

Jim  
Collins

# DER WEG ZU DEN BESTEN

*Die sieben Management-Prinzipien für  
dauerhaften Unternehmenserfolg*



**campus**

## **Der Weg zu den Besten**

*Jim Collins* ist ein international renommierter und gefragter Management-Vordenker. Der ehemalige McKinsey-Berater gründete 1995 sein Management-Zentrum in Boulder, Colorado, das langfristige Forschungsprojekte zu den Management-Grundsätzen von Spitzenunternehmen sowie Seminare für Führungskräfte durchführt. Seine Bücher wurden internationale Bestseller.

Jim Collins

# **Der Weg zu den Besten**

Die sieben Management-Prinzipien für  
dauerhaften Unternehmenserfolg

Aus dem Englischen von Martin Baltes und Fritz Böhler

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Die Originalausgabe erschien 2001 unter dem Titel *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* bei Harper Business.  
Copyright © 2001 by Jim Collins. All rights reserved.

ISBN 978-3-593-51157-3 Print  
ISBN 978-3-593-44323-2 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-44322-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2011, 2020. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.  
[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Vorwort von Fredmund Malik</b> .....	11
<b>Vorwort des Autors</b> .....	13
Kapitel 1	
<b>Das Gute ist der Feind des Besten</b> .....	15
<i>Unerschrockene Neugier</i> .....	19
Die zeitlose »Physik« des Take-offs .....	29
Kapitel 2	
<b>Level-5-Führungsqualitäten</b> .....	33
Bescheidenheit + Durchsetzungsvermögen = Level 5 .....	39
Level-5-Führungsqualitäten muss man kultivieren .....	53
Level-5-Führungskompetenz – Zusammenfassung .....	55
Kapitel 3	
<b>Erst wer, dann was</b> .....	59
»Kein Genie mit 1 000 Helfern« .....	63
Es kommt darauf an, wen man bezahlt – nicht, wie man bezahlt .....	67
Rigoros, nicht rücksichtslos .....	70
Zuerst wer, Spitzenunternehmen und ein Spitzenleben .....	79
Erst wer, dann was – Zusammenfassung .....	81

Kapitel 4	
<b>Der Realität ins Auge blicken (ohne den Mut zu verlieren)</b> . . . . .	85
»Fakten sind besser als Träume« . . . . .	89
Ein Klima, in dem die Wahrheit Gehör findet . . . . .	94
Unzerstörbarer Glaube trotz unerfreulicher Tatsachen . . . . .	101
Das Stockdale-Paradox . . . . .	104
Der Realität ins Auge blicken – Zusammenfassung . . . . .	108

Kapitel 5	
<b>Das Igel-Prinzip (die drei Kreise)</b> . . . . .	111
Die drei Kreise . . . . .	115
Wissen, worin man (nicht) der Beste werden kann . . . . .	118
Einblick in den wirtschaftlichen Motor – was ist der »ökonomische Nenner«? . . . . .	124
Seine Passion verstehen . . . . .	128
Der Sieg der Einsicht über die Hurra-Mentalität . . . . .	130
Das Igel-Prinzip – Zusammenfassung . . . . .	138

Kapitel 6	
<b>Eine Kultur der Disziplin</b> . . . . .	141
Freiheit (und Verantwortung) innerhalb eines klaren Rahmens . . . . .	145
Kampf ums kleinste Detail! . . . . .	148
Eine Kultur, keine Tyrannei . . . . .	150
Erstellen Sie eine Stopp-Liste . . . . .	162
Eine Kultur der Disziplin – Zusammenfassung . . . . .	164

Kapitel 7	
<b>Technologie als Beschleunigungsfaktor</b> . . . . .	167
Technologie und das Igel-Prinzip . . . . .	170
Die Technologiefalle . . . . .	177
Technologie und die Angst vor dem Abgehängtwerden . . . . .	184
Technologie als Beschleunigungsfaktor – Zusammenfassung . . . . .	186

Kapitel 8	
<b>Schwungrad und Teufelskreis</b> .....	189
Keine Frage der Umstände .....	197
Der »Schwungradeneffekt« .....	199
Der Teufelskreis .....	202
Das Schwungrad als Kohärenzprinzip .....	207
Schwungrad und Teufelskreis – Zusammenfassung .....	210
Kapitel 9	
<b>Vom Take-off zum dauerhaften Spitzenunternehmen</b> .....	213
Die Rolle des Take-offs in der Anschubphase eines dauerhaften Spitzenunternehmens .....	215
Zentrale Ideologie: ein zusätzlicher Faktor für dauerhafte Spitzenleistung .....	219
Warum Spitzenleistung? .....	229
Epilog	
<b>Häufig gestellte Fragen</b> .....	236
Anhang 1.A	
<b>Aufbau und Durchführung des Forschungsprojekts</b> .....	246
Zur Auswahl der Take-off-Unternehmen .....	246
<i>Kriterien zur Auswahl der Take-off-Unternehmen</i> .....	246
<i>Auswahlprozess der Take-off-Unternehmen</i> .....	247
<i>Stufe 1: Von der breiten Masse zu 1435 Unternehmen</i> .....	247
<i>Stufe 2: Von 1435 zu 126 Unternehmen</i> .....	249
<i>Stufe 3: Von 126 zu 19 Unternehmen</i> .....	250



## Anhang 1.B

### **Die Zusammenstellung von Kontrollgruppe 1:**

<b>Direkte Vergleichsunternehmen</b> .....	259
<i>Auswahl der Unternehmen für den Direktvergleich</i> .....	259

## Anhang 1.C

### **Kontrollgruppe 2: Vergleichsunternehmen**

<b>mit Performanceknick nach Take-off</b> .....	263
---	-----

## Anhang 1.D

### **Überblick über die einzelnen Untersuchungsschritte** ..... 265 |

<i>Aufschlüsselung von Dokumenten über das Unternehmen</i> .....	265
<i>Finanzanalyse</i> .....	267
<i>Interviews mit leitenden Managern</i> .....	268
<i>Interview-Fragen</i> .....	268
Spezielle Analyseeinheiten .....	270
<i>Übernahmen und Veräußerungen</i> .....	271
<i>Analyse der branchentypischen Performanceentwicklung</i> .....	272
<i>Fluktuation im Management</i> .....	273
<i>Analyse der CEOs</i> .....	273
<i>Bezüge des Managements</i> .....	274
<i>Welche Rolle spielen Entlassungen?</i> .....	276
<i>Verteilung des Aktienbesitzes</i> .....	277
<i>Medienpräsenz</i> .....	277
<i>Technologie</i> .....	278
Vergleichende Analysen .....	278

## Anhang 2.A

<b>Firmeneigene vs. firmenfremde CEOs</b> .....	279
---	-----

## Anhang 5.A

<b>Branchenranking</b> .....	282
------------------------------	-----

Anhang 8.A	
<b>»Teufelskreise« in Vergleichsunternehmen</b> .....	284
<i>Unternehmen aus der Direktvergleichsgruppe</i> .....	284
<i>Vergleichsunternehmen mit Performancecknick</i> .....	288
Anhang 8.B	
<b>Tabellarische Übersicht zur Analyse der Übernahmen*</b> .....	290
<b>Anmerkungen</b> .....	292
<i>Anmerkungen zu Kapitel 1</i> .....	292
<i>Anmerkungen zu Kapitel 2</i> .....	294
<i>Anmerkungen zu Kapitel 3</i> .....	297
<i>Anmerkungen zu Kapitel 4</i> .....	299
<i>Anmerkungen zu Kapitel 5</i> .....	303
<i>Anmerkungen zu Kapitel 6</i> .....	304
<i>Anmerkungen zu Kapitel 7</i> .....	307
<i>Anmerkungen zu Kapitel 8</i> .....	309
<i>Anmerkungen zu Kapitel 9</i> .....	310
<i>Anmerkungen zu Anhang 8.A</i> .....	312
<b>Danksagung</b> .....	316
<b>Register</b> .....	320



# Vorwort von Fredmund Malik

*Der Weg zu den Besten* ist ein wichtiges und zeitgerechtes Buch. Hier wird auf beeindruckende Weise empirisch bestätigt, was mit der Praxis vertraute und gleichzeitig wissenschaftlicher Fundiertheit verpflichtete Beobachter der Management-Szene seit Langem vertreten. Jim Collins' Buch ist ein Beitrag zu Qualität, Seriosität und Relevanz im Management, sowohl für das Denken über Management als auch für die Management-Praxis. Es ist Pflichtlektüre für jeden, der sich ernsthaft mit Management befasst; es ist ein weiterer Pfeiler im Bollwerk gegen die Verbreitung von Unsinn über eine der wichtigsten Funktionen der Gesellschaft.

Wie entsteht aus einem guten Unternehmen ein sehr gutes, ein hervorragendes, ein »großes« Unternehmen? Die sachlichen Ergebnisse, die Collins vorlegt, aber auch Aufbau und Stil des Buches stehen in wohltuendem Gegensatz zu jener – leider überwiegenden und die herrschenden Meinungen prägenden – Art von Management-Literatur, die über die Produktion von Zerrbildern, Irrlehren, subjektiven Behauptungen und ständig wiederholten Gemeinplätzen nicht hinauskommt. Der Autor widerlegt in entscheidenden Punkten die allgemeinen Auffassungen und Überzeugungen, die zur Frage erfolgreicher Unternehmensführung und ihrer Ursachen und Prinzipien in großen Teilen der Öffentlichkeit existieren.

Für jene, die die Wirtschaft kennen und klar denken, sind die Ergebnisse von Collins zwar nicht wirklich überraschend, was ihre Bedeutung aber keineswegs schmälert, sondern im Gegenteil betont und verstärkt. Er bestätigt, was einige Autoren seit langem oder schon immer vertreten haben, zum Beispiel Peter F. Drucker seit den frühen 50er-Jahren in allen seinen Büchern zu Management. Eileen C. Shapiro und ihr *Fad Surfing* ist zu nennen. In Deutschland sind es etwa die Beiträge von Aloys Gälweiler zu Planung und Strategie, in der Schweiz unter anderem die Schriften von Hans Ulrich zum Systemorientierten Management.

Das Buch ist ein hervorragender Beitrag zur Überwindung der Folklore, des Halbwissens, der Modewellen und der Scharlatanerie in der Unternehmensführung. Viele Management-Misserfolge und die damit zusammenhängenden Milliarden Schäden wären vermieden worden, hätte man Ergebnisse dieser Art beachtet und befolgt. Das gilt besonders für die kollektiven Irrtümer der letzten Jahre, für die Fusions- und Akquisitionswelle und die New-Economy-Illusionen. Allerdings wäre damit auch eine Mehrheit von Consultants und Trainern und ihren medialen Verstärkern überflüssig – jene, die den hier widerlegten Unsinn erfinden, verkünden und verbreiten.

Ich verzichte darauf, in diesem Vorwort eine Zusammenfassung der mir am wichtigsten erscheinenden Resultate zu machen, weil ich dem Leser das Vergnügen nicht schmälern will, diese für sich selbst Seite für Seite zu erschließen. Er wird dabei – im Gegensatz zu den so weit verbreiteten Wichtigtuereien – Substanz und Relevanz entdecken. Er wird eine andere Art von Management kennenlernen. Fast alles, was als gängige Meinung zum Beispiel zu Change Management und den diesbezüglich so beliebten Aufbruchprogrammen verbreitet wird, zur Bedeutung von Motivation und zu Leadership, wird von Collins als Irrtum entlarvt. Ebenso wird als Märchen erkannt, dass Art und Höhe der Bezahlung von Managern mit ihrer Leistung zusammenhängen, und ein guter Teil der scheinbar gesicherten Überzeugungsbestände zur Unternehmenskultur darf als unbrauchbar angesehen werden, darunter die Heils- und Irrlehren der Visionsapostel.

Jim Collins' Buch hilft mit, die Maßstäbe richtiger und guter Führung klarer zu sehen, präziser zu definieren und gestützt auf gute Argumente strenger anzuwenden. *Der Weg zu den Besten* ist ein Meilenstein in der Aufdeckung und Ausmerzung von Mittelmäßigkeit.

St. Gallen, im August 2001

# Vorwort des Autors

Als das Manuskript fast fertig war, ging ich joggen. Ich rannte einen steilen, steinigen Weg im Canyon von Eldorado Springs hinauf, nicht weit entfernt von meinem Haus in Boulder, Colorado. Oben angekommen legte ich eine Rast ein und genoss die Aussicht über die Berge, die noch in ihr Winterkleid gehüllt waren. Plötzlich kam mir eine seltsame Frage in den Sinn: Wie viel müsste mir jemand zahlen, damit ich dieses Buch nicht publizierte?

Immerhin hatte ich diesem Buch die letzten fünf Jahre gewidmet. Nicht, dass ich mir keinen Betrag vorstellen könnte, der mich von der Publikation abhalten konnte, aber als ich die 100-Millionen-Dollar-Grenze überschritt, wurde es Zeit, den Rückweg anzutreten. Unterrichten liegt mir einfach im Blut und daher ist es für mich unvorstellbar, unsere Erkenntnisse nicht mit Neugierigen auf der ganzen Welt zu teilen. Ich veröffentliche dieses Werk also im Geist der Lehre.

Nach vielen Monaten mönchischer Zurückgezogenheit würde ich mich freuen, von anderen Menschen zu hören, was in diesem Buch sie als hilfreich empfinden und was nicht. Ich hoffe, Sie entdecken darin wertvolle Informationen und können sie umsetzen – was auch immer Sie tun, in Ihrem Unternehmen, Ihrer Behörde oder Ihrem eigenen Leben.

Boulder, Colorado  
27. März 2001

Jim Collins  
jimcollins@aol.com  
www.jimcollins.com



## Das Gute ist der Feind des Besten

»Das Schlimme am Tod ist die unbefriedigte Neugier.«

Beryl Markham, *Westwärts mit der Nacht*<sup>1</sup>

Das Gute ist der Feind des Besten.

Das ist einer der Hauptgründe, warum es so wenig wirklich Herausragendes gibt.

Wir haben gute Schulen, aber keine Spitzenschulen. Wir haben auch eine gute Regierung, aber keine Spitzenregierung. Nur wenige Menschen führen ein »Spitzenleben« – weil es so leicht ist, sich mit einem guten Leben zufrieden zu geben. Die meisten Unternehmen werden allein deshalb nie zur Spitze gehören, weil es der Mehrzahl von ihnen gut geht – und genau das ist ihr größtes Problem.

Mit aller Schärfe erkannte ich dieses Problem 1996 beim Abendessen mit einer Gruppe von Wirtschaftsleuten, die über die Leistungsfähigkeit von Organisationen diskutieren wollte. Bill Meehan, der leitende Direktor von McKinsey & Company in San Francisco, neigte sich zu mir hin und sagte beiläufig: »Wissen Sie, Jim, wir mögen Ihr Buch *Built to Last*\*. Sie und Ihr Co-Autor haben uns mit Ihrer Untersuchung stark beeindruckt. Leider ist das Buch völlig nutzlos.«

Ich war erstaunt und forderte eine Erklärung.

»Die meisten Unternehmen, über die Sie schreiben, gehörten immer schon zur Spitze«, sagte er. »Sie mussten sich nie von einem guten in ein Spitzenunternehmen verwandeln. Leute wie David Packard und George Merck sorgten von Anfang an für herausragende Leistungen. Aber wie

---

\* Wörtlich übersetzt: Geschaffen, um zu dauern. Eine deutsche Ausgabe erschien 1995 unter dem Titel *Visionary Companies – Visionen im Management*.



steht es mit der überwiegenden Zahl jener Unternehmen, die irgendwo auf halbem Weg aufwachen und feststellen, dass sie gut sind, aber nicht spitze?«

Heute weiß ich, dass Meehan mit der Aussage, mein Buch sei »nutzlos«, übertrieben hat; im Kern aber war seine Beobachtung richtig: Die meisten echten Spitzenunternehmen waren immer schon spitze. Und die meisten guten Unternehmen bleiben genau das: gut. Meehans Bemerkung erwies sich als unschätzbare Geschenk, denn sie legte den Keim zu einer Fragestellung, die zur Grundlage dieses Buches wurde: »Kann ein gutes Unternehmen zum Spitzenunternehmen werden und wenn ja, wie?« Oder ist das Leiden daran, »nur gut zu sein«, unheilbar?

Fünf Jahre nach diesem schicksalhaften Abend können wir mit gutem Gewissen behaupten, dass es die Entwicklung zum Spitzenunternehmen tatsächlich gibt. In der Zwischenzeit haben wir auch eine ganze Menge über die Variablen erfahren, die solchen Transformationen zugrunde liegen. Inspiriert von Bill Meehans Stichelei begab ich mich mit einer Forschergruppe auf eine fünfjährige Expedition in die inneren Abläufe beim Übergang von »gut« zu »spitze«.

Einen schnellen Einstieg in das Projekt bietet Chart 1.1 auf Seite 17.\* Wir ermittelten Unternehmen, die den Sprung von einem guten Ergebnis zu einem Spitzenergebnis schafften und denen es gelang, das neue Niveau mindestens 15 Jahre lang zu halten. Diese Unternehmen verglichen wir mit einer sorgfältig zusammengestellten Kontrollgruppe aus Unternehmen, die den Sprung nicht oder nur vorübergehend schafften, ohne das erreichte Niveau halten zu können. Wir verglichen die beiden Unternehmenstypen, um so die entscheidenden und unterscheidenden Faktoren herauszufiltern.

Die ermittelten Take-off-Unternehmen\*\* zeigen erstaunliche Resultate: eine Wertpapierrendite, die die durchschnittliche Entwicklung am Aktienmarkt innerhalb von 15 Jahren nach dem Umschwung um den Faktor 6,9

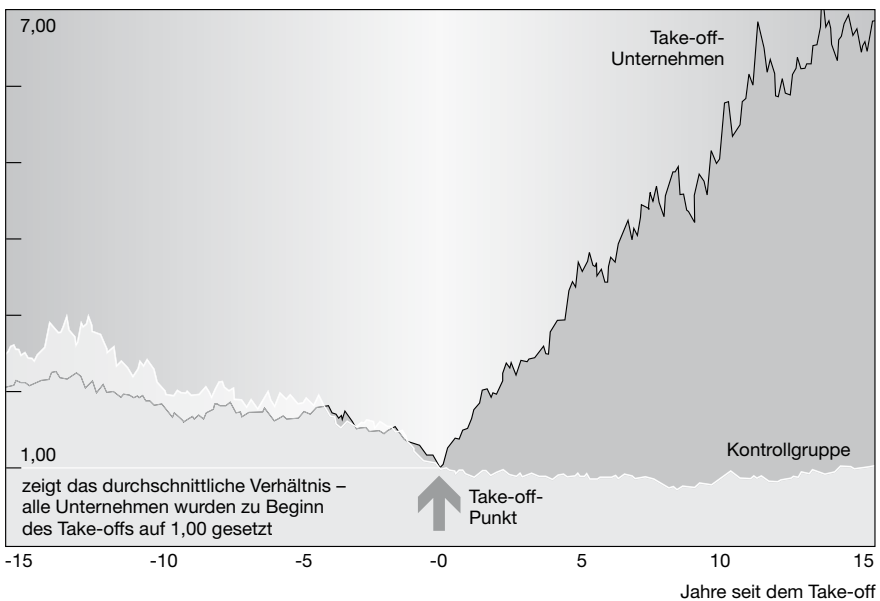
---

\* Eine Beschreibung, wie die Charts 1.1 und 1.2 erzeugt wurden, findet sich in den Anmerkungen zu Kapitel 1 am Ende dieses Buches.

\*\* Wir haben uns für den Begriff »Take-off-Unternehmen« entschieden, wohl wissend, dass »Take-off« im Deutschen vor allem in volkswirtschaftlichem Sinn für ein bestimmtes Stadium der Industrialisierung verwendet wird. Das englische Original »Good-to-great-Company« lässt sich nicht wörtlich ins Deutsche übernehmen, ohne unbeholfen und unwissenschaftlich zu klingen. Wir haben viele andere Varianten erprobt, aber »Take-off-Unternehmen« erschien uns unter dem Gesichtspunkt, dass in der Bezeichnung der dynamische Moment des Übergangs zu einer neuen Leistungsqualität erhalten bleiben sollte, als beste Lösung. D. Ü.

übertrifft.<sup>2</sup> General Electric hingegen (von vielen als das am besten geführte Unternehmen der USA am Ende des 20. Jahrhunderts eingestuft) übertraf den Marktdurchschnitt zwischen 1985 und 2000 »nur« um das 2,8-Fache.<sup>3</sup> Hätte man 1965 einen Dollar in einen Fonds aus Take-off-Unternehmen investiert – eine durchschnittliche Entwicklung bis zum Umschwung vorausgesetzt – und gleichzeitig einen Dollar in einen Standardwerte-Fonds eingezahlt, wäre der Dollar aus dem Take-off-Fonds am 1. Januar 2000 471 Dollar wert gewesen, der aus dem Standardwerte-Fonds 56 Dollar.<sup>4</sup>

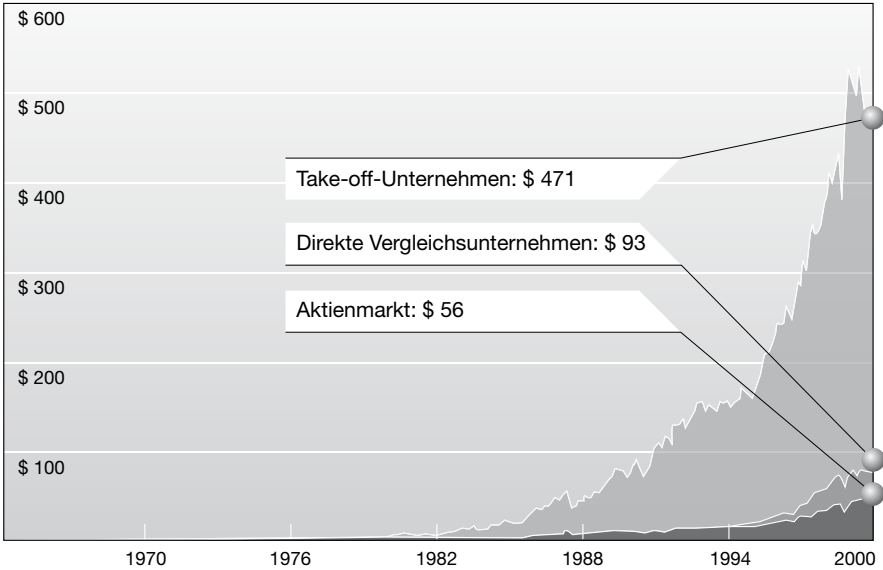
### Verhältnis der Wertpapierrendite der Take-off-Unternehmen zum Aktienmarkt



Das sind erstaunliche Zahlen, aber noch erstaunlicher sind sie, wenn man berücksichtigt, dass sie von Unternehmen stammen, die zuvor absolut unauffällig waren. Nehmen wir beispielsweise die Drogeriemarktkette Walgreens. Über 40 Jahre war Walgreens ein durchschnittliches Unternehmen, das in etwa die Vorgaben des Marktes erreichte. Und plötzlich, 1975, scheinbar aus dem Nichts: die Explosion! Die Walgreens-Aktie beginnt zu klettern, immer höher und höher. Zwischen dem 31. Dezember 1975 und

dem 1. Januar 2000 schlug der bei Walgreens investierte Dollar den Technologiesuperstar Intel fast um das Doppelte, General Electric um das Fünffache, Coca-Cola um das Achtfache und den Aktienmarkt (inklusive des NASDAQ-Höhenflugs 1999) um mehr als das 15-Fache.\*

**Kumulierte Wertpapierrenditen bei einer anfänglichen Investition von \$ 1**



\$ 1 zu gleichen Teilen auf alle Unternehmen jeder Gruppe verteilt, am 1. Januar 1965. Kumulierter Wert jedes Fonds am 1. Januar 2000. Dividenden wieder angelegt, Aktiensplits bereinigt.

Wie um alles in der Welt konnte sich ein Unternehmen, das so lange so unauffällig gewesen war, so sehr verwandeln, dass es einige der bestgeführten Unternehmen der Welt überflügelte? Und warum schaffte Walgreens den Sprung, während andere Unternehmen in derselben Branche und mit denselben Möglichkeiten, wie beispielsweise Walgreens Konkurrent Eckerd, es nicht schafften?

\* Berechnungen von Wertpapierrenditen in diesem Buch stellen die gesamte kumulierte Rendite für einen Investor dar, Dividenden wieder angelegt, Aktiensplits umgerechnet. Der Aktienmarkt umfasst alle Papiere, die an der New Yorker Börse, der amerikanischen Börse und dem NASDAQ gehandelt werden. Ausführlichere Informationen zu Quelldaten und Berechnungen finden sich in den Anmerkungen zu Kapitel 1.

In diesem Buch geht es nicht um Walgreens oder die anderen Unternehmen, die wir untersucht haben, sondern um die Frage: Kann ein gutes Unternehmen zu einem Spitzenunternehmen werden und wenn ja, wie? Unsere Suche galt zeitlosen, universellen Antworten, die sich auf jede Art von Organisation anwenden lassen.

Unsere fünfjährige Suche bescherte uns zahlreiche überraschende Erkenntnisse, die zum Teil in Widerspruch zu allgemeinen Auffassungen standen. Ein Ergebnis sticht jedoch besonders heraus: Wir glauben, dass fast jede Organisation ihre Leistung grundlegend verbessern und vielleicht sogar zur Spitzengruppe aufschließen kann, vorausgesetzt, man wendet das von uns entdeckte Ideengerüst gewissenhaft an.

Dieses Buch soll einer breiten Öffentlichkeit vermitteln, was wir herausgefunden haben. Der letzte Abschnitt dieses Einführungskapitels berichtet von unserer Forschungsreise, führt in unsere Untersuchungsmethoden ein und wirft einen ersten Blick auf die wichtigsten Ergebnisse. In Kapitel 2 beginnen wir gleich mit einem unserer provokantesten Funde, der Level-5-Führungskompetenz.

## Unerschrockene Neugier

Ich werde oft gefragt, woher ich die Motivation für meine aufwändigen Forschungsprojekte nehme. »Neugier«, antworte ich darauf immer. Für mich gibt es nichts Faszinierenderes, als mich mit einer Frage zu beschäftigen, auf die ich keine Antwort weiß, und nach einer Lösung zu suchen. Es ist ein sehr befriedigendes Gefühl, in ein Boot zu steigen und einfach loszufahren: »Wir wissen zwar nicht, was wir finden, aber wir werden es euch sagen, sobald wir zurück sind«. Hier nun die Odyssee der Neugier im Schnelldurchlauf.

### Phase 1: Suche

Sobald die Fragestellung feststand, stellte ich eine Forschergruppe zusammen. (Das »Wir« in diesem Buch bezieht sich auf diese Forschergruppe. Sie umfasste 21 Menschen, die in Teams von vier bis sechs Personen arbeiteten.)

Unsere erste Aufgabe bestand darin, Unternehmen ausfindig zu machen, die dem Take-off-Muster entsprachen, wie es in Chart 1.1 dargestellt ist. Sechs Monate lang suchten wir nach Unternehmen mit folgenden Grundmustern: 15 Jahre durchschnittliche oder leicht unterdurchschnittliche Aktienperformance, die schlagartig umschwingt und in den folgenden 15 Jahren die durchschnittliche Entwicklung um mindestens das Dreifache übertrifft. Wir wählten einen Zeitraum von 15 Jahren, um Eintagsfliegen und Glücksfälle zu umgehen (man kann nicht 15 Jahre lang Glück haben) und um die durchschnittliche Verweildauer eines Unternehmenschefs (wir wollten echte Spitzenunternehmen von solchen unterscheiden, die nur zeitweise einen herausragenden Spitzenmanager hatten) zu überschreiten. Wir entschieden uns für Faktor drei der durchschnittlichen Performance, weil wir damit über dem Faktor der weithin als Spitzenunternehmen angesehenen Firmen lagen. Ein Nobelfonds aus den Unternehmen 3M, Boeing, Coca-Cola, General Electric, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart und Walt Disney schlug die durchschnittliche Aktienrendite im Zeitraum zwischen 1985 und 2000 nur um das Zweieinhalbfache.

Aus der Ausgangsmenge aller Unternehmen, die zwischen 1965 und 1995 in der *Fortune 500*-Liste von Amerikas größten Unternehmen auftauchten, siebten wir systematisch aus, bis elf Firmen übrig blieben – elf Beispiele für einen Take-off. (Eine ausführliche Beschreibung unserer Auswahlmethoden findet sich im Anhang 1.A.) Einige Aspekte verdienen eine kurze Erklärung. Erstens musste das Unternehmen seine Take-off-Eignung *unabhängig von seiner Branche* unter Beweis stellen. Folgte die gesamte Branche dem gleichen Muster, war das Unternehmen draußen. Zweitens diskutierten wir, ob wir neben den Wertpapierrenditen andere Selektionskriterien berücksichtigen sollten, wie etwa den Einfluss des Unternehmens auf die Gesellschaft oder die soziale Stellung der Angestellten. Schließlich entschieden wir uns dagegen, weil wir mit diesen Variablen keine gerechten, vorurteilsfreien und methodisch einwandfreien Selektionskriterien entwickeln konnten. Dennoch geht es im letzten Kapitel um das Verhältnis von Unternehmenswerten zu Firmen, die auf Dauer zur Spitze gehören. Aufgabe dieses Buchs ist es jedoch, eine Antwort auf die sehr spezifische Frage zu geben, wie man eine gute Organisation so verändert, dass sie dauerhaft Spitzenresultate erzielen kann.

**Tabelle 1.1: Take-off-Unternehmen**

Unternehmen	Ergebnisse vom Moment des Umschwungs (Take-off-Punkt) bis 15 Jahre danach; jeweils das x-Fache des Durchschnitts*	Zeitraum
Abbott	3,98	1974–1989
Circuit City	18,50	1982–1997
Fannie Mae	7,56	1984–1999
Gillette	7,39	1980–1995
Kimberly-Clark	3,42	1972–1987
Kroger	4,07	1973–1988
Nucor	5,16	1975–1990
Philip Morris	7,06	1964–1979
Pitney Bowes	7,16	1973–1988
Walgreens	7,34	1975–1990
Wells Fargo	3,99	1983–1998

\* Wertpapierrendite im Verhältnis zum Markt insgesamt

Das Ergebnis überraschte uns. Niemand hätte erwartet, dass der Eigenheimfinanzierer Fannie Mae General Electric oder Coca-Cola schlagen würde oder dass Walgreens Intel aussticht. Diese Liste – eine weniger illustre hätte man kaum zusammenstellen können – erteilte uns gleich zu Anfang eine wichtige Lektion: Auch unter ungünstigsten Umständen kann ein gutes Unternehmen Spitze werden. Das war die erste von vielen Überraschungen, die unsere Meinung zu unternehmerischer Spitzenleistung veränderten.

Phase 2: Verglichen womit?

Der nächste Schritt war vermutlich der wichtigste des ganzen Vorhabens: Eine Kontrollgruppe für unsere Take-off-Unternehmen musste gefunden werden. Die entscheidende Frage unserer Untersuchung lautete ja nicht: »Was haben die Take-off-Unternehmen gemeinsam?«, sondern: »Was haben die Take-off-Unternehmen gemeinsam, das sie von den Unternehmen

der Kontrollgruppe unterscheidet?« Stellen Sie sich vor, Sie sollten herausfinden, was die Voraussetzungen für den Gewinn von olympischem Gold sind. Würden Sie nur die Goldmedaillengewinner untersuchen, würden Sie herausfinden, dass alle Trainer haben. Betrachteten Sie aber auch die Athleten von Teams, die noch nie eine Goldmedaille gewonnen haben, würden Sie feststellen, dass auch sie alle Trainer beschäftigen. Die Fragestellung musste lauten: »Was unterscheidet Goldmedaillengewinner von denen, die noch keine Medaille gewonnen haben?«

Wir selektierten zwei Gruppen von Vergleichsunternehmen. In der ersten befanden sich Unternehmen zum »direkten Vergleich«. Sie gehörten zur selben Branche wie die Take-off-Unternehmen, verfügten zum Zeitpunkt des Umschwungs über vergleichbare Möglichkeiten und Ressourcen, verzeichneten aber keinen Sprung von gut zu Spitze. (Details zum Selektionsprozess finden sich im Anhang 1.B.) Die zweite Gruppe bestand aus Unternehmen, die kurzfristig in die Spitzengruppe vorstießen, dann aber einen Performanceknick erlitten (siehe Anhang 1.C).

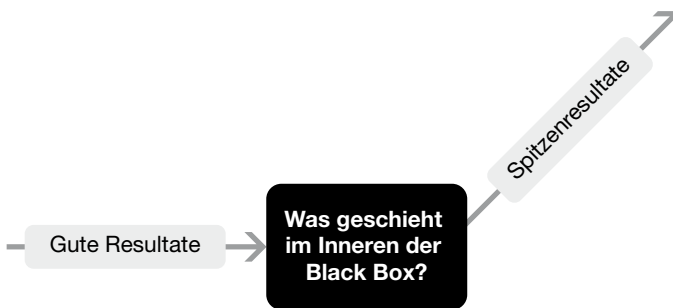
**Tabelle 1.2: Das gesamte Untersuchungsfeld**

Take-off-Unternehmen	Direkte Vergleichsunternehmen	Unternehmen ohne dauerhafte Spitzenleistung/Performanceknick nach vorausgegangenem Umschwung
Abbott	Upjohn	Burroughs
Circuit City	Silo	Chrysler
Fannie Mae	Great Western	Harris
Gillette	Warner-Lambert	Hasbro
Kimberly-Clark	Scott Paper	Rubbermaid
Kroger	A&P	Teledyne
Nucor	Bethlehem Steel	
Philip Morris	R. J. Reynolds	
Pitney Bowes	Addressograph	
Walgreens	Eckerd	
Wells Fargo	Bank of America	

### Phase 3: Im Inneren der Black Box

Anschließend galt unsere ganze Aufmerksamkeit der genauen Einzelanalyse. Wir besorgten uns alle (bis zu 50 Jahre alte) Zeitungsartikel, die über die 28 Unternehmen erschienen waren. Das gesamte Material gruppieren wir nach Kategorien wie Strategie, Technologie, Unternehmensführung und so weiter. Dann führten wir Interviews mit Managern, die die Take-off-Unternehmen in der Umschwungphase geleitet hatten. Darüber hinaus führten wir eine Vielzahl quantitativer und qualitativer Untersuchungen durch, die von Übernahmen bis zur Gehaltsstruktur der Topmanager reichten, von Entlassungen bis zum Führungsstil, von finanzwirtschaftlichen Kennziffern bis zur Fluktuation im Management. Als alles gesagt und getan war, hatten wir 10,5 Mannjahre Arbeitszeit investiert. Wir lasen fast 6000 Artikel und werteten sie aus, transkribierten über 2000 Seiten Interviewmaterial und erzeugten Dateien von 384 Millionen Bytes. (Im Anhang 1.D findet sich eine detaillierte Aufstellung all unserer Analysen und Tätigkeiten.)

Unsere Bemühungen erschienen uns wie der Versuch, in eine Blackbox hineinzuschauen. Jeder Schritt war wie das Einschrauben einer neuen Glühbirne, die etwas mehr Licht in den Take-off-Prozess brachte.



Mit den vorliegenden Daten begannen die wöchentlichen Diskussionsrunden. Für jedes der 28 Unternehmen lasen die Mitglieder der Forschungsgruppe – einschließlich mir – alle Artikel, Analysen, Interviews und das bereits aufgeschlüsselte Material. Ich stellte dem Team ein Unternehmen vor, zog mögliche Schlussfolgerungen und stellte Fragen. Dann diskutierten wir und stritten, pochten auf den Tisch, schrien uns an,



schwiegen, dachten nach und diskutierten weiter darüber, »was das alles zu bedeuten hatte«.

Alle Erkenntnisse in diesem Buch sind auf dem Weg der direkten Schlussfolgerung aus dem Datenmaterial gewonnen worden. Am Anfang stand keine Theorie, die wir verifizieren oder falsifizieren wollten. Wir wollten – allein anhand von Beweisstücken – eine Theorie von Grund auf neu schaffen.

Das Kernstück unserer Methode war der systematische Vergleich von Take-off-Unternehmen und den Unternehmen der Kontrollgruppe – immer auf der Suche nach dem Unterschied. Wir machten uns gesonderte Notizen über »Hunde, die nicht bellten.« In dem Sherlock-Holmes-Klassiker *Silberstern* findet der britische Meisterdetektiv in dem »komischen Verhalten des Hundes in der Nacht« den entscheidenden Hinweis. Es stellt sich heraus, dass der Hund eigentlich nichts getan hat, aber genau das ist es, was Holmes so sonderbar findet. Wenn der Hund *nicht* gebellt hat, muss der Hauptverdächtige jemand sein, den der Hund gut kennt.

In unserer Studie erwies sich das, was wir nicht fanden – Hunde, von denen wir erwartet hätten, dass sie anschlügen, es aber nicht taten – oft als einer der besten Hinweise auf die Funktionsweisen im Inneren der Black Box. Wenn wir eine neue Glühbirne einschalteten, waren wir von dem, was wir nicht sahen, oft genauso überrascht wie von dem, was wir sahen. Einige Beispiele:

- Star-Manager, die von außerhalb geholt wurden, um aus einem guten ein Spitzenunternehmen zu machen, schnitten nicht gut ab. Zehn von elf Take-off-Firmenchefs stammten aus dem Unternehmen selbst, während sich Unternehmen der Kontrollgruppe sechsmal öfter firmenfremde Chefs holten.
- Ein Zusammenhang zwischen der Vergütung von Manager-Leistungen und der Entwicklung zum Spitzenunternehmen konnte nicht ermittelt werden.
- Strategie alleine machte noch keinen Unterschied zwischen einem Take-off-Unternehmen und einem Unternehmen der Kontrollgruppe. Unternehmen beider Gruppen verfügten über klar definierte Strategien und es gibt keine Anhaltspunkte dafür, dass Take-off-Unternehmen mehr Zeit

für langfristige Strategieplanung aufwandten als die Unternehmen der Kontrollgruppe.

- Die Take-off-Unternehmen konzentrierten sich nicht nur auf das, was sie *tun mussten*, um in die Spitze aufzurücken, sondern genauso auf das, was sie *nicht tun* und auf das, womit sie aufhören sollten.
- Technologie und technologischer Wandel spielten bei der Transformation zum Spitzenunternehmen überhaupt keine Rolle. Technologie kann die Transformation beschleunigen, aber nicht auslösen.
- Fusionen und Übernahmen spielten ebenfalls keine Rolle. Aus zwei mittelmäßigen Unternehmen wird kein Spitzenunternehmen.
- Die Take-off-Unternehmen kümmerten sich kaum um Change Management, Mitarbeitermotivation und Zielvorgaben. Unter den richtigen Bedingungen lösten sich Probleme wie Bindung an das Unternehmen, Aufstellung, Motivation oder Veränderung von selbst.
- Die Take-off-Unternehmen hatten keinen Namen oder Slogan, kein Event oder Programm, an dem sie ihre Transformation festmachten. Einige berichteten gar, dass ihnen zum damaligen Zeitpunkt Bedeutung und Umfang der Transformation überhaupt nicht bewusst gewesen wären. Erst später, im Rückblick, wäre es ihnen klar geworden. Sie schafften einen revolutionären Sprung – aber *nicht* durch einen revolutionären Prozess. Die meisten Take-off-Unternehmen waren nicht in boomenden Branchen tätig – einige sogar in krisengeschüttelten. Wir hatten nicht einen einzigen Fall, in dem ein Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt in einer Rakete saß, die zufällig startete. Spitzenleistung ist nichts, was sich einem günstigen Umstand verdankt. Spitzenleistung – das haben wir festgestellt – ist vor allem eine Frage der bewussten Entscheidung.

#### Phase 4: Vom Chaos zum Konzept

Ich suchte nach einem einfachen Weg, um von all den Daten, Analysen, Gesprächen und »Hunden, die nicht bellten« zu den eigentlichen Entdeckungen dieses Buches zu gelangen. Dieser Weg erwies sich als ein fortlaufender Prozess – als ein Vor und Zurück, das Entwickeln von Ideen und ihre Überprüfung anhand der Daten, eine Überarbeitung der Ideen, Errichtung eines ersten Gerüsts, das unter der Last der Gegenbeweise zusammenbrach und gleich darauf wieder neu errichtet wurde. Diesen Prozess wie-

derholten wir so lange, bis sich alles in einem kohärenten Konzept unterbringen ließ. Jeder von uns hat irgendeine besondere Fähigkeit – ich glaube, meine Stärke liegt darin, mit einer verwirrenden Ansammlung von Information zu arbeiten, Muster darin zu erkennen und aus der Unordnung eine Ordnung abzuleiten – vom Chaos zur Struktur.

### Die Take-off-Theorie



Gleichzeitig möchte ich aber betonen, dass der endgültige Rahmen nicht meine »Meinung« widerspiegelt – obwohl natürlich auch ich meine Psyche und meine Vorurteile nicht gänzlich aus der Forschungsarbeit heraushalten kann. Sämtliche Ergebnisse der letzten Fassung wurden einem schonungslosen Test unterzogen. Bei den Take-off-Unternehmen ließen sich die Elemente unserer Theorie im relevanten Zeitraum zu 100 Prozent wiederfinden, während sie in den Vergleichsunternehmen nur zu 30 Prozent vertreten waren. Erkenntnisse, die diesem Test nicht standhielten, wurden nicht mit einem eigenen Kapitel bedacht.

Es folgt nun eine Übersicht über alle Theorieelemente und ein Vorgesmack auf die weitere Lektüre (vgl. das Schaubild »Die Take-off-Theorie«). Denken Sie sich die Transformation als einen Anschubprozess, auf den ein Umschwung folgt, und dessen drei Stadien und Voraussetzungen wir uns näher ansehen werden: disziplinierte Mitarbeiter, diszipliniertes Denken und diszipliniertes Handeln. Innerhalb jedes Stadiums gibt es zwei Schlüsselprinzipien, die im Schaubild zu sehen sind und weiter unten erläutert werden. Unsere Theorie ist eingebettet in eine Figur, die wir »Schwungrad« nennen. Das Schwungrad steht für den Übergangsprozess von »gut« zu »spitze«.

**Level-5-Führungsqualitäten.** Wir waren überrascht, ja beinahe schockiert, als wir entdeckten, nach welchen Führungsqualitäten eine Transformation verlangt. Verglichen mit profilierten Managern mit starker Persönlichkeit, die Schlagzeilen machen und berühmt werden, scheinen die Take-off-Manager vom Mars zu kommen. Sie sind still, leistungswillig bis zur Selbstaufgabe, zurückhaltend, ja fast schüchtern – eine paradoxe Mischung aus Bescheidenheit, was ihre Person angeht, und professioneller Willenskraft in allen Belangen des Geschäftslebens. Sie erinnern eher an Lincoln und Sokrates als an General Patron oder Cäsar.

**Erst wer, dann was.** Wir waren davon ausgegangen, dass die Take-off-Manager zuerst eine neue Vision und eine neue Strategie verkünden würden. Das Erste, was sie aber taten, war die falschen Leute rauszuwerfen, die richtigen an Bord zu holen und auf die richtigen Positionen zu verteilen. Erst dann legten sie den Kurs fest. Das alte Sprichwort »Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital« erweist sich als falsch. Das wichtigste Kapital sind die *richtigen* Mitarbeiter.

**Der Realität ins Auge blicken (ohne den Mut zu verlieren).** Ein ehemaliger Kriegsgefangener konnte uns mehr über den Weg an die Spitze verraten als die meisten Bücher über Unternehmensstrategie. Jedes Take-off-Unternehmen machte die Erfahrung des so genannten »Stockdale-Paradox«. Man muss den unerschütterlichen Glauben besitzen, dass man sich am Ende durchsetzen wird – ganz gleich, welche Schwierigkeiten sich einem in den Weg stellen. Gleichzeitig muss man aber die Disziplin haben, den Realitäten der aktuellen Situation ins Auge zu sehen – egal, wie unerfreulich sie sind.

**Das Igel-Prinzip (die drei Kreise).** Der Weg von »gut« zur »Spitze« verlangt nach einer Befreiung vom Fluch der Kompetenz. Nur weil man etwas jahre- oder jahrzehntelang getan hat, nur weil etwas zum Kerngeschäft geworden ist, heißt das noch lange nicht, dass man darin der Beste werden kann. Und wenn man das erkannt hat, darf dieses Kerngeschäft niemals zur Basis eines Spitzenunternehmens gemacht werden, sondern muss durch ein einfaches Prinzip ersetzt werden, das von einem tiefen Verständnis dreier sich überschneidender Kreise zeugt.

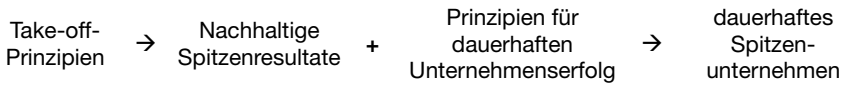
**Kultur der Disziplin.** Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur, manche besitzen Disziplin, aber nur wenige haben eine *Kultur der Disziplin*. Wenn die Mitarbeiter Disziplin haben, braucht man keine Hierarchie. Wenn das Denken diszipliniert ist, braucht man keine Bürokratie. Wenn man diszipliniert handelt, braucht man keine übertriebenen Kontrollen. Verbindet man eine Kultur der Disziplin mit einer Ethik des Unternehmergeists, erhält man die Zauberformel für Spitzenleistung.

**Technologie als Beschleunigungsfaktor.** Take-off-Unternehmen setzen Technologie nie als zentrales Mittel zum Anschlag von Transformationen ein. Dennoch sind sie paradoxerweise Pioniere, was den Einsatz *sorgfältig* ausgesuchter Technologien angeht. Technologie alleine ist also kein primärer, ursprünglicher Grund für Aufstieg oder Niedergang.

**Schwungrad und Teufelskreis.** Wer eine Revolution auslöst, dramatische Change-Programme und Restrukturierungsmaßnahmen durchführt, wird den Sprung in die Spitzengruppe mit allergrößter Wahrscheinlichkeit nicht schaffen. Unabhängig vom Endergebnis lässt sich sagen, dass die Transformation in keinem der Fälle auf einen Schlag bewältigt wurde. Es gab keine durchschlagende Einzelmaßnahme, kein gigantisches Programm, keine großartige Innovation, keinen plötzlichen Umschwung, kein Wunder. Der Prozess ähnelt eher einem riesigen Schwungrad, das sich immer in dieselbe Richtung dreht und mit jeder Umdrehung an Schwung gewinnt.

Ironischerweise erscheint mir *Der Weg zu den Besten* heute nicht als Fortsetzung, sondern als Vorläufer von *Built to Last*. In diesem Buch geht es darum, aus einem guten Unternehmen ein Spitzenunternehmen zu machen. In *Built to Last* beschäftigte mich die Frage, wie man aus einem

Spitzenunternehmen mit Spitzenresultaten ein dauerhaftes Spitzenunternehmen mit Ikonenstatus macht. Um diesen letzten Schritt erfolgreich zu tun, braucht man zentrale Werte und Ziele, die sich nicht im Geldverdienen erschöpfen, und eine Grunddynamik, die den Kern bewahrt und die Weiterentwicklung fördert.



Sollten Sie mit den Prinzipien von *Built to Last* bereits vertraut sein, stellen Sie Ihre Fragen bezüglich des spezifischen Zusammenhangs zwischen den beiden Studien bitte erst einmal zurück. Im letzten Kapitel komme ich auf die Fragestellung zurück und setze die beiden Studien zueinander in Beziehung.

## Die zeitlose »Physik« des Take-offs

Kaum hatte ich meinen Vortrag vor einer Gruppe von Internet-Managern beendet, war schon eine Hand oben. »Werden Ihre Ergebnisse auch für die New Economy Geltung haben? Müssen wir nicht alles Alte über Bord werfen und bei Null anfangen?« Eine legitime Frage, denn schließlich leben wir in einer Zeit dramatischen Wandels. Sie wird mir so oft gestellt, dass ich gleich zu Beginn darauf eingehen möchte – bevor wir uns an die wesentlichen Inhalte des Buchs wagen.

Die Welt verändert sich und wird nicht aufhören, sich zu verändern. Aber das sollte uns nicht dazu veranlassen, der Suche nach zeitlosen Prinzipien abzuschwören. Gehen Sie einmal so an die Sache heran: Während sich die zum Einsatz kommenden Techniken weiterentwickeln und verändern, bleiben die Gesetze der Physik relativ stabil. Ich begreife unsere Studie als eine Suche nach zeitlosen Prinzipien – nach der immerwährenden Physik großer Unternehmungen, die ihre Wahrheit und Bedeutung behalten werden, ganz egal, wie sich die Welt verändert. Natürlich wird sich die spezifische Anwendung (die Technik) verändern, aber einige unabänderliche Gesetze der organisierten menschlichen Tätigkeit (die Physik) werden erhalten bleiben.