

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

# Inhalt

<b>Vorwort von Fredmund Malik.....</b>	<b>11</b>
<b>Vorwort des Autors .....</b>	<b>13</b>
Kapitel 1	
<b>Das Gute ist der Feind des Besten.....</b>	<b>15</b>
<i>Unerschrockene Neugier .....</i>	<i>19</i>
Die zeitlose »Physik« des Take-offs.....	29
Kapitel 2	
<b>Level-5-Führungsqualitäten.....</b>	<b>33</b>
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>	<b>59</b>
»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

<b>Der Realität ins Auge blicken (ohne den Mutzu verlieren).....</b>	<b>85</b>
»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>	<b>111</b>
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>	<b>141</b>
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>	<b>167</b>
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 »Schwungradeffekt« .....	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>	<b>259</b>
<i>Auswahl der Unternehmen für den Direktvergleich.....</i>	<i>259</i>

## Anhang 1 .C

### **Kontrollgruppe 2: Vergleichsunternehmen**

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

## Anhang 1 .D

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

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

## Anhang 2.A

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

## Anhang 5.A

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

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