



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de
fabian.vollberg@mandat.de
Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

Entscheiden unter Unsicherheit

Unternehmensführer stehen vielfach vor der Herausforderung, Entscheidungen unter Unsicherheit treffen zu müssen. Der Beitrag liefert einen Praxisleitfaden dazu.

Im unternehmerischen Kontext gilt es jeden Tag, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Je höher man sich in der Hierarchie befindet, umso grösser die Unsicherheit – zumindest zu Beginn des Entscheidungsprozesses – über die Folgen von zu treffenden Entscheidungen und der zur Verfügung stehenden Alternativen und um so häufiger das Auftreten solcher Entscheidungsbedarfe. In dieser Kolumne geht es nicht um eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema «Entscheidung unter Unsicherheit», es geht um einen erprobten Praxisleitfaden, der dabei hilft, den Überblick zu behalten und Schritt für Schritt zur eigenen Entscheidung zu gelangen, wenn man sich anspruchsvollen Fragestellungen gegenübersteht.

Reaktionen auf Entscheidungsbedarfe unter Unsicherheit

Soll ein bestimmtes Entwicklungsprojekt gewählt werden oder doch lieber ein anderes? Konzentrieren wir uns auf den dreistufigen Handel oder bauen wir auf den direkten Kontakt zum Endkunden? Suchen wir ausgebildete Fachexperten oder setzen wir auf interne Trainee-Programme? Wollen wir internationalisieren und wenn, in welche Länder? Vielfach stösst man in der Unternehmensführung auf vergleichbare Fragestellungen.

Was wir in der Beratungspraxis häufig erleben, wenn Entscheidungsbedarfe unter Unsicherheit im Raume stehen, ist das Folgende:

- › Man bespricht die Frage (zum Beispiel Internationalisierung nach Spanien?), gelangt in der Diskussion zu anderen Themen (zum Beispiel Probleme in der Lieferkette in der Türkei) und die Frage bleibt unbeantwortet.
- › Die Diskussion konzentriert sich auf das «Wie» (Sollen wir in Spanien mit einer eigenen Dependence arbeiten?), bevor das «Ob» (Internationalisierung?) und «Was» (Spanien?) geklärt ist.
- › Die Wortbeiträge befassen sich mit den unterschiedlichsten Aspekten, die alle zwar irgendwie mit dem Grundthema zusammenhängen, in ihrer Gesamtheit allerdings nur verwirren und nicht zur Klarheit beitragen.
- › Man spricht über Alternativen, ohne das Thema durchdrungen und die Ziele definiert zu haben, die man verfolgt und die durch die Entscheidung tangiert sind.

Die Folgen sind oft unbefriedigend, denn das Thema erfährt nicht die konsequente Klärung und klare Entscheidung, die notwendig ist, um den Wachstumsprozess erfolgreich zu gestalten.

Schritt für Schritt zur Entscheidung

Der nachstehende Praxisleitfaden hilft dabei, den Überblick zu behalten und sich Schritt für Schritt einer fundierten Entscheidung anzunähern:

1. Klarheit zur Fragestellung: Dieser erste Schritt ist nicht trivial, denn die im Raum stehende Fragestellung muss nicht zwangsläufig der richtige Startpunkt sein. Einer unserer Klienten, der seit Jahrzehnten erfolgreich mit dem Fachhandel arbeitete, bekam das Angebot, direkt an den LEH zu liefern. Ob man dies möchte, ist eine wichtige Frage, doch stellten wir zusammen fest, dass zunächst das strategische Fundament (insbesondere Vision, Grundstrategie, Zielgruppen) zu präzisieren ist, bevor sich eine Antwort auf diese Folgefrage sinnvoll ableiten lässt.

2. Zielklarheit: Welche strategischen und taktischen Ziele sind es, die mit einer Entscheidung verbunden sind und auf die die Entscheidung direkt einzahlen soll. Diese Diskussion ist häufig sehr erhellend, denn sie weitet und ändert die Perspektive. Man schaut sozusagen mit dem Teleskop auf die Fragestellung und findet als Erstes heraus, in welche Richtung man sich entwickeln möchte. Will ich nach Norden, ist auch eine noch so perfekte Reiseroute in den Süden nicht besonders hilfreich.

3. Gelassenheit: Der meiste Druck, auch im unternehmerischen Kontext, ist selbstgemacht. Natürlich gibt es auch echte Notsituationen, die schnelle Entscheidungen unabdingbar machen, aber das ist die Ausnahme. Hinzu kommt, dass die meisten Entscheidungen revidierbar sind, wenn sich herausstellt, dass eine andere Antwort doch zielführender ist. Der Prozess der Entscheidungsfindung braucht seine Zeit. Zügig, aber ohne Hektik, mit dem Mut, Dinge auszuprobieren, lautet die Devise.

4. Alternativen: Echte Alternativlosigkeit ist höchst selten. Auch vermeintliche

digitale Entscheidungssituationen, also Entweder-oder-Entscheidungen, sollten misstrauisch machen. Wenn die Fragestellung definiert ist, die Ziele erörtert sind, lohnt es sich, Zeit zu investieren, um Alternativen zu sammeln, wie die Entscheidung gestaltet sein kann. Im zuvor genannten Beispiel, bei dem es galt zu entscheiden, ob man auch den LEH direkt beliefern will, muss man ja nicht zwangsläufig zwischen «keinen LEH» und «jeden LEH» entscheiden. Auch eine Auswahl, verbunden mit Voraussetzungen wie bestimmte Schulungen, definierte Aktionen und Sortimentspräsentation, regionale Abgrenzungen, all das kommt in Betracht. Wenn die Gelegenheit besteht, lohnt es sich übrigens immer, jemanden zu Rate zu ziehen, der eine vergleichbare Entscheidungssituation bereits erfolgreich gelöst hat. Nicht um die Entscheidung zu kopieren, sondern um die eigenen Überlegungen zu ergänzen.

5. Verantwortungs- und Prozessklarheit bei der Entscheidung: Wer entscheidet? Wer berät oder wirkt anderweitig mit? Wie ist der weitere Entscheidungsprozess gestaltet? Welche Entscheidungsgrundlage wird benötigt? Je mehr Personen beteiligt sind und je weitreichender die Entscheidung ist, umso mehr lohnt es sich, die genannten Fragen genau zu betrachten, zu beantworten, den Entscheidungsprozess mit einem Timing zu hinterlegen und die Beteiligten entsprechend zu informieren.

6. Betrachtung der Risiken und Chancen je Alternative: Welche maximalen Ergebnisse sind durch die Alternativen zu erreichen – welche positiven Ergebnisse erscheinen realistisch? Welche Risiken sind mit den Alternativen verbunden – wie sind ihre Auswirkungen, wie ist es um die Eintrittswahrscheinlichkeit bestellt? Die letztgenannte Betrachtung, die Risikobetrachtung, kommt all zu oft zu kurz.

7. Gegenüberstellung der Alternativen: Sind die Chancen und Risiken erhoben, lohnt es sich noch mindestens zwei Fa-

cetten zu ergänzen, um die Optionen einander gegenüberzustellen und einer Entscheidung näher zu kommen. Zum einen Annahmen zum Input, der benötigt wird, um die jeweilige Alternative zu realisieren, zum anderen eine Einschätzung dazu, wie kongruent die einzelnen Alternativen zur Unternehmensstrategie, also zum Beispiel zum Markenkern sind.

8. Distanz: Abstand dient der Klarheit – ein relativ einfacher und häufig von Erfolg gekrönter Kniff, um sich von der eigenen Betroffenheit zu lösen und mit Hilfe einer neuen Perspektive selbst klarer zu werden, lautet, sich zu fragen, was man seinem besten Freund raten würde, wäre man selber in der Beraterrolle und eben jener Freund stünde der Entscheidungssituation gegenüber.

9. Intuition: Wenn die zuvor genannten Punkte durchdacht und dokumentiert sind, lautet mein Rat, die Überlegungen ruhen zu lassen. Darüber zu schlafen, spazieren zu gehen oder was auch immer zu praktizieren, was weiteren Abstand gewinnen lässt. Legt man sich die Frage am nächsten Tag vor, sollte man zuhören, was das Bauchgefühl sagt. Ist man klar, was man bevorzugt? Zeichnet sich zumindest eine Tendenz ab? Gibt es Störgefühle? Die Intuition verdient ihren Raum, braucht allerdings die rationale Grundlage, die zuvor erarbeitet wurde, damit sie bestmöglich funktioniert.

10. Vorbereitung: Die Entscheidung ist erst dann vollständig getroffen, wenn ihr Anschluss an die Realität vorbereitet ist. Eine fundierte Realisierungsplanung, einschliesslich Massnahmen, um die Chancen zu maximieren und die Risiken zu minimieren und mit den verschiedenen Erfolgsszenarien umzugehen, rundet diesen Leitfaden ab.

Ich wünsche Ihnen maximalen Erfolg in Ihren unternehmerischen Unterfangen – ein gutes Händchen bei Entscheidungen ist hierfür unerlässlich. Das gute Händchen lässt sich schulen und stärken. Der Leitfaden dient genau dazu. «