

### Investitionen durchsetzen, wenn die Fallhöhe hoch ist.

...damit wegweisende Konzepte nicht an internen Bewertungslogiken scheitern – sondern die Zustimmung bekommen, die sie verdienen.

### Ausgangslage

Ein Geschäftsführer eines Energie-Tochterunternehmens entwickelt ein Investitionskonzept mit **klarem Wettbewerbsvorteil**.

Zweimal in der Konzernführung vorgestellt – zweimal **abgelehnt**.

**Begründungen der Konzernspitze:**

- Tragfähigkeit nicht ausreichend bewiesen
- Risiken unklar
- keine Vergleichbarkeit zu Konzernalternativen

Der Geschäftsführer bleibt überzeugt, dass sein Weg **wirtschaftlich überlegen, schneller umsetzbar und strategisch zwingend** ist.

Er sucht Unterstützung, um das Konzept **entscheidungsfähig** zu platzieren.

### Vorgehen (kompakt)

#### 01 \ **Bewertungslogiken offen gelegt**

Vergleich von:

eigener Fachlogik ↔ Konzernlogik (Risiko, Budget, Portfolio).

→ **Die Logiken lagen weit auseinander – unbewusst.**

#### 02 \ Stakeholder-Matrix hergestellt

Was steuern die Entscheider?

Was löst Misstrauen aus?

Welche Kennzahlen sind wirklich relevant?

→ **Anschlussfähigkeit hergestellt.**

#### 03 \ **Ablehnungs-gründe rekonstruiert**

Wo wurde das Konzept **anders bewertet**, als beabsichtigt?

→ **Barrieren wurden konkret sichtbar**

#### 04 \ **Neues Entscheidungsmodell gebaut**

- Komplexität reduziert
- Nutzen & Risiko steuerungslogisch dargestellt
- visuelles Modell → Vorteil **in Sekunden erkennbar**

→ Präsentation aus **Konzernperspektive**, nicht aus Expertenperspektive.

#### 05 \ **Finales Entscheidungsgespräch**

**Zustimmung** – mit der Rückmeldung:

„Warum nicht gleich so?“

## Resultate für das Unternehmen

- **Investitionsfreigabe** für Schlüsseltechnologie
- **Beschleunigte Entscheidungswege** für Folgeprojekte
- **Expertenwissen wirkt**, statt zu überfordern
- **Strategische Steuerungsfähigkeit** im Konzernumfeld gestärkt

## Resultate für den Geschäftsführer

- **Position im Konzern gestärkt**
- **Standing als strategischer Entscheider statt Fachexperte**
- **klare Kompetenz**, wie Konzernentscheidungen wirklich funktionieren
- **dauerhafter Hebel** für kommende Investitionsvorlagen

## CTA

**Gute Konzepte verdienen Entscheidungen.**

In 30 Minuten schaffen wir **belastbare Anschlussfähigkeit** –  
damit **Ihre Strategie** im Konzern **durchsetzungsstark** wird.

**STUDY CASE – Sparring mit strategischer Entscheidungsunterstützung für ein Investitionskonzept in der Energiebranche**

Ausgangslage

Der Geschäftsführer eines Tochterunternehmens eines Konzerns für erneuerbare Energie entwickelt ein Investitionskonzept für eine neue Technologie, die nach Einschätzung des Geschäftsführers einen deutlichen Wettbewerbsvorteil schaffen würde.

Das Konzept wurde bereits zweimal in der Konzernführung vorgestellt – beide Male abgelehnt.

Die Gründe der Konzernspitze:

- Zweifel an der Tragfähigkeit des Modells
- Unklare Darstellung der Risiken
- Fehlende Vergleichbarkeit zu alternativen Investitionswegen

---

Der Geschäftsführer des Tochterunternehmens bleibt überzeugt, dass:

- sein Konzept wirtschaftlich überlegen ist,
- die Konzernalternativen höhere Kosten und längere Umsetzungszeiten verursachen,
- der Konzern die fachlichen Argumente nicht vollständig nachvollziehen konnte.

Er sucht Unterstützung, um das Konzept doch noch erfolgversprechend zu platzieren.

Vorgehen

#### **1. Analyse der drei Entscheidungsmodelle**

Es wurde zunächst eine strukturierte Analyse vorgenommen:

- des ursprünglichen Investitionskonzepts,
- der beiden Konzernalternativen,
- sowie der bisher dokumentierten Entscheidungswege.

Dabei wurde sichtbar: Der Geschäftsführer argumentierte aus einem tiefen Fachverständnis, während der Konzern aus der Perspektive Risikosteuerung, Budgetrahmen und Portfolio-Logik bewertete.

Diese Perspektiven lagen weit auseinander, ohne dass es jemand bewusst bemerkte.

#### **2. Perspektivenwechsel und Stakeholder-Logiken**

- Gemeinsam wurden alle relevanten Akteure der Konzernspitze durchgegangen:
- Welche Ziele haben sie?
- Welche Risiken steuern sie?
- Welche Argumente sind für sie entscheidungsleitend?
- Welche Zahlen oder Narrative lösen bei ihnen Misstrauen aus – und warum?

Daraus entstand ein präzises Bild der tatsächlichen Entscheidungsarchitektur im Konzern.

Ergebnis:

Nicht das Konzept war unzureichend – die Art der Darstellung war nicht anschlussfähig an die Denklogik der Entscheider.

#### **3. Rekonstruktion der Konzernbewertung**

Nachvollzogen wurde, wie die Konzernführung zu ihrer Ablehnung gelangt ist:

- Welche Passagen waren aus Konzernsicht unklar?
- Welche Aspekte wirkten unvollständig?
- Welche Risiken wurden höher gewichtet als vom Geschäftsführer beabsichtigt?
- Wo erzeugten zu tiefe technische Details Verwirrung statt Überzeugung?

Diese Analyse machte sichtbar, wo die tatsächlichen Barrieren lagen.

#### **4. Entwicklung eines neuen Präsentationsmodells**

Das ursprüngliche Konzept wurde radikal umgebaut:

- Komplexität wurde reduziert.
- Die Darstellung wurde an die Entscheidungslogik des Konzerns angepasst.

- 
- Die zentralen Argumente wurden auf eine Weise strukturiert, die für die Konzernführung sofort greifbar war.
  - Ein visuelles Modell wurde entwickelt, das binnen Sekunden die Relevanz und den Vorteil der Investition verständlich machte.

Entscheidend war: Der Geschäftsführer präsentierte nicht mehr aus seiner Fachlogik – sondern aus der Perspektive der Konzernverantwortung.

#### 5. Finales Entscheidungsgespräch

Die Konzernführung reagierte auf das neue Modell völlig anders als zuvor.

Die Reaktion nach der Präsentation: „Warum hast du das nicht gleich gesagt? Das ist nachvollziehbar.“

Das Konzept wurde genehmigt.

#### Ergebnisse & Nutzen

##### 1. Zustimmung der Konzernführung

Das Investitionskonzept wurde angenommen – mit der Begründung, dass die Entscheidungsgrundlagen nun nachvollziehbar und anschlussfähig waren.

##### 2. Klärung der Entscheidungsarchitektur

Der Geschäftsführer verstand erstmals, wie die Konzernspitze wirklich denkt, bewertet und priorisiert – eine Kompetenz, die ihm in zukünftigen Vorlagen erheblichen Vorteil verschafft.

##### 3. Effektiver Einsatz von Expertenwissen

Das tiefe Fachverständnis des Geschäftsführers wurde nicht abgeschwächt, sondern übersetzt, sodass es wirkte.

##### 4. Stärkung der Position im Konzern

Durch die veränderte Darstellung wirkte der Geschäftsführer:

- strategischer
- steuerungsfähiger
- anschlussfähiger

##### 5. Beschleunigung der Entscheidungswege

Der gesamte Prozess wurde auf ein ineinandergreifen von:

- Fakten,
- strategischem Nutzen,
- Risikostreuung,
- und Konzernlogik

ausgerichtet – was zukünftige Entscheidungsrunden deutlich verkürzt.