

**campus**

**DER  
WEG ZU DEN  
BESTEN**

*Die sieben Management-Prinzipien für  
dauerhaften Unternehmenserfolg*

Jim  
**Collins**



# Inhalt

<b>Vorwort von Fredmund Malik</b> .....	11
<b>Vorwort des Autors</b> .....	13
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Das Gute ist der Feind des Besten</b> .....	15
Die zeitlose »Physik« des Take-offs .....	29
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Level-5-Führungsqualitäten</b> .....	33
Bescheidenheit + Durchsetzungsvermögen = Level 5 .....	39
Level-5-Führungsqualitäten muss man kultivieren .....	53
Level-5-Führungskompetenz – Zusammenfassung .....	55
<b>Kapitel 3</b>	
<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

<b>Kapitel 4</b>	
<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
<b>Kapitel 5</b>	
<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
<b>Kapitel 6</b>	
<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
<b>Kapitel 7</b>	
<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

<b>Kapitel 8</b>	
<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
<b>Kapitel 9</b>	
<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
<b>Epilog</b>	
<b>Häufig gestellte Fragen</b> .....	236
<b>Anhang 1.A</b>	
<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
<i>Stufe 4: Von 19 zu 11 Unternehmen mit nachhaltiger     Spitzenperformance</i> .....	257
<b>Anhang 1.B</b>	
<b>Die Zusammenstellung von Kontrollgruppe 1: Direkte Vergleichsunternehmen</b> .....	259
<i>Auswahl der Unternehmen für den Direktvergleich</i> .....	259

<b>Anhang 1.C</b>	
<b>Kontrollgruppe 2:</b>	
<b>Vergleichsunternehmen mit Performanceknick nach Take-off</b>	263

<b>Anhang 1.D</b>	
<b>Überblick über die einzelnen Untersuchungsschritte</b>	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

<b>Anhang 2.A</b>	
<b>Firmeneigene vs. firmenfremde CEOs</b>	279

<b>Anhang 5.A</b>	
<b>Branchenranking</b>	282

<b>Anhang 8.A</b>	
<b>»Teufelskreise« in Vergleichsunternehmen</b>	284
<i>Unternehmen aus der Direktvergleichsgruppe</i>	284
<i>Vergleichsunternehmen mit Performanceknick</i>	288

<b>Anhang 8.B</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> .....	311
 <b>Danksagung</b> .....	 316
 <b>Register</b> .....	 320



## 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

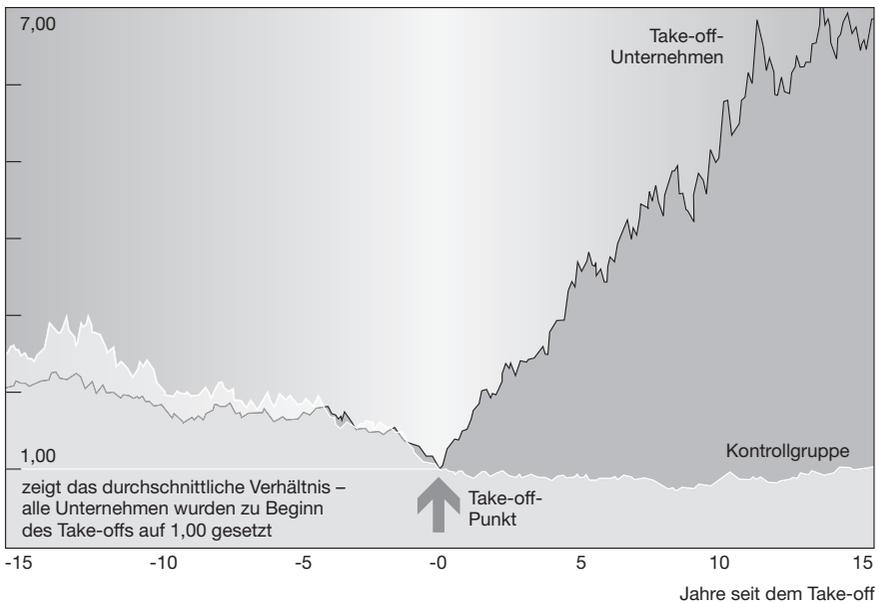
---

\* 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>

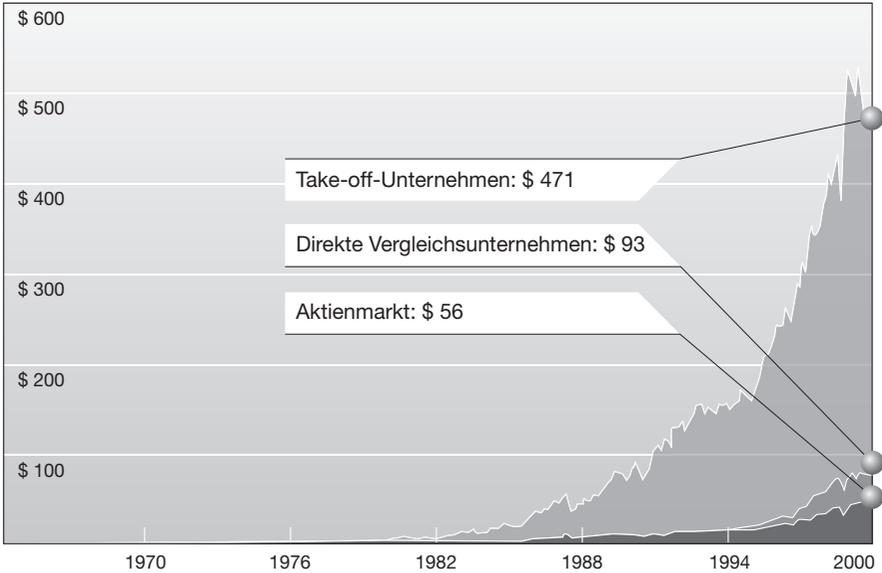
### Verhältnis der Wertpapierrendite der Take-off-Unternehmen zum Aktienmarkt



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.