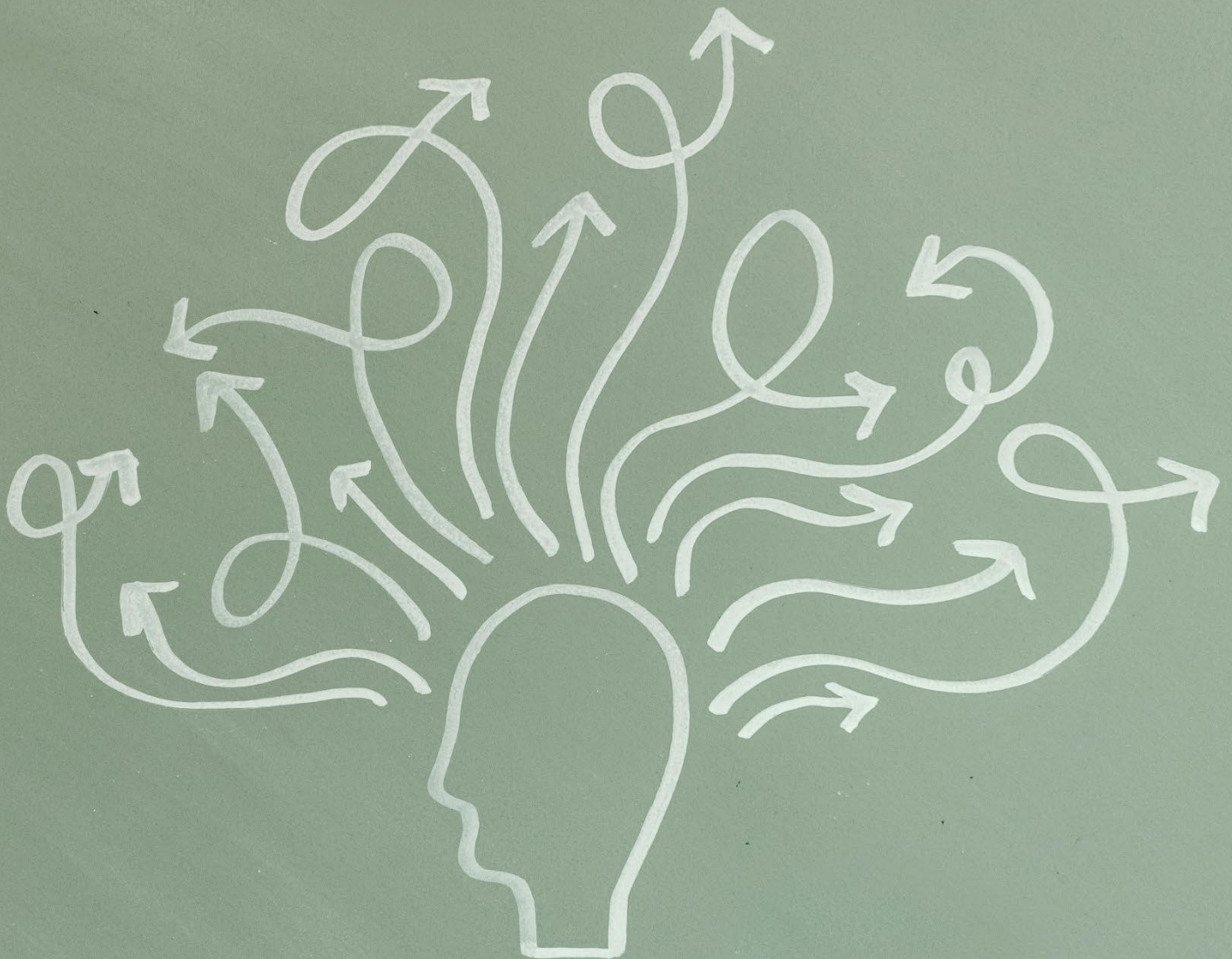


Diesmal hängt es wirklich von der richtigen Entscheidung ab!

Wie Unternehmer, Aufsichtsräte, Vorstände und Geschäftsführer richtig entscheiden

Advyce & Company – Februar 2025



Auf einen Blick

Liebe Leserin, lieber Leser,

die deutsche Industrie steht vor einer der größten Herausforderungen der Nachkriegsgeschichte. Nach Jahren solider Gewinne und stabiler Marktpositionen geraten Unternehmen nun zunehmend unter Druck: Margen schrumpfen, Insolvenzen steigen, und finanzielle Reserven schwinden. Die Zeiten, in denen gute Markennamen und Innovationsvorsprünge Fehlentscheidungen kompensieren konnten, sind vorbei. Jetzt zählt nur noch eines: kluge, schnelle und nachhaltige Entscheidungen zu treffen – denn ein zweiter Versuch wird nicht möglich sein.

Doch wie trifft man in einer hochkomplexen, krisenhaften Situation die richtigen Entscheidungen? Welche Unternehmensbereiche sollten erhalten bleiben, welche neu ausgerichtet oder sogar aufgegeben werden? Wie kann Technologie, insbesondere KI, genutzt werden, um Prozesse zu optimieren? Und vor allem: Wie können Führungskräfte sicherstellen, dass sie auf Basis valider Informationen und mit der nötigen Selbstreflexion handeln?

Dieser Artikel liefert Ihnen wertvolle Impulse, um diese Fragen zu beantworten. Er zeigt auf, warum Selbstreflexion essenziell für eine gute Entscheidungsfindung ist, welche Rolle formale und informale Entscheidungsstrukturen spielen und wie datenbasierte Analysen helfen können, klare Strategien zu entwickeln. Denn eines ist sicher: Die Weichen für die Zukunft werden jetzt gestellt – und es gibt keinen Raum für Fehlritte.

Lassen Sie uns gemeinsam einen Blick darauf werfen, wie Unternehmen und ihre Führungskräfte sich in dieser entscheidenden Phase richtig positionieren können.

Viel Vergnügen beim Lesen!

Der Wind kommt jetzt unerbittlich von vorne

Die deutsche Industrie befindet sich in einer prekären Situation: die nunmehr längste Rezessionsphase in der Nachkriegsgeschichte führt dazu, dass Margen und Erträge vielerorts nicht mehr auskömmlich sind und dadurch jegliche finanzwirtschaftlichen Puffer und Reserven der Unternehmen restlos abschmelzen. Zuletzt mündete dies in steigende Insolvenzzahlen.

Unternehmer, Aufsichtsräte, Vorstände und Geschäftsführer sehen sich mit der vielleicht herausforderndsten Situation in ihrem bisherigen Berufsleben konfrontiert. Die gegenwärtige Situation verlangt es, jetzt in kürzester Zeit richtige Entscheidungen zu treffen. Gute Erträge und vorbildliche Jahresergebnisse haben für viele Jahre schlechte Management-Entscheidungen verzeihen lassen.

An dieser Stelle referenzieren wir auch nochmals auf den [Standortradar Deutschland](#) von DSW und Advyce & Company vom 12. Februar 2025: Durch ausbleibende wichtige Entscheidungen wurden 20 Jahre verschlafen.

War vielleicht die ein oder andere Entscheidung in der Vergangenheit nicht so treffsicher, so hat der preispremium-legitimierende Innovationsvorsprung des Unternehmens – vielfach heute nicht mehr gegeben – in Verbindung mit dem guten Markennamen immer noch für ausreichend hohe Margen gesorgt, um Entscheidungseffizienzen zu überdecken.

Massive Transformations-Entscheidungen stehen an

Diese Zeiten sind vorbei und das doppelte Netz ist nun nicht mehr vorhanden. Daher müssen in der vorliegenden krisenhaften Situation Entscheidungen gut oder vielmehr richtig sein: Sollen Unternehmensteile verlagert oder verkauft werden? Soll nur noch die Muttergesellschaft oder Holding in Deutschland verbleiben – sofern diese selbst nicht längst in der Schweiz ansässig ist? Welche Teile des Produkt- und Leistungsportfolios sollen erhalten, welche abgestoßen werden? Wie radikal müssen KI-basierte Technologien zur Verschlankung der Zentrale eingeführt werden?

Diese Entscheidungen müssen jetzt (leider) kurzfristig getroffen werden. Und sie können jeweils nur einmal getroffen werden. Die finanziellen Reserven für eine abermalige Kurskorrektur im Falle einer falschen Entscheidung sind schlicht nicht mehr vorhanden. Es kommt also jetzt darauf an, dass sich Entscheider in die Lage bringen (lassen), richtig entscheiden zu können! Erfolgreiche Selbstreflexion und eine valide Informationsbasis spielen dabei die entscheidende Rolle.

Gute Entscheidungen zu treffen, erfordert Selbstreflexion

Selbstreflexion ist ein grundlegender Bestandteil erfolgreicher Führung. Führungskräfte müssen sich aktiv und bewusst die Zeit nehmen, ihr eigenes Verhalten, ihre Entscheidungen und deren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen zu hinterfragen. Selbstreflexion ermöglicht es Führungskräften, blinde Flecken zu erkennen und persönliche Schwächen zu bearbeiten. Sie hilft auch dabei, authentisch zu führen, was das Vertrauen innerhalb des Teams stärkt. Eine Führungskraft, die sich ihrer selbst bewusst ist, ist in der Lage, auch unter Druck fundierte Entscheidungen zu treffen. Und gegenwärtig ist der Druck in vielen Unternehmen hoch!

Gute Entscheidungsfindung ist insbesondere jetzt DIE zentrale Aufgabe. Doch gute Entscheidungen treffen bedeutet mehr als die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen. Es erfordert die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, Risiken abzuwägen und Unsicherheiten zu akzeptieren. Dabei müssen Führungskräfte jetzt schnell Entscheidungen in einer vielerorts unternehmensbedrohenden Situation treffen, was eine hohe mentale Flexibilität und eine klare Werteorientierung erfordert. Der Prozess der Entscheidungsfindung sollte sowohl analytische Fähigkeiten als auch Intuition umfassen, da nicht alle Entscheidungen auf vollständigen Informationen basieren können.

Entscheidungen werden nie isoliert getroffen, sondern immer innerhalb eines größeren Ökosystems, das sowohl die internen Strukturen eines Unternehmens als auch externe Faktoren umfasst. In einem solchen Ökosystem beeinflussen verschiedene Akteure, wie Mitarbeiter, Stakeholder und Kunden, die Entscheidungsfindung. Gleichzeitig wirken externe Faktoren wie Märkte, gesellschaftliche Trends und regulatorische Rahmenbedingungen auf dieses System ein. Führungskräfte müssen sich daher bewusst sein, dass ihre Entscheidungen Teil eines Netzwerks von Wechselwirkungen sind. Sie sollten sich die Frage stellen, wie ihre Entscheidungen das gesamte System beeinflussen und inwieweit sie selbst von diesem beeinflusst werden.

Formale Governance vs. informale Entscheidungswege

In vielen Unternehmen gibt es sowohl formale als auch informale Wege zur Entscheidungsfindung. Formale Governance-Strukturen legen fest, wer Entscheidungen treffen darf und wie Prozesse gestaltet sind. Diese strukturelle Klarheit ist wichtig, um Verantwortlichkeiten zu definieren und die Transparenz zu wahren. Auf der anderen Seite existieren oft informale Netzwerke in Unternehmen, in denen Entscheidungen schneller, flexibler und manchmal effizienter getroffen werden können. Diese informalen Wege basieren auf persönlichen Beziehungen, Vertrauen und dem Verständnis der oftmals sehr spezifischen internen Dynamik. Erfolgreiche Führungskräfte verstehen es, beide Systeme zu nutzen und ihre Balance zu finden, um sowohl strukturelle Integrität als auch Flexibilität zu gewährleisten.

Die Basis von Entscheidungen: Informationen

Eine solide Entscheidungsfindung fußt insbesondere auf der Grundlage von Informationen. Entscheider müssen sicherstellen, dass sie in kurzer Zeit Zugang zu verlässlichen, reproduzierbaren und relevanten Daten haben, um in der jetzigen Situation die richtige Entscheidung für ihr Unternehmen treffen zu können.

Die Fähigkeit, Informationen zügig zu lokalisieren, zu aggregieren, zu verarbeiten, zu filtern und zu bewerten, ist von hoher wettbewerblicher Relevanz. Dieser Prozess kann mithilfe von entsprechender KI-basierter Software – sei es zum Beispiel in der Market-Intelligence, im Vertrieb oder in der Supply-Chain – hoch automatisiert erfolgen.

Fazit: JETZT entscheiden – RICHTIG entscheiden!

Entscheidungsfindung erfordert gerade jetzt einen Ansatz, welcher Selbstreflexion, eine fundierte Datenlage, das Verständnis des Entscheidungsumfelds, die Integration formaler und informaler Wege sowie die Orientierung an den eigenen Unternehmenswerten vereint. Die gegenwärtige Situation vieler Unternehmen belegt jedoch, dass notwendige Entscheidungen in der Vergangenheit nicht oder nicht richtig getroffen wurden.

Es sei empfohlen, dass sich Entscheider und Entscheiderkreise – seien es Unternehmer, Aufsichtsräte, Vorstände oder Geschäftsführer – nunmehr kritisch selbst hinterfragen, ob sie die Grundlage für eine gute Entscheidungsfindung gelegt haben. Dazu gehören die zeitnahe Überprüfung und Anpassung formaler und informaler Prozesse und Strukturen, um JETZT RICHTIG entscheiden zu können.

Über Advyce & Company

Advyce & Company ist mit seinen 6 Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf, Berlin, Zürich und Halle seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in 9 Kategorien als „Beste Berater“ ausgezeichnet. Darunter zum siebten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, After Sales & CRM, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

Sie haben Fragen, Anmerkungen oder suchen nach Unterstützung bei transformatorischen Themen? Wir freuen uns auf einen Austausch mit Ihnen!

Ihre Ansprechpersonen



Dr. Steffen Schuckmann

Partner

Oberanger 43
80331 München

+49 151 150 0524 3
s.schuckmann@advyce.com



Gabriele Haase

Managementberatung Haase

Rheinpromenade 13
40789 Monheim

+49 160 3781986
gh@haase-mb.com