

# 4 Gefrorene Entscheidung

## Wer A sagt, muss nicht B sagen

### Die Episode

Das junge Paar hatte sich entschieden: Ja, exakt diese Einbauküche sollte es werden – diese Marke, diese Ausstattung, dieses Design und die gerade besprochene Inneneinteilung. Küchenplanung kann ganz schön kompliziert sein, aber der Spaß-Faktor war dem Paar während der letzten drei Wochen trotz einiger Rückschläge und Enttäuschungen nicht abhandengekommen. Die alte Redensart, dass man beim Wohnungseinrichten von Küche und Bad viel Geld ausgeben kann, hatte sich zwar bestätigt, aber das Ergebnis zählte:

Der schließlich verhandelte Endpreis von 18.950 Euro passte gerade noch so ins Budget. Auch kam der schnelle Liefertermin (8 Wochen) dem Paar sehr gelegen, da es die ansonsten erforderliche Vorlaufzeit von 10–12 Wochen bei Küchenbestellungen nicht antizipiert hatte. Also schien nun alles klar und das Paar hatte vor zwei Tagen übereinstimmend die Kaufentscheidung getroffen und auch eine „unverbindliche Voranfrage“ unterschrieben. Heute saßen sie erneut im Küchenstudio, um die restlichen, noch offenen Planungsdetails zu klären und den letztlich verbindlichen Kaufvertrag zu unterschreiben.

Jedoch steckte – ganz überraschend – der Teufel im Detail und der Küchenplaner hatte, zwischen vielen anderen Themen wohlwissend verteilt, insgesamt drei schlechte Nachrichten für das Paar parat. Erstens hatte er festgestellt, dass die ausgesuchte Inneneinteilung des Geschirr-Eckschranks („Drehkarussell“) sowie die selbststarrenden und gefederten „Komfortauszüge“ gegenüber der kalkulierten Grundausstattung aufpreispflichtig waren. Zweitens hatte er zwar die erforderliche Kürzung der Arbeitsplatte als Kulanzleistung zugesagt, aber der entsprechende Unterschrank würde nun auch zum Sondermaß und damit teurer. Schließlich hatte ein Anruf im Werk ergeben, dass wegen Problemen beim Zulieferer das gewünschte Design nun doch erst in 10–12 Wochen lieferbar sei. Wenn das Paar vielleicht auf ein anderes Design umschwenken wolle ...?

**Aber das wollten sie nicht.**





Nun war die Enttäuschung groß und es ergab sich eine Diskussion, wie man die drei Schwierigkeiten gemeinsam meistern könne. Am Ende einigte man sich darauf, dass das Paar nur einen Teil der Mehrkosten übernehmen müsse („Da komme ich Ihnen entgegen, so gut es nur eben geht“) und dass der Küchenfachberater seine Beziehungen zum Hersteller nutzen würde, um doch eine schnellere Lieferung zu ermöglichen („Da kann ich Ihnen leider nichts versprechen, aber ich werde mein Bestes tun“).

Die Stornierung der unverbindlichen Voranfrage war dabei nie zum Thema geworden. Die ganze Diskussion bezog sich nur noch auf das „Wie“ und niemals auf das „Ob“. Offenbar war die Entscheidung des Paares – trotz fehlender juristischer Bindung – sozusagen „eingefroren“. Die nachträglichen Verschlechterungen änderten nichts mehr an der Entscheidung.

### Entscheidungsfehler – kurz und prägnant erklärt



Eine „**gefrorene**“ Entscheidung liegt vor, sobald Sie sich innerlich entschieden haben (obwohl Sie es eigentlich nicht *müssten*). Nach dem Gefrieren ist der Entscheidungsprozess mehr oder weniger „immun“ gegenüber neuen Daten und Fakten. Clevere Gegenüber wissen dies und versuchen in einer ersten Gesprächsphase diesen Punkt des Gefrierens (= der inneren Festlegung) zu erreichen. Danach tauchen dann „Sachzwänge“ oder Schwierigkeiten auf, die Ihre Situation oder Verhandlungsseite verschlechtern (und gleichzeitig die des Gegenübers verbessern). Der Fehler tritt dann ein, wenn Sie Ihre ursprüngliche Entscheidung nach der Verschlechterung nicht mehr grundlegend infrage stellen. Genau dies ist aber das normale bzw. typische Verhalten im Entscheidungsprozess.

### Beispiele aus der Geschäftswelt

Das Angebot des **Headhunters** (*executive searcher*) für die Suche nach einem neuen Entwicklungsleiter klang vernünftig und keineswegs überteuert: drei Bruttomonatsgehälter als Erfolgshonorar (andere nehmen da schon manchmal fünf oder sechs) der einzustellenden Spitzenkraft plus ein paar geringfügige Nebenkosten und Spesen. Daher entschied sich der Personalchef recht zügig für diesen Headhunter. Und nach der Entscheidung gab er den Prozess zur weiteren Bearbeitung an seinen Assistenten, der sich bitte um die „Kleinigkeiten“ kümmern sollte. Das tat dieser dann auch und zeichnete weisungsgemäß in Vertretung für den Personalchef den Such- und Auswahlauftrag für den Headhunter ab. Ein passender Kandidat wurde gefunden. Die Schlussrechnung des Headhunters überraschte dann doch – obwohl exakt vertragsgemäß – in ihrer Gesamthöhe. Neben den drei Bruttomonatsgehältern fielen noch Fahrtkosten (1 Euro/km), Gebühren für das Anzeigenschalten, Sichtungs- und Handlinggebühr pro vorgelegter Bewerbung, Pauschalgebühr pro geführtem Vorgespräch, Bürokostenpauschale, Gebühr pro Kandidatenvorstellung beim Kunden und



eine Pauschale für arbeitsrechtliche Beratung an. In der Summe überstiegen diese „Nebenkosten“ sogar das eigentliche Erfolgshonorar.

Den **Neubau der neuen EZB-Zentrale in Frankfurt/Main** veranschlagte das Architekturbüro auf rund 500 Mio. Euro. Letztlich ist jedoch überhaupt nur ein einziges Angebot zur Bauausführung bei der EZB eingegangen. Es lautete auf 1,4 Mrd. (!) Euro. Die Notenbank legte einen Ausschreibungsstop ein. Das Projekt sollte aber unbedingt realisiert werden, schließlich hatte die EZB im Vorfeld bereits rund 140 Mio. Euro für Grundstücke und Planung investiert und auch die Vorarbeiten (Abriss der Altgebäude, Aushub) schon ausführen lassen. Die Stadt Frankfurt selbst investierte bereits erheblich in die Infrastruktur (Straßenneubau, Mainbrücke, Hafenpark). So erhöhte die Notenbank die Bausumme. Überdies teilte die EZB die Bauvergabe in verschiedene selbstständige Bauabschnitte auf. Während der späteren Bauausführung kam es zu weiteren Schwierigkeiten. So wurde einem großen Bauunternehmen gekündigt und Rohstoffpreiserhöhungen verteuerten die ursprünglich angenommene Bausumme noch weiter. Die Mietverträge für die bisherigen EZB-Quartiere sollten bis zum Ende 2012 auslaufen – eine ungünstige Verhandlungssituation für die EZB. Die Eröffnungsfeier für den Neubau ist für 2015 vorgesehen. Frühestens dann wird auch Klarheit über die Kosten herrschen.

### Erkenntnisse, Tipps, Tricks



- Gehen Sie bei umfangreicheren Käufen oder Beschaffungen davon aus, dass Ihr Gegenüber **nach** der eigentlichen Entscheidung bzw. nach dem Vertragsschluss regelmäßig versuchen wird, die Konditionen in Randaspekten (Zahlungsbedingungen, Kulanz, Detailveränderungen etc.) für Sie zu verschlechtern.
- Signalisieren Sie während des Prozesses niemals, dass Sie „eigentlich“ wollen und schon gar nicht, dass Sie „unbedingt“ wollen, sondern nur grundsätzliches Interesse haben (Falsch: Ich möchte das kaufen. – Richtig: Ich bin prinzipiell interessiert, wenn wir über die noch offenen Punkte Einigung erzielen.)
- Vermeiden Sie Vorentscheidungen und versuchen Sie stets, das Gesamtpaket zu bewerten (also Hauptleistung plus Nebenleistung plus alle Nebenerwerbskosten plus erforderliche Anpassungen plus ...). Machen Sie es wie die Profis: erst das Paket ganz zuschnüren – und dann bewerten oder den Preis verhandeln.
- Kommunizieren Sie in Schwebе befindliche Abschlüsse (Hauskauf, Jobwechsel) möglichst nicht in Ihrem Umfeld. Sie werden hierdurch emotional festgelegt, d. h. Sie könnten prinzipiell danach noch zurück, aber Sie wollen es nicht mehr und verlieren dadurch Verhandlungsmacht.
- Bewahren Sie stets Abstand zur eigenen Rolle.



- Seien Sie wachsam bei Nachträgen, Änderungen, „Verbesserungen“ und allen Vorschlägen, die bei Entscheidungen oder Verhandlungen nachträglich von Ihrem Gegenüber eingebracht werden.
- Vermeiden Sie Entscheidungen ohne Alternativen, schließen Sie Alternativen nicht ohne Not frühzeitig oder während des Prozesses aus und bedenken Sie, dass die zweit- oder drittbeste Alternative im Falle einer Verschlechterung der ursprünglichen Alternative wieder attraktiv werden könnte (⇒ Realoptionen).

### Bedenkenswert

Es ist erst dann vorbei, wenn es wirklich ganz vorbei ist.

Nur ein schlechter Plan erlaubt keine Änderung. (*Publius Syrus*)

Wer etwas ändern will, sucht Wege. Wer nichts ändern will, sucht Gründe.

Was man für richtig hält, muss man selbst entscheiden, nicht von anderen entscheiden lassen.

Der Weisheit letzter Schluss ist sehr oft ein neuer Anfang.

### Quellennachweis und weiterführende Literatur:



**Joule, R. V./Beauvois, J.-L.:** Kurzer Leitfaden der Manipulation zum Gebrauch für ehrbare Leute, Berlin 1998

**Cialdini, R.B.:** Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen, Bern 6. Auflage 2010

**Schranner, Matthias:** Teure Fehler. Die 7 größten Irrtümer in schwierigen Verhandlungen, Berlin 5. Auflage 2011

### Querverweise:

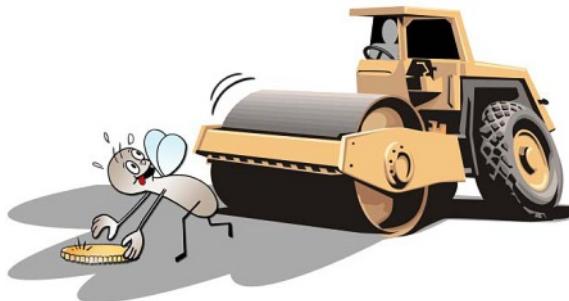
- ⇒ Spiegeln von Verhalten (S. 168)
- ⇒ Versunkene Kosten (S. 80)
- ⇒ Realoptionen (S. 88)

## 5 Münzen vor der Straßenwalze

### Der Fluch der kleinen Erfolge

#### Die Episode

Der Kioskbesitzer Schwarz möchte nicht klagen. Auf die typische Frage „Wie geht's?“ hat er stets ein tapfer-optimistisches „Sehr gut, danke“ parat. Auch bei weitergehenden Nachfragen und ehrlicher Anteilnahme lässt Herr Schwarz weder Selbstmitleid noch Selbstzweifel oder irgendwelche Ermüdungserscheinungen erkennen. „Ja, es geht mir gut. Das Geld liegt auf der Straße – man muss es nur aufheben“, so seine Standardantwort. Manchmal antwortet er auch: „Das Geld liegt auf der Straße – ich komme nur kaum nach mit dem Aufheben.“



#### Tja, aber wie sieht es denn wirklich bei Herrn Schwarz aus?

Er arbeitet nun schon über fünfundzwanzig Jahre in seinem Kiosk und das sechs Tage die Woche, über zwölf Stunden am Tag. Nur sonntags hat sein Kiosk geschlossen – diesen Tag benötigt Herr Schwarz für die Buchhaltung, Reparaturen und das, was halt so anfällt. Seine wahre Arbeitszeit liegt wohl bei mindestens 85 bis 90 Stunden pro Woche – auch wenn Herr Schwarz beschwichtigend meint, das sei ja gar keine Arbeit, die meiste Zeit würde er ja mit seinen Kunden plauschen. Ach ja, und Urlaub muss doch nicht sein; seine Kunden erzählen ihm ja von der Welt. Trotzdem arbeitet Herr Schwarz objektiv betrachtet doch ganz schön hart für sein Geld. Und Geld verdienen muss Herr Schwarz unbedingt. Denn noch immer hat er Kredite abzuzahlen und nach der Scheidung von seiner Frau, die ihn – wie sie sagte – wegen Perspektivlosigkeit verlassen hat, ist der finanzielle Rahmen noch enger. Letztendlich reicht es Herrn Schwarz am Monatsende mal mehr, mal gerade so.

Was hält nun Kioskbesitzer Schwarz so motiviert und lässt ihn die Strapazen seiner Existenz so diszipliniert ertragen? Es sind die vielen kleinen Erfolgserlebnisse, die er jeden Tag hat. Mehrere hundert Male am Tag hat er einen „Abschluss“, mehrere hundert Male einen kleinen Umsatz, einen „Liquiditätszufluss“, einen Gewinnbeitrag. Es macht eben Spaß, das auf der Straße herumliegende Geld aufzuheben und einzusammeln.



Doch könnte es sein, dass die vielen kleinen Erfolge Herrn Schwarz darüber hinwegtäuschen, dass er mit seinen Fähigkeiten, seiner Energie und seiner Disziplin an anderer Stelle weitaus mehr verdienen könnte und dass Umsatz eben noch lange kein Gewinn ist? Das Aufheben des auf der Straße herumliegenden Geldes kann auf Dauer in richtig schwere Arbeit ausarten.

Nun fragen Sie sich und andere, welches Geld sie schon einmal auf der Straße gefunden haben. Bei mir waren das bisher nur kleine und kleinste Münzen, sehr selten mal zehn Cent. Mein „Hauptgewinn“ waren einmal zwei Euro vor einem Fahrkartenautomaten. Aber die großen Scheine auf der Straße, die waren noch nie dabei.

Hm ... – wahrscheinlich, weil es die Scheine gleich wegwehen würde. Für die müsste man seinen Blick heben; nach denen müsste man sich nach oben strecken, bücken hilft da nicht mehr.

### **Entscheidungsfehler – kurz und prägnant erklärt**



Kleine Erfolgsergebnisse können uns (völlig unabsichtlich) sehr stark manipulieren und uns von unserer Weiterentwicklung und persönlichem Wachstum abhalten. **Das ist das Schlechte des Guten!**

Gerade der scheinbare Erfolg ist dabei tückisch. Würden die kleinen Erfolge oder das positive Feedback ausbleiben, so würden wir uns viel schneller auf andere Möglichkeiten oder weitere vorhandene Stärken oder Alternativen besinnen. Die auf der Straße liegenden Münzen erweisen sich hier also nicht als positiv, sondern negativ. Sie hindern uns daran, die Scheine zu sehen, die ein paar Meter weiter für uns bereitliegen (oder herumfliegen).

### **Beispiele aus der Geschäftswelt**

#### **Kleine Erfolgsergebnisse verhindern Innovation**

Wenn sich die Technologie oder der Anwendungsbereich eines Produkts weiter entwickelt (z. B. Smartphone statt Handy oder Beamer statt Overheadprojektor), dann erringen regelmäßig solche Unternehmen große Marktanteile, die zuvor noch als „Nobody“ galten. Diese greifen an und nutzen die neue Chance, denn sie haben ja (und das ist wörtlich gemeint) nichts zu verlieren! Gleichzeitig fallen gerade diejenigen Unternehmen häufig zurück, die in der alten Technologie die Nase vorn hatten. Oft liegt die neue, aktuelle Technologie sogar recht nahe bei der alten. Und eigentlich müssten die bisher erfolgreichen Unternehmen aufgrund dieser Technologienähe sowie der Kenntnis ihrer Kunden und derer Bedürfnisse auch bei der neuen Technologie vorne mit dabei sein. Dies ist aber eben regelmäßig nicht der Fall.

Die Erklärung: Die Unternehmen, die in der alten Technologie erfolgreich waren, haben nach wie vor Umsätze, Deckungsbeiträge und Cash Flows (auch wenn diese



vielleicht bereits sinkend sind). Diese positiven Signale und die Tatsache, dass die Mitarbeiter dieser Unternehmen von ihren Kunden nach wie vor ein bestätigendes Feedback („Ihr seid gut“) erhalten, führen dazu, dass man sich zu sehr auf die verbleibenden Kunden stützt, anstatt sich auf die abwandernden Kunden zu konzentrieren bzw. neue Märkte und neue Kunden zu entdecken. Man hebt – das ist hier ganz deutlich erkennbar – noch die letzten Münzen vor der herannahenden Straßenwalze auf.

### Das schnelle Geld ist das kurze Geld

Es ist allgemein bekannt, dass Bill Gates sein Studium abgebrochen hat, um sich voll und ganz seinen Geschäften zu widmen, welche letztlich zu der Gründung von Microsoft geführt haben. Der Erfolg gibt ihm nachträglich Recht, trotzdem ist Bill ein gutes Beispiel für den survivorship bias ( $\Rightarrow$  Orientierung an den Überlebenden). Gleichzeitig jedoch befinden sich Millionen von Studienabbrechern mittel- und langfristig in einer recht unkomfortablen Situation. Nach Abbruch des Studiums sind sie im Verhältnis zu ihrer Leistung häufig unterbezahlt, werden zu wenig respektiert und anerkannt und sind eben mit dem Makel behaftet, dass sie etwas Begonnenes nicht abgeschlossen haben. Dabei liegt ein häufiger Grund des Studienabbruchs ganz einfach darin, dass diese Studierenden in ihren (Neben-)Jobs sehr erfolgreich waren und/oder ein exzellentes Feedback erhielten. Das temporär sehr attraktive Einkommen, das Gefühl gebraucht zu werden bzw. gerade unentbehrlich zu sein und oft auch viele verbale Streicheleinheiten und Erfolgserlebnisse führten dazu, dass diese Studierenden ihr Studium zunächst vernachlässigten und oftmals schließlich abbrachen. Hätten sie im Nebenjob nicht all diese positiven Rückmeldungen erhalten, so wäre das Studium häufig erfolgreich abgeschlossen worden.

### Erkenntnisse, Tipps, Tricks



- Hinterfragen Sie Lob und Schmeicheleien stets selbtkritisch.
- Freuen Sie sich über positive Rückmeldungen von Freunden, aber bedenken Sie, dass Bestätigung Sie immer stabilisiert – und das oftmals eben auch in einem sehr suboptimalen Zustand.
- Positives Denken ist gut, aber „Gesundbeten“ kann schlimme Folgen haben. Prüfen Sie daher, ob die kleinen Erfolge und positiven Feedbacks Sie auch langfristig und nachhaltig zufrieden machen werden ... – und ernähren können.
- Seien Sie sich der Paradoxie bewusst, dass gerade das Scheitern viele Menschen zu Wachstum, Veränderung und letztendlich Reichtum gebracht hat, während die kleinen Erfolgserlebnisse eben gerade den kritischen Sprung zu etwas völlig anderem und besserem verhindern. Mit diesem Dilemma müssen wir leben!
- Hinterfragen Sie, wie viele Menschen durch das Sammeln von Rabattmarken oder Einkaufsgutscheinen reich geworden sind (... und was diese Zeit und Mühe bei anderen Aktivitäten hätte erbringen können).



### Bedenkenswert

Viele verdanken ihre Erfolge den Ratschlägen, die sie n i c h t befolgt haben.  
Mitleid und Sympathie bekommt man geschenkt – Erfolg muss man sich hart erarbeiten.

Zum Leben zu wenig, zum Sterben zu viel.

Wer zu sehr den Pfennig ehrt, ist vielleicht den Taler nicht wert.

Nichts verleitet so leicht zum Aufgeben wie Erfolg. (*Aldous Huxley*)

Um große Erfolge zu erreichen, muss etwas gewagt werden. (*Helmut von Moltke*)

Unzufriedenheit ist der erste Schritt zum Erfolg. (*Oscar Wilde*)

Mancher lässt sich lieber durch Lob ruinieren als durch Kritik retten.  
(*Renata Tebaldi*)

### Quellennachweis und weiterführende Literatur:



**Watzlawick, P.:** Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen,  
München 2011

**Freeman, A./De Wolf, R.:** Die 10 dümmsten Fehler kluger Leute. Wie man  
klassischen Denkfallen entgeht, München 2009

### Querverweise:

- ⇒ Deckstühle auf der sinkenden Titanic (S. 12)
- ⇒ Schluchtsprung (S. 172)
- ⇒ Kontrasteffekt (S. 40)