

Sebastian Mattheus

Heuristische Entscheidungen im Controlling

**Jüngste Erkenntnisse über das menschliche
Entscheidungsverhalten und Implikationen
für die Controlling-Disziplin**

Mattheus, Sebastian: Heuristische Entscheidungen im Controlling: Jüngste Erkenntnisse über das menschliche Entscheidungsverhalten und Implikationen für die Controlling-Disziplin. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2015

Buch-ISBN: 978-3-95850-556-8

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95850-056-3

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
1. Einleitung	9
1.1 Problemstellung	9
1.2 Aufbau	11
2. Controlling zur Unterstützung der Entscheidungsfindung	13
3. Verhaltensorientierte Dimension des Entscheidungsfindungsprozess‘	15
3.1 Interdisziplinäre Dimension des Controllings	15
3.2 Die Grenzen menschlicher Rationalität	17
3.3 Heuristische Entscheidungsregeln im Allgemeinen	20
3.3.1 Definition des Terminus‘ "Heuristik"	21
3.3.2 Heuristiken nach Tversky und Kahneman im Überblick	23
3.3.2.1 Kritik am Heuristik-Verständnis Tverskys und Kahnemans	26
3.4 Das Konzept der ökologischen Rationalität	27
3.5 Die „Fast and Frugal“ –Heuristiken	29
3.5.1 Definition der „Fast and Frugal“ –Heuristiken	30
3.5.2 Erläuterung ausgewählter „Fast and Frugal“ –Heuristiken	33
3.5.3 Die adaptive Werkzeugkiste	37
3.5.4 Kritik an den „Fast and Frugal“ –Heuristiken	38
3.6 Die Rekognitionsheuristik	43

4. Empirische Evidenzen für den Einsatz von Heuristiken durch Entscheidungsträger	48
4.1 Studien über den allgemeinen Einsatz von Heuristiken im Überblick	48
4.2 Studie über den Einsatz von Heuristiken im Controlling-Kontext	58
5. Studien zur Evaluierung der Rekognitionsheuristik im Controlling-Kontext	71
5.1 Kriterien zur Evaluation von Heuristiken	71
5.2 Powalla (2010)	72
5.3 Andersson und Rakow (2007)	78
5.4 Frings, Holling und Serwe (2003)	80
5.5 Verschiedene wissenschaftliche Erkenntnisse im Überblick	81
6. Ausblick	85
7. Schlussbetrachtung	86
Anhang	88
A1. Heuristiken im Überblick	88
A2. „Fast and Frugal“ –Heuristiken im Überblick	89
B1. Versuchsanleitung (Basel 2012, Experiment 1)	90
C1. Sample aus Unternehmen (Studie Powalla 2010)	91
C2. Rekognitionsdaten der Probanden (Studie Powalla 2010)	92
C3. Zusammenhangsstärken bei Spearman Rho –Korrelationen	92
D1. Die Portfolios im Vergleich (Frings et al. 2003).	93
Quellen- und Literaturverzeichnis	94

Abkürzungsverzeichnis

AT	Österreich
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFO	Chief Financial Officer
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants
D	Deutschland
d.h.	das heißt
DAX	Deutscher Aktienindex
ebd.	ebenda
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
Eds.	Editors
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgend
ff.	folgende
GDMS	General Decision Making Style
HDAX	Deutscher Aktienindex inklusive DAX, MDAX und TecDAX
Hrsg.	Herausgeber
I	Italien

ICV	Internationaler Controller Verein
int.	international
IT	Information Technology
KPI	Key Performance Indicator
M&A	Merger & Acquisition
MDAX	Mid-Cap-DAX
N	Gruppengröße
NACE	Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés Européennes
No.	Number
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
pp.	pages
ROI	Return on Investment
S&P	Standard & Poor
S.	Seite
SD	Standard Deviation
SE	Schweden
sog.	sogenannte
TA	Total Assets
TecDAX	Deutscher Aktienindex der Hochtechnologiebranchen

u.a.	unter anderem
UK	United Kingdom
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
VRIO	value, rarity, imitability, organization
z.B.	zum Beispiel
α	Rekognitionsvalidität
β	Wissensvalidität

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Der „Take the best“ –Algorithmus als Lexikografik

34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Verdichtung der Ergebnisse der Studien.	56
Tabelle 2.	Absolute Anzahl verwendeter Informationswerte in Abhängigkeit der Anzahl zu Verfügung stehender Informationswerte (in Experiment 1).	61
Tabelle 3.	Absolute Anzahl verwendeter Informationswerte in Abhängigkeit der Anzahl zu Verfügung stehender Informationswerte (in Experiment 2).	62
Tabelle 4.	Absolute Anzahl verwendeter Informationswerte in Abhängigkeit der Anzahl zu Verfügung stehender Informationswerte (in Experiment 3).	66
Tabelle 5.	Verdichtung der Ergebnisse aller drei Experimente Basels.	68
Tabelle 6.	Spearman's Rho –Korrelationen zwischen der Prognose mittels Rekognitionsheuristik (alle Probanden) und der tatsächlichen Aktienkursentwicklung für N = 28 Unternehmen.	75
Tabelle 7.	Prozentuale Aktienkursentwicklung der Portfolios auf Grundlage der Rekognitionsraten (alle Teilnehmer) im Vergleich zum HDAX und zur gesamten Unternehmensstichprobe in vier ausgewählten Zeiträumen.	76
Tabelle 8.	Auszug von Studienergebnissen in Gegenüberstellung zu Benchmarks.	83

1. Einleitung

„Ich überlege – mein Bauch entscheidet.“ - Max Grundig.¹

1.1 Problemstellung

Die Relevanz entscheidungstheoretischer Erkenntnisse erstreckt sich über unzählige Lebensbereiche und Disziplinen. Offenkundig ist die Relevanz dieses Themas im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext. Der Alltag vieler Entscheidungsträger in Unternehmen ist jedoch in erheblichem Maße von Komplexität gekennzeichnet. Diese entsteht bereits aus der unternehmerischen Tätigkeit. Mehrere involvierte Unternehmensbereiche, unpräzise Zielsysteme, viele verschiedene Lösungsvarianten für Probleme etc. nähren diesen Umstand.² Dabei spielen u.a. Intransparenz, Irreversibilität oder auch eine erhöhte Dynamik der Umwelt eine tragende Rolle.³ Hinzu kommt die Globalisierung als Komplexitätstreiber. Internationale Verflechtungen und Interdependenzen, Investitionen in anderen Wirtschafts- und Rechtsräumen, die erhöhte Wettbewerbsintensität etc. haben den Unternehmensalltag stark verändert, sodass der Eindruck entsteht, dass die Komplexität in den letzten Jahrzehnten noch weiter zugenommen hat. Bei dem Versuch dieser Lage Herr zu werden, sehen sich die Subjekte einer wahren „Informationsflut“⁴ gegenüber und sind „von Komplexität umgeben“⁵. Letztendlich müssen unzählige Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden.⁶ Überdies müssen Zeitrestriktionen bewältigt werden, denn schnell ablaufende Entscheidungsprozesse sind essentiell.⁷ Vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität und Unsicherheit scheint es offensichtlich, dass es immer schwieriger wird, Entscheidungen hoher Qualität treffen zu können.⁸ Indes ist aus der Controlling-Forschung zu vernehmen, „dass viele verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Ansätze in der gestiegenen Komplexität der Unternehmen und deren Umwelt [...] die "raison

¹ Vgl. Möchel (2011).

² Vgl. Grünig/ Kühn (2009, S. 1).

³ Vgl. Powalla (2010, S. 13).

⁴ Vgl. Schreiber (2010, S. 70). Vgl. auch Wessler (2012, S. 149).

⁵ Vgl. Wessler (2012, S. 174). Vgl. auch Laux/ Gillenkirch/ Schenk-Mathes (2012, S. 81 ff.).

⁶ Vgl. Wu, Zhang, Gonzalez (2004, S. 400) in Harvey/ Koehler (2004).

⁷ Vgl. Eisenhardt (1990, S. S. 39).

⁸ Vgl. Woiceshyn (2009, S. 298).

d'être" des Controllings sehen"⁹. Tatsächlich sind Controller zunehmend in Entscheidungsprozesse integriert und ermöglichen somit die Bewältigung auch komplexer Problemsituationen.¹⁰ Dennoch sind auch Controller letztendlich *nur* Menschen, die hinsichtlich ihrer geistigen bzw. kognitiven¹¹ Fähigkeiten Limitationen unterworfen sind. So konstatiert Hirsch: „Die kognitiven Fähigkeiten von Menschen zur Verarbeitung von Informationen stellen den entscheidenden Engpass dar.“¹². Es treffen also Controller bzw. die Akteure im Allgemeinen mit ihren nicht unbeschränkten geistigen Verarbeitungskapazitäten auf eine hoch komplexe, dynamische Welt und deren unsicheren Entwicklungen. Während speziell konstruierte, recht rationale Entscheidungsinstrumente dieses Komplexitätsproblem bewältigen sollen, wird auch immer wieder von komplexitätsreduzierenden Entscheidungsregeln bzw. sog. Heuristiken Gebrauch gemacht: „[T]he use of heuristics reflects a reaction to an overwhelming supply of data, or an information overload.“¹³. Dennoch gibt es Controlling-Forscher, die in der Rationalitätssicherung des Managements eine der zentralen Aufgaben des Controllings sehen.¹⁴ Dies wirft eine Frage auf, welche zugleich die erste Forschungsfrage dieser Untersuchung darstellt: **Verfahren Entscheidungsträger im Allgemeinen bzw. Controller komplexitätsreduzierend und entscheiden heuristisch?** Diese Überlegung ist u.a. auch deshalb interessant, da Gigerenzer et al. des Max Planck Instituts behaupten, dass der Mensch auch in einer unsicheren Welt keine aufwendigen Entscheidungsinstrumente benötigt, sondern nur einfache Regeln bzw. Heuristiken, um gute Entscheidungen treffen zu können.¹⁵ Dabei heben sie die sog. Rekognitionsheuristik oftmals hervor. Diese sei überdies von erstaunlicher Qualität.¹⁶ Daher lautet die zweite Forschungsfrage der vorliegenden Studie: **Stellt die Rekognitionsheuristik eine sinnvolle Erweiterung des Instrumentariums des Controllings dar?** Die Bearbeitung einer deskriptiven und einer präskriptiven Fragestellung entspricht den bisweilen angestellten

⁹ Vgl. Meyer (2011, S. 5) in Meyer/ Weber (2011).

¹⁰ Vgl. Messner/ Scheytt/ Becker (2007, S. 99) in Mennicken/ Vollmer (2007).

¹¹ Von Kognition. Dies umfasst u.a. Lern- und Gedächtnisprozesse und Informationsverarbeitungs- und Problemlösekompetenzen. Vgl. Lohaus/ Vierhaus/ Maass (2010, S. 104). Vgl. ebd. für eine detailliertere Definition.

¹² Vgl. Hirsch (2007, S. 210).

¹³ Vgl. Basel (2012, S. 54).

¹⁴ Vgl. Weber/ Schäffer (2008, S. 37 ff.).

¹⁵ Vgl. Marewski/ Gaissmaier/ Gigerenzer (2009, S. 103).

¹⁶ Vgl. Gigerenzer/ Goldstein (2011, S. 100 ff.).