



Das Gute ist der Feind des Besten

Was unterscheidet Top-Unternehmen von guten Unternehmen?

Top-Unternehmen geben sich nicht damit zufrieden, gute Erfolge zu haben. Und wie werden Top-Unternehmen zu Top-Unternehmen? Wenn mindestens ein Wert dauerhaft und diszipliniert angewendet bzw. gelebt wird. Problematisch ist die Tatsache, dass einer der Gründe, weshalb es wenig Herausragendes gibt, das Gute der Feind des Besten ist. Dazu ein paar Informationen und Erkenntnisse einer Studie von Jim Collins aus dem Jahr 2001:

Welche Unternehmen sind Top-Unternehmen?

Sicher nicht jene, die Sie hier vermuten. Spitzenunternehmen oder „Take-Off“-Unternehmen sind solche Firmen, die 15 Jahre durchschnittliche oder leicht unterdurchschnittliche Aktienperformance halten, die dann schlagartig umschwingt und in den folgenden 15 Jahren die durchschnittliche Entwicklung um mindestens das Dreifache übertrifft. Einige dieser Spitzenunternehmen sind: Abbott, Gillette, Kimberly-Clark, Philip Morris...um einige wenige zu nennen. Sie werden es nicht glauben, aber Unternehmen wie CocaCola, General Electric, Hewlett-Packard, Intel, Merck, Pepsi...sind nicht dabei. Weshalb? Da ihre durchschnittliche Aktienrendite nur das Zweieinhalbfache in den Jahren 1985 bis 2000 übertraf.

Einige Irrtümer einer gutgegläubten, erfolgreichen Unternehmensführung:

Was unterscheidet denn nun die Take-Offs von den guten Unternehmen?

- Unternehmen, die sich Star-Manager von außerhalb holen, um aus einem guten Unternehmen ein Spitzenunternehmen zu machen, bringen ein Unternehmen nicht an die Spitze. Zehn von elf Take-Off-Firmenchefs stammen aus dem Unternehmen selbst.
- Die Strategie alleine macht nicht den Spitzenerfolg aus.
- Take-Off-Unternehmen konzentrieren sich nicht nur darauf, was getan werden muss, sondern genauso auf das, was sie nicht tun und auf das, womit sie aufhören sollten.
- Technologie und technologischer Wandel spielen bei der Transformation zum Spitzenunternehmen überhaupt keine Rolle. Technologie kann die Transformation zwar beschleunigen, aber nicht auslösen.



- Auch Fusionen und Übernahmen bringen keine Spitzenunternehmen hervor, denn aus zwei mittelmäßigen Unternehmen kann kein Spitzenunternehmen entstehen.
- Auch Change-Management, Mitarbeitermotivation oder Zielvorgaben spielen eine große Rolle auf dem Weg zum Take-Off.
- Auch gibt es keinen Namen oder Slogan, kein Event oder Programm, das den Weg zum Spitzenunternehmen unterstützt bzw. ebnet. Ein revolutionärer Sprung wird geschafft – aber nicht durch einen revolutionären Prozess.

Spitzenleistung ist daher nicht – wie von den meisten angenommen – etwas, das einem günstigen Umstand entspringt. Nein, Spitzenleistung ist vor allem eine Frage der bewussten Entscheidung. Und dieser(n) bewussten Entscheidung(en) liegen **WERTE** zugrunde.

Und diese Werte sind:

(Ergebnisse der Studie von Jim Collins – Der Weg zu den Besten)

Level-5-Führungsqualitäten:

Take-Off-Manager sind: still, leistungswillig bis zur Selbstaufgabe, zurückhaltend; eine paradoxe Mischung aus Bescheidenheit, was die eigene Person betrifft, und professioneller Willenskraft, was die Belangen des Geschäftslebens betrifft.

Erst wer, dann was:

Take-Off-Unternehmen trennen sich von den falschen Mitarbeitern, holen sich die richtigen an Bord, verteilen sie auf ihre Positionen und bestimmen erst dann den Kurs. Das heißt, nicht Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital, sondern die richtigen Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital.

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

Hier kommt das „Stockdale-Paradox“ zum Tragen, dh man muss den unerschütterlichen Glauben besitzen, dass man sich am Ende durchsetzen wird – ganz gleich, welche Schwierigkeiten sich auftun. Gleichzeitig muss man aber auch die Disziplin besitzen, den Realitäten der aktuellen Situation ins Auge zu sehen, egal wie unerfreulich sie sind.

Befreiung vom „Fluch der Kompetenz“:

Nur weil etwas jahre- bzw. jahrzehntelang getan wurde, nur weil etwas zum Kerngeschäft geworden ist, heißt das nicht, dass man darin der Beste werden kann. Nach dieser Erkenntnis



darf dieses Kerngeschäft aber nicht zur Basis eines Spitzenunternehmens gemacht werden, sondern muss durch ein einfaches Prinzip ersetzt werden.

Disziplin als Kultur:

Jedes Unternehmen hat eine Kultur, viele haben Disziplin aber nur wenige eine Kultur der Disziplin. Wenn Mitarbeiter Disziplin haben, braucht man keine Hierarchie. Unterliegt das Denken der Disziplin, wird Bürokratie unnötig. Wird diszipliniert gehandelt, werden zu starke Kontrollen überflüssig. Eine Zauberformel für Spitzenleistung ist daher: Verbinden von Kultur der Disziplin mit Ethik des Unternehmergeistes.

Es ist nur logisch, dass Werte hinter Spitzenunternehmen und Spitzenleistung stehen. Denn: hinter jeder Entscheidung die getroffen wird, hinter jeder Handlung die ausgeführt wird, stehen Werte. Ein Wertesystem, das alles was wir tun, beeinflusst.

(vgl. Collins, J.: Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg., Campus Verlag, Frankfurt/New York., 2011)