WHITE PAPER

Zerreden oder Starten?

Warum meilensteingesteuerte Entschlossenheit der permanenten Risikoabwägung überlegen ist -- ein Leitfaden für Führungskräfte

Dirk Kaussen | EMS Strategy Group | 19. November 2026 | White Paper | Rev.: 1.1

Management Summary

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, in einem dynamischen Umfeld schnelle und zugleich fundierte Entscheidungen zu treffen. Gründlichkeit ist eine geschätzte Tugend, doch in vielen Organisationen führt sie zur Lähmung durch Dauerabwägung („Analysis Paralysis“).

Dieses White Paper zeigt auf, warum das Verharren in ständigen Abwägungsrunden betriebswirtschaftlich teurer ist als das meilensteingesteuerte Handeln. Anstatt Vorhaben endlos zu diskutieren, empfiehlt sich ein gestuftes Vorgehen - kurze, befristete Vorbereitungsphasen kombiniert mit klaren Prüfpunkten (Stop-or-Go). Der entscheidende Vorteil liegt nicht in blindem Aktionismus, sondern in der konsequenten Verlustbegrenzung - Fehlschläge werden früh und zu geringen Kosten erkannt, bevor wesentliche Budgets verbrannt sind.

1. Die Ausgangslage: Wenn Gründlichkeit zur Lähmung wird

Das wirtschaftliche Umfeld verzeiht immer weniger Verzögerungen. Der Nationale Normenkontrollrat beziffert die jährlichen Bürokratiekosten in Deutschland im Bericht auf rund 64 Milliarden Euro [1], mit einem weiteren Anstieg um 1,3 Milliarden Euro im Folgejahr [2]. Das verunsichert viele Entscheider und verleitet dazu, Entscheidungen im Unternehmen immer weiter abzusichern.

Während Unternehmen externe Rahmenbedingungen kaum beeinflussen können, liegt die Gestaltung interner Entscheidungsprozesse vollständig in ihrer eigenen Hand. Eine weltweite Untersuchung von McKinsey unter mehr als 1.200 Führungskräften offenbart hier jedoch ein erhebliches Optimierungspotenzial: Lediglich 20 Prozent der befragten Organisationen schneiden bei der Entscheidungsfindung exzellent ab („excel at decision making“), während 61 Prozent angeben, dass mindestens die Hälfte der für Entscheidungen aufgewendeten Zeit ineffektiv verstreicht [3].

Die Studie zeigt zugleich, dass schnelle Entscheidungen keineswegs auf Kosten der Qualität gehen müssen -- im Gegenteil, hohe Entscheidungsgeschwindigkeit korreliert direkt mit besseren Geschäftsergebnissen.

2. Zwei Perspektiven im Vergleich: Wann Vorbereitung schützt und wann sie bremst

Das Plädoyer für entschlossenes Handeln ist kein Aufruf zu unüberlegtem Aktionismus. Wer vorschnell für „Einfach machen“ plädiert, ignoriert wichtige betriebswirtschaftliche Vorbehalte. Zwei etablierte Management-Konzepte liefern das theoretische Fundament für eine ausgewogene Praxis:

Jeff Bezos (Amazon) -- Das Konzept der Tür-Entscheidungen: Bezos unterscheidet in seinen Prinzipien strikt zwischen Entscheidungen, die sich nicht mehr zurücknehmen lassen („One-Way-Door“), und solchen, die umkehrbar sind („Two-Way-Door“) [5].

Entscheidungen der ersten Kategorie erfordern maximale Sorgfalt und gründliche Analyse, da ein Zurücktreten unmöglich oder extrem teuer ist. Reversible Entscheidungen hingegen sollten zügig getroffen werden, da Fehler im Prozess korrigiert werden können.

Als Hauptursache für Trägheit in Unternehmen beschreibt Bezos die Neigung, für alle Fragen das schwerfällige Verfahren der irreversiblen Entscheidung anzuwenden.

Bent Flyvbjerg -- „Think slow, act fast“: Der bekannte Projektforscher Bent Flyvbjerg (Auswertung von über 16.000 Großprojekten) betont, dass gründliche Vorbereitung dazu dient, die spätere Umsetzungsphase risikoarm und zügig zu gestalten [4].

Eine lange Analysephase ist dann gerechtfertigt, wenn ein Vorhaben nicht in Teilschritte zerlegt werden kann und ein Fehler unumkehrbar wäre.

Beide Positionen widersprechen sich nicht. Sie beantworten dieselbe Kernfrage: Wie teuer und wie umkehrbar ist ein möglicher Fehler? Das eigentliche Nadelöhr in der Unternehmenspraxis ist weder Gründlichkeit noch Geschwindigkeit, sondern das Fehlen klarer Fristen und die mangelnde Differenzierung zwischen kleinen, umkehrbaren Teilschritten und echten Großrisiken.

3. Die Logik der Meilensteinsteuerung: Risiken beherrschen durch Verlustbegrenzung

Warum schneidet ein meilensteingesteuerter Projektstart in der Praxis deutlich besser ab als das Verharren in der Dauerabwägung? Der Vorteil entsteht durch drei betriebswirtschaftliche Mechanismen:

1. Zeitverlust kostet Ertrag: Jeder Monat der Verzögerung kostet Marge, Marktanteile und Energie. Die Erwartung, durch monatelange Zusatzanalysen das Risiko auf null zu senken, ist eine *Illusion*. In der Praxis führt verlängerte Abwägung meist nur dazu, dass dieselben offenen Fragen mit höherem Aufwand erneut diskutiert werden.

2. Der Verlustbegrenzungseffekt: Bei einem Start nach einer kurzen, fokussierten Vorbereitungsphase wird das Vorhaben an klar definierten Prüfpunkten evaluiert. Stellt sich heraus, dass wesentliche Annahmen nicht zutreffen, wird das Projekt beendet. Da zu diesem Zeitpunkt erst ein kleiner Teil des Gesamtbudgets investiert ist, bleibt der finanzielle Schaden minimal.

3. Erkenntnisgewinn durch Handeln: Belastbare Daten über Machbarkeit, Schnittstellen, Lieferantenqualität oder Marktakzeptanz entstehen im praktischen Vollzug -- nicht in weiteren theoretischen Sitzungen im Konferenzraum.

4. Industriepraxis: Das Prinzip der Zweitquelle (Dual Sourcing)

Wie lässt sich diese Steuerung in der Industriepraxis -- beispielsweise in der Elektronikfertigung (EMS) -- konkret anwenden?

Ein klassisches Praxisszenario ist die Qualifizierung einer Zweitquelle (Dual Sourcing) für kritische Baugruppen oder der Wechsel zu einem neuen EMS-Partner:

Vorgehen A: Dauerabwägung	Vorgehen B: Meilensteinsteuerung
Das Unternehmen diskutiert über Monate hinweg potenzielle Risiken, prüft Papierangebote und schiebt die Entscheidung aus Sorge vor anfänglichen Qualifizierungskosten oder internem Aufwand vor sich her.	Das Vorhaben wird in transparente Etappen gegliedert: • Etappe 1: Audit & Screening • Etappe 2: Erstmusterprüfung • Etappe 3: Qualifizierte Pilotserie
Ergebnis: Wertvolle Zeit verstreicht. Die Abhängigkeit vom Single-Source-Lieferant bleibt bestehen, das reale Lieferkettenrisiko wird unbewusst verlängert.	Ergebnis: Sollte der neue Lieferant bei der Erstmusterprüfung durchfallen, wird gestoppt. Der Verlust ist minimal, das Unternehmen gewinnt aber sofort Handlungssicherheit.

Durch die Etappierung wird eine scheinbar unumkehrbare Großentscheidung in eine Abfolge kleiner, umkehrbarer Einzelschritte verwandelt. Genau das ist der Kern moderner industrieller Risikosteuerung.

5. Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

Eine bessere Entscheidungskultur entsteht nicht durch Hektik, sondern durch Struktur. Ziel muss es sein, Prozesse so aufzusetzen, dass Risiken frühzeitig sichtbar werden und Korrekturen ohne Gesichtsverlust möglich bleiben.
Für die Industriepraxis empfehlen sich fünf Grundsätze:

1. **Feste Fristen für die Vorbereitung setzen:** Jede Analysephase braucht ein klares Ablaufdatum. Nach einer definierten Frist (z. B. drei bis vier Wochen bei mittleren Projekten) wird auf Basis der bis dahin verfügbaren Fakten entschieden. Neue Detailfragen dürfen den Zeitplan nicht automatisch verlängern.
2. **Prüfkriterien vorab definieren:** Vor dem Start muss feststehen, welche messbaren Kriterien an jedem Meilenstein erreicht sein müssen. Das verhindert, dass Projekte nur deshalb weitergeführt werden, weil bereits viel Zeit und Geld investiert wurde (Sunk-Cost-Effekt).
3. **Ausstiegskultur etablieren:** Ein Projekt an einem definierten Prüfpunkt zu stoppen, ist kein Scheitern, sondern *wirtschaftlich gebotene Verlustbegrenzung*. Abbruchentscheidungen müssen im Unternehmen sachlich akzeptiert und respektiert werden.

4. **Reversibilität als Kriterium nutzen:** Umkehrbare Maßnahmen (wie die Zweitqualifizierung einer Baugruppe oder ein Pilotauftrag) erfordern weniger Vorlauf als unumkehrbare Weichenstellungen (wie eine Standortschließung). Die Prüfungstiefe muss zur Umkehrbarkeit passen.
5. **Externe Unabhängigkeit nutzen:** Bei bereichsübergreifenden Projekten oder verfahrenen Diskussionen hilft eine *neutrale Moderation*. Sie hinterfragt intern festgefahrene Annahmen sachlich und achtet auf die konsequente Einhaltung vereinbarter Kriterien.

Einschätzung der EMS Strategy Group

Die Frage „*Zerreden oder Starten*“ ist folglich falsch gestellt. Entscheidend ist nicht, jedes Risiko theoretisch auszuschließen, *sondern wie früh und wie kostengünstig ein Fehler in der Praxis sichtbar wird.*

Wer Vorhaben mit befristeter Vorbereitung und klaren Meilensteinen startet, begrenzt seinen Verlust und gewinnt wertvolle Zeit. Wer dagegen dauerhaft abwägt, zahlt für ein Risiko, das sich ohnehin nie auf null reduzieren lässt.

Quellen & Belege

[1] Deutscher Bundestag / Nationaler Normenkontrollrat (NKR): Jahresbericht 2025 „Einfach, schnell, wirksam“ (hib 680/2025), Berlin, Dezember 2025.

[2] dbb beamtenbund und tarifunion: Bericht zum NKR-Jahresbericht 2026 „Gemischte Bilanz zum Bürokratieabbau und besserer Rechtsetzung“, Berlin, Oktober 2026.

[3] McKinsey & Company: „Decision making in the age of urgency“ (Global Survey unter 1.200 Führungskräften), April 2019 / McKinsey Quarterly.

[4] Bent Flyvbjerg: Auswertungen zur globalen Projektdatenbank (16.000+ Projekte) in „How Big Things Get Done“, vgl. Thought Economics Interview.

[5] Amazon, Inc.: Letter to Shareholders 2016, Abschnitt „High-Velocity Decision Making“ (Two-Way-Door vs. One-Way-Door Decisions).

Über den Autor

Dirk Kaussen ist Gründer und Geschäftsführer der EMS Strategy Group. Mit rund 40 Jahren Erfahrung in der Elektronikindustrie — darunter die Gründung einer eigenen Elektronikfertigung in Deutschland — verfügt er über tiefgreifende Expertise in Fertigungsprozessen, EMS-Partnerauswahl, Lieferkettenstabilität, Verlagerungsprojekten und Risikomanagement. Sein Ansatz verbindet praxisnahe Lösungen mit direktem Bezug zur industriellen Realität.

Über die EMS Strategy Group

Die EMS Strategy Group unterstützt Industrieunternehmen bei der strategischen und operativen Weiterentwicklung ihrer Elektronikfertigung. Schwerpunkte sind die strategische Verlagerung von Fertigungsvolumen, die Auswahl qualifizierter EMS-Partner, der Aufbau neuer Produktionskapazitäten sowie die Erweiterung bestehender Fertigungsstrukturen.

Darüber hinaus sichern wir Lieferketten durch Risikoanalysen, Dual-Sourcing-Strategien und maßgeschneiderte Supply-Chain-Konzepte, mit operativer Begleitung bis zum Serienhochlauf.

www.emssg.com | LinkedIn: Dirk Kaussen

Rechtlicher Hinweis / Haftungsausschluss

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen, Analysen und Empfehlungen wurden mit größter Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Sie dienen ausschließlich allgemeinen Informationszwecken im B2B-Kontext und stellen keine Rechts-, Steuer-, technische oder betriebswirtschaftliche Beratung dar, die auf eine spezifische Situation zugeschnitten ist. Die Inhalte dieses Dokuments können und sollen eine individuelle, qualifizierte Fachberatung oder wirtschaftliche Machbarkeitsstudien nicht ersetzen. Alle genannten Markt-, Statistik- und Brancheninformationen basieren auf öffentlich zugänglichen Quellen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung.

Regulatorischer Vorbehalt: Da sich gesetzliche Vorgaben, Richtlinien, Normen und deren offizielle Auslegungsvorschriften (insbesondere auf EU- und internationaler Ebene) kontinuierlich weiterentwickeln, spiegeln alle Angaben den Stand zum Zeitpunkt der Erstellung wider. Sie stehen unter dem ausdrücklichen Vorbehalt späterer offizieller Veröffentlichungen oder Gesetzesänderungen. Ausschließlich die offiziellen Gesetzestexte und behördlichen Publikationen sind rechtsverbindlich.

Gewährleistungs- und Haftungsausschluss: Obwohl alle zumutbaren Anstrengungen unternommen wurden, um die Richtigkeit der bereitgestellten Informationen zu gewährleisten, übernimmt die EMS Strategy Group keine ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität der Inhalte.

Soweit gesetzlich zulässig, ist jegliche Haftung der EMS Strategy Group für direkte, indirekte, zufällige, Folge- oder sonstige Schäden ausgeschlossen, die aus der Nutzung, dem Vertrauen auf oder der praktischen Umsetzung von Informationen, Strategien, Empfehlungen oder Bewertungskriterien dieses Dokuments entstehen.

Urheberrecht und Weitergabe: Dieses Dokument darf in seiner ursprünglichen, unveränderten Form weitergegeben und geteilt werden, vorausgesetzt, die vollständige Nennung und Urheberbezeichnung der EMS Strategy Group bleibt jederzeit erhalten.

Steuerrechtliche Abgrenzung / Keine Steuerberatung: Soweit in diesem Dokument steuerliche oder abgabenrechtliche Aspekte angesprochen werden, erfolgt dies ausschließlich im Rahmen einer allgemeinen strategischen oder wirtschaftlichen Betrachtung und nicht als individuelle steuerrechtliche Prüfung, Beratung oder Gestaltung. Die EMS Strategy Group übernimmt keine auf den konkreten Einzelfall bezogene Hilfeleistung in Steuersachen. Die Beurteilung konkreter steuerlicher Auswirkungen und die Entwicklung oder Prüfung steuerlicher Gestaltungen sind einem hierzu befugten Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt oder einer sonst gesetzlich befugten Stelle vorbehalten.

EMS STRATEGY GROUP

www.emssg.com | LinkedIn: Dirk Kaussen

© 2026 EMS Strategy Group. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument darf mit Quellenangabe frei zitiert werden.