

Erfolg ist (oft) kein guter Ratgeber

STATISTIK: Groß angelegte Studien behaupten immer wieder, dass bestimmte Managementmethoden besonders erfolgreich sind. Doch Vorsicht: Wer nur Best-Practice-Fälle betrachtet, erhält eine positiv verzerrte Sicht der Dinge.

Von Jerker Denrell

Manager lernen anhand von Beispielen. Sie – und die Berater, für deren Sachverstand sie teuer bezahlen – untersuchen die Methoden und Taktiken erfolgreicher Unternehmen auf der Suche nach den magischen Formeln für geschäftliche Prosperität. Was könnte sinnvoller sein als das?

In Wirklichkeit ist nichts so gefährlich. Wer sich an erfolgreichen Firmen orientiert, kann gewaltig in die Irre gehen. Einmal nahm ich an einem Vortrag über die Eigenschaften erfolgreicher Unternehmer teil. Auf der Grundlage einer großen Anzahl eindrucksvoller Fallstudien kam der Redner zu dem Schluss, all diese Führungspersonlichkeiten hätten zwei entscheidende Eigenschaften gemeinsam: Sie hielten an ihrer Idee fest, oft trotz anfänglicher Fehlschläge, und konnten andere davon überzeugen, sich ihnen anzuschließen.

Für die meisten Zuhörer klang das hinreichend überzeugend. Doch der Redner hätte noch darauf hinweisen müssen, dass genau dieselben Eigenschaften zwangsläufig auch das Markenzeichen spektakulär gescheiterter Unternehmer sind. Besonders hoch

verliert, wer im Angesicht der Niederlage auf seinen Ideen beharrt und es zudem schafft, andere davon zu überzeugen, ihr Geld zum Fenster hinauszuwerfen.

Hier zeigt sich das Problem des Lernens am Vorbild: Jeder, der Generalisierungen über Geschäftserfolge anstellt, indem er bestimmte Unternehmen oder Manager erforscht, läuft in die klassische Falle der Statistik: Er trifft eine verzerrte Auswahl – das heißt, er verlässt sich auf Beispiele, die nicht für die gesamte untersuchte Gruppe repräsentativ sind. Wenn Forscher also nur erfolgreiche Unternehmen untersuchen, wird jeder Zusammenhang, den sie zwischen einer Managementpraktik und Erfolg herleiten, zwangsläufig irreführend sein.

Aus theoretischer Sicht ist der richtige Weg, herauszufinden, was ein Unternehmen erfolgreich macht, sowohl florierende als auch strauchelnde Firmen unter die Lupe zu nehmen. Dann würden Wirtschaftsforscher die richtigen Eigenschaften identifizieren, die die erfolgreichen Firmen von den nicht erfolgreichen unterscheiden.

Forscher ziehen jedoch häufig falsche Schlüsse. So folgern sie zum Beispiel, dass die Stärke einer Unter-

nehmenskultur mit dem Erfolg der Firma zusammenhängt, einfach weil erfolgreiche Firmen eine starke Unternehmenskultur haben. Wenn sie aber gescheiterte Firmen miteinbeziehen, würden sie vielleicht entdecken, dass viele der bankrotten Firmen ebenfalls starke Kulturen aufwiesen. Das könnte sie zu der Hypothese führen, dass die Art einer Unternehmenskultur zumindest ebenso wichtig ist wie die Stärke – und daran könnte sich eine tiefer gehende Betrachtung anschließen.

Ebenso dürfen wir nicht nur herausragende Manager betrachten, wenn wir nach effektiven Führungseigenschaften suchen. Vielmehr müssen wir auch Führungskräfte berücksichtigen, die nicht befördert oder die gar gefeuert wurden. Vielleicht war ihre Art der Unternehmensführung ebenso visionär – oder bescheiden. Doch wenn wir das nicht untersuchen, lässt sich das nicht sagen.

Wenn Erfolg blendet

Eine verzerrte Stichprobe ist eine Falle, die Wirtschaftswissenschaftler wie Praktiker nur schwer umgehen können – denn gute Leistung wird gewöhnlich dadurch belohnt, dass

ein Unternehmen überlebt. Firmen mit schwacher Leistung tendieren dazu, zu scheitern und zu verschwinden, und jeder Querschnitt aktiver Unternehmen wird naturgemäß überwiegend aus erfolgreichen Firmen bestehen. Ebenso wird jede repräsentative Auswahl derzeit aktiver Manager mehr Erfolgsgeschichten als gescheiterte Karrieren aufweisen, wenn die internen Auswahlverfahren der Unternehmen ordentlich funktionieren.

Aus diesem Grund ist die Wahrscheinlichkeit, an einer verzerrten Sicht zu leiden, geringer, wenn Manager in einer aufstrebenden Branche tätig sind. Sie sehen um sich herum andere Firmen scheitern. Während des Internetbooms beispielsweise tauchten Legionen neuer Unternehmen auf und verschwanden wieder. Vielen gelang es sogar, sich mit geringen oder gar keinen Erträgen eine Weile am Leben zu halten. Manager, die zu diesem Zeitpunkt der Entwicklung im Online-Sektor die Vorteile der unterschiedlichen Strategien bewerten wollten, konnten auf eine relativ unverzerrte Stichprobe zurückgreifen.

Von allen Managern sind Führungskräfte von Risikokapitalgesellschaften vermutlich diejenigen, die am wenigsten unter einer vom Erfolg verzerrten Sicht leiden, da sie viele Fehlschläge erleben. Da nur rund 10 Prozent ihrer Investitionen am Ende Gewinn bringen werden, investieren sie in viele verschiedene Risikounternehmen, in der Hoffnung, dass große Gewinne aus wenigen Erfolgen die zahlreichen Verluste ausgleichen werden.

Eine verzerrte Auswahl wird dann zu einem Problem, wenn eine Branche reift und die Zahl der Fehlschläge abnimmt. Nach dem Dotcom-Crash

gingen Unternehmen mit schlechten Ergebnissen schließlich Pleite, und weniger Firmen kamen neu hinzu, sodass in der Folge nicht mehr so viele scheiterten. Gleichzeitig wurden Unternehmen wie Amazon, Google und Ebay immer größer, sogar profitabel und zogen mehr Aufmerksamkeit auf sich. In Zukunft werden in dieser Branche wahrscheinlich nur einige wenige große Firmen dominieren – die Myriaden von Unternehmen, die ähnliche Strategien verfolgt hatten, damit aber gescheitert sind, werden dann vergessen sein.

Die Folgen dieser verzerrten Auswahl sind mit hoher Wahrscheinlichkeit größer, als viele glauben, weil der Ausleseprozess in den meisten Branchen so dramatisch ist. Einige Studien haben gezeigt, dass 50 Prozent aller Neugründungen in den ersten drei bis fünf Jahren scheitern. Nehmen wir als Beispiel die US-Reifenindustrie. Nach einer Phase raschen Wachstums erreichte die Anzahl der Firmen 1922 einen Höchststand von 274. Im Jahr 1936 existierten davon gerade noch 49 – ein Rückgang um mehr als 80 Prozent. Jeder also, der die Branche in den 30er Jahren erforscht hätte, würde nur noch einen sehr kleinen Teil der ursprünglich an den Start gegangenen Firmen untersucht haben.

Das soll nun freilich nicht heißen, dass etablierte Unternehmen nicht scheitern. Insbesondere bei radikalen Veränderungen der Technologie oder der Nachfrage geschieht das sehr wohl. Tatsache ist aber, dass Manager von etablierten Unternehmen in ausgereiften Branchen am ehesten in die Falle der verzerrten Auswahl laufen. Eine regionale Marketingmanagerin in einem Konzern wie Coca-Cola oder Procter & Gamble verbringt die meiste Zeit damit, eine florierende Marke oder Produktlinie zu managen. Mit anderen Worten: Ihre Erfahrung ist stark in Richtung Erfolg verzerrt.

Eine verzerrte Perspektive ist nicht nur ein Problem einzelner Unterneh-

men. Die Beurteilung von Managementpraktiken ist allgemein davon geprägt. Während ein neues Qualitätsprogramm in einem Unternehmen vielleicht nicht funktioniert und abgebrochen wird, haben andere Firmen derselben Branche damit womöglich Erfolg und bleiben dabei. Erfahrene Manager nichts über die gescheiterten Programme, nehmen sie nur die Erfolgsgeschichten zur Kenntnis.

Damit will ich nicht behaupten, Manager und Analysten würden sich niemals mit Fehlschlägen befassen. Doch die, denen sie Beachtung schenken, sind meist spektakuläre Fiaskos oder solche, die – wie Enron – für starke moralische Empörung sorgen. Und selbst dann währt das Nachdenken darüber meist nur kurz. Wie viele Manager verbringen schon ihre Zeit damit, die Konzernzusammenbrüche der 80er Jahre zu studieren? Aber Bücher über die Produktionsstrategien der japanischen Innovatoren jener Zeit lesen sie heute noch.

Wo die Gefahren liegen

In welche Fallen tappen Manager, die auf verzerrte Daten vertrauen? Drei Fälle sind wahrscheinlich.

Riskante Praktiken werden überbewertet

Die meisten neuen Organisationspraktiken sind in irgendeiner Form riskant. Das heißt, sie führen dazu, dass die Leistungen eines Unternehmens stärker schwanken und vom Mittel abweichen. Lee Fleming hat diese Dynamik treffend in einem im Dezember 2004 im Harvard Businessmanager erschienenen Beitrag illustriert (siehe Servicekasten Seite 7). Fleming kommt zu dem Ergebnis, dass der Wert von Innovationen, die von interdisziplinären, funktionsübergreifenden Teams entwickelt werden, im Durchschnitt geringer ist als der Wert von Innovationen, die homogene Teams von Wissenschaftlern hervorbringen. Die von den heterogeneren Teams

JERKER DENRELL

ist Assistenzprofessor für *Organizational Behavior* an der *Stanford Graduate School of Business* in *Stanford, Kalifornien*.

entwickelten Innovationen sind zwar öfter bahnbrechend – scheitern aber auch häufiger. Der Einsatz funktionsübergreifender Teams ist daher riskanter als der Einsatz homogener Teams. Wer nur erfolgreiche Unternehmen betrachtet, zieht daher möglicherweise genau die verkehrten Schlüsse.

Dieser Zusammenhang lässt sich grafisch veranschaulichen (siehe Abbildung rechts). Das obere Diagramm zeigt die Leistungen aller Unternehmen, die eine riskante Praktik angewendet haben, das untere hingegen blendet jene aus, die damit gescheitert sind. Wie zu erwarten, ist die Leistung der Firmen, die die Praktik nicht anwenden, relativ stabil. Aber je mehr Firmen die Praktik einsetzen, desto größer wird die Kluft zwischen den erfolgreichen und den erfolglosen Unternehmen, da die Leistung der Firmen entweder steigt oder sinkt. Im Durchschnitt, so zeigt es die Trendlinie, verringert der Einsatz der riskanten Praktik die Leistung.

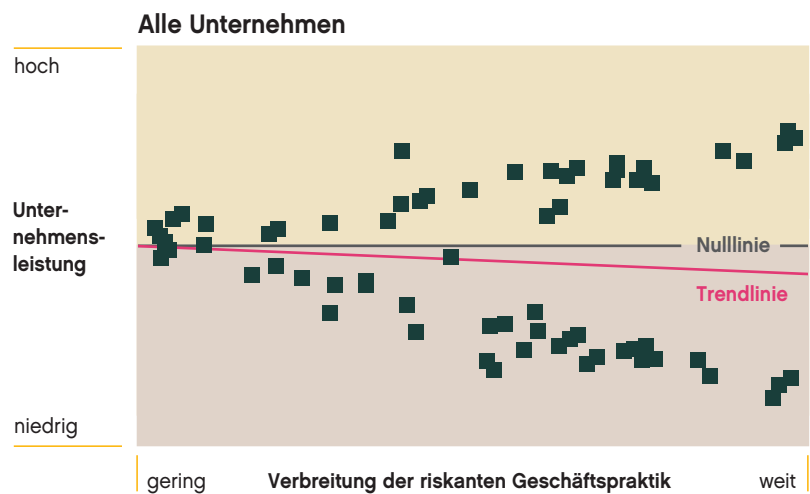
Angenommen, wir hätten die Untersuchung erst durchgeführt, nachdem viele der leistungsschwächsten Firmen Pleite gegangen oder von anderen Unternehmen übernommen worden waren. In diesem Fall hätten wir zwar die Erfolge verzeichnet, die Unternehmen durch das Anwenden einer riskanten Geschäftspraktik erzielen konnten, aber nur wenige der Misserfolge. Folglich würden Sie einen positiven Zusammenhang zwischen der riskanten Praktik und der Unternehmensleistung beobachten (wie im unteren Diagramm zu sehen). Nur wenn Forscher Daten über Erfolge und Verluste sammeln, wie Fleming dies tat, können sie die Risiken erkennen, die einer bestimmten Geschäftspraktik innewohnen (ein weiteres Beispiel für diese Dynamik finden Sie im Kasten Seite 6).

Erfolg speist sich selbst

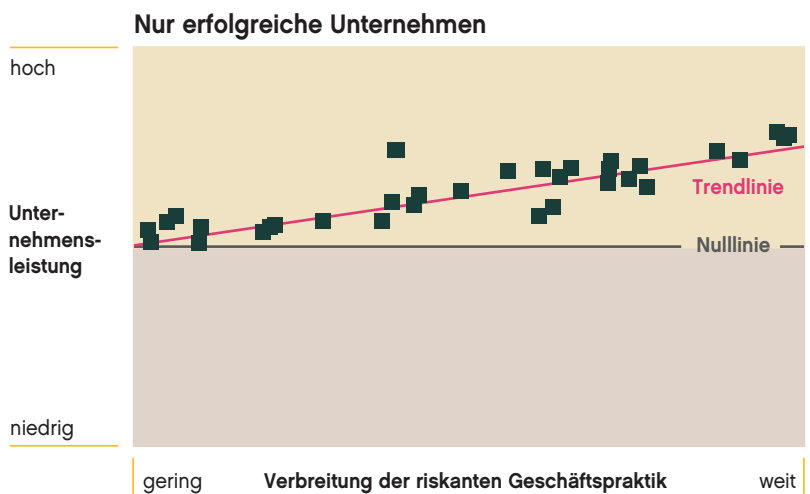
Eine zweite Falle besteht darin, dass aktuelle Errungenschaften durch frü-

Die Gefahren der Statistik

Was geschieht, wenn Manager aus unvollständigen Daten Schlüsse ziehen? Angenommen, Sie wollen wissen, wie eine bestimmte Geschäftspraktik, beispielsweise der Einsatz interdisziplinärer Teams, den Erfolg eines Unternehmens beeinflusst. Empirische Untersuchungen zeigen, dass diese Methode riskant ist in dem Sinne, dass die Leistung heterogener Teams stärker schwankt als die homogener Teams. Je mehr Unternehmen diese Methode anwenden, desto größer wird die Kluft zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Firmen. Zudem, das zeigt die Trendlinie in der ersten Grafik, korreliert der Einsatz der riskanten Managementpraktik negativ mit der Unternehmensleistung.



Was passiert, wenn nur die überlebenden, erfolgreichen Firmen betrachtet und all jene ausgeschlossen werden, die aufgeben mussten, während sie die riskante Praktik einsetzten, verdeutlicht die zweite Grafik. Jetzt besteht scheinbar eine positive Korrelation zwischen dem Einsatz der Geschäftspraktik und dem Unternehmenserfolg. Die verzerrte Auswahl der Stichprobe führt also zu exakt der falschen Schlussfolgerung.



here Erfolge gespeist und dadurch unangemessen aufgebläht werden.

Zum besseren Verständnis dieses Sachverhalts stelle man sich vor, das Unternehmen sei ein Rennläufer, der gegen andere Läufer antritt. Gewinnt der Läufer zehn voneinander unabhängige Rennen, so ist er vermutlich einfach besser als die anderen, und sie können von ihm lernen. Nehmen wir jedoch stattdessen an, der Ausgang des einen Rennens wirke sich auf alle weiteren Rennen aus. Das heißt: Gewinnt der Läufer im ersten Rennen mit einer Minute Vorsprung, so geht er mit einer Minute Vorsprung ins nächste Rennen – und so weiter. Ganz klar: Zehn solche Rennen zu gewinnen ist weniger eindrucksvoll, denn ein Sieg im ersten Durchgang verschafft dem Läufer eine größere Chance, den zweiten Lauf zu gewinnen, eine noch größere Chance für den dritten Lauf und so weiter.

Viele Branchen funktionieren aber genauso. Ein Beispiel: Ein Telefonanbieter oder eine Softwarefirma hat in einem Jahr einen großen Marktanteil. Dank der Wechselkosten für die Kunden und wegen deren Trägheit wird die Firma höchstwahrscheinlich auch im folgenden Jahr einen großen Marktanteil haben. Solche Firmen könnten selbst dann noch hohe Profite erzielen, wenn die Manager ihren Job schlecht machen, einfach getragen durch frühere Erfolge oder vom Glück.

Die Konzentration auf Aktienkurse statt auf Gewinne entschärft dieses Problem, denn Veränderungen beim Aktienkurs spiegeln in einem gut funktionierenden Markt Veränderungen in der Leistung wider. Aber den Erfolg am Aktienkurs zu messen bringt andere Probleme. Sidney Winter, Professor an der Wharton School der University of Pennsylvania, hat auf das Phänomen hingewiesen, dass der Aktienkurs eines Unternehmens gleich bleibt, wenn ein hervorragender CEO auf den anderen folgt. Dagegen steigt der Aktienkurs, wenn

das Unternehmen einen schwachen CEO gegen einen besseren, aber immer noch nicht wirklich guten austauscht. Mit anderen Worten: Den Standard bei Spitzenleistung zu halten wird unter Umständen weniger honoriert als der Aufstieg ins Mittelmaß.

Gefahr des Umkehrschlusses

Ein drittes Problem, das entsteht, wenn man sich nur an Erfolgsbeispielen orientiert, ist die Gefahr des Umkehrschlusses. Daten könnten zum Beispiel auf eine deutliche Verbindung zwischen der Stärke einer Unternehmenskultur und der Leistung dieses Unternehmens hindeuten. Doch führt die ausgeprägte Kultur zur hohen Leistung oder umgekehrt?

Das Henne-Ei-Problem ist in diesem Fall besonders verzwickelt, denn hohe Leistung beeinflusst ihrerseits die Unternehmenskultur auf verschiedene Weise. So ist es vermutlich einfacher, in einem gesunden Unternehmen eine Kultur auf Teambasis zu errichten als in einem Unternehmen, das im Niedergang begriffen ist, in dem die Angestellten vermutlich demoralisiert sind und sich illoyal verhalten. Unternehmen mit hoher Leistung können sich Programme und Praktiken leisten, die für schwache Firmen nicht bezahlbar sind. Und manche dieser kosten- und zeitaufwändigen Aktivitäten könnten in Firmen, die ums Überleben kämpfen, sogar die Leistung schmälern.

Außerdem könnten die Erfolgserwartungen von Managern deren Strategiewahl beeinflussen. Das erschwert es, richtig zu beurteilen, welche Wirkung diese Wahl jeweils hat.

Wie William Boulding und Markus Christen in ihrem Beitrag „First-Mover Disadvantage“ (siehe Servicekasten Seite 7) bemerkten, entscheiden sich Unternehmen mit innovativen Produkten und starken Vertriebsmöglichkeiten oft, frühzeitig in neue Märkte einzutreten. Produkte und Vertrieb sorgen zunächst für hohe Erträ-

ge. Die Manager dieser Firmen folgern daraus, dass ein früher Markteintritt stets den Erfolg garantiere, obwohl die überproportional hohen Kosten den Vorteil des Pioniers auf längere Sicht oft zunichte machen, wie die Autoren in ihrer Studie zeigen konnten.

Verzerrung allerorten

Viele der populären Erfolgstheorien sind durchsetzt von verzerrten Annahmen. Eine der langlebigsten Vorstellungen im Management besagt zum Beispiel, dass solche Firmen erfolgreich sind, die sich auf einen Bereich oder eine Technologie konzentrieren, statt zu diversifizieren. In vielen Managementbestsellern wurde empfohlen, Führungskräfte sollten das Motto „Schuster, bleib bei deinem Leisten“ beherzigen und sich auf das Kerngeschäft konzentrieren.

In der Regel untersuchen die Studien, auf denen diese Bücher aufbauen, nur bestehende oder – noch enger – nur sehr erfolgreiche Unternehmen. Daher überschätzen die Autoren die Vorteile einer solchen Ausrichtung auf die Kernkompetenzen. Chris Zook und James Allen beispielsweise kommen in ihrem Werk „Erfolgsfaktor Kerngeschäft“ aus dem Jahr 2001 zu dem Ergebnis, dass 78 Prozent aller Firmen mit hoher Leistung sich auf einige wenige Kernaktivitäten konzentrierten, dass aber nur 22 Prozent der Firmen mit geringerer Leistung dies täten. Die Studie umfasste 1854 Unternehmen und bewertete hohe Leistung anhand von Kriterien wie Aktienkurs, Umsatz und Gewinn; sie berücksichtigte aber nur Unternehmen, die den Studienzeitraum überlebt hatten. Es wurde also keine Firma betrachtet, die mit einer Konzentrationsstrategie begonnen hatte, dann aber gescheitert war.

Wären diese Fehlschlüsse berücksichtigt worden, hätte dies das Bild erheblich verändert. Laut Zook und Allen erzielten 13 Prozent aller Firmen hohe Leistungen, und davon

waren 78 Prozent – oder 188 Unternehmen – auf das Kerngeschäft konzentriert. Wären nur 200 andere Unternehmen in die Untersuchung einbezogen worden, die im Studienzeitraum eine Strategie der Fokussierung verfolgt hatten, aber Pleite gegangen waren, so wäre das – wirkliche – Verhältnis zwischen Konzentration auf das Kerngeschäft und Unternehmensleistung genau umgekehrt gewesen.

Eine weitere kühne Behauptung, die von Managementgurus oder der Populärpresse gern vertreten wird, besagt, dass CEOs waghalsig sein und Risiken eingehen sollten. Viele Artikel in der Wirtschaftspresse feiern die Intuition bestimmter großer Konzernlenker. Kein Geringerer als Jack Welch gab seiner Autobiografie den Titel „Straight from the Gut“ („Aus dem Bauch heraus“). Einige Chefs – wie etwa Ex-Sony-Boss Akio Morita – gingen so weit, die Marktforschung vollständig zu ignorieren weil sie glaubten, ihre Instinkte seien ein verlässlicherer Wegweiser.

Es ist sicher richtig, dass Unternehmen prächtig belohnt werden können, wenn ihre CEOs große Risiken eingehen. Angenommen, Sie sind in einer Branche tätig – sagen wir Mode oder Unterhaltungselektronik –, in der die Vorreiter einen Vorteil haben, in der aber auch eine beträchtliche Unsicherheit hinsichtlich der Konsumentenvorlieben herrscht. Um den Vorteil des Vorreiters zu erlangen, muss ein Unternehmer schnell handeln. Die erfolgreichsten Firmen werden diejenigen sein, die – weitgehend geleitet vom Instinkt ihrer Führungskräfte – das Glück haben, Produkte auf den Markt zu bringen, die zufällig den Geschmack der Verbraucher treffen.

Nur nach ihrem Gefühl handeln in der Regel aber auch die erfolglosesten Manager – und lancieren Produkte, an denen die Verbraucher bedauerlicherweise keinen Gefallen finden. Da nur

wenige Leute ihr Scheitern groß verkünden und viele der Unglücksfirmen aufhören zu existieren, hören wir vorwiegend vom Erfolg von Entscheidungen, die „aus dem Bauch heraus“ getroffen wurden, und nur wenig über die zahllosen „Visionäre“, die versuchten, auf ähnliche Weise Branchen zu revolutionieren, denen dies aber nicht gelang.

Es soll hier nicht behauptet werden, alle populären Theorien über Leistung und Erfolg seien falsch. Ob das so ist, weiß ich nicht. Es mag sein, dass es zwischen Erfolg und der Konzentration auf das Kerngeschäft eine echte Verbindung gibt. In manchen Branchen mag die Stärke einer Unternehmenskultur zählen, egal wie sie beschaffen ist. Und die Instinkte einiger Manager mögen eine ebenso solide Grundlage für strategische Entscheidungsfindungen sein wie jedwede Menge an Analysen. Doch in einem bin ich mir sicher: Kein Manager sollte eine Theorie akzeptieren, wenn er

nicht sicher sein kann, dass ihre Fürsprecher auf der Grundlage unverzerrter Daten arbeiten.

Das Problem beheben

Der naheliegendste Schritt, um dem Problem einer verzerrten Stichprobe abzuwehren, ist, alle verfügbaren Daten über Fehlschläge zusammenzutragen. Innerhalb Ihrer eigenen Organisation sollten Sie darauf bestehen, dass alle Daten über Fehler und Rückschläge systematisch gesammelt und analysiert werden. Solche Informationen können ansonsten leicht untergehen, beispielsweise weil die Verantwortlichen die Organisation verlassen oder einfach nicht gewillt sind, über ihre Misserfolge zu sprechen. Außerhalb Ihres Unternehmens sollten Sie Ihre Benchmarkingbemühungen ausdehnen und auch weniger erfolgreiche Firmen miteinbeziehen. Branchenverbände können Ihnen helfen, Daten über das Scheitern neuer Praktiken und Konzepte zu sammeln.

Wie sehr man sich irren kann

Im Zweiten Weltkrieg untersuchte der Statistiker Abraham Wald die Gefährdung von Flugzeugen durch feindlichen Beschuss. Alle verfügbaren Daten zeigten, dass bestimmte Maschinenteile sehr viel häufiger getroffen wurden als andere. Die Militärs folgerten daraus natürlich, dass diese Teile verstärkt werden müssten. Wald jedoch kam zu dem umgekehrten Schluss: Die am seltensten getroffenen Teile sollten verstärkt werden. Die Empfehlung spiegelte seine Einsicht in die inhärent verzerrte

Stichprobe wider, die nur jene Flugzeuge erfasst hatte, die zurückgekehrt waren. Wald meinte, die Rückkehr eines Flugzeugs sei unwahrscheinlicher, wenn es in einem entscheidenden Bereich getroffen wurde; umgekehrt sei ein Flugzeug, das zurückgekehrt war, vermutlich nicht an einer entscheidenden Stelle getroffen worden. Walds These war daher, dass es sich nicht bezahlt mache, jene Teile der zurückgekehrten Flugzeuge zu verstärken, die bereits viele Treffer überstanden hatten.

Anmerkung: Die Wald-Anekdote zählt zu den meistzitierten in der Statistikergemeinde. Siehe etwa: Mangel, M.; Samaniego, F. J.: Abraham Wald's Work on Aircraft Survivability, in „Journal of the American Statistical Association“, Juni 1984.

Doch auch dann ist es eher unwahrscheinlich, dass Sie über unverzerrte Daten verfügen. Zum Glück haben Wirtschaftswissenschaftler und Statistiker eine Reihe von Methoden entwickelt, die Managern helfen können, die Verzerrungen in Stichproben zu korrigieren. Allerdings beruhen diese Methoden auf bestimmten Annahmen, die je nach Kontext mehr oder weniger realistisch sind.

Angenommen, wir wollen die durchschnittliche Eigenkapitalrendite aller Unternehmen in einer bestimmten Branche schätzen, verfügen aber nur über Daten zur Eigenkapitalrendite von Firmen, die überlebt haben. Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite aller überlebenden Unternehmen zu berechnen würde zu einer zu hohen Schätzung führen. Setzen wir für unsere Annahme nun aber voraus, dass die Eigenkapitalrendite in dieser Branche einer Normalverteilung folgt und dass alle Unternehmen mit einer negativen Eigenkapitalrendite scheitern. Dann können wir unsere Daten verwenden, um die durchschnittliche Eigenkapitalrendite für alle Firmen zu schätzen, denn die vorliegenden Informationen reichen aus, um uns zu sagen, wie die Kurve genau aussieht und was der Durchschnitt ist.

Mit Hilfe dieses Ansatzes lassen sich Verzerrungen in jeder Situation berichtigen, in der wir formal-statistische Verfahren anwenden können.

Gehen wir beispielsweise von folgender Vermutung aus: Je mehr Training das Verkaufspersonal eines Unternehmens in einer bestimmten Branche erhält, desto höher wird die durchschnittliche Leistung eines Verkäufers sein und desto gleichmäßiger wird die Leistung des gesamten Verkaufspersonals ausfallen. Nehmen wir weiter an, wir haben detaillierte Daten darüber, wie viel die meisten derzeit in dieser Branche aktiven Unternehmen in Training investieren. Wenn wir sicher voraussetzen kön-

nen, dass Leistung einem spezifischen Verteilungsmuster folgt, so können wir im Prinzip auf Grund der vorliegenden Daten eine unverzerrte Schätzung darüber erzielen, inwiefern Investitionen in Training tatsächlich das durchschnittliche Niveau und die Bandbreite der Leistungen des Verkaufspersonals beeinflussen – auch wenn uns keine Daten über gescheiterte Unternehmen vorliegen.

Was wir hier im Grunde tun, ist, die Form eines bestimmten Eisbergs herzuleiten, indem wir seine Spitze beobachten und eine (wie wir hoffen) vernünftige Annahme über den Zusammenhang zwischen den Spitzen von Eisbergen und deren restlichem Volumen treffen.

Der Pionier dieser statistischen Methoden war James Tobin, dem 1981 der Nobelpreis für Wirtschaft verliehen wurde. Auf seinem Werk baute später James Heckman auf, der seinerseits für seine Beiträge in diesem Bereich im Jahr 2000 den Nobelpreis erhielt. In den vergangenen Jahren haben Managementwissenschaftler diese Methoden verwendet, um die verzerrte Auswahl in ihren eigenen Forschungen zu korrigieren, und sie haben begonnen, für ihren breiteren Einsatz in der Unternehmensführung zu werben. In ihrem Beitrag „Holen Sie mehr aus Ihren Kunden heraus“ beispielsweise demonstrieren Jacquelyn S. Thomas, Werner Reinartz und V. Kumar, wie sich diese Methoden einsetzen lassen, um die Effizienz von Marketinginvestitionen zu verbessern (siehe Servicekasten).

Ich weiß: Warnende Worte und der Rat, aus Fehlschlägen zu lernen, kommen selten gut an. Manager sind geradezu süchtig nach Gewissheiten und Vorbildern aus der Unternehmensliteratur, und bis zu einem gewissen Grad müssen sie das auch sein. Sie leben in einer schnelllebigen Welt und können es sich oft nicht leisten, bestimmte Handlungen aufzuschieben, bis ihnen bessere Daten vorliegen.

Aber es gibt wirklich keine Entschuldigung dafür, die offensichtlichen Fallen zu meiden, die wir auf diesen Seiten beschrieben haben.

Erfolg mag zwar inspirierender wirken als Misserfolg, doch die Logik der Statistik diktiert, dass ehrgeizige Manager ihr Ziel, hohe Leistungen zu erbringen, wohl eher erreichen, wenn sie dem Scheitern ihrer Wettbewerber ebenso viel Beachtung schenken wie derzeit den Erfolgsgeschichten. ■

SERVICE

LITERATUR

Eine ausführliche Erörterung der in diesem Artikel vorgestellten Konzepte findet sich in dem Paper: DENRELL, J.: „Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Management“, in: Organization Science, Mai/Juni 2003.
BOULDING, W.; CHRISTEN, M.: First-Mover Disadvantage, in: Harvard Business Review Nr. 9, Oktober 2001, Seite 20 – 21.

HBM ONLINE

FLEMING, L.: Gezielt den Jackpot knacken, in: Harvard Businessmanager, Dezember 2004, Seite 19 – 21, Produktnummer 200412019.
THOMAS, J. S.; REINARTZ, W.; KUMAR, V.: Holen Sie mehr aus Ihren Kunden heraus, in: Harvard Businessmanager, November 2004, Seite 78 – 89, Produktnummer 200411078.
(zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

© 2005 Harvard Business School Publishing
Übersetzung: Christof Rostert