

Schriften zur Unternehmens- planung 86



Herausgegeben von Franz Xaver Bea, Alfred Kötzle und Erich Zahn

Verena Krauer

Verhaltens-
wissenschaftliche
Analyse strategischer
Entscheidungsprozesse

PETER LANG

1 Einführung

„Denken hilft zwar, nützt aber nichts“

Dan Ariely

ARIELY¹ thematisiert in seinem Buch die Limitationen menschlichen Denkens und Handelns sehr anschaulich in vielen Alltagsbeispielen. Dabei beschäftigt er sich mit Fragen, warum trotz vermeintlich rationaler und analytischer, eben durchdachter Entscheidungsprozesse dennoch immer wieder suboptimale Entscheidungen getroffen werden. Im Titel ‚Denken hilft zwar, nützt aber nichts‘ wird deutlich, dass ursprüngliche Absichten und tatsächliches Handeln meist weit auseinander liegen.

In den Forschungsgebieten Behavioral Finance, Behavioral Economics oder Marketing zur Analyse von Kaufentscheidungen der Konsumenten werden verhaltenswissenschaftliche Ansätze, die sich mit dem tatsächlichen Verhalten von Entscheidungsträgern befassen, bereits integriert.² Dennoch ist die Einbettung der Forschungsströme der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie bislang lediglich als rudimentär zu bezeichnen – zu stark ist noch immer die Orientierung an normativen Entscheidungsmodellen.³ Durch die verhaltenswissenschaftliche Analyse in dieser Arbeit werden das ‚tatsächliche‘ Verhalten des Managements in Entscheidungssituationen untersucht und Potentiale zur Verbesserung strategischer Entscheidungsprozesse aufgezeigt. Auch die Entwicklung der kognitiven Strategieforschung⁴ wird auf diese Weise forciert.

Ausgangspunkt für die Untersuchung ist eines der bekanntesten Beispiele für kognitiv beschränkte und teilweise sogar als irrational bezeichnete Entscheidungsfindung⁵, das ‚Escalating of Commitment‘.⁶ „Throwing good money after bad“⁷ charakterisiert jene Entscheidungen, die aufgrund ‚eskalierender Commitments‘ durch eine verzerrte Wahrnehmung der Entscheidungsträger statt-

¹ Vgl. Ariely (2008).

² Vgl. Laibson/Zeckhauser (1998), Bolle/Carlberg (Hrsg., 2001), Kahneman (2003a), Goldberg/von Nitzsch (2004), Camerer/Loewenstein/Rabin (Hrsg., 2004), Thaler (Hrsg., 2005) sowie Wrona (2008), S. 62ff. und die dort angeführte Literatur.

³ „Normative models of choice (...) cannot provide an adequate descriptive account of choice behaviour.“ (Tversky/Kahneman (1986), S. 257). Vgl. ebenso Wrona (2008), S. 74ff., der den Stand der Forschung kognitiver Strategieforschung aufzeigt und ebenfalls auf die Grenzen objektiver Entscheidungsmodelle des traditionellen rational-analytischen Forschungsdesigns verweist.

⁴ Vgl. Wrona (2008).

⁵ Vgl. Certo/Connelly/Tihanyi (2008), S. 113.

⁶ Vgl. Staw (1981), Whyte (1993) und Staw (1997). Für nähere Erläuterung dieses und weiterer Kognitions-Effekte siehe Kapitel 2.2.1.

⁷ Garland (1990), S. 728.

finden. Marode Geschäftsbereiche oder schlecht laufende Projekte werden wider besseres Wissens des Managements fortgeführt und weiterhin mit Ressourcen ausgestattet. Dieses Verhalten kann existenzielle Auswirkungen auf die langfristigen Unternehmenserfolge haben. Auch Anwendern der in dieser Arbeit angewandten Methodik ‚System Dynamics‘ sind sogenannte ‚Biases‘ kein Neuland. Begrenzt rationale Verhaltensweisen und daraus resultierende kontraintuitive Konsequenzen⁸ sind Beispiele, die in der Wissenschaft und in deskriptiven Theorien der Entscheidungslehre bereits Anwendung finden. Der Fokus auf strategische Fragestellungen muss jedoch noch intensiver verfolgt werden.⁹

In der vorliegenden Arbeit wird eine Modellierung der Informationsverarbeitung und des Risikoverhaltens in strategischen Entscheidungsprozessen vorgenommen. Dabei wird eine dynamische Entscheidungsfindung unter ebenfalls dynamischen Kontextbedingungen analysiert und die Theorie der präskriptiven Entscheidungsmodelle durch eine verhaltenswissenschaftliche (deskriptive) Perspektive ergänzt. Hierdurch werden Einsichten in das reale Verhalten des Managements in strategischen Entscheidungssituationen geliefert und begrenzte Rationalität im strategischen Entscheidungsprozess visualisiert.

Die Untersuchung richtet ihren Blick auf das Management¹⁰, d. h. Entscheidungsträger als Individuen. Die Suche nach strategischen Handlungsoptionen findet in Abhängigkeit der Kontextbedingungen statt. Entscheidungssituationen sind dabei meist durch hohe Unsicherheit und Ambiguität geprägt. Nach KNIGHTS Definition ist ein Abschätzen von Erfolgswahrscheinlichkeiten unter Unsicherheit nicht möglich. Zur Kompensation greifen Entscheidungsträger aber häufig auf eine subjektive Risiko-Bewertung zurück. Dadurch wird die Entscheidungssituation als mehr oder weniger riskant eingestuft.¹¹ Diese subjektive Risiko-Bewertung findet in Abhängigkeit von kognitiven Fähigkeiten der

⁸ Vgl. Sterman (2000), S. 5ff.

⁹ Der Aspekt begrenzter Rationalität wird im Forschungsfeld System Dynamics zwar bereits stark diskutiert. Vgl. u.a. Morecroft (1983) und (1985), Größler (2004), Lane/Größler/Milling (2004), Winch (2004), Größler/Milling/Winch (2004), (2005), McIntyre (2005) und Größler/Schieritz (2004). Der Fokus dieser Arbeiten liegt jedoch häufig in begrenzter Rationalität der Modellierer oder Anwender der Methodik und daraus resultierender Verzerrungen. Dieser Aspekt ist nicht Gegenstand der vorliegenden Modellierung. Stattdessen wird die Wirkungsweise begrenzter Rationalität von Entscheidungsträgern auf deren Informationsverarbeitung und Risikoverhalten untersucht.

¹⁰ Durch die Fokussierung der vorliegenden Arbeit auf individuelle Entscheidungsprozesse findet eine Verwendung der Begriffe Entscheidungsträger, Entscheider und Management im Folgenden synonym statt.

¹¹ Vgl. Knight (1921), S. 19f. und S. 241f.

Entscheidungsträger statt.¹² Die Analyse der Informationsverarbeitungsprozesse zur Bewertung strategischer Entscheidungssituationen sowie das eigentliche Entscheidungsverhalten als Wahl zwischen alternativen, mit Risiko bewerteten Handlungsoptionen sind Gegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit.

Die Verarbeitung relevanter Informationen für die Wahrnehmung von Entscheidungsalternativen entspricht einer zentralen Funktion des Managements und beinhaltet erste Gefahrenquellen für die unbewusste Wirkung kognitiver Effekte. Eine weitere Management-Funktion entspricht der eigentlichen Entscheidung im von Unsicherheit geprägten Entscheidungsprozess und stellt ihrerseits eine Quelle für Verzerrungen dar. Aufgrund von unbewusster Informationsverarbeitung und unbewusstem Risikoverhalten der Entscheidungsträger besteht die Gefahr einer suboptimalen Entscheidungsfindung.¹³ Um dem zu entgegenen, soll die verhaltenswissenschaftliche Analyse Verbesserungspotentiale aufzeigen. Als Kompetenz des Managements kann die bewusste Entscheidungsfindung zu einer Verbesserung des strategischen Entscheidungsprozesses führen.¹⁴

1.1 Problemstellung

In ihrer kompetenzorientierten Theorie des Managements entwickeln MORECROFT, SANCHEZ und HEENE vier zentrale Eckpfeiler für die Entwicklung von Entscheidungskompetenz im strategischen Management.¹⁵ Diese vier Eckpfeiler sind (1) die dynamische Natur der organisationalen Umwelt, (2) die damit einhergehende kognitive Herausforderung, diese Umweltveränderungen adäquat wahrzunehmen und zu bewerten sowie (3) eine holistische Betrachtungsweise der organisationalen Aktivitäten, die sich innerhalb der Organisation (4) als ein zielsuchendes, offenes System abspielen. Die folgende Betrachtung dieser vier Eckpfeiler ermöglicht ein besseres Verständnis der Problemstellung zur Analyse strategischer Entscheidungsprozesse.

(1) In seinem Kampf um langfristige Wettbewerbsvorteile und unternehmerische Erfolge sieht sich das Management dynamischen Umweltbedingungen

¹² Vgl. Knight (1921), S. 241ff. Knight sieht gerade in diesem unterschiedlichen Umgang mit Entscheidungssituationen eine Erklärung für unternehmerische Erfolge.

¹³ Vgl. Amit/Schoemaker (1993), S. 40f.

¹⁴ Vgl. Sanchez/Heene (1997), S. 6f., Morecroft/Sanchez/Heene (2002), S. 5f. sowie Freiling (2004), S. 11ff.

¹⁵ Vgl. Sanchez/Heene (Hrsg., 1997), Sanchez (1997) sowie Morecroft/Sanchez/Heene (2002), S. 5ff. für die folgenden Ausführungen.

gegenüber. Die Wettbewerbsarena befindet sich in ständigem Wandel und bringt neue Herausforderungen an die organisationale Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit sich.¹⁶ Nur Unternehmen, die diesem Wandel aktiv begegnen, können ihn durch strategische Erneuerung selbst mit gestalten und haben eine Chance auf Erfolg.¹⁷ Das Management entscheidet dabei über das Beschreiten neuer Wege oder das Verharren in festgefahrenen Strukturen. Die Entscheidungsträger haben demnach die Möglichkeit, die Entwicklung der Organisation aktiv zu gestalten. Sie meistern den Balanceakt zwischen Flexibilität und Stabilität, zwischen Exploitation und Exploration¹⁸ sowie zwischen rationalem und vermeintlich irrationalem Verhalten.¹⁹ Damit müssen sie den Anforderungen der dynamischen Wettbewerbsbedingungen gerecht werden.

Es bleibt festzuhalten, dass das weite Spektrum strategischer Optionen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in einer dynamischen und turbulenten Umwelt eine hohe Entscheidungskomplexität mit sich bringt und daher hohe Anforderungen an das Management stellt. Die strategischen Entscheidungsträger sind es, die zukünftige Ereignisse antizipieren und sich für oder gegen strategische Optionen entscheiden müssen. Das ‚Ja‘ zu einem proaktiven Gang in die Zukunft, der Unternehmen gleichzeitig die Möglichkeit zur Mitgestaltung der Wettbewerbsarena bietet, ist jedoch durch hohes Risiko gekennzeichnet und kann existenzielle Auswirkungen für das gesamte Unternehmen haben.²⁰

(2) Als zweiter Eckpfeiler der kompetenzorientierten Theorie des Unternehmens besteht die kognitive Aufgabe des Managements in der umfassenden Wahrnehmung und Interpretation der für die Entscheidung relevanten Informationen. Diese sind Grundlage zur optimalen Koordination und Gestaltung der Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb der Organisation. NADKARNI/BARR²¹ interpretieren die Kognition des Managements als zentralen Faktor, der sowohl die Wahrnehmung als auch das strategisches Handeln des Managements be-

¹⁶ Vgl. Zahn (1998), S. 384, Zahn (2000), S. 156ff., Zahn/Foschiani (2000), S. 90f. sowie Zahn (2003a), S. 2f. Zwei häufig zitierte Herausforderungen strategischer Entscheidungen in dynamischer Problemstellung sind nach wie vor zunehmende Internationalisierung im Zuge der Globalisierung sowie veränderliche Kundenbedürfnisse, die ihrerseits einen Treiber technologischer Diskontinuität darstellen und somit auf die Innovativität der Organisation fokussieren.

¹⁷ Vgl. Zahn (1998), S. 384 und Zahn (2003a), S. 15ff.

¹⁸ Vgl. March (1991), der diese Begriffe geprägt hat; Abell (1999) „Competing Today While Preparing for Tomorrow“ vertritt mit seinem Ansatz der dualen Strategien eine ganz ähnliche Denkweise. Vgl. ebenso Gupta/Smith/Shalley (2006), S. 697f., die nur im richtigen Mittelmaß zwischen Exploitation und Exploration eine Chance für langfristigen Erfolg sehen.

¹⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.1.2 und die dort angeführte Literatur.

²⁰ Vgl. Tversky/Kahneman (1986), S. 274.

²¹ Vgl. Nadkarni/Barr (2008), S. 1395ff. sowie ergänzend Barr/Stimpert/Huff (1992) und Barr (1998).

stimmt.²² Auch RAJAGOPALAN/SPREITZER fokussieren in ihrem Multi-Linsen-Modell der strategischen Veränderung²³ auf die Notwendigkeit zur Integration einer kognitiven Perspektive. Ihre Untersuchung zeigt, dass eine rein rationale Analyse strategischer Veränderungen durch den Wandel organisationaler Bedingungen und Umweltfaktoren keinen ausreichenden Erklärungsansatz für unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg liefert.

„Strategic competition between organizations is therefore in important measure a 'contest between managers' cognitive processes' in different organizations. As a consequence, managers face the unique challenge of managing their own cognitive processes as an integral, enabling, and sometimes constraining part of the overall sensemaking and action-taking capabilities of an organization.“²⁴

Die Wahrnehmung des Managements ist ein zentraler kognitiver Prozess, der nicht losgelöst von einer Lern-Perspektive gesehen werden kann.²⁵ Dabei zeigt sich, dass Ergebnisse des strategischen Veränderungsprozesses auf Entscheidungen und Handlungen des Managements selbst beruhen und dessen Wahrnehmung durch Lernprozesse bestimmen. Lern- und Kognitions-Perspektive bieten in diesem Verständnis einen weitgreifenden Erklärungsansatz für den Unternehmenserfolg. Die Berücksichtigung begrenzter Rationalität in strategischen Entscheidungsprozessen ist demnach unerlässlich.²⁶

(3) Des Weiteren bestärkt die Vielfalt möglicher Einflussfaktoren und deren kausale Beziehungen untereinander einen weiteren Eckpfeiler der kompetenzorientierten Theorie des Managements von MORECROFT/SANCHEZ/HEENE: die Notwendigkeit einer holistischen Betrachtungsweise.²⁷ Strategische Entschei-

²² In ihrer Studie sehen Nadkarni/Barr (2008) zwei zentrale Variablen als Erklärungsobjekte für die Verknüpfung von ökonomischer und kognitiver Sichtweise. Einerseits ist dies der ‚attention focus‘, der die subjektive Interpretation der Umwelt widerspiegelt. Auf der anderen Seite sind es die ‚causal logics‘ durch die sich das Management ein Bild der Realität verschafft. Durch Umweltveränderungen werden die kausalen Verknüpfungen verändert und damit auch die Wahrnehmung des Entscheidungsumfelds. Das Verständnis von Nadkarni/Barr (2008) ist analog zu Freilings Anwendung des Begriffs der strategischen Logik zu sehen. Vgl. Freiling (2004), S. 11f. sowie S. 15 oder Freiling/Gersch/Goeke (2008), S. 1158f. Sie verwenden den auf Sanchez/Heene/Thomas (1996), S. 10f. und S. 31f. zurück gehenden Begriff der ‚strategic logic‘ aus einer ähnlichen Perspektive. Zwar muss die strategische Logik nicht einem einzelnen Individuum zugeordnet werden, sondern kann sich überall in den Managementprozessen der Organisation manifestieren, jedoch ist sie in hohem Maße bestimmend für die Wahrnehmung strategischer Handlungsoptionen und damit auch zentral vor dem Hintergrund der Wahrnehmung eines individuellen Entscheidungsträgers, wie sie die vorliegende Arbeit definiert.

²³ Vgl. Rajagopalan/Spreitzer (1997), S. 70ff. Anderson/Covin/Slevin (2009), S. 18 charakterisieren ein solches proaktives, risikosuchendes und innovatives Verhalten als „entrepreneurial orientation“.

²⁴ Morecroft/Sanchez/Heene (2002), S. 6.

²⁵ Vgl. Rajagopalan/Spreitzer (1997), S. 70ff.

²⁶ Die durch Rajagopalan und Spreitzer entwickelten Lern- und Kognitions-Perspektiven unterstützen auch die Argumentation des Simulationsmodells in Kapitel 4.

²⁷ Vgl. hierzu auch Rajagopalan et al. (1998), S. 229ff.