

Weshalb Erfolg kaum erklärt werden kann

Wenn Manager in die Irre laufen

Viele Unternehmen vermelden in den letzten Monaten grosse Erfolge: Die Umsätze steigen, Marktanteile werden ausgebaut, neue Absatzmärkte werden erfolgreich erschlossen und die Gewinne erreichen Rekordstände. «Es geht uns gut» – hört man Vorstände und Geschäftsführer sagen, auch wenn sie das sonst gar nicht gerne von sich geben. Anlass für Phil Rosenzweig, die Manager zu warnen.

Der deutsche Spitzenmanager Wulf Bernotat ist mit seiner Strategie, den spanischen Energieversorger Endesa zu übernehmen, gescheitert. Immerhin: Die Aktionäre von E-ON haben es mit Erleichterung aufgenommen. Demgegenüber war der Fischhändler auf dem Wochenmarkt sehr erfolgreich, als er beschloss, seinen Fischsalat oben auf die Theke statt hinter der Scheibe zu platzieren; die Verkaufszahlen stiegen dramatisch. Ein befreundeter Geschäftsführer wundert sich, warum ein Kunde so hohe Profite macht, obwohl er dort fast nur ineffiziente Abläufe und Manager kennen gelernt hat.

Es lässt sich nie sagen, warum das eine Unternehmen erfolg-

reich ist und das andere nicht, meint Professor Phil Rosenzweig vom International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne in seinem neuen Buch «The Halo Effect ... and the Eight Other Delusions That Deceive Managers». Er hinterfragt darin, warum so viele Wissenschaftler, Berater und Praktiker die Manager in die Irre leiten, indem sie den einen entscheidenden Erfolgsfaktor identifizieren und ihm einen Heiligenschein verpassen. Allzu oft folgen Manager einfachen Heilsversprechen, den ominösen «Sieben Schritten zum Erfolg», um für immer erfolgreich zu sein und alle Wettbewerber auszustechen.

Rosenzweig zeigt auf, dass niemand dauerhaften Erfolg versprechen oder gar sicherstellen kann. Falsch sei es deshalb, bei



erfolgreichen Unternehmen alle Aktivitäten zu erklären: Fähige Führungskräfte, ausgeklügelte Strategie oder effizientes Management werden dann als die zentralen Erfolgsfaktoren herausgestellt, wenn die Profite hoch sind. Dabei sind Führungsprinzipien, Strategie oder Effizienz nur einige Merk-

male von vielen, die ein Unternehmen kennzeichnen. Ob es damit erfolgreich ist, hängt von sehr vielen Bedingungen ab – insbesondere auch davon, was die Konkurrenz macht. Ein Unternehmen kann noch so gut sein – wenn der Wettbewerber besser ist, hat es das Nachsehen, wie General Motors im Vergleich zu Toyota zeigt.

Deshalb sollten Unternehmen nicht auf einen Erfolgsfaktor bauen oder einem Masterplan vertrauen. Oft ist der Erfolg von externen Faktoren abhängig, die es zu erkennen und einzuschätzen gilt. Rosenzweigs Ratschläge lauten deshalb:

■ Erkenne die Bedeutung von

Ungewissheit und lasse dich darauf ein. Was Wettbewerber oder Kunden tun und welche Technologien verfügbar sein werden, lässt sich kaum vorhersehen.

■ Sieh die Welt als Möglichkeit und nutze Chancen und Gelegenheiten, wenn sie sich bieten. Voraussetzung ist, mit offenen Augen Veränderungen und Entwicklungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens zu betrachten.

■ Trenne Erfolge von den Aktivitäten im Unternehmen. Denn wenn die Profite hoch sind, lässt sich das nie auf einzelne Massnahmen zurückführen – und umgekehrt. Denn das Ursache- und Wirkungsgeflecht ist viel zu komplex. Trotzdem lohnt es sich, Zusammenhängen immer wieder genau nachzugehen. ■

Management-Werkzeuge

Online-Beratung im Internet:

<http://business-wissen.de>

Newsletter abonnieren:

<http://business-wissen.de>

b-wise GmbH, Business Wissen

Information Service, info@b-wise.de,

<http://b-wise.de>,

Tel. +49 (0)721 183 97 10