

## Halo-Effekt

# Man kann sich täuschen!

Dutzende von Neuerscheinungen bringen jedes Jahr die Rezepte führender Unternehmen unters Volk oder singen ein Lied auf Helden wie Michael Dell, Jack Welch, Steve Jobs oder Richard Branson. Wieder andere beschreiben den Weg zur Innovationsmaschine, zur unfehlbaren Strategie, zum nahtlos integrierten Unternehmen oder zur konkurrenzlosen Spitzenposition. Der international anerkannte Strategie- und Organisationsexperte zeigt Ihnen hier am Beispiel Lego, dass es im Management viele relative Wahrheiten gibt.



Phil Rosenzweig ist Professor am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne (Schweiz), wo er mit führenden multinationalen Unternehmen an Fragen der Strategie und Organisation arbeitet. Der gebürtige Kalifornier arbeitete an der University of California für Hewlett Packard, bevor er 1990 an der Wharton School der University of Pennsylvania promovierte und dann sechs Jahre lang an der Harvard Business School lehrte. Seit mehr als zehn Jahren lebt Rosenzweig mit seiner Familie in der Schweiz. [www.the-halo-effect.com](http://www.the-halo-effect.com)

Je verzweifelter die Lage, desto größer die Sehnsucht nach einem rettenden Wunder. Das hat nichts mit Verschwörung zu tun, weder im rechten noch im linken Lager, weder an der Wallstreet noch in den Elite-Unis. Schon eher mit Bequemlichkeit. Manager sind viel beschäftigte Leute, von denen ständig alle Welt erwartet, dass sie die Umsätze, Gewinne und Renditen in die Höhe schnellen lassen.

Aber Wunschdenken und Profitgier sind nur die halbe Erklärung. Die Schar derer, die ernsthaft nach den Erfolgsursachen im Unternehmensgeschäft forschen, ist gewaltig. Und wenn ihre Anstrengungen so wenig Früchte tragen, muss es dafür einen Grund geben. Warum ist es so schwer, die Performancefaktoren dingfest zu machen? Warum scheitern alle noch so ernsthaften Versuche, den Erfolgsgeheimnissen auf die Spur zu kommen, mögen die zugrunde gelegten Daten aus noch so vielen Unternehmen und aus noch so vielen Jahren stammen? Stellen wir die falschen Fragen oder suchen wir nach den falschen Antworten?

Unser unternehmerisches Denken unterliegt mehreren Täuschungen. Diese Täuschungen verstellen uns den Blick dafür, warum das eine Unternehmen Erfolg hat und das andere nicht. Diese Irrtümer finden sich in der Tagespresse ebenso wie in Fachzeitschriften und Business-Bestsellern. Sie hindern uns daran, klar zu denken und den Unternehmenserfolg mit kritischen Augen zu sehen und zu bewerten.

### WAS IST BEI LEGO SCHIEFGELAUFEN?

Lassen Sie uns ein prägnantes Beispiel ansehen: Nach einem besonders enttäuschenden Weihnachtsgeschäft trennte sich der dänische Spielzeughersteller Lego - nach Umsatzeinbußen von 25 Prozent und einer in der Firmengeschichte beispiellosen Verlustbilanz von 230 Millionen USDollar - im Januar 2004 von seinem CEO Poul Plougmann. Was ist da schiefgelaufen? Chief Executive Kjeld Kirk Kristiansen, der Enkel des Gründers, hat eine einfache Erklärung parat: Lego hat sich zu weit von seinen Wurzeln entfernt und in die Abhängigkeit von Merchandising-Produkten wie beispielsweise Harry-Potter-Figuren begeben, die ungeachtet des anhaltenden Erfolgs der Bücher von J. K. Rowling

wenig Anklang finden. Einige Zeitungen geben dem schwachen US-Dollar die Schuld, der den Wert des Nordamerikageschäfts - rund die Hälfte von Legos Gesamtumsatz - in den dänischen Bilanzen mindert. Manche verweisen auf den neuen starken Rivalen Mega Blocks Inc. aus Montreal. Aber das sind nur verzelte Stimmen.

### ORIENTIERUNG VERLOREN

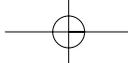
Die wichtigste Erklärung lautet hingegen: Lego hat die Orientierung verloren. Das Unternehmen hat vergessen, woher es kommt. In diesem Sinne äußert sich Legos Chief Executive, und so tragen es die Medien unters Volk: Financial Times, Wall Street Journal, Associated Press, Bloomberg News, Nordic Business Report, Danish News Digest, Plastic News und ein Dutzend weitere.

Je nach Quelle wird Poul Plougmann entlassen, gefeuert, geschasst, hinauskomplimentiert, ersetzt oder schlicht seiner Pflichten enthoben. Darüber hinaus unterscheiden sich die Darstellungen kaum. Legos großer Fehler ist die Vernachlässigung des Kerngeschäfts, das orientierungslose Sich-treiben-Lassen.

Nehmen wir einmal an, Lego hätte sich 1999 ausschließlich auf den klassischen Baustein konzentriert. Vergessen wir Harry Potter, das beliebteste Kinderbuch aller Zeiten, bei dem schon die Verfilmung der ersten beiden Bände weltweit 1,2 Milliarden US-Dollar einspielte. Wie hätte die Schlagzeile im nächsten Jahr gelautet? Vermutlich so: „Lego-Chef nach Umsatzeinbruch entlassen“. Und der Text darunter? „Dänisches Familienunternehmen hält zu lange an überlebter Produktlinie fest und überlässt Wachstumsfelder innovativeren Wettbewerbern.“

Die Analysten hätten Lego fehlenden Mut bescheinigt. Es fehlt die Vision, der Blick nach vorn. Der Führungsstil zeugt von Unentschlossenheit und Selbstgefälligkeit - wenn nicht gar von Arroganz. So mancher Vorstoß in neue Gefilde ist von spektakulärem Erfolg gekrönt.

In den Wochen nach Plougmanns Rauswurf nahm die britische Zeitschrift Brand Strategy Legos Zukunfts-



## DIE LEISTUNG EINES TOP-MANAGERS IST WISSENSCHAFTLICHEN EXPERIMENTEN KAUM ZUGÄNGLICH



**Buchtip:**  
Phil Rosenzweig,  
**Der Halo-Effekt -**  
Wie Manager sich  
täuschen lassen  
GABAL Verlag 2008

aussichten genauer unter die Lupe. Die Zeitschrift befragt mehrere Branchenkenner nach ihrer Empfehlung für Lego. Keiner dieser Experten rät zu einer klaren Entscheidung – sie alle plädieren für ein Sowohl-als-auch. Stimmen Legos Zahlen in Zukunft wieder, wird einer wie der andere verkünden: Seht ihr, Lego befolgte meinen Rat. Hält die Talfahrt an, werden sie sagen: Lego hat nicht auf meinen Rat gehört. Und das sind Experten, die sich in der Spielzeugbranche besser auskennen sollten als Sie und ich.

In all dem Rummel um Lego fällt kaum jemandem auf, dass andere Spielzeughersteller nicht minder zu kämpfen haben. Mattel, der größte US-amerikanische Anbieter, meldete im Juli 2004 nach sieben Verlustjahren und inmitten einer mehrjährigen Restrukturierungsphase einen Umsatzrückgang von dreizehn Prozent für sein bekanntestes Produkt, die Barbiepuppe. Barbies Nöte gehen teilweise auf ein Konkurrenzprodukt, die moderner anmutenden Bratz-Puppen von MAG Entertainment, zurück. Und wie will Mattel den Barbie-Umsatz wieder ankurbeln? Durch die Rückbesinnung auf das Kerngeschäft? Nein. Geplant ist vielmehr eine neue Modellreihe in Anlehnung an die Fernsehshow American Idol und eine modebetonte Reihe mit dem Titel „Fashion Fever“. Monate, nachdem Lego die Idee mit den Merchandising-Produkten fallen lässt, entscheidet sich Mattel für genau diesen Weg.

### HAT DER STEUERMANN TATSÄCHLICH VERSAGT?

Die Frage ist nicht, ob das Jahr 2003 für Lego enttäuschend verlief – wir wissen, dass es so war. Die Frage, die wir uns stellen sollten, ist vielmehr folgende: Waren es Plougmanns Entscheidungen oder aber andere Faktoren, die die Schwierigkeiten verursacht hatten? Natürlich ist es möglich, dass Plougmann als Steuermann versagt hatte und das Unternehmen ohne ihn besser dran war. Ebenso möglich ist es aber auch, dass die Aussichten des Unternehmens eo ipso düster waren, ohne dass Plougmann darauf großen Einfluss gehabt hätte.

Vielleicht hingen die Probleme mit Entscheidungen zusammen, die längst vor Plougmanns Antritt im Jahr 1999 gefallen waren, indem seine Vorgänger allzu lan-

ge in einer Nische ohne Zukunft ausgeharrt und die Treue zu sich selbst übertrieben hatten.

In diesem Fall wäre die Entlassung Plougmanns nicht viel mehr als ein Bauernopfer gewesen – die Suche nach einem Sündenbock, aber keine wirtschaftlich plausible Entscheidung. Und wie entwickelte sich Lego nun wirklich nach der Vertreibung des Poul Plougmann? Der Umsatz sank weiter von 6,8 Milliarden Kronen im Jahr 2003 auf 6,3 Milliarden Kronen im Jahr 2004. Auch die Betriebsverluste hielten ein weiteres Jahr an. Dann konzentrierte sich ein neuer CEO auf die Kostenreduzierung. Im Jahr 2005 verkaufte das Unternehmen seinen Vergnügungspark Legoland und fuhr die Produktion in Dänemark, der Schweiz und den Vereinigten Staaten zurück, um vermehrt Kapazitäten in osteuropäische und asiatische Niedriglohnländer zu verlagern. Mehr als 1200 Arbeitsplätze wurden abgebaut – ein Minus von zwanzig Prozent.

### EXPERIMENTE SIND NICHT WIEDERHOLBAR

Das Ergebnis? Seit 2005 schreibt Lego wieder schwarze Zahlen. Bewirkt wurde dies jedoch durch eine drastische und schmerzvolle Kostensenkung anstatt durch eine rentable Ausweitung des Kerngeschäfts. Wäre Lego mit einem im Amt gebliebenen Plougmann besser oder schlechter gefahren? Ich weiß es nicht, und vermutlich weiß es niemand. Wir können die Uhr nicht zurückdrehen und das Experiment nach Veränderung eines Parameters wiederholen.

Die Leistung eines CEO ist wissenschaftlichen Experimenten kaum zugänglich. Ich vermute allerdings, dass die Probleme von Lego über die kurze Amtszeit eines einzelnen CEO hinausreichten. Einem einzigen Menschen die Schuld für das Ungemach in die Schuhe zu schieben, mag die bequemste Lösung sein. Aber diese Art von Schuldzuweisung bildet nicht gerade die ideale Basis für zukünftige Spitzenleistungen.

Unser Wirtschaftsdenken wird von zahlreichen Täuschungen beeinflusst und wir sind alle nicht gefeilt vor logischen Irrtümern und Fehleinschätzungen. Wir sind aber in der Lage, die Wirtschaftsliteratur ein wenig kritischer zu lesen und den Blick für die wahre Unternehmensperformance zu schärfen.

