

Veröffentlicht in
Controller Magazin
4 / 2014

„10 Gebote für gute unternehmerische
Entscheidungen“
S. 34 – 41

Mit freundlicher Genehmigung der
Verlag für Controllingwissen VCW, Wörthsee-Etterschlag

www.vcw.de
www.haufe.de

10 Gebote für gute unternehmerische Entscheidungen

von Werner Gleißner



Die **Qualität einer unternehmerischen Entscheidung** z. B. bezüglich einer Produktentwicklung, Akquisition oder eines Strategiewechsels **lässt sich nicht anhand des später feststellbaren Ergebnisses beurteilen**. Dies liegt daran, dass **das Ergebnis** der Entscheidung **auch von Zufällen beeinflusst** wird. Auch mit einer „dummen“ Entscheidung, die eigentlich eine niedrige Erfolgchance hat, kann man mit Glück zu einem guten Resultat kommen. Leider beurteilt man oft die Qualität eines Unternehmers oder Managers ausgehend vom Ergebnis, ohne sich mit der (nicht leicht zu beantwortenden) relevanten Frage überhaupt zu befassen: Welches wäre bei den zum Entscheidungszeitpunkt verfügbaren Informationen die richtige Entscheidung gewesen?

In Anbetracht der vielen Tausend Entscheidungsträger in der deutschen Wirtschaft werden schon „rein zufällig“ etliche dabei sein, die bei (fast) allen ihren wichtigen Entscheidungen ex post einen Erfolg vorzuweisen haben – was jedoch wenig aussagt über die Fähigkeiten, Entscheidungen zu treffen, und damit über die Erfolgswahrscheinlichkeit bei zukünftigen Entscheidungen.

Heuristische „Bauchentscheidungen“ helfen bei vielen ökonomischen Entscheidungssituationen, zu denen es kaum vergleichbare Erfahrungen gibt, meist auch nicht weiter – zumal so oft simple Denkfehler unterlaufen.¹ Welchen Grundprinzipien sollte ein fundierter Prozess der Entscheidungsvorbereitung und der Entscheidungsfindung genügen? Nachfolgend sind die wichtigsten „Gebote“ einer erfolgreichen Entscheidungsfindung knapp zusammengefasst, die auch Anregungen für die Ent-

zungsvorbereitung durch das Controlling bieten. Die Beachtung der 10 „Gebote“ ist im Grundsatz auch möglich, wenn unter Zeitdruck Entscheidungen getroffen werden sollen. In derartigen Fällen ist eine ausgeprägte Fokussierung (zur Komplexitätsreduzierung) notwendig, und entsprechende Ansatzpunkte kann man auch aus diesen Geboten ableiten.

1. Mache Dir bewusst, dass Du in einer Entscheidungssituation bist

Viele Entscheidungssituationen werden gar nicht als solche wahrgenommen. So wird die „implizite Entscheidung“ getroffen, nichts zu ändern. Erster notwendiger Schritt ist, sich zu vergegenwärtigen, dass überhaupt eine Entscheidung zu treffen ist. **Auch die Beibehaltung eines Status quos bedarf einer Entscheidung**. Auch die Entscheidung, neue Informationen zu sammeln und dann erneut zu entscheiden, ist eine Entscheidung. **Besonders schwierig ist oft genau die Situation, in der gar kein Problemempfinden besteht** und man mit dem aktuellen Zustand zufrieden ist, **obwohl möglicherweise durchaus Verbesserungspotenziale bestehen**. Der Start jedes Entscheidungsfindungsprozesses ist also die Schaffung eines Problembewusstseins und die Klarstellung, dass überhaupt eine Entscheidung getroffen werden kann oder sollte. Gerade bei Entscheidungen unter Zeitdruck ist zudem möglichst früh eine klare Fokussierung der Entscheidungsvorbereitung auf besonders wichtige Aspekte und eine bewusste Vereinfachung der Komplexität der Entscheidungssituation notwendig. Nicht immer erfordern komplexe Entscheidungssituationen auch komplexe Lösungen.² Grundsätzlich ist es vor einer Beschäftigung mit vielen Details hilfreich, sich darüber klarzuwerden, welcher Aspekt – Ziel-

größe und Einflussfaktor auf das Ziel, etc. – besonders wichtig ist. Und aus dieser Ersteinschätzung können bei Bedarf Ansatzpunkte für eine Vereinfachung des Entscheidungsproblems abgeleitet werden.

2. Lege Dich auf einen eindeutigen Erfolgsmaßstab fest

Wesentlich ist es, sich Klarheit über das primäre Ziel zu schaffen. Es sollte immer der Bezug zum letztendlich höchsten Ziel hergestellt werden, und nicht (alleine) ein Sub- oder Teilziel betrachtet werden. **Nur bei einer eindeutigen Festlegung auf ein Ziel** – z. B. Steigerung des fundamentalen Unternehmenswerts – **kann man auch eine eindeutige Beurteilung bestehender Handlungsoptionen** (Entscheidungsvarianten) **ableiten**. Zielsetzungen mit mehreren Kriterien rechtfertigen – je nach Gewichtung – praktisch beliebige Maßnahmen. Es stellt sich damit die Frage, wie einzelne Kriterien wieder auf ein oberstes Ziel verdichtet werden. Die oberste Zielgröße sollte durch eine klare Messvorschrift, einen Erfolgsmaßstab, zahlenmäßig erfass- und berechenbar sein. **Bestehen** ergänzend zur Zielgröße **Nebenbedingungen** (Restriktionen), **die Handlungsmöglichkeiten einschränken, sind diese auch entsprechend zu benennen** (z. B. die Vorgabe eines Mindest-Ratings).

Bezüglich des gewählten „obersten“ Ziels ist eine ergänzende methodische Anmerkung sinnvoll. Eine geeignete Zielgröße als Erfolgsmaßstab eines Unternehmens sollte die langfristig zu erwartenden Ergebnisse ebenso erfassen wie die Risiken, also den Umfang möglicher Planabweichungen (Ertragsrisiko). Alleine eine Optimierung des „erwarteten Gewinns“³ ist damit nicht ausreichend. Es geht eben für eine

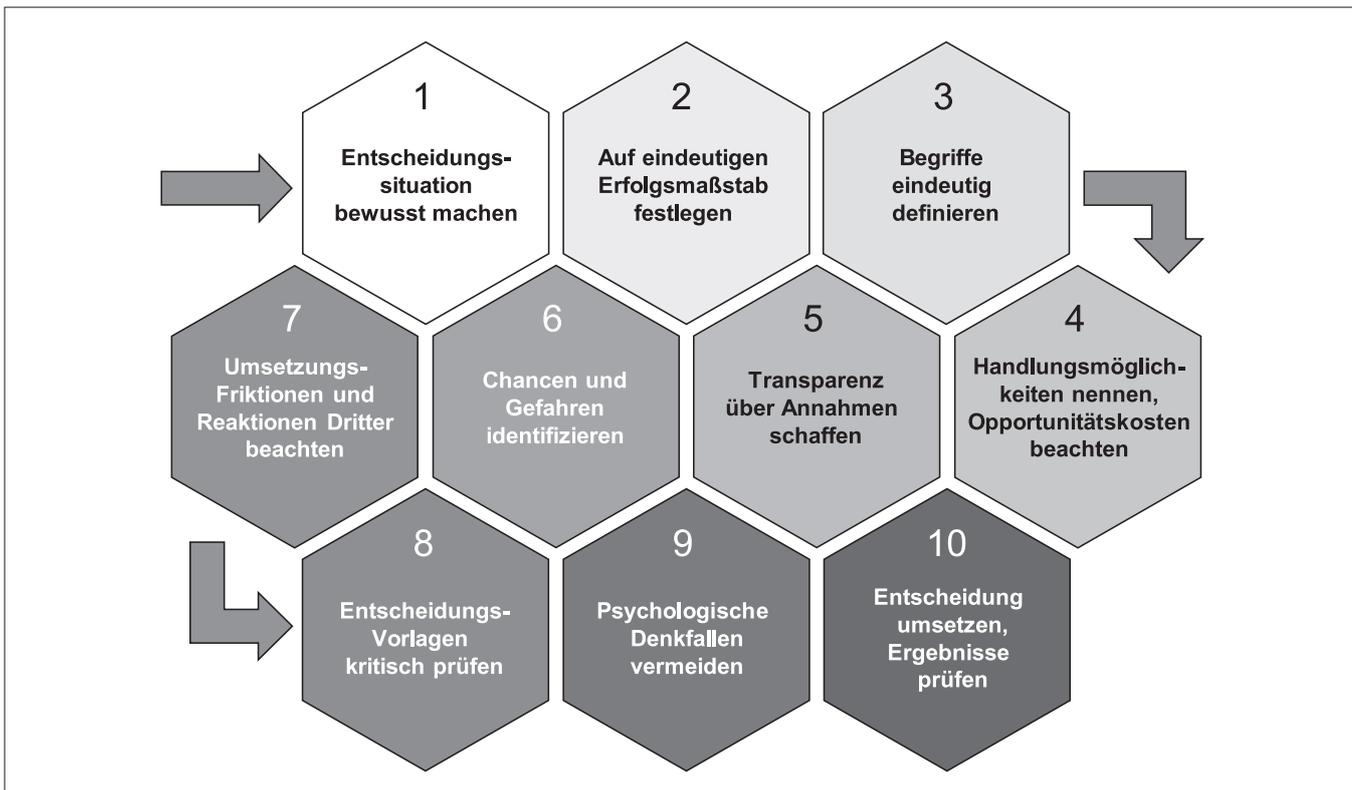


Abb. 1: „Die 10 Gebote“ guter unternehmerischer Entscheidungen

vernünftige Operationalisierung des „Erfolgs“ nicht nur um den Gewinn einer Periode, sondern um die gesamten Gewinne der Zukunft. Und diese sind unsicher. Genau deshalb hat ein modellbasiert berechneter Unternehmenswert viel Charme als Erfolgsmaßstab⁴ – dieser darf aber nicht mit dem aktuellen Börsenkurs verwechselt werden. Der fundamentale Ertragswert eines Unternehmens ist gerade äquivalent zu den unsicheren zukünftigen Cashflows. Er lässt sich ermitteln durch eine risikogerechte Diskontierung der zukünftig erwarteten Zahlungen (Cashflows) – wobei, entgegen der heute üblichen Praxis, darauf zu achten ist, den Diskontierungszinssatz tatsächlich aus den Ertragsrisiken abzuleiten (und nicht etwa aus historischen Aktienrenditeschwankungen).⁵

Ein kleines Beispiel zeigt die Vorgehensweise einer risikogerechten Bewertung, die nicht auf Kapitalmarktdaten (z. B. „Beta“) angewiesen ist: Angenommen, durch eine Risikoanalyse und Simulation (Risikoaggregation⁶), oder vereinfachend durch eine Szenarioanalyse von Experten, seien folgende Informationen über zwei Projekte bekannt: Projekt A generiert einen erwarteten Überschuss von 10 Mio. mit einer möglichen typischen Abweichung von 8 Mio. nach oben oder unten (Standardabweichung

als Risikomaß für Planungssicherheit) – was in „Extremenszenarien“ Verluste und damit Eigenkapitalbedarf nicht ausschließt. Für Projekt B gelte 9 Mio. plus/minus 2 Mio. Den risikogerechten Wert W^7 berechnet man wie folgt mittels Risikoabschlag:

W = Erwartungswert – a^* Risikomaß, also

$$W (\text{Projekt A}) = 10 - 0,25 \cdot 8 = 8$$

$$W (\text{Projekt B}) = 9 - 0,25 \cdot 2 = 8,5$$

Projekt B hat damit ein besseres Rendite-Risiko-Profil und damit auch einen höheren Wert. Die Größe a ist übrigens ein einheitliches Maß für die Risikoaversion, meist abgeleitet aus dem Rendite-Risiko-Profil verfügbarer Geldanlagealternativen (und zeigt die Opportunitätskosten für Risiken). Zieht man Investments in Aktien und deutsche Staatsanleihen in Erwägung, ist a gerade das sogenannte Sharpe-Ratio, das etwa bei 0,25 liegt (vgl. Gleißner, 2011c, zur Herleitung). Notwendig für eine risikogerechte Bewertung ist die Risikoanalyse (siehe 6).

Nicht immer ist ein solches Vorgehen einfach möglich. Gerade bei Entscheidungen unter hohem Zeitdruck kann es hilfreich sein, ein facettenreiches oder nicht leicht zu quantifizierendes Oberziel durch einen dieses näherungsweise

beschreibenden „Proxi“ zu ersetzen, also z. B. von mehreren Teilzielen zunächst nur das wichtigste zu betrachten (und gegebenenfalls die Erfüllung notwendiger „Mindestanforderungen“ bei weiteren Zielen als Nebenbedingung zu berücksichtigen). An Stelle einer Optimierung ist es dann oft sinnvoll, eine nur „ausreichend gute“ Lösung (vgl. 4.) zu suchen und die Entscheidungsvorbereitung abzubrechen, wenn eine solche gefunden ist.⁸

3. Definiere alle Begriffe des Entscheidungsproblems eindeutig

Die Begriffe zur Beschreibung der Entscheidungssituation sollten – analog der obersten Zielgröße – eindeutig (und damit intersubjektiv nachprüfbar und diskutierbar) definiert werden. **Schwammige Begriffe oder Ziele wie „Verbesserung der Marktposition“ helfen nicht weiter.** Was heißt Marktposition? Vielleicht Marktanteil? Bezogen auf einen wie abgegrenzten Markt? Und wieviel soll verbessert werden? Und in welchem Zeitraum? Präzision ist notwendig. Natürlich gilt dies auch für die Beschreibung der Konsequenzen der Handlungsoptionen des Entscheidungsproblems. „Der Plangewinn wird um 10% steigen“ – was

bedeutet Plangewinn? Eine Zielgröße? Die wahrscheinlichste Entwicklung (Modal-Wert) oder, ökonomisch sinnvoll, der Erwartungswert des Gewinns?

Oft ist bei einer der Entscheidung zugrunde liegenden Planung weitgehend unklar, was mit einem „Planwert“ überhaupt gemeint ist, und es bleibt nur zu vermuten, dass dieser einen „wahrscheinlichsten Wert“ darstellt, weil Menschen dazu neigen, in Planungen wahrscheinlichste Werte (oder Ziele) anzugeben. **Grundlage für unternehmerische Entscheidungen**, insbesondere Investitionen und Akquisitionen, **sind jedoch fast immer die sogenannten Erwartungswerte, die anzeigen, was „im Mittel“ passiert.** Die Berechnung eines Erwartungswerts setzt voraus, dass die Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können, bekannt sind (vgl. 6). Ist beispielsweise der wahrscheinlichste Wert für den Rückfluss aus einer Investition 10 Millionen (Wahrscheinlichkeit 70%), das günstigste Szenario (bei positivem Konjunkturverlauf) mit einer Wahrscheinlichkeit von 10% 13 Millionen und das ungünstigste Szenario ein komplettes Scheitern des Projekts (d. h. 0 Euro Rückfluss) ergibt sich ein **Erwartungswert** von

$$0,7 \cdot 10 \text{ Mio} + 0,1 \cdot 13 \text{ Mio.} + 0,2 \cdot 0 \text{ Mio} = 8,3 \text{ Mio}$$

$$\text{realistic case} \cdot \text{Wahrsch. EWre} + \text{best case} \cdot \text{Eintrittswahrsch.} + \text{worst case} \cdot \text{EWwc}$$

4. Nenne die Handlungsmöglichkeiten und beachte die Opportunitätskosten

Möglicherweise findet man recht schnell eine Handlungsoption, die, bezogen auf die oberste Zielgröße (siehe 2.) eine Verbesserung gegenüber dem Status quo erwarten lässt. Aber ist die geplante Handlung auch im Vergleich mit alternativen Handlungsoptionen noch sinnvoll? Selbst wenn man keine „optimale“ Handlungsoption sucht, sollten doch zumindest eine ausreichend große Menge von Handlungsoptionen aufgezeigt werden, um aus diesen die beste „befriedigende Lösung“ abzuleiten.⁹ **Eine zu frühe Einengung der betrachteten und zu beurteilenden Handlungsoptionen lässt oft interessante und besonders aussichtsreiche Optionen übersehen.**

Es ist zudem ein kapitaler Fehler bei der Vorbereitung von Entscheidungen in Ökonomie und auch Politik, dass einfach die „Vorteile“ oder der „Nutzen“ einer Maßnahme für die Rechtfertigung herangezogen werden. Bei in der Realität immer begrenzten Ressourcen (Kapital, Management-Kapazität, Zeit etc.) kann man jedoch nicht alle „guten“ Maßnahmen realisieren. Und daher **ist eine „gute“ Maßnahme eben in der Regel nicht sinnvoll, wenn es eine „bessere“ gibt.** Die Durchführung einer Vielzahl „guter“ Maßnahmen kann die verfügbaren Ressourcen überschreiten und letztendlich aus Perspektive der obersten Zielgröße nicht zweckdienlich sein, weil man die knappen Ressourcen wesentlich besser hätte einsetzen können.

Dieses Grundprinzip des Abwägens – das „ökonomische Rationalitätskonzept“ – ist wesentlicher Aspekt der Entscheidungsfindung. **Bei der Entscheidungsvorbereitung sind die „Opportunitätskosten“ zu berücksichtigen, die daher resultieren, dass Ressourcen eingesetzt werden, die nicht mehr für andere Handlungsoptionen genutzt werden können.** Nur eine Entscheidung unter extremem Zeitdruck (oder die geringe Relevanz der Entscheidung) rechtfertigen die vereinfachende Suche nach einer nur „befriedigenden“ Lösung (vgl. 2.).

5. Schaffe Transparenz über Deine Annahmen

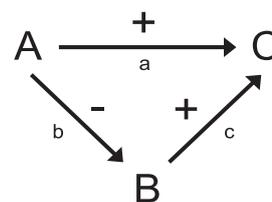
Um die Konsequenzen einer möglichen Handlungsoption einschätzen zu können, benötigt man eine transparente Planung, die auf möglichst gut fundierten Annahmen basiert (man spricht von „Modellbildung“). Diese Modellbildung und Planung kann dabei – insbesondere unter Zeitdruck – fokussiert werden gemäß besonders wesentlicher Aspekte (Einflussfaktoren, Variablen). Es ist meist hilfreich, sich zunächst mit den wichtigsten Modellbausteinen zu befassen und diese dann bei Bedarf zu präzisieren. Auch eine Orientierung an im Allgemeinen erfolgreichen (oder zumindest häufig genutzten) Verhaltensweisen erfahrener Entscheidungspraktiker, also deren Heuristiken, kann hier helfen – führt aber natürlich durchaus nicht immer zu optimalen Ergebnissen.¹⁰ Allerdings sind viele wichtige Entschei-

dungen so einzigartig, dass nur begrenzt auf Erfahrungen zurückgegriffen werden kann.

Die Vorteile eines quantitativen Modells mit quantifiziertem Ziel für die Entscheidungsvorbereitung, und speziell die zugrundeliegenden Annahmen und Sachzusammenhänge (Wirkungsketten), werden durch ein einfaches Beispiel verdeutlicht.¹¹ Angenommen, ein Unternehmen möchte die Zielgröße „C“, z. B. den Gewinn oder Wert, verbessern und zieht dabei im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung die Maßnahme „A“ in Erwägung. Eine ausführliche Analyse der Sachzusammenhänge führt dazu, dass man eine unmittelbare positive Wirkung von A auf C erwartet, wie nachfolgend dargestellt:

$$A \xrightarrow{+} C$$

Allerdings lässt sich auch zeigen, dass zudem eine mögliche Durchführung der Maßnahme A eine negative Auswirkung auf das Zwischenziel B hat, das sich selbst wiederum positiv auf das Ziel C auswirkt.



Man sieht nun, dass die Durchführung der Maßnahme sowohl einen positiven als auch einen negativen Wirkungsaspekt aufweist. Dies ist eine typische Situation. Um festzustellen, ob sich insgesamt die Maßnahme positiv auswirkt, ist eine Quantifizierung – d. h., die Bestimmung von a, b und c – notwendig. Notwendige Bedingung ist hier $a + b \cdot c > 0$.

Entscheidungen basieren also auf Annahmen (über die Zukunft), und diese sind in der Praxis meist weder sicher noch objektiv beweisbar. Dies ist auch kein grundsätzliches Problem, da **ein pragmatischer Grundsatz der Entscheidungsfindung darin besteht, die zum Entscheidungszeitpunkt verfügbaren** (oder zu adäquaten Kosten beschaffbaren) **Informationen bestmöglich auszuwerten.** Aber genau dadurch ist der abgeleitete Entscheidungsvorschlag abhängig von bestimmten – prinzipiell diskutierbaren – Annahmen. **Neben dem gewählten Beurteilungs- oder Bewertungsverfahren** (Entscheidungsmodell) **sind es**

eben gerade die Annahmen, die das Ergebnis der Entscheidung bestimmen. Und damit macht es wenig Sinn, über das Ergebnis eines systematisch abgeleiteten Entscheidungsvorschlags zu diskutieren. Neben der prinzipiellen Eignung des gewählten Planungs-, Beurteilungs- und Bewertungsverfahrens **sind es die Annahmen, über die zu diskutieren ist.**¹² Unterschiedliche Annahmen führen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Annahmen können plausibilisiert werden, z. B. durch Studien, eigene Erfahrungen oder Ähnliches. Sie bleiben aber letztlich zu einem gewissen Teil subjektiv, und **damit ist Konsens bezüglich der wesentlichen Annahmen in Entscheidungsgremien anzustreben.**

6. Identifiziere und quantifiziere Chancen und Gefahren (Risiken)

Aufgrund des bereits erwähnten Zukunftsbezugs aller Entscheidungen und der prinzipiell nicht sicher vorhersehbaren Zukunft bestehen bei allen Entscheidungen Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können. Entscheidungsfindung bei einer sicher vorhersehbaren Zukunft wäre im Allgemeinen trivial einfach. Es ist nicht übertrieben zu behaupten, dass es eben **gerade die Risiken sind, die die wesentliche Herausforderung bei der Bewertung und Beurteilung der Handlungsoptionen** für die Vorbereitung einer Entscheidung **darstellen.** Scheingenauigkeiten, Kontrollillusion und die Fiktion von Sicherheit helfen nicht weiter.

Notwendig ist die systematische Identifikation und quantitative Bewertung der bestehenden Risiken. Ein Ansatzpunkt hier sind z. B. schon die in der Regel unsicheren Annahmen (siehe 5), da jede unsichere Planannahme implizit ein Risiko darstellt. Durch die kombinierte Wirkung der Risiken ergibt sich eine große Anzahl möglicher Zukunftsszenarien und damit eine „Bandbreite“ der Entwicklung der Ergebnisgröße (z. B. Cashflow). Viele Entscheidungsprobleme erfordern daher zunächst eine Aggregation der Einzelrisiken, also die Berechnung einer großen repräsentativen Anzahl von Zukunftsszenarien und die Transformation der so bestimmten „Bandbreiten“ auf eine risikoadjustierte Zielgröße, ein „Performancemaß“ (vgl. 2). Die oberste

Zielgröße muss daher (wie erwähnt) die zu erwartende Entwicklung und den Umfang möglicher Planabweichungen (den aggregierten Gesamtrisikoumfang) berücksichtigen. Eine oberste Zielgröße, die den Risikoumfang nicht berücksichtigt, ist in einer realen Welt mit Risiko und Unsicherheit nicht sinnvoll.

Entscheidungsvorbereitung erfordert damit ein definiertes „Bewertungsverfahren“, da dieses gerade eine Transformation der Unsicherheit auf eine sichere Zahl (z. B. einen fundamentalen Wert) ermöglicht (vgl. 2. zur risikogerechten Bewertung).

Gerade bezüglich Risiken **erscheint die hier angesprochene Notwendigkeit der Quantifizierung besonders „unpopulär“.** Man neigt dazu, ein identifiziertes Risiko, das nicht leicht quantifiziert werden kann, einfach nur „qualitativ“ zu beschreiben. Tatsächlich ist ein Verzicht auf Quantifizierung weder sinnvoll – noch eigentlich möglich. Wer ein Risiko nicht quantifiziert, d. h., in die weiteren Berechnungen zur Entscheidungsvorbereitung nicht mit einbezieht, quantifiziert es implizit mit Null (null Eintrittswahrscheinlichkeit oder null Schadenshöhe).¹³

7. Berücksichtige Umsetzungsfriktionen und Reaktionen Dritter

Oft werden zur Komplexitätsreduktion Handlungsoptionen beurteilt unter der (in der Regel **impliziten) Annahme, dass die mit einer Entscheidung festgelegten Maßnahmen „perfekt“ umgesetzt werden** – Umsetzungsfriktionen (z. B. durch Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern), externe Einflüsse und insbesondere mögliche Reaktionen von Wettbewerbern auf die eigenen Maßnahmen werden ignoriert. Tatsächlich müssen solche Umsetzungsfriktionen ebenso berücksichtigt werden, wie

Reaktionen der eigenen Mitarbeiter oder von Wettbewerbern, wofür gerade die sogenannte „Spieltheorie“¹⁴ sensibilisiert. Die Spieltheorie legt z. B. nahe, Strategien zu wählen, die – auch bei einer maximal ungünstigen Reaktion eines rationalen Gegenspielers – noch ein möglichst gutes Resultat ergeben. Wichtig ist es, die persönlichen Interessen der anderen Akteure zu verstehen, um mögliche Reaktionen abschätzen zu können. Interessen und Motivation der Menschen können dabei nicht auf monetäre Ziele reduziert werden – persönliches Ansehen und mögliche zeitliche Belastung können ebenso eine Rolle spielen wie altruistische Ziele oder gesellschaftliche Verantwortung. **Menschen handeln nicht immer wie ein homo oeconomicus:** Gerade Fairness und „Reziprozität“, also die Spiegelung des Verhaltens der anderen, spielen eine große Rolle. Auch Normen und eine Orientierung am Verhalten der Gruppe können das eigene Verhalten stark beeinflussen. Und diese Aspekte sind bei Entscheidungen zu berücksichtigen.

8. Prüfe eine Entscheidungsvorlage kritisch und neutral

Wichtige Entscheidungsvorlagen sollten kritisch – durch einen selbst und möglichst einen neutralen Dritten – überprüft werden. Gerade bei Vorstandsvorlagen empfiehlt sich ein **„Qualitätssicherungssystem für Entscheidungsvorlagen“.**¹⁵ Dabei sollten Mindestanforderungen an eine Entscheidungsvorlage geprüft und die zugrundeliegenden Annahmen (siehe Punkt 5) noch einmal hinterfragt werden. **Es ist didaktisch wichtig und wertvoll, wenn der kritische Prüfer zunächst konsequent eine Gegenposition einnimmt – ohne dabei von allen Befürwortern sofort als „Querulant“ gesehen zu werden.** Nur aus einer kritischen Perspektive lassen sich mögliche Handlungs-

Autor



Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand bei der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen. Des Weiteren ist er Mitglied der Risk Management Association e.V. in München.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

alternativen, problematische Annahmen oder alternative Schlussfolgerungen ableiten.

Oft erscheint eine bestimmte vorgeschlagene Handlungsoption, beispielsweise eine Investition, nur vorteilhaft, wenn die getroffenen Annahmen (siehe 5) genau zutreffen; und bereits bei kleinen Verletzungen der Annahmen (Abweichungen) kann die vorgeschlagene Handlungsoption schon nicht mehr sinnvoll sein. **Ausgehend von der Kenntnis über unsichere Planannahmen und sonstige Risiken sollte deshalb die Sensitivität des Lösungsvorschlags** gegenüber Annahmeverletzungen – und damit insgesamt die Robustheit des Vorschlags – **untersucht werden**. Sinnvoll ist es, dass auch bei (moderaten) Verletzungen der Annahmen die vorgeschlagene Handlungsweise weiterhin im Hinblick auf den gewählten Erfolgsmaßstab (Ziel) sinnvoll bleibt.

Robuste Strategien sind vorzuziehen. Diese lassen oft Flexibilität zu, haben adäquate Risikopuffer, bauen auf Kernkompetenzen auf und vermeiden Abhängigkeiten. Gerade bei trotz aller Mühen noch recht intransparenten Entscheidungsproblemen oder bei sequenziellen Entscheidungen ist es für die Entwicklung robuster Strategien und Handlungen oft sinnvoll, sogenannte „effizientdivergente“ Situationen und Zustände anzustreben, die viele Handlungsmöglichkeiten für folgende Entscheidungen und Aktivitäten eröffnen (z. B. durch den Aufbau von Ressourcen – Geld, Wissen, Reputation).

Um zu belegen, dass sich die Unternehmensführung intensiv und unvoreingenommen mit der betrachteten Handlungsoption befasst hat, sollten auch die im Entscheidungskalkül betrachteten „Gegenargumente“ aufgezeigt werden. Neben den „Pro-Argumenten“ sollten deshalb explizit die „Kontra-Argumente“ genannt sein. Beide Gruppen von Argumenten sind im Entscheidungskalkül zu beachten.

9. Vermeide psychologisch bedingte Denkfallen

Die psychologische Forschung zeigt, dass **Menschen erhebliche Probleme haben „in-**

	Keine Inform. verfügbar: Rückfrage nötig!	Inform. zeigen kritische Probleme: keine Zustimmung!	Probleme legen tiefere Analyse nah!	Inform. zeigen keine kritischen Probleme: OK!
a) Sind die notwendigen Ressourcen und Erfolgsfaktoren sowie die strategischen Risiken, also die Bedrohung dieser Erfolgsfaktoren des Unternehmens oder Projekts usw. bekannt?				
b) Sind die verwendeten Begriffe und Kennzahlen in Strategie und Planung klar und eindeutig definiert?				
c) Liegt eine nachvollziehbare operative Planung (mit Erfolgsrechnung und Bilanz) vor und sind deren wesentliche Annahmen bekannt?				
d) Sind die unsicheren Planannahmen und Risiken, die Planabweichungen auslösen können, bekannt?				
e) Basieren die Planungen auf Erwartungswerten, werden also Chancen und Gefahren (Risiken) berücksichtigt?				
f) Existiert ein geeigneter Erfolgsmaßstab, also ein Bewertungskriterium, das insbesondere erwartete Auswirkungen auf das Ergebnis und die Risiken berücksichtigt?				
g) Werden der sich durch die mögliche Entscheidung ergebende Finanzierungsbedarf und die zusätzliche Inanspruchnahme der Risikotragfähigkeit des Unternehmens (Eigenkapital) angegeben?				
h) Werden die Konsequenzen für das zukünftige Rating berechnet?				
i) Wurden in der Planung mögliche Umsetzungsfriktionen und Gegenreaktionen (z.B. von Wettbewerbern) berücksichtigt?				
j) Ist der Entscheidungsvorschlag robust und wurden mögliche Gegenargumente aufgezeigt?				
k) Ist das als Grundlage für die Entscheidung gewählte Modell (Entscheidungsverfahren, Investitionsrechenverfahren, etc.) grundsätzlich geeignet und wurden alle für dieses Entscheidungsmodell wesentlichen Informationen erhoben?				

© FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen

Abb. 2: Checkliste: Bewertung einer Entscheidungsvorlage (Download unter www.futurevalue.de >> Service&Downloads) in Anlehnung an Gleißner, W. (2010): Zur kritischen Prüfung von Entscheidungsvorlagen und Gutachten: Elf Fragen und Empfehlungen, in: Der Aufsichtsrat 5/2010, S. 69ff.

tuitiv“ in komplexen Entscheidungssituationen richtig zu entscheiden. Solche komplexen Entscheidungssituationen¹⁶ sind charakterisiert durch eine Vielzahl entscheidungsrelevanter Variablen, mit vielfältigen Verknüpfungen, hoher Dynamik, oft zunächst bestehender Zielintransparenz und der Notwendigkeit, auch die langfristigen Auswirkungen der Entscheidung zu berücksichtigen.

Menschen unterlaufen in derartigen Situationen insbesondere aufgrund ihrer begrenzten kognitiven Fähigkeit systematisch Fehler. **So wird z. B. die Problemstellung unangemessen vereinfacht (Zentralreduktion), mit simplen Faustregeln auf ein Problem reagiert (Heuristiken)** und nur diejenige Information zur Kenntnis genommen, die mit der bisherigen Einstellung des Entscheiders übereinstimmt (Vermeidung kognitiver Dissonanz).

Entgegenwirken kann man diesen psychologischen „Denkfallen“ durch eine strukturierte Entscheidungsvorbereitung, durch eine Modellbildung – und die Orientierung an den hier dargestellten „Geboten“. Zudem bietet es sich an, checklistenbasiert die Qualität einer Entscheidungsvorlage kritisch zu hinterfragen (siehe Punkt 8 und [Abbildung 2](#)) und man sollte kritisch prüfen, ob man in einer der psychologisch bedingten „Denkfallen“ gefangen ist. Einige Beispiele etwas näher betrachtet:

Menschen neigen beispielsweise dazu, das anzustrebende Ziel, d. h. die Zielvariable, nicht klar zu operationalisieren (vgl. 2). Auch wegen der begrenzten kognitiven Fähigkeiten jedes Menschen wird bei der eigentlichen Entscheidungsfindung zudem auf bewährte Faustregeln (Heuristiken) zurückgegriffen, ohne deren Anwendungsbereich jeweils kritisch zu prüfen. Insbesondere bei einem hohen Maß an Erfahrung und Selbstvertrauen des Entscheiders werden zudem an sich entscheidungsrelevante Informationen nicht betrachtet, mögliche Neben- und Fernwirkungen der Entscheidungen vernachlässigt und Risiken nicht analysiert.

Vor allem Informationen, die der bisherigen Situationseinschätzung widersprechen, werden dabei gezielt ignoriert (selektive Informationsaufnahme). Nach Fehlschlägen

durch die bisherigen Entscheidungen **neigen viele Manager dazu, nunmehr höhere Risiken einzugehen, um eingetretene Verluste zu kompensieren.**¹⁷ Risiken werden dabei im Allgemeinen verzerrt wahrgenommen und bei den Entscheidungen nur unzureichend berücksichtigt. Zur Vermeidung „kognitiver Dissonanzen“ neigen manche Manager zudem zu einem „ballistischen Entscheidungsverhalten“, d. h., man vermeidet eine nachvollziehbare Analyse der durch die Entscheidung eingetretenen Konsequenzen (siehe z. B. Dörner, 2005).

Um weder gegenüber Dritten noch gegenüber sich selbst eine Fehlentscheidung eingestehen zu müssen, ist es ein probates Mittel, auf eine exakte Formulierung der angestrebten Ziele, eine konkrete Messung des Zielerreichungsgrades und eine Überprüfung der Ergebnisse möglichst zu verzichten – was natürlich ein relativ geringes Lernen aus vergangenen Fehlschlägen zur Folge hat. Als letztes Mittel, um eine eigene Fehlentscheidung im Nachhinein zu rechtfertigen, kann schließlich das ursprünglich angestrebte (Unternehmens-) Ziel umdefiniert werden: Eigentlich wollte man ja genau das erreichen, was tatsächlich durch die (eigentliche) Fehlentscheidung eingetreten ist.

10. Setze die Entscheidung konsequent um und prüfe die Ergebnisse

Im Allgemeinen ist mit der Entscheidung noch keine Umsetzung verbunden. Eine gute Entscheidungsvorlage sollte daher zunächst einen konkreten Plan für die Umsetzung einschließen (mit Nennung aller erforderlichen Maßnahmen, Budget und nötigen Ressourcen). Notwendig ist auch die **klare Zuordnung von Verantwortlichkeit und die Überwachung der Umsetzung.**

Oft wird bei Problemen eines Unternehmens einfach auf „Schwächen der Umsetzung“ verwiesen, obwohl eigentlich – bei genauerer Betrachtung – schon die zugrundeliegende Entscheidung falsch war. Auch wenn viel mehr Probleme als gemeinhin vermutet auf Entscheidungsprobleme zurückzuführen sind, bleibt natürlich die Umsetzung wichtig. **Zuordnungen von Verantwortlichkeit, Schaffung geeigneter**

Anreize für die Umsetzung, Kommunikation und Motivation der Mitarbeiter und die Etablierung eines Rückkoppelungsmechanismus, der die Konsequenzen der Umsetzung prüft, sind deshalb erforderliche Aktivitäten. Im Rahmen eines „strategischen Controlling“ muss dabei nicht nur der Grad der Umsetzung der aus der Entscheidung abgeleiteten Maßnahmen geprüft werden, sondern auch die Realitätsnähe der zugrundeliegenden Annahmen selbst.

Neue Informationen können dazu führen, dass eine Entscheidung zu modifizieren oder zu revidieren ist – mit entsprechenden Auswirkungen für die Umsetzung.

Fazit

Es ist die Qualität unternehmerischer Entscheidungen, die den Erfolg bzw. Unternehmenswert maßgeblich beeinflusst. Da jedoch auch Glück – die Wirkung von Chancen und Gefahren (Risiken) – realisierte Ergebnisse bestimmt, kann man aus diesen wenig ableiten über die Fähigkeiten zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Aufgrund der begrenzten kognitiven Fähigkeiten von Menschen im Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen ist ein stringenter Prozess der Entscheidungsvorbereitung sinnvoll. Hier ist gerade auch das Controlling gefordert. Dieser Vorgang sollte die hier „Gebote“ genannten Anforderungen erfüllen. Wichtig sind z. B. die klare Formulierung eines Ziels, der bestehenden Handlungsoptionen sowie die Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) im Entscheidungskalkül. Ein „Qualitätssicherungssystem für Entscheidungsvorlagen“ ergänzt die eigentliche Entscheidungsvorbereitung, die in vielen Unternehmen im Controlling anzusiedeln ist.

Die 10 Gebote sollen dabei nicht zu einer überkomplexen Entscheidungsvorbereitung führen, sondern stoßen sogar Überlegungen für eine klare Fokussierung und Vereinfachung der für die Entscheidungsvorbereitung genutzten Methoden an, z. B. unter Berücksichtigung der tatsächlich verfügbaren Zeit. Ein klares Verständnis für die Sachverhalte, die für den Erfolg einer Entscheidung der darauf aufbauenden

Handlungen maßgeblich sind, ist von zentraler Bedeutung. Und eine (unangemessen) hohe Komplexität der Entscheidungsvorbereitung kann gerade dazu führen, dass die besonders wesentlichen Aspekte nicht adäquat erfasst werden, und kann damit ähnlich schädlich sein, wie eine unangemessene Übersimplifizierung. Systematische Entscheidungsvorbereitung mit der Vermeidung übermäßiger Komplexität sowie die kritische Prüfung von Entscheidungsvorlagen stehen meist nicht im Widerspruch, sondern sind gemeinsam das „Erfolgsrezept“ erfolgreicher Entscheidungsprofis.

Da in Unternehmen wenig Zeit für das Lesen von Texten besteht, bieten wir die Kernaussagen auf Anfrage gerne auch als PowerPoint-Präsentation. Schicken Sie uns hierzu eine E-Mail: info@FutureValue.de

Literatur

- Bieta, V. / Kirchhoff, J. / Milde, H. / Siebe, W. (2004): Szenarienplanung im Risikomanagement – Mit der Spieltheorie die Risiken der Zukunft erfolgreich steuern, Weinheim 2004
- Brückner, R. / Gleißner, W. (2013): Unbefriedigende Datenlage: Ein Argument für den Ausbau von Controlling- und Risikomanagement-Methoden, in: Controller Magazin, Juli/August, Ausgabe 4, S. 12-16
- Dixit, A. I. / Nalebuff, B. J. (2010): The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life, Norton, 2010
- Dobelli, R. (2011): Die Kunst des klaren Denkens, Carl Hanser Verlag, München 2011
- Dobelli, R. (2012): Die Kunst des klugen Handelns. 52 Irrwege, die Sie besser anderen überlassen, 7. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2012
- Dörner, D. (2005): Logik des Misslingens, 4. Aufl., Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbek bei Hamburg 2005
- Gigerenzer, G. (2008): Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann, München 2008
- Gigerenzer, G. (2013): Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, C. Bertelsmann Verlag, München 2013
- Gleißner, W. (1997): Notwendigkeit, Charakteristika und Wirksamkeit einer heuristischen Geldpolitik, Marburg 1997 (2. Auflage, 1999)
- Gleißner, W. (2000): Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000. Download unter <http://werner-gleissner.de/publikationen-buecher.php>
- Gleißner, W. (2010a): Psychologie unternehmerischer Entscheidungen – Wie gehen Unternehmer mit Risiken um und wie sollten sie Entscheidungen treffen?, in: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (Hrsg.): Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland, Deutscher Psychologen Verlag Berlin, S. 77-87
- Gleißner, W. (2010b): Zur kritischen Prüfung von Entscheidungsvorlagen und Gutachten: Elf Fragen und Empfehlungen, in: Der Aufsichtsrat, Heft 05/2010, S.69-71
- Gleißner, W. (2011a): Wertorientierte Unternehmensführung und risikogerechte Kapitalkosten: Risikoanalyse statt Kapitalmarktdaten als Informationsgrundlage, in: Controlling, 3 / 2011, S. 165-171
- Gleißner, W. (2011b): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 2. Auflage, Vahlen München 2011
- Gleißner, W. (2011c): Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: WiSt, 7 / 11, S. 345-352
- Gleißner, W. (2013): Für Kinder, Laien und Vorstände, in: Harvard Business Manager, 11 / 2013, S. 104-107
- Kahneman, D. / Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: Econometrica, 47 (2), S. 263-291
- March, J. / Shapiro Z. (1987): Managerial Perspectives on risk and risk taking, in: Management Science, 33, S. 1404-1418
- Pfeffer, J. / Sutton, R. I. (2006): Evidence-Based Management, in: Harvard Business Review, Januar 2006, S. 62-74
- Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus Verlag 2007
- Simon, H. A. (1993): Homo rationalis: Die Vernunft im menschlichen Leben, Campus Verlag, Frankfurt
- Sinn, H.-W. (1980): Ökonomische Entscheidungen bei Ungewißheit, Hrsg.: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Sterman, J. D. (2000): Business Dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world, McGraw Hill
- Strohschneider, S. (2007): Entscheiden in kritischen Situationen, 2. Auflage, Verlag für Politikwissenschaft, Frankfurt 2007

Fußnoten

- ¹ Heuristische Bauchentscheidungen können bei einigen anderen Problemstellungen, z. B. wo primär Menschenkenntnis gefragt ist oder evolvierte Fähigkeiten genutzt werden, nützlich sein (vgl. Gigerenzer, 2008).
- ² siehe Gigerenzer (2008 und 2013).
- ³ oder Economic Value Added
- ⁴ Grundsätzlich muss ein Erfolgsmaßstab (Performancemaß) die erwartete Zielgröße (E(Z)) und ein im Umfang möglicher Planabweichungen quantifizierendes Risikomaß R (Z̃) erfassen, also z. B. $P(\tilde{Z}) = E(\tilde{Z}) - a \cdot R(\tilde{Z})$.
- ⁵ Vgl. Gleißner (2011a) und Gleißner (2011b).
- ⁶ Vgl. Gleißner (2011b)
- ⁷ ohne Beachtung von Diversifikation
- ⁸ Simon (1993).
- ⁹ Siehe Simon (2007).
- ¹⁰ Vergleiche hierzu Gigerenzer (2008) und die kritischen Erläuterungen bei Dörner (2005).
- ¹¹ Siehe beispielhaft zu Business Dynamics Modellen, Sterman (2000), sowie zum Umgang mit Kausalstrukturmodellen Gleißner (1997).
- ¹² Zur Bewertungstheorie siehe z. B. Gleißner (2011a) und Pfeffer / Sutton (2006) zum „evidenzbasierten Management“.
- ¹³ Weiterführend zu den vielfältigen Möglichkeiten der Quantifizierung speziell von Risiken, dem Umgang mit Datenunsicherheit, und der Möglichkeit, auch eine Fehleinschätzung des Risikoumfangs selbst im Entscheidungskalkül zu berücksichtigen, siehe Sinn (1980) sowie Brückner / Gleißner (2013).
- ¹⁴ Siehe Bieta / Kirchhoff / Milde / Siebe (2004) und Dixit / Nalebuff (2010)
- ¹⁵ Vgl. Gleißner (2010a).
- ¹⁶ Vgl. Dörner (2005) und Dobelli (2012).
- ¹⁷ Siehe die Prospect-Theorie von Kahneman und Tversky (1979) sowie die entsprechenden empirischen Untersuchungen, z. B. von March und Shapiro (1987). ■