



# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abstract</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen</b> .....	<b>3</b>
2.1 Der Controllingbegriff.....	3
2.2 Das traditionelle Controlling.....	5
2.3 Das verhaltensorientierte Controlling.....	7
2.4 Der Homo Heuristicus .....	10
<b>3 Systematische Fehlentscheidungen</b> .....	<b>12</b>
3.1 Die Bedeutung für das Controlling.....	12
3.2 Ausgewählte Heuristiken und Biases .....	13
3.3 Die Prospect Theory.....	22
<b>4 Lösungsansätze</b> .....	<b>27</b>
4.1 Handlungsempfehlungen für Controller und Debiasing-Techniken .....	27
4.2 Praxisbeispiel RWE .....	31
<b>5 Kritik und Limitationen</b> .....	<b>34</b>
<b>6 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>38</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>XII</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung</b> .....	<b>XIV</b>

# 1 Einleitung

Die Berücksichtigung von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen im Controlling sollte in Unternehmen als Erfolgsfaktor angesehen werden, denn die Annahme des Menschen als Homo Oeconomicus in Managemententscheidungsprozessen kann zu Effizienzverlusten führen.

In dieser Arbeit wird analysiert, warum und wie die Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse bzgl. der Entscheidungsfindung und der Auswirkungen auf unternehmerische Handlungen notwendig ist, um die Effizienz bei der Erreichung von Unternehmenszielen zu steigern.

Ziele sind die Bestimmung und Erläuterung von kognitiven Heuristiken und die daraus resultierenden systematischen Fehlentscheidungen bei relevanten Unternehmenssachverhalten. Zudem werden Lösungsansätzen zur Verminderung dieser Fehlentscheidungen mit Hilfe des verhaltensorientierten Controllings dargestellt. Die mit diesen Zielen einhergehenden Forschungsfragen dieser Arbeit sind: Warum ist die Berücksichtigung von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen bzgl. der menschlichen Entscheidungsfindung im Controlling sinnvoll und notwendig? Welche Auswirkungen haben Heuristiken auf die Entscheidungsfindung des Managers? Wie sehen konkrete Lösungsansätze aus?

Diese Fragen werden anhand der Beschreibung ausgewählter kognitiver Heuristiken und Biases und der Darstellung von Handlungsempfehlungen für Controller in Kapitel drei untersucht. Zudem wird die menschliche Entscheidungsfindung in Anlehnung an die Prospect Theory von Daniel Kahneman und Amos Twesky beschrieben, um ein Modell aufzuzeigen, das Heuristiken mathematisch integriert. Zur Veranschaulichung von Trends bzgl. Lösungsansätzen werden in Kapitel vier Handlungsempfehlungen und Debiasing-Techniken beschrieben sowie ein aktuelles Praxisbeispiel erläutert. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt dabei auf der Darstellung des aktuellen Forschungsstands bzgl. theoretischer Grundlagen und praktischer Umsetzung sowie der Veranschaulichung der Relevanz von verhaltensorientiertem Controlling in der Theorie und Praxis.

In Kapitel fünf sollen mögliche Kritikpunkte und Grenzen der angeführten Grundlagen und Diskussionen herausgearbeitet werden. Anschließend wird in Kapitel sechs ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen des verhaltensorientierten Controllings gegeben.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass das Einbeziehen von kognitiven Heuristiken und der möglicherweise entstehenden systematischen Fehlentscheidungen in das

Controlling zu einer Effizienzsteigerung von Prozessen führen kann. Die zahlreichen in letzter Zeit erschienenen wissenschaftlichen Artikel zeigen, dass sich die Controllingforschung mit diesem Thema intensiv beschäftigt und Debiasing-Techniken in der Praxis relevanter werden. Ein Beispiel für die Aktualität dieses Themas ist der 2015 an RWE verliehene Controllerpreis für eine vorbildhafte Umsetzung von bislang theoretischen Erkenntnissen aus der verhaltensorientierten Controllingforschung in ihrem Unternehmen. Bisher gibt es nur wenig fundierte und ausgearbeitete Lösungsansätze. Da diese noch in den Anfängen stecken, soll diese Arbeit dazu beitragen, den Stand der Forschung und einen Ausblick auf Trends bzgl. des verhaltensorientierten Controlling zu geben.

## 6 Fazit und Ausblick

In diesem Kapitel wird zunächst ein zusammenfassender Überblick gegeben, der die Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Arbeit wiedergibt. Abschließend wird ein Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des verhaltensorientierten Controllings gegeben.

Die Forschungsfragen, die dieser Arbeit zugrunde liegen waren folgende: Warum ist die Berücksichtigung von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen bzgl. der menschlichen Entscheidungsfindung im Controlling sinnvoll und notwendig? Welche Auswirkungen haben Heuristiken auf die Entscheidungsfindung des Managers? Wie sehen konkrete Lösungsansätze aus?

Die Hauptaufgabe des Controllers wird in der Rationalitätssicherung der Managemententscheidungen gesehen. Die Notwendigkeit einer Verhaltensausrichtung ergibt sich aus den Grenzen des traditionellen Controllings. Rationalitätsdefizite in diesen Managemententscheidungen können nicht mit Hilfe des traditionellen Controllings erklärt oder gelöst werden.

Die Ursache ist der Gebrauch von Heuristiken bei der menschlichen Entscheidungsfindung. Heuristiken sind Orientierungs- und Entscheidungshilfen, die Menschen unbewusst vornehmen, um komplexe Sachverhalte schnell zu lösen. Dabei können systematische Fehlentscheidungen entstehen, die ein Rationalitätsdefizit darstellen, welches zu einem Effizienzdefizit führt. Manager sind die verantwortlichen Entscheidungsträger in Unternehmen. Unterliegen Manager diesen systematischen Fehlentscheidungen, kann es zu erheblichen negativen Folgen für das Unternehmen kommen. Die Heuristiken, die für das Controlling relevant sind, betreffen hauptsächlich die Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitung durch Manager. In der Literatur häufig auftretende Heuristiken sind dabei die Verankerungsheuristik, das Framing, die Verlustaversion, die Repräsentativheuristik und die Verfügbarkeitsheuristik.

Eine mathematische Alternative zur Erwartungsnutzentheorie ist die Prospect Theory von D. Kahneman und A. Tversky. Diese integriert unter anderem die Heuristiken Verlustaversion und den damit zusammenhängenden Status Quo, die Bildung eines Referenzpunktes und das Framing. Eine Bewertungsfunktion dient dazu, Gesamterwartungswerte und damit Alternativen vergleichen zu können. Die Alternative mit dem größeren Gesamterwartungswert wird gewählt.

Aus der Notwendigkeit der Berücksichtigung von Heuristiken haben sich Lösungsansätze entwickelt. Diese sind sog. Debiasing-Techniken, die Handlungsempfehlungen für Controller darstellen. Grundsätzlich ist anzuführen, dass Controller auf die Existenz und konkreten Auswirkungen der Heuristiken sensibilisiert werden sollten, um

ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür zu entwickeln. Zudem sollten ihre Handlungen auf Transparenz und Kommunikation basieren. Dementsprechend ist das verhaltensorientierte Controlling sinnvoll, weil so verhaltenswissenschaftliche Phänomene erklärt und geeignete Maßnahmen eingeleitet werden können um die Effizienz in Prozessen und in Managemententscheidungen zu steigern.

Das Unternehmen RWE ist ein aktuelles Praxisbeispiel für die erfolgreiche Umsetzung und Implementierung von verhaltensorientierten Kenntnissen in Unternehmensprozesse. Durch eine individuelle Implementierungsstrategie, bestehend aus Pilotprojekten, der Einbeziehung des Top Managements und der Identifizierung unternehmensspezifischer kognitiver Biases, ist es gelungen, den Grundstein für ein verhaltensorientiertes Controlling in ihrem Unternehmen zu legen.

Kritiker des verhaltensorientierten Controllings führen an, dass die Gefahr besteht, leichtfertig und vorschnell die Gründe einer Fehlentscheidung aus diesem verhaltensorientierten Blickwinkel zu betrachten. Es ist erst sinnvoll, nach anderen Erklärungsansätzen zu suchen, wenn das traditionelle Controlling diese nicht mehr bieten kann. Zudem leiden Controller selbst unter Rationalitätsdefiziten und es wird die Frage gestellt, welche Auswirkungen dies auf die Rationalitätssicherung der Managemententscheidungen hat.

Der vorherrschenden Meinung nach wird dem verhaltensorientierten Controlling, auf Grund von veränderter Wettbewerbsbedingungen und steigender Umweltunsicherheiten, eine wachsende Popularität in der Controllingforschung und in der Praxis zugeschrieben. Controller können die vorliegenden Erkenntnisse und diese Entwicklung nicht leugnen.<sup>238</sup> Praktiker und Theoretiker sind der Meinung, dass das Wissen über Heuristiken und systematische Fehlentscheidungen in naher Zukunft zu den Grundkenntnissen eines Controllers gehören wird.<sup>239</sup> Um die Controllingforschung bzgl. dieses Themas voranzutreiben, sollten weiterhin Untersuchungen zur erfolgreichen Implementierung dieser Kenntnisse in Unternehmen durchgeführt werden. Basis dafür sind ausgeweitete grundlegende Analysen in anderen Disziplinen, wie der Psychologie und den Verhaltenswissenschaften. So können weitere Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die Controller bei ihrer Aufgabe der Rationalitätssicherung unterstützen.<sup>240</sup>

---

<sup>238</sup> Vgl. Schäffer/ Weber, (2013), S. 2.

<sup>239</sup> Vgl. Weber (2015), S. 44.

<sup>240</sup> Vgl. Hirsch (2008), S. 48.