

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

Literaturanalyse zum Thema „Entscheidungsfindung“



Titel: Wertorientierte Unternehmensführung, Strategie und Risiko

Autor: Werner Gleißner

Jahr: 2019

Verlag: amazonkindle

Kosten: 1,99 EUR

Umfang: 193 Seiten

ASIN: B07TYZ2FZV

■ Inhalt

Für fundierte Entscheidungen ist ein adäquates Entscheidungskriterium von ausschlaggebender Bedeutung. Der in Literatur und Praxis immer wieder herangezogene Unternehmenswert ist ein solches Kriterium, das die gesamten zukünftigen Ertragsperspektiven eines Unternehmens, inklusive der Chancen und Risiken, auf eine Kennzahl verdichtet. Speziell bei der Beurteilung alternativer strategischer Handlungsmöglichkeiten („Strategievarianten“) ist eine wertorientierte Steuerung damit naheliegend. Sie ermöglicht potenziell den Vergleich des Ertrag-Risiko-Profiles verschiedener strategischer Handlungsoptionen und trägt damit gerade den Unsicherheiten über die Zukunftsentwicklung Rechnung.

Die Besonderheit des hier vorgestellten wertorientierten Steuerungsansatzes besteht darin, dass er nicht auf der empirisch widerlegten Hypothese vollkommener Märkte und damit auf Modellen wie dem Capital Asset Pricing Model basiert. Vielmehr werden die Kapitalkosten mithilfe von Bandbreitenplanungen aus dem unternehmenseigenen Ertragsrisiko abgeleitet. Es wird gezeigt, wie Veränderungen des Risikoumfangs (Cashflow-Volatilität) auf den Werttreiber Kapitalkosten wirken und welche Bedeutung der oft vernachlässigte Werttreiber Insolvenzwahrscheinlichkeit (Rating) für den Unternehmenswert hat.

Das im Buch erläuterte wertorientierte Steuerungskonzept integriert bewährte betriebswirtschaftliche Instrumente, wie etwa die Balanced Scorecard. Dargestellt wird auch, wie mit Methoden des Risikomanagements durch Risikoanalyse und Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) Veränderungen im Rendite-Risiko-Profil und deren Aus-

wirkung auf den Unternehmenswert abgebildet werden können. Das Risikomanagement wird so als wesentlicher Baustein der wertorientierten strategischen Unternehmensführung positioniert.

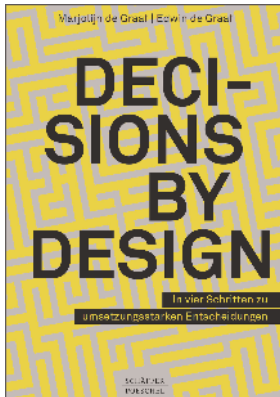
■ Bewertung

Entscheidungen über die Unternehmensstrategie, die die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens bestimmt, sollten fundiert und orientiert an den primären Zielen der Eigentümer erfolgen. Dies fordert inzwischen auch der Gesetzgeber durch die sogenannte „Business Judgement Rule“ (§ 93 AktG). Insofern bedarf es im Unternehmen entsprechender Instrumente und Methoden, die dies auch erlauben.

Das Buch stellt hierzu ein schlüssiges und prinzipiell in der Praxis umsetzbares Konzept vor. Leser sollten allerdings über Kenntnisse der Finanzmathematik und der theoretischen Grundlagen der neoklassischen Kapitalmarkttheorie verfügen. Darüber hinaus sind Kenntnisse in Wahrscheinlichkeitsrechnung von Nutzen.

■ Fazit

Anspruchsvolle Lektüre, die einen wichtigen Beitrag zur Fundierung insbesondere von mittel- bis langfristigen strategischen Entscheidungen im Unternehmen leistet.



Titel: Decisions by Design. In vier Schritten zu umsetzungsstarken Entscheidungen
Autoren: Marjolijn de Graaf / Edwin de Graaf
Jahr: 2020
Verlag: Schäffer-Poeschel
Kosten: 39,95 EUR
Umfang: 203 Seiten
ISBN: 978-3-7910-4638-9

■ Inhalt

Es ist nicht leicht, eine gemeinsame Entscheidung zu treffen. Abgesehen davon, dass alle Beteiligten andere Vorstellungen haben, lauern in Gruppen-Entscheidungsprozessen auch zahlreiche Fallen, wie Tunnelblick, Selbstüberschätzung, Interessenkonflikte oder Denkfehler.

Mit „Decisions by Design“ stellen die Autoren eine Methode vor, die es Gruppen ermöglichen soll, zu gemeinsamen Entscheidungen zu gelangen, in denen die Perspektiven und Realitäten aller Beteiligten Beachtung finden. Dazu wird ein vierstufiges Vorgehen vorgeschlagen:

- Die bekannten Fakten werden in der Gruppe gesammelt und ausgetauscht, um zu einem möglichst objektiven Bild zu gelangen.
- Diese Fakten gilt es für jedes Gruppenmitglied individuell zu bewerten und zu interpretieren,
- um in einem dritten Schritt, im Rahmen einer gemeinsamen Analyse, neue Szenarien und sich daraus ergebende neue Erkenntnisse zu gewinnen.
- Auf Basis des so gemeinsam geschaffenen und möglichst vollständigen Bilds gilt es dann, die Entscheidung zu treffen und Aktionen zu formulieren, sodass alle wissen, wer was zu tun hat.

Nach Ansicht und vielen praktischen Erfahrungen der Autoren bewirkt dieses Vorgehen, dass sich sowohl das Ergebnis als auch der Einsatz und die Zufriedenheit der Beteiligten nachhaltig verbessern und führt zu Entscheidungen, die von der Gruppe getragen werden und zugleich ergebnisorientiert sind.



Titel: Entscheiden und Handeln in der VUKA-Welt – inkl. Arbeitshilfen online. Notlandung geglückt – was Führungskräfte von einem Piloten lernen können

Autor: Peter Flume

Jahr: 2020

Verlag: Haufe Group

Kosten: 24,95 EUR

Umfang: 160 Seiten

ISBN: 978-3-648-14294-3

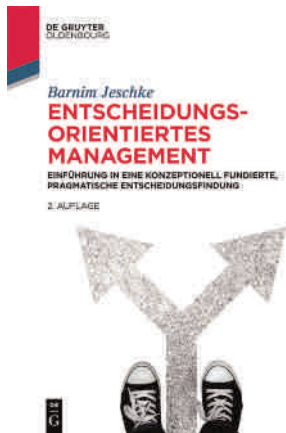
■ Inhalt

Auf Basis der persönlichen Erfahrung einer Notlandung schildert der Autor in 10 Kapiteln, wie Führungskräfte unter Druck gute Entscheidungen treffen und was Sie dabei von Piloten lernen können. Dabei liefert er neben den Systematiken, die Piloten zur Entscheidungsfindung nutzen, auch immer wieder konkrete, aus der VUKA-Welt gegriffene Beispiele.

Themen wie Unternehmenskultur, Fehlerkultur und Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern werden dabei von ihm als Basis guter Entscheidungen konkretisiert und mit Handlungsempfehlungen versehen. Auch potenzielle Hinderungsgründe bei der Einführung von agilen Arbeitsmethoden, wie der scheinbare Verlust von Status und Einfluss seitens der Führungskräfte und Konsequenzen für die Gestaltung der Kommunikationskultur, werden nachvollziehbar thematisiert.

Allerdings räumt Flume auch mit der derzeit durchaus populären Ansicht auf, dass sich gute Führungskräfte überflüssig machen sollten. Seiner Ansicht nach werden gerade in volatilen Zeiten Führungskräfte benötigt, die Ruhe ausstrahlen, die planerisch und gestalterisch dem Tagesgeschäft ein Stück voraus sind, wegweisende Entscheidungen im Sinne der Sache treffen und auch die Verantwortung dafür übernehmen.

Das Buch liest sich aufgrund der vielen Geschichten und Beispiele aus der Fliegerei sehr gut und liefert Führungskräften zahlreiche Denkanstöße für die Entwicklung ihres persönlichen Führungsverhaltens. Da zudem Checklisten und Verfahren aus der Fliegerei auf den betrieblichen Alltag übertragen wurden und als Arbeitshilfen enthalten sind, handelt es sich bei dem vorliegenden Werk um ein anregendes und hilfreiches Tool für Manager und angehende Führungskräfte.



Titel: Entscheidungsorientiertes Management
Autor: Barnim G. Jeschke
Jahr: 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2020
Verlag: De Gruyter Oldenbourg
Kosten: 29,95 EUR
Umfang: 320 Seiten
ISBN: 978-3-11-063813-4

■ Inhalt

In einem dynamischen Unternehmensumfeld müssen fortlaufend Entscheidungen getroffen werden. Die sich hieraus ableitenden Entscheidungssituationen sind aufgrund zugrundeliegender Zielsetzungen sowie der angewendeten Entscheidungsregeln zu bewältigen. Die zunehmende Komplexität des unternehmerischen Umfelds erfordert neben einem vergangenheitsbezogenen Erfahrungsschatz auch antizipativen Weitblick.

Das nun in der zweiten Auflage vorliegende Buch richtet sich in erster Linie an Entscheidungsträger in der betrieblichen Praxis. Entsprechend gliedert es sich gemäß den unternehmerischen Entscheidungsabläufen und integriert theoretische Hintergründe und Konzepte dort, wo sie im Hinblick auf praktische Aspekte von Nutzen sind. Diesem eher prozessorientierten Aufbau wurde in der Neuauflage ein Kapitel zu entscheidungsunterstützenden Instrumenten hinzugefügt. Hinzu kommen auch Ergänzungen zu den Themen kollektive Entscheidungen und Verhandeln.

Alles in allem werden dem Leser umfangreiche und konkrete Handlungsunterstützungen zur professionellen Entscheidungsfindung an die Hand gegeben. Online-Material zum Buch und Verweise auf eine Reihe illustrativer Videos runden das Informationsangebot ab.