

Good to Great – der Weg zu den Besten

Was hat Innovation mit Marktführerschaft zu tun?

Wann bringt eine Innovation einem Unternehmen Erfolg, Wachstum, Profit? Ist es Innovation per se? Jim Collins studierte mit über 20 Mitarbeitern über knapp 5 Jahre durchschnittliche Firmen, die es schafften, regelmässig weit überdurchschnittlichen Resultate auszuweisen. Was tun diese Firmen dabei anders als direkte Mitbewerber? Das Buch „Good to Great“, „Der Weg zu den Besten“, birgt die zum Teil erstaunlichen Antworten:



Level 5 CEO's:

CEO's aller untersuchten Firmen gelingt es, zwei paradoxe Seiten in einem dynamischen Gleichgewicht zu halten: unternehmerische *Willenskraft* und persönliche *Bescheidenheit* (= Level 5 Verhalten).



Zuerst wer, dann was:

Diese Firmen sammeln *zuerst* die *richtigen* Personen in den „Bus“ und bestimmen erst danach, wohin der „Bus“ fahren soll. Level 4 CEO's kreieren zuerst eine Vision und suchen sich dann 1000 Helfer.



An-Erkenne die Realität, so brutal sie sein möge:

CEO's kennen den Weg häufig selbst nicht. Gemeinsam wird die Realität, sei sie noch so unangenehm, analysiert, verstanden und schrittweise weiterführende Ansätze entwickelt. Die Zuversicht daran, dass es irgendwann, irgendwie aufwärts gehen wird, geben sie dabei niemals auf.



Das Igel-Prinzip:

In intensiver Auseinandersetzung wird der *eigentliche Kern* des Geschäftes herausgeschält. Er besteht aus drei Themenkreisen:

- Worin kann die Firma am Besten werden (*können*, nicht wollen/sollen ist dabei wichtig)?
- Welcher Faktor (Profit pro xy) ist der wichtigste Faktor, des eigenen wirtschaftlichen Motors?
- Worin liegt die tiefliegende Passion, die die Menschen dieser Firma antreibt?

Im Durchschnitt dieser Kreise entstehen hochgesteckte, riskante Ziele.

Diese vier Prinzipien gilt es, mit äusserster *Disziplin* bezüglich Personen, Gedanken und Taten anzuwenden. Dazu braucht es eine *eigentliche Kultur*, in der auch laufend entschieden wird, was nicht getan wird. Werden *alle* diese Prinzipien *dauerhaft* angewendet, sollte nichts mehr im Wege stehen, überdurchschnittlich zu werden.

Technologie und Innovation kommen dabei nicht vor, werden auch kaum von den CEO's als Schlüsselfaktor genannt. Trotzdem sind die meisten dieser Firmen in einzelnen Gebieten absolute Technologieführer und äusserst innovativ. Allerdings werden Technologie und Innovation *subsidiär* zu obigen Prinzipien verstanden:

- Technologien und Innovationen werden nur dort angewandt, wo die drei Kreise des Igelprinzips unterstützt werden.
- Wird das Igelprinzip unterstützt, wird dort allerdings sehr intensiv investiert, so dass oft eine technologische Pionierrolle oder die Innovationsführerschaft resultiert.
- So bewirken Technologien und Innovationen eine Beschleunigung des Geschäftes, sind jedoch kaum tiefliegender Grund für Auf- oder Niedergang desselben.

Innovationen bleiben also wichtig, falls vorher einige Hausaufgaben erledigt werden.