

Weniger Informationen, bitte!

Andrew Mountfield



Andrew Mountfield

Erschienen in:

Business Intelligence Magazine
3/2010, Seite 46
www.bi-magazine.net

Horváth & Partners
www.horvath-partners.com



Weniger Informationen, bitte!

Von Andrew Mountfield*

Management soll faktenorientierte Entscheidungsprozesse fördern. Manchmal bewirkt es jedoch das Gegenteil: Vorlagen, die zwar entscheidungsorientiert sind, aber lediglich die Erwartungen der Topleader vorwegnehmen. Was tun?

Kaum sind die meisten Manager überzeugt, dass sich ihre Investitionen in analytische Software und straffe Entscheidungsprozesse auszahlen, kommt schon wieder Unsicherheit auf: Eine neue Studie von Tingling und Brydon (MIT Sloan Management Review, Vol. 51, Nr. 4) stellt infrage, ob sich ein rein faktenorientiertes Vorgehen überhaupt für jede Entscheidung eignet. Die Autoren entdecken - welche Überraschung - dass sich Führungskräfte nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch verhalten.

Nun überrascht es niemanden, dass Manager nicht nur nach strengen Algorithmen, sondern auch auf der Basis von Intuition, Erfahrung und Macht entscheiden. Daher stellt sich die Frage, wann welche Art der Entscheidungsfindung angemessen ist. Controller verhalten sich, als könnten alle Entscheidungen quantitativ anhand von vorstrukturierten Prozessen getroffen werden – ohne Rücksicht auf den Kontext. Diesen mit einzubeziehen, ist jedoch zum Beispiel bei der Entwicklung völlig neuer Produkte durchaus notwendig. Manager dagegen setzen häufig Intuition auch dann ein, wenn eine strukturierte, rein faktenbasierte Analyse die sicherere Lösung liefern würde, zum Beispiel bei der Standortbestimmung für ein Lager.

Was oft fehlt, so Tingling und Brydon, ist die Klarheit darüber, wann welche Unterstützung durch Analysen sinnvoll ist. Mit anderen Worten: Wann soll der Controller nicht dabei sein? Denn obwohl sich Controller und Führungskräfte so verhalten, als sei alles eine Frage der Ratio, spielen bei den Letzteren doch oft Intuition und Erfahrung eine große Rolle.

Fakten und Beweise sind dann sinnvoll, wenn Manager und Controller Entscheide in einer gut kontrollierbaren, stabilen Umgebung treffen. Dabei sollten objektive Kriterien vorliegen, die von allen Beteiligten akzeptiert sind und klare Unterscheidungen zwischen Alternativen erlauben. Supply Chain-Wahl und Standortplanungen eignen sich gut für solche algorithmisch basierten Prozesse.

Wenn im Entscheidungsfindungsprozess neben Fakten und Beweisen auch zusätzliche Inputs wie zum Beispiel In-

tuition und Erfahrung herangezogen werden – häufig ist dies in der strategischen Planung der Fall –, verlassen sich viele Manager eher auf ihr Bauchgefühl, das mitbestimmt. Zu Unrecht, sagen die Autoren, und weisen auf Studien hin, die zeigen, dass strukturierte Entscheidungsprozesse oft gefühl- oder machtorientierten Entscheidungen vorzuziehen seien – auch wenn der Prozess die komplexe Wirklichkeit nicht abbilden kann. Controller, so ihr Hinweis, sollen zwar über weiche Kriterien nachdenken, aber hart im Prozess bleiben.

Was aber geschieht, wenn der Controller erkennt, dass er zur Unterstützung und Legitimation eines Entscheids «missbraucht» wird? Diese dritte Kategorie betrifft nicht die Situationen, in denen es schlicht keine Information gibt,

«Auch der Controller kann seine Unschuld nur einmal verlieren.»

sondern jene, in denen der Prozess den Controller zwingt, Beweise zu «erschaffen». Wer kennt nicht die Beispiele von Kapitalwerten, die nur entstehen, um eine willkürliche finanzielle Zielsetzung («Hurdle Rate») zu überwinden?

Erkennt indes die Organisation, dass Beweise kreiert werden, stellt sie bald die Glaubwürdigkeit des Controllers und seiner Instrumente grundsätzlich in Frage. Und zwar auch in den Fällen, in denen strukturiertes Vorgehen nachweislich zum besseren Ergebnis führt.

Merke: Auch der Controller kann seine Unschuld nur einmal verlieren. ■

* Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partner AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@horvath-partners.com