

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

Debiasing – rationale Entscheidungen

Richtig Entscheiden

Intelligenz einfacher Entscheidungen



Lehren aus dem VW-Skandal
Ökologische Nachhaltigkeit
Erfolgreiche Planungsprojekte
Behavioral Strategic Planning



Passion trifft Wissen

Profitieren Sie von aktuellem Praxis-Know-how zu IFRS und HGB

Mit neuen Wegen der Semingestaltung geben unsere Experten ihr exzellentes Know-how und Praxiswissen an Sie weiter. Das CA institute for accounting & finance bietet Ihnen ein umfassendes Paket an Seminaren in Rechnungslegung nach HGB und IFRS sowie zu Unternehmensbewertung an. Sie profitieren dabei von zahlreichen Best Practice Lösungen.

Auszüge aus unserem Trainingsangebot 2016

- **Buchführung für Controller** **NEU**
15. Juni in Starnberg
11. Oktober in Stuttgart
- **Bilanzierung für Controller**
21. bis 22. April in Starnberg
16. bis 17. Juni in Starnberg
- **IFRS für Controller**
18. bis 20. April in Starnberg
13. bis 15. Juli in Starnberg
- **Jahresabschlussanalyse**
27. bis 28. April in Stuttgart
28. bis 29. Juni in Stuttgart
- **Hot Topics: Umsatz, Cashflow, Rückstellungen**
30. bis 31. Mai in Stuttgart
- **Konsolidierung**
06. bis 07. Juni in Starnberg
- **Highlights der HGB-Bilanzierung** **NEU**
08. bis 09. Juni in Starnberg
- **M&A-Accounting**
13. bis 14. Juni in Starnberg
- **Unternehmensbewertung**
22. bis 23. Juni in Stuttgart
- **Certified Accounting Specialist (CAS) – IFRS-Zertifikatskurs mit Prüfung**
20. bis 24. Juni in Salach bei Stuttgart
18. bis 22. Juli in Starnberg
19. bis 23. Sept. in Tremsbüttel bei Hamburg
24. bis 28. Oktober in Starnberg
21. bis 25. November in Salach bei Stuttgart
12. bis 16. Dezember in Starnberg

Der Versand des ersten Lehrbriefes zum Selbststudium beginnt jeweils 11 Wochen vor Seminarbeginn.

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

jeder wünscht sich richtige Entscheidungen. Die Entscheider selbst und auch jene, die die Konsequenzen der Entscheidungen zu spüren bekommen. Die Thematik der Entscheidungsfindung ist äußerst umfangreich, aus wissenschaftlicher Sicht höchst interessant, sehr bedeutend und betrifft das gesamte Leben und die Gesellschaft. Denken wir nur an so tiefgreifende Entscheidungen unserer Bundeskanzlerin Frau Merkel, z.B., ob es eine Obergrenze für Flüchtlinge geben soll, ob und in welcher Form ein Atomausstieg stattfindet, ob man sich an einem Krieg beteiligt; aber auch die Entscheidungen jedes einzelnen Bürgers, jedes Menschen, sei es z.B. die Festlegung auf einen Partner fürs Leben oder ob man die Bereitschaft zeigt, für Kinder die Verantwortung zu übernehmen. Es sind manchmal Entscheidungen, die das Leben oder gar die Welt verändern, zumindest die eigene Zukunft ein Stück gestalten.

Entscheidungen gestalten die Zukunft

Auch wenn es nur selten so weitreichende Entscheidungen sind, haben Entscheidungen immer Konsequenzen. Menschen haben **Angst vor Fehlentscheidungen**, deswegen werden Entscheidungen oft auch **rausgezögert oder einfach nicht getroffen**. Eine Nicht-Entscheidung ist jedoch auch eine Entscheidung – nämlich die Entscheidung, nichts zu verändern, und die Frage ist, ob das dann eine gute Entscheidung ist?

Wie können Sie sich ideal auf Entscheidungen vorbereiten? In dieser Ausgabe betrachten wir die Thematik der unternehmerischen Entscheidungsfindung aus vielen Blickwinkeln, nahezu das gesamte Magazin ist diesmal dem Titelthema gewidmet.

Trägheit überwinden – Mut zur Entscheidung

Im ersten Beitrag zeigt Peter Brandl aus Sicht eines Piloten, wie auch unter Zeitdruck richtige Entscheidungen gefällt werden können. Brandl mahnt an, dass in Krisensituationen viele Manager in Schockstarre verfallen und anstatt Entscheidungen zu treffen, erst mal nach den Schuldigen suchen. Dafür ist beim Fliegen keine Zeit, es muss zeitnah entschieden werden, das sollten sich Manager von Piloten abschauen.

Kognitive Verzerrungen – Debiasing

Gleich mehrere Beiträge beschäftigen sich mit kognitiven Verzerrungen, die zu Fehlentscheidungen führen können. Prof. Schäffer und Prof. Weber zeigen (S. 8), was die Barrieren rationaler Entscheidungen sind. Sie **kategorisieren die kognitiven Verzerrungen** und beschreiben, wie Controller Mittel und Wege finden können, die Fehlerquellen einzuschränken, welche **Debiasing-Techniken** angewendet werden können. Römer (S. 14) vertieft typische Fehlerquellen und zieht sieben Controller-Fazits. Drerup et al. beschreiben (S. 44), welche möglichen **Auswirkungen psycholo-**



■ Dr. Markus Kottbauer

Chefredakteur Controller Magazin
Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG
Leiter der CA management akademie
Trainer, Berater und Partner der Controller Akademie AG

m.kottbauer@controllerakademie.de

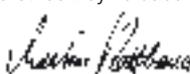
gische Effekte bei der **strategischen Planung** haben und welche Maßnahmen zur Vermeidung getroffen werden können.

Prof. Gaissmaier und Neth erklären (S. 19), dass Menschen aus irrationaler Angst vor Risiken unbewusst oft viel größere Risiken in Kauf nehmen. Sie empfehlen Personen mit viel Erfahrung, sich vor allem bei **komplexen Sachverhalten** auf ihre **Intuition** zu verlassen. Entscheidungen unter **Ungewissheit erfordern Heuristiken**. Das sind Entscheidungsstrategien, die Informationen ignorieren, um Entscheidungen schneller, sparsamer und mit größerer Genauigkeit zu treffen – so unlogisch das klingt.

Der Dreiklang für richtige Entscheidungen

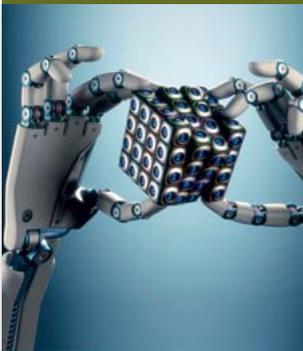
Debiasing, Heuristiken, Monte-Carlo-Simulation (S. 27) sind neuere Techniken, die bei der richtigen Entscheidungsfindung unterstützen können. Diese **moderneren Methoden sind jedoch nur ein Teil der nötigen Voraussetzungen**, um nachhaltig richtige Entscheidungen treffen zu können. Ab Seite 28 versuche ich in einem Rundumblick darzustellen, was im **Gesamtset zur richtigen Entscheidungsfindung** beinhaltet sein müsste. Der Artikel führt die Beiträge dieser Ausgabe zusammen, bildet die Klammer. Es werden die Entscheidungs-Voraussetzungen als **Dreiklang** beschrieben: (1.) Die Menschen mit den richtigen **Fähigkeiten**, (2.) die passende Organisationsstruktur mit effektiven und effizienten **Prozessen** und (3.) die große Toolbox an **Controlling-Werkzeugen**. Mithilfe von Checklisten können Sie für sich überprüfen, welche der Voraussetzungen bei Ihnen erfüllt sind und wo Sie noch Lücken finden können.

Dorothee Deyhle, **die Tochter unseres Gründers und Controlling-Pioniers** Dr. Dr. h.c. Deyhle, stand mir für ein Interview zur Verfügung (S.84). Frau Deyhle ist zum Jahreswechsel als Mitglied des Vorstands der CA Akademie AG in die **Fußstapfen ihres Vaters** getreten. Lesen Sie, wie es Dorothee Deyhle dabei ergeht und wohin sie die CA lenken wird.



Dr. Markus Kottbauer
Herausgeber

Titelthema



Richtig Entscheiden
Seite 28

Debiasing
Seite 8

Aktuell



Lehren aus dem VW-Skandal Seite 63

Ökologische Nachhaltigkeit Seite 73

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Fokus
Seite 89

Editorial	1
Peter Brandl	
Mitdenken und Entscheiden	4
Utz Schäffer Jürgen Weber	
Wirklich rationale Entscheidungen – Debiasing	8
Gerhard Römer	
Nicht rationale Komponenten in der Entscheidungsfindung	14
Wolfgang Gaissmaier Hansjörg Neth	
Die Intelligenz einfacher Entscheidungsregeln // RMA	19
Ute Vanini	
Integration von Risiken in die Unternehmensplanung durch Monte-Carlo-Simulationen	27
Markus Kottbauer	
Richtig Entscheiden	28
Daniela Stippich Christian Offenhammer	
Erfolgreiche und effiziente Umsetzung von Planungsprojekten	36
Bianca Drerup Alina Bestmann Andreas Wömpener	
Behavioral Strategic Planning	44
Gregor Stausberg	
Erfolg fokussierte Priorisierung	51
Mario Neumann	
Turbo Projektmanagement	56
Jürgen Weber	
Welche Lehren können wir als Controller aus dem VW-Skandal ziehen?	63

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA Akademie | U3 Stellenanzeige | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | elKom, 5 | Haufe Akademie, 7 | FH-Kufstein, 13 | Bissantz, 15 | CLK Software, 21 | CA Akademie, 33 | Thinking Networks, 35 | Donau Uni Krems, 47 | Concur 55

Stellenmarkt: Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilagen:** Barc | Internationaler Controller Verein

Impressum

ISSN 1616-0495 41. Jahrgang

Herausgeber

Dr. Markus Kottbauer, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer der CA Akademie AG, Leiter der CA management akademie, Wörthsee/Ettersschlag

Die Zeitschrift ist Organ des Internationalen Controller Verein eV, München; die Mitglieder des ICV erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch von den ICV-Veranstaltungen. www.controllerverein.com

Die Zeitschrift ist Organ der Risk Management Association e.V., München; die Mitglieder der RMA erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch aus dessen Veranstaltungen. www.rma-ev.org

Redaktion

Dr. Markus Kottbauer, m.kottbauer@ca-akademie.de
Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de
Mag. Michaela Kottbauer, michaela.kottbauer@vcw.de

Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, 0800 - 72 34 269
silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

Verlagssitz

VCW Verlag für ControllingWissen AG, Munzinger Str. 9,
79111 Freiburg i. Br., Haufe Mediengruppe

Literaturforum

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS),
Beethovenstraße 275a, 42655 Solingen, alfred.biel@gmx.de

Anzeigenverkauf

Thomas Horejsi, Tel 0931 27 91-451, Fax -477,
thomas.horejsi@haufe-lexware.com

Anzeigen Stellenmarkt

Michaela Freund, Tel.: 0931 27 91-777, Fax -477
stellenmarkt@haufe.de

Anzeigendisposition

Monika Thüncher, Tel 0931 27 91-464, Fax -477,
monika.thuencher@haufe-lexware.com

Anzeigenleitung

Bernd Junker, Tel 0931 27 91 -556, Fax -477,
bernd.junker@haufe-lexware.com
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Konzept und Design, Herstellung Magazin

Gestaltung Titel und Sonderteil RMA sowie ICV
deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, www.deyhleundloewe.de



Vision.iC

Die Lösung für erfolgreiche Unternehmensführung. Sie schafft klare Verantwortlichkeiten und vernetzt alle unternehmerischen Zielsetzungen bis zum Mitarbeiter.

„Vom ersten Tag an erzeugt Vision.iC einen Mehrwert. Es fördert die Führungskultur und deckt die Ursachen von Ineffizienzen schamlos auf. Eine Investion, die sich in kürzester Zeit amortisiert.“

Christian Neusser, CFO, FATH GmbH

Internationaler Controller Verein



**Auf stürmischer See
braucht es einen klaren Kurs
Seite 103**

Risk Management Association e.V.



**Die Entscheidung von
Menschen bei Risiko und
Unsicherheit Seite 99**

Alfred Biel	
Interview zum Thema „Lagebericht – noch ein Bericht?“ mit Gerrit Brösel und Christoph Freichel – Teil 2 –	64
<hr/>	
Peter Hasbach	
Strategisch „flink“	70
<hr/>	
Christoph Bayrle Sabine Bolt	
Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit	73
<hr/>	
Philipp Hummel Florian Rommel	
Buchführung als Spiegel der Wirklichkeit	80
<hr/>	
Markus Kottbauer	
Interview zum Thema „Dorothee Deyhle in den Vorstand der CA Akademie berufen“	84
<hr/>	
Josef Mikus Klaus Kissel	
Führung neu denken	86

Druck KESSLER-Druck + Medien GmbH & Co. KG, 86399 Bobingen, Tel 08234/9619-0

Erscheinungsweise 6 Ausgaben pro Jahr: Januar, März, Mai, Juli, September, November

Online-Archiv Als Abonnent des Controller Magazins können Sie exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift seit 1975 zugreifen. Die Online-Ausgabe finden Sie unter www.controllermagazin.de

Online-Shop <http://shop.haufe.de/controlling>

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 166,80 plus € 9,90 Versand in Europa
Einzelheft € 27,80 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

Sollte das CM ohne Verschulden des Verlags nicht ausgeliefert werden, besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Titel Gettyimages



Mitdenken und Entscheiden

Controller müssen mehr als Zahlenjongleure sein

von Peter Brandl

Mal Hand aufs Herz: Entscheidungen sind nicht immer ein Spaß. Jeder Hoffnung steht auch ein Risiko gegenüber, und insgeheim wären wir oft froh, die Welt würde sich nicht so schnell verändern und unser Eingreifen erfordern. Wer das Controlling nur vom Hörensagen kennt, wird vermutlich behaupten, dass Controller da fein raus sind. Sie planen, steuern und kontrollieren streng zahlenbezogen und damit anhand objektiver Daten und liefern in aller Regel nur das Rohmaterial für die Entscheidungen anderer. Soweit das Vorurteil zu einer viel komplexeren Praxis, in der dem Controller eine sehr wichtige Aufgabe im Unternehmen zufällt – ein Job, der weit über das reine Abfragen von Datenbanken und das buchhaltungsnahe Aufbereiten von Kennzahlen hinausreicht. **Schließlich wird Studien zufolge vom Controlling zu Recht nicht nur ein tiefes Verständnis der Geschäftsprozesse erwartet, sondern ebenso strategisches Wissen und profunde Produktkenntnisse.**

Auch wenn Controller naturgemäß damit leben müssen und wollen, dass das Management letztlich die Entscheidungen trifft, nehmen die Besten unter ihnen doch wichtige Positionen im Abstimmungsprozess ein. Sie beraten, empfehlen, mahnen und warnen und müssen in ihrer Kommunikation „übersetzen“ können. Aus Zahlen, Daten und Fakten muss Wissen entstehen, aus dem Handlungen abgeleitet werden können. Controller haben nichts mit Entscheidungen zu tun? Weit gefehlt, und das auch, weil ihr Mitdenken **in Unternehmen mit offener Kommunikationskultur** erwünscht und gefordert sein sollte. Wer weiß, wie Menschen zu Entscheidungen kommen, kann fundiert und diplomatisch die Stimme erheben, wenn ein anderer sich auf den Pfad des Irrtums begibt. Selbst der beste Manager verwechselt in seiner Karriere gelegentlich Korrelation mit Kausalität. Gut, wenn sich dann jemand entscheidet, etwas Entscheidendes zu sagen.

Entscheiden, wenn keine Zeit bleibt

Im geschäftlichen Umfeld sind es natürlich vorwiegend die großen Entscheidungen, die uns Bauchschmerzen bereiten. Hier hat unsere Wahl teils weitreichende Folgen für andere – für Mitarbeiter nebst deren Familien, Zulieferer und Dienstleister, die Kunden und natürlich auch für die Bilanz. Nur zu gerne lassen wir uns Entscheidungen abnehmen oder vertagen sie auf morgen, übermorgen oder bis zum Sankt Nimmerleinstag. Doch was passiert, wenn wir die Zeit dafür nicht haben?

Chesley B. Sullenberger hatte keine Zeit, in Ruhe das Für und Wider abzuwägen, bevor er seinen Airbus mit 155 Insassen an Bord in den Hudson River steuerte. Er hatte auch nicht die Möglichkeit, sich vor der Entscheidung zu drücken, denn kurz nachdem ein Schwarm Vögel die Triebwerke zerstört hatte, wusste Sullen-

berger, dass die Zeit nicht reichen würde, um wieder sicher auf dem Startflughafen zu landen. „Die einzige Fläche, die erreichbar und groß genug war, um ein Passagier-Flugzeug zu landen, war der Fluss“, äußerte er später in einem CBS-Interview und setzte hinzu: „Ich wusste, ich muss die Maschine übernehmen.“ Dem Protokoll folgend bedeutete er seinem Co-Piloten: „Mein Flugzeug“ und übernahm damit nicht nur die alleinige Kontrolle, sondern auch die alleinige Verantwortung für die ihm anvertrauten Menschen an Bord.

Krisenmanagement: First fly the aircraft!

Das erste, was wir im Management von Chesley B. Sullenberger lernen können, ist, **sofort und ohne zu zögern die Verantwortung für die Situation zu übernehmen**. Es gab schlicht und ergreifend keine Zeit und keinen Platz für langes Überlegen à la „Warum passiert das ausgerechnet mir? Ich kann doch nichts dafür...“. Die Lösung des Problems hat oberste Priorität, über die Ursachen kann auch später noch diskutiert werden. In der Fliegerei gibt es drei goldene Regeln:

1. Fly the aircraft!
2. Fly the aircraft!
3. Fly the aircraft!

Soll heißen: Es gibt für den Piloten keine wichtigere Aufgabe, als das Flugzeug zu fliegen. Egal, ob ein Triebwerk brennt, der Kabinendruck abfällt oder Terroristen das Bordpersonal als Geiseln genommen haben. Denn wenn der Pilot es nicht tut, ist alles andere sowieso egal. Unternehmen sollten sich eben diese Devise zum Vorbild nehmen, wenn harte Einschlüsse in die Firmenturbinen für bedrohliche Turbulenzen sorgen.

Doch **anstatt die Situation rasch zu überblicken und auf dieser Basis eine Entscheidung zu fällen, hängen viele Unternehmer zwischen zwei Stühlen** und kommen weder vor noch zurück. Unter großem Druck vergessen wir zu gerne, dass nur wir selbst uns aus dem Schlamassel herausholen können. Doch leider scheint es viel leichter, wenn wir uns selbst zum Opfer machen. Die Opferhaltung resultiert dabei meist aus einer einfachen Milchmädchenlogik: Wenn ich für die Ursachen nichts kann, bin ich für die Entscheidungen auch nicht verantwortlich. Und die Suche nach einem Sündenbock ist schlicht und ergreifend einfacher und bequemer, als sich die eigene Schuld einzugestehen. „Hätte der blöde Busfahrer nur einen Moment gewartet, dann hätte ich nicht den Bus verpasst.“, „Wenn nicht die lahme Müllabfuhr die Straße blockiert hätte, wäre ich pünktlich zur Arbeit gekommen.“ Ausreden wie diese hören

wir erstaunlich häufig. Schuld sind immer die Anderen! Die unbequeme Wahrheit, dass wir in Wirklichkeit zu spät kommen, weil wir dreimal den Wecker weggedrückt haben und nicht aufstehen wollten, lassen wir gerne unter den Tisch fallen.

Stillstand heißt Rückschritt

Strategische Entscheidungen sind noch etwas anderes. **Sie sind weitreichend und sollten in Zeiten getroffen werden, die gerade gut sind fürs Unternehmen**. Warum eine Neuausrichtung planen, wenn die Geschäfte doch gerade wie am Schnürchen laufen? Trägheit lässt uns wichtige Weichenstellungen verpassen und genau dann auf Autopilot fliegen, wenn unser fliegerisches Geschick am dringendsten benötigt wird. Satte Gewinne können zukunftsfaul machen. Warum sich auf ein neues Ziel konzentrieren und sich wieder Sorgen um ein mögliches Scheitern machen, wenn das Unternehmen auch bequem den bisherigen Kurs weiterfahren kann? Wir sollten aber Zeiten ohne Probleme dazu nutzen, Szenarien für schlechtere Tage durchzuspielen, um gewappnet zu sein. Denn ansonsten stehen wir auf einmal vor einer Krise, die wir hätten verhindern können. **Anstatt vorzeitige Zeichen zu ignorieren, gilt es, darauf zu reagieren und entsprechende Entscheidungen zu treffen**.

INTELLIGENTE SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

Nutzen Sie als Geschäftsführer, Top-Manager oder Controller einfach bedienbare, hochflexible und kosteneffiziente Business Lösungen!

Wir bieten Ihnen eine ganzheitliche, modular aufgebaute Softwareplattform für **Analyse, Reporting, Planung und Konsolidierung**.



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Bahnhofstraße 20
78532 Tuttlingen

Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0
www.elkomsolutions.de

Wenn wir das nicht tun und die Wirtschaft schließlich stockt, erwischt es uns härter als andere und dann greift wieder die praktische Opfermechanik: „Der Markt ist aus den Fugen, die Energiekosten sind zu hoch, die bürokratischen Vorgaben ein Dickicht von Daumenschrauben, die Straßen zu voll und die Kunden drücken die Preise, wo sie nur können.“ Darauf, dass alles nur deshalb so schlimm ist, weil wir uns vor ein paar Monaten um eine weitreichende, aber wichtige Entscheidung gedrückt haben, kommen wir gar nicht erst.

Auf nichts ist Verlass – außer auf diesen Satz

Wer einmal so auf die Nase gefallen ist, wird im Idealfall aus seinen Fehlern etwas gelernt haben und von jetzt an nur noch strategisch entscheiden wollen, anstatt die Sache auszusitzen. Alles könnte so schön sein, doch es gibt einen Haken: Die Zukunft ist unsicher. Wir werden nie mit vollkommener Sicherheit sagen können, wie der Markt in drei Jahren aussieht, wie die Banken sich verhalten und wie sich die Branche und ihre Schwesterbranchen verändern werden. Trotzdem müssen alle Unternehmen Entscheidungen treffen, wohin der Weg führen soll. **Drohende Gefahren vorwegzunehmen, Chancen vorauszuahnen und selbstbewusst an Stärken und Schwächen des Unternehmens zu arbeiten, ist ohne Alternative.** Was dabei herauskommt, müssen allerdings felsenfeste Entscheidungen sein, keine Lippenbekenntnisse und schönen Konjunktive.

Ein Beispiel? „Wenn Sie heute Ihr Geschäft nur mit Transporten machen, werden Sie die nächste Krise nicht überleben.“ Logistikunternehmen, die das 2006 von ihrem Unternehmensberater gehört haben, ohne umzudenken und zu handeln, hatten 2009 in der Flaute ein

dickes Problem. Die Wirtschaftswoche schrieb seinerzeit über die entschlossenen Entscheider: „Statt in riesige Lkw-Flotten zu investieren, organisieren sie mit intelligentem IT-Einsatz komplette Logistikketten und bieten zusätzliche Dienstleistungen wie Lagerhaltung oder Montagearbeiten. Damit unterscheiden sie sich von den einfachen Truckern und können höhere Preise verlangen.“ Solche Entscheidungen fällt man sicher nicht zwischen Tür und Angel. Sie aber gar nicht zu treffen, kann schnell aus der absoluten Eigenständigkeit in die Abhängigkeit oder die Bedeutungslosigkeit führen.

Hart Backbord! Eisberg voraus!

Das Krisenbeispiel zeigt eins ganz deutlich: **Entscheidende Entwicklungen zu verschlafen, ist fahrlässig, aber ihre Notwendigkeit bemerken und nach dem Prinzip Hoffnung zu ignorieren, ist fatal.** Wenn Sie sich auf eins verlassen können, dann darauf, dass Sie sich auf nichts verlassen können. Oft fehlt vor allem eines: ein ausreichender Leidensdruck. Das Ruder herumreißen, wenn der Eisberg schon vor dem Bug dümpelt, ist keine Kunst. Zu wissen, dass er unter der Wasserlinie größer ist als an der Oberfläche und frühzeitig zu reagieren, ist lebenswichtig.

Aber was hält uns davon ab, eine Entscheidung zu fällen? Was lässt uns sehenden Auges die falsche Wahl treffen? Und was lässt uns an einer Entscheidung festhalten, obwohl wir schon spürbar auf dem Holzweg sind? Wenn wir uns diese Fragen stellen und die Antworten verinnerlichen, schaffen wir ein Bewusstsein, das über mathematische Methoden der Entscheidungstheorie hinausgeht.

Sicher sind Entscheidungsbäume und Softwarelösungen sinnvoll, die komplexe kausale Bedin-

gungen in Erfolgswahrscheinlichkeiten umrechnen. **Diese funktionieren aber nur in einem stabilen Umfeld wirklich gut, in dem es wenig unvorhersehbare Querschüsse gibt.** Ohne die gar nicht so weichen Faktoren Intuition und Entschlossenheit nutzen einem die besten Zahlen nichts – vor allem deshalb, weil die größten Innovationen und die besten Problemlösungen oft gegen das Diktat des „Das haben wir und andere immer so gemacht“, gefunden werden.

Trägheit und Angst – die großen Bremser

In vielen Fällen ist es einfach Angst, die Entscheidungen verhindert:

- Die Angst, Vertrautes und Erfolgreiches loszulassen
- Die Angst, ein Risiko einzugehen, wo doch alles gerade so gut funktioniert
- Die Angst, Verantwortung zu übernehmen

Wenn Sie wie festgewurzelt vor einer Entscheidung stehen und keinen Weg sehen, fragen Sie sich: „Welche Angst habe ich, und was würde ich tun, wenn ich keine Angst hätte?“ Damit sind Sie der Lösung auf der Spur.

Für alle Entscheidungen, gleich in welchem Zeitfenster Sie sich bewegen, gilt das Trägheitsgesetz: **Trägheit lässt uns alle tagtäglich bekannten, eingetretenen Pfade folgen.** Nicht nur wir, auch Unternehmen, ja ganze Gesellschaften erliegen den Verlockungen der Trägheit. Unsere einmal getroffene Meinung steht fest, also verschwenden wir keine Gedanken mehr an mögliche Änderungen oder gegenläufige Entscheidungen. Alles, was unserer Sichtweise entspricht, nehmen wir dankbar auf – widersprüchliche Informationen werden einfach ausgeblendet.

Alle Menschen folgen mehr oder minder unbewusst diesem Mechanismus, von klein auf. Sobald einmal eine Richtung festgelegt, eine Meinung gebildet oder eine Wahl getroffen wurde, stellen wir sie im Nachhinein als die einzig wahre dar. Dieses Prinzip erscheint zunächst einmal sehr sinnvoll, da es uns Sicherheit gibt und die Komplexität unseres Alltags verringert. Was wir dabei jedoch nicht bemerken: Wir wollen dadurch bestimmte Dinge nicht sehen, blenden

Autor



■ Peter Brandl

ist Kommunikationsprofi, Berufspilot, Unternehmer, Fluglehrer und mehrfacher Autor (Hudson River – Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen). Ein gefragter Redner auf über 300 Veranstaltungen im deutschsprachigen Raum.

www.peterbrandl.com

sie aus und ignorieren sie, obwohl längst alle Lampen rot blinken und wir unweigerlich auf den Crash zusteuern.

Nepper, Schlepper, Bauernfänger

Das, was uns täuscht, sind verschiedene Tricks unseres Gehirns, die uns auf eine Art Autopilot schalten. Wenn wir sie demaskieren, können wir uns bewusst und autonom entscheiden:

1. Das Prinzip der Kohärenz: Menschen neigen dazu, ein Leben aus einem Guss leben, alle losen Enden zu einem großen Ganzen verbinden zu wollen. Diesem Wunsch ordnen sie alles unter, auch wenn ein Verstoß gegen dieses Prinzip einen erfolgreichen Umbruch einleiten könnte. Jede neue Idee wird nicht danach beurteilt, wie erfolgsträchtig sie ist, sondern nur danach, wie gut sie ins vertraute Muster passt. **So verschenken wir Chancen und übersehen Risiken.**

2. Sekundäre Rationalisierung: Sie greift da, wo wir Zweifel nicht zulassen wollen. Wenn die Geschäftsführung eines Unternehmens auf eine teure Automarke für den Fuhrpark gesetzt hat, werden Alternativen einfach ausgeblendet. Das schenkt die Sicherheit, eine richtige Entscheidung getroffen zu haben, **verhindert aber eine Korrektur**, wenn sich die Modelle als zu benzindurstig oder reparaturanfällig erweisen. Man glaubt, keine Alternativen zu haben, weil man sie einfach nicht sieht.

3. Der Halo-Effekt: Halo heißt Heiligenschein, und der Effekt sorgt dafür, dass wir die Folgen einer möglichen Entscheidung durch eine rosa Brille sehen. Erinnern wir uns an den Immobilienskandal um Jürgen Schneider, dem die Banken sogar dann noch gutes Geld hinterher warfen, als seine Immobilien-Modelle schon zu bröckeln begonnen hatten. Man fiel einfach auf die Hochglanzpolitik seiner fadenscheinigen Ideen herein.

Einerseits haben diese Prinzipien etwas Gutes. Sie verhindern, dass wir wankelmütig zögern, wenn es etwas zu entscheiden gibt. Andererseits machen sie auch kritiklos und verstellen den Blick auf die Fußangeln, die eine Entscheidung mit sich bringen kann. Hier heißt es wach-

sam bleiben und alles im Hinblick auf diese Effekte zu hinterfragen.

Lösen Sie sich innerlich von Geschäftsmodellen, deren Möglichkeiten ausgereizt sind.

Suchen Sie selbst die Innovationen, die Ihre Zukunft sichern – bevor andere die Vorreiterrolle geben und Ihnen die Butter vom Brot nehmen. Aber dafür brauchen Sie Mut und Entscheidungsstärke. Sonst sind Sie um nichts besser als der Kleinanleger, der die Tafahrt seiner Lieblingsaktie bis zum Nullpunkt beobachtet, weil er sich vor lauter Sentimentalität nicht trennen kann.

Entscheidend für Entscheider

1. Beugen Sie Turbulenzen vor. Denn egal wie talentiert Sie als Krisenmanager sind – allzu oft ist es Millimeterarbeit, den Flieger im Blindflug sicher zu landen, wenn der Sturm bereits tost und der Hagel aufs Cockpit prasselt. „Vorbeugen ist besser als Bohren.“ Das gilt nicht nur für Zähne, sondern auch für Unternehmen.

2. Lernen Sie loszulassen. Ob es um die Marktzyklen Ihrer Angebote oder die Modalitäten Ihrer Dienstleistungen geht: Im Zenit endet der Aufstieg. Entscheiden Sie sich mutig für Innovation. Denken Sie etwa an Gillette oder Persil. Beide bringen schon neue Produkte an den Start, obwohl deren Vorgänger immer noch Marktführer sind.

3. Bleiben Sie realistisch: Je überzogener Ihre Erwartungen sind, desto größer und teurer sind Ihre Enttäuschungen.

4. Planen Sie die Krise: „Ich glaube, dass mein ganzes Leben mich auf diesen Moment vorbereitet hat“, sagte Chesley B. Sullenberger auf CBS. Für Sie bedeutet das, bereits in ruhigen Zeiten die Krise zu antizipieren. Was sind meine größten Bedrohungen und welche Entscheidung würde ich treffen?

5. Ist die Krise da, lamentieren Sie nicht:

Auch wenn die Welt sich gegen Sie verschwört – Sie haben das Problem und Sie müssen es durch Ihre Entscheidungen lösen. Nehmen Sie das Ruder entschlossen in die Hand. „Mein Flugzeug, mein Unternehmen, mein Leben!“

HAUFE.
AKADEMIE

Alles wird leicht.

EINFACH DAS RICHTIGE TUN!

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Aktuelle Weiterbildung für

- Controlling
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Betriebswirtschaft



Das neue
Programm jetzt
anfordern!

Tel.: 0761 898-4422

www.haufe-akademie.de/controlling

- ▶ Seminare und Trainings ▶ e-Learnings
- ▶ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ▶ Tagungen und Kongresse
- ▶ Unternehmenslösungen ▶ Consulting



Wirklich rationale Entscheidungen

Die nächste Herausforderung für das Controlling

von Utz Schäffer und Jürgen Weber

Kognitive Verzerrungen als Herausforderung

Controller sind von jeher daten- und methodenorientiert; sie stehen für zahlenbasiertes Vorgehen und analytisches Denken. Entsprechend ist **die Rationalität der Unternehmensführung Zielsetzung des Controllings** (vgl. etwa Weber/Schäffer 2014; Gänßlen et al. 2013). In der Praxis stehen dieser Zielfunktion aber vielfältige Barrieren entgegen, die alle mit menschlichen Eigenschaften zu tun haben: Mangelndes Wissen und Können, opportunistisches Verhalten, Emotionen und kognitive Verzerrungen. Betrachten wir die **vier Barrieren** im Einzelnen:

Mangelndes Wissen und Können: Managern fehlt es häufig an einer hinreichenden Expertise in Fragen des Finanz- und Rechnungswesens. Denken Sie an den begnadeten Entwickler, den Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, der noch nichts von wertorientierter Steuerung gehört hat; oder den Juristen, der nicht mit Finanzmodellen rechnen kann (*iudex non calculat*). Allerdings ist grundlegendes betriebswirtschaftliches Methodenwissen heute

auf einer breiteren Basis vorhanden als noch vor ein oder zwei Jahrzehnten. In vielen traditionell von Ingenieuren beherrschten Unternehmen hat sich die kaufmännische Perspektive zunehmend durchgesetzt, entsprechendes **Methodenwissen ist damit für jeden Manager unabdingbar geworden.**

Opportunismus: Eine zweite Barriere, die rationalen Entscheidungen entgegensteht, ist im sogenannten opportunistischen Verhalten von Managern zu finden. Diese haben vielfach abweichende Zielfunktionen: Bereichsinteresse geht vor Unternehmensinteresse, persönliche Eitelkeiten werden auch dann verfolgt, wenn sie der Zielsetzung des Unternehmens widersprechen, Machtstreben, Bequemlichkeit und Trägheit ... die Liste ließe sich fortsetzen. Das Phänomen des Opportunismus ist denn auch seit Jahrzehnten ein zentraler Fokus der betriebswirtschaftlichen Forschung. In der Konsequenz werden immer neue finanzielle Anreiz- und Kontrollsysteme entwickelt, die die Zielkongruenz von Managern und Unternehmen sicherstellen sollen. Dabei sind finanzielle Anreizsysteme durchaus nicht unproblematisch. Wenn die engen Voraus-

setzungen für den produktiven Einsatz leistungsabhängiger Gehaltsbestandteile (Messbarkeit, individuelle Zuordenbarkeit) nicht gegeben sind, dominieren schnell dysfunktionale Nebenwirkungen. Und wenn Managern bereits im Studium vermittelt wird, dass sie im Kern opportunistisch sind, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich diese Prophezeiung auch erfüllt.

Emotionen: Während mangelndes Fachwissen und Opportunismus als Herausforderungen für das Controlling schon lange intensiv diskutiert werden, wurden Emotionen im Management bislang stark vernachlässigt; sie sind eher tabuisiert. Gefühle zu zeigen, gilt als unprofessionell. Manager sind unbeeinflusst von emotionalen Schwankungen und haben auch keine Launen, die den Weg zu einer ruhigen Analyse versperren könnten. Natürlich entspricht dies nicht dem, was man täglich in den Chefetagen (und nicht nur dort) beobachten kann. Dennoch wird die Tabuzone nur selten betreten und **die dritte Barriere, die einem rationalen Management entgegensteht, harrt deshalb noch einer intensiveren Analyse und praktischen Berücksichtigung.**



Abb. 1: Barrieren einer rationalen Unternehmensführung im Überblick

Ähnliches galt lange Zeit für die vierte und letzte Barriere, die **kognitiven Verzerrungen**. Sie stehen im Mittelpunkt dieses Beitrags und sind häufig der Engpass rationalen Handelns. Unter **kognitiven Verzerrungen sind alle systematischen, meist unbewussten fehlerhaften Neigungen bei der Wahrnehmung, Prognose und Bewertung von Sachverhalten zu verstehen**. Davon gibt es viele. Wir möchten im Folgenden sechs Kategorien solcher Verzerrungen unterscheiden:

- ➔ **Manager überschätzen sich** (selbstbezogene Verzerrungen): Sie sind zu optimistisch, zu selbstbewusst (90% aller Fahrer glauben, dass sie besser Auto fahren als der Durchschnitt), sie überschätzen ihre Fähigkeit zur Kontrolle einer Situation („Ich kann noch Auto fahren“), rücken sich die Vergangenheit zurecht („Ich habe es schon immer gewusst“) oder attribuieren Erfolge viel zu sehr auf die eigene Person („Ohne mich hätten wir das nie geschafft“).
- ➔ Manager sind durch **Konformitätsdruck in der Gruppe** beeinflusst („groupthink“, „bandwagon effect“) und überschätzen die Weisheit von Vorgesetzten und von als solche wahrgenommenen Experten und Autoritäten (sozial induzierte Verzerrungen).
- ➔ Manager sind **durch ihre Zuneigung zu Menschen und Dingen geblendet** (zunei-

gungsinduzierte Verzerrungen): Sie finden es schwer, die Zuneigung zu einer Person von der Sachdiskussion zu trennen, sie verspüren unbewusst den Drang, Gefälligkeiten mit Gegenleistungen zu vergelten und sie hängen zu sehr an Dingen, die ihnen gehören („Mein Unternehmen“) oder die sie selber aufgebaut und groß gemacht haben („Mein Projekt“).

- ➔ **Manager lassen sich durch Präsentation und äußere Gestalt blenden** (Wahrnehmungsverzerrungen): Die Einbettung gegebener Informationen („framing“), ständige Wiederholung („frequency“) und die zuerst genannte Zahl („anchoring“) beeinflussen sie zu sehr; daneben schließen sie zu schnell von einzelnen Eigenschaften eines Menschen oder eines Projekts auf das Ganze („halo effect“).
- ➔ Manager möchten **nichts bedauern und scheuen mögliche Veränderungen** (stabilitätsinduzierte Verzerrungen): Sie tun sich schwer damit, bereits angefallene Kosten in der Entscheidungsfindung zu ignorieren („sunk costs“). Sie bereuen Verluste stärker als entgangene Gewinne, sie ignorieren mögliche Reaktionen von Wettbewerbern oder Regulierern, sie vertrauen zu sehr dem Fortdauern vorliegender Trends und orientieren sich zu stark am Status Quo – etwa bei der Kapitalallokation.

- ➔ **Manager vereinfachen zu stark** (vereinfachungsinduzierte Verzerrungen): Sie schließen zu schnell vom Ergebnis auf die Qualität des Prozesses; sie vernachlässigen die Grundgesamtheit, verzichten auf nicht einfach zugängliche Informationen und die Diskussion von Alternativen. Zudem trennt ihr Unterbewusstes Korrelation nicht scharf genug von Kausalität, und sie tun sich schwer mit nicht linearen Zusammenhängen und Wahrscheinlichkeiten.

Sie sehen: Unbewusste und fehlerbehaftete Verzerrungen können Entscheidungen in vielfältiger Weise negativ beeinflussen. Diverse Bestseller haben das Thema in den letzten Jahren propagiert und hoffähig gemacht; beispielhaft sei nur auf die Werke von Daniel Kahneman und Dan Ariely verwiesen. Gleichzeitig ist der Umgang mit kognitiven Verzerrungen in den meisten Unternehmen aber nach wie vor ein Randthema, häufig auch aus einer gewissen Hilflosigkeit heraus. Schließlich gehen die meisten Alphaner im Management davon aus, dass kognitive Verzerrungen vielleicht ein wichtiges Thema für Trainings sein mögen, aber keinesfalls sie selbst betreffen. Zudem lassen sich Menschen in ihren grundlegenden Verhaltensweisen ab einem gewissen Alter und Hierarchiegrad vermeintlich ohnehin nicht mehr verändern. Entsprechend