

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

Entscheidungsrelevante Informationen durch interaktive Visualisierung leichter erfassen

- Richtige Entscheidungen erfordern die richtige Aufbereitung von Informationen.
- Die Trends Big Data und Self-Service-Reporting erfordern moderne, interaktive Visualisierungen und erhöhen den Anspruch an die Analysefähigkeit.
- Die passenden Visualisierungen und Interaktionen für das eigene Berichtswesen können mittels Eye-Tracking getestet und objektiv bewertet werden.
- Multidimensionale Visualisierungen lassen Zusammenhänge und Trends bei großen Datenmengen wesentlich besser erkennen als traditionelle Diagramme.
- Der Einsatz multidimensionaler Visualisierungen, wie z. B. Sankey-Diagramme oder Parallel Coordinates Plots, unterstützt das Management in komplexen Entscheidungssituationen und schafft einen Mehrwert im Reporting.

Inhalt		Seite
1	Die Kunst, aus Daten Entscheidungen abzuleiten	189
2	Interaktion schafft Mehrwert	191
3	Eye Tracking	192
4	Visualisierungsmöglichkeiten im Überblick	193
5	Von der Datentabelle zu multidimensionalen Visualisierungen	195
5.1	Datentabelle	195
5.2	Business-Grafiken	196
5.3	Multidimensionale Visualisierungen	198
5.3.1	Multidimensionale Visualisierungen mit mehreren Hierarchien	198
5.3.2	Multidimensionale Visualisierungen mit mehreren Attributen	199
5.4	Usability von kartesischen multidimensionalen Visualisierungen	200
5.4.1	Sankey-Diagramm	200
5.4.2	Parallel Coordinates Plot	203
6	Fazit	206
7	Literaturverzeichnis	207

■ Die Autoren

Prof. Dr. Heimo Losbichler, Dekan der FH Oberösterreich in Steyr und Leiter des dortigen Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) sowie Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC).

Lisa Perkhofer, M.A., Research Project Manager und Doktorandin im Forschungsbereich Informationsvisualisierung an der FH Oberösterreich in Steyr.

Prof. Mag. DI Peter Hofer, Professor für Controlling und Business Intelligence sowie Leiter eines Forschungsprojekts zu innovativen Big-Data-Visualisierungen an der FH Oberösterreich in Steyr.

Stephan Karrer, B.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich Informationsvisualisierung an der FH Oberösterreich in Steyr.

1 Die Kunst, aus Daten Entscheidungen abzuleiten

Managemententscheidungen von Führungskräften stehen in direktem Zusammenhang mit den zur Verfügung stehenden Informationen. Diese bilden das Fundament für jegliche menschliche Entscheidungsfindung. Da Entscheidungen daher nur so gut wie die zugrundeliegenden Informationen sein können, bedarf es im Zeitalter von Big Data geeigneter Software-Tools zur Datenhaltung und –aufbereitung sowie geeigneter Visualisierungen zur benutzerfreundlichen Präsentation dieser Information. Moderne Software-Tools ermöglichen es, steigende Datenvolumina aus unterschiedlichsten Datenquellen zu integrieren und in leicht verständlicher sowie in einer auf den Entscheidungsträger abgestimmten Form aufzubereiten. Gleichzeitig gilt es, Führungskräften den zeitnahen und direkten Zugriff zu ermöglichen, damit sie sich jederzeit und vor allem selbstständig mit entscheidungsrelevanten Informationen auseinandersetzen können. Dieser gezielte Einsatz von Tools soll nicht nur die Unabhängigkeit der Datenanalyse (Self-Service), sondern auch ein tieferes Verständnis des Users unterstützen. Letzteres erreicht man vor allem durch die Anwendung von geeigneter Interaktion (z. B. durch Wahl eines anderen Datenschnitts) und Visualisierung.

Die zugrundeliegenden Informationen nützen angesichts rasant steigender Datenmengen jedoch relativ wenig, wenn diese nicht richtig interpretiert werden können. In diesem Zusammenhang gewinnt die Visualisierung, d.h. die Form in welcher Daten den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden, enorm an Bedeutung. Die Abkehr von endlosen Zahlenkolonnen und der verstärkte und richtige Einsatz von Diagrammen war in den letzten Jahren eine wichtige Entwicklung im Reporting und spiegelt sich auch z.B. in der IBCS-Initiative wider. Im Hinblick auf die Analyse von Big Data steigt nicht nur die Bedeutung, sondern auch das Spektrum an potenziellen Möglichkeiten. Die Auswahl der richtigen Visualisierung zur jeweiligen Aufgabenstellung wird im Reporting noch wesentlicher, um große Datenmengen benutzerfreundlich zu präsentieren und dem Entscheider einen „fit“ aus gewünschter und tatsächlich gelieferter Präsentationsform zu ermöglichen.¹ Die damit verbundene kognitive Entlastung führt zu einer signifikant verbesserten Entscheidungsunterstützung des Managements im Big Data Umfeld. Diese neuen Möglichkeiten gilt es kritisch zu beleuchten und auf ihre Einsatzgebiete und -möglichkeiten im Controlling zu untersuchen.

Im Zusammenhang mit Big Data und Self-Service-Reporting gibt es aktuell vor allem zwei wesentliche Trends:

- Einerseits neue multidimensionale und hierarchische **Visualisierungen**, welche die Darstellung komplexer Zusammenhänge und Ausprägungen verschiedener Dimensionen und Attribute erlauben und weit über die Aussagekraft klassischer Balken- oder Wasserfalldiagramme hinausgehen und

¹ Vgl. Eisl et al., 2018.