IHK Niederbayern

NIEDERBAYERISCHE Wirtschaft

10/2025

NIEDERBAYERNS BEST 50

14 IHK-Unternehmen wurden als besonders wachstumsstarke Mittelständler ausgezeichnet | 6

EXTREME BELASTUNG

Aktuelle Energiepolitik kann laut DIHK-Studie bis 2049 5,4 Billionen Euro kosten | 44

WEITERBILDUNG JETZT

Das neue Programm der IHK-Akademie bietet topaktuelle Themen | 50

Foto: insta_photos - stock.adobe.com

Mit Kennzahlen entscheiden – und was uns davon abhält

Sie sitzen in einem Management-Meeting. Es soll eine richtungsweisende Entscheidung getroffen werden. Doch statt Klarheit: endlose Diskussionen, Argumente drehen sich im Kreis, Zahlen werden selektiv interpretiert. Am Ende setzt sich die Meinung der lautesten Stimme durch – oder es wird viel geredet, aber nichts entschieden. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Entscheidungen sind keine rein rationalen Prozesse, sondern werden in hohem Maße von psychologischen Mechanismen beeinflusst. Wer diese Effekte ignoriert, riskiert Fehlentwicklungen – wer sie erkennt und steuert, verschafft seinem Unternehmen einen entscheidenden Vorteil.

1. Ziele setzen – und den Ankereffekt überwinden

Zahlen sind nie neutral. Ein einmal gesetzter Referenzwert wirkt wie ein Anker, an dem sich alle weiteren Überlegungen ausrichten. Ein Umsatzniveau aus dem Vorjahr, eine Renditeerwartung aus der Branche oder eine Benchmark aus der Vergangenheit schränkt den Entscheidungsspielraum massiv ein. In der Psychologie spricht man vom „Anchoring“.
Ein Beispiel: Wird das Ziel für das kommende Jahr nur leicht oberhalb des Vorjahres angesetzt, bleibt man in den Grenzen dieses Ankers gefangen. Erfolgreiche Unternehmen wie Google gehen bewusst anders vor: Mit ambitionierten OKRs (Objectives & Key Results) fordern sie ihre Teams heraus, den Radius der Ankerkette zu sprengen – auch auf die Gefahr hin, dass nicht jedes Ziel vollständig erreicht wird. Aber gerade diese ambitionierte Orientierung führt zu Innovationen und Wachstum, die mit vorsichtig gesetzten Zielen nie möglich gewesen wären.

2. Die Status-Quo-Falle – warum wir lieber nichts verändern

Mächtiger als der Wunsch nach Veränderung ist oft die Neigung, am Bestehenden festzuhalten. Der sogenannte „Status-Quo-Bias“ führt dazu, dass vertraute Strukturen selbst dann beibehalten werden, wenn Zahlen eindeutig zeigen, dass sie längst überholt sind.
In einem Beispiel aus dem Einzelhandel wurde eine Warengruppe über Jahre hinweg beibehalten, obwohl der Ertrag minimal war. Die Ursache liegt nicht in der Logik, sondern in unserer Psychologie: Veränderung bedeutet Unsicherheit, das Bekannte fühlt sich vertrauter und sicherer an. Ein hilfreicher Ausweg ist der sogenannte „Grüne-Wiese-Ansatz“: Man fragt sich, wie man heute entscheiden würde, wenn man die aktuelle Struktur nicht schon hätte. Würde man mit diesem Wissen beispielsweise das Sortiment in gleicher Weise wieder aufbauen? Diese gedankliche Distanzierung öffnet neue Perspektiven und hilft, mutige Entscheidungen zu treffen, die ohne diesen Perspektivwechsel nicht möglich wären.

3. Mehr ist nicht immer besser – die Kraft des Fokus

„Mehr“ wird im Management häufig mit „besser“ gleichgesetzt. Mehr Produkte, mehr Kampagnen, mehr Projekte. Die Psychologie zeigt jedoch: Menschen neigen dazu, additive Lösungen systematisch zu bevorzugen und übersehen, dass subtraktive Maßnahmen oft effektiver sind. Die Forschung belegt: Wir unterschätzen die Wirkung von Reduktion. Wer wie ein Gärtner nicht nur pflanzt und hegt, sondern auch bewusst zurückschneidet, erreicht nachhaltigeres Wachstum.
Für Unternehmen bedeutet das: Weniger Lieferanten mit höherem Ertrag sind oft besser als eine Vielzahl von schwachen Partnerschaften. Fokus entsteht nicht durch Addition, sondern durch die bewusste Entscheidung zum „Nein“.

4. WYSIATI und die Macht der Verfügbarkeit

„What you see is all there is“ – dieser von Nobelpreisträger Daniel Kahneman geprägte Ausdruck beschreibt eine weitere Denkfalle. Manager neigen dazu, nur das in ihre Entscheidungen einzubeziehen, was unmittelbar sichtbar oder leicht vorstellbar ist. Das führt zu einer verzerrten Wahrnehmung: Kundenbedürfnisse werden aus der Innensicht des Unternehmens interpretiert, externe Perspektiven fehlen.
Die Lösung: Kunden müssen systematisch „einen Platz am Tisch“ bekommen. Das gelingt nicht nur durch den berühmten Stuhl, den der Amazon-Gründer Jeff Bezos stellvertretend für Kunden in Management-Meetings positioniert hat, sondern heutzutage durch die Simulationen von Zielgruppen mit Hilfe von KI (auch als „Silicon Personas“ bezeichnet). So gelingt es, den Blick zu weiten und Management-Entscheidungen besser an den Kunden-Bedürfnissen auszurichten.
Fazit: Die Kenntnis über Verhaltensmuster hilft, Entscheidungen zu verbessern. Managententscheidungen sind somit weit mehr als das Arbeiten mit Kennzahlen. Sie sind das Ergebnis eines Zusammenspiels aus betriebswirtschaftlicher Logik und psychologischen Mustern.

Prof. Dr. Klaus Gutknecht vertritt das Lehrgebiet Digital Commerce an der HM Business School - Hochschule München. Für die Rid Stiftung hat er den Management-Simulator „RidSim“ entwickelt. Als Partner bei elaboratum (Mitglied von www.eidra.com) berät Prof. Gutknecht auf Anfrage mit einem Team aus Ökonomen, Ingenieuren und Psychologen Konzerne und mittelständische Unternehmen bei anspruchsvollen Marketing- und Finanzentscheidungen.

Für Unternehmer und Führungskräfte bedeutet das konkret:

- Bessere Entscheidungen: Weniger Bauchgefühl, mehr Struktur – ohne die Intuition zu verdrängen.
- Mehr Außensicht: Durch den gezielten Einsatz von KI mehr Kunden- und Wettbewerbsperspektive.
- Höhere Geschwindigkeit: Klar definierte Entscheidungsprozesse vermeiden endlose Diskussionen.
- Nachhaltiger Erfolg: Entscheidungen, die neben der Betriebswirtschaft auch die Psychologie berücksichtigen, werden von allen getragen, sind stabiler und wirksamer.

Der nächste Schritt? Bringen Sie das Thema in Ihr eigenes Unternehmen. In 1–2-tägigen Workshops wird Ihr Management-Team systematisch durch den Entscheidungsprozess geführt – mit klaren Methoden, praktischen Übungen und dem Einsatz von KI, die Daten und psychologische Muster verbindet. Entscheiden Sie sich jetzt, besser zu entscheiden. Informationen zu Seminaren und Workshops zur Psychologie von Entscheidungen im Kontext von KI erhalten Sie bei der IHK Niederbayern, der Rid-Stiftung www.ridstiftung.de und bei www.elaboratum.de

IHK-ANSPRECHPARTNER
Thomas Breinfalk
Telefon: 0851 507-213
thomas.breinfalk@passau.ihk.de

Staatsempfang in Landshut zum Thema Handel

„Zukunft Einzelhandel – Zwischen Tradition und Innovation“ lautet der Titel einer hochkarätigen Veranstaltung in Landshut. Das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie lädt dazu ein. Die Innenstädte sind das Herz und die Visitenkarte unserer Städte. Gleichzeitig stehen der stationäre Handel und die Innenstädte vor einem tiefgreifenden Wandel. Staatsminister Hubert Aiwanger würdigt den bayerischen Einzelhandel und der Blick geht nach vorn. Welche Trends werden den Einzelhandel zukünftig prägen, welche Strategien führen zum Erfolg? Landshut wurde als Gewinner des Bayerischen Stadtmarketingpreises 2024 in der Kategorie der großen Städte bewusst als Veranstaltungsort gewählt.

Do., 13. November 2025
18:00 Uhr in Landshut
Zur Anmeldung: