


## VORWORT



*„If the only tool you have is a hammer, you tend to see every problem as a nail.“ Abraham Maslow*



Wer eine getroffene strategische Entscheidung rückblickend noch einmal betrachtet, weiß, dass das Ergebnis oft nicht dem entspricht, was ursprünglich erwartet wurde. Manche Investition entwickelt sich schlechter, eine andere entwickelt sich viel besser als gedacht. Häufig werden auch Ideen, die auf der Hand liegen, nicht aufgegriffen und machen so die Geschichte des Managements zu einer Geschichte der verpassten Chancen.

Wenn eine Entscheidung nicht zu dem Resultat führt, das vorher so aufwändig errechnet wurde, wird das oft damit erklärt, dass es eben „immer anders kommt, als man denkt“. Wenn Abweichungen gering sind, ist das unproblematisch. Schwierig wird es allerdings, wenn man sich tatsächlich besser gegenteilig entschieden hätte, wenn Geld verloren gegangen ist oder die Chancen einer Markt- oder Technologieentwicklung nicht richtig erkannt wurden. Es gibt einige bekannte und auch spektakuläre Fälle. Vielleicht kennen Sie auch einen in Ihrem näheren Umfeld.

Uns hat die Frage, warum Entscheidungen häufig zu kurz greifen, zu einer Untersuchung veranlasst. Das Ergebnis ist verblüffend: Nicht unerwartete Entwicklungen oder Ereignisse sind dafür verantwortlich, sondern sehr häufig bereits bekannte Faktoren. Oft wurde deren mögliche Entwicklung bei der Entscheidungsfindung nicht ausreichend berücksichtigt. Das liegt vor allem daran, dass unsere Entscheidungsfindung oft wenig mit den Herausforderungen und Gegebenheiten des täglichen Management-Lebens zu tun hat. Wir stellen uns eine zukünftige Entwicklung, zum Beispiel die eines Marktes, in relativ starren Szenarien vor und gehen davon aus, dass eine einmal getroffene Entscheidung nicht veränderbar



ist. Die Wirklichkeit sieht aber anders aus, denn das Unternehmertum ist von Unsicherheiten, Risiken und Flexibilitäten geprägt. Deswegen stellen wir Ihnen eine in der Cashflow-Praxis bereits erprobte dynamische Methode vor: *Dynamic Decision Management*. Sie führt Unsicherheit sowie unternehmerische Flexibilität als Wert in die Unternehmenspraxis ein. Investitionen, die aufgrund dieser Methode getätigt werden, sind auf die sich immer schneller drehende Welt von heute besser zugeschnitten als die, die sich allein auf die Discounted Cashflow-Methode stützen. Das Kernproblem hat der CFO eines renommierten Unternehmens klar beschrieben: „Die meisten unserer Strategie- und Einzelinvestitionsentscheidungen beinhalten erhebliche Unsicherheiten sowie zukünftige Handlungsalternativen, aber wir ermitteln deren Einfluss auf den Wert derzeit nicht.“

Dieses Buch erhebt nicht den Anspruch, wissenschaftlich-theoretische komplexe Aspekte der Wahrscheinlichkeits- und Optionsrechnung zu erläutern. Vielmehr soll es Entscheidern und Führungskräften eine Übersicht darüber geben, inwieweit Unsicherheit und Flexibilität von Wert sind beziehungsweise den Wert beeinflussen. Denn wer sich damit auseinandersetzt, kann in Zukunft nachhaltigere strategische Entscheidungen treffen und sie besser gegenüber Eigentümern, Mitarbeitern, Aufsichtsräten und Politikern vertreten.

Kapitel 1 bietet einen Überblick über die Methode und soll gleichzeitig Verständnis und Bereitschaft dafür schaffen, dass strategische Herausforderungen in Unternehmen umfassender und schneller erfasst werden müssen. Nur so kann der Wert künftiger Strategien deutlich besser bewertet werden.



Kapitel 2 erläutert, wie die Discounted Cashflow (DCF)-Methode und ihre bisherige starre Anwendung grundsätzlich funktioniert und warum sie für die Strategieentwicklung und Strategiebewertung nicht ausreichend oder sogar irreführend ist.


Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Thema Unsicherheit: wie sie das Ergebnis einer Investition oder strategischen Entscheidung beeinflusst, wie sie gemessen oder abgeschätzt werden kann und wie gegenseitige Abhängigkeiten zwischen mehreren Unsicherheitsfaktoren zu berücksichtigen sind.

Kapitel 4 stellt dar, wie sich der zukünftige Wert einer Strategie oder einzelnen Investition aus der Berechnung von Wahrscheinlichkeiten ableitet und wie die Berücksichtigung von Unsicherheiten die Entscheidungsfindung verbessert.

Kapitel 5 beschreibt, wie existierende Handlungsalternativen gefunden, aktiv gestaltet und wie Flexibilität generell genutzt werden kann.

Kapitel 6 zeigt, wie der Wert von Flexibilität zu berechnen und zu interpretieren ist. Daraus ergibt sich ein konkretes Vorgehen für eine verbesserte Entscheidungsfindung.

Den Praxistest für die neue Methode bietet Kapitel 7: Es erläutert die Vorteile des neuen Ansatzes anhand dreier in der Praxis bewerteten Fälle und macht die Vorteile gegenüber der klassischen Analyse anschaulich. Wessen Neugier auf die praktische Anwendung der neuen Methode bereits in Kapitel 1 geweckt wurde, der kann die Herleitung in den Kapiteln 2 bis 6 überspringen und sich gleich den Umsetzungsbeispielen in Kapitel 7 zuwenden.



Uns geht es nicht darum, nur eine weitere Beratermethode oder neue Rechenmechanik zu propagieren, die die Probleme vermeintlich lösen kann. Es geht uns um nicht weniger als eine neue Art des strategischen Denkens, das Unsicherheiten und Handlungsalternativen weder ignoriert noch pauschaliert, sondern sie zur Basis strategischer Entscheidungen macht. Wir wissen, dass Neues immer erst einmal auf Widerstand stößt. Aber wir wissen auch: Der Ort des Denkens ist der Kopf. Und der ist bekanntermaßen rund – damit das Denken die Richtung ändern kann.

**Jochen Gerber, Hanjo Arms, Matthias Cord, Mathias Wiecher**

Berlin, im April 2010