternehmen laufen die Genehmigungswege noch immer wie anno dazumal ab. Selbst kleinere

Entscheidungen werden auf die nächsthöhere Hierarchiestufe oder gleich ganz „nach oben“ verlagert, also dorthin, wo man oft weniger vom Tagesgeschäft versteht. Das ist, als würde der Trainer die Elfmeter schießen. So passieren Fehlentscheidungen häufig im obersten Stock. Oft dauern Entscheidungsprozesse auch viel zu lange. In einer Hochgeschwindigkeitszukunft ist die Fähigkeit zu guten, raschen Entscheidungen allerdings elementar, um nicht von anderen, schnelleren Mitbewerbern überholt zu werden.

In einem Fall brauchte es für alle Anschaffungen ab 100 Euro zwei Unterschriften. Hierfür war aufwendig ein Formular auszufüllen. Zu allem Übel war einer der beiden Entscheidungsträger zwei Wochen im Urlaub, danach türmte sich bei ihm die Arbeit. Als endlich grünes Licht kam, war der Kunde, für den die Genehmigung notwendig gewesen war, weg. Er konnte nicht länger warten. Neben den Kosten für das

Bewilligungsverfahren belief sich der entgangene Umsatz auf 10.000 Euro. Doch das war noch nicht alles. Der junge, ambitionierte Kundenbetreuer hatte die Nase voll von solch antiquierten Prozessen. Er war eingestellt worden und in die Firma gekommen, um Großes zu bewegen. Weil ihm das dort nicht ermöglicht wurde, war er bereits auf dem Sprung. Die Opportunitätskosten: 100.000 Euro, um diese Position dann neu zu besetzen.

### **Kluge Köpfe wollen autonom entscheiden**

Messen Sie doch mal in Ihrer Firma, wie oft das Absegnen reine Formsache ist. Die Führungskraft als Edelsachbearbeiter, der seine Zeit mit Häkchenmachen verplempert? Wer sich mit solchen Vorgaben rumschlagen muss, wird zum Mikromanager, ob er das will oder nicht. Das lässt sich bepreisen. Obendrauf kommen weitere Kosten, wenn Obere auch darüber befinden, ob



Bild von Campaign Creators auf Unsplash



Bild von Annie Spratt auf Unsplash

Mitarbeiterideen umgesetzt werden. Denken wir an entgangene Ersparnisse wegen eines nicht umgesetzten Verbesserungsvorschlags oder an entgangene Erlöse, weil ein innovativer Vorstoß den Markt nicht erreicht.

Ja, es ist eine Krux: Erst wollen die Firmen die besten Mitarbeitenden und dann werden diese geführt, als ob sie keine eigenen Entscheidungen treffen könnten. „Es macht keinen Sinn, kluge Köpfe einzustellen und ihnen dann zu sagen, was sie zu tun haben. Wir stellen kluge Köpfe ein, damit sie uns sagen, was wir tun können.“ Diese Aussage stammt von Steve Jobs. Und Ed Catmull, Leiter der Pixar Animation Studios, ebenfalls sehr erfolgreich, sagte einmal: „Wir beginnen mit der Annahme, dass unsere Mitarbeiter talentiert sind und einen Beitrag leisten wollen. Wir akzeptieren, dass unser Unternehmen ungewollt dieses Talent auf

unzählige Weisen einengt. Aber wir versuchen, diese Hindernisse zu finden und zu beseitigen.“

### **Kontrolle lässt Eigeninitiativen versanden**

In den frühen Zeiten der Industrialisierung war es sicherlich sinnvoll, bei anstehenden Entscheidungen die Führungskräfte einschalten. Da wurden ungelernte Tagelöhner direkt von den Feldern in die Fabriken geholt. Man sagte ihnen, was sie zu tun hatten, und genau das taten sie auch. Vorarbeiter waren dazu da, sie anzutreiben: mit Planzahlen, harschen Vorgaben und strengen Kontrollen. Das war damals. Heute brauchen wir vor allem geniale Köpfe, damit das notwendige Neue „werden kann“.

Das Abarbeiten vorgedachter Vorgehensweisen hingegen lässt Eigeninitiativen

einfach versanden. Vorgezeichnete Wege hemmen die Fantasie und zerstören damit die Möglichkeit, eigene, andere, bessere Wege zu einer Zielerreichung zu finden. Kontrolle kann zwar Fehler verhindern, doch sie weckt kein Leben, erzeugt keinen Schwung, keine Kreativität, kein Engagement und schon gar keine Innovationen. So killt das Machtwort der Chefs jegliche Kreativität. Die heute so dringend benötigten neuen, forschen, unkonventionellen Ideen sind dann unerreichbar.

### **Neue Zeiten brauchen neue Vorgehensweisen**

Hochstrategische Entscheidungen gehören natürlich in den obersten Stock. Sie liegen außerhalb des Wissens oder der Verantwortung der operativen Teams. Solche Entscheidungen haben fast immer einen langfristigen Zeithorizont. Wenn es hingegen um operative Maßnahmen geht, entscheidet besser nicht der Vorgesetzte, sondern der Mitarbeiter oder das Team, in dem ein jeweiliger Vorstoß wirksam wird. Dabei müssen die Führenden akzeptieren, dass nicht ihre eigene Meinung das Maß aller Dinge ist, sondern dass es auch andere, weitaus geeignete Wege zum Ziel geben kann.

Fast alle operativen Fragestellungen kann ein Team besser beantworten als irgend ein Manager weit weg vom Schuss. Wer das Ohr ständig am Markt hat, hat zudem auch ein besseres Gespür dafür, was das nächste große Ding werden könnte. Gibt es also überhaupt gute Gründe für einsame Chefentscheidungen in operativen Belangen? Ja, und zwar sind das Situationen, die blitzschnelles Handeln erfordern und große

Auswirkungen haben. Begründen Sie als Chef gegenüber den Mitarbeitenden in dem Fall, weshalb es zu einer solchen Entscheidung kam. Sie sollten die Ausnahme bleiben.

### **Die Entscheidungsmatrix: Typ 1 oder Typ 2**

Grundsätzlich lässt sich, wie wir sahen, zwischen strategischen und operativen Initiativen unterscheiden. Ich nenne sie Entscheidungen von Typ 1 und Typ 2.

■ **Typ-1-Entscheidungen:** Das sind strategische Entscheidungen. Sie haben einen weitreichenden Zeithorizont mit beträchtlichen Konsequenzen, etwa Fusionen, ein Firmenumzug oder Investitionen. Dabei geht es um die großen Zusammenhänge im Marktgeschehen, um langfristige Perspektiven, um juristische Haftungsgründe, um Finanzimplikationen und so weiter, die für die Unternehmenssteuerung maßgeblich sind.

■ **Typ-2-Entscheidungen:** Das sind Entscheidungen von operativer Bedeutung. Sie werden eigenverantwortlich und selbst organisiert dort getroffen, wohin sie tatsächlich gehören: dort, wo die Fachleute sitzen, dort, wo man ganz nahe am Kunden ist, und dort, wo man beim kleinsten Hinweis auf Fehler zügig nachsteuern kann. „Kompetenzen und Verantwortung zusammenführen“ nennt man dieses Prinzip.

Der erste Schritt auf dem Weg zu einer neuen Entscheidungskultur kann nun darin bestehen, eine Entscheidungsübersicht für seinen Bereich zu erstellen.

## Wie Sie eine Entscheidungsübersicht erstellen

Dazu wird zunächst auf einem Board zusammengetragen, welche Entscheidungen von strategischer und welche von operativer Bedeutung sind. Danach wird festgelegt, wer bei Entscheidungen von Typ 1 involviert ist und diese genehmigt. Entscheidungen von Typ 2 werden autonom im Team oder von einer Einzelperson getroffen. Allenfalls gibt es eine Informationspflicht nach oben und/oder ein Vetorecht. Auch das wird notiert.

Anschließend wird die Übersicht intern veröffentlicht. Das schafft Klarheit, Sicherheit und Transparenz. In einer festgelegten Experimentierphase, die ein paar Monate dauern kann, wird die Brauchbarkeit des Ganzen getestet. Änderungen und Ergänzungen sind nach gemeinsamer Absprache jederzeit möglich. Die Informationspflicht und vor allem das Vetorecht sollten nur äußerst selten angewandt werden, um den Weg in das eigenverantwortliche, selbst organisierte, agile Arbeiten tatsächlich zu ebnen.

## In unterschiedlichem Tempo unterwegs

### Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller:

### Bahn frei für Übermorgengestalter

Gabal-Verlag 2022, 216 Seiten,  
24,90 Euro, ISBN: 978-3967390933



Das Buch zeigt 25 rasch umsetzbare Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispiele, um zu einem Überflieger der Wirtschaft zu werden. Kompakt und sehr unterhaltsam veranschaulicht es jedem,

werden. Kompakt und sehr unterhaltsam veranschaulicht es jedem, der helfen will, eine bessere Zukunft zu gestalten, die maßgeblichen Vorgehensweisen in drei Bereichen: Wie machen wir die Menschen stärker, das Zusammenarbeiten besser und die Innovationskraft im Unternehmen größer?



### Die Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynotespeaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint-Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impuls-vorträge auf Tagungen, Fachkongressen und

Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Businessnetzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet.

Die Menschen sind alle verschieden. Das betrifft auch ihr Tempo, wenn es um Wandel geht. Es gibt die, die können es gar nicht erwarten, Verantwortung zu übernehmen. Und es gibt andere, die warten lieber erst einmal ab. Wer jahrelang rein anweisungsorientiert gearbeitet hat, tut sich womöglich anfangs ebenfalls schwer. Doch es müssen nicht sogleich alle in das selbst organisierte Entscheiden gehen. Eine Faustregel dazu besagt: Sind zehn Prozent einer Gruppe für eine Sache gewonnen, entsteht Sog. Lasst also zunächst die Vorreiter ran. Eine Gruppe als Ganzes ist sicherer, wenn zunächst nur eine solche „Vorhut der Willigen“ Neuland betritt.

Zudem braucht es die Wahrnehmung jedes Einzelnen in der Gruppe, sich emotional sicher zu fühlen. Dazu gehört auch eine lernorientierte Fehlerkultur. Nur in einer solchen Umgebung fällt es den Menschen leicht, sich einzubringen und mit der neuen Vorgehensweise zu experimentieren. Zudem müssen wir üben, um zu brillieren.