



Köln, den 19. November 2018

Von  
Georgiy Michailov  
Managing Partner  
Struktur Management Partner  
[geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com](mailto:geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com)

Das Dumme an Businessplanungen ist, dass in ihnen Annahmen über die Zukunft formuliert und quantifiziert werden, obwohl sich die Zukunft – wie jeder weiß – nicht vorhersagen lässt. So manchen Unternehmer hat diese Erkenntnis dazu verleitet, den Sinn von Planungen im allgemeinen und von Budgetplanungen im besonderen grundsätzlich in Frage zu stellen – frei nach dem Motto von J.J. Peachum, dem Bettlerkönig aus Brechts „Dreigroschenoper“, der da singend verkündet:

» Ja, mach nur einen Plan! Sei nur ein großes Licht!  
Und mach dann noch 'nen zweiten Plan. Gehn tun sie beide nicht. «

Dagegen steht eine zweite Erkenntnis, die besagt, dass menschliches Handeln ohne Zielorientierung selten zu einem gewünschten Ergebnis führt. In diesem Kontext erscheint Planung durchaus ein geeigneter Weg zum Ziel zu sein, jedenfalls dann, wenn man darunter versteht, dass man sich die Konsequenzen bestimmter Handlungen vor Augen führt und prüft, ob sie eine Annäherung an das gewünschte Ziel erbringen.

So weit, so logisch.

Leider handeln Menschen – und also auch Unternehmer – selten nur logisch, sondern in der Regel psycho-logisch. Das heißt: Selbst wenn sie den Sinn einer mittelfristigen integrierten GuV-, Bilanz- und Cashflow-Planung nicht infrage stellen, unterlaufen ihnen häufig kognitive Fehler bei der Formulierung ihrer Planungsprämissen. Diese lassen sich empirisch im wesentlichen unter sechs psychologische Verhaltensmuster subsumieren. Im einzelnen sind dies:

1. Vergangenheitsgläubigkeit
2. Selbstüberschätzung
3. Zeit-Mittel-/Planungsfehlschlüsse
4. Unrealistische Referenzpunkte
5. Falsch verstandenes Konsistenzbedürfnis
6. Irrationalität im Umgang mit Verlusten

Natürlich gibt es noch eine Vielzahl weiterer psychologischer Fallen (genannt seien nur die Beispiele „Affektheuristik“ oder die „Tendenz zum Status quo“), doch mit diesen sechs Mustern allein lassen sich schon sehr viele Fehler erklären – und damit auch vorbeugen.



## 1. Vergangenheitsgläubigkeit (Extrapolation der Vergangenheit in die Zukunft)

Angesichts der wachsenden strukturellen Dynamik durch Vernetzung, Globalisierung und der zunehmenden Digitalisierung der Wirtschaft ist eine Projektion der Vergangenheit in die Zukunft gefährlich. Schon Edmund Burke stellte vor über zweihundert Jahren fest: >> [Du kannst die Zukunft niemals nach der Vergangenheit planen.](#)<<

Ein anschauliches Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit ist die Entwicklung von H&M. Inzwischen verantwortet die dritte Unternehmergeneration die Geschicke des zum größten Teil im Familienbesitz befindlichen Unternehmens. Als Karl-Johan Persson 2009 mit 33 Jahren den Vorsitz übernahm, war er – vergangenheitsgefangen – sehr konsistent in seinen Annahmen und Entscheidungen. Es gehe ihm „nicht um große Veränderungen“, sagte Persson damals. Das Geschäftsmodell von H&M bleibe „dasselbe wie immer“. Man übernimmt die Erfolge der Vergangenheit und projiziert diese in die Zukunft. Somit bleibt der Fokus auf dem weiteren Ausbau des weltweiten Filialnetzes – zurzeit in 69 Ländern. Dass es auch eine Marktsättigung geben könnte und zudem das Online-Shopping massiv an Bedeutung gewinnt, hatte die Führung jedoch übersehen. Im Ausbau des Filialnetzes war man hingegen sehr erfolgreich und hat die Anzahl der Filialen mehr als verdoppelt. Leider ging jedoch die Flächenproduktivität immer mehr zurück, vor allem im Vergleich zum Wettbewerb. Aber nicht nur der stationäre Wettbewerb entwickelte sich weiter, auch Amazon und Zalando zogen an H&M vorbei. Die Folge: ein Einbruch der Marge um mehr als 50% und eine Halbierung des Aktienkurses.

Wie können Unternehmer diese Planungsfehler vermeiden? Indem Sie ihre Unternehmensplanung nicht aus den Erfolgen der Vergangenheit ableiten und damit implizit auf das Prinzip Hoffnung setzen! Permanente, geradezu argwöhnische Antizipation möglichen Wandels muss zentrales Thema des strategischen Managements sein – oder werden. Etwas Paranoia kann dabei nicht schaden!

Oder wie es der Physiker und Philosoph Gerhard Vollmer formuliert hat: „Es kommt weniger darauf an, unser Gehirn umzugestalten, als darauf, seine Möglichkeiten besser zu nutzen.“ Beispielsweise, indem man mehr und bessere Informationen über seine Kunden, seine Wettbewerber und seine eigenen Fähigkeiten sammelt und auf Basis von Zukunftsszenarien besser integriert.

## 2. Selbstüberschätzung (Realitätsverzerrung oder „Overconfidence Bias“)

Selbstüberschätzung ist gerade bei ehemals besonders erfolgreichen Führungskräften oder Unternehmern häufig anzutreffen. Zunächst ist da die Überschätzung eigener Fähigkeiten und Möglichkeiten. In der Folge werden Entscheidungen getroffen, die mit dem vorhandenen Kompetenzprofil gar nicht zu bewältigen sind. Hinzu kommt die Überschätzung der eigenen Leistung im Verhältnis zu anderen und mangelnde Selbstreflexion – abweichende Meinungen werden systematisch unterschätzt oder gar nicht erst berücksichtigt. Und schließlich wird gerne das eigene Wissen überschätzt. Besonders gefährlich ist das pauschale Übertragen eigener, früherer Erfolgsrezepte auf neue Situationen.

Solche Vorboten abnehmender geistiger Flexibilität treten auch häufig gepaart mit einer Kontrollillusion auf, also einer Fehleinschätzung der eigenen Beherrschung äußerer Umstände. Diesen Verhaltensmustern begegnet man am besten, indem man Entscheidungen mit größerer Tragweite stets im Team oder mit einem adäquaten Sparringspartner auf Augenhöhe validiert und möglichst einem Stresstest unterwirft. Denn schon Otto von Bismarck wusste: >> [Selbstüberschätzung tötet den Erfolg im Keim.](#)<<





### 3. Zeit-Mittel-/Planungsfehlschlüsse

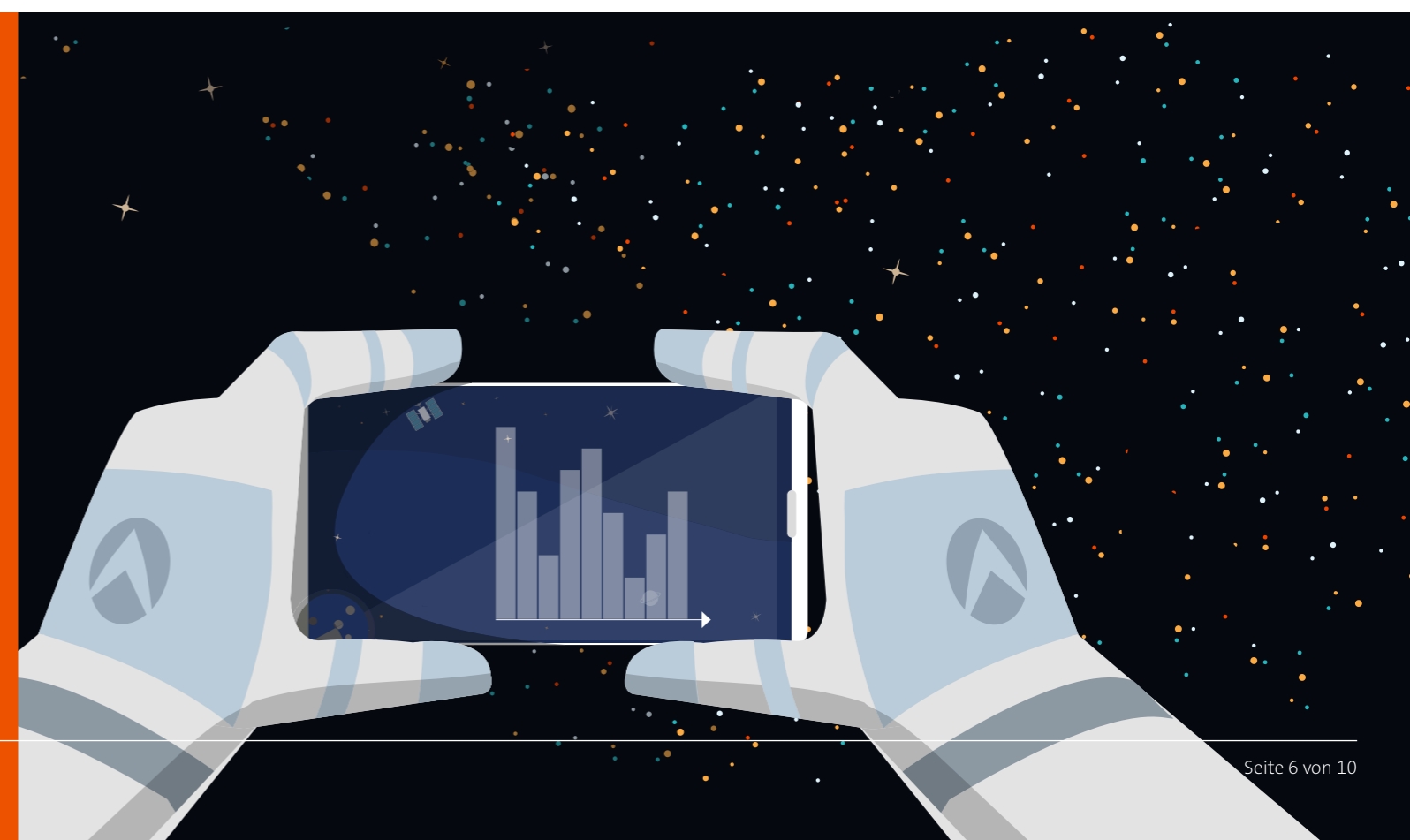
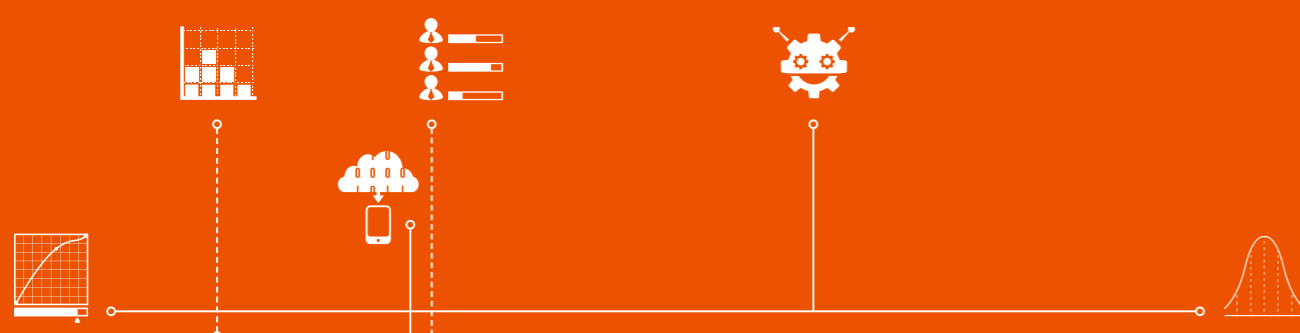
Die kognitive Falle des Planungsfehlschlusses führt zur Unterschätzung des notwendigen Zeit- und/oder Ressourcen-Einsatzes. Jeder von uns kennt das Phänomen vermutlich aus vielfältigen beruflichen oder auch öffentlichen Projekten. Besonders gefährlich ist dieses Verhaltensmuster aber bei kritischen Planungsannahmen.

Jede gute Unternehmensplanung setzt auf wenige, dafür umso kritischere Pfade bei genau den Maßnahmen und Projekten, die das Erfolgs-Grundgerüst der Unternehmensentwicklung bilden. Wir nennen sie „Leuchtturm-Projekte“ oder, in Unternehmensplanungen, auch „Leuchtturm-Prämissen“. Und wir empfehlen dringend, diese zentralen Themen im Vorfeld zu identifizieren und systematisch zu hinterfragen. Seien Sie kritisch und konservativ bei der Einschätzung der erfolgsrelevanten Zielgrößen. Die meisten Menschen überschätzen, was sie in einem Jahr erreichen können – und unterschätzen, was sie in zehn Jahren erreichen können.

### 4. Unrealistische Referenzpunkte (Ankerverzerrung)

Es ist kaum zu glauben, wie stark einmal im Bewusstsein festgesetzte sogenannte „Ankerwerte“ oder Referenzpunkte die Einschätzung zukünftiger Prämissen beeinflussen und Bewertungen verzerren können. Nehmen wir ein einfaches Beispiel. Wenn ein Unternehmen noch vor zwei Jahren 250 Mio. EUR Umsatz erwirtschaftet hat, dann erscheint die Annahme von 190 Mio. EUR Umsatz im kommenden Jahr als vorsichtig und realistisch. Hat das Unternehmen aber in den vergangenen zwei Jahren zwei Topkunden mit einem Jahresumsatzanteil von je 80 Mio. EUR verloren, sieht die Sache völlig anders aus. Vor diesem Hintergrund erscheinen die 190 Mio. EUR Umsatzprognose doch sehr mutig!

Trotzdem begegnen wir ständig Planern, die ihre Prämissen mit dem Brustton der Überzeugung mit Werten aus der Vergangenheit begründen. Der Mechanismus der Ankerverzerrung gehört nicht ohne Grund zu den meistverbreiteten Manipulationstechniken in der Überzeugungspsychologie – und im Vertrieb!





## 5. Falsch verstandenes Konsistenzbedürfnis

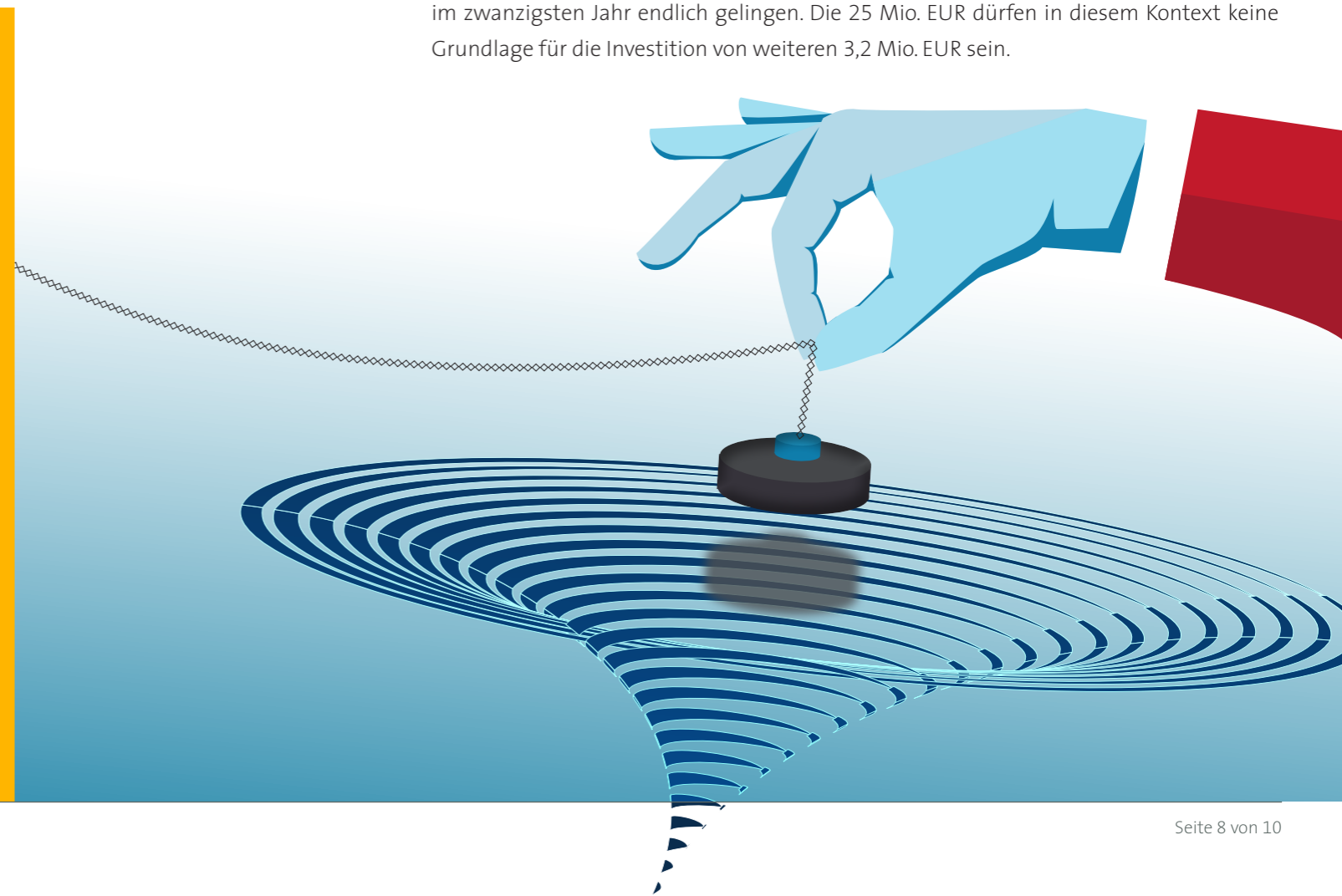
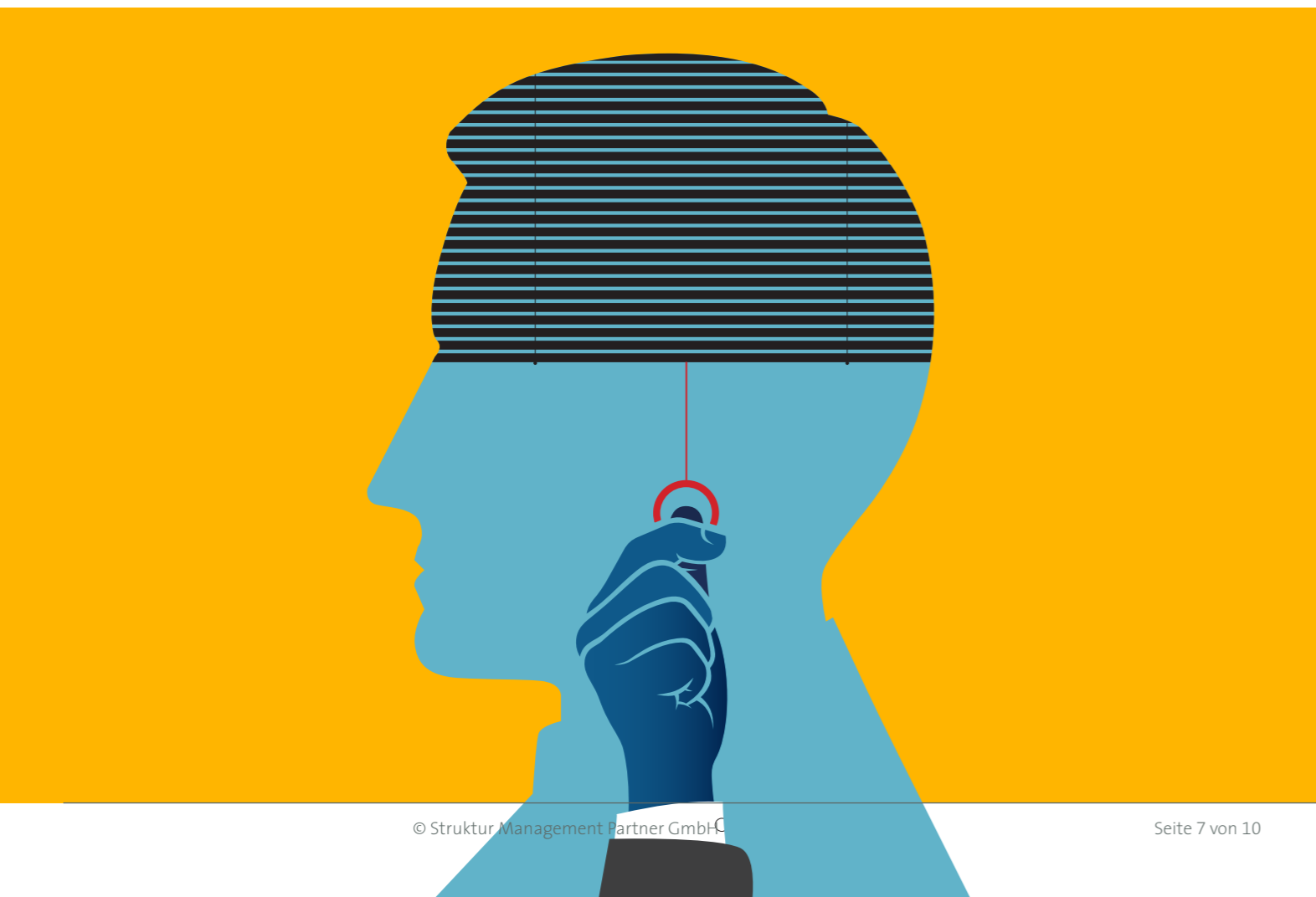
Die fünfte psychologische Falle basiert auf dem ebenso menschlichen wie weit verbreiteten Konsistenzbedürfnis. Menschen stellen eine einmal getroffene Entscheidung ungern wieder in Frage oder machen sie gar rückgängig – dies könnte ja als ein Zeichen von Inkompetenz oder Schwäche gedeutet werden. Besonders gilt dies für lieb gewordene Grundsatzüberzeugungen – wer will sich schon selber untreu werden?

Betriebswirtschaftlich gesehen gefährlich ist aber nicht nur das Bedürfnis des Menschen nach Beständigkeit (Konsistenz) in seinem Denken und Handeln unabhängig davon, wie sich seine Umwelt entwickelt. Besonders problematisch ist die diesem Bedürfnis zugrundeliegende Psycho-Logik, die danach strebt, eine Konsistenz herzustellen zwischen dem subjektiven Wohlbefinden eines Entscheiders und seinem wirtschaftlichen Kontext. Dies gelingt häufig nur dadurch, dass negative Entwicklungen ignoriert und/oder als gering einzustufende positive Ergebnis-Wahrscheinlichkeiten überbewertet werden.

## 6. Irrationalität im Umgang mit Verlusten („Sunk-Cost-Effekt“)

Psychologisch besonders mächtig und wirtschaftlich besonders gefährlich ist der sogenannte Sunk-Cost-Effekt. Wir erleben ihn am häufigsten bei der Betrachtung unprofitabler Sparten, Produkte oder Kunden, die auch nach Jahren der leidvollsten Erfahrungen nicht aufgegeben werden, weil man doch bereits so viel investiert hat und der Erfolg sich daher bestimmt in allernächster Zeit einstellen wird. Die „versenkten Mittel“ gehören aber der Vergangenheit an – und sollten deshalb für die Zukunft keine Rolle spielen! Sie müssen aus der Entscheidungsfindung ausgeschlossen werden, denn hier zählt ausschließlich der Vergleich alternativer zukünftiger Ergebnisse und Cashflows.

Beispiel: Vor kurzem haben wir einen Unternehmer im klassischen Maschinenbau erlebt, der sogar als Hidden Champion der Weltmarktführer in seinem Segment war. Nichtsdestotrotz hat er auch nach 19 verlustreichen Jahren der Marktbearbeitung in den USA, 25 Millionen investierten Euro, sieben Geschäftsführern, und vier veränderten Geschäftsmodellen sowie dreimal verabschiedeten Schließungsbeschlüssen immer noch keine Konsequenz zeigen können. Denn nach so viel Lehrgeld soll der Turnaround ausgerechnet im zwanzigsten Jahr endlich gelingen. Die 25 Mio. EUR dürfen in diesem Kontext keine Grundlage für die Investition von weiteren 3,2 Mio. EUR sein.







## Fazit:

Am besten arbeitet man in Jahresplanungs-Situationen mit einem emotional unbelasteten Sparringspartner. Dann sind die „strategischen“ Segmente, in denen über Jahre Werte vernichtet wurden, realistischer zu bewerten und profitabler zu handhaben.

Die beschriebenen sechs kognitiven Mechanismen und Planungsfallen treten in der Unternehmensrealität selten isoliert auf, sondern sind in der Regel stark miteinander verflochten und nur mit viel Entschlossenheit und Sachkenntnis aufzudecken.

Deshalb sollte man – idealerweise mithilfe eines erfahrenen Sparringspartners – bewusst daran gehen, sich solch komplexe Gebilde wie Planungsmodelle und Zukunftsprognosen aktiv und selbstkritisch zu erschliessen.

Denn „Komplexität“ ist keine objektive Größe, sondern eine subjektive. Die Plausibilität sowie die Validität einer integrierten Businessplanung hingegen sind keine subjektive Interpretationssache. Sondern die in Zahlen überführte Quintessenz zukunftsorientierter Management-Maßnahmen.

## Der Autor:

[Georgiy Michailov](#) ist geschäftsführender Gesellschafter der Struktur Management Partner GmbH, der führenden Managementberatung für Turnaround und Wachstum. Da sein Schwerpunkt seit 16 Jahren auf der Restrukturierung von Geschäftsmodellen und nachhaltigen Finanzierungskonzepten liegt, ist er mit sämtlichen Planungsfehlern vertraut, die einen wirksamen Turnaround verhindern.

