

Christian Glaser

# Risiko im Management

100 Fehler, Irrtümer, Verzerrungen  
und wie man sie vermeidet



Springer Gabler

---

# Risiko im Management

---

Christian Glaser

# Risiko im Management

100 Fehler, Irrtümer, Verzerrungen  
und wie man sie vermeidet

 Springer Gabler

Christian Glaser  
Ellhofen, Deutschland

ISBN 978-3-658-25834-4      ISBN 978-3-658-25835-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25835-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Illustrationen: Maika Mahira Koller, Stuttgart

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## Stimmen zum Buch

*„Eine Lektüre, die überrascht und ganz neue Blickwinkel auf Unternehmen und Management eröffnet.“*

Dr. Olaf Berlien, CEO OSRAM Licht AG

*„Wenn Sie bessere Entscheidungen treffen wollen, dann lesen Sie dieses aufschlussreiche Buch von Christian Glaser, das Ihnen die Einsichten der Verhaltensökonomik näherbringen wird.“*

Prof. Dr. Iris Bohnet, Harvard University

*„Das Buch bietet insbesondere Vorständen, Geschäftsführern und Führungskräften lesenswerte Ideen und Konzepte für die Verbesserung von Entscheidungen in einer Welt mit vielen Chancen und Gefahren (Risiken). Der Leser lernt die wesentlichen, insbesondere auch psychologischen Grundlagen kennen, die wichtig sind beim Aufbau eines modernen, entscheidungsorientierten Risikomanagements, das tatsächlich ökonomischen Mehrwert generiert.“*

Prof. Dr. Werner Gleißner, Technische Universität Dresden

*„Dieses Buch hilft jedem Entscheidungsträger weiter. Die Verbindung von strategischem Risikomanagement und Behavioral Economics ist sehr gut gelungen.“*

Prof. Dr. Dr. Joachim Häcker, Hochschule München, Gründer und Direktor des Deutschen Instituts für Corporate Finance

*„Risikomanagement ist ein wichtiger Baustein der Unternehmensführung, der aber auch zur Gefahr werden kann, wenn man es falsch einsetzt. Dies verdeutlicht der Autor anhand plastischer Beispiele in hervorragender Weise.*

Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels, Universität zu Köln

*„Wer die bisher von Herrn Glaser verfassten Fachbücher kennt, wird von Aufbau und Inhalt des vorliegenden Buches zunächst überrascht sein. Theoriefundiert, anregend und gespickt mit vielen Praxis-hinweisen diskutiert Herr Glaser in unterhaltsamer Weise die existenziellen Fragen eines ganzheitlichen Risikomanagements. Diese Herangehensweise kann insbesondere bei Entscheidungsträgern in den Unternehmen zu einem kritischen Hinterfragen ihrer bisherigen Denk- und Entscheidungsmuster und damit zu einer Verbesserung im Risikomanagement führen.“*

Prof. Dr. Thomas Henschel, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

*„Dieses Buch wird Ihren Blick auf das Management verändern!“*

Prof. Dr. Herbert Henzler, ehem. European Chairmen McKinsey & Company

*„Dr. Christian Glaser schildert in seinem Buch eindrucksvoll, dass es sich bei Risikomanagement nicht nur um eine Systematik handelt, sondern auch viele psychologische Aspekte von Relevanz sind. Die praxisnahen Beispiele erlauben das eigene Handeln zu reflektieren, dadurch eigene Fehler zu erkennen und darüber hinaus auch aus Fehlern anderer zu lernen.“*

Dr. Mark Hiller, CEO RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG

*„Dieses Buch leistet einen wichtigen Beitrag zu verstehen, wie nah erfolgreiches Unternehmertum und Risikomanagement beieinanderliegen. Das Buch von Dr. Christian Glaser bietet hierzu einen guten und umfassenden Überblick und behandelt dabei wesentliche Aspekte des Risikomanagements. Ich kann jedem die Lektüre empfehlen.“*

Hartmut Jenner, CEO Alfred Kärcher SE & Co. KG

*„Christian Glaser stößt mit diesem Buch einen wichtigen Perspektivwechsel an: Effektives Risikomanagement ist nicht allein eine Frage der richtigen Modelle, sondern muss sich auch auf die persönliche Beurteilung stützen, die aber eben oft weit weniger objektiv ist, als wir vielleicht selbst glauben wollen. Das kluge Zusammenspiel beider Faktoren sollte zu nachhaltigem und langfristigem Erfolg führen.“*

Wolfgang Kirsch, European Banker of the Year 2013, ehem. CEO DZ Bank AG

*„Bei aller Professionalisierung des Risikomanagements darf der ‚Faktor Mensch‘ nicht übersehen werden. Auch für Risikomanager und Entscheider gelten die Gesetzmäßigkeiten der menschlichen Kognition. Dafür sensibilisiert dieses Buch anhand zahlreicher Beispiele auf sehr anschauliche Art und Weise.“*

Markus Mosa, CEO EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG

*„Sich keiner Fehler bewusst zu sein wird nach Lektüre dieses Buches niemand mehr von sich behaupten können. Spannend und zugleich sehr eingängig und prägnant erzählt, gibt dieses Werk wohl einen der umfassendsten Überblicke über die verschiedenen Theorien zu Fehlern bei der Risikobeurteilung. Eine beeindruckende Sammlung, die eine Fülle an Blind Spots zu Tage bringt.“*

Dr. Christian Müller, Vorstand/CFO Carl Zeiss AG

*„Verantwortung tragen heißt immer auch Risiken managen. Wie vielfältig mögliche Risiken sein können, das zeigt dieser fundierte Überblick von Christian Glaser – eine nützliche Lektüre für alle Entscheider.“*

Dr. Stefan Oschmann, CEO Merck KGaA

*„Dem Autor gelingt es, die Grundzüge der modernen Verhaltensökonomik mit den komplexen Herausforderungen des Risikomanagements zu verbinden. Diese Perspektive ermöglicht einen interessanten Zugang zur Identifikation und Einschätzung von Risiken.“*

Klaus Rosenfeld, CEO Schaeffler AG

*„Dieses Buch hilft dabei, systematische - häufig unterbewusst ablaufende - Fehler zu vermeiden und die richtige Balance zwischen Intuition und reflektiertem Denken zu finden.“*

Prof. Dr. Daniel Simonovich, INSEAD

*„Das vorliegende Buch gehört in die Handbibliothek jedes Entscheidungsträgers, der Praktiker findet im Kompendium schnell Lösungsvorschläge. Vorbildung schadet dabei allerdings nicht – und hier dient das Buch als vorbildlich kommentierte Leseliste für jeden, der sich in die umfangreiche Materie vertieft einarbeiten möchte.“*

Dr. Nikolas Stihl, Aufsichtsratsvorsitzender Stihl AG

*„Nicht Wissen, sondern Realisieren ist Macht. Diesen Glaser-Text zu exekutieren, garantiert Sicherheit.“*

Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth, Stiftungsaufsichtsratsvorsitzender der Würth-Gruppe

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

erwarten Sie von diesem Buch bitte keine mathematische Abhandlung oder Beweisführung, wo die am häufigsten eingesetzten Risikomodelle Schwächen haben und falsch laufen, die dann am Ende häufig nur noch Finanzmathematiker und Aktuarien beziehungsweise „Quants“ nachvollziehen können. Hierzu gibt es bereits genügend Abhandlungen und auch die Finanzmarktkrise hat ab 2007 den „Proof of Concept“ für viele Modelle durchgeführt. In diesem Buch geht es um einen viel umfassenderen, grundlegenderen Blick - nämlich die Schaffung des Bewusstseins für verzerrte und fehlerhafte Wahrnehmungen, Beurteilungen und Interpretationen von risikorelevanten Sachverhalten. Es ist bewusst so geschrieben, dass es sowohl für Entscheidungsträger als auch für Spezialisten gleichsam erhellend sein kann.

Die häufigsten Fehler im (Risiko-)Management sind natürlich sehr vielschichtig. Denn sie hängen sehr eng mit der konkreten Branche, den vorhandenen Ressourcen und auch der Aufbau- und Ablauforganisation zusammen. Nichtsdestotrotz zeigte sich bei einem Vergleich einzelner Unternehmen unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Branchen, dass immer wieder die gleichen oder zumindest sehr ähnliche Problemfelder auftraten. Dies sind neben den operativen und methodischen Problemen der Modelle und Tools insbesondere der Umgang und die Verarbeitung der Informationen. Speziell die sogenannten „Biases“, also die systematischen Fehler und Verzerrungen

bei der Informationsverarbeitung, sollten Sie sich bewusst machen, bevor Sie strategische und unternehmensweite Entscheidungen treffen.

Einen sehr großen Einfluss auf die Erstellung des Buches hatten hierbei neben meiner jahrelangen Tätigkeit im Bereich Risikomanagement und dem Studium der unterschiedlichsten Lessons Learned von Krisen und Krisenberichten anderer Unternehmen insbesondere die Werke von Nassim Taleb sowie von Daniel Kahneman und Richard Thaler. Dem erstgenannten Autor gelang im Zuge der Finanzmarktkrise ein bahnbrechender Erfolg mit seiner Beschreibung der schwarzen Schwäne. Anhand sehr anschaulicher Beispiele war es plötzlich für jedermann verständlich, dass nicht nur Kleinigkeiten an den Modellen falsch justiert wurden, sondern dass viele Modelle grundlegend falsch waren und es mehr bedurfte als nur eines „Facelifts“. Auch der Ansatz der Antifragilität scheint ein interessanter zu sein.

Das Feld der Verhaltensökonomik (Behavioral Economics), das mit den beiden Wirtschaftsnobelpreisträgern Daniel Kahneman und Richard Thaler, aber beispielsweise auch Amos Tversky, an der Spitze der „Bewegung“, die Bereiche Risikomanagement und Psychologie verbunden hat, beurteilt menschliches Verhalten in wirtschaftlichen Situationen. Dabei werden insbesondere Konstellationen untersucht, in denen Menschen im Widerspruch zur Modellannahme handeln. Zentrale Quellen, warum wir „irrational“ handeln, sind dabei Heuristiken (Faustregeln aufgrund nur begrenzter Informationen), Einordnungen (Art und Weise, wie ein Problem vorgestellt wird – also auch der „Subtext“) und unvollkommene Märkte.

Natürlich ist es nicht möglich, dass im vorliegenden Buch alle potenziellen Fehlerquellen im (Risiko-)Management abschließend aufgeführt werden. Vielmehr geht es darum, dass Sie für gängige, noch immer weithin unterschätzte, Gefahren und Fehlerquellen sensibilisiert werden. Und selbst dann werden Ihnen wohl immer noch in Zukunft Fehler unterlaufen. Dies ist auch völlig normal, insbesondere da viele Entscheidungsprozesse unterbewusst ablaufen. Wenn Sie es aber schaffen, dass Sie nur einen entscheidenden Fehler weniger machen, weil Sie vorab dafür sensibilisiert wurden, dürfte sich die Lektüre dieses Buchs für Sie schon gelohnt haben.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre und wünsche Ihnen, dass Sie für mögliche Verzerrungen, logische Fehlschlüsse und methodische Schwächen in Ihrer Entscheidungsfindung und der Entscheidungsunterstützung sensibilisiert werden.

Und denken Sie immer daran: Fehler zu machen ist völlig normal und bleibt nicht aus, denn „wo gehobelt wird, da fallen Späne“. Entscheidend ist allerdings, dass Sie aus den Fehlern klug werden und dafür sorgen, dass diese so in Zukunft nicht mehr eintreten können!

Herzlichst, Ihr

Christian Glaser

Heilbronn, im März 2019

# Inhalt

Stimmen zum Buch .....	V
Vorwort.....	IX
Inhalt.....	XIII
1. (Zu viele) Historische Daten .....	2
Schauen Sie nicht zurück, sondern nach vorne! Denn nur so können Sie die zukünftigen Geschehnisse aktiv lenken.	
2. Narrative Täuschung.....	6
„Ich mach mir die Welt, widewid wie sie mir gefällt!“ - Warum wir nur das wahrnehmen, was wir auch wollen.	
3. Halo-Effekt .....	10
Wir lieben Erfolgsgeschichten und blenden alles Drumherum aus	
4. Selbstüberschätzung.....	14
Oder wie der Rheinländer sagen würde: „et hätt noch immer jut jejange“	
5. Mitläufereffekt und Gruppendenken .....	18
Schwarmintelligenz oder doch eher „dumme“ Lemminge?	
6. Problem der Induktion .....	22
Der Mensch als bester Freund des Truthahns?	
7. Inflation der „schwarzen Schwäne“ .....	26
Schwarzer oder doch nur ein dreckiger, weißer Schwan?	

---

8. Zukunft als Blackbox.....	30
Vogelstrauß-Politik auf kölsch: „et kütt wie et kütt“	
9. Angst vor dem Unbekannten und Unkontrollierbaren .....	34
Majestix und Risikomanagement	
10. (Zu viele) Durchschnittswerte .....	38
Die Realität ist nicht normalverteilt!	
11. Mathematisierung der Zukunft .....	42
Die Illusion, alles erklären zu können, sobald ein konkreter Zahlenwert verfügbar ist	
12. Die Welt als „Random Walk“? .....	46
Monte-Carlo-Simulation vs. Kausalität	
13. Spielerfehlschluss .....	50
Die Wahrscheinlichkeit für Schwarz beim Roulette ändert sich nicht, nur weil 5x zuvor Rot kam	
14. Millersche Zahl .....	54
Vermeiden Sie einen Information Overload beim Entscheider!	
15. Zielscheibenfehler.....	58
Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer	
16. Bestätigungsfehler .....	62
Warum Freitag der 13. ein ganz normaler Tag ist	
17. Selektive Wahrnehmung.....	66
„Ich sehe was, was du nicht siehst!“	
18. Asymmetrische Aufmerksamkeit.....	70
Warum wir vom Unerwarteten magisch angezogen werden	

---

19. Rationalitäts-Illusion .....	74
Der Homo oeconomicus ist tot, es lebe der Homo oeconomicus	
20. Murphys Gesetz.....	78
Nichts geschieht ohne Grund!	
21. Selbsterfüllende Prophezeiung .....	82
Wenn man nur fest genug an etwas glaubt, tritt es auch ein!?	
22. Barnum-Effekt.....	86
Warum glauben so viele Leute eigentlich an Horoskope?	
23. Blinde Modellgläubigkeit .....	90
Warum Modelle qua definitionem falsch sind	
24. Einrahmungs-Effekt .....	94
Ist das Glas nun halb voll oder halb leer?	
25. Nullrisiko-Verzerrung.....	98
Es gibt keine risikolosen Anlagen!	
26. Zurückfeuer-Effekt.....	102
Warum man manche Diskussionen gar nicht gewinnen kann	
27. Kognitive Dissonanz.....	106
Warum wir uns so leicht selbst betrügen	
28. Alpha- und Beta-Fehler .....	110
Die Illusion, alle Risiken zu vermeiden sei gut	
29. Risiken übertersichern .....	114
Unternehmer sein, heißt etwas zu unternehmen, also etwas zu „riskieren“!	

---

30. Fehlschluss der irreversiblen Kosten .....	118
Warum man nicht immer alles zu Ende bringen sollte	
31. Auffälligkeitsverzerrung .....	122
„I’m big in Japan!“	
32. Überlebensirrtum.....	126
Warum Erfolgsaussichten systematisch überschätzt werden	
33. Verfügbarkeitsheuristik.....	130
Was nur lange genug wiederholt wird, wird irgendwann als plausibel wahrgenommen	
34. Negativitätsverzerrung .....	134
Warum negative Dinge stärker wirken als positive	
35. Status-quo-Verzerrung .....	138
Wenn das Neue wieder das Alte ist	
36. Dispositionseffekt .....	142
Die Angst des Verlierers vor dem Verlust	
37. Beobachter-Erwartungseffekt.....	146
Gute Erwartungen bewirken gute Leistungen	
38. Konjunktionsfehler.....	150
Kennen Sie die Geschichte von Linda?	
39. Stereotypisierung .....	154
Warum sich Vorurteile nie gänzlich vermeiden lassen	
40. Anekdotischer Fehlschluss .....	158
Geschichten wirken stärker als Fakten	

---

41. Argumentum ad hominem .....	162
„Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht.“	
42. Strohmännchen-Argument .....	166
Oder: Der Versuch der Schaffung von Fake News	
43. Appell an die Ignoranz .....	170
Warum wir nicht beweisen können, dass Aliens nicht im Jahr 1947 in Roswell, New Mexico gelandet sind	
44. Falsches Dilemma .....	174
Welcher ist der beste Fußball-Club der Welt: Bayern München oder Real Madrid?	
45. Dammbrechungsargument .....	178
„Damit öffnen wir die Büchse der Pandora!“	
46. Tu quoque .....	182
„Du solltest erstmal vor der eigenen Haustüre kehren!“	
47. Mentale Buchführung .....	186
Warum Geldbeträge für uns, subjektiv betrachtet, unterschiedliche Werte einnehmen können	
48. Hierarchie-Gläubigkeit .....	190
„Du sollst nicht kritisieren und schon gar nicht den Chef!“	
49. Argumentum ad logicam .....	194
Nur weil eine Begründung schwach ist, muss die Schlussfolgerung nicht falsch sein	
50. Sonnenblumeneffekt .....	198
Wenn der Chef nur noch das hört, was er vermeintlich hören will	

---

51. Diversifikations-Mythos .....	202
Diversifikation ist kein Allheilmittel, eher eine Vorsichtsmaßnahme gegen Ignoranz	
52. Verlustaversion.....	206
Bloß nichts verlieren!	
53. Wissensriesen und Realisierungszwerge.....	210
Volition auf schwäbisch: „net schwätze, schaffe!“	
54. Fat tails und die Normalverteilungssillusion.....	214
Warum Ausreißer viel häufiger vorkommen, als wir denken	
55. Isoliertes Paralleluniversum .....	218
Warum Informationen nie in Silos gelagert werden dürfen	
56. Entscheidungsverstopfung beim Management .....	222
Reden ist Silber, machen ist Gold	
57. Intransparenz.....	226
Transparenz ist für das Risikomanagement, wie für den Menschen die Luft zum Atmen	
58. Clusterillusion.....	230
„Ist das nicht Oma Hildegards Gesicht da oben in den Wolken?“	
59. Autoritätsargument.....	234
„Als Ihr Lungenarzt würde ich Ihnen dazu raten, nur Marlboro zu rauchen!“	
60. Auswahlüberlastung.....	238
Herzlichen Glückwunsch, Sie haben die Qual der Wahl	

---

61. Fehlsteuerung erkennbarer Risiken.....	242
Warum wir häufig sehenden Auges ins Verderben laufen	
62. Langsame, unkoordinierte Reaktion.....	246
Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen	
63. Kausaler Fehlschluss.....	250
Warum es immer regnet, wenn Sie gerade erst Ihr Auto gewaschen haben	
64. Fluch des Wissens.....	254
Die Kunst besteht nicht darin, einfache Dinge kompliziert auszudrücken, sondern komplizierte Dinge einfach!	
65. Verschieben der Torpfosten.....	258
Warum allzu große Erfolgsgeschichten stutzig machen sollten	
66. Tautologien und inhaltliche Wiederholungen.....	262
„Kein Wunder, dass wir existieren!“	
67. Gefangen im Hamsterrad.....	266
„Ich habe keine Zeit, meine Axt zu schärfen, denn ich muss Bäume fällen“	
68. Kurzfristorientierung.....	270
In the long run, we are all dead	
69. Veraltete, leblose Risikostrategie.....	274
Ein veraltetes Fundament kann auf Dauer keinen Wolkenkratzer tragen	

---

70. Keine Verbindung mit der Planung .....	278
Nur wenn alle Unternehmensregel einheitlich gehisst sind, kann volle Fahrt aufgenommen werden	
71. Mangelhafte Risikokommunikation.....	282
Warum klare, einfache und direkte Kommunikation am besten hilft	
72. Fehlende Anreizsteuerung .....	286
You get what you pay	
73. Egozentrische Verzerrung .....	290
„Ich bin der König der Welt!“	
74. Prävalenzfehler.....	294
Traue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast	
75. Überschätzen der Portfoliobetrachtung .....	298
Allein durch Portfoliomanagement wird ein Bündel Stroh noch lange nicht zu Gold	
76. Sicherheits- und Möglichkeitseffekt.....	302
Sein oder nicht sein (oder sein können) – das ist hier die Frage	
77. Blind-Validierungen.....	306
Wie validiert man noch nicht dagewesene Ereignisse?	
78. Gelernte Sorg- und/oder Hilflosigkeit .....	310
Die Gefahr von Angststarre und schwarzen Löchern	
79. Heuristiken in einer komplexen Welt.....	314
Warum Anekdoten und Erfahrungswerte nicht immer hilfreich sind	

---

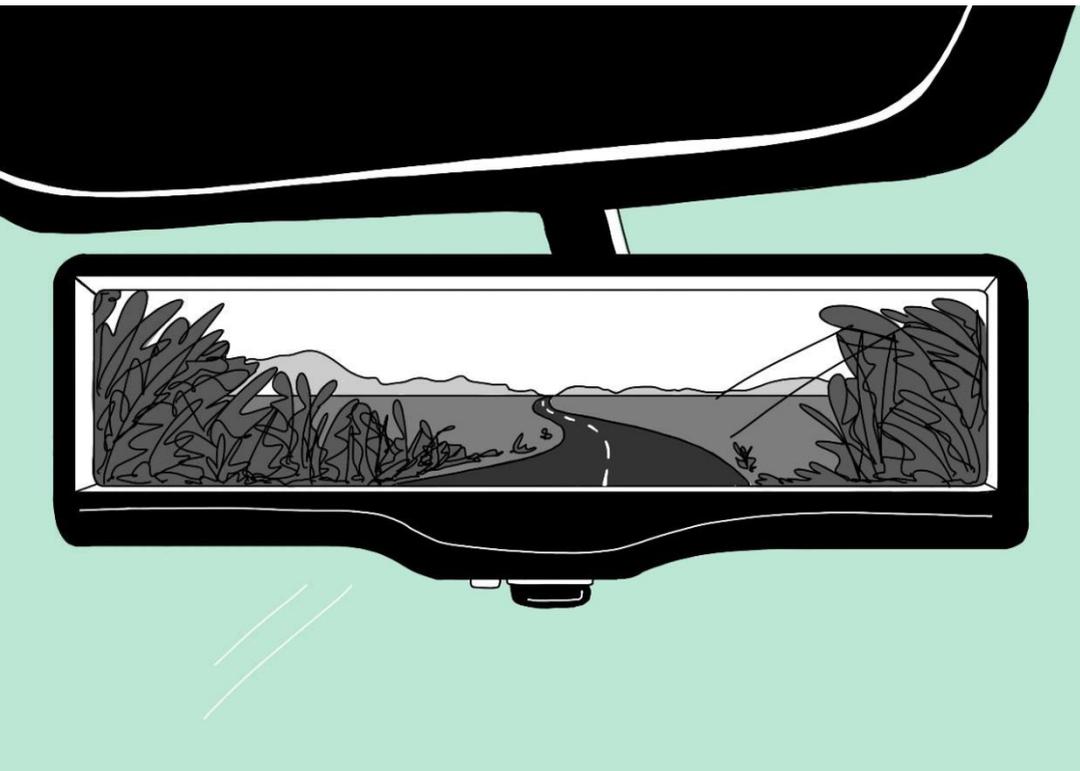
80. Nicht-Beachtung von Folgerisiken.....	318
Gehen durch getroffene Maßnahmen neue Risiken aus?	
81. Detail- statt Zusammenhang-Orientierung.....	322
Lieber grob richtig als exakt falsch	
82. Verwechseln von Ursache und Wirkung .....	326
Troubleshooting statt Ursachenbehebung	
83. Keine übergreifende Risikosicht.....	330
Warum nicht jeder Kunde gleich wichtig ist	
84. Falscher Umgang mit Innovationen .....	334
Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht	
85. Kontrollillusion.....	338
Warum Vertrauen häufig die beste Kontrollillusion ist	
86. Überwälzen der Verantwortung.....	342
Verantwortung lässt sich nicht delegieren!	
87. Zu viele Ja-Sager .....	346
Stromlinienförmige Ja-Sager vs. unangenehme Querdenker	
88. Keine Sicherung gegen den Dominoeffekt .....	350
Wenn ein Bereich hustet, hat das ganze Unternehmen Grippe	
89. Faktor Mensch.....	354
Erfolgsfaktor und Gefahr gleichsam	
90. Vergleich von Äpfeln und Birnen .....	358
Nicht jeder Vergleich ist valide	

---

91. Mittelweg vs. fauler Kompromiss .....	362
Nichts Halbes und nichts Ganzes	
92. Die Lean Risk Management-Illusion .....	366
Ist Schlankheit das Allheilmittel?	
93. Angst und Gier .....	370
Warum ein kühler Kopf Gold wert ist	
94. Beeinflussungen durch Leit- und Fangfragen .....	374
„Sind Sie nicht auch der Meinung, dass...?“	
95. Zu wenig Erfahrung .....	378
Warum Erfahrung nicht durch Computerprogramme ersetzt werden kann	
96. Lernen aus Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten.....	382
Warum die größten Fehler im Erfolg gemacht werden	
97. Quantifikations-Irrglaube.....	386
„Was man nicht quantifizieren kann, gibt es nicht!“?	
98. Einfluss der Reziprozität .....	390
Fühlen Sie sich nicht schuldig, nur aus Dankbarkeit!	
99. Unterschätzen der adversen Selektion .....	394
Warum Sie bei asymmetrischen Informationen schnell „mit Zitronen handeln“	
100. Umgang mit unangenehmen Wahrheiten .....	398
Nichts tut so weh wie die Wahrheit	

---

Zusammenfassung .....	402
Schlussbetrachtung .....	406
Über die Illustratorin .....	410
Über den Autor .....	412
Quellen .....	414





## 1. (Zu viele) Historische Daten

*Schauen Sie nicht zurück, sondern nach vorne! Denn nur so können Sie die zukünftigen Geschicke aktiv lenken.*

Würden Sie sich freiwillig an das Steuer eines Sportwagens mit 500 PS setzen, bei dem die Frontscheibe zugeklebt ist und Sie sich stattdessen lediglich anhand des Rückspiegels orientieren können? – Wohlgermerkt: Sie fahren nicht rückwärts, sondern vorwärts.

Was für alle, die nicht gerade lebensmüde sind, auf der Rennstrecke ein absolutes No-Go wäre, findet in der alltäglichen Unternehmenssteuerung noch viel zu häufig statt. Denn eine reine Orientierung auf Basis von historischen Daten gleicht einer Autofahrt lediglich anhand des Rückspiegels. Auf einer geraden Strecke, also einer wirtschaftlich stabilen Phase beziehungsweise eines sehr kurzen Zeitraums, mag dies sicherlich temporär funktionieren. Sobald aber unerwartete Situationen – um bei der Metapher der Autofahrt zu bleiben: Kurven – auftreten, geht dies unweigerlich schief.

Spätestens die Finanzmarktkrise oder andere Extremereignisse haben gezeigt, dass ein lediglich auf historischen Daten basierendes Risikomanagement nicht effektiv funktionieren kann. Lediglich die Vergangenheitswerte zu extrapolieren und zu meinen, damit die zukünftige Entwicklung vorherzusagen, ohne die zugrunde liegenden Einflussgrößen zu verstehen, ist schlichtweg fatal.

Insbesondere Innovationen und geänderte Rahmenparameter führen nämlich dazu, dass sich ehemals als stabil angenommene Sachverhal-

te teilweise komplett ändern können. Auch häufig unterstellte Korrelationen und Wechselwirkungseffekte brechen speziell in Krisensituationen auf oder ändern sich komplett. Deshalb sind dynamische und stochastische Simulationsansätze ein zentraler Bestandteil des modernen Risikomanagements.

Neben Szenarioanalysen und sonstigen Simulationen zur Krisenanfälligkeit sollte auch eine regelmäßige Überprüfung der Risikostrategie sowie im Falle von Produktinnovationen und Änderungen wesentlicher Märkte, Strukturen und Ressourcen vorgenommen werden. Insbesondere im Falle von Innovationen sollten die Risiken stets im Auge behalten werden. Sofern die Risiken nicht abgeschätzt werden können, ist es in vielen Fällen ratsam, zusätzliche Sicherungsmaßnahmen vorzunehmen oder im Extremfall Abstand von den Neuerungen zu nehmen.

Um sich von den historischen Daten lösen zu können, ist ein ganzheitliches Verständnis der Risikolage notwendig. Folglich bedarf es unter anderem eines grundlegenden Verständnisses über die Gefährdungssituation und die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit ausgewählter Risikofaktoren und -situationen.

So zeigte sich etwa in der Finanzmarktkrise, dass sich die dortigen Risikomanagementsysteme allzu sehr auf historische Entwicklungen verlassen haben. Durch die starke Zunahme der Immobilienpreise wurden die Sicherheiten höher bewertet und das Kreditvolumen damit ausgeweitet. Als allerdings die Sicherheiten anschließend an Wert verloren haben, wurde erst ersichtlich, dass sich die Kreditqualität im Portfolio verschlechtert hatte. Die hohen Ausfallquoten konnten fortan nicht mehr durch hohe Recovery Rates, also einen hohen Verwer-

tungserlös, ausgeglichen werden. Dieser verkürzte Wirkungszusammenhang macht umso deutlicher, dass eine qualitative Analyse (volks-)wirtschaftlicher Zusammenhänge und der grundlegenden Risiken des Geschäftsmodells eine elementare Rolle einnehmen.

Wenn man sich allerdings nur einmal die aktuelle gesamtwirtschaftliche Lage vor Augen führt, wird bereits grob deutlich, wie komplex die Wirkungszusammenhänge sind: aufgrund der massiven Staatsverschuldungen, im Euro-Raum und auch weltweit, erfolgt – zumindest aktuell – eine globale „kalte Entschuldung“, indem die Zentralbanken den Leitzins niedrig halten. Zahlreiche Banken, Lebensversicherungsgesellschaften und Bausparkassen geraten aufgrund in der Vergangenheit ausgesprochener Zinsgarantien dadurch in entsprechende Turbulenzen.

Auch die Globalisierung stellt führende Volkswirte immer wieder vor erhebliche Herausforderungen und macht valide Prognosen nahezu unmöglich. So sind politische und wirtschaftliche Entwicklungen von Schwellenländern wie Brasilien, Indien oder auch dem Mittleren und Nahen Osten (wie beim „arabischen Frühling“) sowie das Erstarken von Ländern wie Russland oder China mittel- bis langfristig nahezu unmöglich prognostizierbar und auch Umwelteinflüsse (etwa Fukushima) haben erhebliche Auswirkungen.

Dasselbe gilt für die Aufkündigung bestehender Vereinbarungen, Freihandelsabkommen und auch Freizügigkeitsbestimmungen in eigentlich stabilen Regionen wie Europa oder Nordamerika. Mit steigender globaler Unsicherheit steigt auch die Bedeutung zukunftsgerichteter Daten und der reine Blick in den Rückspiegel wird immer gefährlicher!





## 2. Narrative Täuschung

*„Ich mach mir die Welt, widewide wie sie mir gefällt!“ - Warum wir nur das wahrnehmen, was wir auch wollen.*

Wer kennt das nicht: Erzählungen über den eigentlich gleichen Sachverhalt hören sich sehr unterschiedlich an, je nachdem, wen man dazu befragt. Seien es nun Fußballfans zweier unterschiedlicher Mannschaften, sei es nun aus Sicht der Finanzabteilung oder des Vertriebs oder aus Sicht des Chefs und des Mitarbeiters.

Auch zu Beginn von Biografien werden Lebensereignisse herangezogen, um die angeblichen Ursachen für den späteren Lebensweg - im Nachgang - zu erklären. In der Biografie von Walter Isaacson über Steve Jobs wird beispielsweise ein Großteil seines Erfolgs auf die Erfahrungen in der Kindheit in Bezug auf seinen Vater zurückgeführt. Paul Jobs - über den Steve später rausfand, dass er nicht sein biologischer Vater war - war ein detailversessener Maschinist der Küstenwache und Handwerker, der beispielsweise sehr sorgsam die Rückseite von Schränken und Zäunen gestaltete, auch wenn sie verborgen waren. Das Zusammenspiel zwischen seiner Adoption und der handwerklichen Begabung des Vaters wird immer wieder als Erklärung für seine zentralen Charakterzüge als Erwachsener herangezogen. Dieser Zusammenhang wurde aber von Steve Jobs immer wieder bestritten - speziell die Tatsache, dass er es seinen biologischen Eltern, die ihn zur Adoption freigaben, in besonderem Maße beweisen wollte (vgl. Isaacson 2011, S.5).

Speziell bei Managemententscheidungen ist es nicht nur störend, sondern brandgefährlich, wenn nachträglich eine Erzählung oder gar eine „Legende“ geschaffen wird, um einem Ereignis einen erkennbaren Grund zu verleihen. Denn dadurch entsteht sehr schnell der Eindruck, dass alles geordnet und verständlich ist und die Zukunft wunderbar vorhergesagt werden kann.

Am Beispiel von Steve Jobs wird der Einfluss der narrativen Täuschung auch nochmals deutlich, wenn man sich die angeblichen Ursachen für seinen großen Erfolg vor Augen führt: harte Arbeit, detailversessene Eltern, als Kind zur Adoption freigegeben et cetera. Allein in den USA dürfte es im gleichen Zeitraum sehr viele weitere junge Erwachsene mit nahezu identischen Voraussetzungen gegeben haben, die aber allesamt nicht annähernd so erfolgreich wurden.

Natürlich steht es wohl genauso außer Frage, dass eine Person ohne jeglichen Ehrgeiz und ohne jegliche Design- und Detailorientierung nie so erfolgreich gewesen wäre. Gleichzeitig sollte berücksichtigt werden, dass die aufgeführten Ursachen nur einige der vielen Gründe für den Erfolg waren. Einen weiteren maßgeblichen Einfluss dürften auch das richtige Timing, das richtige Umfeld, die richtigen Freunde, Kollegen und Geschäftspartner sowie schlichtweg Glück gehabt haben. Da sich dies aber nicht so spektakulär anhört und nur schwer greifbar ist, wird dies häufig ausgeblendet.

Aus diesem Grund unterscheidet sich die moderne empirische Forschung von der über Jahrtausende vorhandenen, naiven und rückwärtsgewandten Kausalität, indem nicht Ursachen für das Ergebnis gesucht werden, sondern gefragt wird, ob ein gewisser Faktor

einen positiven oder negativen Einfluss gehabt hätte. Beispiel: hätte es einen positiven oder negativen Einfluss auf die Karriere von Steve Jobs gehabt, wenn er nicht adoptiert worden wäre? – Diese Frage ist unmöglich zu beantworten. Vielmehr handelt es sich hierbei lediglich um eine Hypothese, die sorgsam auf ihre Anwendbarkeit und ihren Wahrheitsgehalt geprüft werden muss.

Da Hypothesen im Management häufig eher wenig sorgsam oder gar nicht mehr empirisch geprüft werden, sollten speziell bei der Darstellung von reinen Fakten auf den Zusammenhang geachtet und genügend Hintergrundinformationen geliefert werden. Dadurch lässt sich der potenzielle Nährboden der narrativen Täuschung deutlich reduzieren.

Außerdem sollten im Berichtswesen und in der qualitativen Aufarbeitung von Sachverhalten, Strategien und Planungen, harte Fakten sehr genau von der persönlichen Meinung getrennt und auf keinen Fall unübersichtlich miteinander vermischt werden.

Um zu verhindern, dass die Vergangenheit im Geschäftsumfeld allzu sehr „verklärt“ wird, kommt dem Berichtswesen eine sehr zentrale Bedeutung zu. Bei besonders wichtigen Entscheidungen schwören nicht wenige Entscheider auf eine Art „Tagebuch“, in das die wichtigsten Gedankengänge, Prämissen und Steuerungsalternativen geschrieben werden. Dies ist zwar sehr zeitaufwendig und häufig „lästig“, ermöglicht aber eine sehr gute Reflektion und Rekonstruktion der Entscheidungsgrundlage auch noch Jahre oder gar Jahrzehnte später.