

Ulrich Flieger
**Grundlagen der
Verhaltensökonomie**

*Theorie der Behavioral
Economics*





tredition®

www.tredition.de

Ulrich Flieger

Grundlagen der Verhaltensökonomie

Theorie der Behavioral Economics



tredition®

www.tredition.de

© 2021 Ulrich Flieger

Verlag und Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN

Paperback: 978-3-347-34827-1

Hardcover: 978-3-347-34828-8

e-Book: 978-3-347-34829-5

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Vorwort

Teil I: Wirtschaft und Psychologie

- 1. Die Krise der ökonomischen Theorie**
- 2. Entscheidungen als Gegenstand der Verhaltensökonomie**
- 3. Normativer versus deskriptiver Ansatz**
- 4. Wirtschaftspsychologie versus Verhaltensökonomie**
- 5. Psychologische Grundlagen der Verhaltensökonomie**
 - 5.1 Gestalttheorie
 - 5.2 Behaviorismus
- 6. Das Modell der Verhaltensökonomie**
 - 6.1 Verhaltensökonomie und neoklassische Ökonomie
 - 6.2 Der experimentelle Ansatz
 - 6.3 Die Säulen der Verhaltensökonomie
 - 6.4 Die 4P-Sicht

Teil II: Entscheidungen

- 1 Die Entscheidungssituation**
 - 1.1 Elemente einer Entscheidung
 - 1.2 Der triologische Entscheidungsprozess
 - 1.3 Pfadabhängigkeit und Lernen
- 2 Postulate menschlichen Entscheidungsverhaltens**
- 3 Der klassische Homo Oeconomicus**
 - 3.1 Annahmen
 - 3.2 Kritik
 - 3.3 Einige spezielle Aspekte des Homo Oeconomicus

- 3.4 Bounded Rationality
- 3.5 REMM
- 3.6 RREEMM

4 Dilemmastrukturen

- 4.1 Handlungsfolgen als Reaktionen
- 4.2 Individuelle und kollektive Rationalität
- 4.3 Die Vorhersagbarkeit menschlicher Handlungsabfolgen

5 Der „Homo Oeconomicus adaptivus“

- 5.1 Kritik am Homo Oeconomicus
- 5.2 Die langfristige Sicht
- 5.3 Präferenzen und bürgerliche Freiheit
- 5.4 Induzierte und adaptierte Präferenzen
- 5.5 Die Fortschrittssequenz

6 Gemeinwohlökonomie und der „Homo Communitas“

7 Das Zwei-Systemen-Modell

- 7.1 Kahnemanns Ansatz
- 7.2 Vergleichbare Modelle

8 Entscheidungen unter Unsicherheit

- 8.1 Ungewissheit und Risiko
- 8.2 Grundbegriffe
 - 8.2.1 Wahrscheinlichkeit
 - 8.2.2 Präferenzwert und Präferenz-Funktion
 - 8.2.3 Die Dominanz-Prinzipien
 - 8.2.4 Das Sicherheitsäquivalent
- 8.3 Kennzahlen für Ergebnisverteilungen
- 8.4 Eindimensionale Entscheidungsregeln
- 8.5 Mehrdimensionale Entscheidungsregeln
- 8.6 Heuristiken als Entscheidungsregel
- 8.7 Heuristiken versus Algorithmen
- 8.8 Der Homo Heuristicus
- 8.9 Heuristiken und Einstellungen
- 8.10 Beispiele für Heuristiken
 - 8.10.1 Verfügbarkeitsheuristik
 - 8.10.2 Rekognitionsheuristik
 - 8.10.3 Repräsentativitätsheuristik
 - 8.10.4 Affektheuristik

9 Entscheidungen in interaktiven Situationen

- 9.1 Die Theorie der Spiele und des wirtschaftlichen Verhaltens

- 9.2 Spieltheoretische Grundbegriffe
- 9.3 Nullsummenspiele und Spiele mit variabler Summe
- 9.4 Rationale Konflikte und ökonomische Unbestimmtheit

10 Prospect Theorie

- 10.1 Das Bernoulli-Prinzip
- 10.2 Risiko-Nutzen-Funktion
- 10.3 Die Grundannahmen der Prospect Theorie
- 10.4 Die Wertefunktion
- 10.5 Die Verlustaversion
- 10.6 Die Wahrscheinlichkeitsgewichtefunktion
- 10.7 Die sechs Schritte der Prospect Theorie
- 10.8 Bindungs-Impact: Erklärungen für Risikoverhalten
- 10.9 Effekte auf menschliches Entscheidungsverhalten
- 10.10 Framing-Effekte
- 10.11 Halo-Effekt
- 10.12 WYSIATI
- 10.13 Overconfidence-Effekt
- 10.14 Priming-Effekt
- 10.15 Anker-Effekt
- 10.16 Besitztums-Effekt
- 10.17 Zero-Cost-Effekt
- 10.18 Kognitive Dissonanzen
- 10.19 Sunk-Costs
- 10.20 Mentale Konten

11 Nudging

- 11.1 Libertärer Paternalismus
- 11.2 Nudges als Instrumente für Entscheidungsarchitekturen
- 11.3 Regulierungspolitik und Nudges
- 11.4 Misbehaving
- 11.5 Das Modell des Verhaltens-DESIGN

Teil III: Experimentelle Ökonomie

1 Der traditionelle deduktive Ansatz

2 Qualitative Methoden in der Ökonomie

- 2.1 Induktive Theorienbildung
- 2.2 Qualitative Methodik
- 2.3 Qualitative Analyse
- 2.4 Die Bedeutung qualitativer Forschung in den Wirtschaftswissenschaften

- 3 Experimentelle Forschung in der Ökonomie**
- 3.1 Die Entwicklung des ökonomischen Experiments**
- 3.2 Die Zukunft ökonomischer Forschung**

Teil IV: Praktische Anwendungen

1 Neuroökonomie

- 1.1 Neurowissenschaft und Ökonomie
- 1.2 Spiegelneuronen
- 1.3 Relevanz von Emotionen für ökonomisches Verhalten
- 1.4 Beeinflussung von Nachfrageverhalten
- 1.5 Behavioral Marketing
- 1.6 Neuromarketing und CASE2
- 1.7 NLP
- 1.8 Preisdifferenzierung
- 1.8.1 Die Sicht der Anbieter
- 1.8.2 Die Sicht der Nachfrager

2 Verhaltenstheorie und Institutionen

- 2.1 Transaktionskosten
- 2.2 Das behavioristische Modell einer Unternehmung
- 2.3 Kommunikationsnetze
- 2.4 Behavioral Controlling
- 2.5 Principal-Agent und Informationsasymmetrie
- 2.6 Das Problem der Anreizkompatibilität
- 2.7 Entscheidungsorientiertes Management
- 2.8 Vergleich Neue Institutionen Ökonomie (NIÖ) und Verhaltensökonomie
- 2.9 Behavioral Sales: Verhaltensökonomische Vertriebssteuerung

3 Verhalten als Investor

- 3.1 Die Rolle der Erwartungen bei Keynes
- 3.2 Der Einfluss des *animal spirit*
- 3.3 Der Finanzmarkt im Wandel der Zeit
- 3.4 Behavioral Finance als Lösungsansatz
- 3.5 Möglichkeiten und Grenzen
- 3.6 Die mikroökonomische Theorie des Arbeitsmarktes
- 3.7 Die Irrationalität der Arbeitssuchenden
- 3.8 Die Irrationalität der Arbeitgeber

4 Verhaltensökonomie und Umweltpsychologie

- 4.1 Was ist Umweltpsychologie?
- 4.2 Die Beziehung zwischen materieller Umwelt und Verhalten
- 4.3 Ökonomisches Handeln im ökologischen Kontext

4.4 Nachhaltigkeit

5 Ökonomische Glücksforschung

5.1 Glück statt Nutzen

5.2 Glückskonzepte

5.3 Glücksindikatoren

5.4 Die Ebenen des Glücks

5.4.1 Das Individuum

5.4.2 Die Arbeitswelt

5.4.3 Staat und Gesellschaft

5.5 Empirische Glücksforschung

6 Das harte Problem des freien Willens

6.1 Hat der Mensch einen „freien Willen“?

6.2 Neurodeterminismus

6.3 Was bleibt an Entscheidungsfreiheit?

Stichwortverzeichnis

Literaturverzeichnis:

Abbildung 1: Die 3 Dimensionen von Entscheidungen als Teil der Unternehmensführung (in Anlehnung an: Hungenberg/Wulf, 2007: 25)

Abbildung 2: Entscheidungsarten

Abbildung 3: Verhaltensökonomie im Kontext der Disziplinen

Abbildung 4: Die Säulen der Verhaltensökonomie

Abbildung 5: Die 4P der Verhaltens-Ökonomie, (in Anlehnung an: Mallard, 2017)

Abbildung 6: Faktoren einer Entscheidungs-Situation

Abbildung 7: Die Phasen einer Entscheidung

Abbildung 8: Knappheit und ökonomisches Prinzip

Abbildung 9 Das Konsumoptimum des Haushaltes

Abbildung 10: konstruktive und destruktive Aggression

Abbildung 11: Handlungsfolgen (in Anlehnung an: Homann, Suchanek, 2000, S.45)

Abbildung 12: Interdependenzen von Handlungsfolgen (in Anlehnung an: Homann, Suchanek, 2000, 49)

Abbildung 13: Gefangenen-Dilemma bei zwei Parteien in Koalitionsverhandlungen

Abbildung 14: Ökonomische Modelle von Entscheidungsträgern im Vergleich (Quelle: Flieger: 2019: 440)

Abbildung 15: Ergebnisverteilungen und Dominanz-Prinzipien

Abbildung 16: Sicherheitsäquivalent und Maximaleinsatz; (in Anlehnung an: Bitz, 1981: 89)

Abbildung 17: Entscheidungskriterium, -prinzip und -regel (in Anlehnung an: Laux, 2003: 28)

Abbildung 18: Typen von Algorithmen (in Anlehnung an: Reichmann, 2019)

Abbildung 19: Funktionsweise der Rekognitionsheuristik (in Anlehnung an: Gigerenzer, 2008: 126)

Abbildung 20: Das Linda-Problem

Abbildung 21: Conjunction Fallacy bei Kundenbewertungen auf Online-Portalen

Abbildung 22: Eine hypothetische Wertefunktion (in Anlehnung an: Kahneman/Tversky, 1984: 342)

Abbildung 23: Eine hypothetische Wahrscheinlichkeitsgewichtefunktion (in Anlehnung an: Kahneman/Tversky, 1984: 345)

Abbildung 24: Organisierte Bindungskategorien und ihre Ausprägung (in Anlehnung an: Behringer, 2017: 58)

Abbildung 25: Bindungsstrategien und Risikoverhalten

Abbildung 26: Effekte nach Willet, 2011

Abbildung 27: Denkfehler nach Dobelli, 2014

Abbildung 28: Forschungsstränge der Framing-Forschung (in Anlehnung an: Scheufele, 2004: 31)

Abbildung 29: Typen von Framing-Effekten (in Anlehnung an: Scheufele, 2004: 40)

Abbildung 30: Selbstbeteiligungs- und Rabatt-Frames bei Versicherungen (in Anlehnung an: Johnson e.a., 1993, S.44)

Abbildung 31: Organspender nach Ländern (Quelle: Enste/Hüther, 2011, S.42)

Abbildung 32: Priming-Effekt durch Bilder (in Anlehnung an Kahneman, 2015)

Abbildung 33: Priming und kognitive Leichtigkeit - Ursachen und Folgen (in Anlehnung an: Kahneman, 2011: 60)

Abbildung 34: Das Erleben von zunehmender Anzahl an Alternativen. (in Anlehnung an Steiner, 2013: 92)

Abbildung 35: Arten von Nudging

Abbildung 36: Kennzeichnungen für Typisierungen von Eingriffen in Entscheidungsverhalten (in Anlehnung an Hansen/Jespersen, 2013)

Abbildung 37: Der Brand Behavior Funnel (in Anlehnung an Wentzel e.a., 2009)

Abbildung 38: Arten von Targeting (in Anlehnung an Kopp, 2014: 71)

Abbildung 39: SOR-Modell des Konsumentenverhaltens; Quelle: Runia et al., 2011: 22

Abbildung 40: Die implizite und explizite Ebene des CASE-Modells (in Anlehnung an: Fehse, 2009: 155)

Abbildung 41: Konsumenten- und Produzentenrente

Abbildung 42: Die totale Preisdifferenzierung

Abbildung 43: Das Modell der Entscheidungsstruktur in Unternehmen (in Anlehnung an: Cyert/March, 1963: 151)

Abbildung 44: Techniken der Entscheidungsfindung in Organisationen (Quelle: Cyert/Welsch, 1970: 17)

Abbildung 45: Kommunikationsbeziehungen im Kommunikationsnetz (in Anlehnung an: Bössmann, 1967: 60)

Abbildung 46: Kommunikationsmatrix (in Anlehnung an: Bössmann, 1967: 61)

Abbildung 47: Integration von Leistungskennzahlen, die durch unterschiedliche Methoden erhoben wurden (in Anlehnung an: Weber e.a.: 1997)

Abbildung 48: Formen der asymmetrischen Informationsverteilung

Abbildung 49: Bausteine des Entscheidungsprozesses im Management; Quelle: Jeschke, 2017

Abbildung 50: Ein Unternehmens-Umwelt-Modell für die Forecast-Erstellung

Abbildung 51: Gegenüberstellung der Annahmen der neoklassischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätze

Abbildung 52: Typen von Marktteilnehmern an Finanzmärkten (in Anlehnung an Goldberg/von Nitzsch, 200:193)

Abbildung 53: Eine hypothetische Wertefunktion bei einer Performancevorgabe von 2 Mio. €. (in Anlehnung an: Goldberg/von Nitzsch, 2000, S.226)

Abbildung 54: Das Gleichgewicht auf dem neoklassischen Arbeitsmarkt. (in Anlehnung an: Felderer/Homburg, 2005)

Abbildung 55: Typisches Angebotsverhalten eines Haushaltes auf dem Arbeitsmarkt (in Anlehnung an: Hoyer/Eibner, 2011)

Abbildung 56: Anzahl der Studierenden und Studienanfänger in Deutschland 2000 - 2018; Quelle: www.studis-online.de

Abbildung 57: Entwicklung der Anzahl von Leiharbeitern 1980 – 2018 (Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2019)

Abbildung 58: Modell zur Erklärung umweltrelevanter Handlungen (in Anlehnung an: Krömker, 2008: 724)

Abbildung 59: Modell des Nachhaltigkeitsdreiecks

Abbildung 60 Glückskonzepte (in Anlehnung an: Frey/Stutzer, 2002: 4)

Abbildung 61: Lebenszufriedenheit in Deutschland 2019; Quelle: Grimm/Raffelhüschen, 2019: 31

Abbildung 62: Säulen des Brutto-Global-Glücks

Abbildung 63: Lebenszufriedenheit und Eheschließung. Abszisse: Anzahl Jahre vor und nach der Heirat; Ordinate: Lebenszufriedenheit. Quelle: Frey, 2010: 89

Abbildung 64: Übersicht und Einordnung von Wertschätzung (in Anlehnung an: Matyssek, 2011: 14)

Abbildung 65: Vorzeitige Sterblichkeit vor einem Alter von 65 Jahren nach Einkommen und Geschlecht in Deutschland 2007 (Quelle: Siegrist, 2011)

Abbildung 66: Kategorisierung von Burnout-Beschwerden mit den entsprechenden Maßnahmen-Ebenen. (Quelle: DGPPN, 2012)

Abbildung 67: ein Modell des Zusammenwirkens von Politik und Ökonomie für die Bundesrepublik Deutschland (in Anlehnung an: Frey/Kirchgässner: 2002)

Abbildung 68: Einflüsse auf menschliche Entscheidungsfindung.

Vorwort

Menschen machen Geschäfte, Menschen wirtschaften. Die Rolle des Menschen in diesen Prozessen ist nicht bloß eine gesellschaftliche oder politische Frage, sondern auch eine traditionelle Thematik der Wirtschaftswissenschaften. Eine besondere Sichtweise auf den Faktor Mensch in der Wirtschaft ergibt sich aus der gemeinsamen Sicht von Ökonomie und Psychologie. Seit Anfang dieses Jahrtausends hat insbesondere in den Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften der Forschungsansatz der *Verhaltensökonomie* entscheidend an Bedeutung gewonnen. Mittlerweile ist das Fach in vielen Hochschulen Bestandteil von ökonomischen und wirtschaftspsychologischen Studiengängen geworden, doch es fehlt vielfach eine genaue Vorstellung, was im Einzelnen darunter zu verstehen ist. Inzwischen hat sich diese ökonomische Teildisziplin mehr und mehr etabliert: Immer neue wissenschaftliche Studien zu den unterschiedlichen Teilbereichen haben stimulierende und auch überraschende Erkenntnisse gebracht. Selbst mehrere Nobelpreise für Wirtschaftswissenschaften sind u.a. an Daniel Kahneman, Robert J. Shiller, oder Richard Thaler für verhaltensökonomische Arbeiten vergeben worden. Doch trotz dieser Entwicklungen bleibt die Frage, was denn alles unter dem Oberbegriff der *Verhaltensökonomie* zu verstehen ist. Ihr Gebiet nimmt hinsichtlich der Komplexität, Vielfalt und praktischen Bezüge in einem enormen Maße zu. Bei der ersten Begegnung mit einer Ansammlung von Theorien und experimenteller Versuchsbedingungen ergeben sich für viele Studierende oder weitere Interessenten Schwierigkeiten, die zentralen Grundsätze,

Fragestellungen oder Annahmen zu erkennen, die der Verhaltensökonomie zugrunde liegen oder überhaupt erst verständlich werden lassen.

Dies war der Anlass für dieses Buch. In vielen Veranstaltungen über mehrere Semester hin ergaben sich Erfahrungen und Diskussionen mit Studierenden, die inzwischen die Verhaltensökonomie als eigenständige Disziplin stützen. Sowohl thematisch als auch didaktisch hat sich der Aufbau, wie er in diesem Buch verwendet wird, als praktikabel und nachvollziehbar gezeigt. Zuerst wird die Verhaltensökonomie als elementarer Teil der Volkswirtschaftslehre hergeleitet, die klassischen Theorien der Ökonomie nicht widerlegen, sondern sinnvoll ergänzen kann. Dabei geht es weniger allein um das „Verhalten“ der Menschen. Dies ist und bleibt primärer Gegenstand der Psychologie. Vielmehr rückt das „Entscheidungsverhalten“ in den Mittelpunkt der ökonomischen Betrachtung. (Warum die Disziplin dann doch als *Behavioral Economics* bezeichnet wird, hängt mit jenem Teilbereich der Psychologie zusammen, auf den sich bezogen wird). Hiervon handelt das zweite Kapitel mit der Frage nach der Rationalität und davon abweichendem, also irrationalem Verhalten. Als eine weitere Säule wird der experimentelle Ansatz im dritten Kapitel hervorgehoben. Abschließend werden Anwendungen aufgezeigt, die die gewonnenen Erkenntnisse in einem praktischen Zusammenhang darstellen.

Bisher wurden oftmals Ideen und Konzepte, welche unter dem Oberbegriff der Verhaltensökonomie verstanden wurden, lediglich lose zusammengefasst und dargestellt. Dieses Buch versucht hingegen, einen zusammenhängenden Rahmen zur Einordnung der Einzelbefunde zu konstruieren. Es geht darum, Ideen bzw. Resultate nicht einfach lose zu präsentieren, sondern sie zu einem nachvollziehbaren, in sich kohärenten Rahmen zusammen zu führen. Der Leser soll nachvollziehen können, warum es sinnvoll ist,

sich mit Fragen von Irrationalität und Entscheidungsfindungen auseinander zu setzen, um ökonomische Entwicklungen und Vorgänge verstehen zu können. Der paradigmatische Ansatz der Neoklassik in der Volkswirtschaftslehre wird um die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie ergänzt, sodass der Student und Leser das Bild eines einheitlichen Theoriegebäudes vermittelt bekommen soll. Erst, wenn das gelingt, ist die Verhaltensökonomie als Weiterentwicklung und Ergänzung zur neoklassischen Wirtschaftstheorie legitimiert eine zentrale Rolle im Studium ökonomischer Abläufe einzunehmen.

Ein zentrales Anliegen dieses Buchs ist es zu zeigen, welche Kontroversen die Theorien und Erkenntnisse die Verhaltensökonomie prägen. So lassen sich etwa die unterschiedlichen Meinungen zu Heuristiken von Kahneman und Tversky einerseits und Gigerenzer andererseits bis heute nicht auflösen. Dieses Buch versucht daher, verschiedene Perspektiven ausführlich darzustellen. Dem Leser bleibt es schließlich überlassen, welche Gedanken er als plausibel und schlüssig empfindet und welcher Meinung er sich damit anschließt. Dieses Buch ist als Einladung zu einer offenen Betrachtung verhaltensökonomischer Themen zu sehen, so dass es nicht beansprucht, die alleinige Interpretationshoheit in verhaltensökonomischen Sachfragen anzustreben.

An dieser Stelle sei ein Hinweis über unterschiedliche Bezeichnungen und Schreibweisen eingefügt: Oft werden die Begriffe „Ökonomie“ und „Ökonomik“ synonym verwendet. Streng genommen verweist der Begriff „Ökonomik“ auf die Wissenschaft von der „Ökonomie“. Wir haben uns dazu entschieden, der Einfachheit halber auf „Ökonomik“ zu verzichten und ausschließlich auf „Ökonomie“ zu referieren. Ähnliches gilt für unterschiedliche Schreibweisen. Beim Homo Oeconomicus und seinen Unterarten haben wir uns bewusst für die Variante mit Großbuchstaben entschieden, um damit Eigennamen darzustellen. Die

Unterschiedlichkeit des englischen Begriffes „Behavior“, einmal mit und einmal ohne „u“ („Behaviour“) ist uns bewusst, wird aber hier keine Rolle spielen.

Vorab noch einige Überlegungen zur **Didaktik** des Buches:

In Vordergrund steht die *Vermittlung* der verschiedenen Modelle sowie deren Einordnung in das paradigmatische Denken der Ökonomie. Anschließend sollen diese Modelle in einem *Theorie-Praxis-Transfer* auf konkrete gesellschaftliche und betriebliche Fragestellungen angewandt werden. Schließlich soll der Leser befähigt werden, mit einer *Diskurs-Kompetenz* in die Diskussion ökonomischer, gesellschaftlicher und politischer Aufgaben und Herausforderungen einzusteigen.

Ein besonderer Dank der Autoren geht an die Studierenden der FOM aus dem Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie sowie des fächerübergreifenden Moduls „Entscheidungsorientiertes Management“ in allen Masterstudiengängen für Ihre unterstützende Teilnahme durch vielfältige Präsentationen und Diskussionsbeiträge. Ohne Sie wäre dieses Buch in dieser Form nicht möglich gewesen; deshalb soll dieses Buch sowohl kommenden Studierenden als auch den interessierten Lesern Unterstützung und Orientierungshilfe sein. Ebenso bedanke ich mich bei Frau Professorin Hannah Möltner und Frau Dr.Schwemin-Masur für einen regen Austausch und kritische Anregung und bei Herrn Professor Carl Christian von Weizsäcker über den Austausch bezüglich des Homo Oeconomicus adaptivus.

Bottrop im Mai 2021

Ulrich Flieger

Teil I: Wirtschaft und Psychologie

1. Die Krise der ökonomischen Theorie

Economists have a lot of interesting ways to look at human behaviour. Some of these are deeply misguided but even when these models are wrong, they are often interesting and sometimes useful.

(Ariely, 2015, S.13)

Seit etwa 200 Jahren gilt der Homo Oeconomicus als das vorherrschende Modell in der Ökonomie. Es symbolisiert Kalkulation und Rationalität. Der ökonomisch denkende Mensch strebt danach, das Eigeninteresse und den Gewinn rational abzuwägen. Als treibende Kraft sind Selbstbezug, Konkurrenz, Besitz und Vernunft zu verstehen. Fehler werden nicht als Entscheidungsmangel gesehen, oder auch als neuer Impuls im Sinne einer modernen Fehlerkultur ernst genommen, sondern als Störungen einer sich langfristig durchsetzenden Kalkulation oder einem Durchschnittsverlauf angenommen.

Adam Smith hat die Grundlagen dieses Modells und das Grundkonzept des Homo Oeconomicus als erster Ökonom systematisch beschrieben. Er erkannte früh, dass die Pläne von Angebot und Nachfrage sich ausgleichen und beschrieb dieses Phänomen als „invisible hand“. Grundlage für diese Kraft war ein primär egoistischer Mensch, dessen einziges Ziel es ist, den

Wohlstand der Nation zu vermehren. Doch im 18. Jahrhundert waren die Märkte überschaubar. Die Struktur der Wirtschaft war einfach und bestimmt durch wenige Akteure, wie Bäcker, Fleischer, Handwerker. So mag das Konzept damals als angemessen empfunden worden sein.

In komplexen sozialen Systemen, wie wir sie heute in einer globalisierten Weltwirtschaft vorfinden, stellt sich die Situation jedenfalls anders dar, da entstehen wesentlich mehr Strukturen und Beziehungen zwischen den Wirtschaftsakteuren. Die Berücksichtigung von sozialen Strukturen und vor allem damit einhergehenden psychologischen Faktoren ist jedoch lange Zeit in der Ökonomie vernachlässigt worden, selbst wenn schon Adam Smith auf psychologische Kräfte verwies. Da gibt es heute neue multidisziplinäre Theorien und Ansätze, die die Situation besser, da umfassender und mit prognostischer Aussagekraft, beschreiben.

Die Spieltheorie untersucht beispielsweise Interaktionen in wirtschaftlich relevanten Entscheidungssituationen. Die mathematischen Ergebnisse einer rein rational ausgerichteten Entscheidungstheorie, die man Individuen nicht mehr zuordnen kann, verlieren ihre große Bedeutung, vielmehr wird das Verhalten der individuellen Marktteilnehmer, deren Umlernprozesse sowie insbesondere der Einfluss von anderen Personen auf die Entscheidung in die Kalkulation mit aufgenommen. Wichtig sind nun die gegenseitigen Beeinflussungen, die Abhängigkeiten und die Kooperationen. Alle Entscheidungen gewinnen eine strategische Bedeutung im Sinne von: Was macht der Handelspartner? Mit wem kann ich kooperieren? Wem kann ich vertrauen?

Es geht nun darum, Entscheidungssituationen unter gewissen Standardannahmen der Spieltheorie oder Spielregeln zu analysieren. Eine Erweiterung dieses Ansatzes findet sich auch in den Modellen der Verhaltensökonomie. Mit Hilfe von Experimenten

und Befragungen wird der Einfluss psychologischer Faktoren und Charakteristika in der Entscheidungssituation erfassbar gemacht. Die Entscheidungssituation bzw. der Kontext, das sind situative als auch personale Gegebenheiten, wird in das Entscheidungsmodell mit aufgenommen und in seinen Wirkungen berücksichtigt. Als personale Merkmale werden vor allem die psychologischen Faktoren, wie Emotionen oder Denkmuster, systematisch in die Überlegungen mit einbezogen.

Hieraus lassen sich allgemeine Handlungsempfehlungen auf Mikro-Ebene (Märkte, Marketing) wie Makro-Ebene (internationaler Handel) ableiten. Begriffe wie Verlust, Unsicherheit, Vertrauen, Illusionen, Gruppe, Irrationalität und Risiko spielen eine tragende Rolle bei der Analyse wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse. Vor allem auf den psychologischen Grundlagen, aber auch basierend auf den sozialen, konnten einige der strikten Grundlagen der Spieltheorie, ergänzt um die Rolle kognitiver und emotionaler Einflussgrößen, weiterentwickelt und so ein neues Verständnis des Wirtschaftssubjekts mit Bezug auf belegbare Daten aus der Realität des Menschen entwickelt werden. Somit soll versucht werden, das Verhalten von Teilnehmern am Wirtschaftskreislauf mittels der Verhaltensökonomie besser zu verstehen und zu erklären, um bessere politische Maßnahmen für Menschen und Wirtschaftsräume zu definieren.

Menschen beschäftigen sich mit Fragen von Wirtschaften und Ökonomie, um Antworten auf konkrete Fragen ihrer gegenwärtigen Lebenssituation zu bekommen. Dabei stehen zwei Aspekte im Focus:

- Warum ist die Situation so, wie sie ist? Was hat dazu geführt und welche Gründe und allgemeinen Regeln sind entscheidend dafür, dass die Gegenwart so ist, wie sie ist? (Analyse)
- Wie müssen Menschen oder Gruppen wie Staaten, Unternehmen oder Konsumenten sich zukünftig verhalten, damit

eine gewünschte Situation erreicht wird? Welche Regeln und Gesetzmäßigkeiten müssen dabei beachtet werden? (Vorhersage)

In der Antike entsprangen diese Überlegungen aus jenen Wissenschaften, die damals die vorherrschenden waren: die Philosophie und die Theologie. So hat Platon als griechischer Philosoph in der Zeit zwischen 400 und 350 v.Chr. über Fragen der Staatstheorie und Ethik auch ökonomische Aspekte behandelt. Das Mittelalter ist geprägt vom Kameralismus in Deutschland, dem Merkantilismus in England und Frankreich und der Physiokratie, also der Herrschaft der Natur im Frankreich des 18. Jahrhunderts. (u.a. *Issing*, 2002) Mit dem Kameralismus wurde Wirtschaften zur Haushaltsführung in Kontenform, bei der Einnahmen und Ausgaben gegeneinandergestellt wurden, so, wie es heute noch in den Körperschaften der Bundesrepublik wie Bund, Länder und Gemeinden vollzogen wird. In diese Zeit fallen beispielsweise auch die Einführung der doppelten Buchführung in Italien um 1400 und das Aufblühen des Handels mit der Hanse sowie die Entwicklung des Bankenwesens und der großen Händlerfamilien (z.B. Fugger, Medici). Im Zeitalter der Aufklärung und der einsetzenden Industrialisierung verändern sich die ökonomischen Zusammenhänge und die Sichten darauf. Es entstand eine neue Gruppe, nämlich die der Arbeiterschaft und mit ihr stellten sich neue Fragen zur sozialen Gerechtigkeit neben Überlegungen zur Produktion und Verteilungsgleichheit oder zu Angebot und Nachfrage. Gerade in jener Zeit haben in die Wirtschaft eingebundene Personen, Intellektuelle oder Gelehrte auf der Basis ihrer Lebensrealität versucht, Antworten auf ökonomische Fragen zu geben. Erst mit Adam Smith („Wohlstand der Nationen“, Original 1776) entstand so etwas wie ein zusammenhängendes Theoriegebäude für die Ökonomie.

Mit dem Franzosen Antoine Cournot zog 1838 die Mathematik in die Nationalökonomie ein (*Cournot*, 1897). Die Berechnung des Monopolpreises und ihrer zugehörigen Menge gilt als erste mathematisch fundierte Modellierung wirtschaftlicher Zusammenhänge. Seitdem versuchen Ökonomen, die Wirtschaft mittels Ursache – Wirkungs – Beziehungen zu beschreiben. Nicht die Frage, *wie* und *auf welche Art* eine Entscheidung getroffen wird, ist von Belang. In mathematisch-funktionalen Beziehungen gelten klassische Wenn-Dann-Formulierungen, die konsistent und reliabel sind.

Um diese normativen Aussagen zu stützen, wurden seit 1850 statistisch-empirische Verfahren verwendet. So publizierte der englische Ökonom Alban Phillips 1958 einen statistisch gemessenen Zusammenhang zwischen Inflationsrate und Arbeitslosigkeit im Sinne eines gegenläufigen Trade-Off (sogenannte „Phillips-Kurve“). Aus der statistischen Korrelation wurde ein kausaler Zusammenhang zwischen beiden Größen unterstellt, was in Deutschland in den 70er Jahren zu einer Wirtschaftspolitik „Lieber ein Prozent mehr Inflation als ein Prozent mehr Arbeitslosigkeit!“ führte. Das Ergebnis war der Effekt der „Stagflation“: die Inflationsrate stieg bei konstanter Arbeitslosigkeit. Aus wirtschaftspolitischer Sicht würde demnach eine negative Austauschbeziehung zwischen Inflationsrate und Arbeitslosenquote bestehen, die dann als Grundlage politischer Maßnahmen herangezogen werden.

Solche Beispiele falsch verstandener Kausalitäten sind bis heute nicht ungewöhnlich, auch in der Ökonomie (*Mäki*, 2002). Beim Studium wirtschaftlicher Zusammenhänge können oftmals nur Beobachtungsdaten, wie bei der Phillips-Kurve (s.o.) oder auch in Analysen bzw. Projektionen der Bundesregierung (vgl. *BMWi*, 2020), gewonnen werden. Beobachtungsdaten weisen jedoch grundsätzlich die Problematik fehlender, nämlich direkt abgeleiteter Kausalverknüpfungen zwischen den Ereignissen auf. Die mit

quantitativen Methoden gewonnenen Aussagen können zwar meist den bekannten Gütekriterien, Objektivität, Reliabilität und Validität, genügen (vgl. *Hussy et al.*, 2013). Doch sie lösen nicht das Problem von Kausalitäten oder gar einem neuen Erkenntnisgewinn. Zu unterschiedlichen Zeiten wurden verschiedene Aspekte von Kausalität hervorgehoben:

- ereignisbezogen bzw. sequenziell: Ereignis A bewirkt den Zustand von Ereignis B (traditionell),
- zeitbezogen bzw. gleichzeitig: Verknüpfung von Ereignis A und dem zeitlich getrennten Ereignis B oder von Zuständen der Welt durch universell geltende Gesetze (post-Keynesian) oder
- verhaltensbezogen bzw. aktional: Ein Akteur (a) vollzieht in der Situation (s) die Tätigkeit (A) und bringt dadurch das Ergebnis (B) hervor. (sozialfunktional).

Ökonomische Theoriebildung wird sehr stark durch deduktives Denken bestimmt. Aus wissenschaftstheoretischer Sicht steht hierbei Poppers Falsifikationstheorie im Vordergrund: Aufgestellte Theorien und überprüfbare Leitsätze werden durch die Forschung und Beobachtung so lange als richtig angenommen, bis sie endgültig falsifiziert sind (*Popper*, 1984). Somit ist die Widerlegung von Sätzen (d.h. das Finden des schwarzen Schwans) das einzig (natur)wissenschaftlich exakte Verfahren zur Validierung von Modellen und Aussagen. Eine Verifikation von Aussagen wird im Sinne Poppers kategorisch abgelehnt, mit dem Hinweis auf die Unmöglichkeit alle Umstände oder Bedingungen jemals testen zu können (d.h. Überprüfen sehr vieler oder letztlich jedes einzelnen Schwans mit weißen Federn auf der Welt). Man spricht in diesem Zusammenhang von der unendlichen Gültigkeit von Gesetzen, die demnach bestenfalls vorläufig bestätigt werden können (Induktion bzw. Induktionsschluss).

Empirische Methoden der qualitativen Sozialforschung (*Schnell, Hill & Esser, 2008* und *Hussy et al., 2013*) sind durch induktiv-statistische Erklärungen geprägt, da in den Sozialwissenschaften keine deterministischen Gesetze im Sinne der Naturwissenschaften bekannt sind: Aus Beobachtungen werden Verhalten und mögliche Verallgemeinerungen interpretiert und zu generellen Modellen zusammengefasst. Bei Abweichungen der Beobachtungen von diesen Modellen kommt es dann zu Erweiterungen oder Änderungen der generellen Aussagen.

Eine Theorie wird oftmals pragmatisch dann als gute Theorie angesehen, wenn sie auch konkret dazu dient, in der Praxis besser zu werden. In diesem Spannungsfeld lebt die ökonomische Theorie spätestens seit dem Ende des 20. Jahrhunderts: sie bewegt sich zwischen mathematischer Präzision und dem unbestimmten menschlichen Handeln.

„Ein Modell ist eine Hypothese über die Realität. In den Naturwissenschaften können Hypothesen durch experimentelle Beweise getestet werden. Aber eine Hypothese über die Gesellschaft kann nicht mit den Methoden der hochentwickelten Wissenschaften, durch Laborexperimente oder durch genaue Beobachtung unveränderlicher Naturgesetzmäßigkeiten nachgeprüft werden. Die Volkswirtschaftslehre muß sich auf Experimente stützen, die sich durch laufende Ereignisse ergeben, und diese Experimente sind nicht nachvollziehbar, zu viele Dinge geschehen auf einmal. [...]

Aus diesem Grunde fehlt der Volkswirtschaftslehre als akademischem Fach die logische Exaktheit der Naturwissenschaften [...].“ (*Robinson/Eatwell, 1974, S.92*)

In ihren Arbeiten zur politischen Ökonomie befasste sich die Britin Joan Robinson mit der Ambivalenz zwischen einer stark formalisierten und einer eher sozial-orientierten Ökonomie und diskutierte methodische Fragen im Sinne der Entwicklung von Keynes „General Theory“. Doch die herrschende Lehre entwickelte weiter ihre mathematischen Modelle. Diese reichten inzwischen weit über die ökonomische Welt hinaus: Zur Erklärung politischen Wahlverhaltens oder sozialer Entwicklungen und selbst des Glücks oder der Liebe werden inzwischen ökonomische Erklärungsansätze geliefert. Erst als mit dem Beginn von Digitalisierung, Globalisierung und dem rasanten Aufstieg der Finanzmärkte die nächsten Krisen aufzogen, stockte die Entwicklung. Das Problem hierbei war: Ökonomen konnten diese Krisen weder vorhersehen, noch waren die Entwicklungen vereinbar mit dem, was die theoretischen Modelle als „gesetzmäßig“ erwarten ließen. Das war nicht erstaunlich, denn die Wirtschaftswissenschaftler waren ja angetreten, das Funktionieren der Märkte zu erklären, und nicht, warum sie nicht funktionieren. Mit der Verschlimmerung der Finanzkrise Ende 2008 trat zur Erklärung immer mehr die Geschichte vergangener Krisen in den Vordergrund. Hierdurch wurden auch wieder Ökonomen beachtet, die lange in Vergessenheit geraten waren, wie John Maynard Keynes, Joseph Schumpeter, Hyman Minsky, Irving Fisher und selbst Karl Marx. Alle hatten sich mit der Frage beschäftigt, wie sich der Kapitalismus in einer Krise verhielt. Interessanterweise erhielt der Wissenschaftler Robert J. Shiller den Nobelpreis in Ökonomie für seine Arbeiten zur Ineffizienz der Märkte. Er zeigte, dass der Kapitalismus weit entfernt von einem reibungslos schnurrenden, sich nur selbst regulierendem Gefüge, ist. Man könnte sagen, es handelt sich um ein durchaus instabiles System mit unvermeidbaren Krisen im Sinne von Boom-und-Bust-Phasen.

Über die Gründe für die Ineffizienz von Märkten herrschte bisher nur bezogen auf die bekannten klassischen Elemente wie externe

Effekte, natürliche Monopole oder öffentliche Güter Einigkeit. Ein differenzierterer Weg zur Erklärung wird durch die Verhaltensökonomie besprochen. So kam es, dass die ersten Ökonomen sich auf den Menschen als Mittelpunkt allen Wirtschaftens zurückbesonnen und annahmen, mittels von Instrumenten der Spieltheorie und Psychologie die geforderten Vorhersagen zu präzisieren.

Paul Krugman, US-Professor für Volkswirtschaftslehre und Nobelpreisträger 2008 schrieb 1999:

„Internationale Wirtschaftspolitik hat in letzter Zeit sehr wenig mit Ökonomie zu tun. Sie ist zu einer Übung in Amateur-Psychologie geworden.

An die Stelle einer soliden Politik trat psychologisches Dilettieren, wobei IWF und US-Schatzamt versuchten, die Länder zu Maßnahmen zu überreden, von denen man glaubte, sie würden die Stimmung an den Märkten verbessern. Wundert es da noch, daß die Ökonomielehrbücher in hohem Bogen aus dem Fenster flogen, als die Krise zuschlug?“ (*Pelzmann, 2000, S.XVII*)

Inzwischen wissen wir, dass die Krisen sich noch mehr verschärft haben. Die Turbulenzen von 2007 haben die wenigsten Ökonomen vorhergesagt und wenn, dann nicht in dem Ausmaß, wie die Banken seinerzeit in Schieflage gerieten. Auch die Euro- und Schuldenkrise konnte von Seiten der Ökonomen weder vorhergesagt noch mit klugen aus der Lehrmeinung der Ökonomie abgeleiteten Handlungsempfehlungen gelöst werden. Der Amerikaner Joseph Stiglitz kritisierte vor allem mit Hinblick auf die Eurokrise, „[...] dass selbst wohlgemeinte Bemühungen um eine vertiefte wirtschaftliche Integration scheitern können, wenn fragwürdige ökonomische

Doktrinen, die mehr von Ideologie und Sonderinteressen als von harten Fakten wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen geprägt sind, die Agenda bestimmen.“(Stiglitz, 2016, S.15) Andere Kritiker sehen hingegen in der strikten Vernachlässigung ökonomischer Gesetzmäßigkeiten zugunsten politischer Kalküle den Grund für die Krise: „Die religiöse Hingabe an widersprüchliche Regeln, um die sich die ökonomischen Kräfte nicht scheren, hat in der Vergangenheit mächtige Reiche zu Fall gebracht.“ (Varoufakis, 2016, S.314). Der Stellenwert von Krisen und deren Bewältigung wird in den Wirtschaftswissenschaften bis heute sehr kontrovers diskutiert, die Positionen reichen auf der einen Seite von Folge von einem relativ banalen Ereignis wie das Entstehen eines neuen Marktes (z.B. dotcom Markt mit Crash) über die Psychologie der Anleger bis zu unweigerlich system-immanentem Konfliktpotential, nicht zu sprechen von teilweise ernsthaft diskutierten Faktoren wie Sonnenflecken.

Ökonomische Theorie hat schon lange keine oder nur noch unbefriedigende Antworten auf die elementaren Fragen der Volkswirtschaftslehre:

- a. Effizienz: die Frage nach den effizienten Produktionsprozessen ist längst der Überlegung gewichen, welcher Produktionsprozess für den Anbieter kurzfristig am meisten Gewinn verspricht. Dabei kommt es nicht mehr auf einen sparsamen und nachhaltigen Einsatz von Ressourcen an. Vielmehr sind potenzielle Nachfrage und Gewinnerwartungen die bestimmenden Faktoren.
- b. Allokation: „Politischer Erfolg in der Marktwirtschaft ist nur möglich, wenn der Respekt vor der Knappheit regiert.“ (Fels/Weiss, 1999, S.145) Doch scheint die Knappheit der Ressourcen als Grundlage ihrer Allokation vielfach abgelöst worden zu sein von der politischen Machtausübung, des sozioökonomischen Status oder des Diktates des Konsums.

c. Distribution/Verteilung: Während noch David Ricardo die Gesetzmäßigkeiten, welche die Verteilung des Einkommens bestimmen, als die Hauptaufgabe der Nationalökonomie ansah (*Ricardo*, 1817), ist diese Thematik inzwischen völlig von der ökonomischen Tagesordnung verschwunden. Zwar bestimmt die Diskussion darüber den (kurzfristigen) politischen Diskurs. Da aber hierzu keine mathematischen Modelle herangezogen werden können, um eine Antwort zu geben, sondern gesellschaftspolitische und ethische Standpunkte vertreten werden müssen, hat sich die ökonomische Theorieentwicklung weitgehend aus diesem Feld zurückgezogen.

Die Volkswirtschaftslehre und die ökonomische Theorie stecken folglich in der schwersten Krise seit Adam Smith. Deshalb wurden neue Ansätze entwickelt, um die drängenden Fragen der Gegenwart besser beantworten zu können. Dabei versuchen sie, das neoklassische Modellgebäude nicht zu falsifizieren, sondern kontinuierlich zu erweitern und zu ergänzen. Die Frage, ob die erwähnten neuen Ansätze auch zu einem Paradigmenwechsel in der ökonomischen Theorie führen werden, kann heute noch als offen angesehen werden.

2. Entscheidungen als Gegenstand der Verhaltensökonomie

Was charakterisiert eigentlich „ökonomisches Handeln“ und wodurch wird es definiert und wie grenzt es sich von anderen menschlichen Handlungsformen ab? Handeln bedeutet in unserem Sinne: „aktiv gestalten“. Mit einer Handlung versuchen wir als Konsequenz aus einem Wunsch oder Ziel, unsere erfahrene Realität unserer Wunsch- oder Zielvorstellung anzugleichen. Handeln ist in diesem Sinne stets zielgerichtet, auch, wenn es manchmal nach außen nicht so scheint. Menschen bilden Handlungspläne, die spezifizieren, wann, wo und wie wir uns dem gewünschten Ziel annähern – so können sie sich mehr auf die Fertigstellung der Aufgaben bzw. auf die Arbeit konzentrieren. Wir können sogar noch weiter gehen: häufig ist dem Handelnden überhaupt nicht bewusst, welche genaue Zielvorstellung er mit dem verfolgt, was er gerade an Handlung vollführt. Entscheiden und Handeln beruht auf einer Kombination aus größtenteils unbewussten und einem eher kleineren Teil von bewussten psychologischen Vorgängen im menschlichen Nervensystem. Das beinhaltet aber auch: Handlungen gehen immer von Menschen aus, da eine Zielsetzung im wirtschaftlichen Bereich mit bewussten Intentionen verbunden ist. Die Architektur des Nervensystems und die Folgen für das Entscheidungsverhalten gilt es zu beachten. Und es sind sehr oft auch Menschen, die von den Konsequenzen unserer Handlungen unmittelbar oder mittelbar betroffen sind. Ökonomische Handlungen sind nun alle Aktivitäten, die im Zusammenhang mit ökonomischen Prozessen stehen. In der überwiegenden Zahl sind das jene Tauschprozesse, die durch die Arbeitsteilung im Sinne Ricardos entstehen können.¹

Vor der eigentlichen Handlung ergibt sich jedoch normalerweise eine Situation, in der wir aus verschiedenen Alternativen jene herausuchen müssen, die wir dann wählen und zur Umsetzung bringen: Wir entscheiden uns für etwas. Eine Entscheidung liegt immer dann vor, wenn ein Akteur sich in einer Situation zwischen mindestens zwei Optionen, sprich einer Alternative, präferentiell entscheidet. Das macht die Entscheidung nicht zu einer statischen Situation mit dem einen Zeitpunkt der tatsächlichen Entscheidung, sondern lässt sie als ein Prozess über den gesamten Zeitablauf sowohl der Entscheidungsfindung als auch der Entscheidungsfolgen von prä- bis post-dezisional erscheinen. Dabei wird gelegentlich die Entscheidung im weiteren Sinne als die Lösung von Problemen in Form eines Ablauf-Prozesses der Informationsverarbeitung gesehen. Im Gegensatz dazu hat die klassische Ökonomie und die Managementlehre lange Zeit die Frage der Entscheidung durch das Anwenden mathematisch-formalistischer Methoden zu beantworten versucht. Folglich haben vor allem die Ansätze des Utilitarismus (Nutzenmaximierung) und Marginalismus (Grenznutzen-Schule) die Funktionen als Ursache-Wirkungs-Prinzipien in den Vordergrund gerückt:

- Nutzenfunktion: Haushalte und Konsumenten entscheiden über ihren Konsum
- Produktionsfunktion: Unternehmungen entscheiden über ihre Produktionsmenge²
- Kostenfunktion: Unternehmungen entscheiden über ihre unternehmerischen Kosten
- Nachfragefunktion: Haushalte entscheiden über ihre nachgefragten Mengen³
- Angebotsfunktion: Unternehmungen entscheiden über ihre angebotenen Mengen
- Gewinnfunktion: Unternehmungen entscheiden über ihren Gewinn

Die Managementlehre in den USA mit den Protagonisten James March, Herbert Simon und Henry Mintzberg begann etwa 1960/70, das Augenmerk ökonomischen Handelns auf das Entscheidungsverhalten zu legen (*Mintzberg, 1973; March, 1978; Simon, 1960*). „Research on decision making is of interest not only to the psychologist or behavioral scientist, but also to the economist [...]“ (*Taylor, 1970, S.32*). Erfolgreiches Führen eines Unternehmens basierte folglich auf das Treffen unterschiedlichster Entscheidungen. Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland geht maßgeblich auf Edmund Heinen (1969) zurück und hat in der Folgezeit eine vielfache Ausdifferenzierung erfahren. Dabei werden Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen (strategisch, taktisch, operativ) und im Zeitablauf aufeinander folgend getroffen. Mit dem ausgehenden 20. Jahrhundert übernahm auch immer mehr die Ökonomie (im Sinne der Volkswirtschaftslehre) diese Sicht. So sind beispielsweise für James Gwartney Entscheidungen die Basis aller ökonomischen Überlegungen:

„Economics is about how people choose. The choices we make influence our lives and those of others. Your future will be influenced by the choices you make with regard to education, job opportunities, savings and investment.“ (*Gwartney et al., 2000, S.1*)

Die Betriebswirtschaftslehre im europäischen und in weiten Teilen auch im deutschen Raum sieht hingegen die Entscheidung weiterhin als rein formalen Akt (*Wöhe/Döring, 2013*). Sie ist eingebettet zwischen der Zielsetzung, der Planung und der organisatorischen Durchführung und bedarf dabei einer permanenten Kontrolle, um einen höchstmöglichen Grad der Zielerreichung zu gewährleisten.

Wenn in Organisationen Entscheidungen anstehen, werden meistens Besprechungen oder Meetings einberufen. Das