

Abstract

Decision Intelligence in einer digitalisierten Welt

Strategisches Denken und Entscheidungsfindung unter CEOs von Schweizer KMUs

Kurzzusammenfassung:

Das Voranschreiten der Digitalisierung hat auf Unternehmensführungsebene einen Informationsüberfluss zur Folge. Dadurch spielt heute vor allem die richtige Filterung, die personalisierte Verarbeitung sowie der Zugang zu Informationen mit strategischer Relevanz eine wichtige Rolle wenn es um strategische Entscheidungen geht. Bestehende Entscheidungsmodelle müssen hinterfragt und adaptiert werden. Hierbei soll das Modell „Decision Intelligence“, welches die Anforderungen einer digitalisierten Welt in Betracht zieht, unterstützen. Die vorliegende Master Thesis untersucht inwiefern Bestandteile des Modells „Decision Intelligence“ unter Entscheidungsträgern Schweizer KMUs angewandt werden. Die Arbeit fasst Praktiken zusammen und bildet erste generelle Sätze sowie Handlungsempfehlungen zur strategischen Entscheidungsfindung in Schweizer KMUs.

Verfasser/in:	Yves Bossard
Herausgeber/in:	Prof. Dr. Roger Moser
Veröffentlichung (Jahr):	2017
Zitation:	Yves Bossard, 2017, Decision Intelligence in einer digitalisierten Welt. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit MSc in Business Administration
Schlagworte:	Decision Intelligence, Strategische Entscheidungsfindung, Informationsverarbeitung, CEO, Schweizer KMU, Digitalisierung

Ausgangslage

Durch die Digitalisierung und im speziellen die Informationsverbreitung über das Internet hat sich die Menge an zur Verfügung stehenden Informationen über die letzten Jahrzehnte vervielfacht. Die Geschwindigkeit der Informationsverteilung, deren Volatilität, Mehrdeutigkeit und Komplexität tragen zusätzlich dazu bei, dass eine hohe Unsicherheit gegenüber zu treffenden Entscheidungen vorherrscht. Die Geschäftsführer in Schweizer KMUs werden heute mit einem Informationsüberfluss konfrontiert, welcher die Unsicherheit gegenüber strategischen Entscheidungen erhöht. Die Aufgabe liegt aktuell nicht darin lediglich mehr Informationen zu sammeln um Unsicherheiten gegenüber einer Problemstellung verringern zu können sondern vielmehr darin die richtigen Blickwinkel einzunehmen und nur die Informationen zu sammeln und zu verarbeiten welche einem bei der Lösung des Problems von Nutzen sind. Um auf diese veränderten Anforderungen reagieren zu können bedarf es einer Adaption von bestehenden Modellen der Informationsverarbeitung. Eine solche Adaption ist im Modell „Decision Intelligence“ von Moser & Rengarajan (2017) zu finden. Das Modell stellt die externen Anforderungen an die Informationsverarbeitung den unternehmensinternen Fähigkeiten zur Verarbeitung von Informationen gegenüber und besagt, dass effektive Entscheidungen nur bei einem „Fit“ zwischen diesen beiden Kräften getroffen werden können. Geschäftsführer von Schweizer KMUs müssen demnach spezifische Vorgehensweisen, Tools und Rahmenmodelle einsetzen um sich an die veränderten Anforderungen der Informationsverarbeitung anzupassen und effektive Entscheidungen treffen zu können.

Ziel

Zentrales Ziel dieser Master Thesis stellt die Analyse des strategischen Entscheidungsverhaltens von Führungskräften Schweizer KMUs in produzierenden Betrieben sowie das Erarbeiten möglicher Handlungsempfehlungen dar. Die Analyse stützt sich auf das konzeptionelle Grundgerüst von „Decision Intelligence“ und untersucht Entscheidungsprozesse in Schweizer KMUs, welche direkt von der Digitalisierung und den Entwicklungen der Industrie 4.0 betroffen sind. Der Fokus liegt dabei auf den unterschiedlichen Perspektiven, spezifischen Konzepten, Modellen oder Tools welche angewandt werden um die richtigen Informationen zur Entscheidungsfindung zu sammeln und zu verarbeiten. Des Weiteren wird untersucht wie sich die Entscheider via Small- und Big-Data oder alternative Quellen Zugang zu den für ihr Umfeld entscheidenden Informationen beschaffen. Schlussendlich soll es möglich sein Hypothesen zu bilden und praktische Handlungsempfehlungen abzugeben.

Vorgehen

Die Forschung zeigt bislang noch kaum praktische Erkenntnisse zur strategischen Entscheidungsfindung in Schweizer KMUs. Im Zuge dieser Master Thesis wurde deshalb ein explorati-

ver Forschungsansatz zur Erhebung von Basisinformationen als Ansatz für weiterführende Forschungen und der Formulierung von praktischen Handlungsempfehlungen gewählt. Als konkretes Instrument der explorativen Forschung wurde die Delphi Erhebung eingesetzt. In einer Phase Null wurden über vier qualitative Experteninterviews eine breite Palette an Basisaussagen zusammengetragen, welche in der anschliessenden Haupterhebung über ein online Experten Delphi zur Qualifikation an eine grössere Anzahl an Experten gegeben wurde. Dieses Vorgehen ermöglichte die Bildung von mehrheitsfähigen Aussagen und praktischen Handlungsempfehlungen als ersten Ansatz zur Erfassung von Praktiken der Informationsverarbeitung in Schweizer KMUs.

Erkenntnisse

Als Resultat dieser explorativen Forschungsarbeit konnten 16 Basisaussagen zur Informationsverarbeitung in Schweizer KMUs mit produzierendem Betrieb aufgestellt werden. In Schweizer KMUs werden die Ziele und Vision der Unternehmensstrategie als auch flache Hierarchien, Diversität sowie eine offene Unternehmenskultur als Rahmenbedingungen zur vereinfachten Filterung, Sammlung, Verarbeitung und Verteilung von Informationen eingesetzt. Durch eine Öffnung der eigenen Unternehmensgrenzen gegenüber brancheninternen aber auch branchenfremden Partnern soll der Informationsaustausch ausserdem aktiv gestärkt werden. Dies fördert durch die Öffnung des Filters die Sicht auf Trends und schwache Signale welche zur Umsetzung von innovativen Ideen hilfreich sein können. Es wird jedoch vermutet, dass die angesprochene Öffnung durch die Angst des Verlust von Geschäftsgeheimnissen eher bei jüngeren CEOs durchgeführt wird als bei älteren. Als konkrete Massnahmen zur Informationsverarbeitung werden interdisziplinäre Fokusteams und der Design Thinking Ansatz eingesetzt. Das agile Projektmanagement wird auch teilweise eingesetzt um die vorherrschende Komplexität zu beherrschen es wird aber vermutet, dass diese Methode erst in 5 Jahren übergreifend Anklang findet.

Schweizer KMUs mit produzierendem Betrieb beschaffen sich Zugang zu Informationen über die Google Suche, wobei dabei die gesammelten Informationen validiert werden müssen. Das Entwickeln von eigenen Algorithmen zur Auswertung von Big Data wird in den nächsten fünf Jahren als eher unrealistisch angesehen. Es besteht dennoch eine grosse Nachfrage nach solchen Auswertungen weshalb vermutet wird, dass Algorithmen von externen Anbietern eingekauft werden. Eine zusätzlich wichtige Informationsquelle ist in externen Partnern wie beispielsweise Fachhochschulen, Technologieexperten oder Forschungslabors zu finden. Hierbei können differenzierte Perspektiven auf eine Problemstellung geöffnet werden. Interne Knowledge Management Plattformen werden heute teilweise eingesetzt um die Informationsverteilung zu vereinfachen. Eine grossflächige Umsetzung solcher Tools wird aber erst in den nächs-

ten Jahren vermutet. Abschliessend stellt der Kunde eine der wichtigsten Informationsquellen für Schweizer KMUs mit produzierendem Betrieb dar. Durch einen regelmässigen Austausch vor allem in Projekten, können wertvolle Informationen gewonnen werden welche anschliessend in der Service und Produktentwicklung entscheidend sind.

Literaturquellen

Moser, R., & Rengarajan, S. (2017). Decision Intelligence in a VUCA world: Enabling senior executives to drive competitive advantage.