

campus

OBEN BLEIBEN. IMMER.

Vom Autor
des 4-Millionen-
Bestsellers
*Der Weg zu den
Besten*

Jim Collins
Morten T. Hansen

Inhalt

Danksagungen	9
Kapitel 1	
Erfolg in Zeiten der Unsicherheit	14
Auswahl der 10X-Unternehmen	19
Die Aussagekraft des Vergleichs	22
Überrascht angesichts der Ergebnisse	24
Eine neue Sichtweise, eine dauerhafte Fragestellung	27
Kapitel 2	
10Xer	30
Sind Sie Amundsen oder Scott?	32
Unterschiedliche Verhaltensweisen, keine unterschiedlichen Bedingungen	36
<i>Fanatische Disziplin</i>	39
<i>Empirische Kreativität</i>	44
<i>Produktive Paranoia</i>	49
<i>Level-5-Ambitionen</i>	54
Wie werden Menschen zu 10Xern?	58
Kapitelzusammenfassung	62

Kapitel 3

Der 20-Meilen-Marsch	65
John Browns 20-Meilen-Marsch	67
Der 20-Meilen-Marsch – Nicht das, was wir erwartet hatten	72
Worin besteht ein richtiger 20-Meilen-Marsch?	78
Warum 20-Meilen-Marschierer so erfolgreich sind	86
<i>Vertrauen aufgrund von Erfolg trotz Unwägbarkeiten</i> ...	87
<i>Abwendung einer Katastrophe</i>	90
<i>Selbstkontrolle innerhalb eines außer Kontrolle geratenen Umfelds</i>	94
Arthur Levinson: Wie man einem Unternehmen die Marschroute weist	96
Kapitelzusammenfassung	100

Kapitel 4

Erst Geschosse, dann Kanonenkugeln	103
Eine große Überraschung	106
Kreativität und Disziplin	112
Erst Geschosse, dann Kanonenkugeln	115
Die gefährliche Verlockung nicht-kalibrierter Kanonen- kugeln	121
10Xer lernen aus ihren Fehlern	126
Empirische Auswertung, keine prophetische Gabe	130
Apples Wiedergeburt: Geschosse, Kanonenkugeln und disziplinierte Kreativität	133
Kapitelzusammenfassung	140

Kapitel 5

Führungsqualitäten oberhalb der Todeszone	143
Produktive Paranoia	146

<i>Produktive Paranoia 1: Zusätzliche Sauerstoffkanister – Kümmern Sie sich darum, bevor der Sturm aufzieht</i>	149
<i>Produktive Paranoia 2: Risiken begrenzen</i>	154
<i>Produktive Paranoia 3: Herauszoomen, dann heranzoomen</i>	164
Nicht alle Zeiten im Leben verlaufen gleich	171
Kapitelzusammenfassung	174
Kapitel 6	
SMaC	177
Das SMaC-Rezept	180
Sich mit fanatischer Disziplin an das SMaC-Rezept halten	185
Das SMaC-Rezept anpassen: Paranoide, kreative Kontinuität	195
Kontinuität und Wandel: Der große menschliche Widerspruch	203
Kapitelzusammenfassung	207
Kapitel 7	
Return on Luck: Der Ertrag aus Glück	210
Glück oder Können?	213
Welche Rolle spielt Glück?	215
Beispiel für die Entschlüsselung des Faktors Glück	218
<i>Amgen versus Genentech</i>	218
Hoher ROL: Der Return on Luck	228
<i>Das Glück verspielen: Geringer Return on Luck</i>	234
<i>10Xer brillieren: Hoher Ertrag aus Pech</i>	237
<i>Pech, niedriger Ertrag: Das Einzige, das Sie nie erleben wollen</i>	241
Glück ist keine Strategie	245
Kapitelzusammenfassung	248

Epilog	
Oben bleiben. Immer.	251
Häufig gestellte Fragen	254
Forschungsgrundlagen	270
Anmerkungen	331
Register	375

Kapitel 1

Erfolg in Zeiten der Unsicherheit

»*Wir wissen einfach nicht, was die Zukunft bringt.*«

Peter L. Bernstein¹

Wir können die Zukunft nicht vorhersehen. Aber wir können sie erschaffen.

Denken Sie einmal 15 Jahre zurück und halten Sie sich vor Augen, was seitdem geschehen ist: all die destabilisierenden Ereignisse – auf der ganzen Welt, in Ihrem Land, auf den Märkten, bei Ihrer Arbeit, in Ihrem Leben – die sämtlichen Erwartungen widersprachen. Wir können darüber erstaunt sein, verwirrt, schockiert, verblüfft, erfreut oder verängstigt, aber voraussagen können wir sie nicht. Keiner von uns kann mit Sicherheit vorher sagen, welche Drehungen und Wendungen unser Leben nehmen wird. Das Leben ist ungewiss, die Zukunft unbekannt. Das ist weder gut noch schlecht. Es *ist* einfach so, genau wie das Gesetz der Schwerkraft. Dennoch stehen wir immer wieder vor der Aufgabe: Wie sollen wir trotz alledem unser Schicksal meistern?

Wir begannen das neunjährige Forschungsprojekt, worauf dieses Buch basiert, im Jahr 2002, als Amerika aus einem falschen Gefühl der Stabilität aufgerüttelt wurde, aus einem Gefühl der Sicherheit und des ungerechtfertigten Wohlstandsdenkens. Nach einem lang anhaltenden Börsenhoch brach der Aktienmarkt zusammen. Der Staatshaushalt, zuvor noch im Plus, fiel zurück ins Defizit. Die Terroranschläge des 11. September 2001 versetzten die Menschen allerorts in Angst und Wut. Was folgte,

war Krieg. Währenddessen setzten technologischer Wandel und globaler Wettbewerb weltweit ihren unaufhaltsamen, unerbittlichen Weg fort.

All das führte uns zu einer einfachen Frage: *Warum haben manche Unternehmen in Zeiten der Unsicherheit, ja des Chaos, Erfolg, und andere nicht?* Gleichmaßen betroffen von turbulenten Ereignissen und von massiven, schnelllebigen Wirkungskräften, die wir weder voraussagen noch beeinflussen können – was unterscheidet diejenigen, die außerordentlich erfolgreich abschneiden, von denen, die unterdurchschnittlich oder noch schlechter abschneiden?

Die Fragen, die es zu erforschen gilt, suchen wir uns nicht aus. Sie suchen uns aus. Manchmal packt uns eine solche Frage ganz einfach am Kragen und knurrt uns an: »Ich werde erst locker lassen und du wirst erst wieder Luft bekommen, wenn du mich beantwortet hast!« Die hier vorliegende Projektstudie packte uns aufgrund unserer eigenen stets gegenwärtigen Angst und aufgrund des quälenden Bewusstseins der Verwundbarkeit in einer Welt, die zunehmend aus den Fugen geraten zu sein scheint. Die Frage war nicht nur von intellektuellem Interesse, sondern gleichmaßen von persönlicher Bedeutung. Bei unserer Zusammenarbeit mit Studenten und mit Managern aus dem Bereich der Wirtschaft sowie aus dem sozialen Bereich spürten wir die gleiche Angst. Die Ereignisse der dazwischen liegenden Jahre trugen nur noch dazu bei, das Gefühl des Unbehagens zu steigern. Was kommt als nächstes? Alles, was wir wissen, ist, dass es niemand weiß.

Dennoch fahren einige Unternehmen und Manager in einer solchen Welt außerordentlich gut. Sie reagieren nicht nur, sie erschaffen etwas. Sie überleben nicht bloß, sondern sind obenauf. Sie haben nicht nur Erfolg, sondern wachsen. Sie bauen Spitzenunternehmen auf, die überdauern. Wir glauben nicht, dass Chaos, Unsicherheit und Instabilität gut sind. Unternehmen, Manager, Organisationen und Gesellschaften sind nicht erfolgreich *wegen* des Chaos. Aber sie können erfolgreich sein *während* des Chaos.

Um sich der Frage zu nähern, wie so etwas möglich ist, haben wir uns daran gemacht, Firmen zu finden, die sich in einer anfälligen Ausgangsposition befanden, dann zu Spitzenunternehmen mit einer überaus erfolgreichen Bilanz wurden und ihre Spitzenposition auch hielten, und zwar unter massiv instabilen Bedingungen, die von diesen Firmen nicht zu beeinflussen und darüber hinaus schnelllebig, ungewiss und potenziell von Nachteil waren. Anschließend verglichen wir diese Unternehmen mit einer Kontrollgruppe, die aus Firmen bestand, denen es nicht gelungen war, unter den gleichen extremen Bedingungen erfolgreich zu bestehen. Anhand der Gegenüberstellung von Gewinnern und Verlierern wollten wir feststellen, welche unterschiedlichen Faktoren den Erfolg einzelner Unternehmen in Zeiten der Unsicherheit ermöglichen.

Den erfolgreichen Fallbeispielen gaben wir die Bezeichnung »10X«, denn sie kamen nicht lediglich zurecht oder waren erfolgreich. Sie verzeichneten echtes Wachstum. Jedes der 10X-Unternehmen übertraf den jeweiligen Branchenindex um das mindestens *Zehnfache*. Hätten Sie Ende 1972 10 000 Dollar in ein aus den 10X-Unternehmen bestehendes Portfolio investiert (und würden wir für jedes dieser Unternehmen die gängige Rendite am gesamten Aktienmarkt veranschlagen, bis sie an der New Yorker Börse, der Amerikanischen Börse oder im NASDAQ gelistet wurden), so wäre Ihre Investition bis zum Abschluss unserer Untersuchung (im Jahr 2002) auf einen Wert von über 6 Millionen Dollar gestiegen. Das heißt, sie hätte 32-mal höher gelegen als die Rendite am gesamten Aktienmarkt.²

Um den Kernpunkt unserer Studie nachvollziehen zu können, sehen Sie sich eines der 10X-Unternehmen, Southwest Airlines, einmal genauer an. Halten Sie sich alles vor Augen, was der Luftfahrtbranche im Zeitraum von 1972 bis 2002 zu schaffen machte: Immens steigende Treibstoffkosten. Deregulierung. Arbeitskampf. Streikende Fluglotsen. Schwächung der Konjunktur. Steigende Zinssätze. Flugzeugentführungen. Eine Insolvenz nach der anderen. Und dann, 2001, die Terroranschläge des 11. Sep-

tember. Aber dennoch, hätten Sie am 31. Dezember 1972 10 000 Dollar in Southwest Airlines investiert (als das Unternehmen noch eine kleine Firma mit nur drei Flugzeugen war, die kaum kostendeckend arbeitete und von größeren Airlines belagert wurde, weil sie dem Branchenneuling den Gar aus machen wollten), so wären Ihre 10 000 Dollar bis 2002 auf fast 12 Millionen angewachsen. Das entspricht einer 63-mal höheren Rendite als auf dem gesamten Aktienmarkt. Das heißt, besseres Abschneiden als Wal-Mart, besser als Intel, besser als GE, besser als Johnson & Johnson, besser als Walt Disney. Vielmehr war Southwest Airlines hinsichtlich der Investorenrendite laut einer Untersuchung des *Money Magazine* die Nummer 1 unter allen im Jahr 1972 börsennotierten S&P 500 Unternehmen, die in den folgenden 30 Jahren, also bis 2002, gehandelt wurden.³ Ein ohnehin schon beeindruckendes Ergebnis, aber umso erstaunlicher, wenn man sämtliche Turbulenzen, destabilisierende Einflüsse und die permanente Unsicherheit in Betracht zieht, unter denen Southwest zu leiden hatte.

Warum hat Southwest all diese Widrigkeiten überstanden? Was hat man dort getan, um das Schicksal zu meistern? Und wie ist es dem Unternehmen gelungen, seine weltweit außerordentliche Erfolgsgeschichte fortzusetzen – ganz im Gegensatz zu anderen Airlines? Genauer gefragt: Warum ist Southwest unter extremen Bedingungen gewachsen, wohingegen der direkte Konkurrent, Pacific Southwest Airlines (PSA), zu kämpfen hatte und in Bedeutungslosigkeit versank, obwohl beiden Unternehmen das gleiche Geschäftsmodell innerhalb der gleichen Branche zugrunde lag und somit beide die gleichen Erfolgchancen hatten? In diesem kleinen Unterschied besteht der Kernpunkt der Frage, die wir mit unserer Studie beantworten wollen.

Häufig wurden wir von unseren Studenten und Lesern gefragt: »Inwiefern unterscheidet sich diese Studie von den vorangegangenen Untersuchungen von Spitzenunternehmen, insbesondere von *Immer erfolgreich* und *Der Weg zu den Besten*?« Der me-

thodische Ansatz ist der gleiche (vergleichende historische Analyse), und die Fragestellung nach dem erzielten Wachstum bleibt ebenfalls bestehen. Aber anders als in den vorangegangenen Studien wählten wir die Fallbeispiele für die vorliegende Studie nicht nur nach Kriterien wie Erfolgsbilanz oder Wachstum, sondern zogen auch in Betracht, *welch extremen Bedingungen* die Unternehmen ausgesetzt waren.

Aus zwei Gründen fügten wir dem Auswahlkriterium des Wachstums das Kriterium der Bedingungen hinzu. Erstens glauben wir, die Zukunft bleibt unvorhersehbar und damit auch die Welt unser Leben lang instabil. Wir wollten verstehen, welche Faktoren Spitzenorganisationen ausmachen, die entgegen aller Widrigkeiten bei derartigen Bedingungen überdauern. Zweitens gewannen wir bei der Untersuchung der erfolgreichsten Firmen und ihrer jeweiligen Führungskräfte Einblicke, die uns bei der Untersuchung von Firmenchefs in gemäßigeren Situationen möglicherweise verborgen geblieben wären. Stellen Sie sich einmal vor, Sie machen bei gutem Wetter ganz entspannt eine Wanderung über sonnige Wiesen, und Ihr Wanderführer ist ein erstklassiger Bergsteiger, der bereits Expeditionen zu den gefährlichsten Gipfeln der Welt geleitet hat. Wahrscheinlich würde Ihnen auffallen, dass er sich ein wenig von den anderen unterscheidet, dass er die Strecke vielleicht besser im Auge behält oder beim Packen seines leichten Tagesrucksacks sorgfältiger vorgeht. Aber im Großen und Ganzen wäre es an einem wunderbaren Frühlingstag, der allen Vorhersagen entspricht, schwierig zu erkennen, was genau Ihren Bergführer so besonders macht. Nun stellen Sie sich im Gegensatz dazu vor, Sie befänden sich mit eben diesem Bergführer an der Wand des Mount Everest, bei einem mörderisch tobenden Sturm. Unter *solchen* Bedingungen würden Sie wesentlich deutlicher erkennen, was Ihren Bergführer auszeichnet und was ihn so besonders macht.

Führungskräfte unter extremen Bedingungen zu untersuchen,
ist wie ein wissenschaftliches Experiment aus dem Bereich

der Verhaltensforschung oder wie das Benutzen einer Schleuder-
maschine im Labor: Man setzt Führungskräfte extremen
Bedingungen aus, und die Unterschiede zwischen besonde-
ren Fähigkeiten und Mittelmäßigkeit werden deutlich. Unsere
Studie untersucht, inwiefern sich die wirklich Großen von den
lediglich Guten unterscheiden, wenn sie Bedingungen ausge-
setzt sind, unter denen diese Unterschiede deutlich und ver-
stärkt zutage treten.

Im folgenden Teil des Einleitungskapitels liefern wir eine kurze
Darstellung unserer Forschungsreise sowie einen Ausblick auf
einige der Überraschungen, die uns unterwegs erwarteten. (Eine
ausführlichere Beschreibung der Methodik, die unseren For-
schungen zugrunde liegt, finden Sie im Anhang *Forschungs-
grundlagen*.) Zu Beginn von Kapitel 2 schildern wir ausführlich,
welche Erkenntnisse wir über die jeweiligen Firmenchefs der ent-
sprechenden Unternehmen gewonnen haben, und in den Kapi-
teln 3 bis 6, inwiefern sie sich hinsichtlich ihres Führungsstils
und beim Aufbau der jeweiligen Unternehmen von den weniger
erfolgreichen Vergleichsfällen unterschieden. In Kapitel 7 wid-
men wir uns einem aus unserer Sicht besonders faszinierenden
Teil der Reise: der Untersuchung von Glück. Wir definierten
Glück, ermittelten das Maß an Glück, untersuchten, ob die 10X-
Unternehmen mehr (oder weniger) Glück hatten, und stellten
fest, was sie in Bezug auf Glück *anders* machten.

Auswahl der 10X-Unternehmen

Das erste Jahr unserer Arbeit verbrachten wir damit, zu ermit-
teln, welche 10X-Unternehmen in die engere Wahl kamen, wo-
bei wir nach Studienobjekten suchten, die drei grundlegende Vo-
raussetzungen erfüllen mussten:

1. Das Unternehmen verzeichnete unwiderlegbar herausragenden Erfolg, und zwar in einem Zeitraum von mindestens 15 Jahren im Vergleich zur durchschnittlichen Entwicklung am gesamten Aktienmarkt und im Vergleich zur jeweiligen Branche.
2. Das Unternehmen erreichte diese Erfolgsbilanz unter extrem instabilen Bedingungen, die geprägt waren von Ereignissen, die nicht zu beeinflussen, schnelllebig, ungewiss und potenziell von Nachteil waren.
3. Das Unternehmen begann seinen erfolgreichen Aufstieg aus einer Position der Verwundbarkeit heraus und war zu Beginn seiner 10X-Erfolgsgeschichte eine kleine und/oder neu gegründete Firma.

Die anfängliche Liste von 20 400 Unternehmen wurde systematisch durch 11 Schichten von Ausschlusskriterien gesiebt, um genau die Fälle zu ermitteln, die all unseren Testbedingungen standhielten. (Siehe *Forschungsgrundlagen: Auswahl der 10X-Unternehmen*.) Da wir extremen Erfolg unter extremen Bedingungen untersuchen wollten, legten wir unseren Auswahlkriterien extreme Standards zugrunde. Das endgültige Set von 10X-Unternehmen (siehe folgende Tabelle) verzeichnete innerhalb der von uns untersuchten durchgehenden Zeitspanne eine außergewöhnlich erfolgreiche Performance.

Bevor wir fortfahren, wollen wir einen wesentlichen Aspekt unserer Studie erläutern. Wir untersuchten die Performance während *in der Vergangenheit liegender durchgehender Zeiträume*, die im Jahr 2002 endeten, und nicht den heutigen Stand der Unternehmen. Es ist durchaus möglich, dass zu dem Zeitpunkt, da Sie diese Worte lesen, eines oder mehrere der Unternehmen unserer Liste ins Wanken geriet oder seine Erfolgsgeschichte beendete. Von daher werden Sie sich nun vielleicht fragen: »Aber was ist denn mit Firma XYZ? Heutzutage scheint sie nicht mehr zu den 10X-Unternehmen zu gehören.« Sie müssen sich unsere Studie ähnlich vorstellen wie die Untersuchung

Endgültiges Set der 10X-Unternehmen

10X-Unternehmen	Zu untersuchende durchgehende Zeitspanne	Wert bei einer Investition von \$10 000*	Performance in Relation zur allgemeinen Marktentwicklung ⁴	Performance in Relation zur jeweiligen Branche ⁵
Amgen	1980–2002	\$4,5 Millionen	24,0X Markt	77,2X Branche
Biomet	1977–2002	\$3,4 Millionen	18,1X Markt	11,2X Branche
Intel	1968–2002	\$3,9 Millionen	20,7X Markt	46,3X Branche
Microsoft	1975–2002	\$10,6 Millionen	56,0X Markt	118,8X Branche
Progressive Insurance	1965–2002	\$2,7 Millionen	14,6X Markt	11,3X Branche
Southwest Airlines	1967–2002	\$12,0 Millionen	63,4X Markt	550,4X Branche
Stryker	1977–2002	\$5,3 Millionen	28,0X Markt	10,9X Branche

* Kumulierte Aktienrendite bei reinvestierten Dividenden. Investition von \$10000 am 31. Dezember 1972 bei Halten der Aktien bis 31. Dezember 2002. Bei Unternehmen, die am 31. Dezember 1972 noch nicht gelistet waren, veranschlagtes Wachstum der Investition gemäß durchschnittlicher Rendite am gesamten Aktienmarkt bis zum ersten Monat der Erfassung des jeweiligen Unternehmens durch CRSP. Quelle für sämtliche der vorliegenden Studie zugrunde liegenden Berechnungen von Aktienrendite: ©200601 CRSP®, Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago. Mit freundlicher Genehmigung. Alle Rechte vorbehalten. <http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

einer Sportmannschaft in ihren besten Jahren. Die Tatsache, dass das UCLA Bruins Basketballteam im Anschluss an die Erfolgsserie in den 1960er und 1970er Jahren unter dem Coach John Wooden (mit zehn NCAA-Meisterschaftsgewinnen innerhalb von zwölf Jahren) weniger erfolgreich war, nachdem Wooden sich zurückgezogen hatte, bedeutet nicht, dass die ermittelten Ergebnisse über die erfolgreichen Zeiten der Bruins keine Gültigkeit mehr haben.⁶ Ebenso kann ein ehemals erfolgreiches Unternehmen aufhören, erfolgreich zu sein (siehe *How the Mighty Fall*

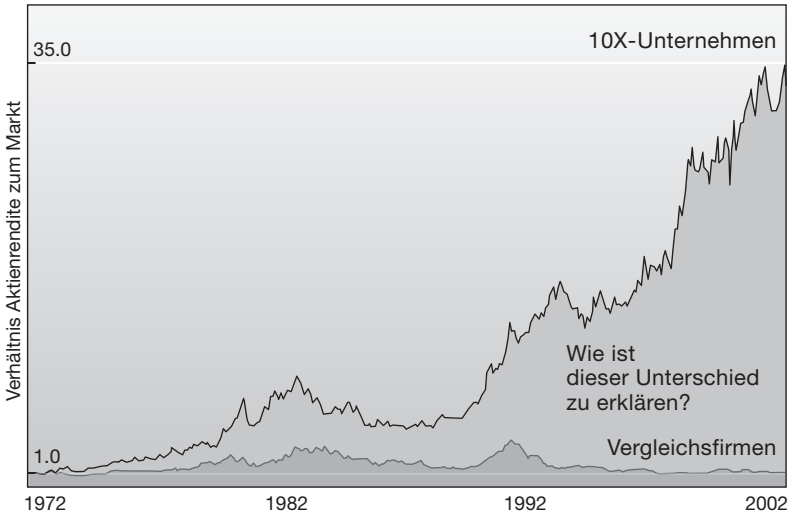
von Jim Collins). Jedoch wird dadurch keineswegs die Erfolgsgeschichte des Unternehmens aus den Akten gelöscht, und eben diese Erfolgsgeschichten sind es, auf die wir in der vorliegenden Studie unser Augenmerk richteten und unsere Ergebnisse gründeten.

Die Aussagekraft des Vergleichs

Die Methodik unserer Forschungen basiert darauf, eine Vergleichsgruppe zur Verfügung zu haben. Die ausschlaggebende Frage lautet nicht: »Was haben all die erfolgreichen Unternehmen gemeinsam?« Die ausschlaggebende Frage lautet: »Was haben all die erfolgreichen Unternehmen gemeinsam, das sie von ihren direkten Vergleichsfällen *unterscheidet*?« Als Vergleichsobjekte dienten Unternehmen, die im selben Zeitraum wie die 10X-Unternehmen unter gleichen oder sehr ähnlichen Bedingungen in derselben Branche waren, aber weniger erfolgreich abschnitten. Unter Anwendung eines exakten Punkteschemas bestimmten wir systematisch ein Vergleichsunternehmen für jedes der 10X-Unternehmen. (Siehe *Forschungsgrundlagen: Auswahl der Vergleichsunternehmen*.) Als Gruppe übertrafen die 10X-Unternehmen die Vergleichsfirmen um mehr als 30 zu 1 (siehe Grafik »Vergleichsstudie«)⁷. Der Unterschied zwischen den 10X-Unternehmen und den Vergleichsfällen *während des für die Forschungsstudie relevanten Zeitraums* führte zu den vorliegenden Ergebnissen.

Im Folgenden also das unserer Studie zugrunde liegende endgültige Set der 10X-Unternehmen und ihrer jeweiligen Vergleichsfälle: Amgen wurde verglichen mit Genentech, Biomet mit Kirschner, Intel mit AMD, Microsoft mit Apple, Progressive mit Safeco, Southwest Airlines mit PSA und Stryker mit der United States Surgical Corporation (USSC). Was die Auswahl von Apple als Vergleichsfall betrifft, sind wir uns der Tatsache bewusst, dass

Vergleichsstudie 10X-Unternehmen versus Vergleichsfirmen



Anmerkungen:

1. Zugrundegelegte Rendite für jedes Unternehmen entsprechend der Rendite auf dem gesamten Aktienmarkt bis zum ersten Monat der Erfassung durch das CRSP.
2. Quelle für sämtliche der vorliegenden Studie zugrunde liegende Berechnungen von Aktienrendite: ©200601 CRSP®, Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago. Mit freundlicher Genehmigung. Alle Rechte vorbehalten. <http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

zum Zeitpunkt der Entstehung des auf unserer Studie basierenden Buchs, also im Jahr 2011, Apple bereits für eins der beeindruckendsten Comebacks aller Zeiten stand. Wir richteten unser Augenmerk für den Vergleich Microsoft – Apple auf die 1980er und 1990er Jahre, als Microsoft der große Gewinner war und Apple sich beinahe selbst vernichtet hätte. Hätten Sie Ende Dezember 1980, im Monat des Börsengangs, Apple-Aktien gekauft und sie bis zum Ende des in unserer Analyse berücksichtigten Zeitraums im Jahr 2002 behalten, so hätte die Entwicklung Ihrer Investition um über 80 Prozent *unter* den durchschnittlichen Gewinnen am gesamten Aktienmarkt gelegen.⁸ Auf Apples erstaun-

lichen Wiederaufstieg unter Steve Jobs kommen wir in diesem Buch noch an anderer Stelle zurück, doch eines sei bereits an dieser Stelle angemerkt: Tatsächlich können sich Unternehmen im Lauf der Zeit verändern, sie können vom bloßen Vergleichsfall zu einem 10X-Unternehmen werden und umgekehrt. Die Möglichkeit einer Veränderung von gut zu hervorragend ist jederzeit möglich.

Überrascht angesichts der Ergebnisse

Anschließend unterzogen wir jedes Vergleichspaar einer eingehenden historischen Analyse. Wir sammelten über 7000 Dokumente aus dem zu untersuchenden Zeitraum, um uns ein eindeutiges Bild von jedem einzelnen der betreffenden Unternehmen zu machen – Jahr für Jahr, angefangen beim Jahr der Gründung bis zum Jahr 2002. Systematisch untersuchten wir Kategorien von Daten, darunter Branchenentwicklung, Gründungsphase, Organisation, Unternehmensführung, Firmenkultur, Innovationen, Technologien, Risiken, Finanzmanagement, Firmenstrategie, Wandel der Firmenstrategie, Geschwindigkeit der Entwicklung und Glück. (Siehe *Forschungsgrundlagen* zu weiteren Informationen über Erhebung und Analyse der Daten.) Am Anfang unserer Reise stand keine Theorie, die es zu testen oder zu beweisen galt. Wir sind stets gern dazu bereit, uns von Ergebnissen überraschen zu lassen und uns unseren Entdeckungen anzupassen.

Die Konzepte dieser Arbeit entwickelten wir auf der Basis der gesammelten Daten, indem wir einen grundlegenden Rahmen erstellten. Wir folgten einem sich stets wiederholenden Ansatz, indem wir auf Basis unserer Daten Theorien entwickelten, diese Theorien anhand der gewonnenen Erkenntnisse überprüften, beobachteten, wie sie sich unter der Beweislast neigten und krümmten, sie durch neue Theorien ersetzten, sie überar-

beiteten, prüften und abermals überarbeiteten, bis sämtliche Konzepte den Beweisen standhielten.

Das größte Gewicht maßen wir den Beweisen aus der tatsächlichen Zeit der Ereignisse zu. Das Hauptaugenmerk unserer Analyse lag stets darauf, die 10X-Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum hinweg ihren Vergleichsfällen gegenüberzustellen, und zwar unter Berücksichtigung der Frage: »Was war anders?« Die Methodik dieser Fragestellung erwies sich als äußerst aussagekräftig, und zwar nicht nur in Bezug auf den Erkenntnisgewinn, sondern auch in Hinsicht auf das Zerstören von tief verankerten Mythen. Denn tatsächlich entsprachen zahlreiche Ergebnisse ganz und gar nicht dem, was wir erwartet hatten, und jede neue Erkenntnis überraschte zumindest einen von uns. Als Vorausschau auf das, was noch kommt, hier eine Aufstellung der Mythen, die durch unserer Forschungen widerlegt wurden:

Verankerter Mythos: Erfolgreiche Firmenchefs in turbulenten Zeiten sind mutige, risikofreudige Visionäre.

Anderslautendes Ergebnis: Die besten Firmenchefs unserer Studie verfügten nicht über visionäre Fähigkeiten, dank derer sie die Zukunft hätten vorhersehen können. Sie beobachteten, was funktionierte, fanden heraus, *warum* es funktionierte, und stützten sich auf erwiesene Grundlagen. Sie waren nicht risikofreudiger, nicht mutiger, keine größeren Visionäre und auch nicht kreativer als ihre Vergleichspartner. Sie waren disziplinierter und gingen empirischer und besonnener vor.

Verankerter Mythos: In einer schnelllebigen, ungewissen und chaotischen Welt zeichnen sich die 10X-Unternehmen durch Innovationen aus.

Anderslautendes Ergebnis: Zu unserer Überraschung, nein. Ja, die 10X-Unternehmen führten eine Menge an Innovationen ein. Aber es fanden sich keine Beweise für die Annahme, 10X-Unternehmen seien grundsätzlich innovativer als die weniger erfolgrei-

chen Vergleichsfälle. In einigen überraschenden Fällen waren die 10X-Unternehmen sogar *weniger* innovativ. Innovationen an sich erwiesen sich entgegen unserer Vermutung nicht als Trumpfkarte. Viel wichtiger ist die Fähigkeit, Innovationen serienreif zu machen und Kreativität mit Disziplin zu vereinen.

Verankerter Mythos: In einer Welt voller Bedrohungen sind die Schnellen im Vorteil. Entweder man ist schnell oder tot.

Anderslautendes Ergebnis: Die Auffassung, Führungsstärke in einer »schnelllebigen Welt« erfordere grundsätzlich »schnelle Entscheidungen« sowie »schnelles Handeln« – und der generell vorherrschende Firmenethos »Schnell! Schnell! Schnell!« sei begrüßenswert –, ist eine sichere Methode, um unterzugehen. 10X-Führungskräfte rechnen sich aus, wann sie schnell handeln müssen und wann *nicht*.

Verankerter Mythos: Radikale Veränderungen von außen erfordern radikale Veränderungen von innen.

Anderslautendes Ergebnis: Die 10X-Unternehmen nahmen als Reaktion auf die sich um sie herum verändernde Welt *weniger* Veränderungen vor als die Vergleichsfälle. Die Tatsache allein, dass die Welt um einen herum von einem dramatischen Wandel erschüttert wird, bedeutet nicht, dass man sich selbst einem radikalen Wandel unterziehen sollte.

Verankerter Mythos: Spitzenunternehmen mit 10X-Erfolg haben einen Großteil mehr an Glück.

Anderslautendes Ergebnis: Die 10X-Unternehmen hatten nicht generell mehr Glück als die Vergleichsfälle. Beide Gruppen hatten in annähernd gleichem Maße Glück – viel Glück, aber auch Pech. Die entscheidende Frage lautet nicht, ob man Glück hat, sondern was man aus dem Glück, das man hat, *macht*.

Eine neue Sichtweise, eine dauerhafte Fragestellung

Dieses Buch erscheint in Folge einer Reihe von Werken, die sich mit der Frage beschäftigen, was große Unternehmen von lediglich guten Unternehmen unterscheidet. Den Anfang machte 1989 die Studie *Immer erfolgreich* (in Zusammenarbeit mit Jerry Porras), gefolgt von *Der Weg zu den Besten* und *How the Mighty Fall*. Der vollständige Datensatz all dieser Untersuchungen umfasst die Entwicklung von 75 Unternehmen – alles in allem insgesamt über 6000 Jahre Firmengeschichte.⁹ Von daher handelt es sich hier um ein einzelnes Stück echter Forschungsarbeit, das jedoch ebenso als Teil einer längeren Reise betrachtet werden kann, die wiederum einer einzigen Frage nachgeht: »Worauf kommt es beim Aufbau eines Spitzenunternehmens an?«

Für uns ist jede Studie, als würden wir Löcher in eine verschlossene Kiste bohren, hineinleuchten und nach dauerhaft gültigen Prinzipien suchen, durch die sich große Unternehmen von lediglich guten unterscheiden. Jede neue Studie entwickelt eine zusätzliche Dynamik und gibt uns die Möglichkeit, bereits entdeckte Prinzipien aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Wir wollen nicht den Anspruch erheben, die von uns entdeckten Prinzipien »verursachten« Größe. (Niemand aus dem Bereich der Sozialwissenschaften könnte jemals Anspruch auf Kausalität erheben.) Aber wir können durchaus Korrelationen geltend machen, die aus unserer Beweisführung resultieren. Wendet man unsere Erkenntnisse konsequent an, ist die Chance, ein dauerhaft erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, höher, als wenn man sich so verhält wie eins der Vergleichsunternehmen.

Sollten Sie *Immer erfolgreich*, *Der Weg zu den Besten* oder *How the Mighty Fall* gelesen haben, werden Sie sicher feststellen, dass es in den folgenden sechs Kapiteln nur ganz am Rande um die Erörterung der Konzepte geht, auf denen diese Bücher basieren. Mit Ausnahme eines direkten Verweises auf Level-5-Führungskompetenz haben wir uns auf den folgenden Seiten

ganz bewusst *nicht* Prinzipien gewidmet wie dem Igel-Prinzip; Erst wer, dann was (die richtigen Leute an Bord holen); Kernkompetenzen; RHZs (riskante hochgesteckte Ziele); sektenartige Kulturen; dem Stockdale-Paradox; Uhrmacher, nicht Zeitansager; dem fünfstufigen Weg in die Schande; oder dem Schwungradeneffekt, – und zwar aus einem ganz einfachen Grund: Warum sollte man sich in diesem Buch über etwas auslassen, das in den zuvor erschienen Büchern bereits eingehend erläutert wurde? In diesem Sinne überprüften wir die in den vorherigen Werken erörterten Prinzipien und stellten fest, dass sie sich sehr wohl auf eine chaotische und unsichere Welt übertragen lassen. Am Ende des vorliegenden Buches (siehe *Häufig gestellte Fragen*) werden wir uns mit gängigen Fragen dazu befassen, inwiefern die hier erläuterten Konzepte mit denen der vorausgegangenen Werke in Zusammenhang stehen. In erster Linie jedoch sollen in diesem Buch die neuen Konzepte vorgestellt werden, die sich aus *dieser* Studie ergaben.

Nun, am Ende unserer Forschungsreise, sind wir schon wesentlich gelassener. Nicht weil wir etwa davon ausgehen, dass das Leben auf wundersame Weise in stabileren und vorhersagbareren Bahnen verläuft. Ganz im Gegenteil: Die Wirkung von Komplexität, Globalisierung und Technologien beschleunigt den Wandel und bedingt insofern umso mehr Unbeständigkeit. Wir bleiben gelassen, weil wir ein besseres Verständnis dessen erlangt haben, was nötig ist, um zu überleben, handlungsfähig zu bleiben und zu überdauern. Wir sind nun wesentlich besser auf etwas gefasst, das wir ohnehin nicht vorhersagen können.

Die Herausforderung, in einer chaotischen Welt Erfolg zu haben, stellt sich nicht nur im Bereich der Wirtschaft. Eigentlich geht es bei unserer gesamten Forschungsarbeit nicht grundsätzlich um das Wirtschaftsleben, sondern um die Prinzipien, durch die sich Spitzenorganisationen von lediglich guten unterscheiden. Wir sind neugierig darauf, herauszufinden, was dauerhaft große Organisationen *jeglicher* Art ausmacht. Wir stützen uns auf die Daten börsennotierter Unternehmen, weil sie klar ersicht-

liche und konstant vorhandene Ergebnisse (für die sorgfältige Auswahl unserer Studienobjekte) und darüber hinaus einfach zugängliche sowie umfangreiche historische Daten liefern. Eine große öffentliche Schule, ein großes Krankenhaus, eine große Sportmannschaft, eine große Kirche, eine große Militäreinheit, ein großes Obdachlosenheim, ein großes Orchester, eine große gemeinnützige Organisation – sie alle haben ihre eigene Definition von Erfolg, abhängig von ihrer jeweiligen hauptsächlichen Bestimmung. Doch die Frage, was nötig ist, um in Zeiten anhaltender Unsicherheit außerordentlichen Erfolg zu verzeichnen, betrifft alle gleichermaßen. Größe ist nicht nur ein wirtschaftliches Bestreben, sondern ein menschliches.

Deshalb laden wir Sie nun ein, uns auf unserer Reise zu begleiten und zu erfahren, was wir herausgefunden haben. Infragestellen und Fragen stellen – lassen wir die Ergebnisse für sich sprechen. Suchen Sie sich aus, was Sie für nützlich halten, und wenden Sie es an, um ein großes Unternehmen zu schaffen, das nicht lediglich auf Ereignisse reagiert, sondern Ereignisse schafft. Wie der richtungweisende Managementvordenker Peter Drucker lehrte: Der beste – möglicherweise der einzige – Weg, die Zukunft vorherzusehen, besteht darin, sie zu erschaffen.¹⁰