



Liebe Leserinnen und Leser,

die Erstellung des zweiten Dream Car Berichts der Ideenwerkstatt im ICV „Was macht Controller erfolgreich(-er) | Auf das Verhalten kommt es an!“ befindet sich auf der Zielgeraden. Erste Einblicke werden wir Ihnen auf dem 37. Controller Congress 2012 im Mai in München präsentieren. Die Veröffentlichung des gesamten Berichts ist im Anschluss daran für Ende Mai / Anfang Juni geplant.

Im fünften IW-Quarterly im September 2011 sind wir bereits darauf eingegangen, dass das Menschenbild der traditionellen Betriebswirtschaftslehre, der *Homo oeconomicus*, nicht dem realen menschlichen Entscheidungsverhalten entspricht. Menschen können keine uneingeschränkt rationalen Entscheidungen treffen, Ihr Handeln ist von einer beschränkten Rationalität („*bounded rationality*“).

Folge der begrenzten Rationalität ist der unbewusste Einsatz von Vereinfachungsstrategien, sog. kognitiven Heuristiken, welche die Komplexität von Entscheidungssituationen reduzieren. Dies führt allerdings zu kognitiven Verzerrungen, sog. „*biases*“. Der erste Artikel dieser Ausgabe thematisiert deren Auswirkungen auf das Controlling; am Beispiel des Management Reportings.

Im zweiten Artikel beschäftigen wir uns mit *smarten Heuristiken*. Dies sind Strategien der Entscheidungsfindung, welche unter Nutzung der menschlichen Intuition und durch Nicht-Berücksichtigung von Informationen zu effizienten und effektiven Lösungen führt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre

Ihre,



Péter Horváth



und

Uwe Michel

Manfred Rimmel, manfred rimmel strategie consulting



Mein Verständnis von Controlling baut auf dem Prinzip der Ganzheitlichkeit auf. Die Arbeit des Controllers darf sich demnach nicht nur auf Sachthemen im Sinne „*facts and figures*“ beschränken. Der Controller muss auch durch sein Verhalten und das richtige Rollenverständnis positiv auf sein Umfeld wirken. Gegebenenfalls sollte er aber auch auf Defizite in Bezug auf Führung

und Zusammenarbeit im Unternehmen hinweisen. Dabei spielt die Kommunikation wiederum eine wichtige Rolle. Mit Kommunikation bringen wir die Sache zum Menschen. Dies in der richtigen Form und mit den richtigen Inhalten zu tun, ist nicht zuletzt auch für den Controller eine wichtige Aufgabenstellung.

Umso mehr freut es mich, dass wir in der Ideenwerkstatt des ICV mit „Green Controlling“ und „Behavioral Controlling“ Themen aufgegriffen haben, die den Betrachtungshorizont des Controllers und des Controllings – ebenfalls im Sinne der Ganzheitlichkeit – erweitern.

Mit meiner derzeitigen Tätigkeit als Unternehmensberater möchte ich meine fast 40-jährige Erfahrung auf dem Gebiet des Controlling, der Strategieentwicklung und -umsetzung sowie der ganzheitlichen Unternehmensführung weitergeben. Im Sinne der Ganzheitlichkeit ist es mir dabei ein besonderes Anliegen, meinen Kunden zu vermitteln, dass Sache, Mensch und Kommunikation im Unternehmen eine Einheit bilden und in permanenter Wechselwirkung stehen. Nur unter Beachtung dieses Grundsatzes werden Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein.

*Manfred Rimmel war vor seiner Beratertätigkeit viele Jahre in der Automobilindustrie und der Energiewirtschaft in leitenden Funktionen tätig. Daneben war er über einen Zeitraum von 10 Jahren Vorsitzender des Controllervereins.*

## Controlling und kognitive Verzerrungen | Die Auswirkungen der begrenzten Rationalität

Die traditionelle Wirtschaftslehre vertrat über Jahrzehnte die These des rationalen Entscheidungsverhaltens von Menschen, welches sich im Analyseinstrument des *Homo oeconomicus* manifestierte. Die Arbeiten verschiedener Psychologen und Ökonomen, u.a. der beiden Nobelpreisträger Herbert Simon und Daniel Kahneman, zeigten jedoch, dass die angenommene Rationalität eine beschränkte ist. Aufgrund der beschränkten Verarbeitungskapazität des menschlichen Gehirns und unserem komplexen, unsicheren Umfeld können Menschen keine im Sinne der ökonomischen Rationalität optimalen Entscheidungen treffen. Alle Rationalität im menschlichen Handeln kann nur beschränkt sein. Im folgenden Artikel zeigen wir am Beispiel des Management Reporting auf, welche Auswirkungen dies auf das Controlling hat.

### Begrenzte Rationalität menschlicher Entscheidungen

Die Folge der begrenzten Rationalität („*bounded rationality*“) des menschlichen Verhaltens ist der unbewusste Einsatz kognitiver Vereinfachungsstrategien, sog. kognitiver Heuristiken. Mit deren Hilfe und auf Basis eigener Erfahrungen erschaffen Menschen ein vereinfachtes, strukturiertes und lösbares mentales Abbild eines unstrukturierten und komplexen Problems. Eine auf diesem Weg getroffene Entscheidung kann von einer rationalen Entscheidung abweichen, da nicht notwendigerweise die nutzenmaximierende und optimale Alternative gewählt wird. Es kommt zu Entscheidungsanomalien, sog. kognitiven Verzerrungen oder „*biases*“.

Ein Beispiel einer kognitiven Verzerrung ist der „*Verfügbarkeits-Fehler*“. Dieser beschreibt das Phänomen, dass Entscheidungen auf Basis der vorliegenden oder leicht zugänglichen Informationen getroffen werden. Aufsichtsräte verlassen sich bei der Beurteilung der Managementleistung auf Informationen, welche ausgerechnet das zu beurteilende Management zu Verfügung stellt. Finanzmanager benutzen die Black-Scholes-Formel zur Preisberechnung von Derivaten, obwohl deren Gültigkeit seit zehn Jahren widerlegt ist. *Dobelli* (2011) vergleicht diese Beispiele mit der Nutzung eines falschen Stadtplans anstatt von überhaupt keines Planes.

Die Kenntnis der systematischen Irrationalitäten des menschlichen Handelns ist ein Ansatzpunkt die menschliche Entscheidungsfindung, unter Nutzung aktueller Erkenntnisse der Psychologie, zu verbessern.

### Verhaltensorientierung im Management Reporting

Das Management Reporting hat die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen für die ergebnisorientierte Steuerung des Unternehmens zum Ziel. Lange Zeit wurde eine Verhaltensorientierung im Reporting vernachlässigt. Es überwog die Ansicht, eine Bereitstellung aller relevanten Unternehmensdaten ermöglicht dem Manager eine optimale Unternehmensführung und -steuerung. Die Frage, wie der Berichtsempfänger die Daten liest bzw. für seine Entscheidung bewertet und nutzt, wurde meist nicht gestellt.

Umfangreiche Berichte, oft ohne Bezug zu konkreten Entscheidungssituationen, führen zu „*Informationsüberflutungen*“ der Empfänger. Je größer die Datenmenge, desto schwieriger ist eine Unterscheidung zwischen steuerungsrelevanten und nicht steuerungsrelevanten Informationen. Manager und Controller sind gefährdet, den Fokus auf weniger entscheidungsrelevante Informationen zu richten (vgl. *Volnhals & Hirsch* 2008).

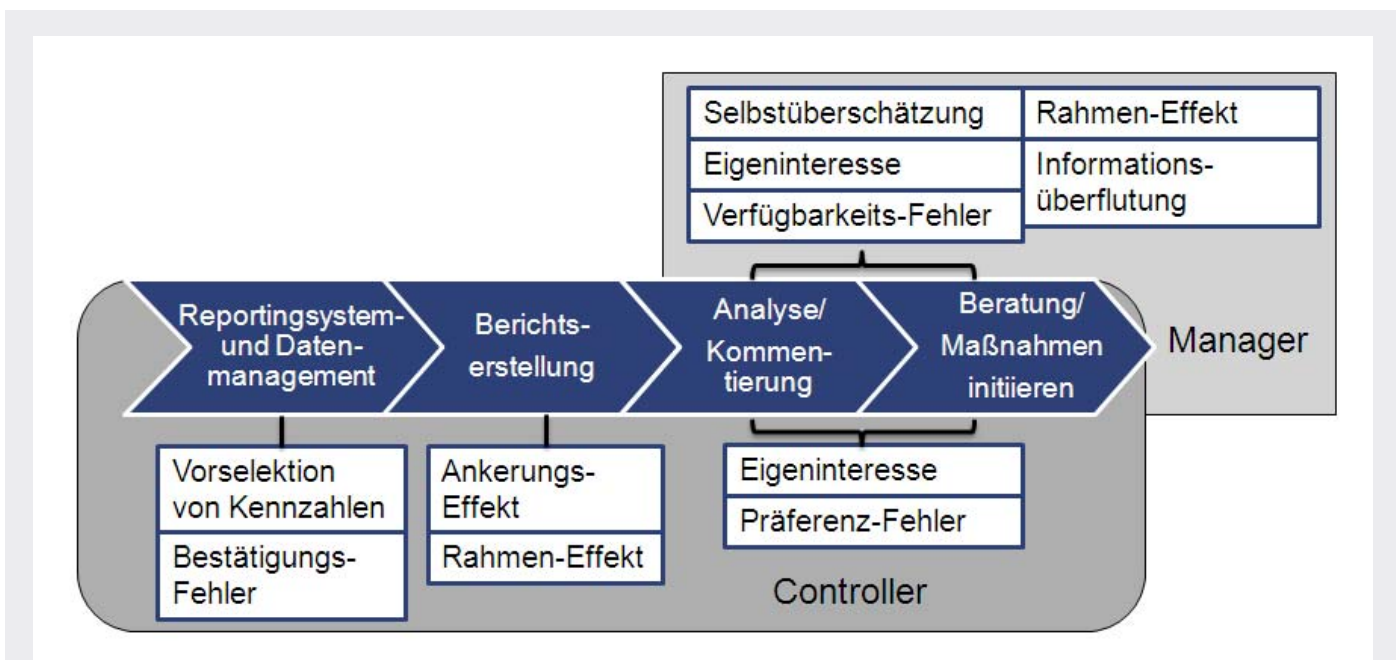


Abbildung 1: Management-Reporting und Beispiele kognitiver Verzerrungen (in Anlehnung an International Group of Controlling 2011, S. 34).

Diese Erkenntnis führte zu einer Abkehr von immer noch verbreiteten „Zahlenfriedhöfen“ hin zu individuellen, empfängerorientierten Berichten. Allerdings wird das menschliche Handeln von weiteren psychologischen und sozialen Einflüssen bedingt, welche der Controller bei der Berichtserstellung und -gestaltung berücksichtigen muss.

### Management Reporting und kognitive Verzerrungen

Im Rahmen des **Reportingssystems- und Datenmanagement** kann eine zu einseitige *Vorselektion der Kennzahlen* durch den Controller zu einem „Tunnelblick“ des Managers bei der Beurteilung der Ist-Situation führen. Controller laufen Gefahr, nur die Kennzahlen zu berücksichtigen, welche sie als entscheidungsrelevant erachten oder welche ihre Ansichten und Meinungen unterstützen.

Während der **Berichtserstellung** liegen Gefahren insb. in der verzerrenden Nutzung von Ansatzpunkten zur Prognose zukünftiger Entwicklungen (*Ankerungs-Effekt*) oder der Nichtbeachtung wesentlicher Zusammenhänge und Ursachen aufgrund der Aufbereitung und Aggregation (*Rahmen-Effekt*).

Die **Analyse und Kommentierung** dient der Plausibilisierung des Berichts und der Herausarbeitung der Ursachen von Abweichungen. Diese Phase ist wesentlich verknüpft mit der **Diskussion und Auswahl möglicher Maßnahmen**. Darstellungen haben einen erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung von Sachverhalten (*Rahmen-Effekt*). Es besteht die Gefahr, dass aufgrund einer zu hohen Datenaggregation Wirkungszusammenhänge verloren gehen oder Hervorhebungen dazu führen, dass Daten irrtümlich als besonders relevant angesehen werden.

Zur **Entscheidungsfindung** begnügen Manager sich oft mit vorliegenden Informationen (*Verfügbarkeits-Fehler*), ohne weitere Auswertungen oder Detailanalyse nachzufragen. Die bevorzugte Nutzung von Informationen, welche die eigenen Überzeugungen stützen, ist problematisch (*Bestätigungs-Fehler*). Informationen, welche der eigenen Meinung widersprechen, werden als nicht relevant eingestuft und übersehen.

## Smarte Heuristiken | Einfache und effiziente Formen der Entscheidungsfindung

Der Reflex, im Angesicht von unsicheren und komplexen Entscheidungssituationen enorme Ressourcen einsetzen zu wollen, gründet in einer Sehnsucht nach Optimierung und entspricht dem Menschenbild des *Homo oeconomicus*. Den *Homo oeconomicus* konfrontieren die Forscher des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung Berlin mit dem modernen Menschenbild des *Homo heuristicus* — einem Menschen, der auf der Suche nach effizienten und effektiven Lösungen, oft Informationen ignoriert und sich auch in unsicheren Entscheidungssituationen auf seine Intuitionen verlässt.

### *Homo oeconomicus* kontra *Homo heuristicus*

Ein Beispiel für die Entscheidungsfindung des *Homo heuristicus*: Sitzen in einem Restaurant viele glückliche Gäste während ein anderes gähnend leer ist, sagt uns unsere Intuition, dass es wohl einen guten Grund für die Präferenz der vielen Menschen geben muss. Wir werden uns tendenziell eher für das höher frequentierte entscheiden.

Anstatt über eine allgemein anwendbare Methode für jedes erdenkliche Problem verfügt der *Homo heuristicus* über ein

In beiden Phasen sind Manager und Controller besonders dem Eigeninteresse ausgesetzt. Verschiedenste Anreize monetärer, aber auch nicht-monetärer Art (z.B. Beförderungen) können die Auswahl von Maßnahmen beeinflussen. Auch kann es zur Entwicklung von Präferenzen für bestimmte Themen aufgrund emotionaler Verbundenheit kommen (*Präferenz-Fehler*), welche sachlich nicht begründbar sind.

Gestaltungsempfehlungen zur Sensibilisierung von Managern und Controllern für die kognitiven Verzerrungen in ihrem Entscheidungsverhalten wären z.B. die Versachlichung von Motivation und Eigeninteresse, das Aufzeigen alternativer Perspektiven oder die empfängerorientierte Aufbereitung von Informationen. **Aber hierzu mehr im kompletten Dream Car Bericht der Ideenwerkstatt: „Was macht Controller erfolgreich(-er)? | Auf das Verhalten kommt es an!“**

### Weiterführender Hinweis

*Die zwei in dieser Ausgabe dargestellten Modelle des Entscheidungsverhaltens sind nicht komplementär. Sie widersprechen sich: der Einsatz von **smarten Heuristiken** führt zu effizienten und zufriedenstellenden Problemlösungen bzw. der Einsatz von Heuristiken führt zu **kognitiven Verzerrungen**. Diesem liegt ein differenziertes Verständnis zu Grunde, was Heuristiken überhaupt sind.*

*Die Ideenwerkstatt im ICV hat weder die Kompetenz noch die Aufgabe zu entscheiden, welches Modell richtig und welches falsch ist; wenn diese Entscheidung überhaupt möglich ist. Unser Anspruch ist es, zu zeigen:*

- welche **kognitiven Verzerrungen** im Rahmen der Controlling-Prozesse im Entscheidungsverhalten von Managern und Controllern auftreten können,
- was **smarte Heuristiken** sind, in welchen Situationen diese einfache und effiziente Problemlösungen darstellen und was nötig ist, damit smarte Heuristiken im Unternehmen Anwendung finden können.

Arsenal (**adaptive Werkzeugkiste**) spezialisierter Strategien, welche gemäß den konkreten Umständen eines Problems ausgewählt werden. Die entscheidende Annahme ist, dass Optimierung in der Praxis, mit endlichen Ressourcen und begrenzter Rationalität nicht nur unmöglich ist, sondern oft nicht einmal wünschenswert wäre. Der Einsatz smarter Heuristiken liefert trotz geringerem Aufwand gute, zum Teil sogar bessere Ergebnisse.



## Welche smarten Heuristiken verwenden Menschen

Stellen Sie sich vor, Sie müssten entscheiden, welche der beiden Städte mehr Einwohner hat: Detroit oder Milwaukee.

Der *Homo oeconomicus* würde zur Beantwortung dieser Frage alles verfügbare Wissen über beide Städte sammeln (z.B. ob die Stadt große Industrieansiedlungen besitzt), die Fakten gewichten und dann die Alternative mit dem höheren Gesamtwert wählen. Stellt man die Frage einer Gruppe in Deutschland, entscheiden sich ca. 90% rasch für die richtige Antwort: Detroit. Diese Mehrheit ist sogar ausgeprägter als wenn man die Frage einer Gruppe von U.S.-Amerikanern stellt, von denen sich nur etwa 60% für Detroit entscheiden.

Deutsche verfügen in aller Regel nur über vage Informationen zu beiden Städten. Sie entscheiden sich für Detroit, weil sie den Namen dieser Stadt wiedererkennen, während sie von Milwaukee noch nie gehört haben. Diese Tatsache ermöglicht die Anwendung der **Rekognitionsheuristik**: Wird genau einer von zwei Gegenständen wiedererkannt, dann schließe, dass dieser den höheren Wert hinsichtlich eines Kriteriums (z.B. Einwohnerzahl) besitzt. Trotz der scheinbaren Naivität dieser Regel, lassen sich mit ihr profitable Investmentportfolios zusammenstellen oder die Gewinner von Wahlen vorhersagen.

Sind Ihnen beide Alternativen bekannt und verfügen Sie sogar schnell über viel Wissen zu den Alternativen, müssen Sie dies nicht immer auch berücksichtigen. Welche Stadt hat mehr Einwohner: Stuttgart oder Berlin? Zu beiden Städten können Sie wahrscheinlich viele Details abrufen, welche positiv mit einer höheren Einwohnerzahl korrelieren (z.B. Flughäfen, Universitäten, Sportvereine). Dennoch wählen die meisten Menschen korrekterweise Berlin, indem sie sich bspw. fragen „Ist eine der Städte die Bundeshauptstadt?“ Hierbei verwenden Menschen die **„Take The Best“-Heuristik**: Beachte die Kriterien der Relevanz nach und beende die Suche, sobald ein Unterschied hinsichtlich eines einzigen Kriteriums besteht.

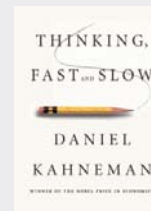
## Wann ist der Einsatz smarter Heuristiken sinnvoll

**Smarte Heuristiken** können grundsätzlich auch Anwendung in der Unternehmenspraxis finden. Zur Beantwortung der Frage, ob ein Kunde noch ein aktiver Käufer der Produkte des Unternehmens ist oder diese in Zukunft nicht mehr nachfragen wird, existieren komplizierte mathematische Modelle, wie das Pareto/NBD- oder das BG/NBD-Modell.

*Wübben* und *von Wangenheim* (2008) konnten z.B. empirisch nachweisen, dass die **Hiatus-Heuristik**: „Der Kunde wird in Zukunft keine Produkte mehr nachfragen, wenn er in den

## Lesetipps

### Daniel Kahneman - *Thinking Fast and Slow*



Das neueste Werk des Nobelpreisträgers für Ökonomie beschäftigt sich mit unterschiedlichen Modellen menschlichen Denkens: Schnelle im emotional geprägt gegenüber aufwändigeren, abwägenden und scheinbar logischen Entscheidungen. Aber, bei der Lektüre ist Vorsicht geboten: „Dieses Buch wird die Art und Weise Ihres eigenen Denkens verändern“ (R. Thaler).

### Rolf Dobelli - *Die Kunst des klaren Denkens*



Der Schweizer Feuilletonist Rolf Dobelli präsentiert mit diesem Buch eine Sammlung von 52 Denkfehlern, welche er über einen Zeitraum von über einem Jahr in wöchentlichen Essays in der Montagsausgabe der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vorgestellt und anhand alltäglicher Situationen beschrieben hat.

letzten sechs (neun / zwölf) Monaten keine unserer Produkte mehr gekauft hat“, gleiche und z.T. bessere Ergebnisse lieferte als die mathematischen Optimierungsmodelle.

Der Vater der Portfoliotheorie, der Nobelpreisträger *Harry Markowitz*, baute seine Altersvorsorge nicht nach den von ihm entwickelten Modellen auf. Stattdessen verteilte er die finanziellen Mittel für seine Altersvorsorge gleichmäßig auf N Aktien und nutzte eine naive Diversifikation. Anders ausgedrückt, er verwendete die **1/N-Heuristik**: Verteile alle Ressourcen gleichmäßig auf die N zur Verfügung stehenden Alternativen.

Natürlich garantieren *smarte Heuristiken* keine korrekten Antworten oder „gute“ Entscheidungen. Das Kriterium der Bundeshauptstadt hätte vor 1990 bei der Frage ob Stuttgart oder Bonn mehr Einwohner hat zur falschen Antwort geführt. Der Einsatz **smarter Heuristiken** führt dann zu guten Ergebnissen, wenn eine Passung zwischen gewählter Strategie, evolvierten menschlichen Fähigkeiten und den Umweltbedingungen der Entscheidungssituation vorliegt. Diese wird als **ökologische Rationalität** bezeichnet.

**Für weitere Informationen laden wir Sie herzlich ein zur Lektüre des in Kürze erscheinenden Dream Car Berichts der Ideenwerkstatt „Was macht Controller erfolgreich(-er)? | Auf das Verhalten kommt es an!“.**

**Dobelli, R.**, Die Kunst des klaren Denkens - 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen, München 2011.

**Wübben, M./Wangenheim, F.**, Instant Customer Base Analysis: Managerial Heuristics Often “Get It Right”, in: *Journal of Marketing*, 72 (2008) Mai, S. 82-93..

**Voinhals, M./Hirsch, B.**, Information Overload und Controlling, in: *Zeitschrift für Management und Controlling*, 52 (2008) Sonderheft 1, S. 50-56.

**International Group of Controlling**, Controlling-Prozessmodell: Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen, Freiburg 2011.

## Impressum

### Herausgeber und Urheberrechte:

Internationaler Controller Verein eV  
Ideenwerkstatt  
Leitung:  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth  
Dr. Uwe Michel  
www.controllerverein.com/iw

### Redaktion:

IPRI gemeinnützige GmbH  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Sportwiss.  
Andreas Aschenbrücker  
Königstraße 5  
70173 Stuttgart  
Telefon: +49 (711) 620 32 68-0  
Telefax: +49 (711) 620 32 68-889  
AAschenbruecker@ipri-institute.com

### Mitglieder der Ideenwerkstatt:

Manfred Blachfellner, ICV  
Siegfried Gänßlen, Hansgrohe AG  
Dr. Lars Grünert,  
Trumpf Laser GmbH & Co. KG  
Prof. Dr. Heimo Losbichler,  
FH Oberösterreich  
Manfred Rimmel,  
manfredremmel.strategieconsulting  
Karl-Heinz Steinke,  
Deutsche Lufthansa AG

### Internationaler Controller Verein eV

Geschäftsstelle  
Postfach 11 68  
82131 Gauting  
Telefon: +49 (89) 89 31 34-20  
Telefax: +49 (89) 89 31 34-31  
www.controllerverein.com  
verein@controllerverein.com