

Phil Rosenzweig

Der Halo-Effekt

**Wie Manager sich
täuschen lassen**

**Aus dem Amerikanischen
von Nikolas Bertheau**

GABAL

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 vergrault und die falschen Firmen geschluckt 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 einzig 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 Kokosnussskopfhörer 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

1. Wie wenig wir wissen

How little we know, how much to discover ...

Who cares to define what chemistry this is?

Who cares, with your lips on mine, how ignorant bliss is?

»HOW LITTLE WE KNOW (HOW LITTLE IT MATTERS)«

TEXT VON CAROLYN LEIGH, MUSIK VON PHILLIP SPRINGER, 1956¹

Nach einem besonders enttäuschenden Weihnachtsgeschäft trennte sich der dänische Spielzeughersteller Lego im Januar 2004 von seinem CEO Poul Plougmann. Dieser Schritt war zu erwarten gewesen, nachdem bereits das gesamte Jahr ähnlich schlecht verlaufen war – mit Umsatzeinbußen von fünfundzwanzig Prozent und einer in der Firmengeschichte beispiellosen Verlustbilanz von 230 Millionen US-Dollar. 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. Die Lösung? Lego verkündet die »Rückbesinnung auf das Basisgeschäft«. Kristiansen verspricht: »Wir werden den Schwerpunkt auf die Rentabilität und auf die Attraktivität unserer Kernprodukte legen.«²

Diese Geschichte ist keineswegs ungewöhnlich. Täglich lesen wir von erfolgreichen Unternehmen, in denen jemand befördert, und von glücklosen Unternehmen, in denen jemand entlassen wird. Heu-

te Lego, morgen ein anderes Unternehmen. Mit Lego habe ich übrigens wenig am Hut. Rick Blaine aus *Casablanca* hätte wohl gesagt: Die Probleme eines dänischen Familienunternehmens interessieren diese verrückte Welt nicht die Bohne. Aufschlussreich sind jedoch die Erklärungen, die für die Lego-Performance gegeben werden, weil sie unser Verständnis von den Vorgängen in zahllosen weiteren Unternehmen beispielhaft illustrieren. Die Nachricht vom Umsatzrückgang bei Lego allein genügt uns nicht; wir wollen eine Erklärung. Es kann nicht bloß Pech gewesen sein – denn ein stolzes Unternehmen, das aus keinem Spielzeuggeschäft in der Welt wegzudenken ist und Generationen von Kindern begleitet hat, strauchelt nicht ohne Grund. Welchen Reim also macht sich die Wirtschaftspresse auf Legos Talfahrt? 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 vereinzelte Stimmen. 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.*

Chris Zook von Bain & Company schreibt in seinem Buch *Profit from the Core*³ aus dem Jahr 2001, den Unternehmen bekomme es in der Regel gut, wenn sie sich auf vergleichsweise wenige Produkte für einen klar umrissenen Abnehmerkreis konzentrieren. Sobald sie auf allzu unterschiedliche Produkte setzen und allzu unterschiedliche Kundenkreise ins Visier nehmen, lassen die Resultate häufig zu wünschen übrig. Hier aber liegt der Haken: Wie genau definieren wir das

Kerngeschäft eines Unternehmens? Zook benennt sechs Dimensionen, in denen ein Unternehmen seine Aktivitäten erweitern kann: geografisch, über neue Vertriebskanäle, neue Kundensegmente, neue Schritte in der Wertschöpfungskette, neue Branchen und neue Produkte. Jede dieser Erweiterungen birgt nicht nur Erfolgs-, sondern auch Gefahrenpotenziale. Woher wissen wir also, welchen Weg wir einschlagen sollen? Wo endet der Kernbereich und wo beginnt das Neuland? Wie können wir im Voraus wissen, was sich im Rückblick häufig so deutlich zeigt?

Womit wir wieder bei Lego wären. Jahrelang produzierte und verkaufte das Unternehmen ausschließlich Spielzeugbausteine für Kinder. Das war das Kerngeschäft. Mittels moderner Spritzgusstechniken stellte Lego Steckbausteine unterschiedlichster Farbe, Form und Größe her, aus denen Kinder bauen konnten, wonach ihnen zumute war. Lego war stets gleichbedeutend mit Plastiksteckbausteinen und nichts anderem. Mit seiner Marktdominanz hatte es den Handel fest im Griff. In diesem seinem Reich war Lego König.

Leider jedoch steht die Wirtschaft nicht still: Die Kundenwünsche verändern sich ebenso wie die technologischen Möglichkeiten, und neue Wettbewerber greifen in das Geschehen ein. Immer mehr und immer jüngere Kinder begeistern sich für elektronisches Spielzeug. In den Neunzigerjahren waren Plastikbausteine ein reifes Produkt, das neben Videospiele und Elektronikschnickschnack eher langweilig wirkte. Wollte Lego wachsen oder auch nur seine Stellung behaupten, musste sich das Unternehmen etwas einfallen lassen – fragte sich nur, was. Mit einem Vorstoß ins Finanzdienstleistungsgeschäft beispielsweise hätte es seinen Kernbereich klar verlassen. Ein Flop hätte niemanden überrascht – *Was sucht ein Spielzeughersteller im Bankgeschäft? Was versteht er überhaupt davon?* –, und der verantwortliche Chef wäre ohne Gnade entlassen worden. Wie steht es jedoch mit Kinderkleidung? Hier liegt der Fall nicht so eindeutig, denn Lego versteht viel von Kindern und Konsumgütern. Das Unternehmen verfügt über mächtige Vertriebskanäle, wenn auch nicht beziehungsweise noch nicht im

Bekleidungsbereich. Das könnte also möglicherweise funktionieren. Und *elektronisches* Spielzeug? Auch hier kann man es einfach nicht wissen; vielleicht reicht Legos generelle Spielzeugerfahrung aus, um vom anhaltenden Computerspieleboom zu profitieren. Tatsächlich brachte Lego Bionicle-Computerspiele und Mindstorm-Roboter mit computerprogrammierbaren Bausteinen heraus. Aber Harry-Potter-Figuren? Kompaktes Spielzeug aus zusammensteckbaren Plastikteilen? Ein klares Heimspiel. Wenn Harry-Potter-Figuren nicht zum Kernbereich gehören, wie ist dann dieser Kernbereich definiert? Traditionelle Bausteine bieten schlicht und einfach nicht genug Wachstumspotenzial für ein Unternehmen mit einem Umsatz von zwei Milliarden US-Dollar.

Poul Plougmann, der zuvor für Bang & Olufsen, den dänischen Hersteller hochwertiger Musikanlagen, gearbeitet hatte, trat von vornherein mit dem Auftrag an, nach neuen Möglichkeiten Ausschau zu halten. Seine Verpflichtung galt als Coup, mit dem Lego seine Entschlossenheit unterstrich, nach dem erstmaligen Verlustergebnis von 1998 neue Wachstumspfade einzuschlagen. Unter seiner Führung öffnete sich Lego dem elektronischen Spielzeug und dem Merchandisinggeschäft, und die ersten Reaktionen waren Erfolg verheißend. Keiner sprach davon, dass Lego sein Kerngeschäft vernachlässige. Aber als der Umsatz im Jahr 2003 einbrach, verlor Kristiansen die Geduld und gab Plougmann den Laufpass. »Wir verfolgten ein Wachstum in völlig neuen Produktbereichen. Diese Strategie ging nicht auf.« Im Jahr 2004 beschloss Lego also, »sich auf sein Kerngeschäft zurückzubekümmern« und »die Rentabilität in den Mittelpunkt zu stellen«. Das klingt merkwürdig, denn ein rentables Wachstum war sicherlich schon damals das Ziel, als Lego begann, nach neuen Wegen zu suchen.

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? »Däni-

sches Familienunternehmen hält zu lange an überlebter Produktlinie fest und überlässt Wachstumfelder 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. General Electric, das größte US-amerikanische Industrieunternehmen, war traditionell für seine Glühbirnen, Kühlschränke, Flugzeugmotoren und Plastikprodukte bekannt. In den Achtzigerjahren trennte es sich von einigen seiner traditionellen Geschäftsbereiche – Haushaltsgeräte und Fernseher – und stieg ganz groß bei den Finanzdienstleistungen – Geschäfts- und Privatkunden sowie Versicherungen – ein. Heute erzeugen diese Geschäftsbereiche mehr als 40 Prozent des Umsatzes und einen ebensolchen Gewinnanteil in Höhe von 8 Milliarden US-Dollar. Ist sich GE untreu geworden? Eindeutig ja. Aber niemand verlangt nach dem Kopf des CEO, ist doch alles gut gegangen. In einer *Fortune*-Umfrage zu den *meistbewunderten Unternehmen der Welt* aus dem Jahr 2005 landet GE an der Spitze hinter Wal-Mart, Dell, Microsoft und Toyota und in einer ähnlichen *Financial-Times*-Umfrage aus demselben Jahr auf dem zweiten Platz – nach sechs Jahren Erstplatzierung in Folge.⁴ So viel zur Vernachlässigung des Kernbereichs.

In den Wochen nach Plougmanns Rauswurf nahm die britische Zeitschrift *Brand Strategy* Legos Zukunftsaussichten genauer unter die Lupe. Wie alle anderen sieht sie das Problem in der Verlagerung des Schwerpunkts vom alten Kerngeschäft auf neue Lizenzprodukte wie Star-Wars- oder Harry-Potter-Figuren. Aber *Brand Strategy* geht einen Schritt weiter und befragt mehrere Branchenkenner nach ihrer Empfehlung für Lego. Vielleicht überblicken sie die Spielzeugbranche gut genug, um Lego den entscheidenden Anstoß zu geben. Die Frage lautet: *Was soll Lego jetzt tun?*

Ein Marketingmanager von Londons legendärem Spielzeuggeschäft Hamley's äußert sich so:

Register

- 3M 37, 113
- ABB 55–71, 130, 187
- Akquisitionen 56, 64f.
 - Börsennotierung 56, 65f., 68
 - Organisationsstruktur 60f., 66, 69
 - Unternehmenskultur 59, 60, 68
 - Unternehmensstrategie 65
- Abbot 150
- ABB – The Dancing Giant* (Barham / Heimer) 63, 65
- Abdrift 25–27
- Akers, John 80
- Aktienkurse 119f., 129
- Aktienrendite 87, 102, 119, 129, 141
- Alex. Brown & Sons 145, 147
- AlliedSignal 192
- Amazon 32
- AMD 207
- Amdahl 185
- American Express 125
- Anders, George 164
- Anekdoten / Geschichten 15, 34f., 70, 94f., 161–164, 167f., 170–174, 213
- Angst 205–207
- AOL 32
- Apple Computer 210
- Aronson, Eliot 29
- Arroganz 49, 70f.
- ASEA 55
- Auf der Suche nach Spitzenleistungen 185
- Auf der Suche nach Spitzenleistungen* (Peters / Watermann) 112f., 115–118, 123, 125, 139, 162, 217, 220
- Ausführung 180, 188, 190–194, 204, 206, 210–212, 214
- Ausschließlicher Siegervergleich 122f.
- Authentic Leadership* (George) 81
- Autonomie 115
- Bain & Co. 186
- Bain & Company 101f.
- Ballmer, Steve 83, 196f.
- Bank of America 151
- Barham, Kevin 63, 65
- Barnevik, Percy 55, 57–59, 61f., 64, 67–71, 81f.
- Bartlett, Christopher 61
- Becker, Brian 108f., 189
- Becton Dickinson 200

- Bennis, Warren 33
- Beratungsunternehmen 44, 136
- Bericht 34
- Berlin, Isaiah 155f., 158
- Bertrand, Marianne 167f.
- Bestsellerlisten 127, 163
- BHAGs, große, verwegene
Ziele 127, 162
- Big Blues The Unmaking of IBM*
(Carroll) 80
- Big Winners and Big Losers*
(Marcus) 164–166
- Bing, Stanley 138, 160
- Bloomberg 92
- Bloom, Nick 168f., 190
- BMW 130
- Boeing 113, 125
- Booker, Christopher 163
- Bosack, Leonard 38
- Bossidy, Larry 188, 192
- Brand Strategy 23
- Brown Boveri 55, 61
- Buckyball-Organisation 61
- Burgelman, Robert 207
- Burke, James E. 94
- Burrows, Peter 53
- Bush, George W. 73
- Business Week* 27, 40, 49–54, 57,
61, 116, 118, 126, 191, 196
- Campbell Soup 167
- Cargo-Kult-Wissenschaft 35
- Carrefour 130
- Carroll, Paul 80
- Carter, Larry 46
- Case, Steve 32
- Caterpillar 113, 119
- Centerman, Jürgen 66f.
- Chambers, John 36, 39–43, 46,
48–52, 93
- Chevron Texaco 37
- Chicago Tribune* 127, 132
- Christensen, Clayton 183, 207
- Chrysler 32
- Circuit City 150
- Cisco Systems 36–54, 93, 187
– Akquisitionen 39f., 43–46, 52
– Börsennotierung 38, 41, 47
– Kundenorientierung 45f., 49, 52,
54
– Mitarbeiterführung 45f., 54
– Unternehmenskultur 46
– Wachstum 42f., 52
- Citicorp 125
- Clinton-Administration 199, 202
- Coca-Cola 32, 37
- Collins, Jim 124–128, 130f., 134,
150–159, 162–164, 171, 182,
185f., 222f., 225f.
- Combustion Engineering 56, 66, 70
- Compustat 91f., 119f., 129
- Computerbranche 40
- Corporate Culture and Performance*
(Kotter/Heskett) 95
- Corporate Social Respon-
sibility 104–106
- Daimler 32
- DaimlerBenz 130
- Data General 185
- DataStream 91f.
- Daten/ Datenerhebung 89, 91–94,
99, 102, 113, 116, 126, 128, 132,
140, 142, 152, 165, 169
- Dell 23, 187, 192–194
- Delta Airlines 113

- Deming, William Edwards 205
- Derman, Emanuel 159
- Der Weg zu den Besten* (Collins)
150–155, 157–159, 162–164, 182,
196f.
- Deutsche Bank 130
- Digital Equipment 113, 119, 185
- Director 58
- Disziplin 46, 51
- Diversifizierung 24, 26, 42
- Doerr, John 46
- Dollar General 144
- Dorgan, Stephen 168f., 190
- Dormann, Jürgen 67f.
- Downey, H. Kirk 77, 78
- Dupont 119
- eBay 32
- Economist 62, 106, 171
- Einzelhandel 31, 151, 184, 197
- Emerson Electric 113
- Energiebranche 56, 60, 64, 67, 187
- Entrepreneurship 115
- Entscheidungsfindung 16, 152
- Ericsson 130
- Evergreen-Projekt 139–142, 186
- Expansion 25, 27
- Experimente 31–33, 76f., 91, 126,
128, 172, 177, 182
- Fannie Mae 150f.
- Feynman, Richard P. 18, 30, 34
- Fiat 130
- Financial Times* 20, 59, 62, 86, 197,
208
- Finanzdienstleistungen 23, 64f.,
125, 151, 184f.
- Fiorina, Carly 193
- Flawless Execution* (Murphy) 191
- Fluor 113
- Forbes* 58, 116, 126
- Fortune* 23, 40f., 43f., 46–49,
52–54, 57, 70f., 85f., 88, 114, 116,
126
- Fortune*-500-Unternehmen 150
- Fortune*-Liste 92
- Fortune*-Rangliste 79, 85f., 92
- Foster, Richard 133f.
- Fuchs 155f., 158, 186f., 204
- Führungskräfte 81–85, 96
- Führungskräfte-Halo-Effekt 81–85
- Führungspersönlichkeiten 81f.,
84f.
- Führungsqualitäten 83, 85, 96, 109
- Führungsstil 83, 115, 168f.
- Fuller, Buckminster 61
- Full House* (Gould) 90, 161
- Garten, Jeffrey 206
- Gates, Bill 82f.
- Gefangenendilemma 183
- General Electric 23, 125
- General Motors 148
- George, Bill 81–83
- Ghemawat, Pankaj 136
- Gillette 150f.
- Glaxo 130
- Glück / Zufall 30, 133, 135, 154,
157, 188, 195f., 198, 201, 204, 212,
214
- Goldman Sachs 199–202
- Great Place to Work Institute 87
- Grove, Andy 83, 203–208
- Gruppen 76–78
– Zusammenarbeit in 76–78

- Halo-Effekt 72–100, 112, 117,
122f., 128f., 131f., 134, 140,
152–154, 166, 168, 192
– Definition 72–74
– und Wissenschaft 91f., 98
Handeln hat Vorrang 115
Harrah's Entertainment 32
Harvard Business Review 132
Heimer, Claudia 63, 65
Heskett, James 95–98
Hewlett-Packard 113, 125, 173,
185, 193f.
Hidden Value (O'Reilly / Pfeffer) 44,
54, 79
Hjelt, Paola 71
Hurd, Mark 193
Huselid, Mark 106, 108f., 189
Hybris 121
- IBM 79f., 113, 125, 185
Igel 153–158, 172, 186, 204, 207
Igel-Konzept 155–158
Illusion absoluter Performance
144f., 147f., 174
Illusion der einzig wahren Erklärung
103, 105–111, 144f.
Illusion der wissenschaftlichen
Gründlichkeit 140
Illusionen/Täuschungen 14f.,
17, 89, 102, 112, 123, 132f., 138,
145, 172, 174f., 197, 213f.
Illusion vom anhaltenden Erfolg
133f., 136, 174
Illusion wissenschaftlicher Gründ-
lichkeit 131f., 171
Immer erfolgreich (Collins / Porras)
124, 127f., 130–133, 139, 149,
162, 217, 222f., 225f.
- Industry Week* 117
Informationstechnologie 50
ING 130
Innovation 92, 135f., 138, 173,
197, 207
Intel 185, 203–208
International Herald Tribune 87
Internet 40f., 43, 50
Interpretation 53, 142, 148, 169,
184
Irakkrieg 73
- Jackson, Susan 106
Jackson, Thomas Penfield 82
Japan 117
Jaworski, Bernhard 103f., 106
John Chambers and the Cisco Way
(Waters) 38
Johnson & Johnson 94f., 113, 119,
125
Joyce, William 139–141
- Kapitalismus, Sozialismus und
Demokratie* (Schumpeter) 135
Kaplan, Sarah 133f.
Kausale Ambiguität 185
Kellogg's 183
Kerngeschäft 19–27, 67, 115, 186f.
Kernprodukte 19f.
Kets de Vries, Manfred 58, 61, 70
Kimberly-Clark 150f.
Kindle, Fred 68
Klassisches Expansionsproblem 27
Kmart 144–148
Kognitive Dissonanzen 73f.
Kohli, Ajay 103f., 106
Kokosnusskopfhörer 35, 196f.
Koordination 51

Kotter, John 95–98
 Kozel, Ed 39
 Kristiansen, Kjeld Kirk 19, 22
 Kroger 150
 Kunden 182
 Kundenorientierung 93f., 96, 98,
 103–105, 115
 Kundenpräferenzen 28, 189, 207
 Kurs-Gewinn-Verhältnis 119

 Lagerumschlagrate 146–148
 Lego 19–25, 28, 176f.
 Lerner, Sandra K. 38
 Lester, Tom 197
 Levin, Gerald 32
 Lindahl, Goran 63–67, 71
 Locke, Edwin A. 101
 Logitech 209–212
 L’Oreal 130
 Loveman, Gary 32
 Luca, Guerrino de 210f.

 Mackay, Charles 14
 Managervergütungen 152
 March, James 170f., 188
 Marcus, Alfred 164–166
 Marken 74
 Markenname 183
 Marks & Spencer 130
 Marktforschung 182
 Marktorientierung 103–106
 Marktwirtschaft 137
 Massenware 27, 80, 210
 Matrixstruktur 60, 69
 Mattel 25
 McDonald’s 113, 187
 McGahan, Anita 110f., 136
 McKinsey 114, 116, 139
 McKinsey & Company 112f.
 Medtronic 81
 Meindl, James R. 84
 Merchandising 19, 22, 25
 Merck 125
 Micklethwait, John 62f.
 Microsoft 23, 82f., 196f.
 Mitarbeiterfluktuation 100
 Mitarbeiterführung 44, 79f., 115
 Mitarbeiter-Halo-Effekt 79f.
 Mitarbeiterzufriedenheit 99f., 102
 Moore, Gordon 203
 Morgridge, John 38f.
 Mostek 203
 Motorola 125

 Narver, John C. 93
 National Semiconductor 185
Nation’s Business 126
 Nestlé 130
New York Times 26, 126, 163, 207
 Nissan 191
 Nohria, Nitin 139–141
 Nokia 27f., 130
 Noyce, Robert 203, 205
 Nucor 150
Nur die Paranoiden überleben (Grove)
 205

 Opel 80
 Opel, John 79f.
 O’Reilly, Charles 44f., 52, 54, 79
 Otellini, Paul 208
 O’Toole, James 33

 Packard, David 173
 Pearson, Andrall 114
 PepsiCo 114

Performancekriterien 37
 Performanceunabhängige Messkriterien 94, 98–100, 140
 Personalmanagement 106–109, 189
 Pesokrise 202
 Peters, Tom 61, 112–114, 116–118, 120–124, 161f., 171, 186, 217, 220
 Pfeffer, Jeffrey 44f., 52, 54, 79
 Philip Morris 150
 Philips 130
 Phillips, Sam 183
 Pinker, Stephen 109
 Pitney Bowes 150
 Plougmann, Poul 19f., 22, 176f.
 Porras, Jerry 124–128, 130f., 134, 162, 222f., 225f.
 Porter, Michael 110f., 180
 Probabilistische Entscheidungen 199
 Procter & Gamble 113, 125
 Profitcenter 60f., 69
Profit from the Core (Zook) 20
 Pseudowissenschaft 34f.

 Quasiexperiment 33, 91

 Rationalität 29f.
 Regression zum Mittelwert 131, 137, 167
 Rentabilität 68, 93, 120, 122, 129, 130, 136, 220, 223, 226
 Return on Investment (ROI) 136
 Risiken 181–190, 195, 199, 201f., 204–206, 208, 210f., 214
 Risiko 205
 Risiko-Arbitrage 199–202

 Risikomanagement 202
 Roberson, Bruce 139–141
 Roche 130
 Rollins, Kevin 194
 Rowling, Joanne K. 19
 Rubin, Robert 199–202
 Ruf, Bernadette 105f.

 Schneider, Benjamin 102
 Schoar, Antoinette 167f.
 Schuler, Randall 106
 Schumpeter, Joseph 135f., 138
 Scott Paper 151
 Sequoia Capital 38
 Serwer, Andy 53
 Shapira, Zur 188
 Shareholder-Value 36
 Shell 130
 Siemens 114, 130
 Simon, Herbert 16f.
 Slater, Stanley F. 93
 Sozialwissenschaften 33, 126, 168, 170
 Soziotechnisches System 189
 S&P 500 87, 101, 119, 129, 133f.
 Spieltheorie 183
 Spielzeugbranche 19–25
 Spitzenleistung 113, 118, 121, 134, 150
 Spitzenunternehmen 113, 116–122, 124f., 133
 Stabile Branchen 183, 246
 Stahlbranche 151, 184
 Stakeholder 104, 107
 Statistische Signifikanz 242
 Staw, Barry 76f.
 Stewart, Potter 84
 Stichprobenwahl 123

- Straff-lockere Führung 115, 117,
 162
 Strategie 180–188, 193f.,
 205–208, 210–212, 214
Strategy Is Destiny (Burgelman) 207
 Stull, Dick 15
 Sutton, Robert 170, 171

 Target 147
 Technologischer Wandel 39, 42,
 149, 159, 183f.
 Tedlow, Richard 206
 Telekommunikationsbranche 42,
 49
 Tetlock, Philip 156f.
 Texas Instruments 185, 203
 The 100 Best Companies to Work for
 in America 87
The Seven Basic Plots (Booker) 163
The Witch Doctors (Micklethwait /
 Wooldridge) 62
 Thorndike, Edward 72, 75
 Time Warner 32
 Tomlinson, Richard 71
 Toyota 23, 191
 Trügerische Metapher von den
 Naturgesetzen der Unter-
 nehmensführung 158f., 175
 Truman, Harry S. 172
 Twain, Marc 15
 Tylenol 94

 Unilever 130
 Univis 200
 Unternehmensführung 81, 83f., 96,
 107, 116
 Unternehmenskultur 94–98, 157
 – anpassungsfähige 96–98, 157
 Unternehmensperformance 28, 36,
 54, 75, 81, 85f., 89, 91, 93–100,
 102–107, 116, 138, 140f.,
 178–180, 187–190, 194, 198
 – Faktoren der 54, 89, 91, 99,
 109f., 116, 124, 131, 138, 141, 149,
 168, 178–180, 188f., 194, 198
 – Relativität der 145, 147f., 205,
 210
 – Schwankende 134–137
 Urteilsbildung 74, 76

 Valentine, Donald 38
 Veränderungsbereitschaft 212
 Verwechslung von Korrelation und
 Kausalität 99, 101f., 105
 Verwechslung von Ursache und
 Wirkung 155, 175, 182, 186
 Vogel, Ezra 117
 Vom Tellerwäscher zum Millionär
 163

 Wachstum 21–23, 27
 Wahrscheinlichkeitsmanagement
 199–202
 Walgreen's 150f.
 Wallenberg, Peter 67
Wall Street Journal 20, 41, 47, 66,
 70, 80, 126, 132, 164
 Wal-Mart 23, 29, 31, 119, 125, 147
 Walt Disney 37, 119, 125
 Wang Laboratories 185
 Warner-Lambert 151
 Waterman, Bob 112–114,
 116–118, 120–123, 161f., 186,
 217, 220
 Waters, John K. 38
 Wells Fargo 151

- Wettbewerber 145, 147–149, 183, 210
- WH Smith 25, 26, 27
- Wie erfolgreiche Unternehmen arbeiten* (Joyce / Nohria / Roberson) 139–142, 146f., 149, 162, 190
- Williams, Ted 24
- Wired* 40
- Wirtschaftsbücher 112f., 115, 117f., 120, 124, 127, 132, 138, 158, 175, 181
- Wirtschaftspresse 17, 20, 36, 57, 108, 110, 123, 128, 149, 154, 166
- Wirtschaftsschulen 33, 65, 91, 140
- Wissensbasierte Unternehmen 64, 66
- Wissenschaftlichkeit / wissenschaftliche Methode 162, 165
- Wissenschaft / wissenschaftliche Methode 30–33, 35, 91, 98, 118, 123, 126, 128, 138, 167f., 170–174
- Wooldridge, Adrian 62, 63
- Yoffie, David B. 83
- Yolpi, Michelangelo 43
- Zook, Chris 20f., 186