

Auf der Suche nach den stillen Stars

JIM COLLINS IN DER SERIE „MANAGEMENT-VORDENKER“

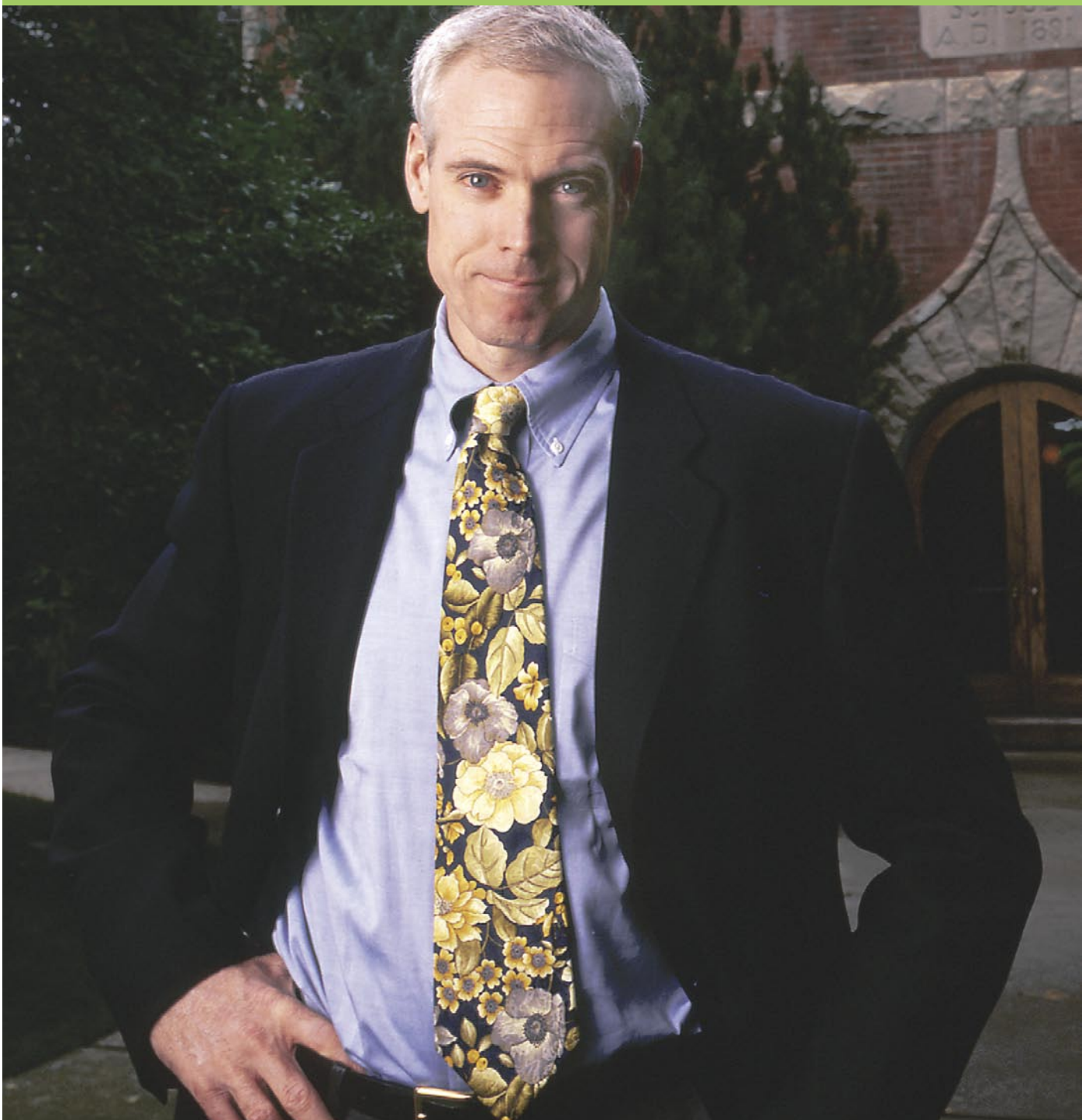


Foto: Joel Grimes

Mittelmäßigkeit adieu! Der US-Bestseller-Autor Jim Collins hat Schlüsselfaktoren herausgearbeitet, die aus guten Unternehmen hervorragende machen. Zum Erfolg führen laut Collins Beharrlichkeit und Bescheidenheit – vor allem die des CEO. Warum Selbstdarsteller kein Unternehmen führen sollten, zeigt der aktuelle Teil unserer Management-Vordenker-Serie.*

Preview: ► Wie sich Jim Collins auf die Suche nach Spitzenleistung begibt ► Was gute Unternehmen seiner Meinung nach zu großartigen macht ► Warum erfolgreiche CEOs keine Selbstdarsteller sein sollten

■ Wie erreicht man den Gipfel? Diese Frage beschäftigt Jim Collins in seiner Freizeit. Der Hobby-Bergsteiger bezwingt Berge und hat sich hinter seinem Haus eine Kletterwand aufbauen lassen, um regelmäßig üben zu können. Wie eine Spitzenleistung zu Stande kommt, interessiert Collins jedoch auch beruflich. Der international renommierte Managementexperte untersucht seit mehr als 20 Jahren, welche Unternehmenslenker zu den bedeutendsten werden und worauf sie ihren Erfolg gründen.

Jim Collins wird 1958 in Colorado im Schatten der Berge geboren. Nach der High School studiert er Mathematik an der Stanford University. Während seine Kommilitonen klassische Studentenjobs haben, gründet er eine Schule für Bergsteiger. An sein Mathematik-Studium schließt er ein MBA-Studium in Stanford an. Es folgen 18 Monate Berufstätigkeit bei McKinsey. Hier weckt die Arbeit von Tom Peters und Robert Waterman am McKinsey-Projekt „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ sein Interesse an den Ursachen unternehmerischer Spitzenleistungen. Auch seine spätere Tätigkeit als Produktmanager bei Hewlett-Packard ist weniger getrie-

ben durch eine besondere Computeraffinität. Jim Collins geht es vielmehr darum, zu erfahren wie ein Spitzenunternehmen an der Basis funktioniert.

Ein Leitbild sichert den dauerhaften Unternehmenserfolg

Von 1988 bis 1995 lehrt Collins als Professor für Entrepreneurship an der Stanford University. Von den Studierenden wird Collins zum „herausragenden Lehrer“ gewählt, doch er lebt im Dauerkonflikt mit den institutionellen Rahmenbedingungen der Universität. So wird, wie Collins selbst einräumt, aus dem Professor für Existenzgründung ein Existenzgründender Professor. In seinem ehemaligen Grundschulgebäude in Boulder, Colorado, gründet Collins 1995 ein Institut für Managementforschung – „als selbstständiger Professor, der sich auf Lebenszeit seinen eigenen Lehrstuhl schafft“, so Collins.

Während seiner Lehrtätigkeit in Stanford erforscht Collins gemeinsam mit seinem Kollegen Jerry Porras die Ursachen für dauerhaften Unternehmenserfolg. Sie untersuchen die Strategien von 18 Top-Unternehmen, die durchschnittlich fast 100 Jahre alt und über Jahrzehnte erfolgreich sind – darunter IBM, American Express, 3M, Motorola, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, General Electric, Procter & Gamble. Sämtliche Entwicklungsphasen von der Gründung bis zur Gegenwart werden analysiert und mit Unternehmen verglichen, die in etwa gleich alt, aber nicht annähernd so erfolgreich sind – z.B.

Burroughs, Wells Fargo, Texas Instruments, Westinghouse, Colgate.

Seine Forschungsergebnisse veröffentlicht Collins 1994. Das Buch „Immer erfolgreich“ („Built to last“) wird ein weltweiter Bestseller, der in 16 Sprachen übersetzt wird und eine Auflage von mehr als einer Million erreicht. Zum überwältigenden Erfolg führt die Tatsache, dass die Autoren die Erfolgskriterien benennen, mittels derer sich die Top-Unternehmen von ihren Konkurrenten unterscheiden. So zeichnen sich laut Untersuchung alle Spitzenunternehmen durch eine gelebte Unternehmensphilosophie und ein klares Unternehmensleitbild aus, das nicht nur Rhetorik sondern gelebte Realität ist. Das Top-Management sieht sich als Architekt eines Gesamtkunstwerkes, das durch eine dynamische Unternehmenskultur geprägt ist.

Übermenschliche Firmenchefs sind nicht erfolgreich

Collins und Porras widerlegen den Mythos, dass der Aufbau einer visionären Organisation eine übermenschlich begnadete, charismatische Führungspersönlichkeit erfordert, die das Unternehmen allein und nach eigenem Bilde formt. Die Rolle des CEOs in Spitzenunternehmen ist laut Collins vielmehr die eines Katalysators, der eine sichtbare, glaubwürdige und mitreißende Vision gründet und sicherstellt, dass sie von allen Mitarbeitern getragen wird.

Die Vision eines Unternehmens setzt sich laut Collins aus zwei Kernelementen zusam-

* Im nächsten Teil der Serie lesen Sie, warum nach Rosabeth Moss Kanter der kreative Wandel der Normalzustand für erfolgreiche Unternehmen sein sollte.

men: Zum einen aus der Unternehmensphilosophie, die – abhängig vom Umfeld – zu einem Leitbild führt. Sie durchdringt die Organisation während aller Phasen ihrer Entwicklungsgeschichte und ist ein Gerüst von motivierenden Grundannahmen, Prinzipien, Grundwerten und Überzeugungen – so wie die Lebensphilosophie eines Menschen. Die Unternehmensphilosophie repräsentiert quasi den „genetischen Code“ der Firma: Sie bleibt im Hintergrund, ist als gestaltende Kraft aber jederzeit präsent. Die Unternehmensphilosophie lenkt die Aufmerksamkeit aller im Unternehmen auf ein konkretes Ziel und geht auf jene Persönlichkeiten zurück, die das Unternehmen in seinen Anfängen geformt haben: So prägte Bill Hewlett, Mitgründer von HP, den „HP-Way“. Und Thomas Watson – IBM-CEO von 1956 bis 1971 – definierte die zentralen Werte für IBM: Respekt vor dem Individuum, unübertroffene Kundenpflege und Streben nach Überlegenheit bei allen Vorhaben.

Der Unternehmenszweck muss die Moden der Zeit überdauern

Wesentlich für die Vision eines Unternehmens ist laut Collins neben der Unternehmensphilosophie zum anderen auch der Unternehmenszweck, der aus den Werten und Überzeugungen einer Firma hervorgeht. Der Unternehmenszweck definiert, auf welche Art und Weise ein Unternehmen versucht, Grundbedürfnisse zu erfüllen. Diese Festlegung sollte ebenso umfassend wie grundsätzlich erfolgen, sie soll inspirieren und die Moden der Zeit überdauern.

Der Unternehmenszweck sollte laut Collins keine Beschreibung der momentanen Produktpalette oder des Kundenkreises sein. Vielmehr muss er dem Unternehmen für mindestens 100 Jahre als Richtschnur dienen. So sieht Disney seinen Unternehmenszweck darin „Menschen glücklich zu machen“, das Pharmaunternehmen Merck „menschliches Leben zu erhalten und seine Qualität zu verbessern“, für Apple Computer gilt es, „der Welt einen Dienst zu erweisen durch die Herstellung von Werkzeugen für den Geist, die der Menschheit weiterhelfen“.

Collins und Porras unterstreichen die Notwendigkeit einer visionären Ausrichtung insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Dezentralisierung. Jedes Unternehmen muss sich seines Daseinszweckes sowie seiner Werte und Überzeugungen bewusst sein, und diesen angemessen ein Leitbild definieren, das als Richtschnur des Handelns nach innen wie nach außen dient.

Führung auf fünf Ebenen

Die Führungspersönlichkeit der Stufe fünf befindet sich an der Spitze des Unternehmens, weil sie das größte Führungskönnen hat. Nur sie kann ein gutes Unternehmen zu einem großartigen machen. Die Führungspersonen der vier Ebenen darunter haben Fähigkeiten, die ihrer jeweiligen Aufgabe angemessen sind, ihnen fehlt aber die Durchschlagskraft der fünften Ebene.



Der CEO entscheidet über den Unternehmenserfolg

Die unerwartete Resonanz auf sein Buch „Immer erfolgreich“ beschert Jim Collins durch Vortragshonorare von bis zu 1.000 US-Dollar pro Minute wirtschaftliche Unabhängigkeit. Dennoch sucht er nach einem neuen Forschungsfeld, auf das er 1996 eher zufällig während eines Abendessens mit einem McKinsey-Partner stößt: die Frage, wie aus einem durchschnittlichen Unternehmen ein großartiges Unternehmen werden kann – nicht die von ihm bereits untersuchten dauerhaft erfolgreichen Unternehmen, sondern die Mehrzahl der Unternehmen, die gut, aber nicht großartig sind und dann an die Spitze gelangen.

Mehr als fünf Jahre analysiert er, größtenteils gemeinsam mit Business-School-Studenten, auf der Grundlage von Presseberichten, Analystenberichten, internen Strategiepapieren und Interviews die Entwicklung von 1.435 Unternehmen, die vom Wirtschafts-

magazin Fortune zwischen 1965 und 1995 zu den 500 größten und profitabelsten Unternehmen der USA gezählt werden. Dabei kann Collins elf Unternehmen identifizieren, die es mit einer ursprünglich eher durchschnittlichen langfristigen Aktienrendite geschafft hatten, zwischen 1985 und 2000 den Aktienindex um mindestens das Dreifache zu übertreffen. Hierzu zählen u.a. Abbott, Gillette, Kimberly-Clark, Philip Morris und Pitney Bowes.

Die Ergebnisse seiner Studien veröffentlicht Collins 2001. Das Buch „Der Weg zu den Besten“ („Good to Great“) wurde ebenfalls zum Millionen-Bestseller. Collins identifizierte in seinen Untersuchungen insgesamt sieben Erfolgsfaktoren. Die Rolle des Vorstandsvorsitzenden kristallisierte sich dabei klar als eine der maßgeblichsten und schlüsselsten Unterschiede heraus. Collins entwickelte ein Kompetenzmodell mit fünf Ebenen, wobei die Ebene fünf als Voraussetzung für durchschlagenden Unternehmenserfolg definierte (siehe Kasten oben).

Bescheidenheit ist wichtiger als Selbstdarstellung

Die von Collins identifizierten Führungskräfte der Ebene fünf zeichnen sich durch eine Kombination von zwei herausragenden Charaktereigenschaften aus: persönliche Bescheidenheit und Willensstärke. Die Führungspersönlichkeiten der höchsten Ebene erliegen nicht der Gefahr, ihr eigenes monumentales Ego über das Wohl des Unternehmens zu stellen und schaffen mit Entschlossenheit und professioneller Durchsetzungskraft nachhaltige Spitzenleistungen. Ihr Ehrgeiz gilt nicht ihrem persönlichen Image, sondern vor allem ihrem Unternehmen. Ihren Führungsstil zeichnet aus, dass sie viel fragen und wirklich zuhören – anstatt mit vorgefertigten Antworten aufzuwarten. Gleichzeitig dulden Top-Führungskräfte starke Persönlichkeiten im Unternehmen und sichern somit die Kontinuität des Unternehmens.

Jim Collins entkräftet den Mythos von der alles entscheidenden Bedeutung der charismatischen Führungskraft. Dies impliziert auch eine Abkehr von der Auffassung, nur ein Unternehmensführer mit übersteigertem Selbstwertgefühl könne eine großartige Organisation schaffen. So schrieb der Gründer der Handelskette Wal-Mart, Sam Walton, den Erfolg seines Unternehmens immer seinem Team, externen Faktoren und Glück zu, verlor nie den Glauben an die Vision und die gewählte Strategie und verfolgte hartnäckig sein Ziel. Durch seine bescheidene, zurückhaltende Lebensweise wurde Walton zu einem Symbol persönlicher Integrität und Loyalität.

Im krassen Gegensatz hierzu steht die Klasse der Selbstdarsteller, die mehr als zwei Drittel der weniger erfolgreichen Vergleichsunternehmen führen: Egozentriker, die entweder zum Niedergang des Unternehmens beitragen oder dessen Mittelmäßigkeit verlängern; Star-CEOs, die von den Medien gefeiert werden, bis sich die schlechten Auswirkungen ihres Führungsstils am Aktienkurs ablesen lassen. So prognostizierte Jim Collins z.B. schon bald nach dem Amtsantritt von Carly Fiorina als Chefin von Hewlett-Packard deren Scheitern.

Eine Strategie konsequent verfolgen

Doch nicht nur der Firmenchef ist für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend. Jim Collins identifiziert weitere Schlüsselfaktoren, die für den Aufstieg eines Unternehmens entscheidend sind:

► **Das Igel-Konzept:** Spitzenunternehmen benötigen klare, stabile Werte und Ziele, damit sie alle Energie auf ein Ziel konzentrieren und flexibel auf Marktveränderungen reagieren können. So wie der Fuchs in der Fabel, der wenig über viele Dinge weiß, der Igel aber nur eine große Sache sehr gut kennt – und gewinnt. Während der vermeintlich schlaue Fuchs von einer Strategie zur anderen springt, igeln sich die Spitzenunternehmen sozusagen ein und halten konsequent an ihren Zielen fest, die sich aus der Beantwortung von drei Fragen ergeben: Worin liegt unsere tiefste Leidenschaft und wie kann diese am ehesten entfacht werden? Worin können wir zu den Besten weltweit werden? Wastreibt unseren wirtschaftlichen Motor an und wie können wir unsere Ressourcen am besten einsetzen?

► **Vorrang des Faktors Mensch:** In Spitzenunternehmen wählen die CEOs mit großer Sorgfalt zunächst die richtigen Mitarbeiter aus, um dann mit ihnen gemeinsam die Strategie zu entwickeln. Vision und Strategie stellen sie nicht über das Humankapital.

► **Der Realität ins Auge blicken, ohne den Mut zu verlieren:** Top-Führungskräfte sind authentisch, ehrlich und realistisch und betrachten die Fakten, auch wenn diese unangenehme Wahrheiten zeigen. Sie konfrontieren ihre Mitarbeiter damit, sorgen aber gleichzeitig dafür, dass die Mitarbeiter den Glauben an den durchschlagenden Unternehmenserfolg bewahren. Dabei achten Spitzenunternehmen auf ihre eigene Situation, nicht auf Trends oder Moden anderer. Sie verändern konsequent das ganze System und modifizieren ihren Weg, um an die Spitze zu gelangen.

► **Schwungrad für einen anhaltenden Umbruch:** Es ist nicht ein einziger Sprung, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der an die Spitze führt. Ähnlich dem unentwegten Antreiben eines großen, schweren Schwungrades. Nachhaltiger Erfolg benötigt Zeit. Statt mit radikalen Veränderungsprogrammen, reaktiven Maßnahmen und Neustrukturierungen ins Schlingern zu geraten, präzisieren Erfolgsunternehmen ihren Fokus und setzen auf kontinuierliche Verbesserung.

► **Kultur der Disziplin:** Führungskräfte in Spitzenunternehmen schaffen eine Kultur der Disziplin und der unternehmerischen Verantwortung: disziplinierte Menschen, diszipliniertes Denken und diszipliniertes Handeln. Freiheit, Verantwortung und offene Kommunikation treten an die Stelle von Hierarchie, Bürokratie und Kontrolle.

► **Technologie als Beschleunigungsfaktor:** Spitzenunternehmen nutzen Technologie

nicht, um die Organisation zu verändern, sondern um ihre übergreifende Strategie voranzutreiben. Sie springen nicht auf jeden neuen Zug auf, dennoch sind sie Pioniere beim Einsatz sorgfältig ausgewählter Techniken.

Neben diesen Schlüsselfaktoren trägt die Wahl einer guten Führungspersönlichkeit maßgeblich dazu bei, den Sprung vom guten zum großartigen Unternehmen zu schaffen. Jim Collins rät dazu, abseits vom Medienrummel die Führungspersönlichkeiten der Ebene fünf zu suchen. Laut Collins sind es die „stillen Stars“, die ein Unternehmen an die Spitze führen. Der Managementforscher spricht sich auch gegen die weit verbreitete Auffassung aus, dass die Höhe der Bezahlung von Führungskräften mit deren Leistung zusammenhängt. Obwohl Jim Collins seine Untersuchungen auf US-amerikanische Unternehmen beschränkt, sollten diese beiden Erkenntnisse auch in deutschen Unternehmen Anwendung finden.

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow,
Hochschule Bremen ■

Service

Bücher von Jim Collins

► **Collins, J./Porras, J.: Immer erfolgreich.** dtv, München 2005, ISBN 3-423-34209-9, 12 Euro.

► **Collins, J.: Der Weg zu den Besten.** dtv, München 2004, ISBN 3-423-34039-8, 12 Euro.

► **Collins, J./Lazier, W.: Beyond Entrepreneurship: Turning your Business into an Enduring Great Company.** Prentice Hall, Upper Saddle River 1995, ISBN 0-133-81526-9, 13,95 Euro.

► **Collins, J.: Managing the Small to Mid-Sized Company: Concepts and Cases.** Irwin, Boston 1994, im Buchhandel nicht mehr erhältlich.

Internetpräsenz von Jim Collins

► Die Homepage von Jim Collins – www.jimcollins.com – bietet eine Fülle von Ressourcen: Vorträge, Arbeitsmaterialien, Diskussionsfragen, Informationen zu Forschungsprojekten etc. sowie eine virtuelle Bibliothek mit zahlreichen Artikeln.

Weitere Management-Vordenker:

www.managerseminare.de/management-vordenker (Artikel über Peter Senge, Peter Drucker, Arie de Geus, Edgar Schein, Warren Bennis, Daniel Goleman, Charles Handy, Stephen Covey).