

## 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
----------------------------	-----

# Treiberbasierte Simulationen von Trends: Wie das Controlling von Mercedes-Benz strategische Entscheidungen unterstützt

- Unternehmen wie die Mercedes-Benz AG müssen für den nachhaltigen Erfolg langfristige Entscheidungen treffen. Durch Trends wie Digitalisierung, Regulationen, sich verändernde Kundenanforderungen sowie neue Wettbewerber wird die Vorbereitung und Unterstützung dieser Entscheidungen durch das Controlling immer anspruchsvoller.
- Durch diese Unsicherheiten werden zuverlässige langfristige Vorhersagen erschwert, welche jedoch als Basis für strategische Entscheidungen unabdingbar sind.
- In diesem Beitrag wird dargelegt, wie man dieser Unsicherheit mithilfe von treiberbasierten Simulationen begegnen kann, um eine systematische Entscheidungsfindung zu unterstützen.
- Am Beispiel des Batteriepreises wird aufgezeigt, wie im strategischen Controlling bei der Mercedes-Benz AG treiberbasierte Simulationen eingesetzt werden, um das Management bei Entscheidungen zu unterstützen.

Inhalt	Seite
1	Entscheidungsunterstützung durch treiberbasierte Simulation ..... 210
2	Exemplarisches Vorgehen bei der strategischen treiberbasierten Simulation ..... 212
2.1	Grundlage: Die 3 Stufen von treiberbasierten Simulationen ..... 212
2.2	Operatives Vorgehen: Simulation am Beispiel des Batteriepreises .... 212
2.2.1	Definition der strategischen Fragestellung ..... 214
2.2.2	Identifikation und Bewertung von Treibern: Umfeld- und Treiberanalyse ..... 215
2.2.3	Erstellung einer Gesamtsimulation und Szenarien: Transparenz der Wirkzusammenhänge ..... 217
2.2.4	Ergebnisse in der Entscheidungsfindung: Bewertung für das Unternehmen ..... 219
3	Empfehlungen für die Arbeit mit treiberbasierten Simulationen ... 220
4	Literatur ..... 221

## ■ Der Autor

Thomas Walter, Manager, Strategisches Controlling MBC, Mercedes-Benz AG

## 1 Entscheidungsunterstützung durch treiberbasierte Simulation

In einem sich immer schneller wandelnden Umfeld haben Entscheidungsträger die Herausforderung, dass in vielen Entscheidungsfällen auch immer genauere und umfangreichere Analysen keine eindeutige Vorhersage treffen können. Das Einzige, was bleibt, ist die Unsicherheit in Entscheidungssituationen zu akzeptieren und mit ihr umzugehen.

Für das strategische Controlling, das die finanzielle Bewertungsgrundlage für Entscheidungen schafft, bedeutet dies, dass stärker in Szenarien und Bandbreiten kommuniziert werden muss. Dies impliziert allerdings, dass das Top-Management nicht „die eine“ richtige Vorhersage erwartet.

Natürlich entbindet dies das Controlling nicht davon, tieferegehende Analysen akkurat zu rechnen. Im Gegenteil: In der Diskussion von Szenarien ist es sogar noch wichtiger, die Ergebnis-Treiber klar herauszuarbeiten und mit klar verständlichen und transparenten Prämissen-Sets zu arbeiten.

Produktentscheidungen in der Automobilindustrie sind dadurch geprägt, dass sie zumeist ein Jahrzehnt vor ihrem eigentlichen Wirken getroffen werden müssen (3–4 Jahre Entwicklungszeit + 6–7 Jahre Lifecycle). Dabei ist es die Aufgabe des strategischen Controllings, dafür zu sorgen, dass die notwendigen Investitionen in die richtigen Felder (Produkte, Technologien, Märkte etc.) erfolgen – bei Mercedes Benz Cars geht es dabei um eine Größenordnung von 13 Mrd. EUR pro Jahr für Sach- und Entwicklungsinvestitionen (Jahresbericht Daimler AG 2019).

Um solch langfristige Entscheidungen systematisch treffen zu können, ist eine klare Prämissenlage notwendig. Dies wird aktuell dadurch erschwert, dass die Automobilindustrie, wie viele andere Industrien auch, von einer zunehmenden Marktunsicherheit betroffen ist. Das umfasst zum einen volatile Themen, welche stabile Prämissensetzungen erschweren, wie z.B. Zolldiskussionen. Zum anderen sind dies anhaltende Trends, welche die Industrie nachhaltig verändern, wie z.B. die Elektrifizierung des Antrieb-Portfolios.

Die zunehmende Elektrifizierung zieht eine Vielzahl an Folgeaspekten nach sich:

- Die Beschleunigung der technologischen Entwicklung: –75 % Preisrückgang (in EUR/kWh) von Lithium-Ionen-Batterien von 2013 bis 2019;<sup>1</sup>
- neue und branchenfremde Wettbewerber: hierzu zählen neue Fahrzeug-OEMs aus USA und China aber auch Technologiefirmen;
- Veränderung des regulatorischen Umfelds: z.B. eine NEV-Quote<sup>2</sup> 2020 in China von 12 % (FAZ 2017).

---

<sup>1</sup> Statista, 2019.

<sup>2</sup> New electric vehicle: spezifische Definition, die regelt, welche Fahrzeuge in diese Quote mit einbezogen werden dürfen.