

# Aus dem Bauch heraus

Die Hälfte aller Topmanager muss wichtige Entscheidungen ohne rationale Grundlage treffen.

## Christian Stemberger

Bauchgefühl ist keine anerkannte Managementmethode – mit gutem Grund. Vielen Führungskräften bleibt aber gar nichts anderes übrig. Laut einer Studie von IBM sind 53 Prozent aller Topmanager der Meinung, dass sie ihre Entscheidungen ohne ausreichende Informationsgrundlage treffen müssen. Und sie stufen sogar ein Drittel dieser Entscheidungen als kritisch für den Geschäftserfolg ein. Über Wohl und Wehe der Firma wird also aus dem Bauch heraus entschieden.

Zunehmende Komplexität erschwert den Managern ihre Aufgaben. Und dabei stehen sie unter Zeitdruck. Damit Unternehmensplanung sinnvoll betrieben werden kann, sollte ein Planungsprozess in maximal 20 Tagen abgeschlossen sein. In der Regel dauert er aber sechs bis acht Wochen, sagt Philipp Lindner, Managing Consultant bei IBM Global Business Services: „Die Ergebnisse müssen schnell verfügbar sein, sonst sind sie ohne jede Relevanz für die Entscheidungsfindung.“

## Seriöse Glaskugeln

Die Unternehmen müssen auch einen Schritt weiter gehen, weg vom klassischen Planungsdenken,

und sich der Simulation zuwenden. Wer seine Zukunftsszenarien kennt, reagiert im Ernstfall kompetenter. Aber der Aufwand dieser Planspiele muss vertretbar sein. „Wenn das zu kompliziert ist, wird es niemand machen“, meint Lindner, „daher ist eine flexible Lösung nötig, mit der verschiedene Szenarien rasch durchgespielt werden können.“

Diese Flexibilität fehlt oft. Nur die Hälfte der Unternehmen verfügt über eine einheitliche Reporting- und Planungsplattform, offenbart die *IBM Global CFO Study 2010*. Oft haben Fachabteilungen und Niederlassungen im Laufe der Zeit eigene Insellösungen angeschafft. Die standort- und abteilungsübergreifende Planung erfolgt dann zwangsläufig mithilfe von Excel. Der Planungsprozess aber ist zu komplex, auf dieser Basis kann er nicht effizient gemanagt und überwacht werden. Nur integrierte Planungslösungen wie IBM Cognos erlauben die reibungslose Zusammenarbeit der Abteilungen.

## Schwierige Bewertung

Externe Faktoren müssen bei Planung und Simulation verstärkt berücksichtigt werden, fordert Lindner einen ganzheitlichen Ansatz. Da können Daten aus der Marktforschung oder von Geschäftspart-



Der Blick in die Zukunft kann vor bösen Überraschungen bewahren. Aber bitte mit seriösen Mitteln. Foto: Photos.com

nern herangezogen werden. Besonders beim Abschätzen von Risiken spielen externe Quellen eine bedeutende Rolle. Interne Risiken wie der Ausfall einer Maschine sind relativ leicht zu kalkulieren. Externe Risiken wie die Auswirkungen einer Krise auf die Unternehmensfinanzen sind da schon schwerer einzuschätzen. Diese Möglichkeiten müssen trotzdem in die Planspiele miteinbezogen werden. Wer etwa seine Lagerbestände optimiert, sollte auch das Risiko miteinbeziehen, dass kurzfristig ein Lieferant ausfallen könnte. Es ist wenig sinnvoll, das Lager rein kostengetrieben auf ein Minimum hinunterzufahren.

Dem Trend zur ganzheitlichen Betrachtungsweise folgend hat IBM die Business Analytics & Optimization (BAO) Serviceline gegründet. In ihr vereint sich das betriebswirtschaftliche Know-how der Consultingsparte von IBM mit dem Produktportfolio, das im Bereich Business Intelligence durch die Akquisition von Cognos stark aufgewertet wurde. Mit BAO deckt IBM das ganze Feld ab, angefangen bei der Business-Intelligence-Strategie bis hin zum Managen von Lieferantenprozessen in der Supply Chain und zur Analyse unstrukturierter Infos aus dem Internet.

[www.ibm.com](http://www.ibm.com)

1999 | 2010 11 Jahre **economyaustria.at**

**bmwfi** **BM.W.F<sup>a</sup>**  
Bundesministerium für  
Wirtschaft, Familie und Jugend



Das Special Innovation wird von der Plattform **economyaustria** finanziert. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei **economy**. Redaktion: Christian Stemberger und Sonja Gerstl