

Wie wichtig sind Manager für den Firmenerfolg?

Aussergewöhnliche Unternehmensergebnisse sind fast immer auch auf aussergewöhnliches Glück zurückzuführen. Auf Spitzenleistungen folgen statistisch gesehen nur Durchschnittsleistungen, im Gedächtnis aber bleibt die Spitzenleistung.

Margit Osterloh und Bruno S. Frey 24.01.2022, 05.30 Uhr



Es wird selten diskutiert, wie gross der Einfluss sehr selbstgerecht auftretender Spitzenmanager am Erfolg einer Firma wirklich ist. Dominic Steinmann /Keystone

Pierin Vincenz, ehemaliger CEO der Raiffeisenbank, ist abgestürzt. Der CS-Präsident António Horta Osório ist zurückgetreten (worden). Was haben die beiden gemeinsam? Beide haben sich allzu selbstherrlich über geltende Regeln hinweggesetzt. Beide gingen davon aus, dass sie so wichtig und grossartig sind, dass sie – selbstverständlich immer nur zugunsten ihres Unternehmens – für die Allgemeinheit bindende Vorschriften über Bord werfen können.

Die Hybris vieler Topmanager

Das Verhalten ist für ehemals erfolgreiche CEO nicht untypisch. Es existiert eine reichhaltige wissenschaftliche Forschung über die Hybris vieler Topmanager (wie auch mancher Spitzenpolitiker). Mit Hybris wurden in der Antike frevelhafter Übermut und Selbstüberschätzung gegenüber den Göttern bezeichnet.

Heute sehen wir, dass zahlreiche Führungskräfte zwar nicht gegenüber Göttern, aber gegenüber der Allgemeinheit und den Anspruchsgruppen ihres Unternehmens ein übersteigertes Selbstbewusstsein an den Tag legen. Sie zahlen überhöhte Preise für Akquisitionen, investieren zu viel in ihre Lieblingsobjekte und beziehen hohe Gehälter, die in keinem vernünftigen Verhältnis zu ihrer Leistung stehen. Immerhin liegt die Misserfolgsquote bei Firmenübernahmen laut empirischen Studien relativ stabil bei 50 Prozent.

Selten wird jedoch infrage gestellt, ob Spitzenmanager den Erfolg oder auch den Misserfolg einer Firma wirklich wesentlich beeinflussen. Die wissenschaftliche Managementforschung hat sich intensiv mit dieser Frage beschäftigt – mit dem Ergebnis, dass Topmanager den Firmenerfolg weit weniger beeinflussen als üblicherweise angenommen. Dafür sind verschiedene Faktoren verantwortlich.

Es ist nicht allein oder in erster Linie die Leistung eines Spitzenmanagers für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich, sondern viele verschiedene Faktoren auf der Ebene der allgemeinen Konjunktur, der Branche oder der Organisation. Nicht unerheblich ist die Rolle von Zufall und purem Glück: Erfolgreich ist, wer zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist. Ausführliche statistische Forschung hat ergeben, dass sich mehr als die Hälfte der Unterschiede in der Leistung von Unternehmen nicht erklären lässt. Auch die Wachstumsrate von Firmen stellt sich im Vergleich als nahezu zufällig dar.

«Manager des Jahres»

Jedoch schreiben sich Führungskräfte Erfolg gerne selber zu – unterstützt von den Medien. Für diese ist es besonders attraktiv, den «Manager des Jahres» oder die «beste Unternehmerin der Schweiz» herauszustellen, weil dies von hohem Unterhaltungswert für Leserinnen und Leser ist.

Jedoch handelt es sich dabei meist um das Ergebnis von in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften gründlich untersuchten Fehlurteilen. Am häufigsten unterläuft uns der sogenannte Attributionsfehler. Dieser führt dazu, dass – ähnlich wie der Halo-Effekt – Ergebnisse dem Talent einzelner Personen zugerechnet und auf weitere positive Eigenschaften dieser Person ausgedehnt werden, ohne die situativen Einflüsse oder glückliche Umstände einzubeziehen.

Verstärkend wirkt der sogenannte Matthäus-Effekt: Wer hat, dem wird gegeben. Erfolgreich erscheinende Personen erhalten mehr und bessere Ressourcen, was ihren Erfolg in noch besserem Licht erstrahlen lässt. Schliesslich übersehen die meisten Menschen den in der Statistik wohlbekanntesten Effekt der «Regression zum Mittelwert». Damit ist gemeint, dass aussergewöhnliche Ergebnisse fast immer auch auf aussergewöhnliches Glück zurückzuführen sind, welches bekanntlich unbeständig ist. Das Ergebnis: Auf

Spitzenleistungen folgen statistisch gesehen Durchschnittsleistungen. Im Gedächtnis bleibt die Spitzenleistung.

Was liesse sich dagegen tun? Man kann eine Widerspruchskultur in den Unternehmen pflegen. Etwa mithilfe eines Advocatus Diaboli. Er wurde früher vom Vatikan eingesetzt, um alle Argumente auf den Tisch zu bringen, die gegen eine Heiligsprechung angeführt werden könnten. Leider hat Papst Johannes Paul II. dieses segensreiche Verfahren abgeschafft. Oder man kann ein qualifiziertes Losverfahren bei der Auswahl der Führungskräfte einführen, welches – leider – vom Volk bei der Wahl der obersten Bundesrichter jüngst abgelehnt wurde.

Leider wendet sich der Zeitgeist gegenwärtig gegen solche sinnvollen Massnahmen, welche die Selbstherrlichkeit von Führungskräften einschränken.

Margit Osterloh und **Bruno S. Frey** sind Ständige Gastprofessoren an der Universität Basel und Forschungsdirektoren von Crema. Die Belege für die wissenschaftlichen Untersuchungen finden sich in «The Rationality of Qualified Lotteries». Der gemeinsam mit Katja Rost verfasste Aufsatz ist auf der Website von Crema abrufbar.

<https://www.nzz.ch/meinung/wie-wichtig-sind-manager-fuer-den-firmenerfolg-ld.1665739>