

Jim Collins

Der Weg zu den Besten

Die sieben Management-Prinzipien für
dauerhaften Unternehmenserfolg

Aus dem Englischen von Martin Baltes und Fritz Böhler

3SR|B UNIVERSITÄT
m ^M LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort von Fredmund Malik	11
Vorwort des Autors	13
Kapitel 1	
Das Gute ist der Feind des Besten	15
Die zeitlose »Physik« des Take-offs	29
Kapitel 2	
Level-5-Führungsqualitäten	33
Bescheidenheit + Durchsetzungsvermögen = Level 5	39
Level-5-Führungsqualitäten muss man kultivieren	53
Level-5-Führungskompetenz - Zusammenfassung	55
Kapitel 3	
Erst wer, dann was	59
»Kein Genie mit 1000 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

Der Realität ins Auge blicken (ohne den Mut zu verlieren)	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

Das Igel-Prinzip (die drei Kreise)	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

Eine Kultur der Disziplin	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

Technologie als Beschleunigungsfaktor	167
Technologie und das Igel-Prinzip	170
Die Technologiefälle	177
Technologie und die Angst vor dem Abgehängtwerden	184
Technologie als Beschleunigungsfaktor - Zusammenfassung	186

Kapitel 8	
Schwungrad und Teufelskreis.	189
Keine Frage der Umstände.	197
Der »Schwungradeffekt«	199
Der Teufelskreis.	202
Das Schwungrad als Kohärenzprinzip.	207
Schwungrad und Teufelskreis - Zusammenfassung.	210
Kapitel 9	
Vom Take-off zum dauerhaften Spitzenunternehmen.	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	
Häufig gestellte'Fragen.	236
Anhang 1 .A	
Aufbau und Durchführung des Forschungsprojekts.	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
Anhang 1.B	
Die Zusammenstellung von Kontrollgruppe 1:	
Direkte Vergleichsunternehmen.	259
<i>Auswahl der Unternehmen für den Direktvergleich.</i>	259

Anhang 1.C

Kontrollgruppe 2:

Vergleichsunternehmen mit Performanceknick nach Take-off .. 263

Anhang 1.D

Überblick über die einzelnen Untersuchungsschritte. 265

- Aufschlüsselung von Dokumenten über das Unternehmen. 265*
- Finanzanalyse. 267*
- Interviews mit leitenden Managern. 268*
- Interview-Fragen. 268*

Spezielle Analyseeinheiten. 270

- Übernahmen und Veräußerungen. 271*
- Analyse der branchentypischen Performanceentwicklung. 272*
- Fluktuation im Management. 273*
- Analyse der CEOs. 273*
- Bezüge des Managements. 274*
- Welche Rolle spielen Entlassungen?. 276*
- Verteilung des Aktienbesitzes. 277*
- Medienpräsenz. 277*
- Technologie. 278*

Vergleichende Analysen. 278

Anhang 2.A

Firmeneigene vs. firmenfremde CEOs. 279

Anhang 5.A

Branchenranking. 282

Anhang 8.A

»Teufelskreise« in Vergleichsunternehmen. 284

- Unternehmen aus der Direktvergleichsgruppe. 284*
- Vergleichsunternehmen mit Performance knick.....288*

Anhang 8.B

Tabellarische Übersicht zur Analyse der Übernahmen. 290

Anmerkungen	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
Danksagung	316
Register	320