

Die schwierigsten Entscheidungen eines CEOs

“Warum CEOs oft zu lange warten -
und wie man bessere Entscheidungen trifft”

hermann.ens@vistage-bayern.de

Die schwierigsten Entscheidungen eines CEOs

Warum wir zu lange warten – und wie wir bessere Entscheidungen treffen

Hermann Ens · Vistage Bayern

Vor einigen Jahren hatte ein Unternehmer eine Führungskraft im Unternehmen, die fachlich gut war, aber immer mehr Probleme verursachte. Entscheidungen dauerten zu lange, das Team war frustriert, Konflikte nahmen zu. Eigentlich wusste er ziemlich früh: Das passt nicht. Aber er wartete.

Warum? Loyalität. Hoffnung, dass sich etwas verbessert. Angst vor Instabilität. Er sagte sich immer wieder: „Vielleicht wird es im nächsten Quartal besser.“ Das Quartal kam – und nichts änderte sich. Er wartete insgesamt fast ein Jahr.

In dieser Zeit passierte Folgendes: Zwei gute Mitarbeiter verließen das Team, Projekte verzögerten sich, die Stimmung im Unternehmen verschlechterte sich. Als er schließlich die Entscheidung traf, war die Reaktion im Team überraschend. Mehrere Mitarbeiter sagten:

„Wir haben uns schon lange gefragt, warum du das nicht früher entschieden hast.“

Und genau das ist der Punkt: Die meisten großen Probleme in Unternehmen entstehen nicht durch falsche Entscheidungen – sondern durch Entscheidungen, die zu spät getroffen werden.

Warum CEOs zu spät entscheiden

Hinter verzögerten CEO-Entscheidungen steckt fast immer eine Kombination aus fünf psychologischen Faktoren:

1. Verantwortung

CEOs entscheiden über Strategie, Menschen, Kapital, Risiken und Zukunft. Aber: Niemand entscheidet über ihnen. Die Last der finalen Entscheidung liegt allein auf ihren Schultern.

2. Loyalität

Besonders bei langjährigen Mitarbeitern fällt es schwer, notwendige Entscheidungen zu treffen. Die persönliche Beziehung überlagert die unternehmerische Notwendigkeit.

3. Hoffnung

„Vielleicht wird es noch besser.“ – Dieser Gedanke ist einer der größten Entscheidungsbremsen. Hoffnung ist wichtig, aber sie darf nicht zum Ersatz für Handlung werden.

4. Komplexität

Zu viele Faktoren, zu viele Abhängigkeiten, zu viele Stakeholder. Die Komplexität lähmt, und so wird die Entscheidung immer weiter aufgeschoben.

5. Perfektionismus

Der Wunsch nach der perfekten Entscheidung führt dazu, dass gar keine Entscheidung getroffen wird. Doch die perfekte Entscheidung gibt es nicht – es gibt nur die bestmögliche Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt.

Die 7 Entscheidungsfallen

Zusätzlich zu den psychologischen Bremsen gibt es sieben typische Denkfehler, die Unternehmer bei wichtigen Entscheidungen in die Irre führen:

1. Sunk Cost Fallacy

„Wir haben schon so viel investiert.“ – Vergangene Investitionen sollten zukünftige Entscheidungen nicht bestimmen. Was ausgegeben ist, ist ausgegeben.

2. Confirmation Bias

Man sucht nur Informationen, die die eigene Meinung bestätigen – und blendet widersprüchliche Signale systematisch aus.

3. Optimismus-Bias

„Das wird schon.“ – Unternehmer sind von Natur aus Optimisten. Das ist eine Stärke, kann aber auch dazu führen, dass Risiken unterschätzt werden.

4. Escalation of Commitment

Je mehr investiert wurde, desto schwerer fällt der Ausstieg. Man verdoppelt den Einsatz, statt den Verlust zu begrenzen.

5. Status-quo-Bias

Nichts zu ändern fühlt sich sicherer an. Doch Stillstand ist in einer dynamischen Welt das größte Risiko.

6. Overconfidence

Erfolgreiche Unternehmer überschätzen oft ihre Intuition. Gerade weil sie in der Vergangenheit richtig lagen, glauben sie, auch in völlig neuen Situationen ohne Daten entscheiden zu können.

7. Decision Fatigue

Viele Entscheidungen führen zu schlechteren Entscheidungen. Je mehr ein CEO am Tag entscheidet, desto mehr leidet die Qualität der späteren Entscheidungen.

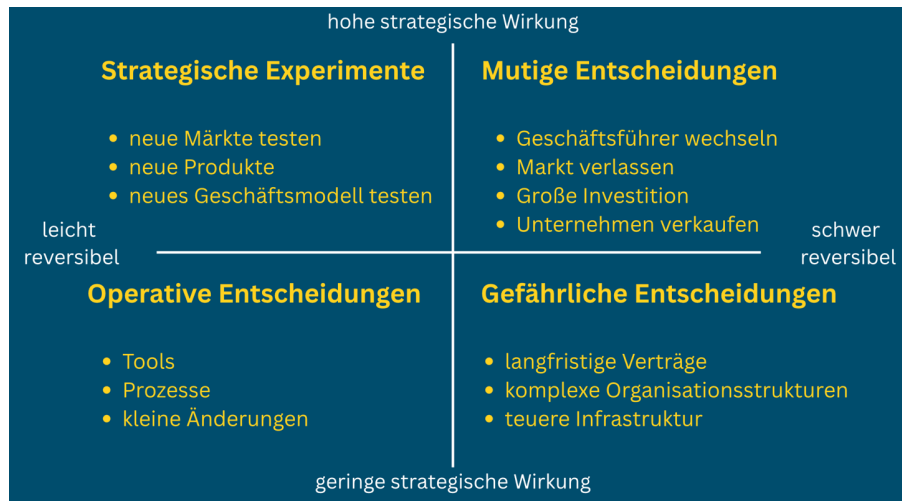
Vier Entscheidungsframeworks für CEOs

Die folgenden vier Frameworks helfen, Entscheidungen strukturierter und schneller zu treffen. Jedes adressiert eine andere Dimension des Entscheidungsprozesses.

Framework 1: Typ 1 vs. Typ 2 Entscheidungen

Dieses Konzept stammt von **Jeff Bezos** und unterscheidet zwei grundlegende Entscheidungstypen: **Typ-1-Entscheidungen** sind irreversibel und haben eine hohe Tragweite. Hier ist sorgfältige Analyse gefragt. **Typ-2-Entscheidungen** dagegen sind reversibel und experimentell. Sie können schnell getroffen und bei Bedarf korrigiert werden.

Das Problem: Viele CEOs behandeln Typ-2-Entscheidungen wie Typ-1-Entscheidungen. Sie investieren zu viel Zeit und Energie in Entscheidungen, die problemlos rückgängig gemacht werden könnten.



Die CEO-Entscheidungs-Matrix: Reversibilität × Strategische Wirkung

Die Matrix zeigt vier Quadranten: Operative Entscheidungen (geringe Wirkung, reversibel) sollten schnell getroffen werden. Strategische Experimente (hohe Wirkung, reversibel) sind die idealen Typ-2-Entscheidungen – hier gilt: schnell entscheiden und lernen. Gefährliche Entscheidungen (geringe Wirkung, schwer reversibel) sollten möglichst vermieden werden, da sie unnötige Komplexität schaffen. Mutige Entscheidungen (hohe Wirkung, schwer reversibel) sind die echten CEO-Entscheidungen: gut vorbereiten – aber nicht endlos warten.

*Die entscheidende Frage: **Welche Entscheidung in Ihrem Unternehmen behandeln Sie wie eine mutige Entscheidung – obwohl sie eigentlich ein strategisches Experiment ist?***

Die zweite CEO-Matrix: Geschwindigkeit vs. Risiko

Während die erste Matrix hilft, den Entscheidungstyp zu klassifizieren, beantwortet die zweite Matrix eine ebenso wichtige Frage: Wie schnell muss ich entscheiden?



CEO-Matrix: Dringlichkeit × Risiko

Bei hoher Dringlichkeit und niedrigem Risiko gilt: Sofort entscheiden, nicht analysieren. Das betrifft Kundenprobleme, kleine operative Fragen und Teamkonflikte. Bei hoher Dringlichkeit und hohem Risiko – etwa ein neuer Markt oder eine neue Technologie – ist schnelles Testen die richtige Strategie: nicht warten, sondern experimentieren.

Geringe Dringlichkeit bei niedrigem Risiko erlaubt gründliches Analysieren und Planen. Die echten CEO-Entscheidungen finden sich bei geringer Dringlichkeit und hohem Risiko: der Verkauf des Unternehmens, ein großer Investor, eine neue Strategie. Hier gilt: sorgfältig vorbereiten – aber eine klare Deadline setzen.

Framework 2: Die 70%-Regel

Ebenfalls von **Jeff Bezos** stammt diese einfache, aber wirkungsvolle Regel:

Wenn Sie 70 % der Informationen haben, entscheiden Sie.

Wer auf 90 % der Informationen wartet, ist fast immer zu langsam. Die letzten 20 % kosten überproportional viel Zeit – und oft ändern sie das Ergebnis nicht. Schnelle Entscheidungen mit anschließender Kurskorrektur schlagen langsame Entscheidungen mit perfekter Informationslage.

Framework 3: Pre-Mortem

Das Pre-Mortem-Konzept von **Gary Klein** dreht die übliche Perspektive um. Statt zu fragen „Was könnte schiefgehen?“ lautet die Frage:

Stellen Sie sich vor, diese Entscheidung war ein Desaster. Warum?

Indem man gedanklich in die Zukunft springt und annimmt, die Entscheidung sei bereits gescheitert, werden Risiken sichtbar, die bei einer normalen Risikoanalyse verborgen bleiben. Das Pre-Mortem aktiviert eine andere kognitive Perspektive und deckt blinde Flecken auf.

Framework 4: Die 10/10/10-Regel

Von **Suzy Welch** kommt dieses Framework, das besonders bei Personalentscheidungen wirkungsvoll ist:

Wie fühle ich mich über diese Entscheidung in 10 Minuten, in 10 Monaten und in 10 Jahren?

Diese drei Zeithorizonte helfen, die kurzfristige emotionale Reaktion von der langfristigen strategischen Wirkung zu trennen. Was in 10 Minuten unangenehm ist, kann in 10 Monaten die beste Entscheidung gewesen sein.

Der CEO-Entscheidungskompass

Alle vier Frameworks lassen sich in einem Kompass zusammenfassen, der die vier Dimensionen guter CEO-Entscheidungen auf einen Blick zeigt:



Der CEO Entscheidungskompass

Fallstudien aus der CEO-Praxis

Die folgenden Fälle zeigen typische Entscheidungssituationen, in denen CEOs zu lange zögern – und welche Konsequenzen das hat.

Fall 1: Der falsche Geschäftsführer

Ein Unternehmer hatte einen Geschäftsführer eingesetzt, der lange im Unternehmen war, loyal und fachlich durchaus kompetent. Aber die Performance stimmte nicht mehr, das Team war unzufrieden, Entscheidungen dauerten zu lange. Der CEO wusste im Grunde, dass dieser Mensch nicht mehr die richtige Person war. Aber Loyalität, Angst vor Instabilität und Hoffnung auf Verbesserung hielten ihn zurück.

Das Ergebnis: Top-Leute kündigten, der Umsatz fiel, die Kultur verschlechterte sich. Die Frage, die sich jeder CEO stellen sollte: Wann ist der richtige Zeitpunkt, eine Führungskraft auszutauschen? Die Erfahrung zeigt: Wenn man anfängt, darüber nachzudenken, ist es meistens schon zu spät.

Erstklassige Menschen ziehen erstklassige nach – zweitklassige ziehen drittclassige nach. – Alfred Herrhausen

Fall 2: Das Produkt, das nicht sterben durfte

Ein Unternehmen hatte ein Produkt: technologisch elegant, viel Entwicklungsaufwand, viel Geld investiert, emotional wichtig – aber mit schwachem Markt. Das Team glaubte lange, der Markt verstehe das Produkt nur noch nicht. Mehrere Millionen und fünf Jahre Entwicklung später stoppte der CEO das Projekt schließlich.

Die Erkenntnis: Der Markt hat recht – nicht wir. Danach konzentrierte sich das Unternehmen auf ein anderes Produkt und erlebte echtes Wachstum. Die entscheidende Frage: Woran erkennt man, dass man aufhören muss?

Fall 3: Der größte Kunde

Ein Unternehmen machte 40 % seines Umsatzes mit einem einzigen Kunden. Preisdruck, Sonderanforderungen, strategische Abhängigkeit – der CEO wusste: Diese Abhängigkeit ist gefährlich. Ein Kunde mit mehr als 20 % vom Umsatz ist ein strategisches Risiko. Doch die Angst vor dem Verlust lähmte.

Die zentrale Frage lautet: Wann wird ein guter Kunde zu einem Risiko? Und: Hat man den Mut, eine profitable, aber gefährliche Abhängigkeit bewusst zu reduzieren?

Fall 4: Wachstum vs. Kontrolle

Das Unternehmen wächst schnell. Zwei Optionen stehen im Raum: Weiter wachsen mit mehr Risiko – oder stabilisieren mit weniger Wachstum. Viele erfahrene CEOs sagen: Wachstum zerstört mehr Unternehmen als Rezession. Wachstum ohne Struktur ist Chaos. Die Entscheidung zwischen Tempo und Stabilität gehört zu den schwierigsten überhaupt.

Fall 5: Bauchgefühl vs. Daten

Die Daten sagen: Diese Entscheidung ist sinnvoll. Doch das Bauchgefühl sagt: Irgendetwas stimmt nicht. Worauf hört man? Die Erfahrung vieler Unternehmer zeigt: Wenn Bauchgefühl und Daten einander widersprechen, fehlt meist noch Information. Erfahrung ist auch eine Form von Daten – sie sollte nicht ignoriert, aber auch nicht überbewertet werden.

So wenden Sie die Frameworks an

Die vorgestellten Frameworks entfalten ihre volle Wirkung erst, wenn Sie sie auf Ihre eigene Situation anwenden. Die folgende Struktur hilft Ihnen, eine konkrete Entscheidung systematisch zu bearbeiten.

Schritt 1: Entscheidung definieren

Beantworten Sie drei Fragen schriftlich: Welche Entscheidung steht bei Ihnen gerade an? Warum fällt sie Ihnen schwer? Und vor allem: Was passiert, wenn Sie nicht entscheiden? Oft ist die Antwort auf die dritte Frage der stärkste Auslöser für Handlung.

Schritt 2: Entscheidungsanalyse

Ordnen Sie Ihre Entscheidung ein: Handelt es sich um eine Typ-1- oder Typ-2-Entscheidung? Welche Information fehlt wirklich – und was hält Sie tatsächlich zurück? Denken Sie das Worst-Case- und das Best-Case-Szenario konsequent zu Ende. Und stellen Sie sich die ehrlichste aller Fragen: Was würden Sie einem guten Freund raten, der in derselben Situation wäre?

Schritt 3: Perspektivwechsel

Sprechen Sie über Ihre Entscheidung – mit einem Sparringspartner, einem Beirat oder einer Peer-Gruppe. Lassen Sie sich drei Fragen stellen: Was hält Sie wirklich zurück? Was würden Sie einem Freund raten? Welche Entscheidung werden Sie in einem Jahr bereuen, nicht getroffen zu haben? Der Blick von außen zeigt oft in Sekunden, was man selbst monatelang nicht sehen will.

Fazit: Rechtzeitig entscheiden

Die fünf provokativsten Fragen, die sich jeder CEO regelmäßig stellen sollte:

1. Welche Entscheidung wissen Sie eigentlich schon, dass sie richtig wäre – treffen sie aber trotzdem nicht?
2. Welche Führungskraft würden Sie heute nicht mehr einstellen?
3. Welches Produkt oder Geschäft halten Sie nur noch aus Gewohnheit am Leben?
4. Wenn Sie heute Ihr Unternehmen neu gründen würden – welche Teile würden Sie nicht mehr bauen?
5. Welche Entscheidung werden Sie in fünf Jahren bereuen, nicht getroffen zu haben?

Gute CEOs treffen nicht immer die richtigen Entscheidungen. Aber sie treffen **rechtzeitig** Entscheidungen. Denn Unternehmen sterben selten an falschen Entscheidungen – sie sterben an nicht getroffenen Entscheidungen.

Stimmen großer Entscheider

If you wait for 90% of the information, you're probably being slow. – Jeff Bezos

Most decisions should probably be made with somewhere around 70% of the information you wish you had. – Jeff Bezos

Whenever you see a successful business, someone once made a courageous decision. – Peter Drucker

Bad companies are destroyed by crisis. Good companies survive them. Great companies are improved by them. – Andy Grove

The most important quality for an investor is temperament, not intellect. – Warren Buffett

If you're not embarrassed by the first version of your product, you launched too late. – Reid Hoffman

Deciding what not to do is as important as deciding what to do. – Steve Jobs

A good decision executed now is better than a perfect decision executed next week. – Colin Powell

Success is a lousy teacher. – Bill Gates

If something is important enough, you do it even if the odds are not in your favor. – Elon Musk

Erstklassige Menschen ziehen erstklassige nach – zweitklassige ziehen drittclassige nach. – Alfred Herrhausen