

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	13
I. Entscheidungsorientierung als Kennzeichen der Betriebswirtschaftslehre	15
1 Die schwierige Suche nach dem Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre (BWL)	15
1.1 BWL als Lehre vom Betrieb	15
1.2 BWL als Lehre vom Wirtschaften	18
1.3 Rationales Entscheiden als Erkenntnisgegenstand der BWL	20
1.4 Entscheiden in Betrieben als Erkenntnisgegenstand der BWL.....	23
1.5 Zusammenfassung und Überblick.....	25
1.6 Fragen und Aufgaben	26
II. Präskriptive Entscheidungstheorie.....	29
2 Das Grundmodell rationaler Entscheidung.....	29
2.1 Was ist eine Entscheidung?	29
2.2 Typische Entscheidungen in Unternehmen.....	33
2.3 Gut und schlecht strukturierte Entscheidungen	34
2.4 Was macht die Rationalität einer Entscheidung aus?	36
2.4.1 Unterschiedliche Rationalitätsbegriffe.....	36
2.4.2 Prozedurale Rationalität.....	38
2.4.3 Rationalität und Vernunft.....	41
2.5 Wie sieht das Grundmodell einer rationalen Entscheidung aus?	42
2.5.1 Der Aktionenraum.....	43
2.5.2 Der Zustandsraum.....	46
2.5.3 Die Ergebnisfunktion.....	50
2.5.4 Das Zielsystem	53
2.6 Überblick über unterschiedliche Entscheidungssituationen	59
2.7 Fragen und Aufgaben	61
3 Entscheidungen bei mehreren Zielen und Sicherheit.....	63
3.1 Das Grundmodell.....	64

3.2	Prüfung auf ineffiziente Alternativen.....	65
3.3	Auswahl eines dominanten Zieles	65
3.4	Lexikografische Ordnung	66
3.5	Multiattributive Wertfunktionen.....	67
3.5.1	Bestimmung der Wertfunktion.....	68
3.5.2	Bestimmung der Zielgewichte	73
3.6	Der Prozess der Zielentscheidung.....	77
3.7	Fragen und Aufgaben	79
4	Entscheidungen bei Ungewissheit	81
4.1	Entscheidungen bei einem Ziel und mehreren Umweltzuständen.....	82
4.2	Maximin-Regel (Minimax-Regel) und Maximax-Regel	83
4.3	Hurwicz-Regel.....	84
4.4	Savage-Niehans-Regel.....	85
4.5	Laplace-Kriterium	86
4.6	Die Risikopräferenz des Entscheiders	87
4.7	Fragen und Aufgaben	89
5	Entscheidungen bei Risiko	91
5.1	Mehrere Umweltzustände, bekannte Eintrittswahrscheinlichkeiten.....	91
5.2	Bayes-Regel (μ -Prinzip).....	93
5.3	($\mu\sigma$)-Prinzip	94
5.4	Bernoulli-Prinzip (Erwartungsnutzentheorie)	95
5.4.1	Die Risiko-Nutzen-Funktion (RNF)	95
5.4.2	Ermittlung der RNF durch die Bernoulli-Befragung.....	97
5.4.3	Verschiedene Risiko-Nutzen-Funktionen	99
5.4.4	Beispiel.....	101
5.5	Probleme bei Risikoentscheidungen	102
5.5.1	Schwierige Schätzung von Wahrscheinlichkeiten.....	102
5.5.2	Schwierige Quantifizierung von Wahrscheinlichkeiten.....	103
5.5.3	Keine eindeutige Risikopräferenz	104
5.5.4	Entscheiden Menschen nach der Erwartungsnutzentheorie?	105
5.6	Fragen und Aufgaben	105

6	Entscheidungen bei bewusst handelnden Gegenspielern	107
6.1	Grundbegriffe und Grundmodell der Spieltheorie.....	108
6.2	Überblick über unterschiedliche Spielformen	110
6.3	Sequenzielle Spiele (Spielbäume)	112
6.4	Konträre Interessen: Zwei-Personen-Nullsummenspiele	115
6.5	Harmonische Interessen: Reine Koordinationsspiele	118
6.6	Konfliktäre und harmonische Interessen: Kampf der Geschlechter.....	119
6.7	Konfliktäre und harmonische Interessen: Das Gefangenendilemma.....	121
6.7.1	Allgemeine Darstellung.....	121
6.7.2	Erwünschte und unerwünschte Dilemmata	123
6.7.3	Gibt es Auswege aus dem Dilemma?	123
6.7.4	Wiederholtes (iteriertes) Gefangenendilemma.....	125
6.7.5	Beispiel für eine betriebswirtschaftliche Anwendung.....	127
6.7.6	Gefangenendilemma und Unternehmensethik	128
6.8	Was bringt die Spieltheorie?	131
6.9	Fragen und Aufgaben	133
7	Entscheidungen in Gruppen	135
7.1	Was kennzeichnet Gruppenentscheidungen?.....	135
7.2	Zwei Vorgehensweisen zum Treffen von Gruppenentscheidungen.....	137
7.3	Die gemeinsame Strukturierung des Entscheidungsproblems	137
7.3.1	Die Generierung eines gemeinsamen Zielsystems	137
7.3.2	Die Alternativensuche.....	138
7.3.3	Die Erzeugung von Gruppenwertfunktionen.....	138
7.3.4	Die Schätzung von Wahrscheinlichkeiten	140
7.3.5	Gemeinsame Risikopräferenzen.....	141
7.4	Aggregation individueller Entscheidungen: Abstimmungsregeln	141
7.5	Gibt es eine beste Abstimmungsregel?.....	144
7.6	Kann man Gruppenentscheidungen verbessern?	147
7.7	Fragen und Aufgaben	148

- III. Deskriptive Entscheidungstheorie 151**
- 8 Grundlagen der deskriptiven Entscheidungstheorie 151**
- 8.1 Unterschiede zwischen normativer und deskriptiver Entscheidungstheorie . 152
- 8.2 Grenzen rationaler Entscheidung..... 153
 - 8.2.1 Grenzen der Aufmerksamkeit, Rationalität und Willenskraft 153
 - 8.2.2 Entscheiden in Organisationen 157
 - 8.2.3 Opportunismus 159
 - 8.2.4 Das Papierkorb-Modell der Entscheidung..... 160
- 8.3 Wie man trotzdem zu guten Entscheidungen kommt 161
 - 8.3.1 Intuition, Heuristiken und Erfahrung 161
 - 8.3.2 Unterstützung durch Institutionen 163
 - 8.3.3 Jenseits des Eigeninteresses 164
- 8.4 Fragen und Aufgaben 165
- 9 Spezielle Ergebnisse empirischer Entscheidungsforschung..... 167**
- 9.1 Fehler bei der Zielgewichtung..... 168
 - 9.1.1 Bandbreiteneffekt..... 168
 - 9.1.2 Splitting-Bias 169
 - 9.1.3 Dynamische Inkonsistenz 169
 - 9.1.4 Take-the-best und Tallying..... 170
- 9.2 Fehler bei der Bildung subjektiver Wahrscheinlichkeiten 170
 - 9.2.1 Repräsentativitäts-Heuristik 171
 - 9.2.2 Verfügbarkeitsheuristik (availability heuristic) 172
 - 9.2.3 Umkehrung bedingter Wahrscheinlichkeiten..... 173
 - 9.2.4 Verankerung und Anpassung (anchoring) 174
- 9.3 Fehler bei der Bewertung und Entscheidung 175
 - 9.3.1 Das Allais-Paradoxon..... 175
 - 9.3.2 Inkonsistente Bewertung extremer Wahrscheinlichkeiten..... 176
 - 9.3.3 Referenzpunkt-Effekte 177
 - 9.3.4 Präsentationseffekte (Framing)..... 179
 - 9.3.5 Intransitive Bewertungen..... 180
 - 9.3.6 Berücksichtigung von Sunk Costs..... 181

9.4	Vermeiden von Änderungen	181
9.4.1	Unterlassungseffekt (Omission-Bias)	182
9.4.2	Status-Quo-Bias	182
9.4.3	Bestätigungstendenz (Confirmation-Bias)	183
9.5	Selbstüberschätzung.....	183
9.5.1	Ignorieren von Wahrnehmungsfiltren.....	184
9.5.2	What you see is all there is (WYSIATI)	184
9.5.3	Kompetenzillusion.....	184
9.5.4	Rückschaufehler (Hindsight-Bias) und curse of knowledge.....	185
9.5.5	Illusion der Kontextunabhängigkeit	185
9.5.6	Übermäßiger Optimismus	185
9.6	Soziale Effekte	186
9.6.1	Sinn für Gerechtigkeit.....	186
9.6.2	Vertrauen.....	187
9.6.3	Investition in öffentliche Güter.....	188
9.6.4	Reziprozität.....	188
9.6.5	Herdentrieb.....	189
9.7	Entscheidungsfehler in Verhandlungssituationen	189
9.8	Zusammenfassender Überblick	190
9.9	Fragen und Aufgaben.....	194
IV.	Relevanz der Entscheidungstheorie für die Entscheidungen in	
	Unternehmen.....	197
10	Verknüpfung von präskriptiver und deskriptiver Entscheidungstheorie ...	197
10.1	Das Wissenschaftsideal der BWL und die Entscheidungstheorie.....	198
10.2	Mögliche Beziehungen zwischen präskriptiver und deskriptiver Entscheidungstheorie	201
10.2.1	Präskriptive und deskriptive Theorie ignorieren sich	202
10.2.2	Die deskriptive Theorie löst die präskriptive Theorie ab.....	203
10.2.3	Die deskriptive Theorie zeigt Fehler auf und soll dadurch helfen, sich dem normativen Ideal anzunähern	204
10.2.4	Es gibt rationale Entscheider, die sich das Wissen über die Ent- scheidungsfehler der anderen systematisch zunutze machen.....	204
10.2.5	Eine Entscheidungsarchitektur für kluge Entscheidungen schaffen	206
10.3	Bessere Entscheidungen treffen	208

10.3.1	Subjektive und objektive Rationalität – informierte Entscheidungen treffen.....	208
10.3.2	Formale und substanzielle Rationalität – vernünftige Entscheidungen treffen.....	209
10.3.3	Prozessrationalität – Lernen und Evolution	211
10.4	Entscheidung und Management	212
10.5	Fragen und Aufgaben	213
11	Entscheidungen in Unternehmen – Probleme und Lösungsvorschläge....	215
11.1	Warum Entscheidungen in Unternehmen schwierig sind.....	216
11.1.1	Probleme der Humans.....	216
11.1.2	Probleme der Organisation.....	217
11.1.3	Probleme der Situation	219
11.2	Empfehlungen für eine Entscheidungsarchitektur.....	220
11.2.1	Halte es stabil.....	221
11.2.2	Halte es einfach.....	221
11.2.3	Vermeide Unsicherheit	223
11.2.4	Baue Puffer ein.....	223
11.2.5	Nutze Selbstbindung.....	224
11.2.6	Suche gezielt nach Informationen.....	225
11.2.7	Lerne aus Erfahrung.....	227
11.2.8	Gestalte Anreize.....	228
11.2.9	Erzeuge Loyalität	230
11.2.10	Realisiere Kooperationsgewinne	231
11.2.11	Wähle kluge Standards	232
11.2.12	Delegiere Entscheidungen.....	232
11.2.13	Ermögliche Wandel.....	233
11.2.14	Verfolge angemessene Ziele.....	234
11.3	Bleibende Probleme.....	234
11.4	Fragen und Aufgaben	238
12	Schlusswort.....	239
	Literaturverzeichnis	243
	Sachregister.....	249