

Jim Collins, Morten T. Hansen

# **Oben bleiben. Immer.**

Aus dem Englischen von Heike Hoitsch

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

<b>Danksagungen</b> . . . . .	9
Kapitel 1	
<b>Erfolg in Zeiten der Unsicherheit</b> . . . . .	<b>14</b>
Auswahl der IOX-Unternehmen . . . . .	19
Die Aussagekraft des Vergleichs. . . . .	22
Überrascht angesichts der Ergebnisse. . . . .	24
Eine neue Sichtweise, eine dauerhafte Fragestellung . . . . .	27
Kapitel 2	
<b>10Xer</b> . . . . .	<b>30</b>
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 IOXern? . . . . .	58
Kapitelzusammenfassung . . . . .	62

Kapitel 3	
<b>Der 20-Meilen-Marsch</b> . . . . .	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 Marschrouten weist . . . . .	96
Kapitelzusammenfassung . . . . .	100

#### Kapitel 4

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

#### Kapitel 5

<b>Führungsqualitäten oberhalb der Todeszone</b> . . . . .	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>IOXer 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