

COVID-19: WHITE PAPER RATIONALE ENTSCHEIDUNGEN IN DER KRISE – PRAXISTIPPS FÜR UNTER- NEHMENSLENKER UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Mai 2020

www.mazars.de



KURZZUSAMMENFASSUNG

In unsicheren Zeiten wie diesen müssen Sie schneller und flexibler agieren als sonst. Um pragmatisch zu handeln, empfehlen wir Ihnen vereinfachte Entscheidungsregeln: hinreichend zufriedenstellende Entscheidungen können aktuell zielführender und effektiver sein als optimale Lösungen.

WIE VERHALTEN SICH KONSUMENTEN?

In der Corona-Pandemie bezieht sich *Ansteckung* nicht nur auf Infektionen, sondern auch auf Konsumentenverhalten und soziale Einflüsse hierauf. Kunden treffen irrationale Kaufentscheidungen und neigen zu Herdenverhalten. Sie als Unternehmer können daher nur ganz schwer einschätzen, welche Produkte und Dienstleistungen Ihre Kunden künftig nachfragen werden und wie sich der Absatz entwickeln wird.

Die jetzt in der Krise gewonnenen Lernprozesse und Erfahrungen können Sie dazu nutzen, in Ihrem Unternehmen nachhaltig erfolgreiche Strukturen, Prozesse und Ressourcenkonfigurationen aufzubauen.

WIE VERÄNDERN SICH UNTERNEHMENS- PROZESSE IN DER KRISE?

Nicht nur Konsumenten wandeln ihr Verhalten in der Krise. Ihr Unternehmen ist von wirtschaftlichen Einschnitten und Nachfrageveränderungen betroffen, die sich auch substantiell auf Ihre Unternehmensprozesse auswirken. Sie geben Ihre etablierten Routinen auf, um aktives und vorausschauendes Krisenmanagement zu betreiben. Sie müssen schnell und adaptiv über dringliche und komplexe, aber auch zutiefst unsichere Sachverhalte entscheiden.

Ihre Unternehmensführung steht daher momentan unter einem enormen internem sowie externem Anpassungs- und Veränderungsdruck. Unternehmen, die Transformationsprozesse durchlaufen, benötigen einen langen Atem und sehen sich oftmals Mitarbeitern gegenüber, die die Veränderungen zunächst kritisch sehen und sie ablehnen, da sie ihnen Angst machen und sie zwingen, ihre Komfortzone zu verlassen. Als Unternehmer ist es für Sie essentiell, gegensätzliche Interessen zu vereinen.

Im Folgenden stellen wir Ihnen organisationale Entscheidungsprozesse vor und geben Ihnen Praxistipps für Ihr Unternehmen.

HOHE UNSICHERHEIT ERSCHWERT ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Business-to-Consumer-Geschäftsbeziehungen verändern sich gerade massiv: Auf der einen Seite fragen Unternehmen oder Kunden verstärkt Produkte oder Dienstleistungen nach – auf der anderen Seite sehen Sie sich einer eingebrochenen Nachfrage gegenüber. Ändern Endkunden ihre Nachfrage, wirkt sich das auf die vorgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette aus und betrifft somit auch Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen. Hier handeln Kunden jedoch nicht etwa rational und bedarfsorientiert, sondern lassen sich von anderen leiten und beeinflussen.

Wie sich die Nachfrage und der Absatz langfristig entwickeln werden, hängen wiederum von der Dauer der aktuellen Einschränkungen und möglichen Ausstiegsszenarien ab. Andererseits sind auch die Kaufkraft, verfügbare Einkommen sowie die individuellen zeitlichen Präferenzen Ihrer Kunden entscheidend. Wie stark sich die Nachfrage erholen wird, kann sich sehr unterschiedlich gestalten: bei Gebrauchsgütern halten wir es für durchaus wahrscheinlich, wohingegen Kunden bestimmte Dienstleistungen nicht unbedingt nachholen und größere Investitionen vermutlich verschieben bzw. sich ganz dagegen entscheiden werden.

Für Sie als Unternehmer ist besonders herausfordernd, dass Sie in der momentan unsicheren Situation – im Gegensatz zum Risiko – nicht einschätzen können, wie wahrscheinlich bestimmte Ereignisse und Entscheidungskonsequenzen eintreten werden oder nicht. Sie sind nicht zwangsläufig erfahren mit derartigen Situationen und Ihnen fehlen Informationen und Wissen. Dennoch müssen Sie sehr kurzfristig und flexibel Entscheidungen treffen.

WIE KÖNNEN SIE IN DIESER SITUATION DENNOCH ZIELFÜHRENDE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN? VEREINFACHTE ENTSCHEIDUNGSREGELN KÖNNEN EIN PROBATES MITTEL SEIN

Vor dem oben skizzierten Hintergrund sind vereinfachte Entscheidungsregeln für Sie wichtig, um effektiv und effizient zu handeln. Vereinfachte Entscheidungsregeln (Heuristiken) sind Strategien, die einen Teil der Informationen ignorieren, um mit weniger Aufwand und/oder zielgenauer entscheiden zu können¹. Heuristiken dienen dazu, Komplexität zu reduzieren und Probleme oder Sachverhalte zu vereinfachen (*less can be more*). Das Ziel sind schnelle Entscheidungen auf Basis von weniger Informationen². Derzeit ist es Ihnen kaum möglich, modell- oder simulationsbasiert zu entscheiden, da Sie sehr viele Einflussfaktoren berücksichtigen müssen, die Sie zum Teil nicht kennen. Deswegen sollten Sie anstelle optimaler, hinreichend zufriedenstellende Entscheidungen treffen.

BEZIEHEN SIE ZUR VERFÜGUNG STEHENDE INFORMATIONEN IN IHRE ENTSCHEIDUNGEN MIT EIN

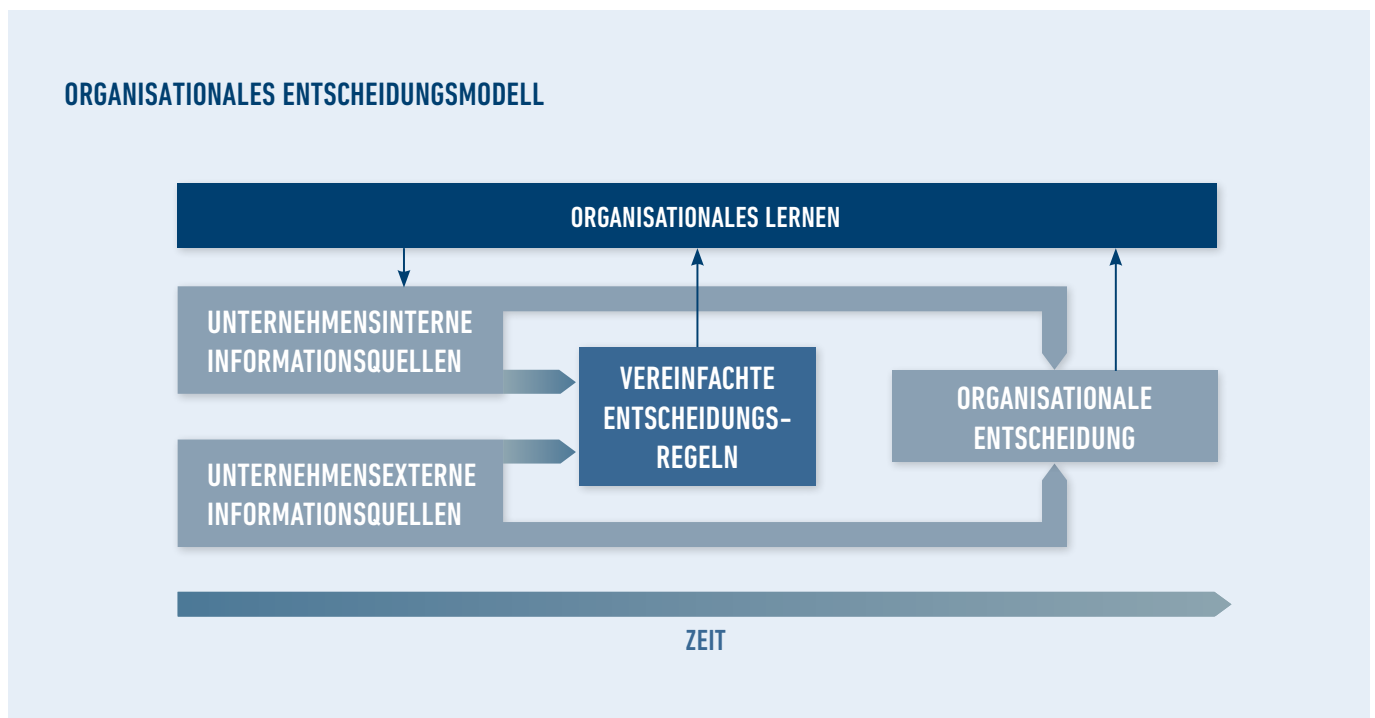
Sie bringen bereits vieles mit: Ihr bestehendes organisationales Wissen zum einen und zum anderen sind Ihnen auch außergewöhnliche wirtschaftliche Situationen und Nachfrageschwankungen sicher bekannt. Ihre entsprechenden Erfahrungen helfen Ihnen nun dabei, Entscheidungen an die aktuelle Situation anzupassen. Informieren Sie sich nicht nur in Ihren unternehmensinternen Informationsquellen, sondern ziehen Sie für Ihre Entscheidungsfindung auch externe Quellen wie beispielsweise Geschäftspartner, Best Cases oder wissenschaftliche Erkenntnisse zu Rate. Big Data sind dabei Chance und Herausforderung zugleich. Akuter Handlungsbedarf verlangt von Ihnen gegebenenfalls, auf Basis von oft unstrukturierten Massendaten abzuwägen, wie genau und aufwändig Sie Ihre Entscheidungsfindung gestalten möchten und können.

LERNEN SIE AUS DER KRISE!

So gravierend die Auswirkungen auch sein mögen, Sie können in der aktuellen Krise wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen darüber sammeln, wie sich Ihr Unternehmen in unsicheren Situationen entwickelt und sich Ihre Kunden verhalten. Dies alles ermöglicht Ihnen, resiliente, zukunftsfähige und nachhaltig erfolgreiche Strukturen, Prozesse und Ressourcenkonfigurationen zu schaffen.

So gravierend die Auswirkungen auch sein mögen, Sie können in der aktuellen Krise wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen darüber sammeln, wie sich Ihr Unternehmen in unsicheren Situationen entwickelt und sich Ihre Kunden verhalten. Dies alles ermöglicht Ihnen, resiliente, zukunftsfähige und nachhaltig erfolgreiche Strukturen, Prozesse und Ressourcenkonfigurationen zu schaffen.

FOLGENDES SCHAUBILD VERDEUTLICHT IHNEN, WIE ENTSCHEIDUNGS- UND LERNPROZESSE FUNKTIONIEREN.



TIPPS FÜR DIE PRAXIS: WAS KÖNNEN SIE ALS UNTERNEHMER ODER FÜHRUNGSKRAFT KURZFRISTIG TUN?

In der Krise ist vieles unsicher, viele Fragen können Sie heute noch nicht klar beantworten. Die Umstände sind komplex und ändern sich fortlaufend und schnell. In einer solchen Situation kommt es darauf an, flexible und pragmatische Entscheidungen zu treffen, die vielleicht nicht optimal, aber praktikabel sind. Dabei sollten Sie wie folgt vorgehen:

1. Prüfen Sie im ersten Schritt, welche Informationen und inhaltlichen Kriterien für Sie überhaupt relevant sind.
2. Weniger ist oft mehr. Recherchieren Sie nur die für Sie entscheidenden Informationen.
3. Entscheiden Sie nur auf Basis der von Ihnen zuvor als relevant identifizierten Kriterien. Alle weiteren Informationen sollten Sie ausblenden.

WAS BEDEUTET DAS FÜR SIE, UM BEISPIELSWEISE DIE PRODUKTIONSKAPAZITÄTEN ZU PLANEN?

1. Suchen Sie Informationen zu Auslastung und Nachfrage aus ähnlichen krisenhaften Situationen der Vergangenheit, z. B. frühere saisonale bedingte Schwankungen oder Nachfragespitzen/-einbrüche.
2. Beenden Sie Ihre Recherche, sobald Sie eine hinreichend ähnliche Situation gefunden haben.
3. Passen Sie Ihre Prozesse entsprechend der damaligen Auslastung und Nachfrage an.
4. Sie können diese Vorgehensweise gegebenenfalls wiederholen, um Verbesserungen und ein gewisses Maß an Optimierung zu erzielen.

Unabhängig von den getroffenen Entscheidungen empfehlen wir Ihnen, aktuell möglichst umfangreiche Daten und Informationen zu Konsumenten- und Wettbewerberverhalten, Ihren internen Unternehmensprozessen u. a. zu sammeln. Existieren bislang noch keine Prozesse zur Datensammlung, -speicherung und -nutzung, sollten Sie diese für Ihre zukünftigen strategischen Planungen schaffen. Die aktuell gesammelten Daten und Informationen können sehr wertvoll für zukünftige Anpassungs- und Transformationsprozesse sein.

WORAUF SOLLTEN SIE MITTEL- UND LANGFRISTIG ACHTEN?

Die aktuellen Lernprozesse sind wichtig für Ihren mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg, denn vor allem für datengetriebene Geschäftsmodelle sind die nun gesammelten Informationen wertvolle zukünftige Ressourcen. Die Erfahrungen und Erkenntnisse, die Sie zurzeit sammeln, können enorm wichtig für datenanalytische Methoden wie szenarienbasierte Absatz- und Nachfrageprognosen sein. Entsprechend Ihrer datenanalytischen Fähigkeiten und Kapazitäten können Sie mittel- und langfristige Szenarien entwickeln. Der Ausgangspunkt dafür kann beispielweise ein dreiteiliges Szenarienmodell sein:

1. Basisszenario: Nachfrage und Absatzmöglichkeiten normalisieren sich.
2. Best-Case-Szenario: der Absatz ist nicht eingeschränkt und die Nachfrage erholt sich stark über alle Produktkategorien.
3. Worst-Case-Szenario: der Absatz und die Nachfrage brechen stark ein, Wertschöpfungsketten sind langfristig unterbrochen.

Selbst wenn Ihre Szenarien zunächst nur qualitative Aussagen enthalten, können sie sehr hilfreich für Ihre strategische Kapazitäts- und Produktionsplanung sein.

Literaturverzeichnis

¹ Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2011), Heuristic decision making, *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482.

² Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G. & Weibler, J. (2015), Heuristics as adaptive decision strategies in management, *Journal of Organization Behavior*, 36, 33–52;

Bingham, C.B. & Eisenhardt, K.M. (2011), Rational heuristics: The 'simple rules' that strategists learn from process experience, *Strategic Management Journal*, 32, 1437–1464.

Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2011), Heuristic decision making, *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482.

Luan, S., Reb, J. & Gigerenzer, G. (2016), Ecological rationality: Fast-and-frugal heuristics for managerial decision making under uncertainty, *Academy of Management Journal*, 62, 1735–1759.

AUTOR

Dr. Erik Hermann

Consultant Digital Solutions

Tel: +49 160 90 99 43 13
erik.hermann@mazars.de