



Aktuelles von GCN Consulting im 4. Quartal 2018

Gegen Voreingenommenheit und systematische Fehler: Wie Gremien zu besseren Entscheidungen und erfolgreichen Realisierungen gelangen

Erfüllt Ihr ORSA die aktuellen BaFin Anforderungen?

Integriertes Management vermehrt gefragt: lenken, gestalten und entwickeln.

Gegen Voreingenommenheit und systematische Fehler: Wie Gremien zu besseren Entscheidungen und erfolgreichen Realisierungen gelangen

Eine neue Studie von McKinsey erhärtet die bekannten Forschungsergebnisse von Verhaltensökonomern wie Prof. Ernst Fehr und Nobelpreisträger Richard Thaler: Kluge Entscheidungen und erfolgreiche Realisierungen sind nicht nur eine Frage von professioneller Analyse und logisch konsistenter Schlussfolgerung. Sie hängen auch stark davon ab, wie professionell Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie in der unternehmerischen Praxis umgesetzt werden.

Das Spektrum der Forschungsergebnisse, die leider noch immer zu wenig oft systematisch den Weg in den Unternehmensalltag gefunden haben ist breit. Einige Beispielskategorien sind folgende:

- **Erhöhen Sie die Diversität in den Gremien:** Heute wird viel über die Vorteile eines optimalen Geschlechtermix, von ethnischer Diversität oder von einem optimalen Altersmix in den Unternehmen gesprochen. Für kluge Entscheidungen ist insbesondere von Bedeutung, dass in den Gremien eine gute Mischung von unterschiedlichen Denk- und Entscheidungsformen vertreten ist, denn nur mittels eines dadurch möglichen Diskurses wird es möglich sein, das Optimum in Diskussionen zu erreichen. Leider wird diese Forderung in vielen Unternehmen noch nicht konsequent umgesetzt. Allzu gleichartig sind die Personen, die rekrutiert und anschließend im Unternehmen in Richtung einer einheitlichen Unternehmenskultur entwickelt werden.
- **Nutzen Sie die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz:** Viele Entscheidungen werden heute vor dem Hintergrund gemachter Erfahrungen aus der Vergangenheit gefällt. Wir glauben zu wissen, mit welchen Ansätzen wir mehr oder weniger erfolgreich waren und verwenden diesen Erfahrungsschatz als Grundlage für Entscheidungen in aktuellen Herausforderungen. Wenn wir aber keine

nachvollziehbaren Aufzeichnungen zu den Begründungen vergangener Entscheidungen haben oder wenn sich die Rahmenbedingungen geändert haben, agieren wir eher hilflos. Die Nutzung der Möglichkeiten von Big Data und darauf basierenden analytischen Verfahren öffnet uns in solchen Situationen ganz neue Möglichkeiten.

- **Machen Sie es den Führungskräften und Mitarbeitern bei der Umsetzung von Entscheidungen leicht:** Nudging nennen Richard Thaler und Cass Sunstein ihre verhaltensökonomische Methode um Menschen zu incentivieren, ein gewünschtes Verhalten an den Tag zu legen, ohne dass dabei Gebote oder finanzielle Anreize erforderlich wären. So wird den Mitarbeitern beispielsweise Obst in der Kantine auf Augenhöhe präsentiert, sie erhalten monatlich einen Hinweis darüber wieviel Zeit Sie mit Kunden verbracht haben, wie viele Mails sie im Vergleich zu KollegInnen noch ausdrucken oder wie viele Höhenmeter sie im Büro absolviert haben.

Wenn Sie sich detaillierter mit den Themen zu Entscheidungsfindung und erfolgreicher Implementierung befassen möchten, kontaktieren Sie unseren Partner Dr. Rudolf Lürzer per Mail oder telefonisch unter +43 676 947 2364.

Erfüllt Ihr ORSA die aktuellen BaFin Anforderungen?

Im letzten Jahr hat die BaFin die bei ihr eingegangenen ORSA-Berichte (Own Risk and Solvency Assessment) einer Analyse unterzogen.

- Insgesamt bescheinigte sie der deutschen Versicherungswirtschaft, auf einem guten Weg zu sein. Allerdings identifizierte sie auch eine Reihe von Schwachstellen und forderte die Unternehmen auf, ihre Berichte, soweit erforderlich, anzupassen. Unsere Erfahrung zeigt, dass die angemahnten Verbesserungen noch nicht in allen Häusern für den diesjährige ORSA Bericht umgesetzt wurden.
- Nun ist die Liste der Themen nicht gerade kurz. Es geht u.a. um Informationstiefe, Umfang der Risikobeurteilung, Qualität der Stresstests, Anforderungen ans aufsichtsrechtliche Kapital und die versicherungstechnischen Rückstellungen, Rolle der Geschäftsleitung. Bei genauerer Betrachtung, lässt sich jedoch ein roter Faden erkennen: die Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung soll unternehmensspezifischer, nachvollziehbarer und um die Information zu Maßnahmen und Entscheidungen ergänzt werden. Diese Überlegungen, Aktivitäten und Informationen sind auch für eine effektive Unternehmenssteuerung unerlässlich und daher in den meisten Häusern vorhanden!
- Um die BaFin Forderungen umzusetzen, ist es daher in den meisten Fällen nicht notwendig Neues zu generieren, sondern der ORSA-Bericht muss lediglich um die fehlenden Elemente ergänzt werden. Mehr als das: Nur in dieser Form kann Ihr ORSA-Bericht zu einem ganzheitlichen Instrument der Risiko- und

Solvabilitätsbeurteilung werden und damit Wert für Ihre Unternehmenssteuerung generieren. Wir unterstützen Sie gern bei diesem Prozess. Kontaktperson bei GCN Consulting ist [Andrea Splitt-Fischer](#), Tel.: +491707911020.

Integriertes Management vermehrt gefragt: lenken, gestalten und entwickeln

In den Siebziger- und Achtzigerjahren war das betriebswirtschaftliche Credo der damaligen Hochschule St. Gallen „Integriertes Management“. Mit Hans Ulrich: Lenken, gestalten und entwickeln produktiver sozialer Systeme. Auf der Grundlage der Systemtheorie legitimierte dieser Ansatz Generationen von Managern und Unternehmern, breiter zu denken, den Themen interdisziplinär auf den Grund zu gehen und sich als Ökonomen vor juristischen, technischen, sozialen Zusammenhängen nicht zu scheuen, sondern geradezu lustvoll in die Vielfalt zugunsten einer funktionierenden Wertschöpfung für die Kunden einzutauchen. Wo stehen wir heute? Immer weiter differenziertes Fachwissen, immer grössere Arbeitsteilung, mächtige, omniprésente, digitale Mittel für vieles, immer raschere und gelegentlich oberflächliche Kaufangebote – der Philosoph Sloterdijk nannte seine Sphärentrilogie Blasen, Globen, Schäume – relativieren Inhalt, Ort und Zeit, und damit Preise, aber auch Verantwortung, Hingabe, Zuständigkeit, Ausdauer und Wirkung in den Unternehmen. Wir beobachten wieder grösseren Bedarf an Verbindlichkeit. Integration meint das Verbinden von unterschiedlichen, relevanten Themen; verbindlich aber auch als umfassende Verantwortungszuteilung für Kunden, Kundengruppen und die Kernprozesse ihrer Bedienung. GCN Consulting hat vielfältige Erfahrung in der massgeschneiderten Integration von Managementaufgaben. Wenn Sie das interessiert, kontaktieren Sie doch einfach einen GCN-Partner: Dr. Christoph Grossmann oder Dr. Rudolf Lürzer (Mehr zu GCN Consulting unter www.gcn.ch.)

EU-Datenschutzgrundverordnung

Die neue EU-Datenschutzgrundverordnung löst den alten Datenschutz ab und bietet viel weitreichenderen Schutz Ihrer persönlichen Daten. So ist es unter anderem erforderlich, dass Sie uns aktiv mitteilen, ob Sie weiterhin unsere(n) Newsletter erhalten wollen oder nicht. Bitte informieren Sie uns deshalb aktiv, sofern Sie diese E-Mail (an: cg@gcn.ch) nicht mehr empfangen möchten und bestellen Sie sie in diesem Fall [hier](#) kostenlos ab.

Sie erhalten den Newsletter trotz Abmeldung?

Dann rufen Sie uns bitte an: +43(0)557445925 oder senden Sie uns eine Mail an office@gcn.at

Impressum:

GCN Consulting GmbH
Scheffelstrasse 8
6900 Bregenz
Österreich
Telefon: +43 (0)5574 45925
E-Mail: office@gcn.at
Geschäftsführer: Dr. Rudolf Lürzer
Firmenbuch Nummer: 74176 h
Firmenbuchgericht: Landesgericht Feldkirch
Gesellschaftssitz: Bregenz
UID: ATU35546806
DVR: 0951927

GCN General Consulting Network AG
Theaterstrasse 2
8400 Winterthur
Schweiz
Telefon: +41 (0)52 269 14 69
Fax: +41 (0)52 269 14 60
E-mail: gcn@gcn.ch
Geschäftsleitung: Dr. Christoph Grossmann