

# Inhalt

## **Vorwort 13**

### **1. Wie wenig wir wissen 19**

Wie kommt es, dass die einen Unternehmen Erfolg haben und die anderen nicht? Trotz emsiger Forschung ist unsere Wissenslandkarte von weißen Flecken übersät. Und die meisten Studien zur Unternehmensperformance bewegen sich auf dem Niveau pseudowissenschaftlicher Anekdoten.

### **2. Die Cisco-Anekdote 36**

Der Aufstieg von Cisco Systems begann Ende der Neunzigerjahre mit einer brillanten Idee, einer klaren Kundenorientierung und sinnvollen Firmenzukäufen. Als die Blase platzte, stellte sich heraus, dass Cisco die Strategie verfehlt, Kunden vergaucht und die falschen Firmen verschluckt hatte. Im Licht einer schlechteren Performance sah plötzlich alles anders aus.

### **3. Auf und Ab mit ABB 55**

In guten Zeiten war ABB ein New-Age-Wunder mit vorbildlicher Firmenkultur, zukunftsweisenden Organisationsstrukturen und einem Helden an der Spitze. Als das Unternehmen beinahe kollabierte, verfügte es über eine uninspirierte Kultur, eine chaotische Organisation und eine arrogante Führung. ABB hatte sich kaum verändert – der Unterschied lag im Auge des Betrachters.

#### **4. Halo-Effekte, wohin das Auge blickt 72**

Unser unternehmerisches Denken leidet allzu häufig unter dem *Halo-Effekt* oder der Blendwirkung vermeintlicher Patentrezepte. Bei vielen »ursächlichen« Faktoren einer guten Unternehmensperformance – Firmenkultur, Führungsqualitäten und so weiter – handelt es sich in Wirklichkeit um Begleit- und Folgeerscheinungen.

#### **5. Gegenmittel Forschung? 90**

Können uns wissenschaftliche Studien zur Unternehmensperformance vor dem Halo-Effekt bewahren? Nur, wenn sie performanceunabhängige Messkriterien berücksichtigen. Häufig enthalten sie jedoch weitere Täuschungsquellen wie die *Verwechslung von Korrelation und Kausalität* oder die *Suche nach der einzigen wahren Erklärung*.

#### **6. Auf der Suche nach Spitzenunternehmen ... finden wir Halo-Effekte 112**

Zwei bekannte Bestseller, *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* und *Immer erfolgreich*, sind voller Beispiele für den Halo-Effekt und weitere Täuschungsquellen wie den *ausschließlichen Siegervergleich*, die *Illusion wissenschaftlicher Gründlichkeit* und die *Illusion vom anhaltenden Erfolg*.

#### **7. Eine Täuschung kommt selten allein 138**

Spätere Studien wie beispielsweise *Der Weg zu den Besten* präsentieren sich noch aufwendiger und ambitionierter; dafür finden sich hier auch noch mehr Täuschungsquellen wie die *Illusion der absoluten Performance*, die *Verwechslung von Ursache und Wirkung* und die *trügerische Metapher von den Naturgesetzen der Unternehmensführung*.

#### **8. Die Vermengung von Anekdote und Wissenschaft 161**

Viele populäre Bücher zur Unternehmensführung halten wissenschaftlichen Kriterien nicht stand und beziehen ihre Überzeugungskraft vielmehr aus ihrem Anekdotencharakter. Sie inspirieren ihre Leser und machen ihnen Mut. Dabei setzen sie jedoch häufig falsche Schwerpunkte und führen die Manager auf gefährliches Glatteis.

## **9. Die Mutter aller Businesslösungen: Nimm zwei 178**

Wie lautet das ultimative Performancerezept? Im Wesentlichen verfügen wir über zwei Hebel: den strategischen Ansatz und seine operative Umsetzung. Der hohe Unsicherheitsgrad in beiden Bereichen erklärt jedoch, warum es keine Performancegarantie gibt und warum es so schwerfällt, Erfolgsfaktoren zu isolieren.

## **10. Management ohne Kokosnusskopfhörer 196**

Wie sieht Unternehmensführung ohne falsches Wunschdenken aus? Umsichtige und vorausschauende Manager erhöhen ihre Erfolgswahrscheinlichkeit, indem sie den Unsicherheitsfaktor akzeptieren und bewusst in ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen.

### **Anhang**

**Tabellen 217**

**Anmerkungen 228**

**Bibliografie 251**

**Dank 263**

**Register 265**

**Über den Autor 273**