



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 43'940
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 660.3
Abo-Nr.: 660003
Seite: 13
Fläche: 65'750 mm²

Auch menschliche Faktoren messen

PSYCHONOMICS Scheinbar irrationales Verhalten soll auch in die Unternehmensführung mit einbezogen werden. Denn erstaunlich viele Entscheide werden nicht im Kopf gefällt. Das Institut St. Gallen (ISG) legt nun ein brauchbares Modell vor.

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Wir Menschen haben multiple irrationale Tendenzen in uns, aber wir wollen sie nicht wahrhaben», sagt Oliver Fiechter, Gründer und CEO des Instituts St. Gallen (ISG). Diese Auffassung steht in krassem Widerspruch zu den Ansichten der konventionellen Ökonomie, die davon ausgeht, dass wir alle relevanten Informationen für unsere Entscheidungen kennen und vernünftig abwägen. Das ISG fordert eine ökonomische Theorie, die auf dem tatsächlichen Verhalten der Menschen beruht. In seinen Forschungsprojekten und Experimenten belegt das ISG, dass der Mensch keinesfalls von rationalem Verhalten gesteuert wird und Fehler damit die Regel, nicht die Ausnahme sind.

Heute macht die Substanz beim Aktienerwerb nur noch einen Bruchteil der Überlegungen aus.

Die noch junge Disziplin, die solche Zusammenhänge untersucht, nicht als l'art pour l'art, sondern als Grundlage für Verkaufsentscheide, Arbeitsplatzwahl, Anlegerpräferenzen oder zur Steuerung des Unternehmens als Ganzes, nennt sich Psychonomics. Darunter wird das Zusammenführen der Logik des Homo oeconomicus mit jener des Homo psychologicus verstanden. Dabei werden etwa Prozesse des Verarbeitens von Wahrnehmungen und Informationen, aber auch Abläufe der Bildung von Urteilen und Entscheiden quantifiziert – immer mit Blick auf die Nützlichkeit der Ergebnisse für die Steuerung des Unternehmens.

Die eigentlichen Triebfedern

Fiechter, dem es in seinem Institut erstmals gelungen ist, eine Methode zu entwickeln, bei der betriebswirtschaftliche Daten mit weichen Faktoren eines Unternehmens im Rahmen des Controlling verknüpft werden, hat die entsprechenden Managementtools in Zusammenarbeit mit PwC und Microsoft vor zwei Jahren vorgestellt (siehe «Handelszeitung» Nr. 40 von 1.10.2008).

Das Thema hat ihn aber seither nicht losgelassen. Spätestens seit die jüngsten Forschungsergebnisse der kognitiven Verhaltenslehre – sie befasst sich mit dem Erleben, Verhalten und Handeln des Menschen – aufgezeigt haben, dass mehr als zwei Drittel der Entscheide auf einer intuitiven Wahrnehmung basieren, schiessen neue Wissenschaftszweige wie Pilze aus dem Boden. Einer davon ist das «behavioral finance», welches das Anlegerverhalten unter die Lupe genommen und – nicht ganz überraschend – bewiesen hat, dass früher eine Aktie vor allem aufgrund ihrer Substanz, also des «nackten» Zahlenmaterials über sie, gekauft wurde. Heute macht die Substanz nur noch einen Bruchteil der Überlegungen beim Aktienerwerb aus. Hingegen sind Erwartungshaltungen, geschürte Ängste, Indiskretionen und «On-dit»-Gerüchte die eigentlichen Triebfedern des Börsenverhaltens. Und damit auch die relevanten Faktoren für das Bemühen, schwer Messbares zu quantifizieren.

Zentraler Werttreiber

«Nach wie vor wird jedoch in der Wirtschaftstheorie als Grundlage für Modelle der Homo oeco-

nomicus herangezogen mit dem Anspruch, dass er seine Entscheide in einem Umfeld vollständiger Information trifft», kritisiert Fiechter. Dabei sei doch längst bekannt, dass die Wahrnehmung des Menschen von seinen Wertvorstellungen geprägt wird. «Deine Botschaft ist nicht die, die du vermitteln willst, sondern die, die bei anderen ankommt», ist ein zentraler Satz des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick und hat im Kontext mit dem ISG-Modell eine ganz neue Bedeutung. «In der modernen Wirtschaft ist die Wahrnehmung von ganzen Anspruchsgruppen ein zentraler Werttreiber», sagt Fiechter.

Beispiel: Kunden von Schweizer Banken, die gleich viel Geld verloren hatten, wurden nach den Hauptursachen für den Verlust gefragt. Die eine Kundengruppe gab dem Markt die Schuld, die andere suchte die Schuld beim Bankinstitut und plante gegen dieses gar rechtliche Schritte. Die subjektive Einschätzung der Sachlage entschied also letztlich darüber, ob auch die Bank Schaden nahm, indem sie den Kunden verlor.

Wolfgang Rieder, Head Financial Services Advisory Practice EMEA bei PwC, der diese Methode selber mit Erfolg anwendet, sagt: «Die Stakeholder-Perzeption ist eine geschäftsrelevante Information, weil sie Hinweise über Risiken und Potenziale in der Unternehmenssteuerung liefert.» Er bemängelt, dass diesen Erkenntnissen in Unternehmens-Steuersystemen viel zu wenig Rechnung getragen wird. Werden nämlich die qualitativen Seiten einer Stakeholder-Beziehung quantifiziert, profitiert das Unternehmen als Ganzes.



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 43'940
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 660.3
Abo-Nr.: 660003
Seite: 13
Fläche: 65'750 mm²



Der Mensch mit seinen Wahrnehmungen und Empfindungen darf nicht von der Masse harter Daten überrollt werden.

DAS ISG-MODELL

Die zentralen Lösungsschritte

Strategie Die Umstellung auf die ISG-Methode bedingt tiefgreifende Veränderungen in der Steuerung eines Unternehmens. Das beginnt bei der Formulierung der Strategie. Zentrale Lösungsschritte sind folgende:

1. Formulieren einer Strategie, welche die üblicherweise nicht oder nicht eng miteinander verbundenen Bereiche Human Relation und Customer Relation Management sowie Mitarbeiter- und Kundenbefragungen in einem in-

tegrierten Ansatz verbindet. Letztere sind meist auf kurzfristige Zufriedenheitswerte fokussiert und nicht - wie es die ISG-Methode impliziert - auf tiefer verankerte Werte der Befragten.

2. Nach dem Zusammentragen von Grundlagen für eine individuelle, subjektive Präferenzstruktur wird es mit den Parametern des ISG-Modells möglich, diese weichen Faktoren (etwa Mitarbeiterzufriedenheit) mit den harten (etwa dem Zwang zu tieferen Kosten) in Relation zu bringen und Risiken zu vermeiden.

3. Gerade weil oft die Einflüsse von weichen Faktoren auf die Geschäftstätigkeit unterschätzt werden, ist der Weg zu einer Unternehmenssteuerung durch sie steinig. Zwar wirken sie sich auf den finanziellen Erfolg aus, darüber besteht heute in Wirtschaftswissenschaftskreisen kein Zweifel, aber der Beweis ist schwierig.

4. Fazit: Bessere Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen und eine bessere Performance des Unternehmens als Ganzes. Es wird empfohlen, sich für die Umsetzung Zeit zu nehmen. (MÉR)