

Wissenswert: Wer arbeitet effizienter: Manager mit langjähriger Berufserfahrung oder Hochschulabsolventen? Drei Forscher laden zum Nachdenken ein.

Anja Müller
Düsseldorf

Zeitungsjungen laufen schon lange nicht mehr morgens rufend durch die dunklen Straßen und preisen die neuesten Nachrichten an. Die Frage aber, wie viele Zeitungen sie für den nächsten Tag bestellen sollen, damit sie weder zu wenige verkaufen noch zu viele wegwerfen müssen, ist als das Zeitungsjungenproblem in die wirtschaftswissenschaftliche Forschung eingegangen.

Denn viele Einkaufsmanager in Unternehmen stehen vor ähnlichen Fragen. Zwar sind ihre Waren meist nicht ganz so schnell verderblich wie eine Tageszeitung, und sie müssen ihre Bestellungen nicht wie die Zeitungsjungen aus der eigenen Tasche bezahlen. Aber viele Manager im Einkauf müssen über Bestellmengen entscheiden, ohne genau zu wissen, wie viele Produkte ihnen die Kunden abnehmen. Wer zu viel bestellt, muss die Überschüsse oft veramschen oder ganz abschreiben.

Nun könnte man annehmen, dass solche Entscheidungen vor allem bei Managern gut aufgehoben sind, die über eine besonders lange Erfahrung in ihrem Job verfügen. Jungspunden von der Uni trauen das nur die wenigsten Unternehmen zu. Vielleicht machen die Firmen damit aber einen großen Fehler. Drei Wissenschaftler - Gary E. Bolton von der Pennsylvania State University sowie Axel Ockenfels und Ulrich Thonemann von der Universität zu Köln wollten wissen, was an den (Vor-)Urteilen dran ist.

Entscheidungsträger orientieren sich oft an den falschen Größen

Sie entwickelten ein Laborexperiment, in dem sie Einkaufsmanager, Studienanfänger und Masterstudenten, die bereits Seminare zu Operations Management gehört haben, bei ihrer Lösung des Zeitungsjungenproblems beobachteten. Die Forscher wollten herausfinden, welchen Einfluss die unterschiedlichen Erfahrungen von Managern und Stu-

denten auf Entscheidungsprobleme in Unternehmen haben.

Die Wissenschaftler konfrontierten die insgesamt 164 Probanden mit einer typischen Einkaufssituation in einer Firma. Die Teilnehmer mussten ein leicht verderbliches Produkt, dessen Einkaufs- und Verkaufspreis sie kannten, ordern. Nach jeder Order konnten die Versuchsteilnehmer sehen, ob sie zu viel oder zu wenig bestellt hatten. Und: Vor Beginn ihrer ersten Bestellung konnten sie in einer Grafik nachschauen, wie stark die Kundennachfrage in der Vergangenheit geschwankt hatte. In der ökonomi-

4 x

besser konnten Studenten im Vergleich zu Managern analytische Informationen verarbeiten.

Quelle: Bolton u.a. (2009)

schon Forschung ist seit längerem bekannt, dass Menschen bei solchen Entscheidungen zu einer verzerrten Wahrnehmung neigen - wir beachten oft die falschen Größen. Im Experiment von Bolton, Ockenfels und Thonemann orientierten sich alle Versuchsteilnehmer vor allem an der durchschnittlichen Kundennachfrage. Das ist aber aus kaufmännischer Sicht nicht sinnvoll. Einkaufsmanager sollten sich eher an einer Bestellmenge orientieren, die - bei unsicherer Kundennachfrage - den Gewinn des Unternehmens maximiert.

Im Experiment schnitten die Manager zunächst ein klein wenig besser ab als die Studenten. Die Ökonomen folgern daraus, dass Manager aus Erfahrung offenbar ein besseres Gefühl für die Bestellmengen entwickeln. Die Forscher aber wollten nicht nur die Intuition von Managern und Studenten vergleichen, sondern auch ihre Fähigkeit, analytische Informationen zu verarbeiten.

Daher gaben sie Studenten und Managern in einer zweiten Phase des Experiments zusätzliche Informationen über die Kundennachfrage. Die Manager aber arbeiteten seelenruhig weiter mit der Methode „Versuch und Irrtum“. Die Studenten dagegen versuchten, die neuen Informationen für ihre Entscheidung zu nutzen.

Längere Berufserfahrung hat einen negativen Einfluss

Schließlich sollte es am Schluss des Experiments Bargeld geben, je nachdem wie gut die Probanden abschnitten. Das Ergebnis: Die Studenten verbesserten ihre Bestellmengen. Besonders große Fortschritte machte, wer bereits aus dem Studium wusste, wie man mit solchen Informationen umgeht.

Die Forscher folgern daraus: Während die Manager etwas besser mit historischen Daten arbeiteten, konnten die Studenten deutlich besser analytische Informationen verarbeiten.

Nun wenden Kritiker von Laborexperimenten gerne ein, dass ihre Ergebnisse verzerrt seien, weil nur Studenten dabei mitmachen würden. Doch im vorliegenden Fall waren gestandene Manager dabei. Sie hatten verschiedene Positionen inne und verfügten über eine Berufserfahrung zwischen einem und 30 Jahren.

Die Forscher konnten daher noch etwas tiefer recherchieren und stellten fest: Eine höhere Position führte eher zu einem besseren Abschneiden, eine längere Berufserfahrung dagegen hatte negativen Einfluss auf den Erfolg im Experiment. Die Ökonomen fürchten daher, dass „besonders lange Berufserfahrung zu einer gewissen Resistenz gegenüber dem Gebrauch analytischer Informationen führt“.

„Managers and Students as Newsvendors - How Out-of-Task Experience Matters“, von G. Bolton, A. Ockenfels und U. Thonemann (Arbeitspapier)
Link zum Download der Studie
www.handelsblatt.com/links