

## DECISION DE-BIASING

### WIE KOGNITIVE BIASES MARKTENTSCHEIDUNGEN VON TOPMANAGER:INNEN BEEINFLUSSEN UND WIE MAN ENTSCHEIDUNGEN VERBESSERN KÖNNTE

Die Technologisierung der letzten Jahrzehnte hat dazu geführt, dass eine immer größere Menge an Daten zur Verfügung steht und Entwicklungs- und Änderungszyklen immer kürzer werden.

In einer perfekten Welt würden menschliche Entscheider:innen diese sich schnell ändernden Informationen vollständig und ohne Zeitverlust verarbeiten können und auf deren Basis vollkommen rationale Entscheidungen treffen. Die Modellannahme des rationalen Entscheiders, des sogenannten Homo Oeconomicus, ist aber von sehr theoretischer Natur und dient hauptsächlich der formalisierten Analyse des Entscheidungsverhaltens.

In der Realität wird die rationale und umfassende Informationsverarbeitung von Entscheider:innen durch zahlreiche Einschränkungen limitiert: Auf der einen Seite stehen in aller Regel nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung, sodass Informationen nicht unendlich lange gesucht und verarbeitet werden können. Entscheidungen müssen dann auf Basis unvollständiger Informationen und unter Unsicherheit getroffen werden. Auf der anderen Seite können Entscheidungen durch begrenzte kognitive Fähigkeiten limitiert sein. Beides kann unter dem Begriff der „begrenzten Rationalität“ zusammengefasst werden, der durch Herbert Simon (1959) eingeführt wurde und für den er 1978 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt.

Damit menschliche Entscheider:innen in diesen Situationen möglichst gute Entscheidungen treffen können, greifen sie häufig auf Heuristiken zurück. Diese vereinfachten Entscheidungsregeln bzw. mentalen Abkürzungen ermöglichen es, effiziente Entscheidungen zu treffen – auch in unsicheren Situationen und mit limitierter Information. Heuristiken können dabei zwar zu optimalen Entscheidungen führen, beinhalten aber die Gefahr von systematischen Fehlern oder Verzerrungen. Für die Erforschung dieser „kognitiven Biases“ wurde Amos Tversky und Daniel Kahneman (1974) später ebenfalls der Nobelpreis verliehen.

Von solchen Biases sind Manager:innen, die Entscheidungen für ihre Organisationen treffen, genauso betroffen wie Konsument:innen. Schon in den 1980er-Jahren haben beispielsweise Staw und Koautoren (1981) festgestellt, dass Manager in einer Bedrohungssituation tendenziell weniger innovativ sind. Andere Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass Menschen bei finanziellen Entscheidungen eher risikofreudig sind, wenn sie zuvor Geld gewonnen haben, und eher risikoscheu sind, wenn sie in der Vergangenheit Verluste hinnehmen mussten (Thaler & Johnson, 1990).

Welche dieser Biases aber sind für Entscheider:innen aus den Bereichen Marketing und Strategie heute besonders relevant? Welche Biases sieht man bei anderen - und welche kann man bei sich selbst erkennen? Und noch wichtiger: Wovon hängt ab, für welche Biases Entscheider:innen besonders anfällig sind und was könnte man dagegen tun?

Um diesen Fragen nachzugehen, hat das NIM zusammen mit dem Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM) der Hochschule St. Gallen (HSG) hochrangige Unternehmensentscheider:innen (C-1) aus den USA und Europa telefonisch interviewt: Sie wurden zu den kognitiven Biases, die sie bei Kolleg:innen und sich selbst beobachten und deren Auswirkungen im Unternehmensalltag befragt. Zusätzlich wurden umfangreiche Informationen zu Entscheidungsstilen erhoben.



## Erste Ergebnisse und Ausblick

Die vier Verhaltensweisen von Entscheider:innen, mit dem stärksten negativen Einfluss auf Entscheidungsqualität:

28%

Werkzeuge, Ressourcen oder Daten werden nur auf traditionelle Weise genutzt und keine anderen effektiveren Möglichkeiten sind für die Nutzer vorstellbar.

22%

Mitarbeiter:innen aus der eigenen Abteilung werden gegenüber Mitarbeiter:innen aus anderen Abteilungen bevorzugt.

21%

Es wird zu optimistisch geplant - auch wenn man über genügend Erfahrung aus früheren Planungsfehlern verfügen sollte.

20%

Für die Entscheidung werden nur die Informationen genutzt, die man schnell und einfach abrufen kann.

© Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V. 2021 | Telefoninterviews n=500 Unternehmensentscheider:innen aus USA & Europa (inkl. CH & UK)

*Probleme bei anderen werden erkannt – bei sich selbst aber schwer gesehen.*

**Erste Ergebnisse deuten darauf hin:**

- › Verhaltensweisen, die sich am stärksten negativ auf Entscheidungen auswirken, sieht man eher bei anderen als bei sich.
- › Nur relativ einfache Maßnahmen zur Entscheidungsverbesserung werden als hilfreich angesehen.
- › „Unbequeme“ Maßnahmen, die z. B. konkret Widerspruch provozieren sollen, werden von den meisten Manager:innen in der Studie eher vermieden.

Die vier als am hilfreichsten angesehenen Maßnahmen zur Entscheidungsverbesserung:

78%

Erstellung von einfachen Pro- und Contra-Listen für Entscheidungsoptionen.

70%

Erstellung von detaillierten Matrizen mit Gewichtungen relevanter Dimensionen.

70%

Einholung einer „zweiten Meinung“ von Kollegen oder anderen Experten.

65%

Aufdecken und Hinterfragen der Grundannahmen hinter einer Entscheidung.

© © Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V. 2021 | Telefoninterviews n=500 Unternehmensentscheider:innen aus USA & Europa (inkl. CH & UK)

## AUSBLICK

Ziel des Projekts ist nicht nur die wichtigsten Biases zu ermitteln, sondern vor allem gezielte Gegenmaßnahmen zu entwickeln, die zum jeweiligen Entscheidungsverhalten am besten passen. Interessant ist dabei auch die Frage, ob sich zwischen Unternehmen oder eher zwischen Entscheidungsfunktionen im Unternehmen (Marketing oder strategische Unternehmensentwicklung) Unterschiede ergeben. Dazu werden im weiteren Projekt in Kooperation mit der Hochschule St. Gallen umfangreiche Analysen angestellt.

## BACKGROUND

- › Kooperation mit dem Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM) an der Hochschule St. Gallen (HSG).
- › Befragung von 500 Topmanagern von Forbes Global 2000 Unternehmen.
- › Ergebnisse und weitere Veröffentlichungen demnächst auf unserer Homepage.

### NIM Projektteam

- Dr. Fabian Buder
- Dr. Matthias Unfried

### HSG Projektteam

- Prof. Dr. Martin Eppler
- Christian Muntwiler

STAY TUNED >

AUSFÜHRLICHERE  
PUBLIKATION IN VORBEREITUNG