

Veröffentlicht in

Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in  
Deutschland

2010

„Psychologie unternehmerischer Entscheidungen – Wie gehen  
Unternehmer mit Risiken um, und wie sollten sie Entscheidungen  
treffen?“

S. 77-87

Mit freundlicher Genehmigung des  
Bundesverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP),  
Berlin

([www.bdp-verband.de](http://www.bdp-verband.de))

WERNER GLEISSNER

### **3.4. PSYCHOLOGIE UNTERNEHMERISCHER ENTSCHEIDUNGEN – WIE GEHEN UNTERNEHMER MIT RISIKEN UM, UND WIE SOLLTEN SIE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN?**

#### *Zusammenfassung*

*Unternehmer und Topführungskräfte stehen bei wesentlichen Entscheidungen (z.B. großen Investitionen oder strategischen Veränderungen) vor erheblichen Herausforderungen: Die Entscheidungssituationen sind komplex, und insbesondere führen Risiken dazu, dass die Konsequenzen nicht sicher vorhergesehen werden können. Zeitdruck und die Begrenztheit der kognitiven Fähigkeiten von Menschen führen systematisch zu Fehlentscheidungen, die beispielsweise auf eine nicht adäquate Berücksichtigung von Risiken zurückzuführen sind. Aufbauend auf einer Darstellung typischer Entscheidungsfehler und Denkfallen wird im Beitrag ein strukturierter Prozess für eine analytische Problemlösung und Entscheidungsfindung vorgestellt. Ein derartiges strukturiertes Vorgehen zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen kann dazu beitragen, die prinzipiell verfügbaren Informationen adäquat auszuwerten, die Entscheidungsqualität zu verbessern, und damit zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs führen.*

#### *Schlagworte:*

*Entscheidungen unter Risiko, Entscheidungstheorie, Risikowahrnehmung, Denkfallen, analytische Problemlösungsverfahren*

#### 3.4.1. Einleitung

Die für den Unternehmenserfolg wohl besonders bedeutsame (dispositive) Aufgabe von Unternehmern und den führenden Managern besteht darin, Entscheidungen zu treffen, diese zu kommunizieren und ggf. auch durchzusetzen. Das Controlling trägt auch durch die Strukturierung und Unterstützung des Entscheidungsprozesses zum Unternehmenserfolg bei.

Eine Entscheidung zu treffen, bedeutet dabei, eine Auswahl zwischen möglichen Handlungsalternativen zu treffen. Bei der hohen zeitlichen, kognitiven und emotionalen Belastung im Management werden einige Aspekte jedoch relativ oft vernachlässigt: Welche Aufgabe soll eigentlich durch die Entscheidung gelöst werden? Welche Entscheidungsalternativen stehen tatsächlich zur Wahl, und durch welches Verfahren lässt sich die beste Entscheidung finden? Und wie werden bei der Entscheidung insbesondere die Risiken berücksichtigt, die sich aus der fehlenden sicheren Vorhersehbarkeit der Zukunft ergeben? In der Praxis ist die Entscheidungsfindung oft nicht sehr strukturiert und deutlich verbesserbar. Die häufig eher durch Zeitdruck und Intuition geprägte Entscheidungsfindung, die oft nicht einmal mehr als solche wahrgenommen wird, bezeichnet Lindblom (1959) als „science of muddling through“. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit Verfahren für ein strukturiertes Lösen betriebswirtschaftlicher Aufgaben und Probleme als Instrumenten für eine erfolgreichere Unternehmensführung. Vertiefend eingegangen wird auf die besonderen Herausforderungen der Entscheidungsfindung in realen Situationen, die durch Risiken und Unsicherheiten der Zukunftsentwicklung geprägt sind, sowie auf die Schwierigkeiten von Menschen bei der korrekten Wahrnehmung und dem adäquaten Umgang mit solchen Risiken.

### 3.4.2. Unternehmer in komplexen Entscheidungssituationen

Offensichtlich sind unternehmerische Entscheidungen ziemlich schwierig und auch gefährlich, was regelmäßig durch die Insolvenzstatistiken unterstrichen wird. Solche schwierigen Entscheidungssituationen bezeichnet man allgemein als „komplexe Situationen“. Sie lassen sich durch die folgenden Merkmale charakterisieren: Komplexität und Vernetztheit der relevanten Variablen, Intransparenz bezüglich der (stochastischen) Wirkungszusammenhänge sowie Eigendynamik der Umwelt und Irreversibilität (Pfadabhängigkeit) der Handlungen.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass den meisten Personen beim Handeln in komplexen Situationen – unabhängig von der fachlichen Kompetenz und der Intelligenz – viele schwerwiegende systematische Fehler unterlaufen. Besondere Probleme haben sie bei der korrekten Berücksichtigung von bestehenden Risiken in ihren Entscheidungen.

In der betrieblichen Praxis lässt sich jedoch feststellen, dass, selbst wenn die Manager im Sinne des Unternehmens entscheiden wollen – oder die Eigentümer (der „Unternehmer“) selbst die Entscheidungen treffen –, häufig gravierende Fehlentscheidungen aufgrund psychologisch bedingter Ursachen auftreten, die in vielen Fällen vermieden werden könnten. Unter Fehlentscheidung verstehen wir in diesem Zusammenhang, wenn man mit den zum Entscheidungszeitpunkt verfügbaren Informationen eine andere Entscheidung hätte treffen müssen; für die Beurteilung einer Entscheidung ist nicht der letztlich eingetretene Erfolg maßgeblich, da dieser auch von Faktoren abhängt, die zum Entscheidungszeitpunkt nicht bekannt waren.

Wesentliche Ursache für betriebliche Fehlentscheidungen, die erhebliche negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben können, sind psychologisch bedingte Abweichungen vom Ideal des Entscheidungsprozesses eines Homo oeconomicus.

Menschen neigen beispielsweise dazu, sich vor einer Entscheidung über das eigentliche anzustrebende Ziel überhaupt keine ausreichende Klarheit zu verschaffen, d. h., die Zielvariable wird nicht klar operationalisiert. Auch wegen der zwangsläufig begrenzten kognitiven Fähigkeiten jedes Menschen wird bei der eigentlichen Entscheidungsfindung zudem auf bewährte Faustregeln (Heuristiken) zurückgegriffen, ohne den 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 getroffenen Entscheidungen vernachlässigt und Risiken ignoriert. Vor allem Informationen, die der bisherigen Situationseinschätzung widersprechen, werden dabei gezielt ignoriert (selektive Informationsaufnahme). Nach Fehlschlägen durch die bisherigen Entscheidungen neigen die meisten Manager dazu, nunmehr höhere Risiken einzugehen, um eingetretene Verluste zu kompensieren<sup>1</sup>. 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, 2003). 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 niedrig ausgeprägtes 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.

Ergänzend zu dieser Darstellung allgemeiner Probleme von Menschen in komplexen Entscheidungssituationen soll im Folgenden der Umgang mit Risiken noch etwas näher betrachtet werden.

Entscheidungen und die daraus abgeleiteten Handlungen können nämlich nur die Zukunft beeinflussen. Wesentliche Zukunftsentwicklungen sind aber nicht sicher vorhersehbar, und damit ist auch das Ergebnis der gewählten Handlungsalternative nicht sicher. Die Entscheidung zwischen denkbaren Handlungsalternativen sollte auf einer fundierten und nachvollziehbaren Planung basieren, die Risiken zeigen und die möglichen Planabweichungen, also Chancen und Gefahren. Bei der Wahrnehmung von und dem Umgang mit Risiken zeigen sich viele menschliche Schwächen, die unternehmerische Fehlentscheidungen erklären können.

Im Folgenden soll (checklistenartig) eine Übersicht zu wesentlichen Erkenntnissen der Entscheidungspsychologie (als Teil der kognitiven Psychologie) gegeben werden, die in engem Zusammenhang mit der Wahrnehmung und Einschätzung von Risiken stehen:

**A** Die Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten

1. Aufgrund sogenannter „kognitiver Heuristiken“ (Repräsentativität und Verfügbarkeit) werden die Wahrscheinlichkeiten für Ereignisse umso größer eingeschätzt, je repräsentativer das Ereignis für die zugrunde liegende Grundgesamtheit erscheint und je leichter bzw. schneller Menschen in der Lage sind, sich (plastische) Beispiele für das Ereignis vorzustellen bzw. in Erinnerung zu rufen (vgl. Tversky & Kahneman, 1992, S. 44-66).
2. Menschen machen fast durchgängig gravierende Fehler bei der Beurteilung sogenannter „bedingter Wahrscheinlichkeiten“ (vgl. Bayes-Theorem; Bayes, 1763). Insbesondere berücksichtigen Menschen dabei sogenannte A-priori-Wahrscheinlichkeiten (Basisrate) nicht.<sup>2</sup>
3. Die Interpretation verbaler Häufigkeits- oder Wahrscheinlichkeitsausdrücke (wie z. B. „selten“) hängt stark vom Kontext ab (vgl. Fischer & Jungermann, 1996).
4. Menschen neigen dazu, einer präziseren Aussage (geringeres Wertintervall, also z. B. „Schaden liegt zwischen 98.000 und 102.000 Euro“) eher zu glauben als einer vagieren Aussage („Schaden liegt zwischen 50.000 und 200.000 Euro“) und ihr damit eine höhere Wahrscheinlichkeit zuzuordnen (vgl. Teigen, 1990).
5. Ein einmal getroffenes Urteil hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses wird auch bei Vorliegen neuer und valider statistischer Informationen nur mehr unzureichend korrigiert. Dabei nutzen die Entscheider nicht explizit genannte (aber durchaus herleitbare) Informationen wesentlich schwächer als die explizit genannten Informationen.
6. Menschen, die Informationen über die mathematische Verteilungsfunktion des Risikos erhielten, haben das Risiko dabei tendenziell überschätzt, während diejenigen, die historische Daten zum gleichen Risiko (Auswirkungen, „Schäden“) vorgelegt bekamen, dieses tendenziell unterschätzten.<sup>3</sup>
7. Menschen überschätzen die Wahrscheinlichkeit angenehmer und unterschätzen die Wahrscheinlichkeit unangenehmer Ereignisse. Dagegen überschätzen sie ihren eigenen Einfluss auf das Eintreten bestimmter Ereignisse, die auch durch zufällige exogene Größen beeinflusst werden („Kontrollillusion“).

**B** Die Bewertung von Handlungsalternativen („Nutzen“)

1. Wenn Menschen ein Ereignis überhaupt nur einmal erwarten (z. B. ein Spiel nur einmal spielen), werden die Konsequenzen des Spiels nicht hinsichtlich des Erwartungswerts, sondern hinsichtlich des tendenziell am häufigsten zu erwartenden Ergebnisses (Median oder eventuell Modalwert) beurteilt (vgl. Lopes, 1981, S. 377-385).
2. Grundsätzlich messen Menschen einem Gegenstand, den sie schon besitzen, einen deutlich höheren Wert (Nutzen) zu, als sie für den Kauf des gleichen Gegenstands zu zahlen bereit wären („Endowment-Effekt“; vgl. Thaler, 1980, S. 39-60).
3. Aufgrund des sogenannten „Sunk-costs-Effekts“ sind Menschen umso mehr bereit, in eine

Sache zukünftig zu investieren oder an einer getroffenen Entscheidung festzuhalten, je mehr sie bereits dafür an Zeit und Geld ausgegeben haben (vgl. Prospect-Theorie; Kahneman & Tversky, 1979, S. 280-284).

4. Unterschiedliche Konsequenzen von Handlungen werden von Menschen oft getrennt bewertet, was Abweichungen gegenüber zusammenfassenden Bewertungen zur Folge hat, weil beispielsweise zunehmende Geldbeträge einen immer geringer werdenden Nutzenzuwachs empfinden lassen (Abnahme des Grenznutzens).<sup>4</sup>
5. Eine Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines (unangenehmen) Ereignisses von einem sehr geringen Wert auf null wird von den meisten Menschen als wesentlich bedeutsamer eingeschätzt als eine vergleichbare Reduktion der Wahrscheinlichkeit, ausgehend von einem höheren Niveau.
6. Der wahrgenommene Nutzen einer Entscheidung hängt neben der tatsächlich realisierten Konsequenz (Ergebnis) auch von der Abweichung zwischen dem tatsächlich eingetretenen Ergebnis und dem erwarteten Ergebnis ab. Eine hohe Erwartung führt damit tendenziell zu Enttäuschungen.
7. Neben dem unmittelbaren persönlichen Nutzen aus einer Entscheidung berücksichtigen Menschen auch weitere Aspekte (z. B. moralische). Sie verhalten sich beispielsweise in Spiel- oder Wettbewerbssituationen (vgl. das sogenannte Gefangenendilemma) auch dann häufiger (als bei strikter Rationalität zu erwarten) kooperativ, weil dies als gesellschaftlich gefordert erscheint. Dabei wird umso weniger kooperativ gehandelt, je größer die Personengruppe ist, je weniger kooperativ die anderen agieren und je weniger Kommunikation zwischen den Menschen besteht.
8. Bei der Beurteilung zukünftiger Ereignisse zeigen Menschen oft eine sehr starke Diskontierung zukünftiger Resultate. Untersuchungen zeigen, dass ein solcher individueller Diskontierungsfaktor durchaus bei 25% pro Jahr liegen kann, was eine extrem hohe Gewichtung aktueller Konsequenzen gegenüber zukünftigen Auswirkungen mit sich bringt.
9. Grundsätzlich gibt es eine Präferenz der Menschen, Entscheidungen eher zu unterlassen, weil sich Menschen eher für das verantwortlich fühlen, was sie getan haben, als für das, was durch das Nichttätig-Werden ausgelöst wird.<sup>5</sup>

#### ■ Risikobereitschaft

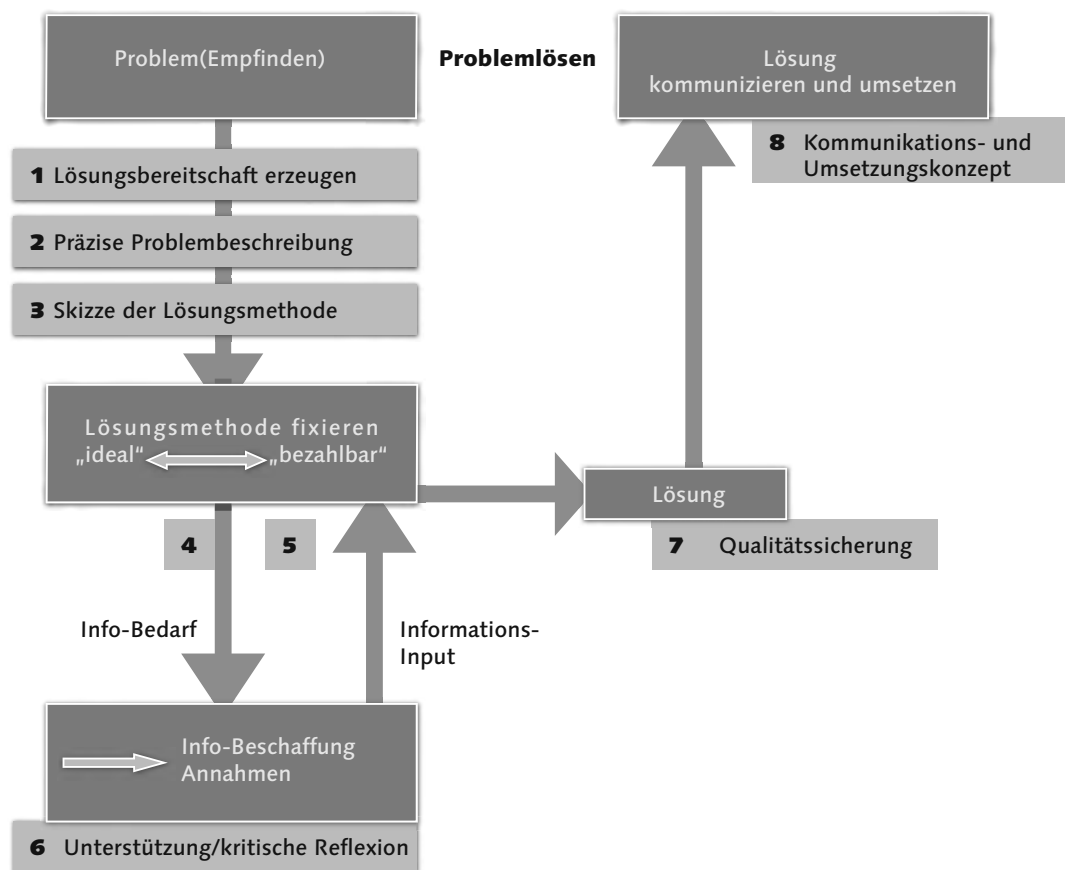
1. Sieht sich ein Mensch in einer Gewinnsituation (bezogen auf einen vorgegebenen Referenzpunkt, häufig den Status quo), handelt er tendenziell risikoavers. Sieht er sich dagegen in einer Verlustsituation, wird er risikofreudig (vgl. Prospect-Theorie). Man kann also sagen, dass das Risikoverhalten der meisten Menschen geprägt ist von dem psychologischen Prinzip der Gewinnsicherung und der Verlustreparation (vgl. Pelzmann, 2000, S.28; March & Shapiro, 1987).
2. Die Risikobereitschaft von Managern ist gemäß den empirischen Untersuchungen weitgehend unabhängig von der Risikotragfähigkeit des Unternehmens und wird wesentlich durch das persönlich verfügbare Budget bestimmt (vgl. Swalm, 1966). Dieses personenbezogene Risikokalkül führt tendenziell zu einem aus Sicht des Gesamtunternehmens zu geringen Risikoumfang, was interessante Ertragschancen ungenutzt lässt.
3. Menschen haben eine Aversion gegen „Ambiguität“, also das Gefühl von Unsicherheit über den Grad der bestehenden Risiken. Zur Reduzierung der Ambiguität suchen deshalb Menschen nach zusätzlichen Informationen, insbesondere dann, wenn sie Gewinne, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind, oder Verluste, die mit geringer Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind, in Aussicht gestellt bekommen.<sup>6</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass gerade die Bewertung und der Umgang mit Risiken in einem erheblichen Umfang durch psychologisch bedingte Phänomene beeinflusst werden. Es ist unvermeidlich, sich die Gefahr einer systematischen Fehleinschätzung von Risiken bewusst zu machen und Verfahrensweisen umzusetzen, die diesen entgegenwirken.

### 3.4.3. Praktische Konsequenz: Ein strukturierter Prozess für analytische Problemlösungen und Entscheidungen bei Risiko

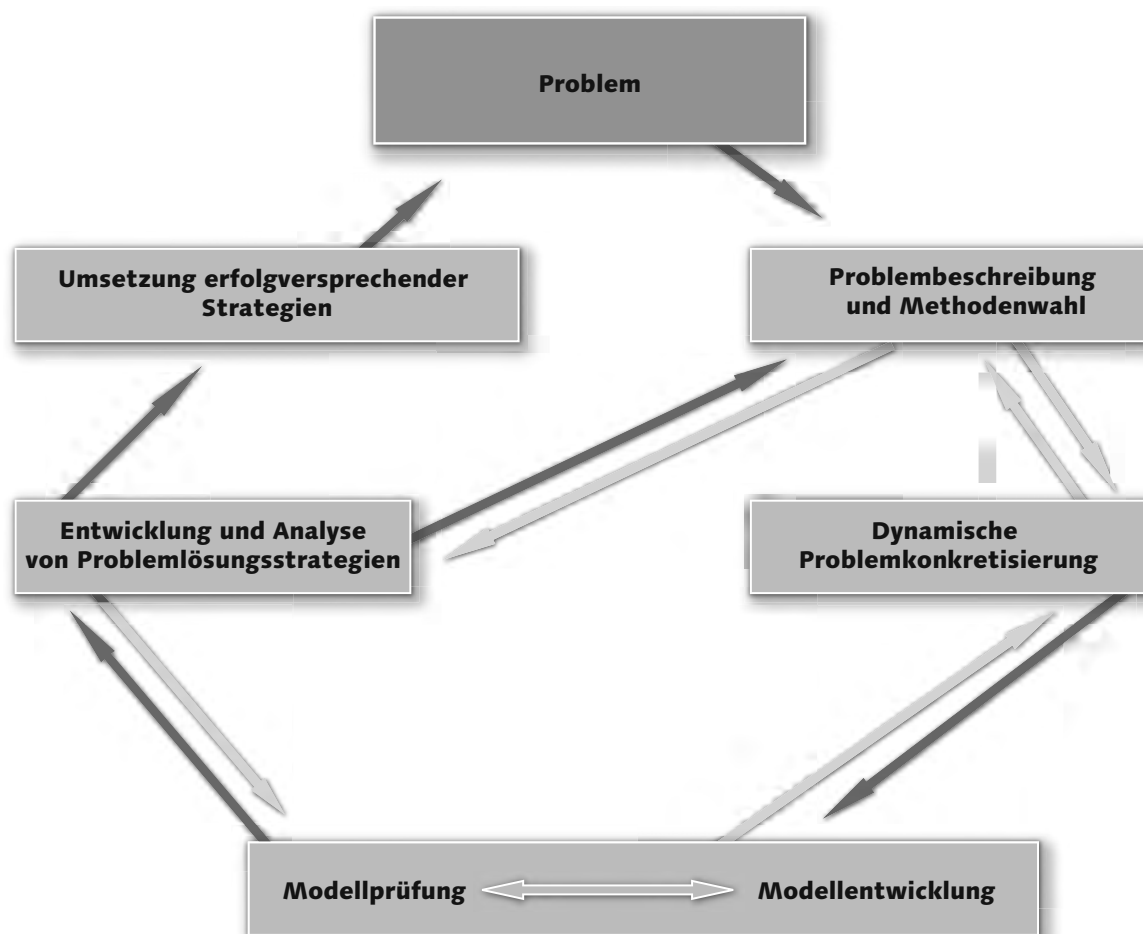
Welches Vorgehen ist für die Praxis der Problemlösung zu empfehlen? Welche Bausteine sollte ein idealer Entscheidungsprozess haben?

Die folgende Abbildung zeigt etwas idealisiert den Weg zur betriebswirtschaftlichen Problemlösung.



**Abbildung 1:** Problemlöseprozess (Quelle: FutureValue Group AG)

1. Problemempfinden: Ausgangssituation ist das oft diffuse Problemempfinden bei einem oder einigen Verantwortlichen im Unternehmen (z.B. „Wir haben das unangenehme Gefühl, dass sich unsere Wettbewerbsposition verschlechtert“). Finden in dieser frühen Phase Gespräche der Unternehmensführung mit dem Controlling oder mit externen Beratern oder auch dem Aufsichtsrat statt, so bestehen vor allem zwei Teilaufgaben: Es muss einerseits festgestellt werden, ob seitens der Unternehmensführung die grundsätzliche Bereitschaft besteht, an der Lösung des wahrgenommenen Problems zu arbeiten, oder ob diese Lösungsbereitschaft vom „Problem-Empfinder“ erzeugt werden muss. Dies erfordert nicht selten erhebliche Kommunikationsfähigkeiten. Erleichtert wird die Kommunikation, wenn im Unternehmen Begriffe und Kennzahlen eindeutig definiert sind und somit jeder Beteiligte schnell und klar über ein Problem informiert werden kann.

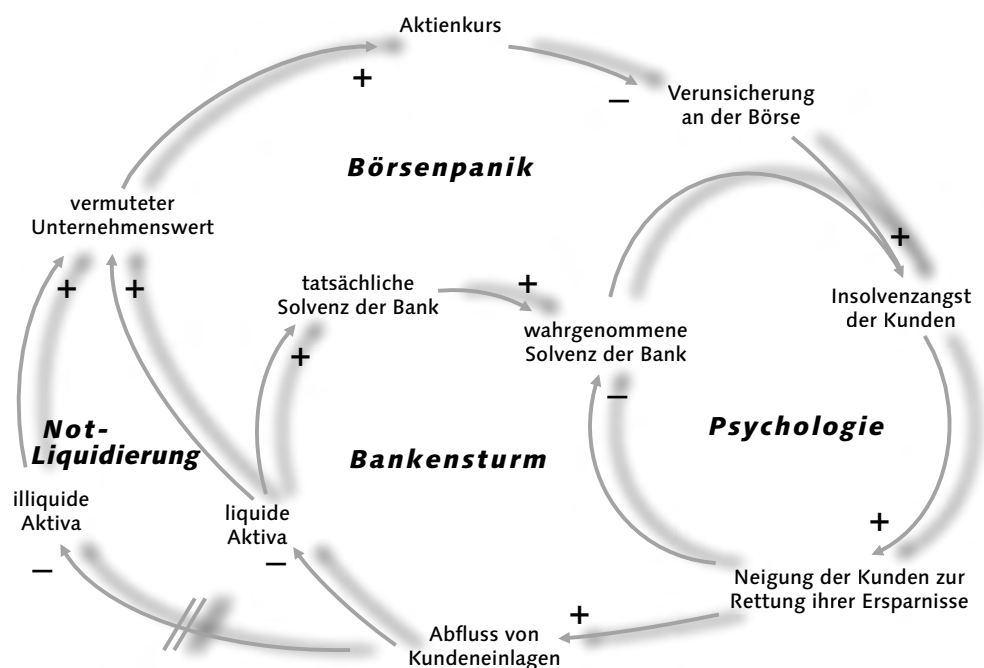


**Abbildung 2:** Überblick über den System-Dynamics-Prozess (vgl. Strohhecker, 2009, S. 10)

2. Präzise Problembeschreibung und Zieldefinition: Sobald das Problem ausreichend klar umrissen ist und die Bereitschaft besteht, an der Problemlösung zu arbeiten, sollte das Ziel klar definiert werden. Zudem sollte ein erster (noch grober) Entwurf einer Lösungsmethode erarbeitet werden. Unterschiedliche Lösungsverfahren für ein Problem unterscheiden sich nicht nur in ihrer Leistungsfähigkeit, sondern auch in ihrem Aufwand und damit in ihren Kosten. Im Dialog speziell zwischen Controlling und der Unternehmensführung (ggf. auch mit dem Aufsichtsrat oder externen Beratern) muss eine Lösungsmethode vereinbart werden, die ausreichend leistungsfähig – aber eben auch bezahlbar – ist. Meist weicht diese von einem Idealweg ab. Damit eng verknüpft ist die präzise Beschreibung des Ziels und damit derjenigen Kriterien, anhand deren mögliche Problemlösungen bzw. alternative Handlungsoptionen verglichen werden sollen. Die möglichst eindeutig zu definierende Zielgröße kann auch als Erfolgsmaßstab oder Performancemaß aufgefasst werden. Ein geeigneter Erfolgsmaßstab sollte dabei die zu erwartenden Konsequenzen einer potenziellen Handlung (z.B. auf die erwarteten Cashflows des Unternehmens) ebenso berücksichtigen wie die Risiken, also den Umfang von möglichen Planabweichungen. Eine Berücksichtigung der Risiken ist dabei beispielsweise durch einen Risikoabschlag auf einen berechneten Erwartungswert zu erreichen. Und ein bekanntes Beispiel für einen so berechneten Erfolgsmaßstab ist der (modellbasiert bestimmte) Unternehmenswert oder auch der sogenannte „Erwartungsnutzen“.<sup>7</sup>

3. Präzisierung von Lösungsmethoden und Informationsbedarf: Die umrissene Lösungsmethode wird nunmehr so weit präzisiert, dass ein klares Verfahren (möglichst ein formales Modell) für die Lösung

des eingangs beschriebenen Problems existiert. Die Bandbreite der Lösungsmethoden ist dabei sehr groß. Im Bereich des strategischen Managements können z. B. Schlussfolgerungen über sinnvolle strategische Maßnahmen auf Grundlage von Modellen einer sogenannten „Geschäftslogik“ abgeleitet werden, die die maßgeblichen Erfolgsfaktoren und ihre Ursache-Wirkungs-Verbindungen beschreiben (vgl. Gleißner, 2004). Bei Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, bei Risikobewältigung und Rating und vielen operativen Aufgaben (z. B. Lageroptimierung) kommen formale Planungsmodelle oder Simulationsmodelle (z. B. bei der Risikoaggregation) zum Einsatz. Bei allen diesen Modellen wird eine hohe Transparenz erzeugt, was eine kritische Diskussion über die Sinnhaftigkeit der Methoden und die Realitätsnähe der Modellannahmen überhaupt erst ermöglicht. Sobald der Weg zur Lösung des Problems klar ist, lässt sich der Bedarf an Informationen für die erforderlichen Entscheidungen zur Problemlösung ableiten. Generelle Anforderungen an Informationen lassen sich in drei Kategorien unterteilen: Sie müssen entscheidungs- sowie kontrollrelevant und wirtschaftlich erhebbar sein (d. h., der Nutzen übersteigt die Kosten der Erhebung). Sie bieten dabei einen Zukunfts- und Risikobezug und sind kommunikationsfähig (vgl. Schulze & Hirsch, 2005). Neben (stochastischen) Unternehmensplanungsmodellen und Operations-Research-Verfahren gewinnen speziell auch die Verfahren zur Abbildung von Ursache-Wirkungs-Netzen<sup>8</sup> und die damit eng verwandten „System-Dynamics-Werkzeuge“ an Bedeutung. Mit Hilfe des System-Dynamics-Ansatzes können Ursache-Wirkungs-Beziehungen und insbesondere auch Feedback-Schleifen abgebildet und dann computerbasiert simuliert werden, um das Verhalten komplexer Systeme analysieren und denkbare Handlungsalternativen optimieren zu können (siehe z. B. Strohhecker, 2009; Strohhecker & Sehnert, 2008). Die Entwicklung eines Modells für die Entscheidungsgrundlage, basierend auf dem System-Dynamics-Prozess, verdeutlicht Abbildung 2. Die folgende Abbildung 3 zeigt in einem aus diesem Verfahren abgeleiteten Feedback-Diagramm die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der aktuellen Bankenkrise und damit ein Beispiel für ein volkswirtschaftliches Modell. Auch Unternehmensstrategien und die Zusammenhänge der für sie maßgeblichen Erfolgsfaktoren (einschließlich der Verknüpfung mit operativen Planvariablen) lassen sich auf diese Weise modellieren, und damit sind derartige Kausalstrukturnetzwerke eine sinnvolle Ergänzung zu traditionellen (Finanz-)Planmodellen.



**Abbildung 3:** Feedback-Diagramm einer akuten Bankenkrise (vgl. Strohhecker, 2009, S. 12)



4. Informationsbeschaffung: Die erforderlichen Informationen sind zu beschaffen. Sie werden teilweise auch nichts anderes sein als Vermutungen der Fach- und Führungskräfte, wenn keine anderen Informationen verfügbar sind. Aufgabe der Unternehmensleitung und der Fachexperten im Unternehmen ist es, durch ihre Kenntnis der Rahmenbedingungen des Unternehmens und seines Umfelds eine möglichst gute Einschätzung der Annahmen zu treffen. Insgesamt muss man sich darüber im Klaren sein, dass im Prozess der Informationszusammenfassung die maßgeblichen Annahmen für die Lösung des Problems fixiert werden. Über diese Annahmen sollte Konsens erzielt werden, da sie das Ergebnis (den Entscheidungsvorschlag) bestimmen. Hier wird ein weiterer Vorteil des analytischen Vorgehens offenkundig: Es ergibt kaum Sinn, über das rational abgeleitete Ergebnis zu diskutieren (wie dies so oft geschieht). Unterschiedliche Einschätzungen bestehen auf Ebene der das Ergebnis bestimmenden Annahmen (Prämissen) und sind auch auf dieser Ebene zu diskutieren und möglichst zu beseitigen. Unterschiedliche Einschätzungen in einer Geschäftsführung bezüglich dessen, was als Nächstes zu tun ist, basieren häufig auf unterschiedlichen Annahmen, ohne dass dieser zugrunde liegende Dissens tatsächlich aufgedeckt wird.

Grundsätzlich sollten bei der Festlegung von Modellannahmen bzw. Planungsparametern Scheingenauigkeiten vermieden werden, was beispielsweise dadurch erreicht wird, dass unsichere Planannahmen (z. B. bezüglich Rohstoffpreisen oder Nachfrage) beschrieben werden durch (a) einen Mindestwert, (b) einen wahrscheinlichsten Wert und (c) einen Maximalwert (eine sogenannte „Dreiecksverteilung“; siehe Gleißner, 2008a, S. 107 f.). So werden entscheidungsrelevante Risiken explizit aufgedeckt.

5. Problemlösung und Bewertung von Handlungsoptionen: Mit Hilfe der oben beschriebenen Lösungsmethode und den erhobenen Informationen wird nun eine Lösung für das beschriebene Problem abgeleitet, oder es werden Handlungsalternativen verglichen, wobei sowohl deduktive Problemlösungsverfahren als auch Simulationsverfahren zum Einsatz kommen können. Die Plausibilität der zugrunde liegenden Informationen, die Sinnhaftigkeit des Lösungsverfahrens und die richtige Anwendung dieses Verfahrens sollten durch eine unabhängige Qualitätssicherung (ggf. durch externe Stellen) überprüft werden. Auch Sensitivitäts- und Risikoanalysen sind hier sinnvoll. Gerade um den bestehenden Risiken adäquat Rechnung zu tragen, werden verschiedene Handlungsoptionen (alternative Lösungswege) im Kontext eines Simulationsmodells zu beurteilen sein, das die Konsequenzen der Risiken und die sich damit ergebende Planungsunsicherheit explizit darstellt. Bei derartigen Simulationsverfahren wird (unter Berücksichtigung von Risiken bzw. unsicheren Planannahmen, siehe 4.) eine große repräsentative Stichprobe risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien mittels Computer berechnet, um eine realistische „Bandbreite“<sup>9</sup> der interessierenden Ergebnisse zu betrachten, die dann, bezogen auf den gewählten Erfolgsmaßstab (Zielgröße), transformiert wird (siehe 2.).

6. Kommunikation und Umsetzung: Die formal abgeleitete Lösung muss schließlich so aufbereitet werden, dass sie allen Betroffenen kommuniziert werden kann und diesen möglichst auch intuitiv ausreichend „plausibel“ erscheint. Zudem ist häufig noch eine umsetzungsorientierte Präzisierung (Maßnahmenplan) erforderlich. Ebenso wichtig ist es, gerade bei dezentralen Entscheidungen (geeignete) Incentives zu vereinbaren, damit tatsächlich im Sinne der Unternehmerziele entschieden und gehandelt wird (vgl. Dillerup & Stoi, 2006; Laux, 2005).

Mit diesem Vorgehen wird der Rahmen für die analytische Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen beschrieben.

#### 3.4.4. Fazit

Bei einem systematischen analytischen Problemlöseprozess (Entscheidungsprozess) im Unternehmen wird zunächst das für die Aufgabenstellung (unter Abwägung von Kosten und Qualität) am besten geeignete Lösungsverfahren ermittelt und in einem nächsten Schritt der dafür erforderliche Informationsbedarf abgeleitet. Die Transparenz über alle zugrunde liegenden wichtigen Annahmen und die Nachvollziehbarkeit der Ableitung einer Lösung sind die wesentlichen Vorteile dieses Verfahrens. Die Vorgehensweise hilft, die Gefahr von psychologischen „Denkfallen“ bei Entscheidungen zu vermeiden, und zeigt explizit die Ursachen für unterschiedliche Einschätzungen auf, die möglicherweise zwischen verschiedenen Mitgliedern der Unternehmensführung bestehen. Diese Unterschiede betreffen fast durchweg die zugrunde liegenden Annahmen. Und aufgrund der Unsicherheit bezüglich vieler Annahmen ist vor allem eine adäquate Technik im Umgang mit Risiken nötig.

- <sup>1</sup> Siehe die Prospect-Theorie von Kahneman & Tversky (1979) sowie die entsprechenden empirischen Untersuchungen, z. B. von March & Shapiro (1987).
- <sup>2</sup> Aufgrund des sogenannten „Konversionsfehlers“ verwechseln Menschen zudem häufig die Aussagen „Alle A sind in der Menge B“ und „Alle B sind in der Menge A“ und setzen die entsprechenden Wahrscheinlichkeiten (fälschlich) gleich.
- <sup>3</sup> Dabei zeigt sich auch, dass Menschen die Zuverlässigkeit kleiner Stichproben (beispielsweise der eigenen Erfahrung) massiv überschätzen, ebenso wie extreme Ausgänge von Zufallsprozessen (also die sogenannte „Regression zur Mitte“ vernachlässigen), siehe hierzu Siebenmorgen & Weber (1999).
- <sup>4</sup> Deshalb wird beispielsweise die Kombination aus den Kosten einer Versicherung und einem Rabatts auf die Versicherungsprämie (zwei einzeln bewertete Konsequenzen) tendenziell besser bewertet als eine Versicherung, bei der der Rabatt in der Prämie sofort berücksichtigt wird.
- <sup>5</sup> Allerdings gibt es hier einige Ausnahmen, die vor allen Dingen dann auftreten, wenn man das Handeln bzw. Tätigwerden von einer bestimmten Personengruppe (z. B. Politiker oder Manager) quasi normativ erwartet.
- <sup>6</sup> Menschen überschätzen zudem die Güte ihres eigenen Wissens, wenn sie nicht häufig mit einer bestimmten Art von „Wissensfragen“ konfrontiert werden. Sie haben zudem erhebliche Schwierigkeiten, zwischen einer alleine statistisch gegebenen Korrelation und einer kausalbedingten Ursache-Wirkungs-Beziehung zu unterscheiden.
- <sup>7</sup> Zu risikogrechtem discounted Cashflow siehe Gleißner (2008b).
- <sup>8</sup> Und damit Instrument der Kausalanalyse bzw. Kovarianzstrukturanalyse, z. B. bei Gleißner (1997) und Hillmer (1993).
- <sup>9</sup> Häufigkeitsverteilung.

## Literatur

- Bayes, T. (1763).** An Essay towards solving a Problem in the Doctrine of Chances. [Pdf-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.stat.ucla.edu/history/essay.pdf> [04.12.09].
- Dillerup, R. & Stoi, R. (2006):** Unternehmensführung, (1. Aufl.). München: Vahlen.
- Dörner, D. (2003).** Die Logik des Mislingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, (5. Aufl.). Reinbek: Rohwohlt.
- Jungermann, H., Pfister, H.-R. & Fischer, K. (2005).** Die Psychologie der Entscheidung (2. Aufl.). Heidelberg: Spektrum.
- Gleißner, W. (1997).** Notwendigkeit, Charakteristika und Wirksamkeit einer Heuristischen Geldpolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gleißner, W. (2003).** Die Psychologie unternehmerischer Entscheidungen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2003 (2), 160-163.
- Gleißner, W. (2004).** FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Gleißner, W. (2006).** Argumentationsfallen erkennen: Managermythen. *Der Aufsichtsrat*, 2006 (11), 2-3.
- Gleißner, W. (2008a).** Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. München: Vahlen.
- Gleißner, W. (2008b).** Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement – Warum Risikocontrolling wichtig ist! (Teil 1). *Controller Magazin*, 2008 (4), 35-42, Identifikation und Bewältigung strategischer Risiken in Workshops (Teil 2). *Controller Magazin*, 2008 (5), 38-42.
- Gleißner, W. & Winter, P. (2008).** Der Risikomanagementprozess als Problemlösungsprozess – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. In V. Lingnau & A. Becker (Hrsg.), *Die Rolle des Controllers im Mittelstand* (S. 221-244). Lohmar, Köln: Josef Eul.
- Hillmer, M. (1993).** Kausalanalyse makroökonomischer Zusammenhänge mit latenten Variablen. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979).** Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.
- Laux, H. (2005):** Entscheidungstheorie (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Lindblom, C. E. (1959).** The science of muddling through. *Public Administrative Review*, 19, 79-80.
- Lopes, L. L. (1981).** Decision making in the short run. *Journal of experimental psychology: Human learning and memory*, 7, 377-385.
- March, J. & Shapiro Z. (1987).** Managerial Perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33, 1404-1418.
- Pelzmann, L. (2000).** *Wirtschaftspsychologie, Behavioral Economics, Behavioral Finance, Arbeitspsychologie* (3., erw. Aufl.). Wien-New York: Springer.
- Schulze, W. & Hirsch, C. (2005).** Unternehmenswertsteigerung durch wertorientiertes Controlling – Goodwill-Bilanzierung in der Unternehmenssteuerung. München: Vahlen.
- Siebenmorgen, N. & Weber, M. (1999).** Risikowahrnehmung – Wie Anleger unsichere Renditen einschätzen. Reihe „Forschung für die Praxis“ Bd. IV des Lehrstuhls für ABWL. Universität Mannheim: Finanzwirtschaft, insbesondere Bankbetriebslehre.
- Strohhecker, J. (2009).** System Dynamics als Werkzeug für das Risikomanagement. *Risiko Manager*, 22, 1-15.
- Strohhecker, J. & Sehnert, J. (Hrsg.) (2008).** System Dynamics für die Finanzindustrie – Simulieren und Analysieren dynamisch-komplexer Probleme. Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag GmbH.
- Swalm, R. O. (1966).** Utility Theory – Insights into risk taking. *Havard Business Review*, 44 (6), 123-136.
- Teigen, K. H. (1990).** To be convincing or to be right: A question of three seasons. In K. J. Gilhooly, M. T. G. Keane, R. H. Logie & G. Erdos (Eds.), *Lines of Thinking* (pp. 299-313), Chichester: Wiley.
- Thaler, R. H. (1980).** Toward a positiv theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 1, 39-60.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1992).** Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. In D. Kahneman & A. Tversky (Eds.), *Choices, values and frames* (pp. 44-66). Cambridge: Cambridge University Press.

---

### **Korrespondenzadresse**

**Dr. Werner Gleißner**

Vorstand der FutureValue Group AG,  
Leinfelden-Echterdingen,  
Leiter der Risikoforschung der Marsh GmbH,  
Frankfurt am Main  
Obere Gärten 18  
70771 Leinfelden-Echterdingen  
w.gleissner@FutureValue.de  
www.FutureValue.de, www.werner-gleissner.de