

Jim Collins

Good to Great – Der Weg zu den Besten

Zusammenfassung¹

Modewellen, Patentrezepte, Management by XX – davon haben wir genug gesehen. Was aber funktioniert wirklich – bewiesen durch und in der Realität? Was hilft den Vielen ebenso wie jedem einzelnen Unternehmen, die eine durchschnittliche Wertsteigerung hinlegen – keine Aufsehen erregenden Höhenflüge, zu denen man gern mal kurz aufschaut. Kann man nach 15 Jahren mittelmäßiger Performance einen Durchbruch schaffen, der mindestens auch 15 Jahre hält? Zufall ist uninteressant. Was muss man tun, um das ebenfalls hinzukriegen?

„Good to Great“ heißt das Buch von Jim Collins (2001), Ex-Professor der Stanford University Graduate School of Business und Autor anderer Bestseller wie „Built to Last“. In diesem Buch (deutsch: „Der Weg zu den Besten“, dtv) geht er der Frage nach: „Können aus „guten“ Unternehmen „großartige“ Unternehmen werden, und falls ja, wie?“ Antworten auf diese Frage fand er zusammen mit einem 21-köpfigen Team nach umfangreichen Recherchen, der sich über einen Zeitraum von fünf Jahren erstreckte. Dabei wurden Unternehmen identifiziert, die den Sprung von „guten“ Ergebnissen zu „großartigen“ Ergebnissen (die Definition von „gut“ und „großartig“ folgt in den nächsten Abschnitten) geschafft hatten, und diese „großartigen“ Ergebnisse für mindestens 15 Jahre halten konnten. Um die Gründe für diesen Erfolg herauszufinden wurden diese Unternehmen mit einer sorgfältig ausgewählten Kontrollgruppe von Unternehmen verglichen, die den Sprung von „gut“ zu „großartig“ nicht geschafft hatten.

Von den vielen untersuchten Unternehmen, die in den Jahren 1965 bis 1995 auf der Fortune 500 Liste erschienen waren, erwiesen sich nur 11 als „Good-To-Great“ Unternehmen (in der Folge abgekürzt GTGs). Diese Unternehmen erzielten außergewöhnliche Ergebnisse in der Form, dass ihre durchschnittlichen kumulierten „Stock Returns“ (= gesamte kumulative Erträge für den Investor, Dividenden reinvestiert und berichtigt im Falle von Aktiensplits) in den 15 Jahren nach dem Übergang von „good“ zu „great“ 6.9 Mal den „General Market“ (= Gesamtheit aller Aktien, die an der NYSE, der American Stock Exchange und am NASDAQ gehandelt wurden) schlugen. Zum Vergleich: General Electric schlug den „General Market“ nur 2.8 Mal in den 15 Jahren von 1985 bis 2000.

Auch wenn diese Untersuchung schon einige Jahre her ist und das Internet viele Unternehmen hervorgebracht hat, die ohne seither entstandene Technologie gar nicht erfunden worden wären, stellt sich die Frage nach wie vor: Was braucht es, um ein Unternehmen von innen heraus in ein prosperierendes Wachstum zu führen.

Collins „fahndete“ mit seinem Research-Team nach Unternehmen, die das folgende Grundmuster aufwiesen: 15 Jahre lang „gute“ Ergebnisse (d.h. die gesamten kumulierten „Stock Returns“ durften in dieser Zeit den „General Market“ um nicht mehr als 1.25 Mal schlagen), gefolgt von 15 Jahren mit „großartigen“ Ergebnissen (in diesen 15 Jahren mussten die gesamten kumulierten „Stock Returns“ mindestens 3 Mal so hoch sein wie die des „General Market“). Zusätzlich musste das

Verhältnis der kumulierten „Stock Returns“ der 15 Jahre nach dem Übergangszeitpunkt geteilt durch die kumulierten „Stock Returns“ der 15 Jahre vor dem Übergangszeitpunkt die Zahl 3 überschritten. Außerdem musste die „Good-to-Great-Performance“ eindeutig vom Unternehmen verursacht und nicht einer Branchenkonjunktur zuzuschreiben sein. Stellte sich heraus, dass die ganze Branche eines Unternehmens ein vergleichbares Muster zeigte, wurde das Unternehmen ausgeschlossen. Zum Zeitpunkt des Übergangs des Unternehmens von „good“ zu „great“ musste das Unternehmen mindestens 25 Jahre bestehen. Es wurden außerdem nur börsennotierte Unternehmen berücksichtigt, für

¹ Basierend auf einer Arbeit von Silvia Kaupp, 2003

die Daten zu mindestens 10 Jahre vor dem Übergangszeitpunkt „Stock Return“ vorlagen.

Es wurden zwei Vergleichsgruppen gebildet: Die erste Gruppe bestand aus „direct comparisons“, d.h. direkt vergleichbaren Unternehmen (in der Folge abgekürzt DCs). Dabei handelte es sich um Unternehmen, die die gleiche Branchenzugehörigkeit, ähnliche Ausgangsbedingungen, Chancen und Ressourcen hatten wie die GTGs zum Zeitpunkt des Übergangs, die den Sprung von „good“ zu „great“ aber nicht schafften. Die zweite Vergleichsgruppe bestand aus „unsustained comparisons“ (in der Folge abgekürzt UCs), d.h. Unternehmen, die kurzfristig einen Sprung von „good“ zu „great“ vollzogen hatten, der jedoch nicht lange anhielt. Alles in allem 28 Unternehmen: 11 GTGs, 11 DCs und 6 UCs.

Das Research-Team wandte eine große Bandbreite an quantitativen und qualitativen Analysemethoden an, wobei nahezu alle denkbaren Aspekte berücksichtigt wurden – Themen wie die Business Strategie und die getätigten Unternehmensakquisitionen ebenso wie die Vergütung der Leitenden Angestellten, die vorgenommenen Entlassungen, der Führungsstil, die Fluktuation des Managements sowie Bilanzkennzahlen. Das Research-Projekt begann dabei ausdrücklich nicht mit einer Theorie, die man beweisen wollte. Ziel war es vielmehr, aus den empirisch gewonnenen Daten direkt eine Theorie abzuleiten.

Hier die identifizierten GTGs und ihre Vergleichsunternehmen in der Übersicht: Good-to-Great-Companies (GTGs): Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kim-berly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreens, Wells Fargo. Direct Comparisons (DCs): Upjohn, Silo, Great Western, Warner-Lambert, Scott Paper, A&P, Bethlehem Steel, R.J. Reynolds, Addressograph, Eckerd, Bank of America. Nicht nachhaltige Vergleichsunternehmen (Unsustained Comparisons UCs): Burroughs, Chrysler, Harris, Hasbro, Rubbermaid, Teledyne.

DIE ERGEBNISSE / ERKENNTNISSE DER FORSCHUNG (= die Voraussetzungen für den Sprung von „good“ zu „great“)

(1) Level 5 Leadership

Die GTGs hatten alle zum Zeitpunkt des Übergangs von „good“ zu „great“ sog. „Level 5“ Führungskräfte. „Level 5“ bezieht sich dabei auf den höchsten Level an Führungsqualitäten, das im Research identifiziert wurde. Level 5 Leader zeichnen sich durch eine paradoxe Mischung aus großem professionellem Ehrgeiz und persönlicher Demut / Bescheidenheit aus. Sie haben große Ambitionen, jedoch zuerst und vor allem für das Unternehmen und nicht für sich selbst. Ihr ganzer Ehrgeiz gilt dem Erfolg des Unternehmens und nicht dem Ansammeln persönlichen Reichtums und/oder dem eigenen Berühmtwerden. Level 5 Leader sind fanatisch Getriebene, infiziert mit einem unheilbaren Bedürfnis, Ergebnisse zu erzielen; sie sind fleißige Arbeiter – mehr Ackergaul als Zirkus-Pferd. Sie möchten das Unternehmen in der nächsten Generation noch erfolgreicher dastehen sehen als zu ihrer eigenen Zeit, und haben kein Problem damit, dass die meisten Menschen dann nicht mehr wissen werden, dass die Wurzeln des Erfolgs auf sie zurückgehen. Level 5 Leader sind zurückhaltende, ruhige, bescheidene, anspruchslose, gütige, wohlmeinende Menschen, die sich selbst zurücknehmen. Understatement pur. Kurz: Ehrgeiz (in der Sache) + Demut = Level 5. Level 5 Leader sind Menschen, die die Verantwortung ohne zu zögern auf sich nehmen, wenn etwas schlecht läuft. Laufen die Dinge hingegen gut, verweisen sie auf das Verdienst von anderen (oder sie sagen, sie hätten einfach Glück gehabt). Führungskräfte der Vergleichsunternehmen verhielten sich genau umgekehrt.

Die Untersuchung gibt keine Hinweise darauf, dass es nötig ist, sich einen CEO von außerhalb zu holen um den Sprung von „good“ zu „great“ zu schaffen. Im Gegenteil: Zehn von elf GTG-CEOs kamen von innerhalb des jeweiligen Unternehmens.

Ironischerweise ist der Konkurrenzorientierte persönliche Ehrgeiz, der viele Menschen in Führungspositionen treibt, das genaue Gegenteil der Demut und Bescheidenheit, die ein Level 5 Leader braucht. Wenn man dann noch bedenkt, dass viele Aufsichtsräte fälschlicherweise dem Glauben verhaftet sind, sie müssten egozentrische, „larger-than-life“ Führungskräfte einstellen, um ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen, kann man leicht erkennen, warum nur so wenige Level 5 Leader an der Spitze von Unternehmen anzutreffen sind.

(2) First Who... Then What

Als Collins mit seinem Team mit dem Projekt begann, hatte er erwartet, dass der erste Schritt eines Unternehmens, das den Sprung von „good“ zu „great“ schaffen will, darin besteht, eine neue Vision und Strategie für das Unternehmen auszurufen, und dann die Mitarbeiter auf diese neue Linie einzuschwören. Der Research ergab jedoch so ziemlich genau das Gegenteil. Die Führungskräfte der GTGs konzentrierten sich zuallererst einmal darauf, die „richtigen“ Mitarbeiter einzustellen (und die „falschen“ zu entlassen), um dann gemeinsam mit den Mitarbeitern herauszufinden, wohin die Reise gehen soll. Von den GTG-Führungskräften waren Statements wie das folgende zu hören: „Look, I don't really know where we should take this bus. But I know this much: If we get the right people on the bus, the right people in the right seats, and the wrong people off the bus, then we'll figure out how to take it someplace great.“ Diese Grundhaltung der GTG-Leader basierte auf der Erkenntnis, dass Unternehmen, die sich zuerst mit der „Wer-“ statt mit der „Was-Frage“ beschäftigen sich leichter an ein sich veränderndes Umfeld anpassen, und dass sie sich kaum mehr mit dem Problem der Mitarbeitermotivation herumplagen müssen. Außerdem war ihnen bewusst, dass es nichts bringt, die richtige Richtung vorzugeben, wenn man nicht die richtigen Leute an Bord hat, da großartige Strategien ohne großartige Mitarbeiter ins Leere laufen.

Im Unterschied zu den GTGs verfolgten die Vergleichsunternehmen ein „Genie mit tausend Helfern“ Modell. In diesem Modell ist das Unternehmen eine Plattform für das Talent eines einzigen außergewöhnlichen Individuums. Das Genie ist das große Vermögen des Unternehmens – solange es da ist. Genies bilden nur selten groß-artige Managementteams, aus dem einfachen Grund dass sie keine benötigen (und oft auch keine wollen). Was sie brauchen ist eine „Armee guter Soldaten“, die sie dabei unterstützen, ihre großartigen Ideen umzusetzen. Wenn das Genie das Unternehmen aber verlässt, dann sind die „Soldaten“ oft verloren. Oder noch schlimmer, sie versuchen das Genie nachzuahmen mit kühnen Entscheidungen – ohne jedoch selbst die Qualitäten des Genies zu haben.

Was bedeutet „first who“ aber konkret? „First who“ ist einfach zu verstehen, aber sehr schwierig umzusetzen – und die meisten Unternehmen sind nicht gut darin. Wie viele Vorstände vom Schlage eines David Maxwell's gibt es schon, die - wie er – solange damit warten, eine neue Business Strategie zu entwickeln, bis die richtigen Mitarbeiter gefunden sind während das Unternehmen täglich \$ 1 Million verliert bei \$ 56 Milliarden zu bedienenden Krediten?

Ein weiteres Beispiel ist die Firma Nucor, die davon überzeugt war, dass man Farmern beibringen kann, Stahl zu produzieren, während man die typische Arbeitsmoral eines Farmers anderen Menschen, die diese nicht von sich aus mitbringen, nicht aneignen kann. Statt ihre Fabriken also in typischen Stahl-Städten wie Pittsburgh zu errichten, ging Nucor in landwirtschaftlich geprägte Städte wie Plymouth / Utah – Orte voller Farmer, die früh zu Bett gehen und mit der Morgendämmerung aufstehen um sich ohne besondere Aufforderung direkt an die Arbeit zu machen. „Gotta milk the cows“ and „Gonna plow the north forty before noon“ translated easily into „Gotta roll some sheet steel“ and „Gonna cast forty tons before lunch“. Nucor entließ alle Mitarbeiter, die eine solche Arbeitsethik nicht teilten, mit der Folge, dass die Fluktuation im ersten Betriebsjahr einer Fabrik sehr hoch, in der Folge aber sehr niedrig war. Nucor verdeutlicht einen weiteren Aspekt des „first who“ Konzepts: Auf der Suche nach den „richtigen“ Mitarbeitern legen die GTGs viel mehr Wert auf Charakter-

eigenschaften als auf eine spezifische Ausbildung, praktische Fertigkeiten, spezielle Kenntnisse oder einschlägige Berufserfahrung. Nicht dass sie spezielle Kenntnisse oder Fähigkeiten für unwichtig halten würden, aber die GTGs betrachteten sie als Qualitäten, die man lernen kann, während Charaktereigenschaften, Arbeitsmoral, Intelligenz und grundlegende Verhaltenstendenzen wie Verantwortungsbewusstsein etc. tief in der Persönlichkeit verwurzelt und nur schwer lernbar sind.

Dabei sind die GTG-Leader durchaus streng aber nicht unbarmherzig in Mitarbeiterfragen. Sie vertrauen nicht auf Entlassungen und Restrukturierungen als hauptsächliche Strategien zur Verbesserung der Performance. Die Vergleichsunternehmen des Research hingegen machten in sehr viel größerem Umfang Gebrauch von Entlassungen.

Die GTGs folgten in Mitarbeiterfragen den folgenden Prinzipien:

1. Wenn du Zweifel hast, dann stelle nicht ein, sondern setze die Bewerbersuche fort!

Die GTGs waren überzeugt davon, dass die bestimmenden Faktoren für das Wachstum eines Unternehmens nicht die Märkte, die Technologie, der Wettbewerb oder die Produkte sind, sondern die Fähigkeit, die richtigen Mitarbeiter für sich zu gewinnen und zu halten. Ein Beispiel: Einer der Hauptunterschiede zwischen Alan Wurtzel von Circuit City und Sidney Cooper von Silo war, dass Wurtzel den Großteil seiner Zeit in den ersten Jahren nach Amtsantritt damit verbrachte, die richtigen Leute zu finden, während Cooper 80% seiner Zeit dafür verwendete, die richtigen Ladenlokale zu kaufen. Wurtzel's oberstes Ziel war, das beste, professionellste Managementteam der Branche zusammenzustellen; Cooper's oberstes Ziel hingegen war es, so schnell wie möglich zu wachsen. Circuit City und Silo hatten im Wesentlichen dieselbe Business Strategie (d.h. die selben Antworten auf die „Was-Fragen“), aber nur Circuit City ging ca. 5 Jahre nach Wurtzel's Amtsantritt „los wie eine Rakete“ während Silo dahin dümpelte bis das Unternehmen am Ende von einem ausländischen Unternehmen übernommen wurde. Den Spruch „Mitarbeiter sind das wichtigste Vermögen eines Unternehmens“ würden GTGs so nicht unterschreiben. Ihrer Auffassung nach sind Mitarbeiter nicht das wichtigste Vermögen eines Unternehmens – die richtigen Mitarbeiter sind es. Ob jemand der richtige Mitarbeiter ist oder nicht, hat mehr mit seinen Charaktereigenschaften und seinem Potenzial zu tun als mit speziellen Erfahrungen, Fähigkeiten und spezifischem Wissen.

2. Wenn du weißt, dass eine Mitarbeiterentscheidung notwendig ist, dann handle!

Die GTGs waren der Auffassung, dass man einen Fehler gemacht hat, wenn man einen Mitarbeiter eng managen muss. Bei den GTGs war übereinstimmend das folgende Muster zu finden: Mitarbeiter blieben entweder sehr lange im Unternehmen, oder sie verließen es sehr schnell. Die GTG-Leader trafen jedoch keine übereilten Mitarbeiterentscheidungen. Bevor sie entschieden, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen ganz verlassen muss, investierten sie viel Zeit um herauszufinden, ob er vielleicht einfach nur am falschen Platz eingesetzt war. Alan Wurtzel / Circuit City: „I spent a lot of time thinking and talking about who sits where on the bus. I called it “putting square pegs in square holes and round pegs in round holes.”

1. Gib deinen besten Leuten die größten Gelegenheiten, nicht die größten Probleme!

Die GTGs machten es sich zur Angewohnheit, ihre besten Leute in den Geschäftsbereichen mit den größten Zukunftsperspektiven einzusetzen, und nicht in denen mit den größten Problemen. Die Vergleichsunternehmen hingegen taten genau das Gegenteil, und übersahen dabei die Tatsache, dass das Lösen von Problemen ein Unternehmen nur „gut“ werden lassen kann, während der Auf- und Ausbau von Perspektiven der einzige Weg ist um „großartig“ zu werden. GTG-Managementteams bestehen aus Leuten, die auf der Suche nach der besten Antwort lebhaft und energisch miteinander diskutieren, die aber unabhängig von den unterschiedlichen Interessen der einzelnen wie ein Mann hinter einer einmal getroffenen Entscheidung stehen.

(3) Face The Brutal Facts, Yet Never Loose Faith

Genau wie die Vergleichsunternehmen verfolgten auch die die GTGs hohe Ziele. Aber im Unterschied zu ihnen passten Sie den Weg zum Erfolg kontinuierlich an die manchmal harten Fakten der Realität an. Die Spitzen-Führungskräfte der Vergleichsunternehmen strahlten häufig ein solches Charisma / eine solche Macht aus, dass die Mitarbeiter mehr mit ihrem CEO (was er zu einer Sache wohl sagen / denken / tun würde) als mit den Fakten der Unternehmenssituation beschäftigt waren. Dies ist einer der Hauptgründe, warum weniger charismatische Führungskräfte oft langfristig bessere Ergebnisse erzielen als ihre charismatischeren Kollegen.

Der eine oder andere wird sich jetzt fragen, wie man Mitarbeiter mit unangenehmen Tatsachen motivieren soll. Ist eine mitreißende Vision nicht eine Voraussetzung für motivierte Mitarbeiter? Die überraschende Antwort der Studie lautet „nein“. Nicht, dass eine Vision unwichtig wäre, aber der Aufwand an Zeit und Energie zur Motivation der Mitarbeiter ist Zeitverschwendung. Denn wenn man die richtigen Mitarbeiter an Bord hat, braucht man diese nicht zu motivieren. Die richtigen Mitarbeiter sind aus sich selbst heraus motiviert. Die eigentlich relevante Frage ist dann: Wie können wir die Mitarbeiter so führen, dass wir sie nicht demotivieren? Und eine der demotivierendsten Aktivitäten ist nun mal das Zurückhalten von Tatsachen und das damit verbundene Wecken falscher Hoffnungen, die dann irgendwann von der Realität eingeholt werden. GTGs versuchen daher ein Klima zu schaffen, in dem der einzelne nicht nur „etwas sagen darf“, sondern auch wirklich „gehört wird“.

Die GTGs folgten diesbezüglich den folgenden Prinzipien:

2. Führe mit Fragen, nicht mit Antworten!

Die Führungskräfte der GTGs hatten einen „sokratischen“ Stil. Sie benutzten Fragen um Sachverhalte wirklich zu verstehen - und nicht um Mitarbeiter zu manipulieren oder sie indirekt zu beschuldigen. Ihr Verständnis von Führung war es nicht, selbst Antworten zu finden und dann die Mitarbeiter dazu zu bringen, der eigenen „messianischen“ Vision zu folgen. Vielmehr beinhaltete Führung nach ihrem Verständnis, die Demut zu haben, anzuerkennen, dass man selbst nicht genug versteht, um auf alles eine Antwort geben zu können, und deshalb Fragen zu stellen, die zu den bestmöglichen Erkenntnissen führen.

3. Führe Dialoge und übe keinen Zwang aus!

Alle GTGs hatten eine Neigung, intensive Dialoge zu führen. Sie nutzten Diskussionen nicht zum Schein, um den Mitarbeitern den Eindruck zu geben, sie hätten auch was zu sagen, und um von ihnen ihr „buy in“ zu bereits feststehenden Entscheidungen zu bekommen. Vielmehr führten sie hitzige Debatten auf der Suche nach der besten Antwort. Ken Iverson / Nucor: „We established a series of general manager meetings, and my role was more as a mediator“.

4. Führe Audits durch aber ohne Schuldzuweisungen!

Dies schafft ein Klima in dem den Tatsachen wirklich in die Augen gesehen und die Wahrheit gehört wird.

5. Etabliere Frühwarnsysteme („red flag“ mechanisms)!

Die Studie ergab, dass die GTGs nicht mehr Informationen hatten als ihre Vergleichsunternehmen, nur ignorierten sie die vorhandenen Informationen nicht, indem sie „Red Flag Mechanismen“ implementierten. Sie akzeptierten einerseits mit fast stoischer Ruhe

die harten Fakten der Realität, und vertrauten gleichzeitig unerschütterlich darauf, dass sie es am Ende schaffen würden.

(4) The Hedgehog Concept

Alle GTGs wandten ein Konzept an, das sie als Bezugsrahmen für alle Entscheidungen nutzten: das Hedgehog Concept (in der Folge HC genannt). Es beinhaltet die folgenden drei Aspekte („Circles“):

6. In welchem Bereich können wir zu den besten der Welt gehören?

Dies geht weit über das Konzept der Kernkompetenzen hinaus, denn nur deshalb, weil man eine Kernkompetenz besitzt, gehört man auf diesem Gebiet noch lange nicht zu den Besten der Welt. Und umgekehrt: Das Gebiet, auf dem man zu den Besten der Welt gehören kann, kann unter Umständen eines sein, mit dem man bisher noch gar nichts zu tun hatte! Ein HC ist kein Ziel, keine Strategie, keine Absichtserklärung, kein Plan; es ist ein tiefes Verständnis dafür, auf welchen Gebieten man als Unternehmen zu den besten der Welt gehören kann. Dies muss nicht zwangsläufig auf vorhandenen Kompetenzen aufbauen. Die Vergleichsunternehmen hingegen hielten an Geschäftsbereichen fest, in denen sie „gut“ waren, aber sich nicht zu den weltbesten entwickeln konnten. Oder sie ließen sich durch schnelle Wachstums- und Gewinnmöglichkeiten dazu verleiten, sich auf Geschäftsfelder zu begeben, wo sie von vorneherein keinerlei Aussicht hatten, jemals zu den Besten zu gehören. Den Sprung von „good“ zu „great“ zu schaffen erfordert die Disziplin zu sagen: „Nur weil wir in einem Geschäftsfeld gut sind, Geld verdienen und wachsen, heißt das noch lange nicht, dass wir uns auf diesem Gebiet zu den Besten der Welt entwickeln können.“

7. Was treibt unseren Unternehmensmotor – ökonomisch gesehen - an?

Die Studie zeigt klar, dass ein Unternehmen nicht in einer „großartigen“ Branche sein muss, um sich zu einem „großartigen“ Unternehmen zu entwickeln. Schlüsselfaktor ist vielmehr, dass alle GTGs ein tiefes Verständnis für ihre individuellen wirtschaftlichen Treiber entwickelten und ihr Geschäftsmodell daran ausrichteten. Insbesondere bestimmten sie nach folgendem Schema einen ökonomischen „Hauptfaktor“: „Wenn du eine einzige Verhältniszahl wählen könntest – Gewinn pro X (oder im Sozialen Sektor Cash Flow pro X) – die du im Laufe der Zeit systematisch erhöhen wolltest, welches X hätte den größten und den am längsten anhaltenden Einfluss auf deine wirtschaftlichen Ergebnisse?“ Zur Verdeutlichung das Beispiel von Walgreens, die ihren Fokus vom Gewinn pro Ladengeschäft auf den Gewinn pro Kundenbesuch verschoben. Walgreens' Ziel war es der beste „Convenient Drug Store“ zu werden. Da Standorte für Ladenlokale die „convenient“ sein sollen, teuer sind, war es Walgreens nur durch die Neuausrichtung auf den Gewinn pro Kundenbesuch möglich, gleichzeitig die „Convenience“ (bis zu 9 Läden im Umkreis einer Meile) und die Profitabilität zu erhöhen. Der ursprüngliche Fokus auf dem Gewinn pro Laden wäre dem Convenience-Konzept genau entgegengelaufen. (Der schnellste Weg den Gewinn pro Laden zu erhöhen ist es, die Anzahl an Läden zu verringern und diese an weniger teure Standorte zu verlegen. Dies ist jedoch genau das Gegenteil von dem, was ein Convenience-Konzept erfordert.)

8. Wofür haben wir eine tiefe Leidenschaft?

Die GTGs sagten nicht: „Okay Jungs, lasst uns eine Leidenschaft für irgendwas entwickeln.“ Vielmehr verhielten sie sich genau umgekehrt, indem sie sich auf solche Geschäftsfelder konzentrierten, für die sie eine „naturgegebene“ Leidenschaft empfanden. Diese Leidenschaft musste sich nicht unbedingt auf die Geschäftsabläufe beziehen. Sie konnte auch nur mit dem zu tun haben, für das das Unternehmen steht. Die Mitarbeiter von Fannie Mae waren z.B. leidenschaftlich motiviert von dem Gedanken, Menschen aller Einkommensschichten dabei zu helfen, den „American dream of owning their own home“ zu verwirklichen. Mehr als zwei Drittel der Vergleichsunternehmen hingegen hatten lediglich

eine Leidenschaft für Wachstum, ohne jedoch ein Hedgehog Concept zu haben. Mit dem Unterschied, dass die GTGs ein wesentlich größeres anhaltendes Wachstum generierten als die Vergleichsunternehmen, die Wachstum zu ihrem „Mantra“ gemacht hatten. Trotz seiner lebenswichtigen Bedeutung wäre es aber ein schwerer Fehler, ein Hedgehog Concept in Windeseile aus dem Boden zu stampfen. Die GTGs benötigten im Schnitt vier Jahre, um ihr HC zu definieren.

(5) A Culture Of Discipline

Die Studie ergab, dass anhaltend großartige Ergebnisse stark davon abhängen, ob es einem Unternehmen gelingt, eine „Culture of Discipline“ zu kreieren. Eine solche ist dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiter mit hoher Selbstdisziplin diszipliniert arbeiten – und zwar in Übereinstimmung mit den „three circles“ des Hedgehog Concepts. Bürokratische Strukturen entstehen laut Collins immer dann, wenn ein Mangel an Disziplin kompensiert werden soll, und dieser wiederum entsteht dadurch, dass die falschen Leute (mit zu wenig Selbstdisziplin) an Bord sind. Eine „Culture of Discipline“ erfordert daher Mitarbeiter, die bereit sind, einem konsistenten System zu folgen. Gleichzeitig gibt sie den Mitarbeitern aber die Freiheit sich innerhalb dieses Rahmens frei zu bewegen.

GTGs haben klare interne Rahmenbedingungen, aber sie geben ihren Mitarbeitern gleichzeitig die Freiheit und Verantwortung sich innerhalb dieses Rahmens zu bewegen wie sie wollen. Sie rekrutieren Menschen mit einem hohen Maß an Selbstdisziplin, die nicht gemanagt werden müssen. Vielmehr managen sie das System, nicht die Menschen. GTGs versuchen nicht, die falschen Leute zum gewünschten Verhalten zu disziplinieren; stattdessen konzentrieren sie sich darauf, die richtigen Leute mit einem hohen Maß an Selbstdisziplin an Bord zu holen.

Alle Unternehmen würden gerne zu den Besten gehören, aber den meisten mangelt es an der Disziplin, mit schonungsloser Klarheit zu hinterfragen, auf welchem Gebiet sie zu den Besten gehören können, und in der Folge dann auch alles zu tun, um dieses Potenzial in die Realität zu überführen. They lack the discipline to “rinse their cottage cheese”. Ein Beispiel: Carl Reichardt von Wells Fargo hatte keinen Zweifel daran, dass sein Unternehmen gestärkt aus der Bankenregulierung hervorgehen würde. Er erkannte, dass der Schlüssel zur „Großartigkeit“ nicht in brillanten neuen Strategien lag, sondern in der Entschlossenheit, die hundert oder mehr Jahre vorherrschende „Banker-Mentalität“ aus dem System zu vertreiben. “There’s too much waste in banking,” said Reichardt. “Getting rid of it takes tenacity, not brilliance.” Dabei verlangte Reichardt von seinen Mitarbeitern nichts, was er und sein Führungsteam nicht selbst auch geleistet hätten. So begann er mit seinen Änderungen an der Unternehmensspitze, indem er z.B. die Gehälter der Executives für zwei Jahre einfro, die Vorstandskantine schloss und durch einen studentischen Catering-Service ersetzte. Außerdem schloss er den Vorstands-Fahrsstuhl, verkaufte

das firmeneigene Flugzeug usw. Das Vergleichsunternehmen Bank of America hingegen, das sich ebenfalls der Bankenregulierung ausgesetzt sah, und die Notwendigkeit erkannte, Ballast abzuwerfen, hatte nicht die Disziplin von Wells Fargo. Die Führungscrew der BoA bewahrte sich ihr „piekfeines Königreich“ in den imposanten Banktürmen in Downtown San Francisco. „The elevator made its last stop at the executive floor and descended all the way to the ground in one quiet whoosh, un-fettered by the intrusions of lesser beings...”

Die Prinzipien einer „Culture of Discipline“ im Überblick:

1. Schaffe eine Führung basierend auf dem Gedanken von Freiheit und Verantwortung innerhalb eines Rahmens.
2. Fülle diese Kultur mit Mitarbeitern mit hoher Selbstdisziplin, die gewillt sind, sich “nach der Decke zu strecken” um ihre Verantwortlichkeiten zu erfüllen.

3. Verwechsle eine "Culture of Discipline" nicht mit der Kultur eines "tyrannischen Chef-Disziplinars".

4. Halte mit großer Disziplin am Hedgehog Concept fest und konzentriere dich voll und ganz darauf, seine "three circles" zusammenzuführen. Implementiere eine "Stop Doing List" und stoppe systematisch alles Unwesentliche.

(6) Technology Accelerators

Im Rahmen der Studie wurde auch der Frage nachgegangen, inwieweit GTGs eine unterschiedliche Haltung zum Thema Technologie aufweisen. Das Ergebnis: Der Übergang der GTGs von „good“ zu „great“ war in keinem einzigen Fall auf den Einsatz federführender Technologie zurückzuführen. Der Grund: Technologien kann man erst dann sinnvoll einsetzen, wenn man weiß, welche relevant sind. Bei den GTGs sind das die Technologien, die direkt mit den drei überlappenden „Circles“ des Hedgehog Concepts verbunden sind. 80% der interviewten Executives der GTGs erwähnten Technologie, nicht als sie nach den Faktoren ihres Übergangs von „good“ zu „great“ gefragt wurden. Und dies, obwohl alle GTGs technologisch vorne mit dabei und ihren Vergleichsunternehmen weit überlegen waren. Die GTGs nutzten Technologie aber nur als Beschleuniger der bereits erreichten „Triebkraft“, und nicht um diese zu erzeugen.

(1) The Flywheel And The Doom Loop

Das Bild des "Flywheels" versinnbildlicht wie sich der Prozess von „good“ zu „great“ für die Mitarbeiter der GTGs angefühlt haben muss, denn der Übergang passierte niemals in einem einzigen „Aufwasch“. Die GTGs hatten keine groß angelegten Programme und keine „Killer-Innovationen“; es gab keine Revolution und keinen magischen Moment. „Good to Great“ ist ein kumulativer Prozess – Schritt für Schritt, Aktion für Aktion, Entscheidung für Entscheidung, Umdrehung für Umdrehung gewinnt das „Flywheel“ an Fahrt und erreicht immer spektakulärere Ergebnisse. Es braucht große Anstrengung das „Flywheel“ überhaupt erst einmal in Bewegung zu setzen, aber mit beharrlicher Anstrengung in übereinstimmender Richtung über einen langen Zeitraum hinweg bekommt es immer mehr Schwung und erreicht schließlich den „Point of Breakthrough“.

Die GTGs waren dabei demselben kurzfristigen Druck der Wall Street ausgesetzt wie die Vergleichsunternehmen. Aber im Unterschied zu denen hatten sie die Geduld und die Disziplin trotzdem dem „Flywheel-Modell“ zu folgen. Sie konzentrierten sich einfach darauf, Ergebnisse zu akkumulieren und praktizierten häufig die Disziplin des „weniger versprechen“ und „mehr liefern“. Und als das „Flywheel“ irgendwann eine entsprechende Wucht erreicht hatte, wurde die Community der Investoren dann ohnehin enthusiastisch.

Die GTGs hatten auch signifikant mehr Erfolg mit ihren Unternehmensakquisitionen. Und zwar deshalb weil die Akquisitionen erst dann stattfanden nachdem das Hedgehog Concept definiert worden war und nachdem das „Flywheel“ an Schwung gewonnen hatte. Die GTGs nutzten Akquisitionen als Beschleuniger der Triebkraft des „Flywheels“, aber nicht, um eine solche Triebkraft zu schaffen. Die Vergleichsunternehmen hingegen erkannten nicht, dass man zwar Größe kaufen kann, aber keine Großartigkeit. Zwei große mittelmäßige Player machen zusammen kein großartiges Unternehmen.

Die GTGs managten „Change“ in vollendeter Weise – ohne dass die GTG-Führungskräfte viel Zeit und Energie mit Dingen wie „Mitarbeiter motivieren“ oder „Change managen“ verbracht hätten. Dies verdeutlicht das Beispiel der Firma Kroger, die ihre 50.000 Mitarbeiter (überwiegend Kassierer, Regalauffüller etc.) ohne ein „Change Program“ dazu brachte, ei-

ner radikal neuen Strategie zu folgen, die jeden Aspekt der Art und Weise wie die Geschäfte geführt wurden, veränderte. Jim Herring, der Level 5 Leader, der die Transformation von Kroger initiierte, vermied jegliche Motivationsversuche. Stattdessen konzentrierte er sich mit seinem Team darauf, am „Flywheel“ zu drehen und greifbare Belege dafür zu schaffen, dass das Vorhaben Sinn macht. Durch die sichtbaren Ergebnisse (so klein sie am Anfang auch waren) gewannen die Mitarbeiter Schritt für Schritt Vertrauen – basierend auf greifbaren Tatsachen und nicht nur auf „warmen“ Worten. „Hey, if we just keep doing this, look at where we can go!“ Da die richtigen Mitarbeiter an Bord waren und diese sahen mit welcher Einheit, Hingabe und Selbstlosigkeit das Executive Team hinter seinem Vorhaben stand, verschwand der anfänglich vorhandene Zynismus. Die Vergleichsunternehmen hingegen „launchten“ mit großem TamTam ein Programm nach dem anderen um die Mitarbeiter zu motivieren. Nur um dann nach Jahren des „vor und zurück Taumelns“ in das zu verfallen, was Collins den „Doom Loop“ bezeichnet.

Abschließend stellt Jim Collins in „Good to Great“ (deutsch: Der Weg zu den Besten) den Bezug zu seinem voran gegangenen Buch „Build to Last“ her. „Good to Great“-Unternehmen zeigen uns, was sie in der Take-Off-Phase verändert haben. Die Erkenntnisse aus „Build to Last“ zeigen auch, was zu bewahren ist:

Für mehr Informationen sprechen Sie uns an.



Eckhard Schölzel & Partner

Führen im Wandel
Consulting - Coaching - Training - Workshop
Seemüllerstr. 17
81549 München

Internet www.e-schoelzel.de

Telefon +49 (0) 160 8573589

Mail eckhard.schoelzel@e-schoelzel.de