

Elisabeth Göbel

Entscheidungstheorie

2., durchgesehene Auflage
Studienausgabe

UVK Verlagsgesellschaft mbH • Konstanz
mit UVK/Lucius • München

Inhalt

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.....	16
1.2 BWL als Lehre vom Wirtschaften.....	18
1.3 Rationales Entscheiden als Erkenntnisgegenstand der BWL.....	22
1.4 Entscheiden in Betrieben als Erkenntnisgegenstand der BWL.....	25
1.5 Zusammenfassung und Überblick.....	28
II. Präskriptive Entscheidungstheorie.....	31
2 Das Grundmodell rationaler Entscheidung	31
2.1 Was ist eine Entscheidung?	31
2.2 Typische Entscheidungen in Unternehmen	36
2.3 Gut und schlecht strukturierte Entscheidungen.....	37
2.4 Was macht die Rationalität einer Entscheidung aus?.....	40
2.4.1 Unterschiedliche Rationalitätsbegriffe	40
2.4.2 Prozedurale Rationalität.....	43
2.4.3 Rationalität und Vernunft.....	47
2.5 Wie sieht das Grundmodell einer rationalen Entscheidung aus?.....	48
2.5.1 Der Aktionenraum.....	50
2.5.2 Der Zustandsraum.....	54
2.5.3 Die Ergebnisfunktion.....	59
2.5.4 Das Zielsystem	62
2.6 Überblick über unterschiedliche Entscheidungssituationen	70
3 Entscheidungen bei mehreren Zielen und Sicherheit	73
3.1 Das Grundmodell	74
3.2 Prüfung auf ineffiziente Alternativen	75

3.3	Auswahl eines dominanten Zieles	76
3.4	Lexikografische Ordnung	77
3.5	Multiattributive Wertfunktionen.....	78
3.5.1	Bestimmung der Wertfunktion.....	79
3.5.2	Bestimmung der Zielgewichte	86
3.6	Der Prozess der Zielentscheidung	91
4	Entscheidungen bei Ungewissheit	95
4.1	Entscheidungen bei einem Ziel und mehreren Umwelt- zuständen.....	96
4.2	Maximin-Regel (Minimax-Regel) und Maximax-Regel.....	97
4.3	Hurwicz-Regel	99
4.4	Savage-Niehans-Regel	100
4.5	Laplace-Kriterium	102
4.6	Die Risikopräferenz des Entscheiders	103
5	Entscheidungen bei Risiko	105
5.1	Mehrere Umweltzustände, bekannte Eintrittswahrscheinlich- keiten	106
5.2	Bayes-Regel (μ -Prinzip).....	108
5.3	($\mu\sigma$)-Prinzip	109
5.4	Bernoulli-Prinzip (Erwartungsnutzentheorie)	110
5.4.1	Die Risiko-Nutzen-Funktion (RNF)	111
5.4.2	Ermittlung der RNF durch die Bernoulli-Befragung.....	112
5.4.3	Verschiedene Risiko-Nutzen-Funktionen	115
5.4.4	Beispiel.....	117
5.5	Probleme bei Risikoentscheidungen	118
5.5.1	Schwierige Schätzung von Wahrscheinlichkeiten.....	118
5.5.2	Schwierige Quantifizierung von Wahrscheinlichkeiten	120
5.5.3	Keine eindeutige Risikopräferenz.....	121
5.5.4	Entscheiden Menschen nach der Erwartungsnutzen- theorie?.....	122

6	Entscheidungen bei bewusst handelnden Gegenspielern.....	125
6.1	Grundbegriffe und Grundmodell der Spieltheorie.....	126
6.2	Überblick über unterschiedliche Spielformen	129
6.3	Sequenzielle Spiele (Spielbäume)	131
6.4	Konträre Interessen: Zwei-Personen-Nullsummenspiele	135
6.5	Harmonische Interessen: Reine Koordinationsspiele	139
6.6	Konfliktäre und harmonische Interessen: Kampf der Geschlechter.....	141
6.7	Konfliktäre und harmonische Interessen: Das Gefangenendilemma.....	143
6.7.1	Allgemeine Darstellung.....	143
6.7.2	Erwünschte und unerwünschte Dilemmata	145
6.7.3	Gibt es Auswege aus dem Dilemma?	146
6.7.4	Wiederholtes (iteriertes) Gefangenendilemma.....	148
6.7.5	Beispiel für eine betriebswirtschaftliche Anwendung.....	151
6.7.6	Gefangenendilemma und Unternehmensethik	152
6.8	Was bringt die Spieltheorie?	156
7	Entscheidungen in Gruppen.....	159
7.1	Was kennzeichnet Gruppenentscheidungen?.....	159
7.2	Zwei Vorgehensweisen zum Treffen von Gruppenentscheidungen	161
7.3	Die gemeinsame Strukturierung des Entscheidungsproblems ..	162
7.3.1	Die Generierung eines gemeinsamen Zielsystems	162
7.3.2	Die Alternativensuche	163
7.3.3	Die Erzeugung von Gruppenwertfunktionen.....	163
7.3.4	Die Schätzung von Wahrscheinlichkeiten	166
7.3.5	Gemeinsame Risikopräferenzen	167
7.4	Aggregation individueller Entscheidungen: Abstimmungsregeln	168
7.5	Gibt es eine beste Abstimmungsregel?	171
7.6	Kann man Gruppenentscheidungen verbessern?	174

III. Deskriptive Entscheidungstheorie	177
8 Grundlagen der deskriptiven Entscheidungstheorie	177
8.1 Unterschiede zwischen normativer und deskriptiver Entscheidungstheorie	178
8.2 Grenzen rationaler Entscheidung.....	180
8.2.1 Grenzen der Aufmerksamkeit, Rationalität und Willens- kraft	180
8.2.2 Entscheiden in Organisationen	185
8.2.3 Opportunismus	187
8.2.4 Das Papierkorb-Modell der Entscheidung	188
8.3 Wie man trotzdem zu guten Entscheidungen kommt.....	190
8.3.1 Intuition, Heuristiken und Erfahrung	190
8.3.2 Unterstützung durch Institutionen	193
8.3.3 Jenseits des Eigeninteresses.....	194
9 Spezielle Ergebnisse empirischer Entscheidungsforschung	197
9.1 Fehler bei der Zielgewichtung.....	199
9.1.1 Bandbreiteneffekt.....	199
9.1.2 Splitting-Bias	199
9.1.3 Dynamische Inkonsistenz.....	200
9.1.4 Take-the-best und Tallying.....	200
9.2 Fehler bei der Bildung subjektiver Wahrscheinlichkeiten	202
9.2.1 Repräsentativitäts-Heuristik	202
9.2.2 Verfügbarkeitsheuristik (availability heuristic)	204
9.2.3 Umkehrung bedingter Wahrscheinlichkeiten	205
9.2.4 Verankerung und Anpassung (anchoring)	206
9.3 Fehler bei der Bewertung und Entscheidung.....	207
9.3.1 Das Allais-Paradoxon.....	207
9.3.2 Inkonsistente Bewertung extremer Wahrscheinlichkeiten... ..	209
9.3.3 Referenzpunkt-Effekte.....	211
9.3.4 Präsentationseffekte (Framing).....	213
9.3.5 Intransitive Bewertungen.....	214
9.3.6 Berücksichtigung von Sunk Costs.....	215
9.4 Vermeiden von Änderungen	216
9.4.1 Unterlassungseffekt (Omission-Bias)	216

9.4.2	Status-Quo-Bias.....	217
9.4.3	Bestätigungstendenz (Confirmation-Bias)	218
9.5	Selbstüberschätzung.....	219
9.5.1	Ignorieren von Wahrnehmungsfiltren.....	219
9.5.2	What you see is all there is (WYSIATI)	219
9.5.3	Kompetenzillusion.....	220
9.5.4	Rückschaufehler (Hindsight-Bias) und curse of knowledge.....	220
9.5.5	Illusion der Kontextunabhängigkeit	221
9.5.6	Übermäßiger Optimismus	221
9.6	Soziale Effekte	222
9.6.1	Sinn für Gerechtigkeit.....	222
9.6.2	Vertrauen.....	223
9.6.3	Investition in öffentliche Güter.....	224
9.6.4	Reziprozität.....	225
9.6.5	Herdentrieb.....	226
9.7	Entscheidungsfehler in Verhandlungssituationen	226
9.8	Zusammenfassender Überblick	227

IV. Relevanz der Entscheidungstheorie für die Entscheidungen in Unternehmen 233

10	Verknüpfung von präskriptiver und deskriptiver Entscheidungstheorie.....	233
10.1	Das Wissenschaftsideal der BWL und die Entscheidungstheorie	234
10.2	Mögliche Beziehungen zwischen präskriptiver und deskriptiver Entscheidungstheorie.....	239
10.2.1	Präskriptive und deskriptive Theorie ignorieren sich	239
10.2.2	Die deskriptive Theorie löst die präskriptive Theorie ab..	241
10.2.3	Die deskriptive Theorie zeigt Fehler auf und soll dadurch helfen, sich dem normativen Ideal anzunähern.....	242
10.2.4	Es gibt rationale Entscheider, die sich das Wissen über die Entscheidungsfehler der anderen systematisch zunutze machen.....	243
10.2.5	Eine Entscheidungsarchitektur für kluge Entscheidungen schaffen.....	245
10.3	Bessere Entscheidungen treffen	248

10.3.1	Subjektive und objektive Rationalität – informierte Entscheidungen treffen.....	248
10.3.2	Formale und substanzielle Rationalität – vernünftige Entscheidungen treffen.....	250
10.3.3	Prozessrationalität – Lernen und Evolution	252
10.4	Entscheidung und Management	253
11	Entscheidungen in Unternehmen – Probleme und Lösungsvorschläge.....	255
11.1	Warum Entscheidungen in Unternehmen schwierig sind.....	256
11.1.1	Probleme der Humans	256
11.1.2	Probleme der Organisation	257
11.1.3	Probleme der Situation.....	260
11.2	Empfehlungen für eine Entscheidungsarchitektur.....	262
11.2.1	Halte es stabil.....	263
11.2.2	Halte es einfach	264
11.2.3	Vermeide Unsicherheit	265
11.2.4	Baue Puffer ein.....	266
11.2.5	Nutze Selbstbindung	267
11.2.6	Suche gezielt nach Informationen.....	268
11.2.7	Lerne aus Erfahrung.....	271
11.2.8	Gestalte Anreize	272
11.2.9	Erzeuge Loyalität	275
11.2.10	Realisiere Kooperationsgewinne	276
11.2.11	Wähle kluge Standards	277
11.2.12	Delegiere Entscheidungen.....	277
11.2.13	Ermögliche Wandel.....	279
11.2.14	Verfolge angemessene Ziele.....	280
11.3	Bleibende Probleme.....	280
12	Schlusswort	285
Anhang	289
	Fragen und Aufgaben	291
	Literaturverzeichnis	309
	Sachregister	317