

# Data Analytics im Mittelstand

## Die Evolution der Entscheidungsfindung



# Data Analytics im Mittelstand

## Die Evolution der Entscheidungsfindung

# Vorwort

Mittelständische Unternehmen sind die wahren Erfolgsträger der deutschen Wirtschaft. Sie unterscheiden sich von Großunternehmen nicht nur durch ihre Betriebsgröße, sondern auch durch qualitative Besonderheiten wie spezifische Führungskultur, große Flexibilität und hohe Innovationskraft. Der deutsche Mittelstand hat eine eigenständige Problemlandkarte und eigenständige Erfolgsfaktoren, die empirisch zu überprüfen und in ihrer Entwicklung zu beobachten sind. Dieser Fragestellung nimmt sich Deloitte mit der Studienreihe „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“ an. Der aktuell zehnte Band (frühere Publikationen der Reihe finden Sie unter [www.deloitte.com/de/mittelstand](http://www.deloitte.com/de/mittelstand)) beschäftigt sich mit dem Thema „Data Analytics im Mittelstand“.

Das Unternehmensumfeld ist durch vielfältige Veränderungen gekennzeichnet. Wahrscheinlich eine der wichtigsten Entwicklungen ist der Umgang von Unternehmen, öffentlichen Stellen und Privatpersonen mit Daten und Informationen. Neue Verarbeitungstechnologien und -techniken – das haben wir bereits in unserer Studie „Digitalisierung im Mittelstand“ aus der Reihe „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“ gezeigt – führen zwar schnell zu einem gesteigerten Datenvolumen, die auf Basis dieser Daten generierten Informationen führen

jedoch nicht automatisch zu besseren und letztlich den Unternehmenserfolg optimierenden Entscheidungen. Unter dem Stichwort „Data Analytics“ oder „Big Data Analytics“ sind in den letzten Jahren zunehmend komplexer werdende, IT-basierte Datenanalysemethoden in den Vordergrund gerückt. Für den Mittelstand stellt sich hier die Frage, wie diese Methoden bewertet werden können. Letztendlich ist für eine ausgewogene Situation aus Problemkomplexität und Lösungskomplexität – einhergehend mit erhöhten Kosten – zu suchen, um den häufig eingeschränkten Ressourcen im Mittelstand Rechnung zu tragen.

Wir gehen in der aktuell vorliegenden Studie auf der Grundlage von 70 befragten mittelständischen Unternehmen sowie persönlichen Experteninterviews der Frage nach, ob mittelständische Entscheidungsträger veränderte Rahmenbedingungen ihrer Arbeit wahrnehmen, wie, von wem und auf welcher Basis Entscheidungen im Mittelstand getroffen werden und ob diese – seien sie nun intuitiv oder rational – im Nachhinein bewertet werden.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und anregende Lektüre unserer Studie.



**Jürgen Reker**  
Partner, Leiter Mittelstand  
Deloitte Deutschland



**Nicolai Andersen**  
Partner, Leiter Innovation  
Deloitte Deutschland

# Forschungsmethoden

## Anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition und Forschungsmethoden

Für das Forschungsobjekt Mittelstand gibt es vielfältige Abgrenzungsmerkmale. Häufig wird, beispielsweise von Medien und Politik, nicht zwischen Kleingewerbetreibenden und mittelständischen Unternehmen unterschieden. So hat die Europäische Union im Jahre 2003 Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und bis zu 50 Mio. Euro Jahresumsatz als „Mittlere Unternehmen“ definiert. Eine große Anzahl typisch mittelständischer Unternehmen in Deutschland mit deutlich mehr Beschäftigten und höherem Jahresumsatz wird damit nicht erfasst. Aus Forschungsgesichtspunkten und aufgrund ihrer Relevanz für die anwendungsorientierte Mittelstandsforschung definiert das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg eigentümergeführte Unternehmen und managementgeführte Unternehmen mit Eigentümerinfluss ab einer Umsatzgröße von etwa 50 Mio. Euro und einer Mitarbeiterzahl von bis zu 3.000 als mittelständische Unternehmen.

## Fragebögen

Data Analytics sind ein für mittelständische Unternehmen zumindest unter diesem Begriff neues Thema, mit dem Spannungsfeld zwischen intuitiven und rationalen Entscheidungen ist der Mittelstand jedoch seit jeher vertraut. Um das Entscheidungsverhalten, die Entscheidungsqualität sowie die Einschätzung und Nutzung von Data-Analytics-Methoden zu untersuchen, wurde im Rahmen des Deloitte Mittelstandsinstituts eine umfangreiche empirische Fragebogenerhebung zu den genannten Themenbereichen durchgeführt. Das Interesse der Unternehmenspraxis an dieser Fragestellung lässt sich am Rücklauf von 70 verwertbaren Fragebögen erkennen. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen lag bei 400, der durchschnittliche Umsatz bei 63,1 Mio. Euro. 96 Prozent der Befragten waren Mitglieder der ersten oder zweiten Führungsebene ihres Unternehmens, vornehmlich CEOs und CFOs mit je 43 Prozent der Befragten.

## Experteninterviews

Um die Erkenntnisse der Fragebögen einer kritischen Überprüfung (Triangulation) aus der Unternehmenspraxis zu unterziehen, wurden im Rahmen des Deloitte Mittelstandsinstituts mehrstündige persönliche Experteninterviews mit insgesamt fünf Fachleuten aus Unternehmensberatung, Wissenschaft, Banken, Anwaltskanzleien und mittelständischer Unternehmenspraxis geführt. Die Interviews orientierten sich an Leitfäden, welche offene und geschlossene Fragen miteinander kombinierten.

# Inhaltsverzeichnis

---

5	Executive Summary
6	Data Analytics im Mittelstand: Spannungsfelder
7	I. Data Analytics im Mittelstand – zunehmend komplexer?
11	II. Individuelle Entscheidungen – intuitiv oder rational?
14	III. Entscheidungsprozesse – optimal strukturiert und fundiert?
17	IV. Funktionen und Systeme – optimal aufeinander abgestimmt?
22	V. Bewertung und Nachholbedarf – wo drückt der Schuh?
25	Empfehlungen für die Praxis
26	Anhang – Informationen zur Datenerhebung

---

# Executive Summary

Mittelständische Unternehmen berufen sich seit jeher auf Stärken wie flexible Reaktionen, gute Kundenbeziehungen, hohe Produktqualität und nicht zuletzt die häufig richtigen strategischen Entscheidungen mittelständischer Eigentümer/Gesellschafter und Geschäftsführer. Hinter dem letzten Punkt steht die noch immer ungeklärte Diskussion, wie viel „Bauch“ (oder Intuition) und wie viel „Kopf“ (oder Rationalität) die besten Entscheidungen in Unternehmen hervorbringen. Unter dem Oberbegriff „Analytics“ oder „Data Analytics“ sind in den letzten Jahren neue und verbesserte Methoden der Generierung von Daten und Informationen zur Entscheidungsunterstützung in der Unternehmenspraxis implementiert worden. Der vorliegende Bericht verbindet unsere Praxiserfahrungen in diesem Kontext mit den Ergebnissen einer vom Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg im Jahr 2013/2014 durchgeführten empirischen Erhebung.

Die Studie bestätigt zunächst die Vermutung, dass Data Analytics in der Praxis an Bedeutung gewinnen – 87 Prozent der Unternehmen berichten von in der jüngeren Vergangenheit und näheren Zukunft stark ansteigenden Datenmengen im Unternehmen, die es nötig machen, Entscheidungen immer schneller zu treffen. Hierbei sehen die Unternehmen ihre eigene Datenlage noch nicht als prekär an – die Entscheidungsqualität wird jedoch u.a. durch Defizite in Datenstandardisierung und -aggregation beeinträchtigt.

Hauptadressat der vorliegenden Erhebung war der CFO – zum einen als wichtiger strategischer Entscheider im Unternehmen und zum anderen als wahrscheinlicher Methodenverantwortlicher für die Einführung und Nutzung von Data Analytics. Der CFO wird im Vergleich zu anderen Führungskräften des Unternehmens auch mit 76 Prozent der Nennungen als der rationalste Entscheider gesehen. Gesamtunternehmensübergreifend kann das Verhältnis von Rationalität zu Intuition etwa mit 70:30 beziffert werden – situativ kann der Anteil der Intuition jedoch auch deutlich darüber liegen.

Aus strategischer Sicht lässt sich vor dem Hintergrund der Studie die strategische Integration von Data Analytics noch verbessern. Die Probanden sehen v.a. kunden- und marktbezogene Entscheidungen sowie die Besetzung von Top-Management-Stellen als besonders bedeutsam an – symptomatisch ist jedoch die Tatsache, dass gerade hier die Datenbasis zur Fundierung von Entscheidungen deutlich schlechter ist als bspw. bezüglich produktionsbezogener Entscheidungen.

Im näher untersuchten Bereich Marketing/Vertrieb zeigt sich, dass die gefällten Entscheidungen häufig nur quasi-rational sind – Systeme und Funktion sind nur selten aufeinander abgestimmt. Dies liegt sicher auch in der Natur der Daten und Informationen begründet, die in Marketing/Vertrieb auftreten. Trotzdem ist angesichts des sehr niedrigen Automatisierungs- und Standardisierungsgrades der verwendeten Informationen eine Zufriedenheit von 63 Prozent der Probanden mit Data Analytics in Marketing/Vertrieb verwunderlich.

Letzterer Punkt lässt sich problemlos anhand der (fehlenden) Bewertung der Bemühungen um Data Analytics belegen. Die Unternehmen geben an, den Erfolg von Data Analytics nicht formal zu evaluieren, relativieren ihre eigene, vorher gemachte Zufriedenheitseinschätzung jedoch zeitgleich und weisen auf Verbesserungsbedarfe bei Prozessen, Systemen und eingesetztem Personal hin. Die Ergebnisse der Studie deuten auf ein interessantes Spannungsfeld aus relativer Zufriedenheit und ggf. auch fehlender Kenntnis der enormen Möglichkeiten von Data Analytics im Mittelstand hin.

**87%**  
der Unternehmen berichten von  
zukünftig stark ansteigenden  
Datenmengen im Unternehmen.

# Data Analytics im Mittelstand: Spannungsfelder

Entscheidungen sind für mittelständische Firmen nichts Neues. Tagtäglich treffen Unternehmer und Geschäftsführer zahlreiche, auch strategische Entscheidungen. In Wissenschaft und Praxis wird in den letzten Jahren postuliert, dass sich angesichts neuer Datenquellen und des geänderten medialen Nutzungsverhaltens für Unternehmen neue Potenziale der Datenanalyse erschließen, um letztendlich strategische Entscheidungen schneller, besser und genauer treffen zu können. Daten sind insofern eine der wichtigsten Ressourcen für die Zukunft des Mittelstands. Bisher gibt es nur wenige empirische Erkenntnisse darüber, ob mittelständische Entscheidungsträger eher intuitiv oder eher rational entscheiden, wie neue Datenquellen erschlossen und bestehende erschöpfender genutzt werden können und wie dem Mittelstand sowohl strategisch sinnvolle als auch ökonomisch effiziente Lösungen präsentiert werden können. Um dieses Themenfeld zu veranschaulichen, stellen wir im Folgenden häufig zu hörende Aussagen aus der Unternehmenspraxis vor dem Hintergrund der Ergebnisse des Deloitte Mittelstandsinstituts auf den Prüfstand.

## **Data Analytics im Mittelstand – zunehmend komplexer?**

Immer wieder ist zu lesen, dass zunehmende Datenmengen (Big Data) Unternehmen überfordern und Entscheidungen erschweren. Ob dem so ist und wie mittelständische Unternehmen mit dieser Situation umgehen, lesen Sie in Kapitel I.

## **Individuelle Entscheidungen – intuitiv oder rational?**

Mittelständische Entscheidungsträger sind tagtäglich mit Entscheidungssituationen konfrontiert. Wie sie diese Situationen wahrnehmen, ob und welche Daten und Informationen sie konsultieren und welche Entscheidungen im Verantwortungsbereich Priorität besitzen, steht im Mittelpunkt von Kapitel II.

## **Entscheidungsprozesse – optimal strukturiert und fundiert?**

Entscheidungen, vor allem strategische, können situativ verschieden intuitiv oder rational getroffen werden. Zur strategischen Komponente von Entscheidungen sowie den Nachholbedarfen im Rahmen der vorhandenen Prozesse finden Sie Aussagen in Kapitel III.

## **Funktionen und Systeme – optimal aufeinander abgestimmt?**

Nicht nur an der Unternehmensspitze, sondern auch in den individuellen Funktionsbereichen werden Entscheidungen getroffen, die den Unternehmenserfolg beeinflussen. Auf Basis einer Betrachtung der Datenqualität in den entsprechenden Bereichen mit Schwerpunkt auf Marketing/Vertrieb erkennen Sie in Kapitel IV, ob das Verhalten der Akteure und die genutzten Datensysteme mit den Wünschen der Kunden in Einklang stehen.

## **Bewertung und Nachholbedarfe – wo drückt der Schuh?**

Entscheidungen werden im Nachhinein häufig verteidigt oder gerechtfertigt – meist ohne Konsultation quantifizierbarer Indikatoren. Hier anwendbare Methoden des Marketing- und Vertriebs-Controllings werden zusammen mit der Zufriedenheit der Befragten mit der Entscheidungssituation im Unternehmen in Kapitel V aufgezeigt.

# I. Data Analytics im Mittelstand – zunehmend komplexer?

Megatrend Data Analytics – Begriffe wie Big Data, Predictive Modeling und Forensic Analytics werden in Theorie und Praxis diskutiert, führen in mittelständischen Unternehmen jedoch häufig nicht zu mehr Klarheit, sondern zu großer Verunsicherung. Neue Datenquellen, neue Datenarten und ein verbessertes Datendetailierungsniveau sollen es Unternehmen ermöglichen, bessere Entscheidungen zu treffen. Aber wird dies auch von der mittelständischen Unternehmenslandschaft ähnlich eingeschätzt? Dieses Kapitel widmet sich zur Klärung dieser Frage zunächst der Abgrenzung der Begrifflichkeiten im Kontext von Data Analytics, bevor Aktualität und Relevanz des Konstrukts mit der IT-Situation der Unternehmen abgeglichen werden.

## Data Analytics – Begriffsdefinition

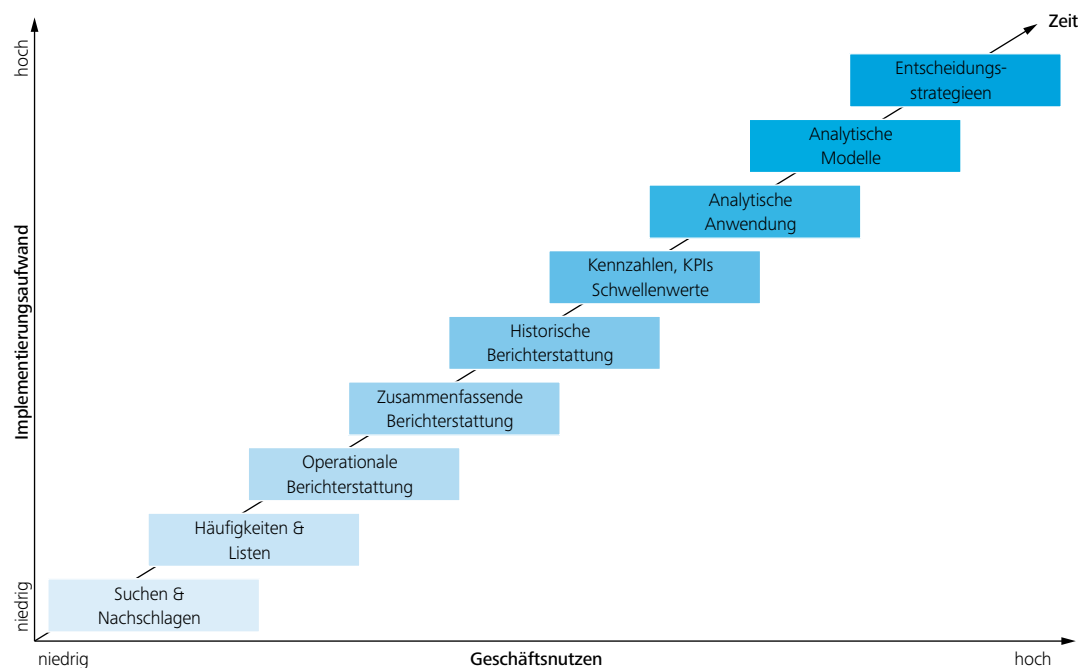
Der Begriff der Data Analytics setzt sich aus den Bestandteilen „Data“ und „Analytics“ zusammen, die wir kurz definieren möchten, bevor wir in der Analyse fortfahren. Mit „Data“ ist der deutsche Begriff der Daten gemeint, die rohe Fakten darstellen, die in einem weiteren Konkretisierungsschritt zu Informationen verdichtet werden (müssen), um sie für die Entscheidungsunterstützung nutzbar zu machen. „Analytics“ bezieht sich auf die IT-, methoden- und systemgestützte

Analyse von Daten und Informationen mit dem Ziel der Verbesserung der Entscheidungssituation in Unternehmen. Doch ist dies wirklich ein neues Konzept für den Mittelstand?

Entscheidungen werden in Unternehmen schon immer und fast täglich getroffen – beginnend mit dem Entschluss zur Gründung des Unternehmens. In der Folge treffen Führungskräfte sowohl Entscheidungen mit großen, tiefgreifenden Auswirkungen auf das Unternehmen – diese wollen wir in der Folge als strategisch bezeichnen – als auch „normale“ Entscheidungen mit einem eher beschränkteren Auswahl- und Handlungshorizont sowie weniger tiefgreifenden Auswirkungen. Hinter der aktuellen Diskussion um Data Analytics steht die Vermutung, dass sich aufgrund der sich abzeichnenden technologischen Veränderungen in Unternehmen sowie der Unternehmensumwelt sich auch der Willensbildungsprozess in Unternehmen verändern wird.

Letztlich kann die Entscheidungsfindung in Unternehmen anhand des Schemas in Abb. 1<sup>1</sup> nach den beiden Kriterien Geschäftsnutzen und Implementierungsaufwand klassifiziert werden.

Abb. 1 – Informationskontinuum in Unternehmen



<sup>1</sup> Vgl. Sheik, N.M.: Implementing Analytics. A Blueprint for Design, Development and Adoption, Amsterdam 2013, S. 28.



Hier zeigt sich, dass in der Zukunft ein höherer Geschäftsnutzen durch analytische Modelle erzielt werden kann, jedoch ist auch der zu erwartende Aufwand für Unternehmen höher. Insbesondere für mittelständische Firmen gilt es deshalb, den richtigen Mix aus der Komplexität der Systeme und den korrespondierenden Kosten zu finden. Entscheidungen basieren auch in mittelständischen Unternehmen auf dem vorhandenen Niveau an Wissen und Informationen, welche wiederum von den zur Verfügung stehenden Daten abhängen. In den letzten Jahren haben sich vor allem folgende Veränderungen ergeben:

#### Datendetail

Höhere Rechengeschwindigkeiten („In Memory Computing“) ermöglichen höheres Datenvolumen.

#### Datenarten

Spezifische Auswertungsmethoden ermöglichen das Verarbeiten nicht-numerischer, verbaler Daten (z.B. Texte).

#### Datenquellen

Externe Daten (z.B. Marktforschung oder Wettbewerber) können zu internen Datenquellen hinzugezogen werden.

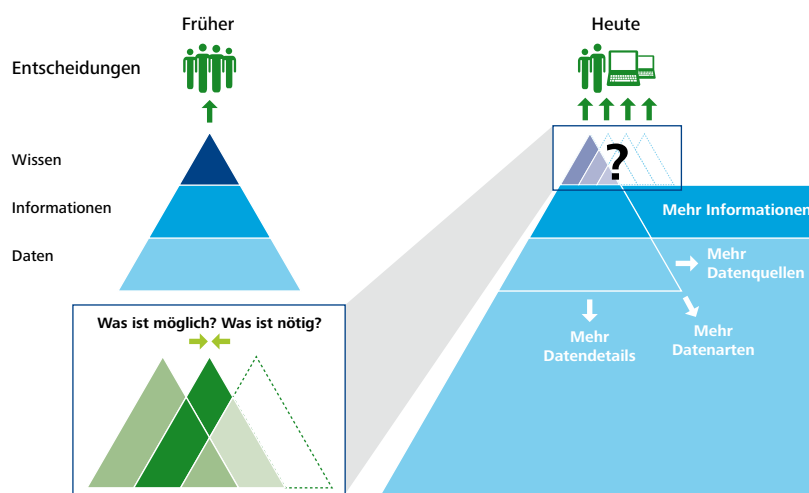
Dieser Paradigmenwechsel führt c.p. zu mehr Daten, mehr Informationen und mehr Wissen, also auch zumindest der Möglichkeit, bessere Entscheidungen zu treffen (vgl. Abb. 2).

Data Analytics ist im engeren Sinne nichts anderes als methoden- und IT-gestützte Entscheidungsunterstützung. Um dieses Konzept sinnvoll in der Unternehmenspraxis einsetzen zu können, müssen die zu unterstützenden Entscheidungen konkretisiert, die Daten- und Informationslage geklärt sowie die Entscheidungen nach durch Data Analytics unterstützbaren, „strategischen“ Entscheidungen und solche geclustert werden, die wie zuvor getroffen werden sollen. Letztlich sollte die Thematik Data Analytics nicht von der IT weg, sondern stets von Unternehmensleitung sowie den Fachbereichen (z.B. Marketing/Vertrieb) angestoßen und letztlich auch verantwortet werden. Auch hier gilt: Komplexer heißt nicht gleich besser. Daten- und Modellkomplexität sollten an die jeweilige Entscheidungssituation angepasst werden.

Data Analytics ist Entscheidungsunterstützung – dies bedingt die Analyse der vorhandenen Daten und Informationen sowie die Konkretisierung der individuellen Entscheidungssituation in Unternehmen.

Insbesondere ist zu analysieren, ob und welche unternehmensexternen Daten benötigt werden – und wie es um die Wirtschaftlichkeit, Reliabilität und Validität der Ermittlung dieser Daten bestellt ist. In der Folge wollen wir uns nun der Frage widmen, inwieweit der Mittelstand eine Veränderung des Entscheidungsverhaltens und der Datenlage wahrnimmt.

Abb. 2 – Paradigmenwechsel in der Entscheidungssituation von Unternehmen



### Data Analytics – ein aktueller Trend für den Mittelstand?

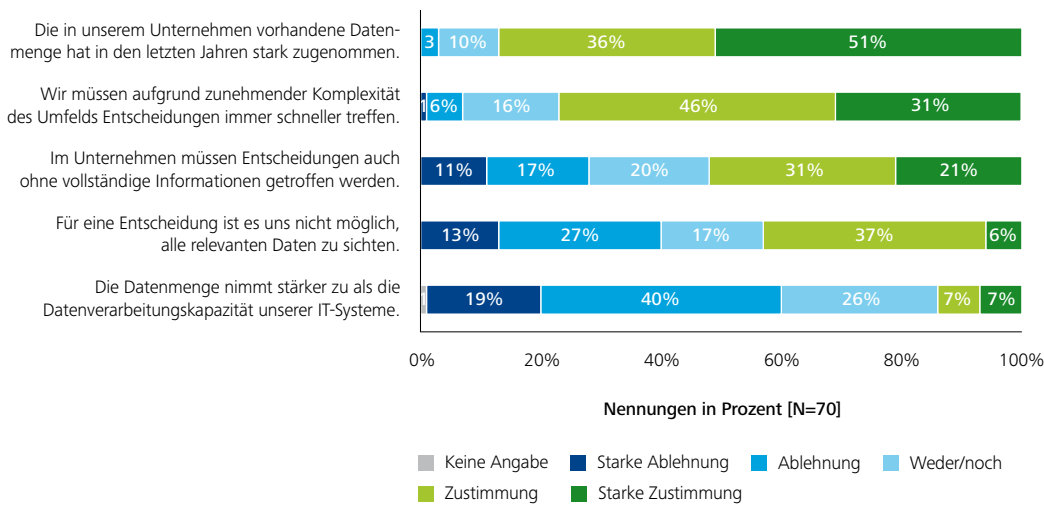
Megatrends sind Veränderungen in großem Maßstab mit lang anhaltenden Nachwirkungen. Der demografische Wandel, die Digitalisierung und die Energiewende sind ohne Zweifel in diese Kategorie einzuordnen. Ist jedoch Data Analytics ebenfalls ein Thema, das den Mittelstand in besonderer Weise umtreibt?

In unserer Studie (vgl. Abb. 3) sehen sich 87 Prozent der befragten Unternehmen mit einer stark ansteigenden Datenmenge in den letzten Jahren konfrontiert. 77 Prozent geben zusätzlich an, Entscheidungen aufgrund der zunehmenden Komplexität der Entscheidungssituation weit schneller als bisher treffen zu müssen – mit erhöhter Fehleranfälligkeit. Immerhin 52 Prozent der Unternehmen geben an, Entscheidungen auch ohne

„vollständige Information“ treffen zu müssen. Das Vorhandensein von Daten sowie die ggf. mangelhafte Datenverarbeitungsqualität der IT-Systeme scheint hingegen weniger ein Problem zu sein – hier sehen sich die Unternehmen recht gut vorbereitet.

Hier zeigt sich, dass auch der Mittelstand eine starke Zunahme der Daten im Entscheidungsumfeld von Unternehmen wahrnimmt – dies wird wie besprochen auch als „Big Data“ bezeichnet. Ein befragter Experte merkt an, dass sich grundsätzlich die Unternehmenssituation sehr stark verändert habe. Heute könnten im Rahmen der IT viel größere Datenmengen verarbeitet werden. Aber mit der Verarbeitungskapazität wachse auch die Datenmenge, die heute mithilfe „klassischer“ Data-Warehouse-Architekturen häufig nicht mehr handhabbar sei.

Abb. 3 – Aussagen zur Entscheidungssituation in den Unternehmen



**52%**  
der Unternehmen geben an, Entscheidungen auch ohne vollständige Information zu treffen.

### Datenlage und IT-Situation

Wie bereits besprochen, determiniert die Datenlage in Unternehmen die maximal mögliche Entscheidungsqualität. Die Stichprobenunternehmen sehen in 40 Prozent der Fälle die fehlende Übersichtlichkeit der Daten als Problem. In 26 Prozent der Fälle ist der Zugriff der Entscheidungsträger auf die relevanten Daten nicht oder nur eingeschränkt möglich. Ebenfalls scheinen in 23 Prozent der Fälle nicht die entscheidungsrelevanten Daten vorzuliegen. Die Zufriedenheit der Unternehmen mit den vorhandenen Daten ist hingegen recht hoch einzuschätzen – mit Validität (77 Prozent), Relevanz (76 Prozent), , Reliabilität (76 Prozent) und Aktualität (67 Prozent) der Daten sind die Befragten zufrieden oder sehr zufrieden (vgl. Abb. 4).

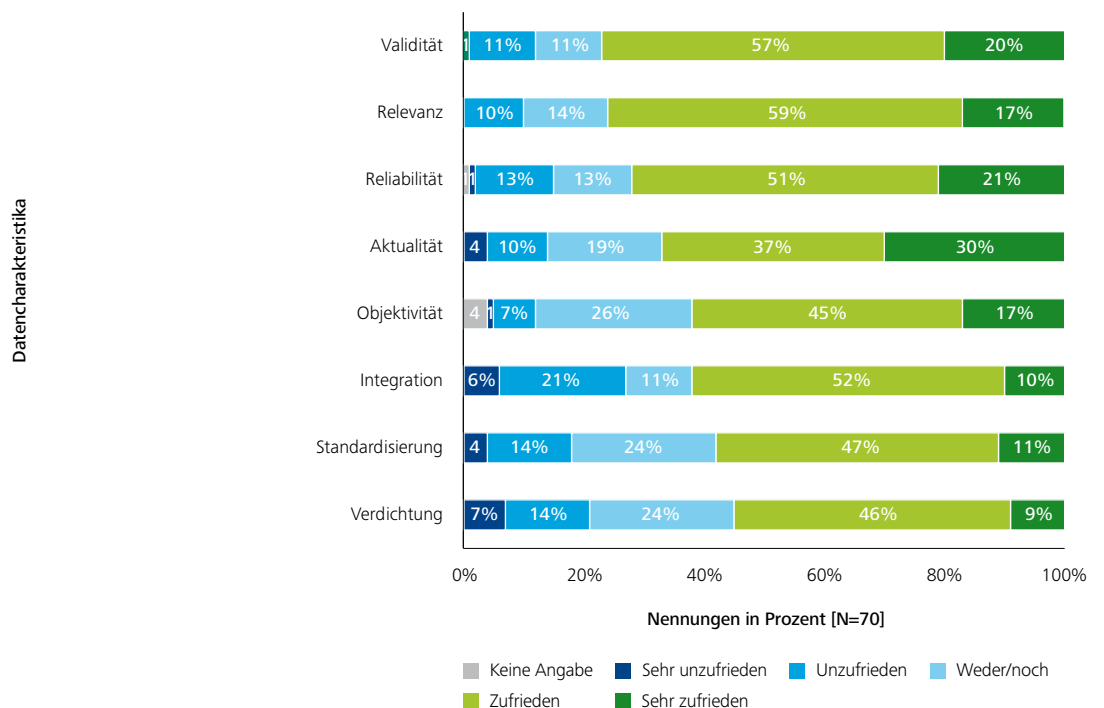
Bzgl. der IT-Situation zeigt sich, dass 63 Prozent der Unternehmen eine integrierte Gesamtlösung einsetzen. 31 Prozent verwenden nicht integrierte Module in einzelnen Unternehmensfunktionen, jeweils 3 Prozent haben eine nicht integrierte, eigene Softwarelösung oder keine IT-Lösung implementiert.

Relevanz, Validität, Reliabilität und Aktualität der Daten in den Unternehmen werden als recht hoch eingeschätzt, weniger zufrieden sind die Probanden mit deren Integration, Standardisierung und Verdichtung.

Im vorliegenden Kapitel haben wir gezeigt, dass der Mittelstand eine Veränderung seiner Datenlage, insbesondere die Zunahme von Datenmenge und -komplexität, wahrnimmt. Gleichwohl zeigen sich die Unternehmen im ersten Schritt recht zufrieden und sehen sich gut vorbereitet für die zukünftigen Herausforderungen. Welchen Einfluss dies auf individuelle Entscheidungen einzelner (Führungs-)Personen in den Unternehmen hat, wollen wir im folgenden Kapitel beleuchten.

**40%**  
in 40% der Unternehmen stellt die fehlende Übersichtlichkeit der Daten ein Entscheidungsproblem dar.

Abb. 4 – Einschätzung der Datensituation in den Unternehmen



# II. Individuelle Entscheidungen – intuitiv oder rational?

Nicht Unternehmen treffen Entscheidungen, sondern Personen im Sinne individueller Entscheidungsträger. Dies bedingt auch, dass das Verhalten der Personen an der Unternehmensspitze sowie anderer Verantwortlicher das Entscheidungsverhalten im Unternehmen als Ganzes prägt. In Bezug auf individuelle Personen werden immer wieder die althergebrachten Extrempunkte intuitiver und rationaler Entscheidungen bemüht und mit Persönlichkeitsmerkmalen verbunden – Eigentümern werden bspw. eher intuitive, Managern eher rationale Entscheidungsstile zugeschrieben. Ob dem so ist und welchen Einfluss dies auf den Mittelstand hat, wollen wir im folgenden Kapitel analysieren.

## Persönliche Entscheidungsstile im Top-Management

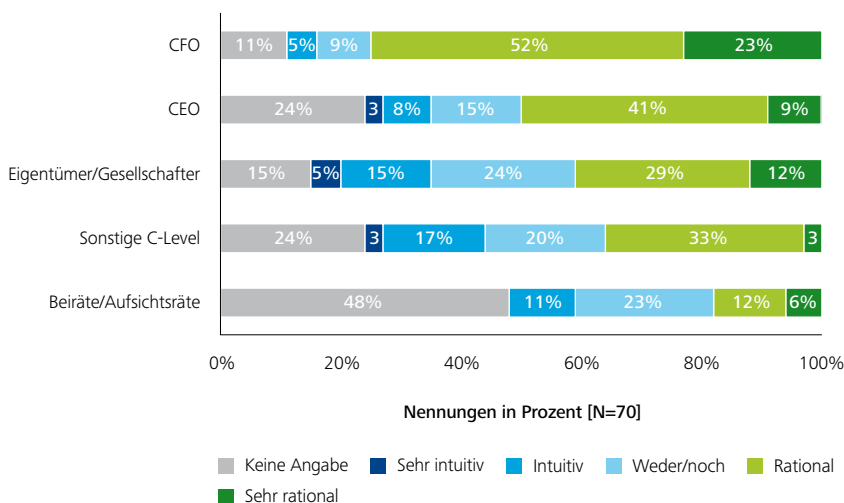
Wesentliche Einflussgrößen auf den persönlichen Entscheidungsstil sind neben der Funktion/Position auch die Persönlichkeitsmerkmale von Entscheidungsträgern. In der Stichprobe sind 54 Prozent der Befragten angestellte Manager, 46 Prozent sind Eigentümer/Gesellschafter. Vertretene Positionen sind CEO/Geschäftsführender Gesellschafter (43 Prozent), sonstige Geschäftsführer

oder Vorstände (43 Prozent), Kaufmännische Leiter/ CFOs (10 Prozent) sowie Leiter der Finanzabteilung (4 Prozent). Zur Abbildung der persönlichen Entscheidungsstile wurden u.a. die Aspekte Intelligenz von Entscheidern; kognitive Merkmale wie Rigidität, das Ausmaß der Extrovertiertheit oder Selbstsicherheit; informationales Suchverhalten sowie die Wirkung von Vor- und Expertenwissen anhand der Big-Five-Persönlichkeitsskala untersucht.

Der CFO zeichnet sich unter den Führungskräften durch die rationalste Entscheidungsfindung aus, die unternehmerische Intuition gewinnt bei Aufsichtsräten und Beiräten an Bedeutung.

In einem ersten Schritt wurde erhoben, wie sich die Entscheidungsstile der Mitglieder des Top-Managements ggf. voneinander unterscheiden (vgl. Abb. 5). Die Befragten schreiben dem CFO (75 Prozent) sowie dem CEO (50 Prozent) eine eher rationale oder sehr rationale Entscheidungsfindung zu. Anderen Entscheidungsträgern wie z.B. Beiräten oder Aufsichtsräten schreiben sie ein eher intuitives Entscheidungsverhalten zu.

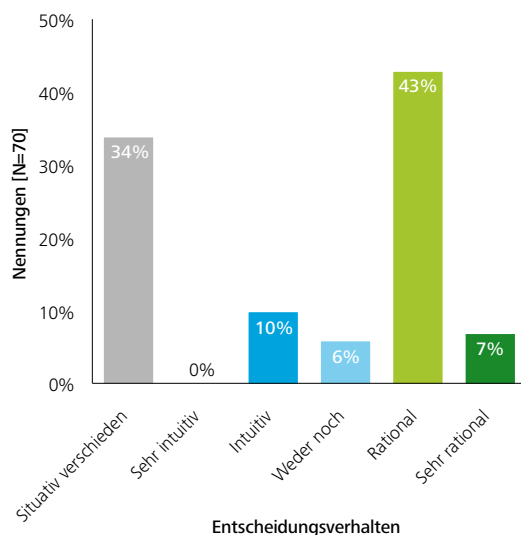
Abb. 5 – Entscheidungsverhalten im Top-Management-Team



**75%**  
der CFOs werden als rationale Entscheider wahrgenommen.

Die Frage, ob sich die Entscheidung nach der Person oder der Funktion richtet bzw. welche der beiden Aspekte vorrangig greift, lässt sich nicht abschließend beantworten. In einem weiteren Analyseschritt wurden die individuellen Entscheidungsstile der Befragten thematisiert. Hier zeigt sich, dass mit 43 Prozent die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer eine rationale, jedoch nicht sehr rationale Entscheidungsfindung bevorzugt. Gleichzeitig geben jedoch auch 34 Prozent der Befragten an, den Entscheidungsstil an die individuelle Entscheidungssituation anzupassen (vgl. Abb. 6)

**Abb. 6 – Individuelle Entscheidungsstile der Befragten**



Gefragt nach der Anzahl und Art der Entscheidungen, antworten die Probanden in einem offenen Antwortfeld mit einer Zahl bzw. einem Prozentsatz. Im Durchschnitt treffen die Probanden 50 Entscheidungen pro Woche (Max. 1000; Min. 5), wovon durchschnittlich 15 Prozent (Max. 90 Prozent; Min. 0,1 Prozent) strategischer Natur sind (diese Entscheidungen werden wir in Kapitel III noch näher beleuchten). Hier zeigt sich also eine interessante und sehr große Bandbreite der Entscheidungswahrnehmung.

In der tieferen Analyse der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale (mit jeweils hohen und niedrigen Ausprägungen) wurden folgende Kategorien verwendet:

#### **Extraversion**

Ausmaß der Geselligkeit einer Person.

#### **Verträglichkeit**

Abbild des interpersonellen Verhaltens.

#### **Gewissenhaftigkeit**

Gegenwert selbst gesetzter Standards und deren Planung und Organisation.

#### **Neurotizismus**

Ausmaß der interindividuell unterschiedlichen emotionalen Stabilität.

#### **Offenheit**

Interesse an und Ausmaß der Beschäftigung mit neuen Erfahrungen.

Anhand einer Angabe von drei wichtigen Führungseigenschaften wurden die Probanden entsprechend bewertet. Die Einschätzungen korrespondieren gut mit der vorab getroffenen Einschätzung einer eher rationalen Unternehmensführung. Verträglichkeit (69 Prozent hohe Ausprägungen) sowie Extraversion und Gewissenhaftigkeit (je 49 Prozent hohe Ausprägungen) sind die dominierenden Merkmale (vgl. Abb. 7).

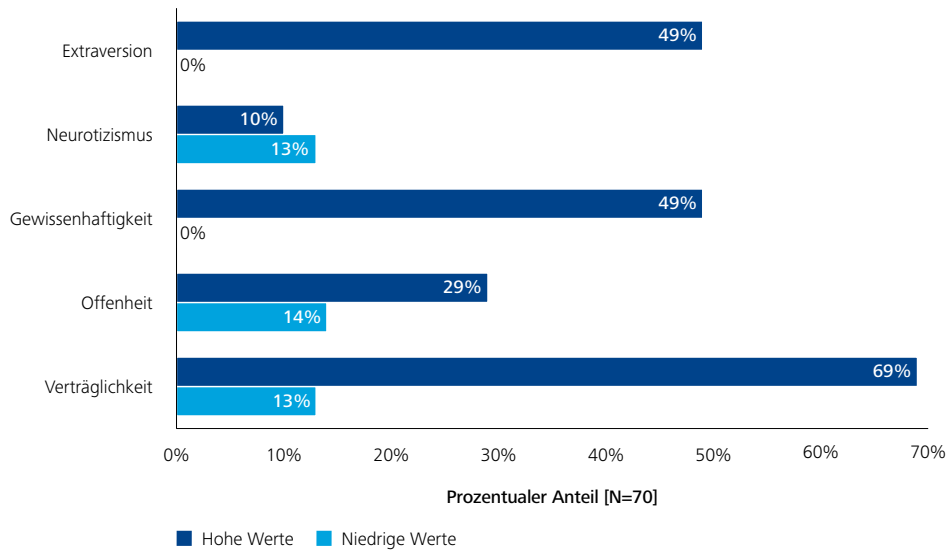
#### **Priorisierung von Aufgabengebieten**

Zur individuellen Entscheidungssituation gehört nicht zuletzt auch das Aufgabengebiet des Entscheidungsträgers. Für die Befragten besitzen insbesondere Strategie und Planung (81 Prozent), Controlling (68 Prozent) sowie Personalmanagement (68 Prozent) eine hohe oder sehr hohe Priorität (vgl. Abb. 8).

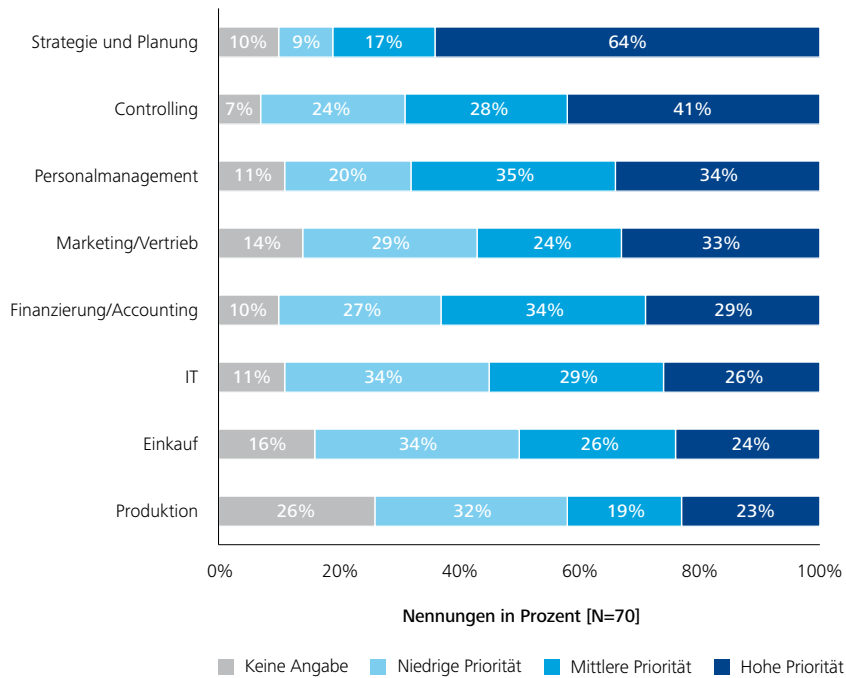
Bezogen auf ihr individuelles Zeitbudget verwenden die Probanden die meiste Zeit für das Personalmanagement (26 Prozent). Es folgen Strategie und Planung (22 Prozent), Marketing/Vertrieb (20 Prozent) und Finanzierung/Accounting (17 Prozent). Der Delegationsgrad für alle Aufgabengebiete außer Strategie und Planung (38 Prozent) liegt bei weit über 60 Prozent, für IT, Produktion und Einkauf bei ca. 80 Prozent.

Im vorliegenden Kapitel haben wir gezeigt, dass in mittelständischen Entscheidungsgremien eine gesunde Mischung aus eher rationaler Führung und situativ notwendigen intuitiven Elementen besteht. Die Entscheidungsstile der Mitglieder des Top-Management-Teams hängen von deren Persönlichkeit sowie deren Aufgabenportfolio ab. Hier sind sicherlich komplexe Bereiche wie z.B. Strategie und Planung von Aufgabengebieten mit höherem Delegationsgrad wie z.B. IT zu unterscheiden. Im folgenden Kapitel III werden wir nun strategische Entscheidungen sowie die relevanten Systeme und Prozesse fokussieren.

**Abb. 7 – Einschätzung der Persönlichkeitsmerkmale der Probanden**



**Abb. 8 – Priorisierung der Aufgabengebiete**



# III. Entscheidungsprozesse – optimal strukturiert und fundiert?

Jede Entscheidung folgt einem Prozess, der unterschiedlich theoretisch und auch praktisch konkretisiert werden kann. Klar ist jedoch, dass u.a. die Bereiche Zielbildung, Erarbeitung von Optionen, deren Bewertung und Auswahl sowie die Umsetzung der getroffenen Entscheidung eine Rolle spielen.

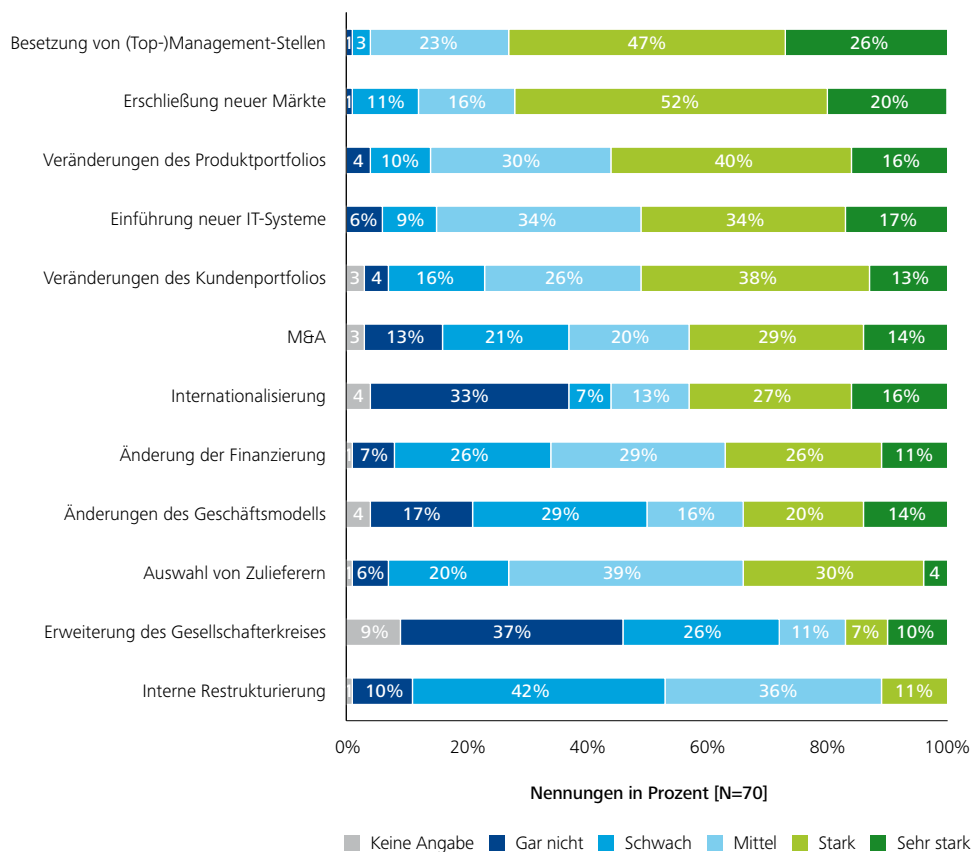
Eine besondere Bedeutung kommt im Entscheidungskontext nicht den alltäglichen, hier als „operativ“ bezeichneten Entscheidungen zu, sondern eher den „strategischen“ Entscheidungen, die u.a. zumindest aus theoretischer Sicht komplexer und schwieriger Natur sind, einen langfristigen Handlungshorizont haben und deren Folgen nur schwer absehbar sind.

Aus der Perspektive der Data Analytics bietet es sich an, die Komplexität der Entscheidungsunterstützung an die Komplexität der Entscheidung zu koppeln, d.h., es soll nicht mit „Kanonen auf Spatzen“ geschossen werden. Zudem müssen die Ressourcen des Unternehmens priorisiert und vornehmlich auf strategische Entscheidungen konzentriert werden.

### Wichtigkeit strategischer Entscheidungen

Für die befragten Unternehmen sind die wichtigsten strategischen Entscheidungen die Besetzung von Top-Management-Stellen (73 Prozent), die Erschließung neuer Märkte (72 Prozent), Veränderungen des Produktportfolios (56 Prozent), Einführungen neuer IT-Systeme (51 Prozent) sowie Veränderungen des Kundenportfolios (51 Prozent) (vgl. Abb. 9).

Abb. 9 – Wichtigkeit strategischer Entscheidungen



Hier ist ein leichter Kontrast zur Wichtigkeit der Aufgabengebiete aus Kapitel II zu erkennen, da nun die Kunden- und Marktseite stark an Bedeutung gewinnt.

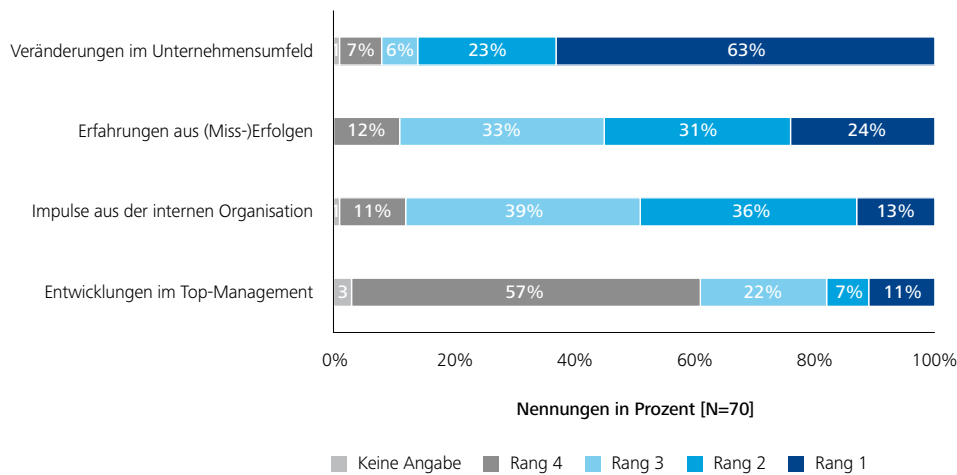
Je nach Strategie des Unternehmens wurden die Probanden in Defender (Fokus: Verteidigung bestehender Marktpositionen), Prospector (Kombination alter und neuer Geschäftsmodelle), Analyzer (kontinuierliche Evaluation von Marktchancen) sowie Reactor (strategische Passivität) eingeteilt. In der Stichprobe finden sich 38 Prozent Defenders, 33 Prozent Prospectors, 17 Prozent Reactors und 12 Prozent Analyzers. Bzgl. der strategischen Entscheidungen fällt auf, dass bspw. Analyzers externe Faktoren weniger stark berücksichtigen und Defensors die Internationalisierung für weniger wichtig als andere Unternehmen halten.

### Strategieprozess und Entscheidungsverhalten

Zur Bewertung des Strategieprozesses werden hauptsächlich der Ablauf der Entscheidung und die Charakteristika der Entscheidung herangezogen. Ersterer wird durch schwache Signale und Impulse aus der Umwelt initiiert.

Gefragt nach Impulsen, die strategische Entscheidungen im Unternehmen auslösen, antworten die Befragten wie folgt: Überwiegend nehmen die Unternehmen die Impulse aus dem Unternehmensumfeld (Rang 1: 63 Prozent; Rang 2: 23 Prozent) wahr, gefolgt von Erfolgen bzw. Misserfolgen aus der Vergangenheit (Rang 1: 24 Prozent; Rang 2: 31 Prozent). Impulse aus der internen Organisation (Rang 1: 13 Prozent; Rang 2: 36 Prozent) und im Top-Management (Rang 1: 11 Prozent; Rang 2: 7 Prozent) initiieren seltener den Strategieprozess (vgl. Abb. 10).

Abb. 10 – Impulse für strategische Entscheidungen



**63%** sehen externe Veränderungen als wichtigsten strategischen Impuls.



Der gesamte Entscheidungsprozess der Unternehmen wird von den Probanden ähnlich wie ihr eigener Entscheidungsstil eingeschätzt. Mit 36 Prozent entfallen die meisten Nennungen auf eine situativ verschiedene Prozessgestaltung. Im Bereich „sehr intuitiv bis sehr rational“ entfallen 1 Prozent der Nennungen auf sehr intuitiv, 6 Prozent auf intuitiv, 11 Prozent auf eine Mischung, 31 Prozent auf rational und 14 Prozent auf sehr rational.

Das vorliegende Kapitel hat gezeigt, dass im Mittelstand Kunden und Produkte im Mittelpunkt von Entscheidungen stehen – gleichzeitig sind jedoch Kunden oder Märkte im Allgemeinen meist Aspekte, zu denen weniger und weniger valide Daten vorliegen als zu internen Aspekten. Im folgenden Kapitel IV wollen wir nun die Entscheidungssituation in betrieblichen Funktionsbereichen untersuchen und Marketing/Vertrieb als besonders wichtig herausstellen.

**31%**  
der Probanden sehen sich selbst  
als rationale Entscheider.

### **Mein Unternehmen**

Mein Unternehmen ist ein mittelgroßes Dienstleistungsunternehmen, das neben zwei Standorten im Inland auch einen Standort im Ausland hat.

### **Unternehmens- und Datensituation**

Ich verfolge mit meinem Unternehmen eine Defender-Strategie, deshalb dienen alle meine Entscheidungen überwiegend der Existenzsicherung und der Aufrechterhaltung des Status quo. Die Besetzung des Top-Managements und die interne Restrukturierung sind die wichtigsten strategischen Inhalte, da diese die interne Effizienz erhöhen, was wiederum der strategischen Ausrichtung meines Unternehmens hilft. Nachholbedarfe im Rahmen von Entscheidungen sehe ich daher eher in den Bereichen Prozessverbesserung, IT und Instrumente.

# IV. Funktionen und Systeme – optimal aufeinander abgestimmt?

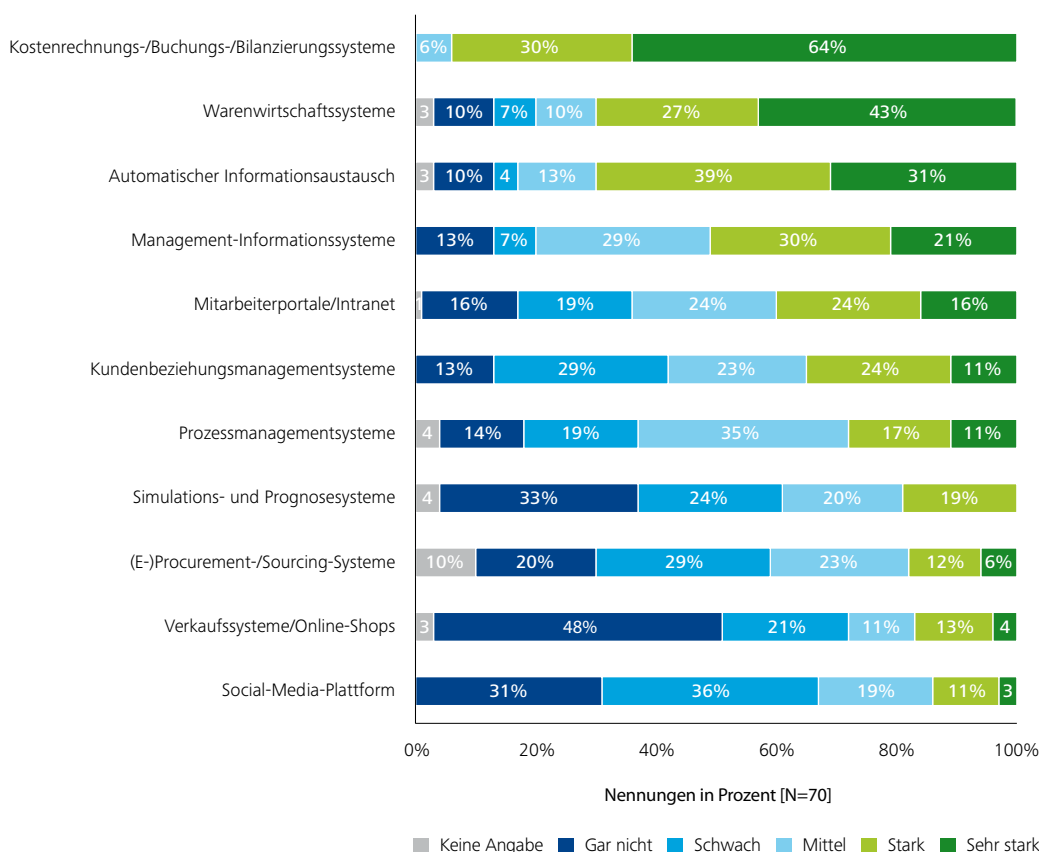
In Unternehmen entstehen vielfältige, komplexe Entscheidungsprobleme, die jedoch nicht nur übergeordnet eine adäquate Lösung, sondern als Voraussetzung bereits eine passgenaue Problemevaluation innerhalb der einzelnen Teilbereiche des Unternehmens, den Unternehmensfunktionen, erfordern. Deshalb wurden die Probanden in diesem Kapitel zunächst darüber befragt, welche Systeme zur Daten- und Informationsgewinnung überhaupt genutzt werden, bevor die Zufriedenheit mit der Datenqualität innerhalb der Funktionsbereiche Finanzen/Risikomanagement, Personal, Produktion/Logistik, Marketing/Vertrieb und General Management untersucht wird. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie viel Zeit auf die einzelnen Prozessschritte der Datengenerierung innerhalb der einzelnen Unternehmensfunktionen entfällt.

## Nutzung von IT-Anwendungssystemen

Wie wir eingangs gezeigt haben, gehen mit der Veränderung der Datenlage in Unternehmen auch veränderte Datenverarbeitungssysteme einher (und umgekehrt). Informationssysteme im Unternehmen erleichtern Führungskräften und Mitarbeitern nicht nur ihre Aufgaben im Rahmen der Entscheidungsfindung, Koordination, Steuerung und Kontrolle, sondern unterstützen auch hinsichtlich Problemanalysen, verschaffen einen Überblick über komplexe Sachverhalte und helfen bei der Entwicklung neuer Produkte. Ein Informationssystem enthält ein oder mehrere Anwendungssysteme, wobei eine Differenzierung in der Praxis nicht immer eindeutig möglich ist.

Die Stichprobenunternehmen nutzen stark oder sehr stark Kostenrechnungs-, Buchhaltungs- und Bilanzierungssysteme (94 Prozent), Warenwirtschaftssysteme (ERP) (70 Prozent), automatische Austauschsysteme mit Kunden und Lieferanten (70 Prozent), Management-Informationssysteme (51 Prozent) und Mitarbeiterportale/Intranet (40 Prozent) (vgl. Abb. 11).

Abb. 11 – Genutzte Anwendungssysteme

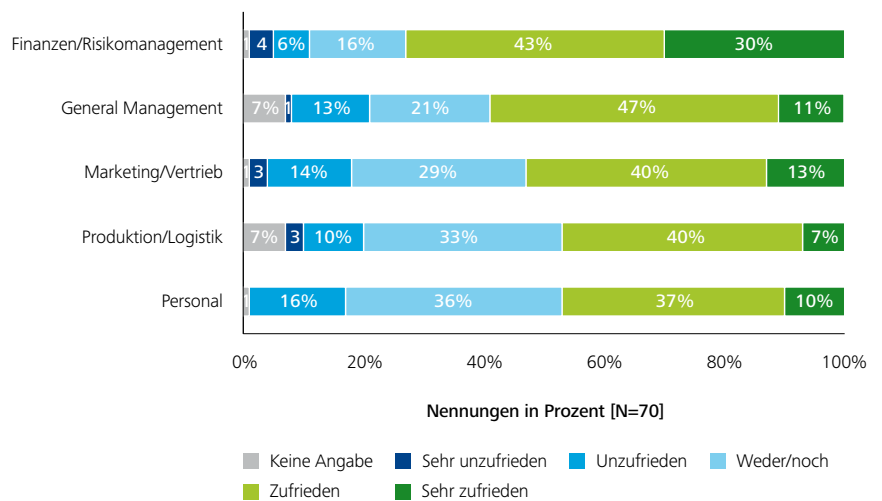


Wie aus der Analyse deutlich wird, spielen bisher eher innen- und produktionsgerichtete Systeme eine Rolle. Kunden-, Markt- und Lieferantenaspekte werden zumindest systemseitig nicht stark unterstützt. Dies steht in Kontrast zur Einschätzung der vorherigen Kapitel, dass gerade kundenbezogene Entscheidungen strategischer Natur sind. Die befragten Experten sind der Meinung, dass sich v.a. der Finanzbereich sowie das Risikomanagement besonders für Data Analytics eignen, zudem sei in den Bereichen Marketing und Vertrieb die Notwendigkeit neuer Systeme gegeben, da hier der „Erfolg“ von Maßnahmen erst mit zeitlichem Versatz messbar gemacht werden könne.

### Datenqualität im engeren Sinne

Die Frage nach der Qualität der Daten ist für die Generierung von Information und Wissen sowie die darauf basierende Entscheidungsfindung von zentraler Bedeutung. Laut Einschätzung der Befragten wird die Datenqualität im Bereich Finanzen/Risikomanagement am besten bewertet – 73 Prozent sind mit der Datenqualität zufrieden oder sehr zufrieden. Die Bereiche General Management (v.a. Management-Informationssysteme) und Marketing/Vertrieb weisen mit 58 bzw. 53 Prozent eine mittlere Zufriedenheit auf. Weniger zufrieden sind die Unternehmen mit den Daten in den Bereichen Produktion/Logistik (47 Prozent) sowie Personal (47 Prozent) (vgl. Abb. 12).

Abb. 12 – Datenqualität in den Unternehmensfunktionen



**73%**  
 der Probanden sind mit der Datenqualität in den Bereichen Finanzen/Risikomanagement zufrieden oder sehr zufrieden.

Die Kernursache mangelnder Datenqualität begründet sich häufig in der Prozesslandschaft, die entweder nicht existiert, schlecht geplant oder beschrieben ist. Der Prozess des Datenmanagements läuft in den befragten Unternehmen in den einzelnen Funktionsbereichen recht unterschiedlich – so zeigt sich, dass im Bereich Finanzen/Risikomanagement der Fokus ganz klar in der Datensammlung liegt, im Bereich Marketing/Vertrieb hingegen auf der Datenpräsentation (vgl. Abb. 13).

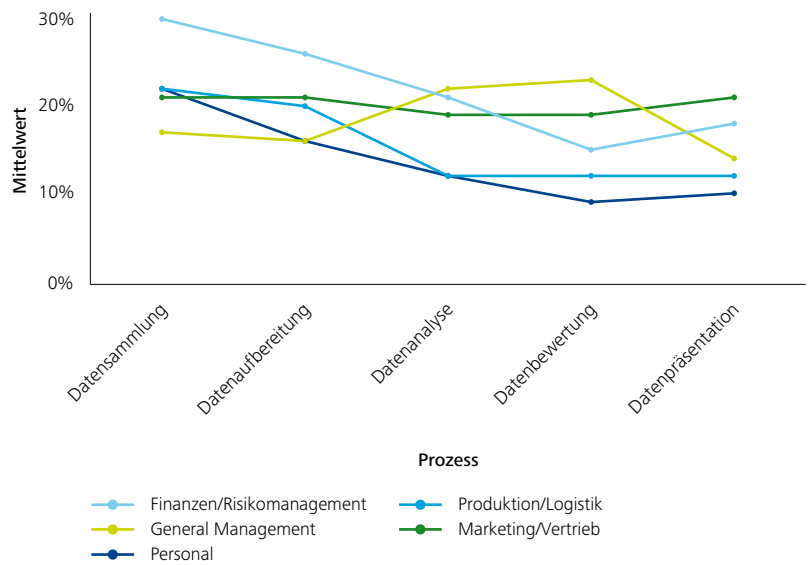
Im Bereich Finanzen/Risikomanagement steht die Datengewinnung im Vordergrund – im Bereich Marketing/Vertrieb wird hingegen vielleicht zu viel Zeit in die Datenpräsentation investiert.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Entscheidungen in den einzelnen Unternehmensfunktionen grundlegend nicht durchgehend auf Anwendungssystemen basieren. Die Verbreitung dieser Systeme ist in mittelständischen Unternehmen eher mittelstark ausgeprägt, entsprechend ist es auch nicht verwunderlich, dass die Zufriedenheit mit der Datenqualität eher mittelmäßig ausfällt.

### Entscheidungen im Bereich Marketing/Vertrieb

Als für den Unternehmenserfolg im Sinne strategischer Entscheidungen interessantesten Themen- und Funktionsbereich haben wir in unserer Studie den Bereich Marketing/Vertrieb identifiziert, weshalb wir den Entscheidungen in diesem Bereich einen eigenen Abschnitt widmen. Die Besonderheit der Marketingbetrachtung im Mittelstand begründet sich dadurch, dass mittelständische Unternehmen näher am Kunden sind, doch große Unternehmen verfügen über entsprechend höhere Budgets zur Realisierung erfolgreicher Marketingkonzepte. Zentrale Akteure, die Entscheidungen in Marketing/Vertrieb treffen, sind das Top-Management (93 Prozent), Leiter Marketing (67 Prozent), andere Mitarbeiter Marketing/Vertrieb (62 Prozent), (Produkt-)Entwickler (62 Prozent, Programm-/Produktmanager (60 Prozent), Kunden(gruppen)manager (55 Prozent) sowie externe Akteure (52 Prozent). Somit genießt dieser Bereich deutlich die Aufmerksamkeit des Top-Managements.

Abb. 13 – Prozess des Datenmanagements nach Unternehmensfunktionen



### Mein Unternehmen

Ich habe ein Unternehmen in der Möbelbranche, speziell Polstermöbel. Mein Unternehmen beschäftigt 200 Mitarbeiter und macht einen jährlichen Umsatz von 30 Mio. Euro.

### Entscheidungen in den Unternehmensfunktionen

Wir nutzen insbesondere Systeme der Kostenrechnung, Bilanzierung oder Buchung sowie Prozessmanagementsysteme, Mitarbeiterportale/Intranet sowie Warenwirtschaftssysteme und den automatischen Informationsaustausch. Weniger intensiv werden bei uns Daten mittels (E-)Procurement-/Sourcing-Systemen, Kundenbeziehungsmanagementsystemen, Simulations- und Prognosessystemen sowie Verkaufssystemen/Online-Shops gewonnen. Vor allem sind wir mit dem Funktionsbereich Finanzen/Risikomanagement in unserem Unternehmen zufrieden, Personal und Marketing/Vertrieb hingegen weisen in unseren Augen eine mangelnde Qualität auf, was nicht zuletzt auf die fehlenden Systeme in diesen Bereichen zurückgeführt werden kann. Vorwiegend legen wir Wert auf die Datensammlung sowie die Datenaufbereitung, wobei dem Funktionsbereich Finanzen/Risikomanagement eine bevorzugte Bedeutung zukommt, dem Bereich Produktion/Logistik eine eher geringe, was natürlich Auswirkungen auf die Datenqualität hat.

Zentrale Aspekte in der Marketing-/Vertriebsplanung sind Zielanalyse (83 Prozent hohe oder sehr hohe Bedeutung), Programm-/Produktpolitik (71 Prozent), Preispolitik (71 Prozent), Umsetzung/Implementierung (67 Prozent) sowie Kommunikationspolitik (56 Prozent).

Die wichtigsten Entscheidungsinhalte in Marketing/Vertrieb sind die Marktabgrenzung, mögliche Produkt- und Programmveränderungen sowie die Kundenauswahl.

Die Kontrastierung dieser Einschätzung ergibt besonders bzgl. des Strategietyps der Unternehmen interessante Erkenntnisse. Während Analyzers der Situationsanalyse und Zielfindung eine hohe Bedeutung beimessen, zeichnen sich Reactors beinahe durchgängig durch eine geringe Bedeutungswahrnehmung aus (vgl. Abb. 14).

Für den Bereich Marketing/Vertrieb können sowohl interne als auch externe Datenquellen genutzt werden – die Studienteilnehmer fokussieren bisher sehr stark die internen Quellen. 82 Prozent basieren Entscheidungen auf der Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, 76 Prozent auf internen Auswertungen und 52 Prozent auf Buchführung und Bilanzdaten. Fachmedien (20 Prozent), Internet (20 Prozent), Primärquellen und Daten von Geschäftspartnern (je 16 Prozent), Daten von Institutionen und

Behörden (14 Prozent) sowie Daten externer Anbieter (13 Prozent) werden nur sehr rudimentär genutzt.

Im Bereich der Produktpolitik beschreiben 57 Prozent die Entscheidungsfindung zur Produktinnovation/-modifikation sowie 60 Prozent zur Produktelimination als rational oder sehr rational. Als Einflussfaktoren auf das Produktportfolio werden wiederum Kunden/Markt (93 Prozent), Umsatz/Ertrag (75 Prozent), Technologie (54 Prozent) sowie Region (50 Prozent) genannt.

Auf Preisentscheidungen wirken insbesondere Veränderungen des Marktes (80 Prozent) sowie die Konkurrenzsituation ein (77 Prozent) (vgl. Abb. 15). Global wird das Entscheidungsverhalten zur Preispolitik als recht rational eingeschätzt – 51 Prozent sehen dies als rational, 20 Prozent als sehr rational.

In der Distribution basieren die Befragten ihre Entscheidungen vornehmlich auf Kostenaspekten (65 Prozent). Es folgen der Distributionsgrad (43 Prozent), die Kontrollierbarkeit der Absatzkanäle (40 Prozent), Kooperationen (40 Prozent) und Aufbaudauer und Flexibilität (34 Prozent). Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements basieren bei den Stichprobenunternehmen stark auf persönlichen Kontakten (71 Prozent), kaum auf Systemen und elektronischem Kontakt (16 Prozent).

**Abb. 14 – Bedeutung der Aspekte der Marketing-/Vertriebsplanung nach Strategietyp**

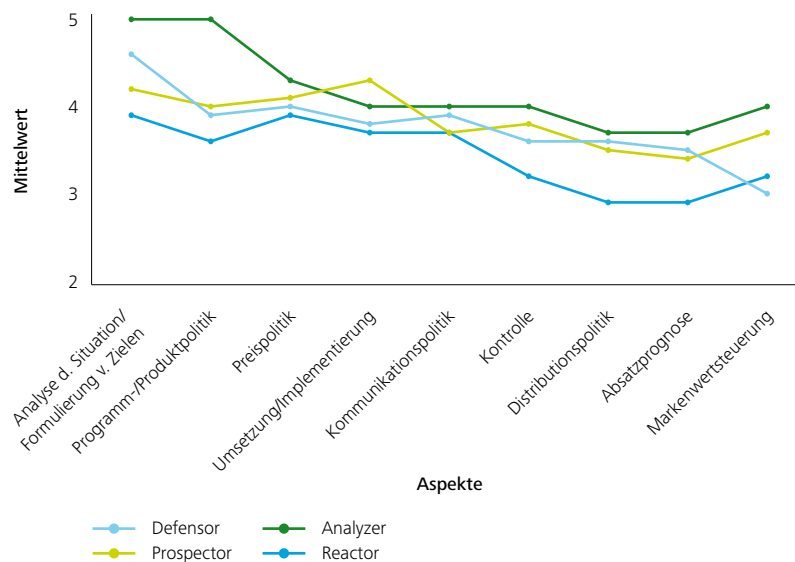
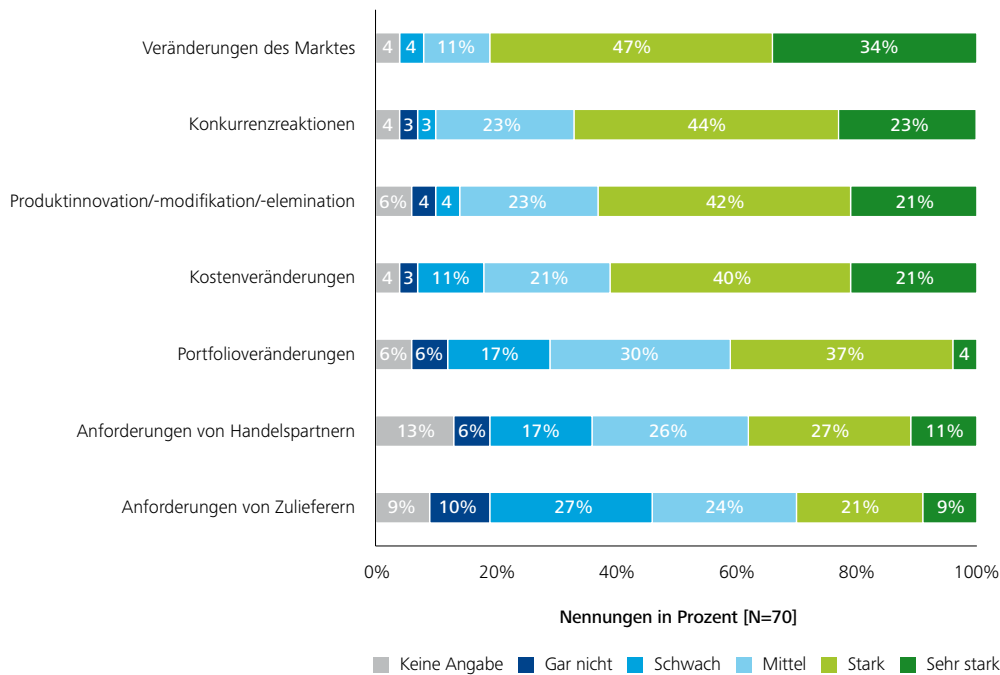


Abb. 15 – Aspekte von Preisentscheidungen



Auch in der Kommunikation ist für die befragten Unternehmen das Budget entscheidend (56 Prozent), Medium (49 Prozent) und Kommunikationskanal (46 Prozent) folgen nachgelagert.

Global gesehen zeigt sich, dass Entscheidungen im Bereich Marketing/Vertrieb hohe Priorität genießen und vermeintlich rational getroffen werden. Produkt und Preis sind den Befragten hierbei wichtiger als Distribution und Kommunikation. IT-Durchdringungsgrad und Automatisierungsgrad von Entscheidungen sind insgesamt niedrig – dies steht auch im Kontrast zur von den Probanden getroffenen Einschätzung, dass 63 Prozent der Unternehmen mit ihren Entscheidungen zufrieden oder sehr zufrieden sind.

Den letzten Punkt – Zufriedenheit, Budgets und Verbesserungsbedarfe der Data Analytics – wollen wir in der Folge nun im letzten Kapitel aufgreifen.

### Mein Unternehmen

Mein Unternehmen ist in der IT-Branche tätig und beschäftigt 200 Mitarbeiter. Jährlich erwirtschaften wir einen Umsatz von 25 Mio. Euro.

### Entscheidungen in Marketing und Vertrieb

Unserem Marketingleiter kommt die größte Entscheidungsgewalt im Rahmen des Marketings/Vertriebs zu. Die Programm-/Produktpolitik, die Kommunikationspolitik sowie die Markenwertsteuerung haben bei uns einen hohen Stellenwert, erst danach folgen die Aspekte des strategischen Marketings/Vertriebs. Daten gewinnen wir hauptsächlich durch Fachmedien, Primärerhebungen und das Internet, interne Quellen werden bei uns kaum genutzt. Die Entscheidungsfindung verläuft im gesamten Marketing-Mix eher rational, abgesehen von den Kosten sowie Aufbau- und Flexibilität im Rahmen der Distribution, deren Relevanz eher im Mittelfeld anzusiedeln ist. Im Vertrieb konzentrieren wir uns auf die Kundenneugewinnung, die Intensität des Austauschs mit Kunden fällt dementsprechend eher gering aus. Ein Marketing-Controlling haben wir leider nicht. Aufgrund der mangelnden Datenquellen, mangelnder strategischer Orientierung sowie des daraus verminderten Austauschs mit Kunden gestaltet sich unsere Entscheidungsfindung eher schwierig.

# V. Bewertung und Nachholbedarf – wo drückt der Schuh?

Wir haben im Lauf der Studie gezeigt, dass mittelständische Unternehmen Entscheidungen an sich eine hohe Bedeutung zumessen – und global mit ihren Entscheidungen auch zufrieden scheinen. Gleichzeitig ergaben sich an einigen Stellen Diskrepanzen. Wie kann es sein, dass strategische Entscheidungen vermeintlich rational getroffen werden, wenn gerade bei diesen Entscheidungen die system- und anwendungsseitige Datenunterstützung am geringsten ausfiel?

Es hat sich hier doch der Eindruck erhärtet, dass mittelständische Unternehmen sehr wohl wissen, wo „der Schuh drückt“ – ein fundiertes „Entscheidungscontrolling“ weisen nur wenige Unternehmen auf. In diesem Kapitel möchten wir abschließend unsere Erkenntnisse zur Bewertung der Data Analytics für den Mittelstand darstellen und mit der Zufriedenheit mit der Entscheidungsqualität beginnen.

## Zufriedenheit und Controlling der Entscheidungsqualität

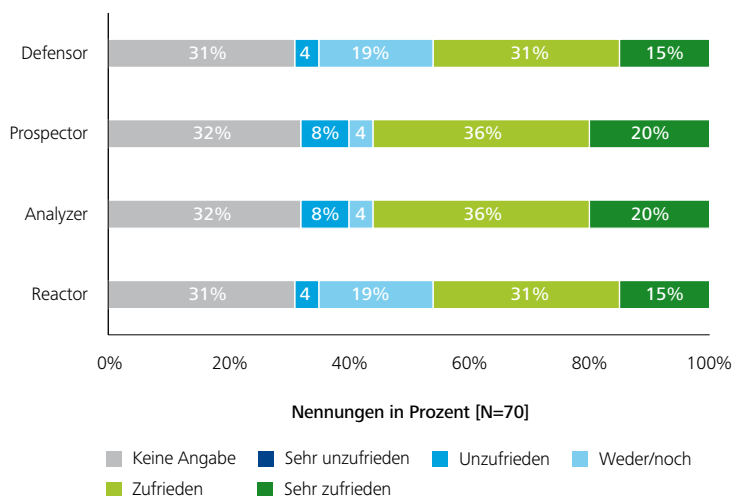
Im Ganzen gesehen sind 84 Prozent der Unternehmen mit ihrer Entscheidungsqualität zufrieden oder sehr zufrieden. Interessant auch für die Ableitung von Handlungsempfehlungen ist die Tatsache, dass die Unternehmen,

die proaktive Analysen von Daten durchführen – Prospectors und Analyzers –, grundsätzlich zufriedener mit der Entscheidungsqualität sind (vgl. Abb. 16).

Auffallend ist, dass 59 Prozent der Unternehmen auf einer Skala von „gar nicht bis sehr häufig“ auf gelegentliche strategische Fehlentscheidungen hinweisen – eine Erkenntnis, die in den vorherigen Kapiteln der Studie so noch nicht beobachtbar war. Zur Einschätzung des Erfolgs von Maßnahmen benötigen Unternehmen jedoch fundierte Systeme, dies könnte z.B. ein Marketing- und Vertriebs-Controlling sein.

Die Entscheidungsqualität der Unternehmen wird – anders als bisher von den Probanden suggeriert – nicht in allen Fällen objektiv beobachtet, sondern meist subjektiv geschätzt. Hierfür spricht auch der Befund, dass nur 20 Prozent der Firmen Anstrengungen im Bereich Marketing- und Vertriebs-Controlling unternehmen. 80 Prozent weisen kein solches Controlling auf, wovon ca. drei Viertel auch keinerlei Maßnahmen für die Zukunft planen. Hier zeigt sich wiederum, dass v.a. Analyzers (100 Prozent) ein Marketing- und Vertriebs-Controlling aufweisen, die anderen drei Strategietypen liegen bei jeweils unter 20 Prozent.

Abb. 16 – Zufriedenheit mit der Entscheidungsqualität und Strategietyp



# 84%

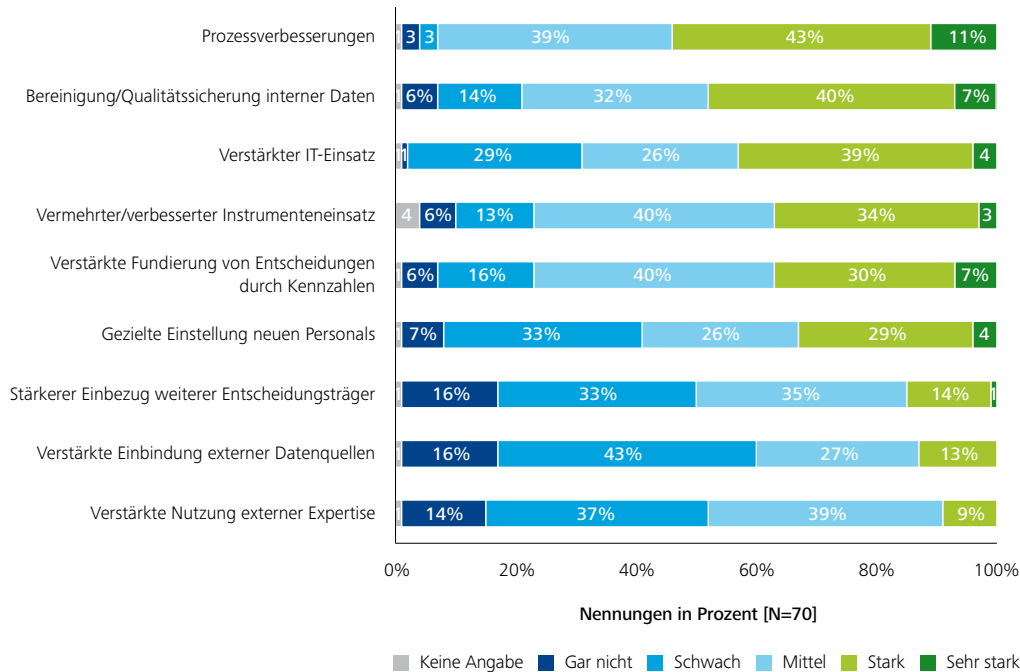
Global gesehen sind 84% der Probanden mit der Entscheidungsqualität im Unternehmen zufrieden.

## Budget und Verbesserungsbedarf von Data Analytics

Wie verdeutlicht wurde, liegen zumindest in der Stichprobe nur wenige Instrumente vor, die den Einsatz von Data Analytics objektiv evaluierbar machen. Als weitere Unterstützung können die von den Unternehmen identifizierten Verbesserungsbedarfe sowie das jeweils dafür veranschlagte Budget herangezogen werden. Die Stichprobenunternehmen sehen v.a. Prozessverbesserungen (54 Prozent), Bereinigung und Qualitätssicherung interner Daten (47 Prozent) und verstärkten IT-Einsatz (43 Prozent). Neues Personal oder die verstärkte Nutzung externer Datenquellen werden kaum als notwendig erachtet (vgl. Abb. 17). Hier ergeben sich auch Unterschiede im Bereich der Unternehmensgröße, da kleine Unternehmen die Kennzahlennutzung als notwendiger erachten als mittlere und große Unternehmen – die zudem keinerlei Nachholbedarf im Instrumentenbereich sehen.

**43%** sehen Verbesserungsbedarfe beim IT-Einsatz.

Abb. 17 – Verbesserungsbedarf der Data Analytics

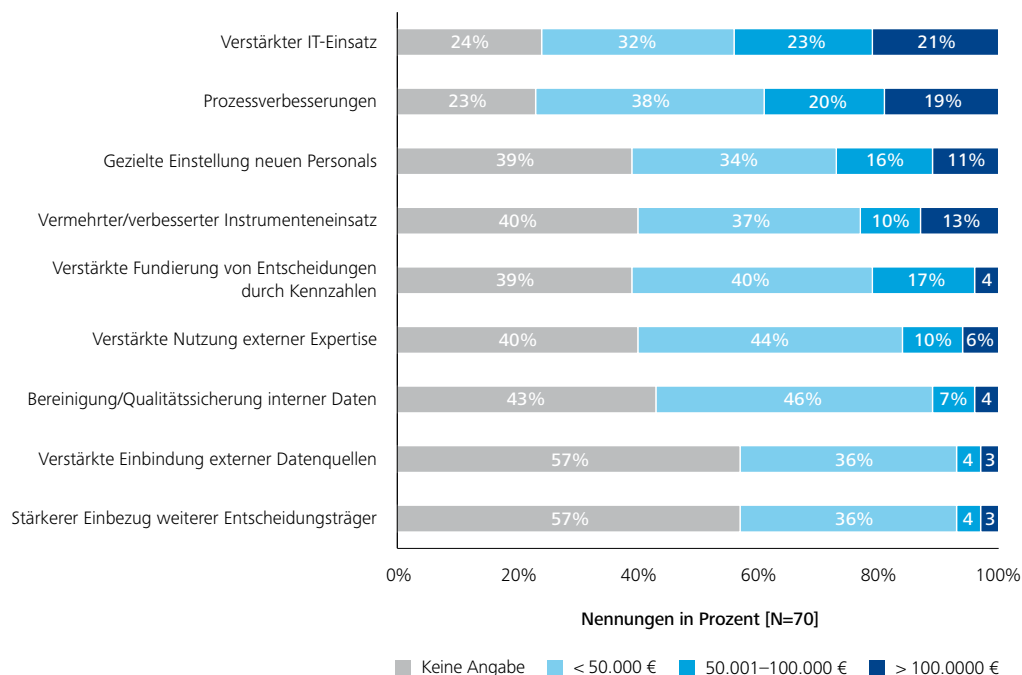




Noch deutlicher wird die Analyse bei Diskussion der Budgets. Nur für den verstärkten IT-Einsatz und Prozessverbesserungen sind im substanziellen Bereich Mittel über 100.000 Euro eingeplant (vgl. Abb. 18).

Das vorliegende Kapitel hat gezeigt, dass Entscheidungen bei Weitem nicht so stark wie eingangs behauptet hinterfragt werden – hierfür spricht u.a. die Einschätzung der Notwendigkeit der Bereinigung interner Daten. Insofern bieten sich für Data Analytics deutliche Handlungspotenziale, es bleibt zu hoffen, dass der Mittelstand sich in Zukunft stärker mit der automatisierten Entscheidungsunterstützung auseinandersetzt.

**Abb. 18 – Budget für Data Analytics**



# Empfehlungen für die Praxis

## **Data Analytics – mehr als alter Wein in neuen Schläuchen**

Auch wenn viele mittelständische Unternehmen sich in der letzten Zeit durch vermeintlich moderne und neudeutsche Begriffe und Konzepte haben verunsichern lassen – Big Data, Analytics, Mash-up, Data Integration – im Kern haben sich die Probleme nicht verändert, es geht um „gute“ Entscheidungen und deren Unterstützung in Unternehmen. Insofern handelt es sich bei Data Analytics auch nicht um ein neues Konzept, die Thematik der Entscheidungsunterstützung verändert sich lediglich aufgrund der stark zunehmenden Datenmenge sowie neuer Datenverarbeitungsmethoden und -systeme. Insofern stellt sich für den Mittelstand auch nicht die Frage, ob man sich mit Data Analytics befassen soll, sondern nur, wie Unternehmen dem Konzept begegnen können. Hier bietet sich eine proaktive und v.a. ehrliche Bestandsaufnahme der Entscheidungsfindung in Unternehmen an, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und c.p. auch bessere Entscheidungen zu treffen.

## **Data Analytics und Strategie miteinander verzahnen – und vom Ergebnis her denken**

Data Analytics sind kein Thema, das von der IT getrieben wird. Die eingesetzte Technologie ist lediglich ein Hilfsmittel, das die Entscheidungsunterstützung verbessert. Insofern sollte das Thema in Unternehmen auch nicht von der IT, sondern von der Unternehmensleitung sowie den betroffenen Fachbereichen vorangetrieben werden. Im Kern muss die Frage stehen, ob und inwieweit das Treffen strategischer Entscheidungen vor dem Hintergrund größer werdender Datenmengen und der neuen Datenverarbeitungsmöglichkeiten schwieriger, einfacher oder „anders“ wird. Diese Frage hängt eng mit der Unternehmensstrategie zusammen. Insofern müssen Data Analytics in diesem Kontext strategisch eingebunden werden – daraus folgt, dass strategische Themen stets dahingehend analysiert werden müssen, welches Wissen, welche Informationen und welche Daten zur Entscheidungsfindung notwendig sind und wie diese Aspekte durch entsprechende Data-Analytics-Bestrebungen unterstützt werden können.

## **Komplexität von Systemen und Entscheidungssituationen aufeinander abstimmen**

Data Analytics bedeuten nicht, dass ab sofort alle Entscheidungen in Unternehmen rein faktenbasiert oder gar automatisch getroffen werden können. Dies ist zwar der theoretische Anspruch von Data Analytics, aber aus praktischer Sicht des Mittelstands kaum zu verwirklichen. Letztlich hilft hier eine Analyse der Komplexität spezifischer Entscheidungssituationen und der entsprechend vorhandenen oder zusätzlich zu implementierenden Systeme. An vielen Stellen bieten die vorhandenen Systeme schon „verborgene Schätze“, die nur gehoben werden müssen. An anderen Stellen sind Investitionen unausweichlich, um im Wettbewerb auch zukünftig bestehen zu können. Hier gilt: Komplexer ist nicht immer gleich besser.

## **Aus vergangenen Fehlern lernen – und diese für bessere zukünftige Entscheidungen nutzen**

Ein in der Studie identifizierter Nachholbedarf betrifft ein menschlich eigentlich selbstverständlich erscheinendes Element – das Lernen aus vergangenen Fehlern. In Unternehmen werden tagtäglich viele, auch strategische Entscheidungen getroffen – Data Analytics können mithilfe formalisierter Analysemethoden helfen, vergangene Fehler zu untersuchen und daraus für kommende Entscheidungen zu lernen. Hierzu sind ebenfalls formalisierte Methoden und Instrumente des Controllings zu nutzen, die letztendlich dazu führen können, dass ein Unternehmen jeweils situativ einen geeigneten Mix aus unternehmerischer Intuition und zahlenbasierter Rationalität finden kann.

# Anhang – Informationen zur Datenerhebung

Die Daten, die in dieser Studie verarbeitet wurden, stammen vorwiegend aus den Forschungsprojekten des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Detaillierte Angaben zu Konzept, Stichproben und Methoden der einzelnen Forschungsprojekte finden Sie in den jeweiligen Berichtsständen der Bamberger Betriebswirtschaftlichen Beiträge (BBB), insbesondere:

BBB-Band 197: Entscheidungsverhalten im Mittelstand (Becker, W. et al.)



# Wo Sie uns finden

## **10719 Berlin**

Kurfürstendamm 23  
Tel: +49 (0)30 25468 01

## **01097 Dresden**

Theresienstraße 29  
Tel: +49 (0)351 81101 0

## **40476 Düsseldorf**

Schwannstraße 6  
Tel: +49 (0)211 8772 01

## **99084 Erfurt**

Anger 81  
Tel: +49 (0)361 65496 0

## **60486 Frankfurt am Main**

Franklinstraße 50  
Tel: +49 (0)69 75695 01  
Consulting:  
Franklinstraße 46–48  
Tel: +49 (0)69 97137 0

## **06108 Halle (Saale)**

Bornknechtstraße 5  
Tel: +49 (0)345 2199 6

## **20354 Hamburg**

Dammtorstraße 12  
Tel: +49 (0)40 32080 0

## **30159 Hannover**

Georgstraße 52  
Tel: +49 (0)511 3023 0  
Consulting:  
Theaterstraße 15  
Tel: +49 (0)511 93636 0

## **50672 Köln**

Magnusstraße 11  
Tel: +49 (0)221 97324 0

## **04317 Leipzig**

Seemannstraße 8  
Tel: +49 (0)341 992 7000

## **39104 Magdeburg**

Hasselbachplatz 3  
Tel: +49 (0)391 56873 0

## **68165 Mannheim**

Reichskanzler-Müller-Straße 25  
Tel: +49 (0)621 15901 0

## **81669 München**

Rosenheimer Platz 4  
Tel: +49 (0)89 29036 0

## **90482 Nürnberg**

Business Tower  
Ostendstraße 100  
Tel: +49 (0)911 23074 0

## **70597 Stuttgart**

Löffelstraße 42  
Tel: +49 (0)711 16554 01

## **69190 Walldorf**

Altrottstraße 31  
Tel: +49 (0)6227 7332 60

# Ihre Ansprechpartner

## Für mehr Informationen

### Jürgen Reker

Partner, Leiter Mittelstand  
Deloitte Deutschland  
Tel: +49 (0)511 3023 213  
jreker@deloitte.de

### Nicolai Andersen

Partner, Leiter Innovation  
Deloitte Deutschland  
Tel: +49 (0)40 32080 4837  
nicandersen@deloitte.de

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für mehr als 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.