

Erfolgsfaktor Entscheidungsfindung

Leitlinien für bestmögliche Managemententscheidungen

Fehlinvestitionen, falsche Strategien, unprofessionelles Krisenmanagement - Fehlentscheidungen in Unternehmen verursachen jährlich in der Wirtschaft Schäden in Milliardenhöhe. Die Kosten tragen am Ende oft die Kunden, Gläubiger und Arbeitnehmer sowie nicht selten der Steuerzahler. Wie sich im Management die Risiken von Fehlentscheidungen wesentlich verringern lassen.



(Bild: panthermedia.net / lenetssergey)

Einen Produktionsstandort im Ausland aufbauen, das Produktportfolio erweitern oder reduzieren, den Vertrieb ausbauen, das Budget für Online-Marketing erhöhen – in Unternehmen stehen häufig Managemententscheidungen an, die in der Abwägung sehr komplex sind und weitreichende Folgen auf die Unternehmensentwicklung haben. Gerade bei komplexen Sachverhalten und in Drucksituationen ist das Risiko von Fehlentscheidungen in Unternehmen hoch. Zumal die Frage, wie gewährleistet ich wirklich gut durchdachte Entscheidungen, sowohl bei Unternehmern als auch Managern zumeist nicht auf dem Lehrplan steht. Die Folge ist, dass die Entscheidungsfindung nicht selten von unbewussten Vorurteilen, Informations- und Wissensdefiziten sowie einer Fehlinterpretation von Daten in die falsche Richtung geht und am Ende eine suboptimale oder sogar falsche Entscheidung getroffen wird.

„Die Konsequenz von suboptimalen oder nicht umgesetzten Beschlüssen ist, dass Unternehmen letztlich wirtschaftliches Potenzial verspielen und damit mehrere Millionen Euro entgehen können“, so der Strategieberater Dr. Mark Seidler, Partner der Unternehmensberatung Strategic Decisions Group (SDG). Um die Weichen für richtige Entscheidungen zu stellen, empfiehlt der Managementexperte, der seit mehr als 20 Jahren weltweit führende Life-Science-Unternehmen in strategischen Fragen berät und unterstützt, bei Entscheidungen in folgenden Schritten vorzugehen:

1. Rahmenbedingungen abstecken

Für die Entscheidungsfindung sollte das Unternehmen Mitarbeiter mit unterschiedlicher Berufserfahrung, Fachkenntnissen und Zielvorstellungen einbeziehen, um deutlich voneinander abweichende Sichtweisen auf das Problem zuzulassen. „Wichtig ist vor allem die Teilnahme von Vertretern wichtiger operativer Funktionen, damit sie Gedanken zur Umsetzbarkeit einbringen und die am Ende gewählte Lösungsalternative nachvollziehen können“, so Seidler.

Um das richtige Problem zu lösen, müsse dieses Team von wichtigen Akteuren unter Führung eines Projektleiters dieses, wie der Strategieexperte weiter ausführt, erst einmal genau definieren: Welches Problem müssen wir unmittelbar lösen und warum? Was können wir später angehen bzw. ist schon entschieden? Was wollen wir am Ende erreichen? Wie können wir den Erfolg messen? Zudem gilt es festzulegen, welche Aspekte die Entscheidung abdecken soll. Geht es etwa bei einer neuen Produktstrategie lediglich um den Zeitplan für einen Katalog von Maßnahmen oder auch um die Kosten und die Inhalte?

2. Lösungsalternativen entwickeln

Innerhalb der vorab festgelegten Rahmenbedingungen sollten die Mitglieder des Projektteams verschiedene Lösungswege entwickeln, die sich durch ihre Chancen und Risiken wesentlich von den anderen unterscheiden. „Die Lösungen können auch abseits von konventionellen Denkweisen liegen, sollten aber stets umsetzbar sein und über genügend Potenzial verfügen“, rät Seidler.

3. Informationen gewichten

Nach der Entwicklung der Lösungswege sind deren Auswirkungen unter Berücksichtigung aller wichtigen Einflussfaktoren wie etwa dem Ressourcenaufwand, regulatorischer Entwicklungen oder erzielbarer Preise und Marktanteile zu antizipieren und mit Wahrscheinlichkeiten zu gewichten. „Dazu muss das Projektteam die volle Spannweite der möglichen Zukunftsszenarien beschreiben. Informationen gelten als relevant, wenn sie unvoreingenommen und vertrauenswürdig sind sowie Prognosen über Ergebnisse einer Alternative ermöglichen“, so der Strategieberater. „Auch wenn die Auswirkungen aufgrund ihres Zukunftscharakters nie vollständig bestimmt werden können, gilt es sie sinnvoll zu beschreiben, um eine Quantifizierung der Unsicherheiten zu ermöglichen.“ Letztenendes müsse klar, welche Risiken mit einem Lösungsweg einhergehen.

4. Abwägungen beschreiben

Häufig bringen Lösungsalternativen mehrere Auswirkungen mit sich, die gegeneinander abgewogen werden müssen. Dafür sollte das Projektteam definieren, welchen Wert die einzelnen Ergebnisse für die anfangs festgelegte Zielsetzung haben. "Wenn für ein Unternehmen etwa die Nachhaltigkeit ein wichtiger Faktor ist, kann es sein, dass es bei der Planung einer Produktionsstätte eine geringere Profitabilität zugunsten von umweltfreundlichen Bestandteilen in Kauf nimmt", so Strategieexperte Seidler.

5. Logisch argumentieren

Bei komplexen Problemen sorgt eine solide Argumentation für mehr Klarheit und vereinfacht den Vergleich der Lösungsalternativen. "Es reicht allerdings nicht, lediglich über die vorliegenden Informationen nachzudenken. Stattdessen muss das Risikoprofil sowie das Potenzial jeder Lösungsalternative berechnet werden. Dafür eignen sich auch Methoden wie etwa das Erstellen eines sogenannten Entscheidungsbaums, ein Diagramm, das die jeweiligen Lösungsalternativen, Unsicherheiten und ihre Auswirkungen logisch verknüpft", so Seidler. Auf diese Weise könne das Projektteam Lösungsalternativen mit einem schlechteren Chancen-Risiko-Verhältnis ausschließen und zu der Empfehlung kommen, die am besten den Zielsetzungen entspricht und durch rationale Begründungen verteidigt werden kann.

6. Von der Theorie in die Praxis

Nachdem eine Entscheidung gefallen ist, muss sie implementiert werden. Die Teilnahme aller wichtigen Akteure vom Anfang an der Entscheidungsfindung sowie deren Kenntnis der Grundlage der Entscheidung hilft bei der Überwindung firmenpolitischer und organisatorischer Barrieren bei der Umsetzung, so dass es nicht zu Verzögerungen durch mangelndes Verständnis oder fehlende Akzeptanz kommt, so der Strategieberater der Strategic Decisions Group ([SDG](#)).

cs/SDG

Über Perspektive Mittelstand

Die Perspektive Mittelstand ist eine unabhängige, branchenübergreifende Business-Plattform zur Förderung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen und ihrer Mitarbeiter. Ziel der Initiative ist es, über hochwertige Informations-, Kommunikations- und Dienstangebote rund um den unternehmerischen und beruflichen Alltag die Wissensbildung, Kommunikation und Interaktion von und zwischen Existenzgründern, Unternehmern, Fach- und Führungskräften und sonstigen Erwerbstätigen zu unterstützen. Weitere Informationen zur Perspektive Mittelstand unter: www.perspektive-mittelstand.de