

08.12.2010 – 09:00 Uhr

Bain-Studie zu Entscheidungsprozessen: Nur jedes fünfte Unternehmen entscheidet effektiv

Zürich (ots) -

- Analyse von 760 Firmen zeigt: effektiv entscheidende Unternehmen wachsen schneller und sind profitabler
- Zügig handelnde Unternehmen treffen viermal so häufig bessere Entscheidungen und setzen diese auch viermal so häufig um
- Bei 80 Prozent der Unternehmen verhindern die vorhandenen Organisationsstrukturen die richtigen Entscheidungsstrukturen
- Neuer Bain-Ansatz richtet Unternehmensorganisation konsequent an wichtigen Entscheidungen aus

Mehr als 80 Prozent des Wertes eines Unternehmens hängen in der Regel von weniger als 20 Prozent der Entscheidungen ab. Diese Entscheidungen sind also der Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg. Doch gerade, wenn es um komplexe Projekte mit vielen Ansprechpartnern geht, fallen Entscheidungen häufig zu spät oder enden in einem unbefriedigenden Kompromiss. Die aktuelle Studie der Unternehmensberatung Bain & Company "Decide & Deliver", bei der 760 Unternehmen verschiedener Grössen und Branchen untersucht wurden, offenbart, wie sehr ungeeignete Strukturen richtige und zügige Beschlüsse sowie deren planmässige Umsetzung behindern. Lediglich ein Fünftel der untersuchten Unternehmen entscheidet effektiv. Das Ergebnis: Diese Firmen wachsen um fünf Prozentpunkte schneller, sind doppelt so profitabel und erwirtschaften deutlich höhere Renditen. Bain & Company zeigt in fünf Schritten, wie sich Organisationen an den wirklich wichtigen Entscheidungen ausrichten lassen.

Die Effektivität von Entscheidungen ermittelte Bain & Company im Rahmen der Studie anhand von vier Parametern: Geschwindigkeit, Qualität, Aufwand und Umsetzung. Dabei zeigt sich, dass zügig handelnde Unternehmen (Top-Werte bei "Geschwindigkeit") viermal so häufig die besten Entscheidungen treffen (Top-Werte bei "Qualität") und diese auch viermal so häufig planmässig umsetzen (Top-Werte bei "Umsetzung"). Die besten Unternehmen in der Bain-Studie sind geprägt durch eindeutige Prioritäten, eine klare Zuordnung von Verantwortung zu qualifizierten Personen und eine offene, aber bestimmte Führungskultur. Dr. Christoph Winterer, Partner und Organisationsexperte von Bain & Company erklärt: "Die Zusammenhänge sind frappierend und zeigen, welche Dynamik Organisationen entfalten können, wenn man sie richtig entscheiden lässt und die richtigen Voraussetzungen hierfür schafft."

In ihrem neuen Buch mit dem Titel "Decide & Deliver" belegt die Unternehmensberatung Bain & Company durch zahlreiche Beispiele, in welchem Mass zu komplexe Strukturen, unklare Verantwortlichkeiten und interne Machtkämpfe den unternehmerischen Erfolg behindern. Immer wieder stiessen die Experten dabei auf die 7-Köpfe-Regel: Wenn mehr als sieben Personen an einer Entscheidung beteiligt sind, sinkt deren Effektivität um zehn Prozent pro weiteren Kopf.

Der Technologiekonzern ABB hat in der Ära Dormann das Prinzip "Struktur folgt Entscheidung" konsequent umgesetzt. Mit Erfolg: Die auf dieser Maxime neu geschaffene Organisation förderte zügige und gute Entscheidungen und führte zu einem deutlich höheren Kostenbewusstsein. So wurde innerhalb kurzer Zeit ein Einsparvolumen

von 1,2 Milliarden US-Dollar freigesetzt. Binnen fünf Jahren - von 2003 bis 2008 - verdoppelte sich der ABB-Umsatz nahezu auf 34,9 Milliarden US-Dollar. Das operative Ergebnis versiebenfachte sich auf 4,5 Milliarden US-Dollar.

In fünf Schritten zu mehr Wachstum und höherer Profitabilität

Ungeachtet dessen sind in den meisten Unternehmen dutzende Personen an wichtigen Beschlüssen beteiligt. Diese hohe Komplexität resultiert häufig aus einem verfehlten Ansatz bei Neu- und Restrukturierungen. Hierbei legen Manager auf Basis ihrer Strategie Strukturen fest, in deren Rahmen dann Beschlüsse fallen und negieren die zentrale Rolle richtiger Entscheidungen. Bain & Company hat einen alternativen Ansatz entwickelt, der zuerst die wertschaffenden Entscheidungen im Unternehmen identifiziert und dann festlegt, wann, wie und vor allem wer diese zu treffen und umzusetzen hat. Erst danach werden die entsprechenden Strukturen definiert. "Der Erfolg eines Unternehmens ist nichts anderes als die Summe seiner Entscheidungen. Daher sollten Unternehmen zentrale Beschlüsse in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen zu einer optimalen Struktur rücken", sagt Bain-Partner Winterer.

In fünf Schritten lässt sich eine Organisation an wichtigen Entscheidungen ausrichten:

1. Status-Quo-Analyse: Ein Entscheidungs-Audit ersetzt die übliche SWOT-Analyse und erfasst bestehende Prozesse und Kompetenzen.
2. Prioritätensetzung: Die Identifikation wertschaffender Entscheidungen erlaubt eine Fokussierung der Managementkapazitäten. Bei diesen Beschlüssen kann es sich sowohl um grosse Investitionen als auch um laufende Optimierungen des Geschäftsmodells handeln.
3. Festlegung von Prozessen: Für jede wertschaffende Entscheidung werden eindeutige Prozesse und klare Verantwortlichkeiten festgelegt, interne Machtkämpfe gehören der Vergangenheit an.
4. Neuausrichtung der Organisation: Erst jetzt geht es um das Organigramm. Die neue Organisation ist durch klare Rollenverteilungen, eindeutige Entscheidungsprozesse und Informationsflüsse, nachvollziehbare Prioritäten und Prinzipien sowie eine entsprechende Kultur geprägt.
5. Implementierung: Da die Entscheider-Organisation die individuelle Verantwortung fördert und interne Konflikte entschärft, verstärken sich über die Zeit die positiven Rückkoppelungseffekte: Je zügiger und besser Beschlüsse fallen, desto grösser die Akzeptanz der neuen Struktur.

"Gerade angesichts der zunehmenden Dynamik in den Märkten müssen Unternehmen ihre Führungsstrukturen weiter globalisieren. Der Gefahr, dadurch die Komplexität noch weiter zu steigern, können sie mit einer konsequenten Ausrichtung der weltweiten Organisation an wichtigen Entscheidungen begegnen. Sie erhöhen damit den Handlungsspielraum vor Ort und können die sich bietenden Chancen zügig und ohne Reibungsverluste ergreifen", fasst Bain- Organisationsexperte Christoph Winterer zusammen.

Über das Buch:

Titel: "Decide & Deliver: 5 Steps to Breakthrough Performance in your Organisation"

Autoren: Marcia W. Blenko, Michael C. Mankins und Paul Rogers, Partner, Bain & Company

Verlag: Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts
ISBN: 978-1-4221-4757-3
Seiten: 256 (Hardcover)

Bain & Company (www.bain-company.ch, www.joinbain.ch)
Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschliessen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.400 grosse und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 42 Büros in 27 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, rund 440 davon im deutschsprachigen Raum.

Pressekontakt:

Dr. Thomas Gfeller, Bain & Company Switzerland, Inc., Rotbuchstr. 46,
8037 Zürich Tel: +41 44 3 60 86 00, Mobil: +41 79 415 80 04, E-Mail:
thomas.gfeller@bain.com

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100615663> abgerufen werden.