

# Sind Unternehmer Spekulanten? Zwischen Kalkulation und Ungewissheit



*von*

*Walter R. Kaiser*



## Impressum

Der folgende Text ist eine Zusammenfassung eines Vortrages beim Mittelstandsverein SFP e.V. **Die kostenlose Verbreitung als vollständiger Text ist ausdrücklich gestattet.** Ansonsten sind alle Rechte am Text und den Abbildungen dem Autor vorbehalten. Eine Version dieses Textes als pdf-Datei steht Interessenten zur Verfügung.

Walter R. Kaiser  
Dipl.-Wirtschafts-Ing.  
Schulstr. 12  
D-71296 Heimsheim

Homepage Autor: [www.kaiser-forum.jimdo.com](http://www.kaiser-forum.jimdo.com)  
eMail Autor: [kaiser.autor@t-online.de](mailto:kaiser.autor@t-online.de)  
Fon Autor: 0171-2353863

Homepage Verein: [www.sfp-mittelstand.de](http://www.sfp-mittelstand.de)  
eMail Verein: [info@sfp-mittelstand.de](mailto:info@sfp-mittelstand.de)

Datum: April 2013

© Titelfoto: Fotolia\_20769820

# Inhaltsübersicht

Einleitung .....	4
1 Joseph, Magellan und Goldmann Sachs .....	4
<i>Die Spekulation des Joseph</i> .....	4
<i>Die Spekulation des Magellan</i> .....	4
<i>Die Spekulation von Goldmann Sachs</i> .....	5
2 Alles ist ungewiss .....	6
<i>Unternehmer und ökonomischer Cyborg</i> .....	6
<i>Unsicherheit als Lebensbegleiter</i> .....	7
3 Methoden gegen Unsicherheit .....	7
<i>Soziale Reduktion von Unsicherheit</i> .....	7
Das Werteproblem.....	8
Das Wettbewerbsproblem .....	8
Das Kooperationsproblem .....	8
<i>Subjektive Reduktion von Unsicherheit</i> .....	9
Prognose-Fehler .....	9
Anker-Fehler .....	10
Verfügbarkeits-Fehler .....	10
<i>Rationale Reduktion von Unsicherheit</i> .....	11
Fünf Entscheidungstypen.....	11
Entscheidungsmatrix.....	11
<i>Intuitive Reduktion von Unsicherheit</i> .....	13
4 Zusammenfassung und Folgerungen .....	14

## Einleitung

Spekulanten sind heute die ökonomischen Teufel in Menschengestalt. Sie beten den Moloch Mammon an. Sie werden für fast alles verantwortlich gemacht, was wirtschaftlich schief gelaufen ist und noch schief läuft. Sie zocken auf den Finanzmärkten; sie verursachen den weltweiten Hunger mit; sie verdienen an der Umweltverschmutzung und an der Naivität von Kapitalanlegern; sie rauben dem alten Mütterchen den letzten Spargroschen; sie entreißen vertrauensvollen Bürgern ihr Eigenheim und sie erpressen sogar Staaten. Sie sind Haie, Hyänen, Aasfresser, elendes Gewürm. Es gibt fast nicht, was man ihnen nicht anhängen könnte.



Abb. 1: Anbetung des Molochs Mammon

So – denen hätten wir es gegeben. Doch wenn alles das so wäre, wie Anton Mustermann oder Lieschen Müller sich das vorstellen, würde schon die Frage: „Sind Unternehmer Spekulanten?“ eine rüde Beleidigung sein.

Ich den folgenden Ausführungen erfahren Sie, dass Spekulation schon immer Bestandteil der Ökonomie war – von der Bibel bis zu heutigen Investmentbanken. Sie werden vertraut gemacht mit verschiedenen Entscheidungstypen und ein paar Facetten der Ungewissheit. Es wird erläutert, mit welchen Strategien wir Ungewissheit privat und beruflich bewältigen; es sind soziale, individuelle und logische Strategien. Zum Schluss wird die Frage beantwortet, ob Geschäftsführer, Manager auch zu den Spekulanten gezählt werden können.

## 1 Joseph, Magellan und Goldman Sachs

### *Die Spekulation des Joseph*

Eine der bekanntesten unternehmerischen Spekulationen steht schon in der Bibel, in 1. Mose 41. Zur Erinnerung: *Joseph* war der Lieblingssohn des Patriarchen *Israel* und wurde dafür von seinen Brüdern gehasst. Sie versuchten, ihn während einer Reise in einer Zisterne, einem Brunnenschacht zu ertränken, was misslang. Sie verkauften ihn dann stattdessen als Sklave nach Ägypten. Dort hat er einen Traum des Pharaos gedeutet. Es war der Traum von den 7 fetten und mageren Kühen, den 7 dicken und den 7 verdorrten Ähren. Josef deutete diesen Traum als kommende 7 Jahre ertragreicher Ernten und folgender 7 Jahre schlechter Ernten. Auf *Josephs* Rat hat der Pharao daraufhin ihn beauftragt, Kornkammern anzulegen und sie in den ertragreichen Jahren zu füllen. Dies geschah durch eine rigide Maßnahme, nämlich einer Zwangsabgabe in Höhe (1. Moses 1, 34) „des Fünften“, also zwanzig Prozent der Ernteerträge.

Als die schlechten Jahre kamen, konnte das gehortete Korn sowohl an die Ägypter als auch an Fremde gewinnbringend verkauft werden. Heißt es doch (1. Mose 41, 55-57): „*Als nun im ganzen Lande Teuerung war, tat Josef allenthalben Kornhäuser auf und verkaufte den Ägyptern. Denn die Teuerung ward je länger, je größer im Lande. Und alle Lande kamen nach Ägypten zu kaufen bei Joseph; denn die Teuerung war groß in allen Landen.*“

Man könnte sagen: *Joseph* hat die Hinweise, hier die Träume des Pharaos, richtig gedeutet. Er hat eine Hypothese über die künftige Entwicklung erstellt und darauf basierend Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Der Pharao war so klug, dem Rat zu folgen. *Joseph* hat letztlich spekuliert.

### *Die Spekulation des Magellan*

Am 6. September 1522 lief das Segelschiff *Victoria* in den Hafen der spanischen Stadt Sevilla ein. An Bord waren 18 Männer. Es war das letzte verbliebene Schiff einer Flotte von fünf Schiffen mit insge-

samt 237 Mann. Sie waren unter dem Kommando des portugiesischen Seefahrers *Ferdinand Magellan* am 10. August 1519 in See gestochen. Es war der Start der ersten Weltumsegelung. Das Unternehmen war von einem spanischen Reeder, der spanischen Krone und zu einem geringen Anteil von den Augsburger *Fugger* vorfinanziert worden.

War es ein Erfolg? Man könnte dies bezweifeln. Immerhin 219 der 237 Besatzungsmitglieder kamen nicht an, ein Personenverlust von 92 Prozent. Nur eines von fünf Schiffen erreichte wieder den Heimathafen, ein Sachverlust von 80 Prozent. Für die Investoren hat es sich dennoch gelohnt. Die *Victoria* kam vollbeladen mit etwa 16 Tonnen Gewürzen. Der Gewinn lag, wenn man den Berichten glauben darf, bei mehreren 100 Prozent des eingesetzten Risikokapitals. Wäre allerdings auch die *Victoria* nicht zurückgekommen, hätten die Finanziere ihren Einsatz vollständig verloren. Ihre riskante Spekulation wäre nicht aufgegangen.

Trotz dieses Gewinnes wäre bei diesen erheblichen Personen- und Sachverlusten ein heutiger Unternehmer oder Manager wahrscheinlich vor Gericht gelandet. Exorbitant hohe Gewinne rechtfertigen nicht den Verlust von Menschenleben. Was mit *Magellan* nach seiner Rückkehr geschehen wäre, wissen wir nicht. Zwar hatte er mit dem spanischen König eine lukrative Vereinbarung abgeschlossen. Könige haben sich aber nicht immer an Vereinbarungen gehalten. Doch *Magellan* hat die Ankunft in *Sevilla* nicht mehr erlebt. Am 27. April 1521 starb er an Verletzungen bei einer kriegerischen Auseinandersetzung mit Einwohnern einer Insel, die sich der spanischen Krone nicht unterwerfen wollten. Für *Magellan* selbst ging also seine Spekulation nicht auf.

### Die Spekulation von Goldman Sachs

Der biblische *Joseph* und der Abenteurer *Magellan* waren sogenannte vorkapitalistische Spekulanten. Sie riskierten ihr Leben. Heutige Spekulanten riskieren höchstens das Geld ihrer Anleger oder sogar das von Staaten. Denn die Verlierer der weltweiten Finanzkrise, deren Auslöser besonders fehlgeschla-

gene Spekulationen waren, sind die Regierungen und damit die Steuerzahler. Sie müssen letztlich für all die milliardenschweren Rettungsprogramme aufkommen.

Einer der Hauptprofiteure ist die US-Investmentbank Goldman Sachs. Mit rund 700 Milliarden Euro spekulieren 30.000 Angestellte weltweit sehr erfolgreich. Auf allen fünf Kontinenten ist das Unternehmen aktiv, rund um die Uhr, 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche, ohne Pause. Ziel ist der maximale Profit – für die Anleger aber besonders auch für die Manager.



Abb. 2: Definition von Spekulation

Wenn es um Spekulation geht, dann müssten diese Manager sagen können, was man darunter versteht. Fragen wir deshalb einen, der es wissen müsste. *Alexander C. Dibelius* (\*1959), ehemaliger Assistenzarzt für Herzchirurgie, heute Multimillionär und Geschäftsleiter von Goldman Sachs für Deutschland. Er gilt als der „*ausgebuffteste Dealmaker des Landes*“<sup>1</sup> *Dibelius* definiert Spekulation so: „*Wenn man die negative Konnotation [= Bedeutung] des Wortes mal für eine Sekunde außer Acht lässt, dann ist Spekulation nichts anderes als der Ausdruck einer Meinung über die Zukunft.*“<sup>2</sup> Der Spekulant bildet sich also eine Meinung, erstellt eine Theorie über die künftige Entwicklung beispielsweise einer Währung, einer Sojaernte, eines Aktienkurses. Er wählt aus den verschiedenen Szenarien das seiner Meinung nach wahrscheinlichste aus und handelt danach: Kaufen oder Verkaufen,

<sup>1</sup> In: *manager magazin*, 2.12.2002

<sup>2</sup> In: *Welt am Sonntag*, 19.11.2011, S. 34

Optionen auf steigende oder fallende Kurse, Wetten auf Nahrungsmittelknappheit oder –überschuss.

Der Journalist und Buchautor *Rolf Bollmann* (\*1969) meint allgemein über menschliches Handeln: „*Alles menschliche Handeln hängt von die Ideen ab, die wir uns über die Zukunft machen.*“<sup>3</sup> Damit wären wir beim unternehmerischen Handeln angekommen. Denn zweifellos handeln Unternehmer, sondern wären sie ja Unterlasser. Sie bilden sich bewusst oder unbewusst eine Vorstellung von der künftigen Entwicklung generell und von ihren Unternehmen. Und entsprechend entscheiden sie: Mitarbeiter einstellen oder entlassen, neue Produkte entwickeln oder nicht, in Maschinen investieren oder es bleiben lassen.

## 2 Alles ist ungewiss

### *Unternehmer und ökonomischer Cyborg*

Unternehmer sind also keine Fatalisten. Sie glauben nicht an die Vorherbestimmung des unternehmerischen Schicksals, unabänderlich nach dem Ratsschluss eines nicht fassbaren unberechenbaren Gottes oder anonymen Schicksals. Sie glauben daran, dass sie mit ihren Entscheidungen das Geschehen beeinflussen können. Allerdings gibt es da ein kleines Problem: Sie wissen nicht so genau, ob das, was sie meinen, dass es eintreffen wird, auch wirklich eintritt. Denn auch wenn etwas unwahrscheinlich ist, so ist es dennoch nicht unmöglich. Die Chance beispielsweise, dass man einen Sechser im Lotto tippt, liegt bei 1 zu 15,5 Millionen, also 0,000 006 Prozent. Eigentlich ist es unwahrscheinlich. Dennoch gibt es fast jede Woche glückliche Gewinner.

Doch die Betriebswirtschaft versucht uns etwas anders zu lehren. Die Vorstellung von der Kalkulierbarkeit des wirtschaftlichen Geschehens ist die Grundlage, das Rückgrat moderner ökonomischer Theorien. Und tatsächlich: ohne Buchhaltung, Kalkulation, Investitionsrechnung geht es nicht. Der *Homo oeconomicus*, der ökonomische Cyborg, der

intelligent programmierte Roboter unter Menschhaut existiert weiterhin in unseren Köpfen obwohl er von Verhaltensforschern und Wirtschaftspsychologen schon beerdigt worden ist und höchstens noch als Untoter herumgeistert und die Leute verschreckt. Er dient immer noch als so etwas wie eine Schablone, an der die Entscheidungen gemessen werden. Denn Unternehmer könnten nicht entscheiden, wenn sie nicht grundsätzlich an die Vorhersagbarkeit auch des menschlichen Verhaltens glauben würden.



Abb. 3: Idealmodell des menschlichen Akteurs

Was bleibt also? Anstelle des Glaubens an eine strikte Kausalität und Rationalität treten Wahrscheinlichkeiten. Es sind Aussagen darüber, mit welcher Sicherheit oder Unsicherheit ein Ereignis eintreten könnte. Doch für die allermeisten wirtschaftlichen Entscheidungen sind noch nicht einmal diese Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt. Und wenn es um fundamental Neues geht, um echte Innovationen, lässt sich zu Beginn erst recht nicht bestimmen, ob sie sich wirklich zu verkaufsfähigen gewinnbringenden Produkten entwickeln werden.

Wie kommt es dann, dass Sie alle hier im Raum noch nicht wahnsinnig geworden sind? Wie ist es zu erklären, dass Sie nicht voller Verzweiflung Ihren Kopf täglich auf ihren Schreibtisch knallen und mit geballten Fäusten die Tischplatte traktieren? Trotz aller Unwägbarkeiten kommen Sie irgendwie mit der Situation zurecht – irgendwie. Lassen Sie uns daher einen Blick darauf werfen, warum das so ist und wie man vielleicht noch besser mit der Situation umgehen kann.

<sup>3</sup> In: F.A.S 23.2011, S. 42

## Unsicherheit als Lebensbegleiter

Wir leben in einer unsicheren Welt. Dies scheint eine sehr triviale Erkenntnis zu sein. Für die Entscheidungs- und Spieltheorie ist es allerdings eine grundsätzliche Aussage. Es bedeutet nämlich, dass Vorhersagen mit einer Trefferquote von hundert Prozent grundsätzlich nicht möglich sind. Schon gar nicht kann man einer Sache zweihundert Prozent sicher sein, wie in der Alltagssprache manchmal formuliert wird. Wenn wir im Folgenden von der Reduzierung von Unsicherheit sprechen, müssen wir uns zuerst nochmals kurz ein paar Begriffe verdeutlichen: Unsicherheit, Ungewissheit, objektives und subjektives Risiko.

Nehmen wir einen Würfel. Ich biete ihnen beispielsweise folgende Wette an: Wenn eine Sechse gewürfelt wird, dann bekomme ich von Ihnen zehn Euro. Wenn die Zahlen Eins bis Fünf gewürfelt werden, bekommen sie von mir zehn Euro. Würden Sie diese Wette annehmen? Es wäre unklug, das nicht zu tun. Immerhin beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie gewinnen satte 83,3 Prozent, bzw. das Risiko, dass Sie verlieren nur 16,7 Prozent. Dies ist ein sogenanntes objektives Risiko. Wer würfelt, wäre egal. Das Risiko bzw. die Chance bleiben immer gleich. Es hängt nicht von der Person ab.

Nehmen wir nun an, einer ihrer Verkäufer kommt vom Kunden zurück und berichtet, dass der Auftrag von der Firma Häberle zu achtzig Prozent sicher sei. Der Verkäufer beurteilt dies aufgrund seiner Kenntnis der Lage und aufgrund seiner Erfahrung. Vielleicht kommt er ein paar Wochen später zu ihnen, um ihnen mitzuteilen, dass sich die Chancen verschlechtert hätten. Die Auftragschancen wären nur noch fifty-fifty, also fünfzig Prozent. Diese Prozent-Angaben sind subjektiv, sie spiegeln nur den jeweils aktuellen Kenntnisstand des Verkäufers wieder. Mit neuen Informationen kann sich die Einschätzung ändern. Dies ist ein sogenanntes subjektives Risiko. Es ist hier ein Urteil darüber, wie sicher man sich einer Aussage fühlt.

Und nun nehmen wir an, sie sollten angeben, mit welcher Wahrscheinlichkeit morgen zwischen acht und zwölf Uhr eine Kohlmeise auf dem

Sims ihres Büfensters sitzt. Es gibt darüber weder Statistiken noch haben Sie irgendwelche Erfahrungen. Sie können keine Eintrittswahrscheinlichkeit angeben. Es ist ungewiss.

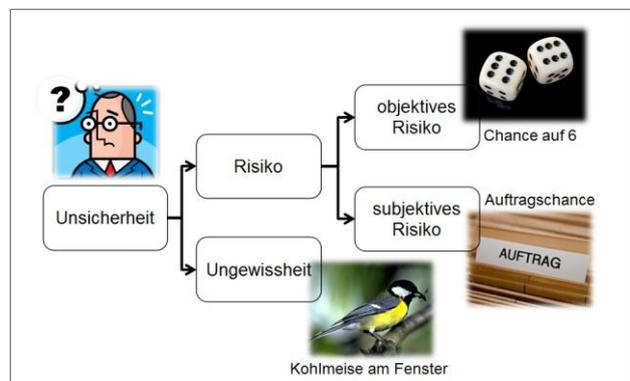


Abb. 4: Unterscheidung Risiko und Ungewissheit

Der Oberbegriff über Risiko und Ungewissheit ist Unsicherheit. Alles im persönlichen und unternehmerischen Leben ist unsicher. Sicher ist lediglich ihr Tod. Er hat eine Eintrittswahrscheinlichkeit von hundert Prozent. Den Zeitpunkt können wir nicht bestimmen, es sei denn bei Selbstmord.

## 3 Methoden gegen Unsicherheit

In der Funktion als Unternehmer und Manager, aber natürlich auch als Privatpersonen sind wir bemüht, Unsicherheiten bei unseren Entscheidungen zu reduzieren. Dies geschieht auf drei Arten: soziale Reduktion, subjektive Reduktion und rationale Reduktion.

### Soziale Reduktion von Unsicherheit

Beginnen wir mit der sozialen Reduktion. Der Soziologe und Ökonom *Jens Becker (\*1967)* meint: „Die sozialen Marktstrukturen sind Voraussetzung für die Entstehung 'stabiler Welten', in denen die an ihrem Gewinn interessierten Wirtschaftakteure enttäuschungsarme Handlungsstrategien entwickeln und hinreichend Zuversicht erlangen, die 'richtige' Entscheidung treffen zu können.“<sup>4</sup>

<sup>4</sup> In: Leviathan 35(3), S. 301 (2007)

## Das Werteproblem

Ein Unsicherheitsproblem, das wir lösen müssen, ist das der Werte. Damit ist gemeint, dass aus einem ähnlichen Produktangebot ausgewählt werden muss. Dies betrifft den Kauf von Produkten mit mehr oder weniger gleicher Funktionalität. Bei einfachen technischen Produkten – denken Sie an Federn, Schrauben, Kabel oder Elektrokontakte – helfen technische Spezifikationen, DIN-Normen. Der Kunde entscheidet sich bei gleicher Qualität für den billigsten Anbieter – jedenfalls wird dies meist angenommen.



Abb. 5: Bereiche sozialer Unsicherheit

Anders sieht es aus bei Produkten, bei denen die soziale Wertschätzung eine Rolle spielt. Die Funktion und Genauigkeit einer Armbanduhr für 100 Euro entspricht im Grunde der einer Uhr für 15.000 Euro. Der Wein für 6 Euro pro Flasche schmeckt vielleicht genauso wie der für 60 Euro. Blindverkostungen zeigen immer wieder, dass bei der Geschmacksbewertung kein Zusammenhang besteht zwischen dem Preis des Weines und den Geschmacksurteilen selbst von sogenannten Weinkenner. Das soziale Prestige einer Marke, das Statussignal, das von Marke und Produkt ausgeht, reduziert unsere Unsicherheit beim Kauf. Marken sind Leuchttürme im nebeligen Fahrwasser der technisch austauschbaren Produkte.

Rein funktional besteht kaum ein Unterschied zwischen einem Personenwagen von Audi, BMW oder Mercedes zu einem Fiat, Ford oder Opel. Alles sind individuelle Transportmittel von A nach B mit mehr oder weniger Komfort. Aber für das Image der Wagenmarke sind wir bereit, satte

Aufpreise zu zahlen. Immer noch schwirrt in unseren Köpfen die Gleichung: teuer = gut. Das stimmt zwar häufig – aber eben nicht immer.

## Das Wettbewerbsproblem

Ein weiteres Unsicherheitsproblem ist das des Wettbewerbs. Nach der Theorie der Marktgleichgewichte würden sich irgendwann Angebot und Nachfrage an einem Punkt treffen, an dem kein Gewinn mehr möglich ist. Mitanbieter reduzieren die Gewinnchancen der anderen Anbieter. Einerseits ist Wettbewerb ein Grundelement der Marktwirtschaft. Andererseits versucht jedes Unternehmen, sich möglichst diesem Wettbewerb zu entziehen und sich Mitbewerber vom Hals zu halten. Es ist die verzweifelte Suche nach dem USP, der Unique Selling Proposition, dem einzigartigen Verkaufsvorteil, dem Alleinstellungsmerkmal.

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, sich diesem Problem zu stellen und damit die Unsicherheiten bei unternehmerischen Entscheidungen zu reduzieren: a) Sie passen die Produkte an Technik und Preis Markterfordernissen an; b) sie versuchen sich durch Innovationen (oder Scheininnovationen) dem direkten Vergleich mit Mitbewerbern zu entziehen oder c) sie beeinflussen staatliche Institutionen so, dass sie aus deren Entscheidungen finanzielle Vorteile ziehen wie z.B. indem man sich für eine gewisse Zeit ein Quasi-Monopol sichert (wie Telekom oder Bahn) oder von Subventionen profitiert (wie Solarzellen- und Windkraftanbieter).

## Das Kooperationsproblem

Ein drittes Unsicherheitsproblem ist das der Kooperation. Kein Unternehmen und keine Privatperson würden mit einem anderen Unternehmen oder einer anderen Person Geschäfte machen, wenn man wüsste, dass man übers Ohr gehauen wird. Marktbeziehungen sind immer riskant. Vom Forderungsausfall bis hin zum geplanten Betrug reicht die Spanne der Risiken. Wie kann man hier die Unsicherheit reduzieren?

In Rechtsstaaten bilden Gesetze den allgemeinen Rahmen, welche die Geschäftspartner verpflichten. Banken zum Beispiel nutzen zur Prüfung der Bonität von Privatleuten die SCHUFA, die Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung. Unternehmen können sich Auskünfte über Geschäftspartner einholen bei GENIOS oder CREDITREFORM. Und das Internetportal EBAY beispielsweise fordert sowohl Käufer als auch Verkäufer auf, den Geschäftspartner zu bewerten, so dass andere sehen können, wie die sich bisher verhalten haben.



Abb. 6: Religion macht Menschen berechenbarer

*Magellan* dagegen, den wir schon kennen gelernt haben, nahm Söldner mit, um notfalls zu verhindern, dass er von seinen unbekanntem Tauschpartnern betrogen wird. Er setzte auf physische Gewalt. Auch wenn die Mafia Geschäfte macht, kann sie sich als illegale Organisation ja nicht auf das Rechtssystem berufen. Sie setzt auf die „Ehre“ und wenn nötig auf Kalaschnikows oder Dynamit.

Aber auch *Goethe* gibt uns einen Hinweis in seinem *Faust I*, wie Unsicherheit reduziert werden kann. Da fragt nämlich Gretchen den Faust: „Nun sag, wie hast du's mit der Religion?“ Mephisto kommentiert den Hintergrund dieser Frage etwas später so: „Die Mädels sind doch sehr interessiert, / ob einer fromm und schlicht nach altem Brauch. / Sie denken, duckt er da, / folgt er uns eben auch.“ Gretchen wollte wissen, mit wem sie sich einlässt. Sie wollte ihre Unsicherheit reduzieren. Die Zugehörigkeit zu einer Religion oder Kultur macht Menschen in ihrem Verhalten berechenbarer.

## Subjektive Reduktion von Unsicherheit

Um unsere innere Unsicherheit bei Entscheidungen zu reduzieren, benutzen wir sogenannte Heuristiken. Es sind geistige Abkürzungen, die wir meist unbewusst und damit unerkannt verwenden. Der Ökonom *Hanno Beck* definiert den Begriff so: „Heuristiken sind Techniken, mit deren Hilfe wir komplexe Probleme auf einfache, ökonomische Art und Weise lösen.“<sup>5</sup> Doch diese Methoden können auch in die Irre führen, wenn wir sie immer ungeprüft anwenden. Hier ein paar Beispiele, an denen dies deutlich wird.

### Prognose-Fehler

Der Prognose-Fehler. Wenn sich ein Ereignis in der Vergangenheit öfters wiederholt hat, dann gehen wir davon aus, dass es auch künftig so sein wird. Die Erfahrung lehrt, dass wir in der Regel darauf vertrauen können. Aber es kann auch gründlich daneben gehen.

Nehmen wir eine Gans. Sie wird viele Monate freundlich behandelt und erhält regelmäßig nahrhaftes Futter. Sie rechnet damit, dass dies auch morgen so sein wird. Das geht lange gut – bis sie im November als Martinsgans im Bratentopf endet. An 364 Tagen hat ihre Prognose zugetroffen, an einem, ihrem letzten Tag, dem 365ten allerdings nicht. Dennoch: in 99,7 Prozent der Fälle lag die Gans ja richtig! Ein beachtlicher Wert. Doch der Prognosefehler von nur 0,3 Prozent hat ihr das Leben gekostet.

Wie oft sind in Ihrem Unternehmen Umsatz- und Ertragsprognosen erstellt worden, die sicher häufig in etwa eingetroffen sind, aber auch in einigen Fällen gründlich daneben gingen? Die Unsicherheit bei Prognosen kann man reduzieren, indem man mit Szenarien arbeitet. Es ist hilfreich auch eine auf den ersten Blick wenig wahrscheinliche Alternative zu betrachten, wenn deren Folgen die Existenz des Unternehmens gefährden könnte.

<sup>5</sup> Beck, H. (2008): Die Logik des Irrtums, S. 28

## Anker-Fehler

Der Anker-Fehler. Ich weiß nicht, ob Sie in letzter Zeit eine Waschmaschine in einem Fachgeschäft gekauft haben. Wenn, dann könnte es sein, dass Ihnen folgendes passiert ist: An exponierter Stelle im Geschäft steht ein Exemplar für satte 1.999 Euro. Sie sehen diesen Preis und zucken innerlich leicht zusammen. So viel wollten Sie eigentlich nicht ausgeben. Etwas hinten in einer Ecke stehen welche so um die 300 Euro. Überwiegend hat der Händler Exemplare zwischen 499 und 999 Euro ausgestellt. Der billigen Ausführung trauen Sie nicht. Sie werden wahrscheinlich eine Waschmaschine kaufen zwischen 499 und 999 Euro.



Abb. 7: Anker-Fehler

Der Händler weiß, dass er die für 1.999 Euro kaum oder gar nicht verkaufen kann. Er weiß aber auch, dass durch seine geschickte Präsentation sich der Preis der teuren in ihrem Gedächtnis als Bezugszahl verankert hat. Alles was darunter liegt, kommt Ihnen günstig vor.

Lächerlich, könnten Sie denken. Das passiert nur Laien. Doch selbst Profis in ihrem Fach fallen darauf herein, sogar Richter: Deutschen Richtern wurde der gleich Sachverhalt einer Vergewaltigung vorgelegt. Als „Staatsanwalt“, der das Strafmaß fordert, wurden Informatikstudenten genommen, die naturgemäß nicht gerade mit Kenntnissen im Strafrecht glänzen. Einmal wurde für eine Richtergruppe vom „Staatsanwalt“ 34 Monate Freiheitsstrafe gefordert. Die Richter entschieden auf durchschnittlich 36 Monate. Dann forderte der „Staatsanwalt“ für eine andere Richtergruppe 12 Monate.

Die entschied auf durchschnittlich 28 Monate. Obwohl den Richtern bekannt war, dass Informatikstudenten als „Staatsanwälte“ fungierten und das Strafmaß forderten, sind sie der Ankertechnik aufgegeben.

Die Folgerung für die Praxis: „Wer vor Gericht als Erster ein Strafmaß, eine Vergleichssumme oder eine sonstige Zahl nennen kann, setzt einen Anker und beeinflusst das weitere Geschehen.“<sup>6</sup> Vielleicht denken Sie daran, bei der nächsten Preisverhandlung mit ihrem Kunden oder Lieferanten.

Mit der Anker-Technik reduzieren wir Entscheidungsunsicherheit, indem wir uns – oft unbemerkt – an Zahlenwerten orientieren, die sich uns vor der Entscheidung aufdrängen.



Abb. 8: Verfügbarkeits-Fehler

## Verfügbarkeits-Fehler

Der Verfügbarkeits-Fehler. Wenn in Presse und Fernsehen über Abstürze von Passagierflugzeugen berichtet wird mit vielen Toten, nehmen Stornierungen von Flugbuchungen zu. Wenn in Zeitungen und Fernsehen von Massakern in Schulen berichtet wird, bei denen Schüler und Lehrer getötet oder schwer verletzt wurden, dann werden Psychologen zur Gewaltprävention gefordert oder sogar Ganzkörper-Scanner, um bei Schülern versteckte Waffen zu entdecken. Dass – nach Entfernungskilometern gerechnet – Autofahren wesentlich gefährlicher ist als Fliegen und dass ein Schüler viele eher im Stra-

<sup>6</sup> Zenthöfer, J.: Der Erste werfe den Anker, F.A.Z. 21.3.2011, S. 14

ßenverkehr umkommt als durch einen durchgeknallten Schützen, bleibt unbeachtet.

Wir bemühen uns Unsicherheit zu reduzieren, indem wir uns an spektakuläre schädliche Ereignisse erinnern und versuchen, diesen durch geeignete Maßnahmen zu entkommen. Wir überschätzen dadurch Risiken und unterschätzen solche Ereignisse, die vielleicht riskanter sind, aber an die wir uns kaum oder gar nicht erinnern. Eine systematische Analyse der wirklichen Eintrittswahrscheinlichkeiten und möglichen Folgen hilft, diesem Verfügbarkeits-Fehler weniger aufzusitzen.

Man könnte noch viele solcher Beispiele anführen. Die Verhaltensökonomie ist voll davon. Es sollte hier nur angedeutet werden, dass wir psychologische Strategien entwickelt haben, um unsere subjektiv empfundene Unsicherheit zu reduzieren. Das funktioniert mit Heuristiken sehr oft – aber eben nicht immer. Es kann sogar – siehe Gans – lebensgefährlich werden.

### Rationale Reduktion von Unsicherheit

Neben der sozialen und der subjektiven Reduktion von Unsicherheit, gibt es die rationale Methode. Sie ist das Feld der sogenannten normativen Entscheidungstheorie. Mathematische Modelle sollen zu Entscheidungen führen um a) entweder die maximalen Chancen zu nutzen oder b) die Risiken zu minimieren. Um diese Methoden richtig einzuordnen, fragen wir uns zuerst, welche Typen von Entscheidungen es gibt.

#### Fünf Entscheidungstypen

Niemand wird bestreiten, dass es wesentliche Unterschiede darin gibt: ob wir in der Firma über die Investition einer Produktionsmaschine entscheiden; ob wir beim Bäcker Frühstücksbrötchen kaufen und aus dem Brötchenangebot wählen; ob wir uns mit dem Auto im dichten Straßenverkehr bewegen und sekundenschnell reagieren müssen; oder ob wir uns entschließen, mit unserem Partner oder unserer Partnerin aufs Standesamt zu gehen um zu heiraten.



Abb. 9: Verschiedene Entscheidungsprofile

Jede Entscheidung hat ihr eigenes Entscheidungsprofil. Selbst wenn man bei neun Kriterien, wie auf Abb. 9 gezeigt, nur jeweils zwei Alternativen zulässt z.B. geschäftlich/privat, nicht eilig/eilig, langfristig/kurzfristig, dann können 512 verschiedene Profile entstehen. Eine verwirrend große Zahl, recht unübersichtlich und nicht sehr praxistauglich.

In Anlehnung an eine Unterteilung des Verhaltensforschers und Neurobiologen *Gerhard Roth* (\*1942), kann man fünf Typen unterscheiden: 1. Automatisierte Entscheidungen. Beispiel wäre die Reaktion beim Autofahren auf eine Verkehrssituation, 2. Emotionale Entscheidungen. Der Einkauf unter Zeitdruck im Supermarkt würde darunter fallen. 3. Gefühlsentscheidungen. Dazu gehörte die Entscheidung für einen Lebenspartner. 4. Rationale Entscheidungen. Die Anschaffung eines Investitionsgutes wäre ein Beispiel dafür. 5. Intuitive Entscheidungen. Das wäre beispielsweise der Kauf eines Einfamilienhauses oder einer Wohnung.

Jede dieser Entscheidungstypen wäre Wert, genauer betrachtet zu werden. Denn alle kommen in der unternehmerischen Praxis vor und haben ihre Berechtigung, ihr sinnvolles Einsatzgebiet. Für unser Thema greifen wir die rationale Entscheidung heraus, mit der wir unsere Unsicherheit reduzieren.

#### Entscheidungsmatrix

Das Prinzip ist relativ einfach. Wir können die Methode in einer Matrix abbilden. Einerseits haben wir die Handlungsoptionen, die Alternativen die wir uns vorstellen können. Andererseits gibt es die



	Z <sub>1</sub> : Auftrag A kommt	Z <sub>2</sub> : Auftrag B kommt	Z <sub>3</sub> : Auftrag C kommt	Je schlechteste Lösung
a <sub>1</sub> : Ausbau vorhand. Maschinen	e <sub>11</sub> 60.000 €	e <sub>12</sub> 10.000 €	e <sub>13</sub> -10.000 €	-10.000 €
a <sub>2</sub> : Anschaffung Universalmaschine	e <sub>21</sub> 40.000 €	e <sub>22</sub> 50.000 €	e <sub>23</sub> 60.000 €	40.000 €
a <sub>3</sub> : Anschaffung Spezialmaschine	e <sub>31</sub> 20.000 €	e <sub>32</sub> 30.000 €	e <sub>33</sub> 80.000 €	20.000 €
				40.000 €

*a = Handlungsalternativen*  
*z = Zustandsraum*  
*e = Ereignisraum*

**Maximum des Minimums**

### Beispiel MaxiMin-Prinzip: Maximum aus den schlechtesten (= Minimum) Ergebnissen

Abb. 10: Entscheidungsmatrix

möglichen äußeren Zustände, mit denen wir zu rechnen haben und die das Ergebnis unserer Handlungen beeinflussen. Nehmen wir ein Beispiel, um das zu verdeutlichen:

Angenommen, Sie wären Zulieferer für die die Automobilindustrie. Ihr Kunde entwickelt ein neues Modell und Sie sollen Stecker liefern. Der Kunde hat Ihnen zugesagt, dass Sie entweder den Auftrag bekommen für Stecker für die Scheinwerfer, oder für die Rückleuchten oder für Verbindungen im Innenraum. Einer der drei Aufträge, nennen wir sie A, B und C, ist sicher. Unsicher ist welcher. Sie wissen, dass Sie in allen drei Fällen die Fertigungskapazität erweitern müssen. Wegen der kurzen Lieferfristen bei ihrem Kunden müssen sie die Entscheidung für den Kapazitätsausbau treffen bevor Sie den konkreten Auftrag erhalten. Drei Alternativen haben Sie: Ausbau vorhandener Maschinen, Anschaffung einer Universalmaschine oder Anschaffung einer Spezialmaschine. Es sind die Alternativen a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub> und a<sub>3</sub>.

Bei jeder Kombination Auftrag / Kapazitätsausbau können Sie ermitteln, wie hoch Ihr Ergebnis,

Ihr Gewinn sein würde. Als vorsichtiger Unternehmer wollen Sie das Risiko einer Fehlentscheidung minimieren. Sie suchen also unter den ungünstigsten Umständen die beste Lösung. Im konkreten Fall würden Sie sich für die Anschaffung einer Universalmaschine, also Alternative a<sub>2</sub> entscheiden. Selbst im ungünstigen Fall, nämlich wenn Auftrag A kommt, würden sie immer noch einen Gewinn von 40.000 Euro erzielen.

Natürlich kann man das Modell noch erweitern, indem man den verschiedenen Aufträgen Eintrittswahrscheinlichkeiten zuordnet. Man kann auch fragen, wie man zu entscheiden hätte, wenn man nicht das Risiko minimieren, sondern die Chancen maximieren möchte – dann müsste man nämlich Alternative a<sub>3</sub> wählen. Man könnten auch so seltsam klingende Regeln nutzen wie: Hurwics-, Laplace-, Savage-Niehanns- oder Bayes-Regel. Ausgangspunkt ist aber immer die Entscheidungs-Matrix. Sie werden dadurch gezwungen systematisch über Ihre Handlungsalternativen nachzudenken, über die äußeren Zustände, die zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht mehr beeinflusst werden

können und über die Ergebnisse, die sich aus dieser Kombination ergeben würden.

Dadurch erhöhen Sie die Sicherheit Ihrer Entscheidungen oder umgekehrt, Sie reduzieren die Unsicherheit. Zudem können Sie mit den rationalen Entscheidungsmethoden Ihre Entscheidung gegenüber Dritten nachvollziehbarer machen, besser begründen. Es wäre, um es vielleicht anders auszudrücken, eine kalkulierte Spekulation.

### *Intuitive Reduktion von Unsicherheit*

Ich möchte Ihnen nun noch eine Mischform vorstellen, wie man Unsicherheit reduzieren kann: die intuitive Reduktion, eine Kombination zwischen subjektiver und rationaler Reduktion. Aber zuerst müssen wir die folgenden Begriffe auseinander halten: Emotion, Gefühl und Intuition.

Emotionen sind schnell und unkontrolliert aufflackernde aber auch wieder rasch verschwindende Regungen. Wenn wir emotional entscheiden, denken wir über die Folgen nicht nach. Wenn Sie beispielsweise sehr verärgert sind und jemanden anschreiben: „Sie können mich mal ...“ dann handeln Sie sicherlich sehr emotional. Gefühle, so definiert es der Neurowissenschaftler und Psychologe *António R. Damásio* (\*1944), Gefühle seien bewusst gewordene Emotionen. Sie dauern länger an, als Emotionen und entstehen, wenn man beispielsweise eine bestimmte Person sieht oder an sie denkt. Gefühlsentscheidungen brauchen keine Begründung – außer der, dass man nach Gefühl entschieden habe.

Nun noch die Intuition. Der Verhaltensforscher *Gerd Gigerenzer* (\*1947) definiert sie so: „*Intuition ist ein gefühltes Wissen, das plötzlich ins Bewusstsein gelangt, dessen tiefe Gründe man selbst nicht kennt und das dennoch stark genug ist, uns zum Handeln zu bewegen.*“<sup>7</sup> Verlässliche intuitive Entscheidungen können nur entstehen, wenn man sich vorher mit dem Problem intensiv auseinander gesetzt hat.

Intuition hilft dann, wenn die Entscheidungssituation unübersichtlich ist, viele Faktoren mit hinein spielen und diese Faktoren auch noch untereinander verknüpft sind. Nachdem wir unser Gehirn mit dem verfügbaren Input gefüttert haben - Fakten und möglichen Zusammenhänge - braucht es etwas inneren Abstand. Nach einiger Zeit nimmt man sich die Entscheidungssituation wieder vor und entscheidet, ohne dass man sich weiter Rechenschaft über die Gründe abgibt. Intuitive Entscheidungen kommen also nicht wirklich „aus dem Nichts“ sondern müssen durch intensive rationale Beschäftigung mit dem Problem vorbereitet werden. Nur wer bereits umfangreiche Erfahrung und Wissen auf dem betreffenden Gebiet hat, darf auf intuitive Entscheidungen vertrauen. *Gigerenzer* spricht hier von der „*Macht des Unbewussten*“.



Abb. 11: Definition von Intuition

Dass man nachher dann diese Entscheidung gegenüber Dritten vielleicht noch rationalisieren, also mit rationalen oder auch scheinrationalen Gründen rechtfertigen muss, steht auf einem anderen Blatt.

<sup>7</sup> Gigerenzer, G. (2008): Bauchentscheidungen. Klappentext

## 4 Zusammenfassung und Folgerungen

Ein kurzer Rückblick. Spekulation, so haben wir gesehen, ist ein ökonomisches Phänomen, so alt wahrscheinlich wie die Menschheit. Unternehmer und Manager versuchen mit den klassischen betriebswirtschaftlichen Werkzeugen wie Doppelte Buchführung, Kalkulation, Zins- und Investitionsrechnung ihre Entscheidungen rational zu begründen. Es ist das Konzept des Homo oeconomicus oder, wie ich es genannt habe, des ökonomischen Cyborg. Die Verhaltensökonomie lehrt uns, dass dies nur die halbe Wahrheit sein kann.

Unsicherheit kann prinzipiell durch drei Strategien reduziert werden. Sozial, durch Institutionen. Dabei muss das Werte-, Wettbewerbs- und Koordinationsproblem gelöst werden. Subjektiv durch Heuristiken. Es sind geistige Abkürzungen, die man oft erfolgreich beschreiten kann, aber eben nicht immer. Rational, durch den Einsatz der Entscheidungs- und Spieltheorie mit den dahinter stehenden mathematischen Modellen. Auf intuitive Reduktion von Unsicherheit, so haben wir gehört, sollten nur Personen vertrauen, die in dem Entscheidungsfeld bereits Wissen und Erfahrung erworben haben

Die wichtigste Folgerung wäre, dass man sich als Unternehmer und Manager stets bewusst sein sollte, dass es für keine Entscheidungen eine Erfolgsgarantie gibt. Auch unwahrscheinliche Ereignisse können eintreten – siehe Lottogewinn. Denkfällen lauern überall. Und eine gute Entscheidung muss nicht immer zu einem positiven Ergebnis führen. Denken Sie an den Würfel. Wenn Sie auf die Zahlen eins bis fünf wetten, hätten sie eine gute Entscheidung getroffen. Kommt jedoch die Sechs, wäre das Ergebnis dennoch schlecht für Sie.

Doch Risiken und Ungewissheiten sind auch die unternehmerischen Chancen. In einer risikofreien ökonomischen Welt würde kein Unternehmen Gewinne erwirtschaften können. Es ist das große Paradox unseres marktwirtschaftlichen Systems, dass der Wettbewerb ein konstituierendes Element ist, aber jedes Unternehmen versucht, sich diesem Wettbewerb möglichst zu entziehen und bei

Entscheidungen Risiken so gut es geht zu vermeiden.

Die Titelfrage lautete: „Sind Unternehmer Spekulanten?“ Meine Antwort wäre: Ja. Denn Unternehmer, Geschäftsführer, Manager machen sich Vorstellungen über die Zukunft und handeln danach. Doch bei ihnen geht es um die Realwirtschaft, um echte Wertschöpfung, um konkrete Produkte oder Dienstleistungen und nicht um Finanzderivate, ökonomische Zeitbomben. Echte Unternehmer sind keine Finanzspekulanten, die sich – bildlich gesprochen – gegenseitig mit immer höherer Geschwindigkeit entsicherte Handgranaten zuwerfen in der Hoffnung, dass die nicht gerade dann explodieren, wenn man sie selbst in den Händen hält.



Abb. 12: Gefährliche Finanzspekulation

Bei diesen riskanten Spiel gilt: Mindestens einer muss daran glauben. Im Zweifel ist das der Steuerzahler. Und das sind sowohl die Unternehmer privat als auch deren Firmen.

## Literaturhinweise

- Basieux, P. (2008). *Die Welt als Spiel - Spieltheorie in Gesellschaft, Wirtschaft und Natur.*
- Bauer, J. (2006). *Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen.*
- Beck, H. (2008). *Die Logik des Irrtums.*
- Damasio, A. R. (2004). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn.*
- Diekmann, A. (2010). *Spieltheorie - Einführung, Beispiele, Experimente.*
- Dobelli, R. (2011). *Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler die sie besser anderen überlassen.*
- Dörsam, P. (2007). *Grundlagen der Entscheidungstheorie.*
- Gigerenzer, G. (2008). *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition.*
- Golemann, D. (1997). *Emotionale Intelligenz.*
- Kaiser, W. R. (2012). *Die Schlange in uns - Warum und wie wir verführbar sind.*
- Kaiser, W. R. (2012). *Entscheidend - Psychologie und Technik besserer Entscheidungen.*
- Laufer, H. (2007). *Entscheidungsfindung. Sicher Entscheiden - erfolgreich handeln.*
- Mérö, L. (2000). *Die Logik der Unvernunft. Spieltheorie und die Psychologie des Handelns.*
- Roth, G. (2007). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern.*

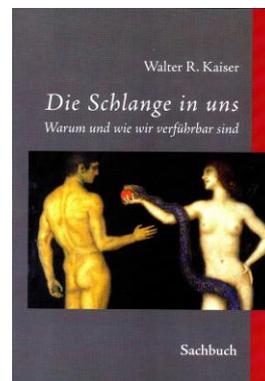
## Aktuelle Bücher des Referenten



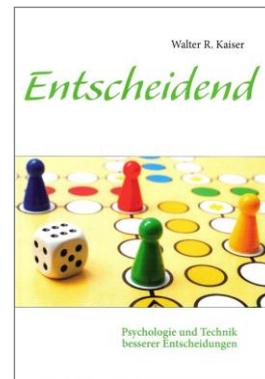
Taschenbuch 96 Seiten  
7,80 €



Taschenbuch 120 Seiten  
8,80 €



Taschenbuch 188 Seiten  
14,90 €



Taschenbuch 100 Seiten  
7,50 €



Taschenbuch 128 Seiten  
8,90 €

**Mit dem Buch „Entscheidend“ können die Inhalte dieser Broschüre vertieft und erweitert werden.**

Bei Internet-Buchhändlern wie z.B. AMAZON ist ein „Blick ins Buch“ möglich