

Hartmut Walz



Einfach genial entscheiden

Die 60 wichtigsten Erkenntnisse für Ihren Erfolg

3. Auflage

HAUFE.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

ISBN: 978-3-648-15968-2

Bestell-Nr. 04193-0003

Prof. Dr. Hartmut Walz

Einfach genial entscheiden

3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2022

© 2022, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Lektorat: Gabriele Vogt

Satz: Agentur: Satz & Zeichen, Karin Lochmann, 91054 Buckenhof

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhalt

Vorwort zur 1. Auflage	11
Vorwort zur 2. Auflage	12
Vorwort zur 3. Auflage	13
1 Deckstühle auf der sinkenden Titanic Warum bei einem toten Pferd auch kein neuer Sattel hilft	14
2 Lindy-Regel versus Neomania Je länger etwas bereits besteht, desto länger wird es auch in Zukunft bestehen	18
3 Picasso-Effekt Es hat nicht fünf Minuten, sondern fünfzig Jahre gedauert ...	22
4 Orientierung an den Überlebenden Der große Friedhof der stummen Zeugen	26
5 Rückschaufehler Das habe ich mir ja schon vorher gedacht	30
6 Backfire-Effekt: Unbeirrbar feuern zurück Wenn Fakten und Argumente versagen	34
7 Münzen vor der Straßenwalze Der Fluch der kleinen Erfolge	38
8 Renormierung Minderheiten formen die Regeln	42
9 Rückkehr zum Mittelwert Warum die Bäume nicht in den Himmel wachsen und die Welt nicht voller Elvis-Imitatoren sein wird	46
10 Kontrasteffekt Nichts überzeugt uns mehr als das Gegenteil	50
11 Das unbekannte Unbekannte Ich weiß nicht, dass ich nicht weiß	54
12 Logik-Karussell Wenn uns die Logik einen Streich spielt	58

13	Rauschen versus relevante Botschaft Warum in diesem Buch nicht gegendert wird	62
14	Salamitaktik Warum kleine Veränderungen tückischer sind als große	66
15	Gefrorene Entscheidung Wer A sagt, muss nicht B sagen	70
16	Gefährliche Mitte Auf der Mitte der Fahrbahn wird man am schnellsten überfahren	74
17	Preisanker Zahlen, die wie ein Ohrwurm wirken	78
18	Ankern für Fortgeschrittene Der Köder wirkt immer	82
19	Besitzliebe und Veränderungsunwilligkeit Ich will so bleiben, wie ich bin, und behalten, was ich habe	86
20	Bestätigungsfehler Warum wir gerade den Widerspruch suchen sollten	90
21	Expertenwissen und Prognosen Für die Zukunft sind Experten auch nur Menschen	94
22	Mehrwert durch Verknappung Man kann alles verknappen, auch Zeit	98
23	Versunkene Kosten Zu viel investiert, um aufzuhören	102
24	Schluchtsprung Ganz oder gar nicht	106
25	Verfügbarkeitsverzerrung und selektive Wahrnehmung Wer einen Hammer hat, sieht überall nur Nägel	110
26	Plausibilitätsfalle Was logisch klingt, ist noch lange nicht wahr	114
27	Realoptionen Der Plan B	118

28	Skalierbarkeit	
	Der Robbie-Williams-Effekt: Mehr verdienen, ohne mehr zu arbeiten	122
29	Langes Ende	
	Der neue Charme von Nischen	126
30	Katastrophisieren	
	Die fallende Nuss ist nicht der einstürzende Himmel	130
31	Radikal uminterpretieren	
	Der Sache einen neuen Bedeutungsrahmen geben	134
32	Selbstüberschätzung	
	Kurz vor der Heiligsprechung	138
33	Nickerchen auf dem Nebengleis	
	Es ist noch immer gut gegangen	142
34	Der Hund, der nicht bellt	
	Spektakuläres manipuliert unsere Entscheidungen	146
35	Kreiskausalität	
	Wenn die Wirkung die Ursache ist	150
36	Mentale Konten	
	Geistige Töpfchenwirtschaft	154
37	Opportunitätskosten	
	Die Kosten dessen, was uns entgeht	158
38	Emotionale Nulllinie	
	Alles ist relativ, aber wozu?	162
39	Einigungsraum	
	Oft ist mehr drin, als man denkt	166
40	Sachliche Transaktionskosten	
	Die vernachlässigten Nebenkosten von Entscheidungen	170
41	Transaktionskosten und Eigeninteresse	
	Eigeninteresse profitiert von Intransparenz	174
42	Herdenverhalten und soziale Bewährtheit	
	Kuhfladen sind lecker, Millionen Fliegen können nicht irren	178

43	Spiegeln von Verhalten Reziprozität: Der »Wie du mir, so ich dir – Effekt«	182
44	Freunde Gruppendenken: Schützt mich vor meinen Freunden	186
45	Doppelbindung Die angeordnete Spontaneität	190
46	Hochschulweise und bauernschlau Theoretisch geht's doch auch ohne Praxis	194
47	Verantwortungsdiffusion Ich war das nicht	198
48	Die drei Stimmungsebenen Wie sind Sie denn drauf?	202
49	Moralverfall und Moralisches Risiko Mir ist keine Last zu groß, die andere für mich tragen	206
50	Weniger ist mehr Die Kunst des Weglassens – auch von Informationen	210
51	Schiefe Ebene Der erste Schritt bringt Sie ins Rutschen	214
52	Fehler der ersten und zweiten Art Der Charme von Pilzen aus dem Supermarkt	218
53	Anreizverlagerung Wahre Motivation kommt meist von innen	222
54	Unterlassen – Fehler durch Nichtentscheiden Nichtstun bewirkt <i>nicht</i> nichts	226
55	Fluch des Siegers Die Ersten werden die Letzten sein	230
56	Gefangenen-Dilemma Spieltheorie Teil 1	234
57	David gegen Goliath Spieltheorie Teil 2	238

Inhalt

58	Schiefe Wetten	
	Wenn Vorteil und Nachteil überraschend unterschiedlich verteilt sind ...	242
59	Druck und Gegendruck	
	Wähle deine Gegner	246
60	Goldener Schwan	
	Wie viele Angeln haben Sie ausgelegt? Oder: Worauf warten Sie?	250
	Epilog	254
	Danksagung	255
	Literaturverzeichnis	256
	Stichwortverzeichnis	263

*Für Anne,
die alles in meinem Leben
besser machte
– auch dieses Buch*

Vorwort zur 1. Auflage

Einfach lesen und genial profitieren

Dieses Buch wird Sie darin unterstützen, Ihre künftigen Entscheidungen zu verbessern und die wichtigsten, ganz typischen Entscheidungsfallen zu vermeiden. Entscheidungen sind nämlich – bildlich gesprochen – die Verzweigungen und Gabelungen auf Ihrem Weg zum Erfolg. Die eigentliche Wegstrecke ist biedere Arbeit, die natürlich auch getan werden muss. Jedoch arbeiten viele fleißig und strebsam, ohne dass ihnen viel Erfolg beschieden wäre. Kein Wunder, dass die Gabelungen ganz besonders erfolgskritisch sind und Ihre besondere Aufmerksamkeit verdienen.

Vor Ihnen liegen fünfzig höchst spannende vierseitige Kapitel, in denen die wichtigsten Entscheidungsfehler vorgestellt und praktische Hilfen zu ihrer Vermeidung gegeben werden. Die Struktur der Kapitel ist identisch gehalten und Sie können frei wählen, ob Sie das Buch klassisch von vorne nach hinten durchlesen oder sich selektiv einzelne Punkte herausuchen. Eine dritte – sehr aufregende – Möglichkeit besteht darin, den Querverweisen am Ende jedes Kapitels zu folgen, die zu gedankenverwandten weiteren Aspekten weiterleiten.

Die am Ende jedes Kapitels aufgeführten Lesehinweise sind nicht im Sinne einer wissenschaftlichen Nachweisführung gemeint, sondern sollen dem interessierten Leser eine tiefere Fundierung der knapp gehaltenen Erläuterungen ermöglichen. Wo immer möglich, wurde deutschsprachigen Quellen oder den deutschen Übersetzungen von Publikationen der Vorrang gegeben.

Für die leichtere Lesbarkeit wurde auf weibliche Formulierungen verzichtet.

Die 50 Hilfen zur Verbesserung Ihrer Entscheidungen stehen meist in einem beruflichen oder ökonomischen Kontext. Geradezu zwangsläufig reichen viele von ihnen aber auch weit in den Bereich privater und zwischenmenschlicher Entscheidungen hinein und leisten dort wertvolle Hilfe. Ob es um private Anschaffungen, familiäre Entscheidungen oder die ganz persönliche Strategie geht – stets sind gleich ein ganzes Dutzend der beschriebenen Kapitel relevant.

Unter den geschilderten Episoden finden sich viele, die der Autor persönlich erlebt hat. Diese wurden aber anonymisiert, weil Kunden und Wegbegleiter es meist nicht schätzen würden, sich hier selbst wiederzufinden.

Da sich dieses Buch auf die wichtigsten Entscheidungstricks und -strategien konzentriert, ist es unvermeidlich, dass Sie die eine oder andere Empfehlung schon einmal an anderer Stelle gehört oder gelesen haben, wenn Sie ein interessierter und belesener Mitmensch sind. Falls Sie also einmal **Wiedersehensfreude** haben sollten, so fragen Sie sich bitte nicht: »Habe ich das nicht schon einmal gehört?«, sondern machen Sie den Walzschens Banalitätstest und fragen sich: »Mache ich das

richtig und wende ich das wirklich konsequent und erfolgreich in meiner täglichen Arbeit an?»

Übrigens: Man muss überhaupt nicht schlecht sein, um besser zu werden ...

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Lesespaß und dass Sie in Zukunft immer öfter einfach genial entscheiden.

Ihr *Hartmut Walz*

P.S.: Falls Sie bei der Lektüre zwischendurch einmal ganz herzlich lachen müssen – nur zu! Und sollten Sie an der einen oder anderen Stelle ganz spontan das Bedürfnis haben, vertieft nachzudenken – mich würde es nicht stören ...

Vorwort zur 2. Auflage

Die »einfach geniale« und überaus positive Aufnahme des Buches bei vielen Lesern hat mich sehr gefreut und ist ein herzliches Dankeschön wert! Ganz besonders bedanken möchte ich mich vor allem für die unzähligen Rückmeldungen, Bestätigungen, Schilderungen ähnlicher Erlebnisse und Erfolgsmeldungen sowie auch für konstruktive Kritik – all dies waren und sind nützliche und wertvolle Anstöße für mich.

Die Erstellung der zweiten Auflage konnte sich auf die Korrektur weniger Fehler und einige Aktualisierungen beschränken. Viele Leser fragten mich zwar nach einem zweiten Buch mit den nächsten 50 Tipps. Ich bin allerdings davon überzeugt, dass die nächsten fünfzig eher eine Verwässerung als eine Verbesserung darstellen würden und dass Sie mit den ersten fünfzig schon 80 – 90 % der Entscheidungsfallen vermeiden können. Daher habe ich für Sie aus einem Dutzend von vorgeschlagenen bzw. gefundenen zusätzlichen Ideen ganz nach dem Motto »Weniger ist mehr« die fünf besten ausgewählt und – sozusagen als Draufgabe – der zweiten Auflage hinzugefügt.

Viel Spaß beim Lesen und Anwenden und im Voraus ganz herzlichen Dank für Ihre Rückmeldungen.

Ihr *Hartmut Walz*

Vorwort zur 3. Auflage

Auch wenn sich unser Entscheidungsrahmen durch Globalisierung, Digitalisierung, eine Welt voller Algorithmen und künstlicher Intelligenz scheinbar rasend schnell weiterentwickelt: Das in Jahrmillionen entstandene menschliche Gehirn mit seinen Strukturen und baulich bedingten Verzerrungen und Entscheidungsfehlern bleibt uns ein treuer Begleiter. Die nutzenstiftende Beschäftigung mit unseren Entscheidungsfehlern und -mustern verlangt also nicht nach einer ständigen Neuorientierung.

Die dritte Auflage enthält daher nur sieben völlig neue Kapitel mit jüngeren Erkenntnissen der Verhaltensökonomie. Gleichzeitig wurden die bestehenden Kapitel hinsichtlich der Fälle und Beispiele aktualisiert. Aufgrund des großen Erfolges des zwischenzeitlich im gleichen Verlag erschienenen Schwesterbuches »Einfach genial entscheiden in Geld- und Finanzfragen« wurden Beispiele mit Bezug zu Geldthemen durch andere Alltagsbeispiele ersetzt und zwei finanzwirtschaftliche Kapitel entnommen. Geblieben ist der augenzwinkernde Humor, der Ihnen als Leser viel Spaß beim Erkennen und Vermeiden von Entscheidungsfällen garantiert. Selbst wenn es eine Falle sein sollte, in die Sie schon selbst bereits getappt sind ...

Viel Spaß und reichen Erkenntnisgewinn wünscht Ihnen

Ihr *Hartmut Walz*

Kontaktdaten:

Hartmut Walz

entscheiden@hartmutwalz.de

www.hartmutwalz.de

1 Deckstühle auf der sinkenden Titanic

Warum bei einem toten Pferd auch kein neuer Sattel hilft

Die Episode

Es gibt viele Berichte von dem sehr disziplinierten und zum Teil geradezu heldenhaften Verhalten der Besatzungsmitglieder der Titanic während der ca. zweistündigen Phase zwischen dem Rammen des Eisbergs und ihrem endgültigen Untergang. Sicher haben Sie davon gehört, wie selbstlos z. B. die Bordkapelle auf dem bereits sehr schräg stehenden Schiff noch wieder und wieder einen Choral gespielt haben soll, um eine Panik der Passagiere zu vermeiden.



Die hier aufgegriffene Geschichte handelt von einem wackeren Steward, der für ein bestimmtes Sonnendeck verantwortlich war. Zur Unglückszeit schien keine Sonne, da es 23.40 Uhr in der Nacht war, und die Außentemperaturen lagen etwas über Null Grad Celsius. Sonnen wollte sich niemand. Aber der Steward war eben für das Sonnendeck verantwortlich und er wollte seinen Job unbedingt gut machen und sein Bestes geben.

Als die Titanic infolge des Wassereintruchs immer mehr Schräglage bekam, wurde dem Steward klar, dass die Deckstühle bald anfangen würden zu kippen oder wegzurutschen. Also veränderte er die Position der Deckstühle in einer Weise, dass diese nicht so schnell kippen konnten und dass ein Wegrutschen aufgrund der gegenseitigen Abstützung der Stühle (vorläufig) verhindert wurde. Die vom Steward vorgenommene Verbesserung sah gut aus, war tatsächlich stabil und hätte auch den Zugang und die weitere Nutzung der Deckstühle durch Gäste ermöglicht – wenn dies nur irgendjemand gewünscht hätte.

Wie Sie wissen, änderte die Optimierung der Deckstuhlanordnung aber nichts am weiteren Schicksal der Titanic und die eiskalte See verschlang nicht nur die wunderschön angeordneten Deckstühle, sondern auch den Steward.



Entscheidungsfehler – kurz und prägnant erklärt



Als **Optimierung der Deckstühle auf der sinkenden Titanic** bezeichnet man Aktionen oder Bemühungen, die sich vor dem Hintergrund übergreifender Entwicklungen oder Veränderungen auf höherer Ebene als sinnlos oder irrelevant erweisen. Es kann zwar schon sein, dass die konkrete Aktivität oder Problemlösung in sich nützlich und hilfreich ist. Sie setzt jedoch regelmäßig auf einer falschen (meist zu niedrigen) Ebene an. Die Schönheit oder der Grad des Perfektionismus nützen dann überhaupt nichts. Die Aktivität ist ohne nachhaltigen Wert bzw. führt zu einer Blindleistung, d. h. einer Leistung, die letztlich keinen Nutzen stiftet.

Weitere Beispiele

Der Vertriebsvorstand eines mittelgroßen Haushaltsgeräte-Herstellers führt noch eine aufwendige **Reorganisation des Vertriebsbereiches** sowie eine vollständige Neueinteilung der Vertriebsgebiete durch – obwohl schon bekannt ist, dass das Unternehmen an einen erheblich größeren Wettbewerber verkauft wurde. Dieser wird mit Sicherheit in Kürze den Vertrieb in die Haushaltsgerätesparte der neuen Mutterorganisation integrieren und dabei wahrscheinlich keinen Stein auf dem anderen lassen.

Ein anderes Beispiel: In einem großen Konzern sollen **Personalkosten eingespart** werden. Um dies zu erreichen, werden Vorgaben für niedrigere Mitarbeiterzahlen/Kopfzahlen in allen Bereichen gemacht. Einigen Bereichen gelingt es recht gut, die Kopfzahlen zu senken, andere tun sich sehr schwer damit, z. B. weil die Altersstruktur für den Abbau ungünstig ist und die zur Disposition stehenden Mitarbeiter heikles und relevantes Technologiewissen sowie Kundenkontakte besitzen. Letztendlich werden die geforderten Kopfzahlen erreicht, jedoch in den letztgenannten Bereichen mit drei unerfreulichen Nebenwirkungen:

1. Hohe Abfindungszahlungen, die die ersparten Personalkosten auf Jahre hinweg übertreffen
2. Abschluss teurer Beraterverträge mit frühpensionierten Mitarbeitern (niedrigere Mitarbeiterzahl erreicht, Personalkosten jedoch nicht gesenkt)
3. Verlust mehrerer attraktiver Kunden, da ausgeschiedene Mitarbeiter diese »mitgenommen« haben (dieses Ergebnis kann man zusammenfassen mit »Operation gelungen, Patient tot«)

Ein über Jahrzehnte erfolgreicher und anerkannter Markenhersteller von analogen Kameras verpasste den **Einstieg in die digitale Fotografie**. Wichtige Entscheidungsträger – ausnahmslos begeisterte Anhänger des analogen Fotografierens – bewerteten digitale Fotografie als Hype und Modeerscheinung. Folglich beauftragten sie die Entwicklungsabteilung mit Detailverbesserungen und Redesigns auf Basis der bestehenden analogen Produktpalette, damit diese frischer und dynamischer wirken sollte. Den Attraktivitätsverlust der analogen Fotografie im Vergleich



zur digitalen Fotografie erkannte die Unternehmensspitze jedoch nicht und konnte ihn freilich durch die kosmetischen Maßnahmen auch nicht aufhalten. Nach dramatischen Marktanteilsverlusten und zwei tiefroten Jahresabschlüssen rettete lediglich ein Notverkauf das Traditionsunternehmen vor der drohenden Insolvenz.

In einer Stadt kommt es auf einer Durchfahrtsstraße wegen des **hohen Verkehrsaufkommens während der Hauptverkehrszeiten** regelmäßig zu längeren Staus. Schließlich wird mit großem Aufwand der Engpass in der Straßenführung beseitigt, indem die Straße von zwei auf vier Fahrstreifen verbreitert wird. Nach der Erweiterung fließt der Verkehr auch flüssig durch diesen Streckenabschnitt – jedoch nur, um sich knapp einen Kilometer danach vor einer Brücke zu stauen, da hier nach wie vor nur eine zweispurige Verkehrsführung möglich ist.

Als junger Mann fuhr ich einen Fiat 127. Es kam der Tag, an dem dieser wieder den TÜV bestehen musste. Ein so richtig gutes Gefühl hatte ich nicht bei dem Gedanken daran. Jedoch putzte und wienerte ich meinen kleinen Fiat, spendierte ihm Gummipflege für die Türgummis, ein duftendes Glanzmittel für das Cockpit und zwei neue Fußmatten für den Fondbereich ... Allein, es nutzte nichts. Der TÜV-Mitarbeiter ließ sich nicht betören und verweigerte meinem glänzenden duftenden Fiat wegen weit fortgeschrittenem Unterbodenrost die begehrte Plakette. Stammi bene¹, kleiner Fiat!

Fünf wichtige Gründe, warum so häufig Deckstühle auf der sinkenden Titanic optimiert werden:

1. Dem Handelnden ist nicht bewusst, dass seine Anstrengungen dem Gesamtziel nicht dienen. Er arbeitet »für seinen Chef«, für seinen Arbeitsbereich, den schönen Schein, das Detail ... – vernachlässigt jedoch den übergeordneten Zweck.
2. Inhaltliche Ziele werden in einen formalen Rahmen gebracht, ihre Umsetzung wird sodann delegiert. Der Ausführende fühlt sich nur für die formale Erfüllung verantwortlich (und wird auch nur daran gemessen) – die inhaltliche Erfüllung bzw. das eigentlich Gewollte (der Gesamtsinn und -zweck) bleiben auf der Strecke.
3. Bereichsegoismen begünstigen die formale Erfüllung von Unterzielen – der Bezug zu den Oberzielen wird nicht oder nicht häufig genug überprüft. Die Durchsichtigkeit und Durchgängigkeit in der Organisation ist verloren gegangen.
4. Die Leistung auf der unteren Ebene ist sinnvoll und richtig, jedoch geht diese Sinnhaftigkeit durch geänderte Umstände (neue Technologie, veränderter Markt, andere Strukturen, neu definierte Prozesse etc.) verloren.
5. Aktivitätsdruck: Der Handelnde möchte Fleiß oder Betriebsamkeit demonstrieren.

¹ Lebe wohl!



Erkenntnisse, Tipps, Tricks



- Verwenden Sie nicht 100 Prozent Ihrer Zeit und Energie auf das Lösen eines Problems, sondern hinterfragen Sie zunächst, ob die vorgegebene (oder auch oft einfach stillschweigend angenommene) Problemdefinition korrekt, sinnvoll und tragfähig ist.
- Hinterfragen Sie systematisch die Annahmen, die hinter der Problemdefinition stehen.
- Analysieren Sie das Problemumfeld, d. h. die Rahmenbedingungen.
- Unterscheiden Sie stets zwischen Effizienz (»Ist das wirkungsvoll?«, »Wirkt das?«, »Mache ich das richtig?«) und Effektivität (»Was bewirkt diese Maßnahme in Hinblick auf das Oberziel?«, »Mache ich das Richtige?«).

Bedenkenswert

Optimieren Sie nicht die Deckstühle auf der sinkenden Titanic.

Es gibt nichts Unnützeres, als ganz effizient Dinge zu tun, die es gar nicht wert sind, getan zu werden.

Optimieren auf der falschen Ebene ist ebenso sinnvoll wie das Lösen eines Problems, das keiner hat.

Wichtiger, als alle Dinge richtig zu machen, ist es, die richtigen Dinge zu machen.

(Peter F. Drucker)

Auch ein neuer Sattel hilft nicht dabei, ein totes Pferd zu reiten.

Quellennachweis und weiterführende Literatur:



Drucker, P. F.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, Berlin 6. Auflage 2010

Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 11. Auflage 2017

Querverweise:

- ⇒ Münzen vor der Straßenwalze (Kapitel 7, S. 38)
- ⇒ Unterlassen – Fehler durch Nichtentscheiden (Kapitel 54, S. 226)
- ⇒ Weniger ist mehr (Kapitel 50, S. 210)

Stichwortverzeichnis

A

Absolutbetrag 157
Abweichung vom Durchschnitt 47
Advocatus Diaboli 92
Agency-Kosten 175, 176, 177
Aggression 237
Aktivitätsdruck 16, 163, 164, 228
Alltagsentscheidung 68
Alpha-Fehler 218, 220
Alternative 39, 52, 73, 87, 108, 121, 148, 158, 159, 171, 200, 203, 217, 221, 237
Alternativenauswahl 85
Ankern 82
Anpassung 118, 119, 187
Anreizverlagerung 222, 223
Anti-Ärger-Programm 205
arbeitssuchend 252
Argument 34
Asperger-Effekt 89
Assessment-Center 52
asymmetrische Informationsverteilung 175, 176
Attribuierung 116
Aufpreispolitik 51
Aufschieberitis 203
Aufwandsbegrenzung 169
Auktion 87, 216, 231, 232
Aussitzen 228

B

Backfire-Effekt 34
Banken Run 180
Bauchgefühl 210
Bauernregel 211
bauernschlau 194
Bedeutungsrahmen 134
Begründungszuweisung 115
beharrliche Minderheit 42
Bekanntes 55, 56
Bereichsegoismus 16

Berne, Eric 202

Besitz

gedanklicher Besitz 87
Besitzliebe 86, 87, 88, 89
Bestätigung 91
Bestätigungsfehler 90
Bestätigungsverzerrung 90
Beta-Fehler 218, 220
Betrag
absoluter Betrag 156
relativer Betrag 156
Bewältigungsstrategie 193
Bewertung 33, 51, 123, 160
Bewertung von Fehlverhalten 64
Bezugsgröße 51, 53
Bleibprämie 224
Blindleistung 15
Book-on-Demand 128
Botschaft 62
Budget 156
Bumerang-Effekt 35
Buridans Esel 107, 211
Business Lounge 251

C

Chance 107, 127, 141, 148, 169, 189, 207, 208, 233, 243, 251
Choosing not to choose 108
Columbo-Phänomen 81
commercial off the shelf 103
Coping-Strategie 193
Cost cutting 152
COTS siehe commercial off the shelf

D

David gegen Goliath 238, 239
De-Bottlenecking 120
digitale Kommunikation 36
Digitalisierung 126, 127, 128
Dilemma 40, 95, 108, 187, 189, 191, 192, 193, 234, 236, 241

Discount Zertifikat 244
 Dissonanz 35
 Dominanzstreben 203, 204
 Dominoeffekt 131
 Doppelbindung 188, 190, 191, 192, 193
 Dotcom-Blase 32
 double bind 191, 193
 Drohung 248, 249
 Druck 101, 130, 246, 247, 248, 249
 unnötiger Druck 248
 Duldungsstarre 226

E

Effektivität 17
 Effizienz 17
 Egoismus 16, 174, 176
 Eigeninteresse 148, 173, 174, 176, 177, 180
 Eigenversicherung
 kalkulatorische Eigenversicherung 160
 Einfachheit 212
 Einigungsraum 79, 166, 167, 168, 169
 Eintrittswahrscheinlichkeit 219, 220, 221
 Einzelentscheidung 189, 200
 Eltern-Ich 203, 204, 205
 Emotion 67, 72, 80, 88, 89, 103, 109, 135, 137, 154, 162, 163, 164, 165, 191, 192, 193, 202, 203, 204, 248, 249
 emotionale Nulllinie 165
 endowment effect 87
 Engpassfaktor 99
 Ent-katastrophisieren 132
 Entscheidung 31, 51, 55, 72, 75, 76, 87, 95, 105, 107, 108, 109, 112, 115, 119, 121, 146, 155, 160, 161, 163, 168, 170, 172, 173, 189, 195, 203, 219, 249
 geforene Entscheidung 70, 71, 72
 Entscheidungsblockade 107
 Entscheidungsdesign 83
 Entscheidungsfehler 84, 175
 Entscheidungsfindung 200
 Entscheidungsfreiheit 103
 Entscheidungshemmung 107
 Entscheidungskriterium 74
 Entscheidungslähmung 131, 211
 Entscheidungsqualität 52, 179, 200, 205
 Entscheidungsrahmen 45
 Entscheidungsrichtung 221
 Entscheidungsschwäche 203
 Entscheidungssicherheit 200
 Entscheidungsstarre 132
 Entscheidungsstau 204
 Entscheidungsträger 67, 107, 112, 119, 137, 143, 163, 179
 Entscheidungsverhalten 179
 Entwicklungsstarre 132
 Erfahrungshintergrund 112
 Erfolg 33, 38, 39, 40, 41, 75, 163, 168, 201, 231, 246, 248
 Erfolgserlebnis 38, 39, 40
 Erfolgsmeldung 29
 Erfolgssucher 252
 Ergebnisdruck 130
 Erinnerung 32, 148
 Erinnerungsverfälschung 33, 68
 Erkenntnis 32, 141, 151, 195
 Erkenntnisnutzen 92
 Ermüdungseffekt 224
 Erste Hilfe 148
 Erwachsenen-Ich 203, 204
 Erwartungsdruck 66, 95, 96, 97, 216
 Erwartungslücke 95, 96, 97
 Erwartungswert 232, 242
 Europäische Zentralbank 72
 Even Swaps 108
 existenzgefährdendes Risiko 145
 Experte 26, 27, 33, 56, 94, 95, 96, 110, 112, 180, 196
 Expertenleistung 96
 Ex-post-Rationalisierung 115
 EZB siehe Europäische Zentralbank

F

Fähigkeit 179, 204
 Fähigkeitsprofil 112
 Fähigkeitsvorsprung 180
 Fakt 34
 Faktendarstellung 65

Feedback 39, 40, 67, 68, 205
Fehleinschätzung 35
Fehlentscheidung 31, 33, 55, 136
Fehler 56, 218
 erster Art 218, 220
 historischer Fehler 31
 zweiter Art 218, 220
Fehlerkultur 91
Fehlschluss 59
Fehlverhalten 207
finanzielles Limit 252
Flexibilität 105, 119, 120, 121, 247
Fluch des Siegers 216, 230, 231, 232
Fragezeichen-Situation 168, 169
Frankel, Luis 140
Freiheitsgrad 119
Freunde 186
Fremdbeauftragung 176
Fremdwährung 144
Freundschaftskredit 242
Fristentransformation 180

G

gambler's fallacy 195
Gauß, Carl Friedrich 195
Gaußkurve 195
Gebrauchswert 101
Gefährdung 147, 148
gefährliche Mitte 74, 75
Gefälligkeit 183, 184, 216
Gefangenen-Dilemma 234, 236, 241
Gefühl 67, 72, 80, 88, 89, 103, 109, 135,
 137, 154, 163, 164, 165, 191, 192, 193,
 202, 203, 204, 248, 249
Gegendruck 246, 247, 248, 249
Gegenleistung 182, 184
Geldvermögen 26
Gendern 62
Gesamtoptimum 157, 234, 236
Geschenk 154, 182, 183, 184
Gesetz der Gegenseitigkeit 182
Gesundbeten 40
Gewinndeckel 244
Gilovich, Thomas D. 116
Glück 23, 100, 114, 115, 137, 161, 231

Gold 20
goldener Schwan 250, 251
greater fool 180
Greater Fool Search 179
Greenshoe 120
Grenzbereich 95, 139
Grenznutzen 163
Größenveränderung 123
groupthink 187
Gruppendenken 186, 187, 188, 189
Gruppendruck 186, 209
Gruppenentscheidung 186, 187, 188,
 189, 199, 200

H

Handelsmodell 129
Harmonie 188
Hedgefonds 96
Herdenverhalten 32, 33, 76, 178, 179,
 180
Heuristiken 211
Hidden Champion 114, 118
Hinterfragen 17, 29, 40, 53, 57, 59, 61,
 77, 109, 112, 115, 121, 141, 151, 172,
 180, 188, 233, 249
Hobby 223
hochschulweise 194
Hypothese 116, 220, 221

I

Ich-Zustände 203, 204
Ikea-Effekt 89
Incentive 223
Inflation 147
Information 63, 116
 bekannte Information 54, 55
 bestätigende Information 116
 Nicht-Information 62
 Qualität der Information 233
 unbekannte Information 54
 Wahrheit 115
Informationsflut 210
Informationslücke 56
Informationsverteilung 175, 176

Informationsvorsprung 179, 180
Innovation 19
Internetverkaufsplattform 128
Interpretation 59, 112, 116, 134, 137
Intoleranz 45
Intransparenz 174
Intuition 210
Investition 156
Investitionsentscheidung 180
Investmentprodukt 20
irrational exuberance 188
irrationale Bewertung 89, 155, 156
irrationale Überbewertung 19, 87
irrationaler Markt 180
irrationales Motiv 239

K

kalkulatorische Eigenversicherung 160
Katastrophisieren 130, 131
Kaufentscheidung 70, 183
Kausalität 32, 61
 lineare Kausalität 151
Kausalkette 32
Kernkompetenz 24
Kind-Ich 203, 204, 205
Kleinspende 172
kleinster gemeinsamer Nenner 44
Knappheit 98, 99, 101
Köder-Anker 83
Kölsches Grundgesetz 133
Kommunikation 65
Kompetenzrahmen 217
Komplexität 212
Kondition 68, 72, 78, 152, 168
Konflikt 67, 120, 191, 204, 237, 249
Konfrontation 238
konstruktive Kritik 36
Kontrasteffekt 50, 51, 52, 53
Kooperation 236
Korrelation 61
Korruption 174
Kosten
 Fremdbeauftragung 176
 versunkene Kosten 102, 103
Kostensenkungsmaßnahme 152

Kreiskausalität 150, 151, 153, 188, 192
Kritik 91
Kulanz 70, 72
Kundenentscheidung 83
Kundensegment 74

L

Langer, Bernhard 23
langes Ende 126
langfristige Entwicklung 48
Langfristigkeit 233
legaler Betrug 29
Leidensdruck 164
Lemminge-Effekt 179
Limited Edition 100
Lindy-Regel 18
links-steile Verteilung 244
Lobbyismus 183
Logik-Karussell 58, 59
long tail 126, 127
Long Term Capital Management 96
Low-ball-Strategie 216
Loyalität 152
LTCM siehe Long Term Capital
 Management
ludic fallacy 195
ludische Verzerrung 195

M

Macht des Zufalls 47
Management by Exception 136
management overconfidence 188
Manipulation 81, 84
Margin Call 210
Marke 24, 67, 68
Matrix 237, 239
Matrix-Organisation 247
Mehrheit 42
Mehrwert 98
Mehrzuteilungsoption 120
Mehrzweck 118
mental accounting 155
mentales Konto 154
mergers and acquisitions 232

Merton, Robert C. 96
Messpunkt 163
Metapher 107, 108, 124, 146
Minderheit 42
Minus-Situation 169
Misserfolg 29, 33, 109, 126, 163, 201
Misserfolgsvermeider 252
Mittelmäßigkeit 75
Mittelwert 46
Mittelwertregression 47
Modell 196
modellhafte Verzerrung 195
Mondpreis 80
moral hazard 207
moral risk 207
moralisches Risiko 206, 207
Moralverfall 206, 207
Motivationsrede 191
Motivierung/Motivation 222
Multifunktion 118
Mustererkennung 115
Mutti-Test 209

N

Nachhaltigkeit 24, 135, 233
Nachtrag 72
Nagestrategie 68
Napoleon-Dilemma 187, 189
Nebenkosten 170
Nebenwirkung 151, 171, 222
Neomania 19
Neues 21
Neugier 19
Nicht-Information 62
Nichtstun 229
Nickerchen auf dem Nebengleis 143
Niedriglohmland 174
Nische 126, 127
Noise versus Signal 62
Normalität 48
Normalverteilung 195
Nulllinie
 emotionale Nulllinie 162, 163, 165
Null-variable-Kosten-Effekt 24
Nutzenfunktion 163, 164

O

O.K.-Gefühl 204
objektive Wahrscheinlichkeit 27
Obsoleszenz 107
omission bias 108, 227, 229
opportunistisches Verhalten 174
Opportunitätskosten 158, 159, 161
 Arten 159
Optimierung 14, 15, 195, 236
Optimismus 133, 141, 188, 189, 232
Optimist 133, 140
Optimum 239
Orientierung 180
Orientierung am Orientierungslosen
 179
overconfidence 139

P

Paradoxie 40, 107
Passivität 226
pattern recognition 115
Perfektionismus 15, 211
Performance 172, 230
Pessimist 133
Pflicht zum Widerspruch 91
Picasso, Pablo 22
Plausibilität 115
Plausibilitätsfalle 114
Plus-Situation 169
Porter, Michael E. 75
positives Denken 40, 133, 189
Praxistest 91
 Auflösung des Praxistests 93
precium 23, 24
Preis 22, 23, 24, 75, 168
Preisanker 78, 79, 80
Preisbereitschaft 51, 79
Preisliste 80
Preisverhandlung 23
Print-on-Demand 128
Prinzip der höheren Instanz 217
Prinzipal-Agent-Beziehung 175
Prinzipal-Agent-Kosten 176
prisoner's dilemma 236

Problemdefinition 17
Problemumfeld 17
Profilbildung 77
Profilierung 24
Prognose 56, 94, 95
Prophezeiung,
 sich selbst erfüllende Prophezeiung
 131
Pseudo-Innovation 21
Psychotherapie 48

Q

Qualifikation 77, 111, 112
Qualität 200
Quellensteuer 172

R

Random-Walk 164
Rationalität
 begrenzte Rationalität 176
Rauschen 62
Realitätsverlust 133
Realoption 118, 119, 120
rechts-steile Verteilung 244
Reduktion 212
Redundanz 62
Reflex 182
Reframing 136, 137
Regelkreis 151
Regression zum Mittelwert 47, 49
Reibungsverlust 171
Renormierung 42
Ressourcenverbrauch 171
Restrisiko 143
reverse auctions 216
Reziprozität 182
 inverse Reziprozität 184
Risiko 94, 107, 125, 145, 146, 148, 152,
 160, 162, 207, 208, 219, 221, 233, 243,
 245, 252
Risikoentscheidung 145
Risikoquelle 141
Robbie-Williams-Effekt 122
Rollenkonflikt 191

Rorschach-Test 116
Roulette 194
roundtrip error 59
Rückschafehler 30, 31
Rückwirkung 151, 152
Russisches Roulette 143

S

sachliche Transaktionskosten 170, 180
Sachzwang 71
Salamitaktik 66
Sanktionierung 207
Scheitern 107
schiefe Ebene 214, 215
schiefe Wette 242, 245
Schlüsselinformation 115
Scholes, Myron S. 96
Schwäche 77
Schwankung 48
Schwarmintelligenz 179
Selbstbewusstsein 23
Selbstfinanzierung 156
Selbstüberschätzung 138, 139, 141
Selbstvertrauen 179
selektive Wahrnehmung 90, 110, 111,
 112
Sichtweise 112
Signal 62
Sinndeutung 115
Skaleneffekt 107
Skalierbarkeit 122, 123, 129
 Kriterium 124
Skalierbarkeitsfaktor 123
skewed bets 243
Social Media 127
soziale Bewährtheit 32, 76, 178, 180
soziales System 153
Spektakuläres 146
Spende 183
Spiegeln 182
Spielerfehler 195
Spielerirrtum 195
Spieltheorie 241
 Teil 1 der Spieltheorie 234
 Teil 2 der Spieltheorie 238

Spontaneität
 angeordnete Spontaneität 190, 191
Sprache 65
Stärke 39, 77
Statistik 245
Status-quo-Effekt 87
Steuerhinterziehung 207
Stichprobe 29
Stimmungsebene 202
Stimmungsschwankung 48
Stornierung 71
Strategie
 Coping-Strategie 193
 dominante Strategie 236, 237
 Low-ball-Strategie 216
 Strategie des geringsten Bedauerns 165
stuck in the middle 75
Studienabbrecher 40
stummer Zeuge 26
subjektives Risiko 207
sunk costs 103
survivorship bias 27, 40
süße Droge 223
Symmetrie 241

T

Teiloptimum 235
Theorie 196
tit for tat 182
Titanic 14
tolerante Mehrheit 42
Toleranz 43
Totalverlust 164
Transaktionsanalyse (TA) 202, 203
Transaktionskosten 156, 171
 Eigeninteresse 174, 175
 Erläuterung 171
 sachliche Transaktionskosten 170, 180
Turn-around-Kandidat 107

U

Überbewertung 87

überdurchschnittlich 139, 140
Überinterpretation 116, 196
Überlebender 26
Überlebenswahrscheinlichkeit 18
umgekehrte Auktion 216
Uminterpretieren 134, 136
Unbekanntes 54, 55, 56
uneingeschränkte Toleranz 44
Unfall 32
Unglück 137
Unglücksfall 32
unmoralisches Verhalten 207
Unsicherheit 221
Unterbewusstsein 79
Unterlassen 226
Unterschriftenregelung 199
unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers 80
unverbindliche Voranfrage 70
Unwissen 54
Ursache 59
Ursachen-Wirkungs-Beziehung 59
Ursachen-Wirkungs-Denken 151
Ursache-Wirkungs-Relation 59
UVP siehe unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers

V

value based pricing 24
Verallgemeinerung 196
Veränderung 66, 67
 nachträgliche Veränderung 119
Veränderungsunwilligkeit 86
Verantwortungsdiffusion 187, 198, 199
Verantwortungsteilung 200
Verbesserung 19
Verfügbarkeitsverzerrung 110, 111, 112
Vergleichsgröße 53
Verhalten 182
Verhandlung 81
Verhandlungsbasis 79
Verhandlungsergebnis 168
Verhandlungsraum 168
Verhandlungssituation 168
Verknappung 98, 99, 101

Verschlimmbesserung 19
 Verschrecklichung 132
 Versprechen 74
 Verteidigerrolle 240
 Verteilung 243, 244
 Verzerrung 63
 Vorentscheidung 72
 Vorsorgeentscheidung 147
 VW-Aktie 250

W

Wahrnehmung 23, 68, 79, 137, 146, 148
 selektive Wahrnehmung 90, 110, 111,
 112
 Wahrscheinlichkeit 31, 219, 220, 221
 objektive Wahrscheinlichkeit 27
 wahrscheinlichster Wert 232
 Warnung 248, 249
 Werbegeschenk 183, 184
 Wert 23, 24, 89, 135, 147
 Wertsteigerung 101
 Wettbewerb 74, 75
 Wettbewerbsdruck 231
 Widerlegung 91
 Widerspruch 90
 winner's curse 216

Win-win-Situation 209, 249
 Wir-Gefühl 222
 Wirklichkeit 136
 Wirkrichtung 59
 Wirkungsverzögerung 151, 153
 Wissen 54
 Wissensdisziplin 96
 Wüstenprämie 170

Z

Zappen 108
 Zeit 101
 Zeitdruck 98, 99, 101, 211
 Zeitverzögerung 153
 Zinsen 155
 Zufall 47, 49
 Zufallspfad 164
 Zugeständnis 216
 Zustimmung 91
 Zuteilungsreserve 120
 Zuversicht
 übertriebene Zuversicht 139
 Zweckoptimismus 187
 Zwecksparen 155
 Zweitverwendungsmöglichkeit 105