

# CEO-NACHFOLGE BEDÜRFNIS NACH ABGRENZUNG

**Führungswechsel bedeuten oft große Veränderungen.** Ein neuer Chef muss sich eine Hausmacht aufbauen und mit einer eigenen Strategie den Führungsanspruch untermauern. Man sollte meinen: Unterscheidet sich der Neue stark von seinem Vorgänger, sollte der Kurswechsel besonders stark ausfallen. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. Ein Forscherteam aus Deutschland und Dänemark hat herausgefunden: Je ähnlicher neu berufene Vorstandschefs ihren Vorgängern sind, desto eher verändern sie die Strategie des Unternehmens. Die Wissenschaftler führen dies darauf zurück, dass diese Topmanager ein besonders starkes Abgrenzungsbedürfnis haben.

**Thomas Hutzschenreuter**, Professor für strategisches und internationales Management an der Technischen Universität München, hat mit seinen Kollegen rund 180 Wechsel an der Spitze von knapp 80 Dax-, MDax- und TecDax-Unternehmen von 1985 bis 2007 untersucht. Die Ähnlichkeit bestimmten sie danach, in welchen Funktionen und Branchen die Manager gearbeitet hatten, sowie nach der Staatsangehörigkeit und dem Alter. Das Ausmaß des Strategiewechsels erfassten sie über die Frage, ob die Vorstandschefs innerhalb von zwei Jahren nach Amtsantritt Geschäftseinheiten verkauften, die ihre Vorgänger geschaffen hatten. „Vorstände werden unausweichlich mit denjenigen verglichen, die vorher an der Spitze standen“, sagt Hutzschenreuter. „Da niemand in dieser Position als austauschbar gelten will, entsteht das Bedürfnis, sich mit eigenem Handeln unterscheidbar zu machen. Dieser Drang ist größer, wenn es kaum biografische Merkmale gibt, mit denen man sich abgrenzen kann.“ Besonders ausgeprägt war der Effekt, wenn der Vorgänger in den Aufsichtsrat wechselte. Unternehmen, die keinen allzu starken Kurswechsel wollen, sollten dieser Forschung zufolge also einen radikalen Schnitt wagen: den Vorgänger komplett aus der Organisation entfernen und einen völlig anderen Managertyp an die Spitze hieven.

**Quelle:** Thomas Hutzschenreuter et al.: „Seeking distinctiveness through divestments“, *Managerial and Decision Economics*, März 2018

Länder, deren Einwohner auf Facebook viele Emojis nutzen, haben höhere „Nationalglück“-Werte als andere Staaten. Das Glück ist umso größer, je mehr unterschiedliche Emojis die Bürger verwenden.

**Quelle:** Laura Vuillier et al.: „Amount and Diversity of Digital Emotional Expression Predicts Happiness“, *Harvard Business School Working Paper* 2018

## ONLINEBEWERTUNGEN NEUN STERNE SIND BESSER ALS ZEHN STERNE

**Wann ist eine Kundenbewertung** im Internet überzeugend? Verrisse schrecken sicherlich ab, aber manchmal sind es auch Topbewertungen. Eine US-Studie hat gezeigt: Moderat positive Bewertungen wirken auf Verbraucher oft überzeugender, wenn die Voreinstellung die volle Punkt- (oder, wie auf Bewertungsportalen gängig, Sterne-)zahl war. Die Forscher erklären dies wie folgt: Abweichungen von der Voreinstellung zeugen aus Sicht der Kunden davon, dass der Bewerter sich mehr Gedanken gemacht und somit eine akkuratere Einschätzung abgegeben hat. Eine Folgestudie ergab jedoch: Topbewertungen entfalten dann wieder ihre volle Überzeugungskraft, wenn sie mit einer ausführlichen Rezension einhergehen.

**Quelle:** Daniella Kupor, Zakary Tormala: „When Moderation Fosters Persuasion: The Persuasive Power of Deviatory Reviews“, *Journal of Consumer Research*, Oktober 2018