

Mangelnde Relevanz als Informationsqualitätsproblem in unternehmerischen Entscheidungsprozessen

Prof. Dr. Mario Rese, Dipl.-Kfm. Gernot Gräfe, Dipl.-Kffr. Valerie Herter

Lehrstuhl für Angewandte Betriebs-
wirtschaftslehre IV (Marketing)
Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150
44780 Bochum
Mario.Rese@rub.de
Valerie.Herter@rub.de

Cooperative Computing and
Communication Laboratory
Universität Paderborn
Fürstenallee 11
33102 Paderborn
Gernot.Graefe@c-lab.de

Abstract: Schlechte Informationsqualität kann ein Grund für falsche Entscheidungen sein. Deshalb ist es wichtig, die Qualität von Informationen in unternehmerischen Entscheidungsprozessen zu untersuchen. Der vorliegende Beitrag stellt eine empirische Studie zur Relevanz von Informationen bei Vertriebsentscheidungen vor. Untersucht wird der Informationsaustausch zwischen Controllingabteilungen, die Informationen bereitstellen und Verkaufsabteilungen, die diese Informationen bei Entscheidungen einsetzen. Es wird festgestellt, dass zu viele irrelevante Informationen zwischen den Abteilungen ausgetauscht werden, während gleichzeitig wirklich relevante Informationen unberücksichtigt bleiben. Vor diesem Hintergrund werden Erklärungen für die mangelhafte Informationsqualität gesucht und Managementimplikationen zur Verbesserung diskutiert.

1 Einleitung

Informationen sind Bestandteile eines jeden Entscheidungsprozesses. Die Qualität der verwendeten Information beeinflusst den Entscheidungserfolg. Unzureichende Informationsqualität kann zu falschen Entscheidungen und negativen Konsequenzen führen. Obwohl die Literatur verschiedene Vorschläge zur Definition und Verbesserung von Informationsqualität hervorbringt [WSF95], bestehen in der Praxis immer noch grundlegende Informationsqualitätsprobleme. Ein Beispiel dafür ist der mangelhafte Informationsaustausch zwischen verschiedenen Abteilungen. Eine von uns durchgeführte empirische Studie belegt diese Aussage.

Der Beitrag besteht aus vier Abschnitten. Nach der Einleitung werden im zweiten Abschnitt die Ergebnisse der empirischen Studie über Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf in Unternehmen dargestellt. Es zeigt sich im Wesentlichen, dass Informationsangebot und -nachfrage weit vom Informationsbedarf abweichen. Im dritten Kapitel werden die Befunde analysiert und Managementimplikationen zur Verringerung des Informationsdefizits vorgeschlagen. Der vierte Abschnitt fasst die Ergebnisse des Beitrags zusammen.

2 Relevanz von Controlling-Informationen im Vertrieb

Im Business-to-Business Geschäft sind Preisverhandlungen besonders hart. Dies kann dazu führen, dass Vertriebsmitarbeiter Verträge ablehnen, weil die vom Kunden geforderten Preise die Kosten des Auftrags nicht decken. Für die Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung eines Auftrags benötigen Vertriebsmitarbeiter daher Controlling-Informationen, die ihnen unter Berücksichtigung verschiedener Rahmenbedingungen die untere Preisgrenze ihres Verhandlungsspielraums anzeigen. Aus einer Liste von Informationsqualitätskriterien in Entscheidungsprozessen [Gr03] betrachten wir als Qualitätskriterium ausschließlich die Relevanz von Informationen. Eine Controlling-Information ist in unserer Studie relevant, wenn sie zur Berechnung der Preisuntergrenze erforderlich ist (z. B. die Vollkosten eines Auftrags im Projektgeschäft). Für die Bestimmung der erforderlichen Informationen gibt es in der Kostenrechnung geeignete Regeln und Kriterien [PR00]. Die auf diesem Weg zu bestimmenden relevanten Informationen bezeichnen wir als objektiven Informationsbedarf. Demgegenüber stehen das subjektive Informationsangebot und die subjektive Informationsnachfrage [Ba82]. Das subjektive Informationsangebot besteht aus allen Informationen, die das Controlling als Informationsanbieter für relevant hält und zur Verfügung stellt. Die subjektive Informationsnachfrage besteht aus allen Informationen, die der Vertrieb als Informationsverwender für relevant hält. In der Literatur wird angenommen, dass Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot voneinander abweichen [Be92]. Einen empirischen Beleg für diese Hypothese gibt es bisher jedoch nicht.

In unserer Studie haben wir die Informationsausstattung von Vertriebsmitarbeitern bei Preisentscheidungen betrachtet. Die für diese Entscheidungen relevante Informationsmenge wurde aus der Kostentheorie hergeleitet (objektiver Informationsbedarf). Informationsangebot und -nachfrage wurden empirisch ermittelt. Dazu sind im Februar 2003 Vertriebsmitarbeiter deutscher Unternehmen befragt worden, die auf Business-to-Business Märkten tätig sind und regelmäßig Preisentscheidungen treffen. Bei einer Rücklaufquote von 13,8% wurden 76 Fragebögen zur Auswertung herangezogen. Die Vertriebsmitarbeiter wurden danach gefragt, welche Informationen sie zur Entscheidungsfindung anfordern, verwenden oder selbst ermitteln (Informationsnachfrage) und welche Informationen ihnen das Controlling für ihre Preisentscheidungen übermittelt (Informationsangebot). Für jede einzelne Information wurde dann geprüft, ob sie relevant ist, ob sie angeboten und ob sie nachgefragt wird. Der Vergleich von Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage zeigt Überschneidungen und Abweichungen der drei Informationsmengen (vgl. Abb. 1). Drei Ergebnisse sind hervorzuheben: (I) Im Gegensatz zur angenommenen Divergenz in der Literatur ist eine Annäherung von Informationsangebot und -nachfrage zu beobachten. Es werden 64% der Informationen sowohl vom Controlling angeboten als auch vom Vertrieb nachgefragt. (II) Die Schnittmenge aus Informationsangebot und -nachfrage besteht zu einem großen Teil aus nicht relevanten Informationen. Diese Informationen können daher als irrelevanter Informationsüberschuss bezeichnet werden. Konkret sind 95,4% der ausgetauschten Informationen in Bezug auf die zu treffende Preisentscheidung nicht relevant. (III) Trotz des erheblichen Informationsüberschusses gibt es einen Informationsmangel. Es werden 57,3% der eigentlich relevanten

Informationen weder angeboten noch nachgefragt und folglich bei der Entscheidung nicht berücksichtigt.

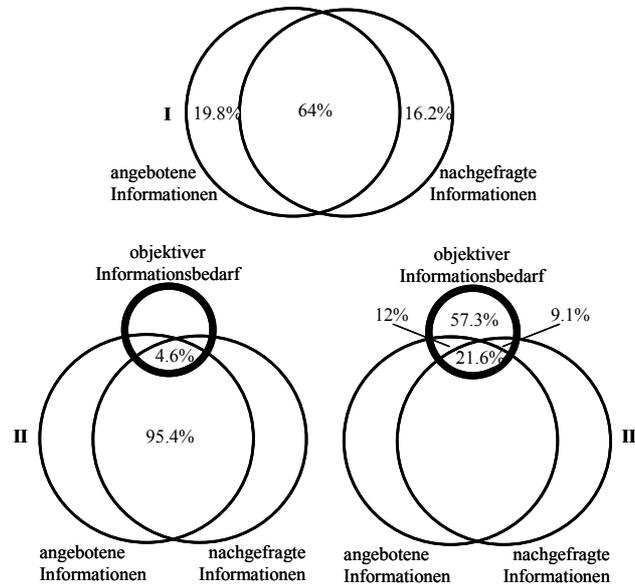


Abbildung 1: Empirische Ergebnisse der Informationssituation in der Stichprobe

3 Implikationen für das Management

In der Literatur wird beschrieben, dass Entscheider in der Regel mehr Informationen sammeln als sie verarbeiten können. Trotzdem beschwerten sie sich über die Qualität der Informationen und verlangen nach noch mehr Informationen [FM81]. Ein Grund dafür ist, dass vielfach eine umfangreiche Informationsbeschaffung als Signal für qualitativ hochwertige Entscheidungen und die Kompetenz des Entscheiders interpretiert wird [FM81]. Des Weiteren haben die Informationsbereitsteller und die Informationsempfänger Schwierigkeiten, zwischen relevanten und irrelevanten Informationen zu differenzieren. Die Ursache dafür ist, dass eine kausale Verbindung zwischen der Verwendung relevanter Informationen und dem Entscheidungserfolg scheinbar nicht offensichtlich wird. Verkäufer betrachten Controlling-Informationen nicht als Garant für richtige Preisentscheidungen, denn Erfolge und Misserfolge bei Geschäftsabschlüssen werden nicht den Controlling-Informationen zugerechnet. Vielmehr nehmen sie diese Informationen als Einschränkung ihres Handlungsspielraums wahr.

Für das Informationsmanagement ergeben sich auf der Grundlage der empirischen Ergebnisse drei Aufgaben. (I) Die verbleibende Lücke zwischen Informationsangebot und Informationsnachfrage ist zu schließen. (II) Der Austausch von irrelevanten Informationen muss reduziert werden. Dieses Problem ist bedeutend, da Informationsprozesse teuer sind und eine Reduktion der überflüssigen Informationsaktivitäten Kosten senkt.

Außerdem beeinflussen zu viele irrelevante Informationen den Entscheidungsprozess negativ [MFP78]. (III) Weiterhin muss der Anteil relevanter Informationen in der ausgetauschten Informationsmenge deutlich erhöht werden.

Eine erste Maßnahme zur Zielerreichung besteht darin, Informationen als Produkt zu betrachten und Produktionsprozesse von Informationen in einer Information Product-Map (IP-Map) systematisch aufzuzeichnen [SWZ00]. Dabei stimmen die beteiligten Parteien ihren zukünftigen Informationsaustausch ab, so dass die Divergenz zwischen Angebot und Nachfrage weiter verringert werden kann. Wie aber ist der Anteil der relevanten Informationen in dieser Schnittmenge zu erhöhen? Dieses Problem müssen die IP Manager lösen. Ihre Aufgabe ist es, die IP-Map festzulegen, die Informationsprozesse zu analysieren, kritische Phasen zu identifizieren und Engpässe herauszustellen [SWZ00]. Die Aufgabe stellt hohe Anforderungen an die IP Manager. Sie müssen die Relevanz der einzelnen Informationsprozesse untersuchen. Nur die Informationen, die sie aus ihrer Perspektive als relevant identifizieren, werden sie zum Austausch anregen können.

Ein zweiter Ansatz besteht darin, Informationen nicht nur als Produkt zu betrachten, sondern auch als Produkt zu handeln. Dazu müssen in Unternehmen Informationsmärkte eingerichtet werden. Der Marktmechanismus ist eine effiziente Lösung zur Überwindung von Allokationsproblemen, da innerhalb von Märkten Ungleichgewichte zwischen Angebot und Nachfrage durch Preisänderungen ausgeglichen werden. Der Ausgleich von Angebot und Nachfrage adressiert das erste empirische Ergebnis. Außerdem ist zu vermuten, dass Informationsempfänger, die für eine Information auf dem internen Markt bezahlen müssen, tendenziell weniger Informationen beschaffen. Auf diese Weise kann die Menge der ausgetauschten Informationen verringert werden. Allerdings führt eine Angleichung zwischen Angebot und Nachfrage und eine Reduktion des Informationsaustauschs nicht zwangsläufig zu einer Erhöhung der Relevanz in der ausgetauschten Informationsmenge. Preise zwingen Entscheidungsträger nicht, objektiv relevante Informationen zu berücksichtigen. Weitere Probleme betreffen die Funktionsfähigkeit von Informationsmärkten. Dabei ist insbesondere das Paradox der Informationsnachfrage zu nennen. Der Wert einer Information ist für die Empfänger oder Käufer solange nicht zu beurteilen, bis ihnen die Information bekannt ist. Sobald der Empfänger die Information jedoch hat, liegt kein weiterer Bedarf für diese Information mehr vor [Ta86]. Ein weiteres Problem betrifft die Bepreisung von Informationen. Preise reflektieren die Knappheit von Gütern. Dies funktioniert im Fall von Informationen nur eingeschränkt, da sie leicht und zu geringen Kosten repliziert werden können. Aus unserer Sicht sind Informationsmärkte ein interessanter Forschungsgegenstand für zukünftige Arbeiten. Es sind insbesondere Institutionen zu untersuchen, die die hier nur kurz skizzierten Probleme überwinden und funktionierende Marktmechanismen innerhalb von Organisationen ermöglichen.

Eine dritte Implikation – und dies ist aus unserer Sicht zur Zeit der wirkungsvollste Ansatz – ist die Durchführung von Schulungen zur Verbesserung der Informationsqualität. Der Vertrieb sollte dahingehend geschult werden, dass er die Controllinginformationen besser interpretiert, nutzt und als Entscheidungsunterstützung wahrnimmt. Insbesondere sollte für Vertrieb und Controlling die kausale Verknüpfung zwischen der Verwendung einer bestimmten Information und dem anschließenden Entscheidungsergebnis

hervorgehoben werden. Da die Controllingabteilungen dazu tendieren, zu viele Informationen anzubieten, sollte durch Trainings der Umfang der ausgetauschten Informationen reduziert werden. Die als relevant identifizierten Informationen sollten anschließend den Bedürfnissen des Vertriebs entsprechend aufbereitet werden, um deren Verständlichkeit als Voraussetzung für die Verwendung in Entscheidungssituationen zu gewährleisten.

4 Fazit

Die Relevanz von Informationen ist ein wichtiges Kriterium der Informationsqualität. Eine empirische Untersuchung zu Vertriebsentscheidungen zeigt diesbezüglich große Defizite in deutschen Unternehmen. Während einerseits viele irrelevante Informationen bei Entscheidungen berücksichtigt werden, werden andererseits viele relevante Informationen nicht angeboten und verwendet. Die Nachhaltigkeit dieser Probleme wird durch die Analyse von Managementimplikationen deutlich. Der IP-Map Ansatz kann als Grundlage zur Festlegung zukünftiger Informationsprozesse dienen. Informationen zu bepreisen und den unternehmensinternen Austausch über einen Markt abzuwickeln, ist durch die besonderen Eigenschaften von Informationen schwierig. Schulungen sind dagegen eine gute Möglichkeit, um die am Informationsaustausch beteiligten Parteien für die Relevanz der Informationen zu sensibilisieren.

Literaturverzeichnis

- [Ba82] Bahlmann, A.R.: Informationsbedarfsanalyse für das Beschaffungsmanagement. Verlag Dr. Mannhold, Gelsenkirchen, 1982.
- [Be92] Berthel, J.: Informationsbedarf. In (Frese, E. Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., C.E. Poeschel, Stuttgart, 1992; Sp. 872-886.
- [FM81] Feldman, M.S.; March, J.G.: Information in Organizations as Signal and Symbol. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 26, June 1981, No. 2; S. 171-186.
- [Gr03] Graefe, G.: Incredible Information on the Internet: Biased Information Provision and a Lack of Credibility as a cause of Insufficient Information Quality. In (Eppler, M.J.; Helfert, M. Hrsg.): Proceedings of the 8th International Conference on Information Quality, MIT, 2003; S. 133-146.
- [MFP78] Manis, M.; Fichman, M.; Platt, M.B.: Cognitive Integration and Referential Communication: Effects of Information Quality and Quantity in Message Decoding. In: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 22, 1978; S. 417-430.
- [PR00] Plinke, W.; Rese, M.: Analyse der Erfolgsquellen. In (Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. Hrsg.): Technischer Vertrieb, 2. Aufl., Springer, Berlin, 2000; S. 691-760.
- [SWZ00] Shankaranarayanan, G.; Wang, R.Y.; Ziad, M.: IP-MAP: Representing the Manufacture of an Information Product. In (Klein, B.D.; Rossin, D. Hrsg.): Proceedings of the 5th International Conference on Information Quality, MIT, 2000; S. 1-16.
- [Ta86] Taylor, R.S.: Value-Added Processes in Information Systems. Ablex Publishing Corporation, Norwood, 1986.
- [WSF95] Wang, R.Y.; Storey, V.C.; Firth, C.P.: A Framework for Analysis of Data Quality Research. In: IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, Vol. 7, 1995, No. 4; S. 623-640.