

## Entscheidungen in Hochrisikosituationen

### *Executive Summary*

Univ.-Prof. Dr. Friederike WALL  
Ass.-Prof. Dr. Alexandra RAUSCH  
ao.Univ.-Prof. Dr. Gernot MÖDRITSCHER <sup>1</sup>

*Institut für Unternehmensführung, Abteilung für Controlling und Strategische Unternehmensführung,  
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Universitätsstrasse 65, 9020 Klagenfurt, csu@uni-klu.ac.at*

### **1 Hochrisikosituationen als Herausforderungen für ManagerInnen**

---

Entscheidungen zu treffen, zählt zu den zeitaufwändigsten und bedeutendsten Aufgaben von Führungskräften, aber auch zu den schwierigsten. Insbesondere schnelle und häufig unerwartete Veränderungen der Umweltbedingungen sind für den Erfolg von einzelnen Projekten und für Unternehmen als ganzes entscheidend und stellen Führungskräfte vor große Herausforderungen.

**Wie in den letzten Monaten und Jahren zu beobachten war, treffen Entwicklungen die Unternehmen immer wieder überraschend und lösen zuweilen existenzgefährdende Unternehmenskrisen aus.**

Eine solche *überraschende Hochrisikosituation* kann für ein Unternehmen beispielsweise folgendermaßen aussehen:

Ein Unternehmen hat in der Vergangenheit eine risikobehaftete Investitionsentscheidung getroffen und bereits sehr viele Ressourcen in Form von Geld, Zeit und Energie in das Projekt investiert. Aufgrund einer unerwarteten Umweltentwicklung muss schließlich damit gerechnet werden, dass das Projekt nicht zu dem ursprünglich erwarteten Ergebnis führen, sondern mit großer Wahrscheinlichkeit scheitern wird. Die einst getroffene Entscheidung ist nicht reversibel bzw. nur unter Inkaufnahme sehr hoher Kosten. Das bedeutet, die bereits investierten Ressourcen sind „verloren“ und werden sich nicht rentieren, wenn das Projekt scheitert oder abgebrochen wird, d.h., es ist mit einem Projektverlust zu rechnen.

**In einer solchen Hochrisikosituation muss möglichst schnell eine Entscheidung getroffen werden, doch welche? Und was sind die Kriterien, anhand derer die Entscheidung getroffen wird?**

In unserem Forschungsprojekt haben wir uns damit beschäftigt, wie Führungskräfte sich in solchen hochriskanten Entscheidungssituationen verhalten und was das Controlling dazu beitragen kann, um eine optimale Entscheidungsfindung zu unterstützen.

---

<sup>1</sup> Wir danken ao.Univ.-Prof. Werner Mussnig und ao.Univ.-Prof. Dr. Robert Neumann, dass sie uns die Möglichkeit eröffnet haben, die empirische Untersuchung beim Managementkongress 2009, veranstaltet von der M.O.T. School of Management, Organisational Development and Technology, Klagenfurt durchzuführen.

## 2 Die empirische Untersuchung zu Entscheidungen in Hochrisikosituationen

Zur Beantwortung unserer Forschungsfragen haben wir eine Untersuchung mit **rund 400 Führungskräften** und **rund 100 Studierenden** durchgeführt. Dazu versetzten wir die TeilnehmerInnen der Untersuchung in folgende **Hochrisikosituation**:

*Sie sind in einem Unternehmen der Elektronik-Industrie mit 400 MitarbeiterInnen und hohem Zulieferanteil als ProjektleiterIn für das Projekt „TELESTAR 2020“ verantwortlich. Der Telestar 2020 ist ein ultra-leichter, schmaler Großbildschirm, der seit 2 Jahren in Ihrem Unternehmen mit hohem Ressourceneinsatz entwickelt wird und in ca. 12 Monaten auf den Markt kommen soll. Die Erwartungen an den Telestar 2020 sind hoch: Umsatz- und Marktanteilssteigerung, Imagewirkung, Reputation Ihres Projektteams und die nachhaltige Erhöhung des Unternehmens-ROI um 10%. Sie als Projektverantwortliche/r haben bereits viel Zeit, Energie und Herzblut in „Ihren“ Telestar 2020 gesteckt und ihn gegen interne Widerstände durchgefochten. Der Telestar 2020 ist DIE Möglichkeit für Sie, sich über die Unternehmensgrenzen hinaus einen Namen zu machen. Die aktuellen Entwicklungen sind leider nicht sehr erbaulich. Auf der Multimedia-Messe in Wien sehen Sie die exklusive Präsentation des Prototyps eines Großbildschirms vom Konkurrenten, der sein Produkt planmäßig in 6 Monaten auf den Markt zu bringen wird. Das Konkurrenzprodukt übertrifft die Leistungsfähigkeit Ihres Telestar 2020. Angesichts der bereits angefallenen F&E-Kosten kann der Telestar 2020 im Preisniveau nicht mithalten und wird sich nicht annähernd wie geplant verkaufen lassen. Wenn Ihr Telestar-Projekt scheitert, bedeutet das für das Unternehmen einen Verlust von bis zu 10 Mio. Euro. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies passiert, liegt bei 70%.*

*Ihre Entscheidung in dieser Hochrisikosituation ist zeitkritisch und hat folgende Konsequenzen:*

- *Wenn das Projekt **erfolgreich abgeschlossen werden kann**, erhalten Sie eine Prämie und Ihre Karrierechancen erhöhen sich deutlich.*
- *Wenn das Projekt **abgebrochen wird**, müssen Sie den Abbruch und die bereits entstandenen Kosten vor der Geschäftsführung rechtfertigen. Außerdem ist mit Kritik an Ihren Fähigkeiten als Projektleiter/in zu rechnen und Ihre Reputation und Ihre Vertrauenswürdigkeit im Unternehmen würden leiden.*
- *Wenn das Projekt **weitergeführt wird und letztendlich scheitert**, müssen Sie den Projektverlust vor der Geschäftsführung rechtfertigen*

**Wie würden Sie in dieser Situation entscheiden?** Würden Sie das Projekt ...

- a. *abbrechen?*
- b. *weiterführen?*
- c. *unter Zeitdruck und mit zusätzlichen Ressourcen weiterführen?*



### 3 Hochrisikosituationen in Theorie und Praxis

---

Gerade im Fall von Entscheidungen in Hochrisikosituationen müssen wir deutlich zwischen Theorie und Praxis unterscheiden.

#### Was sagt die Theorie?

Die sogenannte präskriptive Entscheidungstheorie empfiehlt, in der oben dargestellten Entscheidungssituation das Projekt „Telestar 2020“ abzuberechnen. Warum wäre das rational? Grundsätzlich ist in einer Entscheidungssituation diejenige Alternative auszuwählen, die den höchsten Nutzen erwarten lässt. Dabei ist allerdings nur relevant, welcher Nutzen in Zukunft erreicht werden kann. Alles, was vor dem Entscheidungszeitpunkt geschehen ist, darf nicht in die Entscheidung mit einbezogen werden. Die bereits investierten Ressourcen sind nicht mehr reversibel und daher irrelevant für die Entscheidung.

#### Wie entscheidet die Praxis?

In der Realität entscheiden sich Führungskräfte allerdings üblicherweise anders und zwar deshalb, weil auch die bereits investierten Ressourcen, die sogenannten sunk costs, in die Entscheidung mit einbezogen werden. Das führt dazu, dass die einmal getroffene Entscheidung beibehalten wird und auch noch zusätzliche Ressourcen eingebracht werden und zwar in der Hoffnung, dass das Projekt doch noch ein Erfolg wird. Ein solches Entscheidungsverhalten wird „escalation of commitment“ genannt. Anders ausgedrückt: Man wirft sprichwörtlich „gutes Geld schlechtem hinterher“.

### 4 Was kann bzw. soll das Controlling zur Entscheidung beitragen?

---

Das Controlling soll sicherstellen, dass sich die Führungskräfte rational entscheiden, dass also kein „escalation of commitment“ eintritt. Dafür kennt das Controlling verschiedene Instrumente wie beispielsweise Anreizsysteme (Gewinnbeteiligung, Bestrafungen, Karrierechancen etc.), Kontrollsysteme und Informationssysteme. Um zu untersuchen, ob das Controlling einen Beitrag zur Rationalitätssicherung leisten kann, wurde das ursprüngliche Entscheidungsproblem im Lichte von drei unterschiedlichen Interventionen von Seiten des Controllings dargestellt:

- **Szenario 1 (Ausgangsszenario):**

*Ihnen als Projektleiter/in werden moderate Vergütungen (Prämie, Karrierechancen) angeboten für den Fall, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird. Im Falle des Abbruchs oder Scheiterns ist der Rechtfertigungsdruck mittelmäßig. Es stehen wenig Informationen über die Konsequenzen zur Verfügung.*

- **Szenario 2 (Anreize und Sanktionen):**

*Sie kommen nicht nur in den Genuss von Vergütungen im Erfolgsfall, sondern müssen auch mit Sanktionen im Falle des Abbruchs oder Scheiterns rechnen. Ihre Karrierechancen würden sich deutlich verschlechtern.*

- **Szenario 3 (Informationen):**

*Ihnen werden noch detaillierte Informationen über die Konsequenzen (Verlust von Marktanteilen, Entlassungen,...) zur Verfügung gestellt.*

## 5 Schlüsselergebnisse und erste Empfehlungen

---

Die Untersuchung hat folgende erste **zentrale Ergebnisse** gebracht:

- Die befragten Führungskräfte und die Studierenden haben sich überwiegend dafür entschieden, das **Projekt unter Zeitdruck und mit zusätzlichen Ressourcen weiter zu führen** und zwar **in allen drei Szenarien**. Das bedeutet, sie entscheiden vorwiegend **nicht rational**, sondern es tritt „escalation of commitment“ ein.
- Bezüglich des Beitrags des **Controllings** konnte festgestellt werden, dass die eingesetzten **Instrumente und Informationen nicht immer jene Wirkung haben, die man sich erhofft bzw. erwartet** hat. Das Controlling verändert mit Hilfe von Anreizen, Sanktionen und zusätzlichen Informationen zwar nicht die Entscheidung, führt aber zu anderen Entscheidungsmotiven.
- Es hat sich gezeigt, dass grundsätzlich insbesondere persönliche Faktoren wie **Image-schaden, Vertrauensverlust und Kritik an den eigenen Fähigkeiten größere Relevanz** für die Entscheidung haben als monetäre Anreize. Außerdem sind die antizipierten Konsequenzen, die die Person des Entscheidungsträgers betreffen, gewichtiger als unternehmensbezogene Konsequenzen.

### Was lässt sich nun daraus für Entscheidungen und für das Controlling schließen?

- Da das Controlling-Instrumentarium nicht uneingeschränkt die gewünschte Wirkung zeigt, gilt es vielmehr, bewusst die (individuellen) Schlussfolgerungen, die aus Controllinginformationen gewonnen werden, zu berücksichtigen. Beispielsweise sollte **persönlichen Zielen der Führungskräfte Aufmerksamkeit geschenkt** und „**WahrnehmungsfILTER**“ sollten eingebaut werden. Vorteilhaft könnte es sein, die Komplexität in Entscheidungssituationen zu reduzieren und möglichst umfassende Informationen über Auswirkungen und Szenarien zur Verfügung zu stellen.
- Eine **ständige Begleitung der Entscheidungsfindung von Seiten des Controllings** sowie das kritische Hinterfragen von Entscheidungen, eventuell sogar das Übertreiben oder Überspitzen von kritischen Informationen wären überlegenswert. Nicht zuletzt spielen auch die Unternehmenskultur und der allgemeine Umgang im Unternehmen mit dem Scheitern von Projekten eine entscheidende Rolle. Daraus ergeben sich erhebliche Herausforderungen an das Controlling.