



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2008

---

**Handeln zwischen Verstand und Intuition: «Das Herz hat seine Gründe, die der  
Verstand nicht kennt»**

Volkart, Rudolf

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-11791>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Volkart, Rudolf (2008). Handeln zwischen Verstand und Intuition: «Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt». *Der Schweizer Treuhänder*, (10):735-736.

# HANDELN ZWISCHEN VERSTAND UND INTUITION – «DAS HERZ HAT SEINE GRÜNDE, DIE DER VERSTAND NICHT KENNT»\*

Gedanken aus der Abschiedsvorlesung zum Thema «Geld und Geist – oder: Von Mäusen und Menschen», gehalten am 22. Mai 2008 an der Universität Zürich.

**Gesunder Menschenverstand statt Regelungsdichte.** Wesentliche Führungsentscheidungen basieren, vereinfacht gesagt, zumeist auf zwei Pfeilern. Den (erstens) quantitativ-analytischen Gesichtspunkten, wie sie tendenziell der linken Gehirnhälfte entsprechen, stehen (zweitens) solche qualitativ-intuitiver Natur gegenüber, die eher der rechten Gehirnhälfte zuzuordnen sind. Man kann in diesem Zusammenhang auch vom «Kopfgehirn» und vom «Bauchgehirn» des Menschen sprechen. Dabei kommt dem Einsatz des Bauchgehirns [1] gerade in komplexen und möglicherweise mit viel Analytik unterlegten Entscheidungssituation eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Gleiches gilt für eine Zeit, in welcher immer mächtigere Informationssysteme, Rechenmöglichkeiten und Modellkonzepte verfügbar werden. Laufend verfeinerte Analyse- und Beurteilungsinstrumente führen keineswegs dazu, dass einfache Überlegungen des gesunden Menschenverstands weniger bedeutsam werden oder gar ausgeschaltet werden dürfen, ganz im Gegenteil. Finanzwirtschaftliche Beispiele dafür sind etwa die zusehends detaillierten und umfassenden Regelwerke der finanziellen Rechnungslegung, vor allem nach US GAAP, oder die ausgefeilten Bestimmungen zur Eigenmittelunterlegung von Banken nach Basel II und generell die zunehmende Gesetzes- und Verordnungsflut. Eine Verdichtung von Regelungen führt auch stets dazu, dass die Anzahl von «Zwischenräumen» anwächst, die eine (allenfalls gezielte) Aushebelung ermöglichen. Und die Komplexität, die in vielen Teilgebieten um sich greift, erhöht die Anforderungen an Fach- und Führungsverantwortliche in einem Ausmass, das oft nur noch mit Überforderung bezeichnet werden kann.

**Höhere Messgenauigkeit führt nicht a priori zu sinnvollerem Resultaten.** Ein bekanntes, aufschlussreiches «chaostheoretisches» [2] Beispiel ist die Messung der Küste Grossbritanniens. Würde man versuchen, die Messgenauig-

keit durch Legen eines immer feineren und um alle Winkel, Steine und Sandkörner gelegten Fadens [3] zu erhöhen, so erhielte man im Resultat eine immer grössere Küstenlänge [4] mit – aus menschlicher Perspektive – immer geringerem oder gar falschem Aussagegehalt. Dies zeigt zweierlei: Eine Erhöhung der Messgenauigkeit bzw. eine Akzentuierung des Detaillierungsgrades führt nicht a priori zu einem «exakteren», das heisst auch sinnvolleren Resultat. Und gleichzeitig wird klar, dass stets Perspektive und Konstellation des Betrachters [5] eine wesentliche Rolle spielen. Es sei auch folgende banale Bemerkung erlaubt: Mit der zunehmenden Erweiterung der PC-gestützten Rechenmöglichkeiten hat nach Ansicht des Verfassers auch die Fähigkeit der jüngeren Generationen zum Kopfrechnen und zur Einschätzung von Zahlendimensionen «über den Daumen» abgenommen. Damit wird tendenziell eine natürliche Fähigkeit – und damit auch Neigung – tangiert, mit Rechnern ermittelte quantitative Resultate stets gefühlsmässig oder mit explizitem Nachrechnen «im Kopf» zu plausibilisieren. Die in diesem Artikel angesprochenen Sachverhalte dürften daher über die Zeit in der Tendenz noch an Bedeutung gewinnen.

**Firmenkundengeschäft der Banken.** Ein für den Verfasser dieser Kolumne besonders interessanter Erfahrungsbereich zu Verstand und Intuition war und ist das Firmenkundengeschäft der Banken. So stehen bei der kommerziellen Kreditvergabe den Hard Facts auf der Basis von Finanzdaten, Kennzahlen und Ratings [6] auch subjektive Gefühle der Entscheidungsträger hinsichtlich Charakter, Fähigkeiten und Integrität des Kreditnehmers gegenüber. Diese ergänzen im Sinn weicher Faktoren die Hard Facts und führen erst zu einem gesamtheitlichen Bild. Im Rahmen der Kreditschulung standen immer wieder die «Kennzahlengläubigen» den Gefühlsentscheide präferierenden «Bauchgefühl-Praktikern» gegenüber, was nicht selten zu kontroversen Positionsbezügen führte. Zielführend ist indessen nicht der eine oder der andere Weg, sondern das kreative Zusammenspiel von verstandesorientierten und intuitionsbezogenen Elementen. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, wie sich Menschen durch anspruchsvoll präsentierte Datenmengen oft zu sehr beeindruckt lassen. Ein falsches Vertrauen kann dann dazu führen, dass die Anwendung des gesunden Menschenverstands geschwächt wird [7] – und vielleicht auch der Mut, gerade auch komplex anmutende Auswertungen als Informationsempfänger kritisch zu hinterfragen. Man könnte hier von einem eigentlichen «Spread-Sheet-Effekt» sprechen. Oder um mit den etwas uminterpretierten Worten von Adolf Muschg zu sprechen: Was sich rechnet, beeindruckt uns, nicht, was zählt.



RUDOLF VOLKART,  
PROF. DR. OEC. PUBL.,  
ORDINARIUS EMER. FÜR  
CORPORATE FINANCE,  
SWISS BANKING INSTITUTE,  
UNIVERSITÄT ZÜRICH,  
SENIOR PARTNER, IFBC AG,  
ZÜRICH

**Intuition und Verstand.** Dass aber auch die Intuition – zu unkritisch und sorglos angewandt – zu Fehlschlüssen führen kann, hat einer der prominentesten Unfälle der Schweizer Wirtschaftsgeschichte, der Fall *Werner K. Rey*, gezeigt. So liessen sich «damals» namhafte, beschlagene Schweizer Bankpraktiker in die Irre führen [8], und zusätzlich kam ein gefährlicher Herdentrieb ins Spiel. Wenn die kompetente Adresse A sich in umfangreiche Geschäfte einliess, war dies für die weniger kompetente Adresse B das «sichere» Zeichen, nicht abseits zu stehen und vertrauensvoll mitzuspielen.

**Entscheidungsverhalten und überhöhte Akquisitionspreise.** Ein besonders interessantes, Verstand und Intuition betreffendes Phänomen ist das Entscheidungsverhalten [9] mancher Menschen in komplexen Projekten sowie bei grossen Investitionsbeträgen. Nicht selten nehmen Führungsverantwortliche bei hoher Komplexität Zuflucht in sehr einfache Entscheidungskriterien, und bei grossen Investitionssummen ist zuweilen ein «spontaneres» Entscheidungsverhalten

zu beobachten, als es bei mittleren oder kleineren Projekten an den Tag gelegt wird [10]. Ein Beispiel mögen hier die bei Firmenübernahmen nicht selten überhöhten Akquisitionspreise sein, ein wesentlicher Grund für den nicht selten später eintretenden finanziellen Misserfolg.

**Blick auf das Ganze.** Als Fazit ergibt sich generell und insbesondere für die Unternehmensführung die Forderung, dem Zusammenspiel von Verstand und Intuition stets ausreichend Raum zu geben. Während der Verstand wohl eher die analytische Zergliederung sucht, leitet gute Intuition den Blick auf das Ganze – ein gerade in der heutigen Zeit immer wichtigeres Postulat. Es zeigt sich darüber hinaus auch die Bedeutung von Transparenz und Kommunikation, die für das Zusammenwirken von Menschen von höchster Bedeutung sind. Und die für das Funktionieren von Märkten unentbehrliche Vertrauensbildung [11] kann oft nicht nur aus dem Verstand heraus erfolgen, sondern erfordert zumeist auch Intuition. ■

**Anmerkungen:** \*Blaise Pascal. 1) Vgl. zu Existenz und Funktion des Bauchgehirns Lucak, H.: Wie der Bauch den Kopf bestimmt, in: GEO Magazin Nr. 11, November 2000, <http://www.geo.de/GEO/mensch/medizin/686.html?p=1> (Abrufdatum 26. Juli 2008). 2) Die Chaostheorie als Theorie komplexer Systeme ist eine vor allem in den achtziger und neunziger Jahren stark vorangetriebene Forschungsdisziplin, die viele faszinierende Resultate hervorgebracht hat. Ein allgemein bekanntes Beispiel ist der sogenannte Schmetterlingseffekt nach Edward N. Lorenz zur Frage, ob der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Texas hervorrufen könne. 3) Dies ist bewusst salopp ausgedrückt; man kann Landkarten mit verschiedenen Massstäben und mit einer unterschiedlich fein eingestellten Zirkelmessung verwenden. Vgl. zu diesem von Benoît B. Mandelbrot begründeten Sachverhalt die Ausführungen in Peitgen, H.-O./Jürgens, H./Saupe, D.: Bausteine des Chaos – Fraktale, Berlin/Heidelberg/New York 1992, S. 232–235. Vgl. weiter auch die folgende Internet-Quelle: <http://www.hro.shuttle.de/hro/ebg/sprojekte/MasterOfChi/Chaos/fraktale.htm#Mandelbrotmenge> (Abrufdatum 25. Juli 2008). 4) Peitgen/Jürgens/Saupe (vgl. Quelle in Anm. 1) zeigen die extreme Abhängigkeit des

Messresultats von der vermeintlichen Messgenauigkeit eindrücklich auf; in ihrer Darstellung steigt die Küstenlänge bei einer starken Veränderung der sogenannten ZirkelEinstellung (von 500 km auf 17 km) von 2600 km auf hohe 8640 km. Vgl. dazu weiter auch Peitgen, H.-O./Jürgens, H./Saupe, D.: Fractals – An Animated Discussion, Video film, Freeman, New York 1990. 5) So würde nur einem viel kleineren Wesen als dem Menschen beim Begehen eines Küstenabschnitts eine wesentlich feinere Messung dienlich sein, wenn es die zurückzulegende Strecke beurteilen möchte. 6) Dabei widerspiegeln sinnvolle Ratings allerdings auch qualitative, tendenziell weiche Faktoren. 7) Besonders schön liess sich dies im Zuge der Ausbreitung moderner Informationssysteme beobachten, zum Beispiel bei der Einführung der «EDV-gestützten» Bilanzanalyse bei Banken, wie man dies damals nannte. 8) Der Schreibende erinnert sich an ein Seminarerlebnis, wo ihm als jungem Theoretiker ein erfahrener Kreditdirektor lächelnd auf die Schulter klopfte und ihn etwas belehrend auf das offensichtlich vorhandene Format des oben im Text Erwähnten hinwies, etwa mit Worten wie: «Welche Ausstrahlung, welches Charisma, wenn man dem Financier persönlich gegenüber sitzt und ihm

in die Augen blickt.» 9) Die neueren Forschungsrichtungen der Behavioral (Corporate) Finance sowie der Neuro Finance unterstreichen die Bedeutung des in der Ökonomie lange Jahre zu sehr vernachlässigten Verhaltens von Entscheidungsträgern und Marktakteuren. Vgl. dazu Shefrin, H.: Behavioral Corporate Finance, New York 2007, und Bossaerts, P./Knutson, B.: Neural Antecedents of Financial Decisions, in: Journal of Neuroscience, Vol. 27, August 2007, S. 8174–8177. Vgl. Auch den Zeitungsartikel zu Peter Bossaerts als Forscher der Neuroökonomie in Tages-Anzeiger, 28. Juli 2008, S. 2 (Richard Diethelm). 10) In grossen Unternehmen hängt dies auch mit der Budgetzuständigkeit auf verschiedenen Hierarchiestufen sowie dem Bezug von Entscheidungsträgern zu für sie gewohnten Ausgabenbeträgen bzw. Investitionssummen zusammen. 11) Unterscheidet man das Vertrauen im Englischen nach trust und confidence, so ist ersterer mehr der Intuition, letztere mehr dem Verstandesbereich zuzuordnen. Vgl. dazu auch Geiger, H.: Im Bankgeschäft gibt es einen Lemming-Effekt, <http://www.unipublic.unizh.ch/magazin/wirtschaft/2008/2984.html> (Abrufdatum 26. Juli 2008).