

Fragliche Erfolgsformeln

Wenn Experten unternehmerische Vorbilder und „best practices“ nennen, fallen Namen wie Google, IBM, GE, Toyota. Gerade der Autobauer scheint so gut wie nichts falsch zu machen. Doch Ruhm ist vergänglich, wie Starbucks zeigt: Lange Zeit wurde die Kaffeehauskette ausnahmslos bestaunt, jedes Detail des Geschäftskonzepts als taktisch hervorragender Schachzug gelobt. Doch kaum stottert der Umsatzmotor, wird die Firma zum Krisenladen erklärt. Natürlich kennen die Auguren auch jetzt genau die Gründe dafür.

Dieses Bewertungsmuster taucht immer wieder auf, und es ist der Ausgangspunkt in Phil Rosenzweigs Buch „Der Halo-Effekt. Wie Manager sich täuschen lassen“, das nun in deutscher Sprache auf den Markt

kommt. „Halo-Effekt“, so nennen Psychologen einen Fehler bei der Beurteilung anderer Menschen: Eine einzelne positive Eigenschaft strahlt auf alle anderen Facetten einer Person aus. Schöne Menschen werden für klug und erfolgreich gehalten. In der Wirtschaft ist das ähnlich: Firmen mit steigendem Umsatz und Gewinn bekommen in allen Disziplinen Bestnoten: Top-Qualität, tolle Firmenkultur, extreme Kundenorientierung. Firmen mit schwacher Performance machen plötzlich alles schlecht.

Solche Klischees sieht Rosenzweig, Professor an der Manager-Kaderschmiede IMD in Lausanne, in der Bewertung von Unternehmen in Hülle und Fülle. Aus seiner Sicht sind die Erklärungen aber nicht Ursache, sondern Begleiterscheinung einer

Entwicklung, in der auch Zufall und Glück bei der Strategiesuche und -umsetzung eine Rolle spielen. Rosenzweig legt den Finger auf einen wunden Punkt: Er stellt Erfolgsformeln und deren Übertragbarkeit auf andere Firmen infrage. Seine kritischen Gedanken sind lesenswert – für Manager wie für Berater, Analysten und Journalisten. *bef*

PHIL
 ROSENZWEIG
Der Halo-Effekt.
 Wie sich Manager
 täuschen lassen
 Gabal
 273 Seiten
 24,90 Euro

