

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

Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen

- Künstliche Intelligenz verändert die Art, wie Entscheidungen getroffen werden. Um nicht überrollt zu werden, sollte der Controller die Initiative bei der Ausgestaltung intelligenter Systeme ergreifen. Dazu ist es aber notwendig, die Grundlagen dieses äußerst heterogenen Phänomens und das Potenzial für die eigenen Prozesse zu erkennen.
- Während einfache Entscheidungen und Handlungen zunehmend automatisiert werden, erfordern komplexere Entscheidungen eine interaktive Art der Unterstützung.
- Machine Learning zur Erkennung von Auffälligkeiten sowie Aufsetzen von Prognosen und Handlungsempfehlungen ist noch etwas für Experten. Nicht selten ist hierzu Programmierung notwendig.
- Auch die etablierten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung (u. a. Planungs- und Reporting-Lösung) weisen noch eine hohe Komplexität auf. Im Rahmen des Cognitive Computing lässt sich diese Komplexität verbergen, sodass Fachexpertise und maschinelle Unterstützung näher zusammenrücken.
- Wenn „Self-Controlling“ und Datenwissenschaftler stärker in den Vordergrund rücken, verändert sich die Rolle des Controllers. Als Integrator muss er die verschiedenen Bestrebungen koordinieren.

Inhalt	Seite
1 Unterstützung durch Künstliche Intelligenz	226
2 Aktuelle Entwicklungsmöglichkeiten	227
3 Machine Learning als Herzmuskel der Künstlichen Intelligenz	228
4 Cognitive Computing	230
5 Wirkung auf das Aufgabenspektrum des Controllers	234
6 Fazit	236
7 Literaturhinweise	236

■ Der Autor

Prof. Dr. Karsten Oehler, Solution Architect bei Wolters Kluwer CCH Tagetik in Unterschleißheim und Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Provdadis School of International Management and Technology in Frankfurt am Main.

1 Unterstützung durch Künstliche Intelligenz

Das Thema der künstlichen Intelligenz steht seit geraumer Zeit (mal wieder) hoch im Kurs. Die Möglichkeiten einer weitgehenden Automation menschlicher Tätigkeiten und Entscheidungen beflügeln natürlich auch Controller. Sich wiederholender Tätigkeiten wie Datenaufbereitung und Berichtserstellung und -verteilung können gut automatisiert werden, wobei es schon lange nicht mehr nur um Makroprogramme zur Steuerung einfache Tätigkeiten geht. Es geht um mehr: Ein „intelligenter“ Algorithmus sollte eigenständige Aufgaben erledigen, die üblicherweise menschliche Intelligenz erfordern, idealerweise sogar komplexe Entscheidungen selbst treffen, beispielsweise eine optimale Preis- oder Rabattgestaltung oder Kapazitätsanpassungsmaßnahmen eigenständig vornehmen.

Leicht kommt man ins Schwärmen, ob der Möglichkeiten, die sich für das Controlling ergeben könnten. Mühselige Datenaufbereitung, häufig wiederholendes Forecasting, der jährliche Planungsmarathon, Abweichungsanalysen, analytische Kostenplanung, Risikomanagement, alles steht auf dem Prüfstand und könnte partiell oder vollständig automatisiert werden.

Allerdings ist das eine die Visionen, dass andere die Wirklichkeit. Man denkt, gleich dem autonomen Fahren gilt es, nur noch das Unternehmensziel festzulegen, alles andere soll die Maschine erledigen („autonomes Planen und Steuern“). Ein Algorithmus plant die Mittel, die Maßnahmen und setzt diese auch um.

Ein wichtiger Zwischenschritt zur Automatisierung wird dabei gedanklich übersprungen, nämlich die intelligente Unterstützung menschlichen Handelns und Entscheidens. Solche Assistenzsysteme sind aus dem täglichen Leben kaum wegzudenken: das Navigationssystem ist beispielsweise so eine fast unverzichtbare Hilfe beim Autofahren geworden. Es hilft, den schnellsten Weg zum Ziel unter Zuhilfenahme sensorische Informationen zu finden: hierzu wird die Verkehrsdichte durch die Geschwindigkeit der Systemteilnehmer kontinuierlich gemessen. Zudem erfolgt mittlerweile eine erleichterte Bedienung durch Assistenzsysteme. So ist beispielsweise Google Maps schon recht fehlertolerant bei der Eingabe des Ziels.

In dieser Art ist auch eine Assistenzfunktion im Controlling vorstellbar: Ein „intelligenter“ Assistent in Form eines Chatbots steht bereit, um den Controller und seinen Kunden, den Manager, qualifiziert bei seinen Aufgaben zu unterstützen. So könnten beispielsweise hilfreiche Vorschläge zur Gestaltung von Maßnahmen zur Zielerreichung unterbreitet werden. Nun ist die betriebswirtschaftliche Steuerung ungleich komplizierter als das Autofahren, um solche Ansätze einfach und standardisiert erstellen zu können. Auf der anderen Seite zeigen Werkzeuge wie Thoughtspot im Reporting,¹ dass die Unterstützung bei Spezialaufgaben deutlich verbessert werden kann.

¹ Jensen, 2020.