

Inhalt

Stimmen zum Buch	V
Vorwort.....	IX
Inhalt.....	XIII
1. (Zu viele) Historische Daten	2
Schauen Sie nicht zurück, sondern nach vorne!	
Denn nur so können Sie die zukünftigen Geschicke aktiv lenken.	
2. Narrative Täuschung.....	6
„Ich mach mir die Welt, widewide wie sie mir gefällt!“	
- Warum wir nur das wahrnehmen, was wir auch wollen.	
3. Halo-Effekt	10
Wir lieben Erfolgsgeschichten und blenden alles Drumherum aus	
4. Selbstüberschätzung.....	14
Oder wie der Rheinländer sagen würde:	
„et hätt noch immer jut jejange“	
5. Mitläufereffekt und Gruppendenken	18
Schwarmintelligenz oder doch eher „dumme“ Lemminge?	
6. Problem der Induktion	22
Der Mensch als bester Freund des Truthahns?	
7. Inflation der „schwarzen Schwäne“	26
Schwarzer oder doch nur ein dreckiger, weißer Schwan?	

XIII

8. Zukunft als Blackbox.....	30
Vogelstrauß-Politik auf kölsch: „et kütt wie et kütt“	
9. Angst vor dem Unbekannten und Unkontrollierbaren	34
Majestix und Risikomanagement	
10. (Zu viele) Durchschnittswerte	38
Die Realität ist nicht normalverteilt!	
11. Mathematisierung der Zukunft	42
Die Illusion, alles erklären zu können, sobald ein konkreter Zahlenwert verfügbar ist	
12. Die Welt als „Random Walk“?	46
Monte-Carlo-Simulation vs. Kausalität	
13. Spielerfehlschluss	50
Die Wahrscheinlichkeit für Schwarz beim Roulette ändert sich nicht, nur weil 5x zuvor Rot kam	
14. Millersche Zahl	54
Vermeiden Sie einen Information Overload beim Entscheider!	
15. Zielscheibenfehler.....	58
Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer	
16. Bestätigungsfehler.....	62
Warum Freitag der 13. ein ganz normaler Tag ist	
17. Selektive Wahrnehmung.....	66
„Ich sehe was, was du nicht siehst!“	
18. Asymmetrische Aufmerksamkeit.....	70
Warum wir vom Unerwarteten magisch angezogen werden	

19. Rationalitäts-Illusion	74
Der Homo oeconomicus ist tot, es lebe der Homo oeconomicus	
20. Murphys Gesetz.....	78
Nichts geschieht ohne Grund!	
21. Selbsterfüllende Prophezeiung	82
Wenn man nur fest genug an etwas glaubt, tritt es auch ein!?	
22. Barnum-Effekt.....	86
Warum glauben so viele Leute eigentlich an Horoskope?	
23. Blinde Modellgläubigkeit	90
Warum Modelle qua definitionem falsch sind	
24. Einrahmungs-Effekt	94
Ist das Glas nun halb voll oder halb leer?	
25. Nullrisiko-Verzerrung.....	98
Es gibt keine risikolosen Anlagen!	
26. Zurückfeuer-Effekt.....	102
Warum man manche Diskussionen gar nicht gewinnen kann	
27. Kognitive Dissonanz.....	106
Warum wir uns so leicht selbst betrügen	
28. Alpha- und Beta-Fehler	110
Die Illusion, alle Risiken zu vermeiden sei gut	
29. Risiken übertersichern	114
Unternehmer sein, heißt etwas zu unternehmen, also etwas zu „riskieren“!	

30. Fehlschluss der irreversiblen Kosten	118
Warum man nicht immer alles zu Ende bringen sollte	
31. Auffälligkeitsverzerrung	122
„I’m big in Japan!“	
32. Überlebensirrtum.....	126
Warum Erfolgsaussichten systematisch überschätzt werden	
33. Verfügbarkeitsheuristik.....	130
Was nur lange genug wiederholt wird, wird irgendwann als plausibel wahrgenommen	
34. Negativitätsverzerrung	134
Warum negative Dinge stärker wirken als positive	
35. Status-quo-Verzerrung	138
Wenn das Neue wieder das Alte ist	
36. Dispositionseffekt	142
Die Angst des Verlierers vor dem Verlust	
37. Beobachter-Erwartungseffekt.....	146
Gute Erwartungen bewirken gute Leistungen	
38. Konjunktionsfehler.....	150
Kennen Sie die Geschichte von Linda?	
39. Stereotypisierung	154
Warum sich Vorurteile nie gänzlich vermeiden lassen	
40. Anekdotischer Fehlschluss	158
Geschichten wirken stärker als Fakten	

41. Argumentum ad hominem	162
„Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht.“	
42. Strohmann-Argument	166
Oder: Der Versuch der Schaffung von Fake News	
43. Appell an die Ignoranz	170
Warum wir nicht beweisen können, dass Aliens nicht im Jahr 1947 in Roswell, New Mexico gelandet sind	
44. Falsches Dilemma	174
Welcher ist der beste Fußball-Club der Welt: Bayern München oder Real Madrid?	
45. Dambruchargument	178
„Damit öffnen wir die Büchse der Pandora!“	
46. Tu quoque	182
„Du solltest erstmal vor der eigenen Haustüre kehren!“	
47. Mentale Buchführung	186
Warum Geldbeträge für uns, subjektiv betrachtet, unterschiedliche Werte einnehmen können	
48. Hierarchie-Gläubigkeit	190
„Du sollst nicht kritisieren und schon gar nicht den Chef!“	
49. Argumentum ad logicam	194
Nur weil eine Begründung schwach ist, muss die Schlussfolgerung nicht falsch sein	
50. Sonnenblumeneffekt	198
Wenn der Chef nur noch das hört, was er vermeintlich hören will	

51. Diversifikations-Mythos	202
Diversifikation ist kein Allheilmittel, eher eine Vorsichtsmaßnahme gegen Ignoranz	
52. Verlustaversion.....	206
Bloß nichts verlieren!	
53. Wissensriesen und Realisierungszwerge	210
Volition auf schwäbisch: „net schwätze, schaffe!“	
54. Fat tails und die Normalverteilungssillusion	214
Warum Ausreißer viel häufiger vorkommen, als wir denken	
55. Isoliertes Paralleluniversum	218
Warum Informationen nie in Silos gelagert werden dürfen	
56. Entscheidungsverstopfung beim Management	222
Reden ist Silber, machen ist Gold	
57. Intransparenz.....	226
Transparenz ist für das Risikomanagement, wie für den Menschen die Luft zum Atmen	
58. Clusterillusion.....	230
„Ist das nicht Oma Hildegards Gesicht da oben in den Wolken?“	
59. Autoritätsargument.....	234
„Als Ihr Lungenarzt würde ich Ihnen dazu raten, nur Marlboro zu rauchen!“	
60. Auswahlüberlastung.....	238
Herzlichen Glückwunsch, Sie haben die Qual der Wahl	

61. Fehlsteuerung erkennbarer Risiken.....	242
Warum wir häufig sehenden Auges ins Verderben laufen	
62. Langsame, unkoordinierte Reaktion.....	246
Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen	
63. Kausaler Fehlschluss	250
Warum es immer regnet, wenn Sie gerade erst Ihr Auto gewaschen haben	
64. Fluch des Wissens	254
Die Kunst besteht nicht darin, einfache Dinge kompliziert auszudrücken, sondern komplizierte Dinge einfach!	
65. Verschieben der Torpfosten	258
Warum allzu große Erfolgsstories stutzig machen sollten	
66. Tautologien und inhaltliche Wiederholungen	262
„Kein Wunder, dass wir existieren!“	
67. Gefangen im Hamsterrad	266
„Ich habe keine Zeit, meine Axt zu schärfen, denn ich muss Bäume fällen“	
68. Kurzfristorientierung	270
In the long run, we are all dead	
69. Veraltete, leblose Risikostrategie	274
Ein veraltetes Fundament kann auf Dauer keinen Wolkenkratzer tragen	

70. Keine Verbindung mit der Planung	278
Nur wenn alle Unternehmensregel einheitlich gehisst sind, kann volle Fahrt aufgenommen werden	
71. Mangelhafte Risikokommunikation.....	282
Warum klare, einfache und direkte Kommunikation am besten hilft	
72. Fehlende Anreizsteuerung	286
You get what you pay	
73. Egozentrische Verzerrung	290
„Ich bin der König der Welt!“	
74. Prävalenzfehler.....	294
Traue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast	
75. Überschätzen der Portfoliobetrachtung	298
Allein durch Portfoliomanagement wird ein Bündel Stroh noch lange nicht zu Gold	
76. Sicherheits- und Möglichkeitseffekt.....	302
Sein oder nicht sein (oder sein können) – das ist hier die Frage	
77. Blind-Validierungen.....	306
Wie validiert man noch nicht dagewesene Ereignisse?	
78. Gelernte Sorg- und/oder Hilflosigkeit	310
Die Gefahr von Angststarre und schwarzen Löchern	
79. Heuristiken in einer komplexen Welt.....	314
Warum Anekdoten und Erfahrungswerte nicht immer hilfreich sind	

80. Nicht-Beachtung von Folgerisiken.....	318
Gehen durch getroffene Maßnahmen neue Risiken aus?	
81. Detail- statt Zusammenhang-Orientierung.....	322
Lieber grob richtig als exakt falsch	
82. Verwechseln von Ursache und Wirkung	326
Troubleshooting statt Ursachenbehebung	
83. Keine übergreifende Risikosicht.....	330
Warum nicht jeder Kunde gleich wichtig ist	
84. Falscher Umgang mit Innovationen	334
Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht	
85. Kontrollillusion.....	338
Warum Vertrauen häufig die beste Kontrollillusion ist	
86. Überwälzen der Verantwortung	342
Verantwortung lässt sich nicht delegieren!	
87. Zu viele Ja-Sager	346
Stromlinienförmige Ja-Sager vs. unangenehme Querdenker	
88. Keine Sicherung gegen den Dominoeffekt	350
Wenn ein Bereich hustet, hat das ganze Unternehmen Grippe	
89. Faktor Mensch.....	354
Erfolgsfaktor und Gefahr gleichsam	
90. Vergleich von Äpfeln und Birnen	358
Nicht jeder Vergleich ist valide	

91. Mittelweg vs. fauler Kompromiss	362
Nichts Halbes und nichts Ganzes	
92. Die Lean Risk Management-Illusion	366
Ist Schlankheit das Allheilmittel?	
93. Angst und Gier	370
Warum ein kühler Kopf Gold wert ist	
94. Beeinflussungen durch Leit- und Fangfragen	374
„Sind Sie nicht auch der Meinung, dass...?“	
95. Zu wenig Erfahrung	378
Warum Erfahrung nicht durch Computerprogramme ersetzt werden kann	
96. Lernen aus Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten.....	382
Warum die größten Fehler im Erfolg gemacht werden	
97. Quantifikations-Irrglaube.....	386
„Was man nicht quantifizieren kann, gibt es nicht!“?	
98. Einfluss der Reziprozität	390
Fühlen Sie sich nicht schuldig, nur aus Dankbarkeit!	
99. Unterschätzen der adversen Selektion	394
Warum Sie bei asymmetrischen Informationen schnell „mit Zitronen handeln“	
100. Umgang mit unangenehmen Wahrheiten	398
Nichts tut so weh wie die Wahrheit	

Inhalt	XXIII
Zusammenfassung	402
Schlussbetrachtung	406
Über die Illustratorin	410
Über den Autor	412
Quellen	414