

# 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“<br><i>Utz Schäffer, Markus Kottbauer</i> ..... | 13 |
|--|----|

## Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

|  |     |
|--|-----|
| Entscheidungen zu professionalisieren ist unverzichtbar<br><i>Markus Kottbauer</i> .....   | 21  |
| Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten<br><i>Markus Kottbauer</i> .....  | 33  |
| Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§ 93 AktG)<br><i>Werner Gleißner</i> ..... | 51  |
| Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen<br><i>Markus Domeier</i> .....   | 69  |
| Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen<br><i>Markus Domeier</i> .....     | 87  |
| CSR und nachhaltiges Entscheiden: Umsetzung in 6 Schritten<br><i>Peter Müller-Pellet</i> .....   | 105 |

## Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

|   |     |
|---|-----|
| Vorgehen bei der Professionalisierung der Entscheidungsfindung<br><i>Markus Kottbauer</i> .....   | 127 |
| Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING<br><i>Markus Kottbauer, Peter Müller-Pellet</i> .....                                     | 149 |
| Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung<br><i>Peter Müller-Pellet, Markus Kottbauer</i> .....                                    | 167 |
| Entscheidungsrelevante Informationen durch interaktive Visualisierung leichter erfassen<br><i>Heimo Losbichler, Lisa Perkhofer, Peter Hofer, Stephan Karrer</i> ..... | 187 |

|  |     |
|--|-----|
| Treiberbasierte Simulationen von Trends: Unterstützung in strategischen Entscheidungen durch das Controlling<br><i>Thomas Walter</i> ..... | 209 |
|--|-----|

#### **Kapitel 4: Organisation & IT**

|  |     |
|--|-----|
| Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen<br><i>Karsten Oehler</i> ..... | 225 |
|--|-----|

|   |     |
|---|-----|
| Business Partner: Wie kann der Controller zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen beitragen?<br><i>Babette Drewniok</i> ..... | 237 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| Entscheidungsunterstützung in datengetriebenen Organisationen<br><i>Matthias Nagel</i> ..... | 253 |
|--|-----|

#### **Kapitel 5: Literaturanalyse**

|   |     |
|---|-----|
| Literaturanalyse zum Thema „Entscheidungsfindung“ ..... | 274 |
|---|-----|

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Stichwortverzeichnis ..... | 279 |
|----------------------------|-----|

# Entscheidungsunterstützung in datengetriebenen Organisationen

- Mehr denn je lassen sich heute Daten als Grundlage von Entscheidungen aller Art nutzen. Selbst Entscheidungen nach Intuition und „Bauchgefühl“ beruhen indirekt auf Daten.
- Für Entscheidungen sind die richtigen Daten in ausreichender Menge und hoher Qualität sowie unstrukturierte unternehmensrelevante Informationen erforderlich. Dies wird an Beispielen gezeigt.
- Auf Basis „smarter Daten“ können digitale Assistenten Entscheider auf vielfältige Weise unterstützen. Der Einsatz in Softwaresystemen steht allerdings noch am Anfang.
- Data Science und Analytik schaffen Voraussetzungen, wiederkehrende Entscheidungen automatisiert in die Prozesse des Unternehmens zu integrieren. Dies ist auch ein breites Anwendungsfeld von KI-Methoden. Die Beispiele aus eigenen Projekten zeichnen sich durch schnellen und direkt messbaren Nutzen für die Unternehmen aus.
- Datenbasierte Entscheidungen implizieren Transparenz und sollten daher auch verständlich kommuniziert werden.

| Inhalt | Seite   |
|--------|---|
| 1      | Entscheiden im Zeitalter der Digitalisierung ..... 255                    |
| 2      | Daten und Analytik als Grundlagen der Datenökonomie ..... 257             |
| 2.1    | Smarte Daten sind entscheidend ..... 257                                  |
| 2.2    | Nutzung des Wissens aus Dokumenten im Unternehmen ..... 258               |
| 3      | Entscheidungsunterstützung durch digitale Assistenten ..... 260           |
| 3.1    | Nutzung von Assistenten in Portalen ..... 261                             |
| 3.2    | Automatisierte Erstellung von Analysen ..... 261                          |
| 3.2.1  | Branchensoftware mit integrierter Entscheidungsunterstützung .... 262     |
| 4      | KI-Modelle können bei Entscheidungen helfen ..... 263                     |
| 4.1    | Algorithmen müssen zum Problem passen – nicht umgekehrt! ..... 263        |
| 4.2    | Automatisierte Entscheidungen in der Produktion ..... 266                 |
| 4.2.1  | Integration der Hole-Pflicht in die internen Produktionsprozesse .... 266 |
| 4.2.2  | Auffinden fehlerhafter Auftragskonfigurationen ..... 267                  |
| 4.2.3  | Optimierung des Auftragsmanagements und der Anlagenbelegung . 269         |
| 5      | Fazit: Was bei Entscheidungen noch zu erwähnen ist ..... 270              |
| 6      | Literaturhinweise ..... 271   |

---

■ **Der Autor**

**Dr. Matthias Nagel**, Managing Director der Simba n<sup>3</sup> Software GmbH. Als Data Scientist verfügt er über jahrzehntelange Erfahrung in der Datenanalyse und der Analyse von Massendaten.

## 1 Entscheiden im Zeitalter der Digitalisierung

Entscheidungen werden auf Basis von Wissen aus Daten getroffen oder – wo belastbare Daten fehlen – auf der Grundlage von Intuition. Wenn ein eindimensionales Ziel vorliegt und sämtliche Konsequenzen aus einer Handlung vorhersehbar sind, sind **Entscheidungen quasi unter Sicherheit** vergleichsweise einfach. Auch **Entscheidungen unter Risiko**, bei denen Optionen, Konsequenzen und Wahrscheinlichkeiten bekannt sind oder zuverlässig empirisch geschätzt werden können, lassen sich mittels Statistik und logischem Denken noch recht gut treffen.

Schwieriger wird es, wenn nicht alle Alternativen, Konsequenzen oder Wahrscheinlichkeiten bekannt sind. Ein gutes Beispiel für derlei **Entscheidungen unter Ungewissheit** sind fast alle Formen von eher langfristig ausgerichteten, **strategischen Entscheidungen**, die sich vielleicht noch am besten über Prozesssimulationen fundieren lassen, bei welchen die Ergebnisse möglicher Szenarien für eine iterative Adaption und Rückkopplung genutzt werden (Abb. 1).

**Intuition** ist die unbewusste Anwendung von Heuristiken. Eine gute Intuition beruht auf den eigenen gesammelten Erfahrungen – und basiert damit ebenfalls auf **Daten**. Intuition kann bei neuen Situationen improvisieren, d.h. neue Situationen erfassen und Anpassungen vornehmen. Mit fortschreitender Erfahrung aus vielen Varianten ähnlicher Situationen verbessert sich die Intuition, was das „**Bauchgefühl**“ von Fachleuten ausmacht.<sup>1</sup> Mit Intuition sind Entscheider in der Lage, auch aus einer mehrdeutigen Situation Schlüsse zu ziehen und sie ganzheitlich zu erfassen. So gab Steve Jobs Stanford-Doktoranden den Rat: „Lassen Sie nicht zu, dass Ihre innere Stimme in den Stimmen anderer untergeht. Und was am wichtigsten ist: Haben Sie den Mut, Ihrem Herzen und Ihrer Intuition zu folgen.“<sup>2</sup>

Wichtige Nachteile von intuitiven Entscheidungen sind jedoch, dass der Entscheider keinen Einfluss darauf hat, welche seiner gesammelten Erfahrungen („Daten“) genutzt werden und dass die Entscheidungen für andere Beteiligte rational nicht nachvollziehbar sind. Und ab einer bestimmten Masse an Kunden und Produkten etc. kann auch der Entscheider mit der besten Intuition nicht mehr alles überblicken. Die Empfehlung kann daher heute nur lauten, **Bauch und Kopf zu kombinieren** und intuitive Entscheidungen durch relevanten Echtzeitdaten und datenbasierte Fakten zu stützen. Für eine hoch entwickelte Datennutzung und Integration von Analytik in die betrieblichen Prozesse benötigen Unternehmen eine „**Data-First-Strategie**“.<sup>3</sup>

**Datengestützte Entscheidungen** und Analysen sind belegbar, rational begründbar, wenn sie die notwendige Menge an Daten beinhalten, damit keine Verzerrungen entstehen. Durch die zunehmende Digitalisierung lassen sich die dafür erforder-

---

<sup>1</sup> manage IT, 2020.

<sup>2</sup> SinnDesLebens24.de, 2018.

<sup>3</sup> Hoyne, 2019.