

# Think:Act

navigating complexity

REBEL

Think:Act #27 02 | 2019 SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

## SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER



**Rebellen am Werk**  
Warum Regelbrecher  
Unternehmen nützen

**Mach den Mund auf**  
Wie sich die Einstellung  
zu Whistleblowern ändert

Roland  
Berger



**"Ein Rebell  
sorgt nicht  
einfach für Ärger.  
Er bringt  
Positives und  
Produktives  
hervor, indem er  
Regeln bricht."**

FRANCESCA GINO  
Wissenschaftlerin und  
Autorin von *Rebel Talent*

→ SEITE 48

FOTO: PR



**"In einer unbekanntenen Situation  
frage ich mich immer zuerst, was  
genau daran neu ist. Ich erlaube  
mir einen unbefangenen Blick.  
Ich erlaube mir zu irren."**

HAL GREGERSEN  
Experte für Innovationskultur und  
Geschäftsführer des MIT Leadership Center

→ SEITE 64

FOTO: AGNIESZKA STALKOPER



**"Echte Führungskräfte setzen sich für ihre Mitarbeiter ein. Dann setzen diese sich auch füreinander ein. Erfolg, zufriedene Kunden und Aktionäre – das alles kommt dann von ganz allein."**

**SIMON SINEK**  
Leadership-Guru and Autor  
von *Start with Why*

→ SEITE 80

FOTO: START WITH WHY



**"Regeln sind nicht in Stein gemeißelt. Verhindern sie Neues und haben keinen Nutzen mehr für das Unternehmen, ist es unsere Pflicht, sie zu brechen."**

**CHARLES-EDOUARD BOUÉE**  
CEO von Roland Berger

FOTO: THOMAS DASHUBER

## Think:Act 27

## Im Fokus

# SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

## 22 Zurück auf Start

Nur wer sich an sein Anfangsziel erinnert, weiß auch, wie es weitergeht, sagt Roland Bergers CEO Charles-Edouard Bouée.

## 24 Eine Branche wacht auf

Wie das Start-up Casper das verschlafene Geschäft der Matratzenhändler aufrüttelte.

## 28 Neu im Programm: Klare Ansagen

**Patty McCord**, frühere Personalchefin von Netflix, setzt voll auf Ehrlichkeit. Auch wenn's weh tut.



"Ich wollte kein Unternehmen gestalten, bei dem Menschen zu lang bleiben."

## 42 "Ihr seid doch alle verrückt"

Porträts von Menschen, die uns inspirieren: weil sie vermeintlich Unmögliches möglich machen.

## 48 Berufswunsch: Rebell

Francesca Gino erklärt, warum Regelbrecher in Unternehmen Positives bewirken können.

## 52 Anleitung zum Kreuz- und Quer-Denken

Elf Tipps, wie Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeiter fördern – und damit den Erfolg Ihrer Firma.

## 54 Mach den Mund auf

Wie Firmen ihre Einstellung zu Whistleblowern ändern.

## 80 Spielregeln für Chefs

**Simon Sinek** beantwortet drei Fragen zu guter Führung.



## 12 DIE KUNST DES REGELBRECHENS

Wie Sie ausgetretene Pfade verlassen und Regeln zerstören, ohne dabei sich selbst zu zerstören.

## 32 DER STEINIGE WIEDERAUFBAU VON LEGO

Die dänischen Spielzeugmacher waren so gut wie bankrott, als sie das Ruder herumrissen. Heute stehen sie erneut am Scheideweg.



## 38 KLAR ZUM ENTERN

Piraten machen es vor: Agile Teams können sich sogar mit übermächtigen Gegnern anlegen.



GETTY IMAGES; RAGNAR SCHMUCK; CSA IMAGES/GETTY IMAGES; DAVID ZENTZ; RALPH ALSWANG | ILLUSTRATION: JONI MAJER

## Weitwinkel

## Lesen. Denken. Handeln.

72

### Unter Hochdruck

Zwei Unternehmen wollen den superschnellen Druckluft-Zug Hyperloop bauen. Mit zwei völlig verschiedenen Strategien.



### 8 Auf einen Blick

Fakten, die Sie kennen sollten: Neue Buzzwords, Zahlen, Studien und Geschäftsideen.

### 60 Goodbye, California

Das Silicon Valley hatte alles, was Start-ups brauchten. Heute hat es noch etwas: jede Menge Konkurrenten.

### 64 Frag dich: Was ist die Frage?

Innovationsexperte Hal Gregersen sagt, dass wir nur mit besseren Fragen zu besseren Lösungen kommen.

### 68 Frau am Steuer

Nissan sucht Partner, mit denen es die Umbrüche in der Automobilbranche bewältigen kann. Catherine Perez findet sie – quer durch alle Branchen.

### 78 Denkanstöße

Lassen Sie sich inspirieren: Studien von Roland Berger zu modernem Management und technologischem Wandel.

### Think:Act online

Lesen Sie online ein exklusives Interview mit Leadership- und Personalführungsguru Dave Ulrich und das ungekürzte Interview mit dem Innovationsexperten Hal Gregersen: [www.rolandberger.com/tam](http://www.rolandberger.com/tam)



### Rechen-Exempel

ZAHLEN, BITTE.  
DIESMAL ZU ...

**Einwanderung  
und Wirtschaft**

## >1/2

DER START-UPS im Silicon Valley wurden von Einwanderern gegründet. Und von den 500 umsatzstärksten Firmen der USA wurden rund 40% von Immigranten oder Kindern von Immigranten gegründet.

## 44%

DER NEUGRÜNDUNGEN in Deutschland im Jahr 2015 werden von Menschen ohne deutsche Staatsbürgerschaft geleitet – eine Verdreifachung im Vergleich zu 2003.

## 0,5

PROZENTPUNKTE wächst nach einer aktuellen Studie der Lohn eines französischen Arbeiters im Durchschnitt für jeden Prozentpunkt, um den der Anteil von Immigranten am Arbeitsmarkt wächst.

QUELLEN: NEW AMERICAN ECONOMY RESEARCH FUND; THE ECONOMIST; SOUTH CHINA MORNING POST

### Denk-Anstöße

**Können wir von Computern lernen, unseren Alltag besser zu organisieren?**

VON Tom Griffiths

Es ist uns meist nicht klar, aber viele der Entscheidungen, die wir täglich treffen, entsprechen Anforderungen, die auch Computer zu bewältigen haben. Ob Sie die Aufteilung Ihres Kleiderschranks organisieren, ob Sie entscheiden, in welches Restaurant Sie heute Abend gehen oder welche Aufgabe sie als Nächstes angehen – zu allem finden sich Parallelen in der Informatik wie Caching, bestärkendes Lernen oder Scheduling. Schauen wir uns die Algorithmen an, die Computer dabei einsetzen, erkennen wir die Struktur der Probleme – und können so besser die Probleme unseres menschlichen Alltags lösen.

Ein Computer, der entscheidet, welche Information er abspeichert, fällt die gleiche Entscheidung wie wir, wenn wir uns fragen, welche Kleidungsstücke wir aus unserem überfüllten Kleiderschrank entfernen sollten. Computer treffen ihre Entscheidung

nach dem "Least recently used"-Prinzip. Sie löschen die Daten, die am wenigsten genutzt wurden – weil diese mutmaßlich die unwichtigsten sind. Und genauso bekommen Sie Ihren Kleiderschrank in den Griff!



**TOM GRIFFITHS** ist Leiter des Computational Cognitive Science Lab an der amerikanischen Princeton University. Gemeinsam mit Brian Christian schrieb er das Buch *Algorithms to Live By: The Computer Science of Human Decisions*.

FOTOS: GETTY IMAGES; PR

### Gute Gedanken

"Ein Team, das von zwei Pizzen nicht satt wird, ist zu groß."

— Jeff Bezos  
CEO von Amazon

### Buzzword Bingo

Halten Sie mit beim Business-Talk. Wir erklären die Trendwörter, mit denen gerade alle um sich werfen.



"Workation"

Vielen Unternehmern fällt Urlaub schwer, weil sie sich dann nicht um ihr Geschäft kümmern können. *Workation* ist die Lösung: Nehmen Sie Arbeit und Kollegen mit in den Urlaub. Fahren Sie in ein Yoga-Resort oder buchen Sie Plätze auf einer Coworking-Kreuzfahrt. Jeden Tag genießen Sie ein paar Stunden lang die Aussicht, relaxen etwas – und schnappen sich dann Ihre To-do-Liste. Nicht zu verwechseln mit *Bleisure*: dem Buzzword, das beschreibt, wenn Sie eine Geschäftsreise (Business Trip) mit Freizeitaktivitäten (leisure) auflockern.

# Think: Act

AUF EINEN BLICK



## Das KI-Zeitalter: Geschichten von Macht und Liebe

Zu beschäftigt, um das Buch zu lesen, über das gerade alle reden? Wir übernehmen das für Sie. Darum geht es in *AI Superpowers von Kai-Fu Lee*:

**DER EINZIGE ECHE KONKURRENT** der USA in Sachen künstliche Intelligenz wird China sein, sagt Kai-Fu Lee, Venture-Kapitalgeber und früherer Chef von Google China. Grund dafür sei die Kombination aus staatlicher Förderung, riesigen Datenmengen, die chinesische Internetfirmen über ihre Kunden sammeln, und einer Gruppe erfahrener, umtriebiger Entrepreneur.

Lee glaubt, dass KI dieselbe Stufe erreicht habe wie Elektrizität am Ende des 19. Jahrhunderts: Sie ist ausgereift und kann in allen möglichen Gebieten eingesetzt werden.

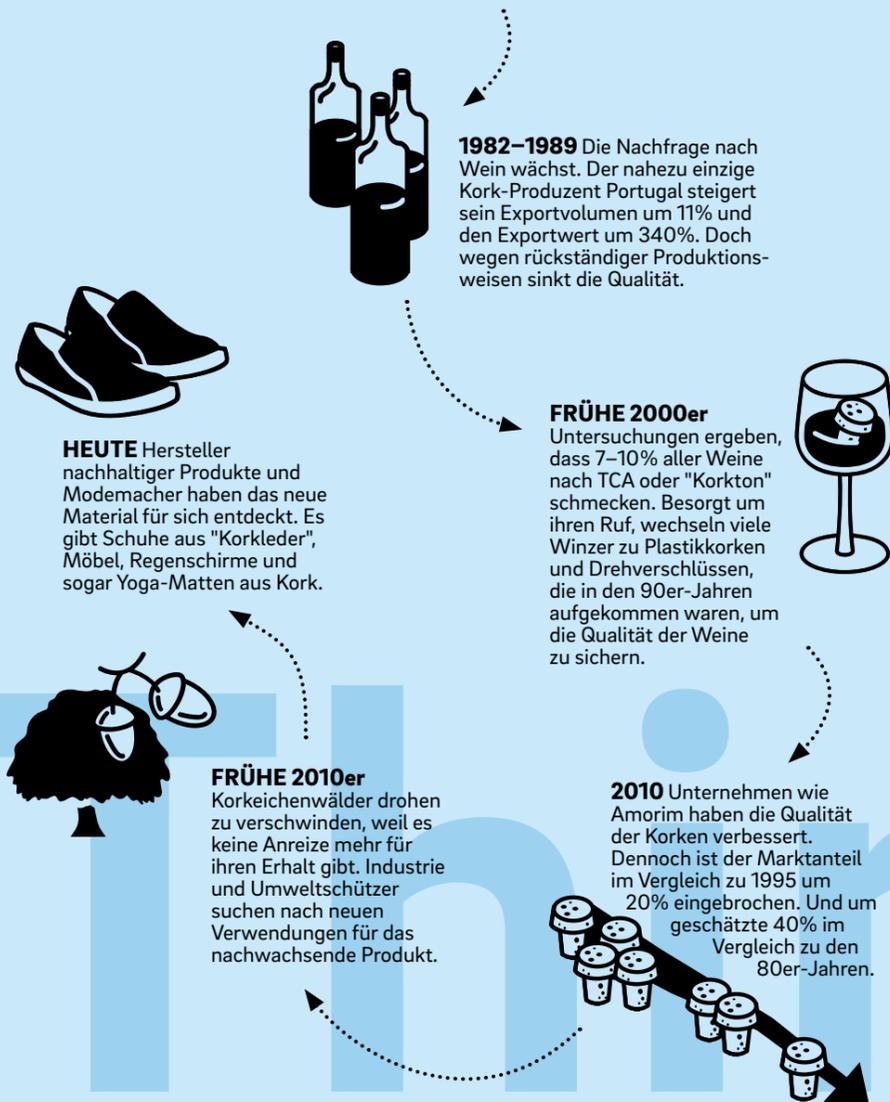
Auf die Wirtschaft wird dies ähnliche Auswirkungen haben wie seinerzeit die industrielle Revolution. Mit einem Unterschied: In den kommenden 15 bis 20 Jahren könnten bis zu 50% aller heute existierenden Jobs von Maschinen ausgeübt werden. Und anders als bei vorangegangenen technologischen Revolutionen könnte es dieses Mal passieren, dass diese nicht durch neu entstehende Jobs kompensiert werden. Lee glaubt, die Menschen sollten sich darum auf das konzentrieren, worin Maschinen nicht konkurrieren können: die Fähigkeit zu lieben.

→ *AI Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order* von Kai-Fu Lee. 272 Seiten. Houghton Mifflin Harcourt.

## Ketten-Reaktion

### TOTAL VERKORKST

Stil stirbt aus. Tischmanieren verschwinden heute ebenso wie Krawatten zum Anzug. Auch Weinflaschen mit echten Korkverschlüssen gibt es kaum noch. Doch halt: das letztgenannte Beispiel passt nicht in diese Auflistung. Der Weinboom der 80er-Jahre war die Ursache für das Aussterben der Flaschenkorken. Und – ganz nebenbei – auch für einen Imagewandel. Heute gilt Kork als nachhaltiges Designprodukt. Das ist die Geschichte:



QUELLEN: GEORGE M. TABER, FORBES; THE ATLANTIC; THE GUARDIAN; NWF, THE EVENING STANDARD

FOTOS: GETTY IMAGES (2)

## Best Practice

## Wie man ... digital entrümpelt

E-MAILS. APPS. JPGs. PDFs.

Überall häufen wir Daten und Dateien an. Aber ein zugemüllter Speicher deutet ebenso wie ein zugemüllter Schreibtisch auf Unordnung im Kopf hin. Es gibt sogar schon Buzzwords für dieses Phänomen: "Cyberhoarding" und "Cyberchondria". So können Sie zum Beispiel Ihr Smartphone digital entrümpeln: Löschen Sie alle Apps, die Sie nicht benutzen. Bei Bedarf können Sie diese ja problemlos wieder installieren. Legen Sie die übrigen Apps in nach Themen separierten Ordnern ab, etwa Social Media und Kommunikationstools. So sollte alles auf drei Seiten passen. Und ein Tipp für den Dateienwust auf dem Desktop: Packen Sie alle Wegwerf-Kandidaten in einen Ordner. Wenn Sie diesen ein Jahr lang keinmal geöffnet haben, löschen sie ihn. Ganz einfach.



## Wirtschaftliche Konsequenzen



## Prost, Veganer

### DIE HAUSENBLASE IST AUSGEMUSTERT.

Im Januar 2018 erklärte die Guinness-Brauerei, künftig beim Filtrationsprozess auf die Schwimmblasen dieser Stör-Art zu verzichten. Damit können auch Veganer Bier von Guinness genießen. Es ist ein Beispiel von vielen, das zeigt: Vegane Ernährung ist kein Nischenthema mehr. 2016 wurden weltweit vegane Lebensmittel im Wert von 12,8 Milliarden US-Dollar verkauft; bis 2025 soll der Absatz mit Fleischersatz-Produkten um durchschnittlich 7,7 % pro Jahr steigen. Und nicht nur die Lebensmittelindustrie nimmt pflanzliche Produkte ins Programm. 2018 brachte Adidas eine Version des legendären "Stan Smith"-Schuhs heraus, der aus "veganem Leder" gefertigt wurde. Kurz zuvor hatte Tesla verkündet, sein Model Y werde lederfrei gefertigt sein. Und sogar Bentley sucht nach lederfreien Alternativen für das Interieur seiner Nobelkarossen.

# Act

AUF EINEN BLICK

## Im Fokus



Wie Menschen die Geschäftswelt umgestalten, indem sie Regeln brechen.

SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

# DIE KUNST DES REGELBRECHENS

VON **Detlef Gürtler**  
ILLUSTRATIONEN VON  
**Joni Majer / wildfoxrunning**



**G**

ordion war klein, aber mächtig. Vor rund 2.350 Jahren lag in dieser Stadt der Schlüssel zur Herrschaft über einen Kontinent oder besser gesagt: hier lag der Knoten. Eine alte Prophezeiung sagte: Wer den eng verschlungenen Knoten im Tempel des Zeus entwirren könne, würde König von Asien. Unzählige Mächtetern-Könige scheiterten an der Aufgabe. Dann fand ein junger Mann namens Alexander, der gerade mit seinem Heer aus Makedonien durch die Gegend zog, eine simple Lösung: Er nahm sein Schwert und zerschlug den Knoten – und die bis dahin geltenden Spielregeln gleich mit. Ein Königreich für einen Regelbrecher.

Den gordischen Knoten zu zerschlagen ist wohl der Traum von jedem, der etwas gestalten will. Und ein Albtraum. Ein Traum, weil die antike Legende zeigt, wie man Komplexität überwinden kann. Ein Albtraum, weil der Erfolg ebenso schnell wieder zerstört werden könnte. Von jemand, der kühner, jünger oder skrupelloser ist: Ein moderner Alexander der Große oder ein Donald the Trump könnte in einem Moment zerschlagen, was Generationen aufgebaut haben. Es ist reizvoll, sich nicht an die Regeln zu halten. Aber es stellt sich stets die Frage: Welchen Preis ist es wert?

SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

### EGAL, WAS KOMMT

Der amerikanische Football-Spieler Colin Kaepernick weigerte sich 2016, vor Spielbeginn zur Nationalhymne aufzustehen, um damit gegen Polizeigewalt gegen Schwarze zu demonstrieren. Er fand seitdem keinen neuen Verein.

FOTO: REUTERS / LOREN ELLIOTT

**KAEPERNICK**



# REGELN ZU BRECHEN SCHAFFT PLATZ FÜR NEUES

SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

**E**s können ganz banale Handlungen sein, die für einen Platz in den Geschichtsbüchern sorgen: einen Fluss überschreiten (Julius Cäsar), ein Salzkorn aufheben (Mahatma Gandhi) oder einfach sich im Bus auf einen freien Platz setzen (Rosa Parks). Es stimmt, was der französische Schriftsteller Gustave Aimard einmal schrieb: "Nichts ist stärker als eine Idee, deren Zeit gekommen ist." Aber ebenso wichtig wie die Idee ist jemand, der sie in die Realität überträgt. Jemand, der handelt. Und meist bedeutet dieses Handeln, eine Regel zu brechen.

**NICHT JEDER, DER REGELN BRICHT,** wird später auf ein Podest gestellt. Heldentum trägt immer auch etwas Tragisches in sich. Denn Geschichtsbücher berichten meist nur über Regelbrecher, die Erfolg hatten. Wer kennt etwa Fritz Wandel? Er führte am Tag nach Adolf Hitlers Machtergreifung einen Streik in seiner Heimatstadt Mössingen an – geplant als Teil eines deutschlandweiten Generalstreiks, der Hitler handlungsunfähig machen sollte. Dieser kam aber nicht zustande. Wandel überlebte das Dritte Reich in Zuchthäusern und KZs.

In dem Moment, in dem Regeln gebrochen werden, sind die Folgen davon nicht abzusehen: Zerschmetterst du das System? Oder wird es dich zerschmettern? In der Telekommunikationsbranche gibt es 2007 einen solchen Moment. Ein absoluter Neuling auf dem Markt (Steve Jobs) führt sein erstes Produkt (iPhone) ein und stattet es mit einer



### APPLE TRUMPT AUF

2007 und 2008 verkaufte Apple insgesamt 6,1 Millionen iPhones, allein das 3G-Modell innerhalb weniger Tage eine Million Mal.



völlig neuen Technik aus (Touchscreen). Damals stellte Internetpionier Marc Andreessen Jobs die Frage: "Werden die Nutzer alles, was sie kennen, gegen etwas eintauschen, das sie noch nie zuvor benutzt haben?" Die Antwort von Jobs lautete: "Sie werden sich dran gewöhnen." Und so war es.

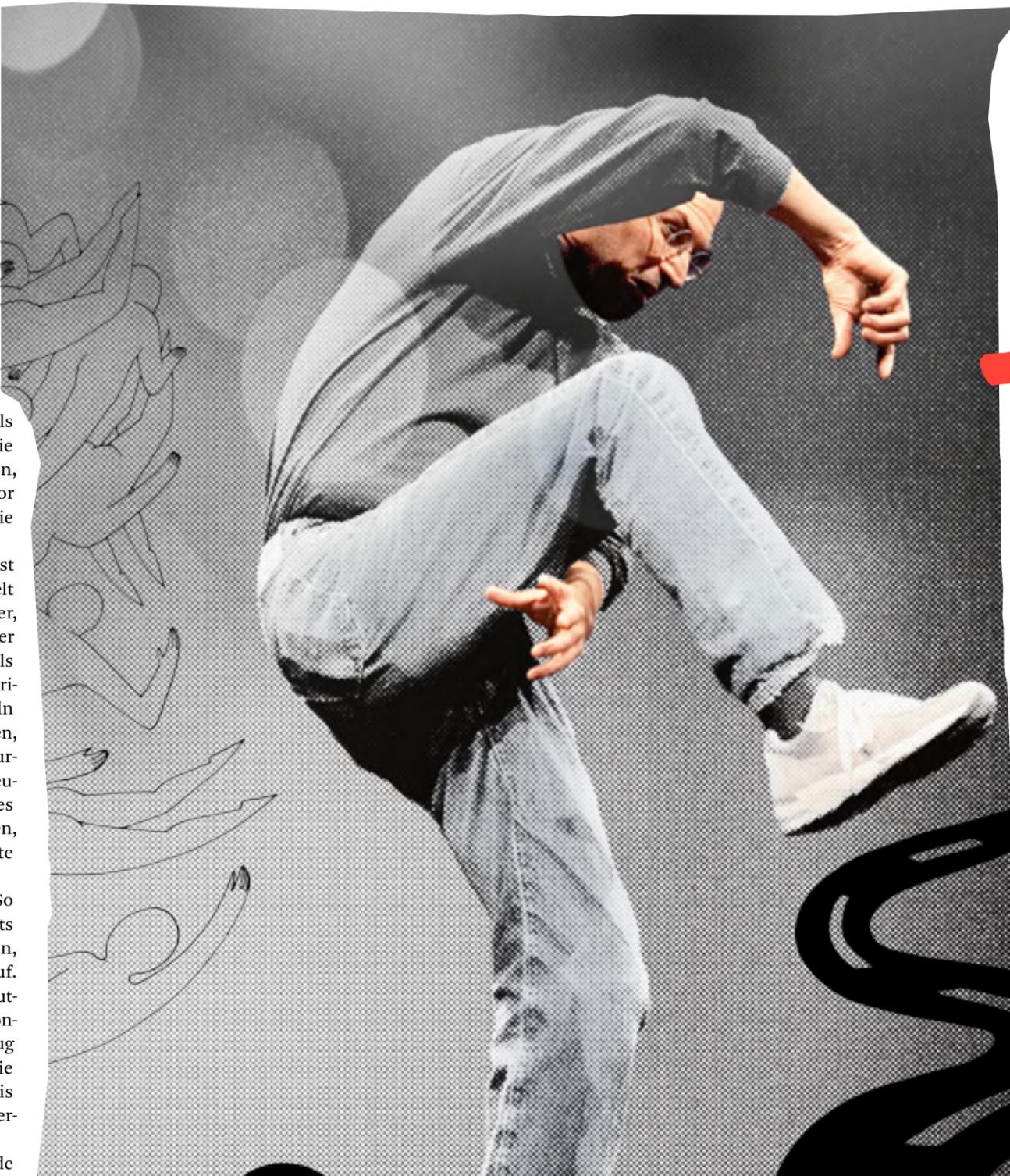
Ein radikaler Vertreter des Regelbrechens ist der Technik-Vordenker Venkatesh Rao. Die Welt mache Schluss mit Altem und werde gescheitert, sagt er. Um das zu verdeutlichen, veröffentlichte er 20 Essays zum Thema nicht als Buch, sondern als "Staffel 1" des Blogs *Breaking Smart* – so wie es Serienjunkies heute gewöhnt sind. "Brechen Regeln unter dem Gewicht ihrer Widersprüche zusammen, setzt das Energien frei, die lang unterdrückt wurden", schreibt er dort. Damit die Vorteile des Neuen die Nachteile überwiegen, die der Verlust des Alten mit sich bringe, "braucht es freie Menschen, Ideen und Fähigkeiten, die sich auf unerwartete Weise miteinander verbinden."

So etwas passiert. Und gar nicht mal selten. So machte 1867 der Zusammenbruch des Shogunats in Japan den Weg frei für die Meiji-Restauration, die einen modernen und kraftvollen Staat schuf. Ludwig Erhard legte die Grundlagen für das deutsche Wirtschaftswunder, als er 1948 die Preiskontrollen der Nachkriegszeit aufhob. Und der Feldzug des Medienmoguls Rupert Murdoch gegen die Gewerkschaften, die die britische Wirtschaft bis dahin fest in ihrem Griff hatten, setzte eine hyperkapitalistische Welle in Bewegung.

Doch nicht auf jeden Kollaps folgen blühende Landschaften. Ein Beispiel dafür ist die Implosion des Römischen Reichs, der ein dunkles Zeitalter folgte. Auch die jetzige Zeit, in der die Regeln der Weltordnung infrage gestellt werden, könnte ein historischer Moment sein. Vielleicht führt die Trumpsche Transformation zu einer deal-basierten Weltordnung. Vielleicht zum Kollaps der letzten verbliebenen Weltmacht, der lang unterdrückte Energien freisetzt. Mal sehen, ob uns dies in strahlende Zeiten führt oder in dunkle Zeitalter.



FOTO: DAVID PAUL MORRIS / GETTY IMAGES



### ERFOLGSRISIKO

Das iPhone war nicht das erste Mobiltelefon mit Internetfunktionen, aber das erste ohne Tastatur. Würden die Nutzer den Touchscreen annehmen? Die Frage wurde sehr schnell sehr eindeutig beantwortet: Das Risiko, das Apple einging, war es wert: Mittlerweile sind mehr als eine Milliarde iPhones verkauft worden.

SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

## DREI ANZEICHEN DAFÜR, DASS SICH REGELBRECHEN LOHNT

1.

### Zwischenhändler

Wer oder was auch immer zwischen Produzent und Kunden steht: Mit großer Wahrscheinlichkeit kann man ihn oder es durch Technik ersetzen.

2.

### Genervte Kunden

Jede Möglichkeit, Kunden zufriedener zu machen, sollten Sie ausprobieren. Jede Regel, die das zu verhindern versucht, sollten Sie aus dem Weg räumen.

3.

### Alte Gewohnheiten

Es gibt eine Regel in der Branche, für die es keinen ersichtlichen Grund gibt? Schauen Sie, was passiert, wenn Sie sie brechen. Im Zweifel lautet das Ergebnis: mehr Gewinn und zufriedener Kunden.





### APPETITHAPPEN

Erst zog sich Berkshire Hathaway aus Technologie-Aktien zurück. Dann änderte Vorstand Warren Buffett seine Meinung – heute hält die Holding Apple-Aktien im Wert von 50 Milliarden US-Dollar.

# W

enn das Brechen von Regeln so riskant ist – warum behalten wir dann nicht einfach die alten? Leonard Mlodinow glaubt: Weil wir Menschen sind. "Menschen mögen Wandel", sagt der theoretische Physiker und Wissenschaftsautor. "Neophilia" nennt er diese Eigenschaft, das Neue zu lieben. "Elastisch zu denken" sei etwas, das nur Menschen zu eigen sei, sagt er: "Eichhörnchen können die ganze Zeit dasselbe tun, ohne sich zu langweilen. Menschen nicht."

Außerdem lehrt uns die Geschichte: Die Zeiten ändern sich. Der ganze Ostblock etwa schien nach dem Tod von Stalin 1953 wie eingefroren: Es gab Regierungen, die brutal waren, aber stabil. Eine Wirtschaft, die mies lief, aber sich selbst am Leben hielt. Und einen Status quo als Supermacht. Erst Michail Gorbatschow leitete das Tauwetter ein, das die Sowjetunion zerfallen ließ. Hätte jemand sie durch das Festhalten an den Strukturen retten können, anstatt diese aufzubrechen? Vielleicht jemand wie Wladimir Putin? Unwahrscheinlich. Das Fundament war mürbe, von innen verfault. Und fast nichts ist schwerer, als die Regeln einer einst erfolgreichen Organisation zu verändern, sei es in der Politik oder in der Wirtschaft.

**UND DANN BEGINNT DER ALBTRAUM** des Managements. Wenn die Notwendigkeit des Wandels mit den Regeln des Unternehmens kollidiert, gewinnt der Wandel – und das Unternehmen verliert. Aber nicht der Wandel an sich ist in diesen Fällen das Problem. Kreative Mitarbeiter und Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sind die beste Quelle für Innovation und Branchen-Revolutionen. Xerox erfand den PC und die Maus, Kodak war das erste Unternehmen, das Digitalkameras baute und verkaufte, und Sony eines der ersten, das sich an digitalen Abspielgeräten von Musik versuchte. Aber keine dieser Erfindungen passte in die Architektur der Unternehmen. Die Folge: Sie schöpften das Potenzial dieser Innovationen nicht aus – und alle verloren gegen denselben Mitbewerber: Apple.

Für die Platzhirsche einer Branche sind althergebrachte Gewohnheiten von Nachteil, sagt Rebecca Henderson, Professorin an der Harvard Business School: "Selbst wenn sie viel in eine Technologie investieren, sehen sie sie als eine Erweiterung der bisherigen an oder unterschätzen ihre Auswirkungen. Die neuen Spieler aber müssen sich nicht an die alten Methoden halten. Also nutzen sie das Potenzial von Innovationen viel effizienter – weil sie nicht durch Gewohnheitsdenken behindert werden oder durch althergebrachte Weisheiten, die heute oft nicht mehr zutreffen."

"Erfolgreiche Firmen scheitern, wenn sie immer nur das wiederholen, was sie einst erfolgreich machte", sagt Joshua Gans, Professor für Strategisches Management in Toronto und Autor von *The Disruption Dilemma*: "Das führt zu Disruption." Regeln einzuhalten funktioniert – so lange, bis es nicht mehr funktioniert. Erst im Nachhinein wird klar, wann der richtige Moment war, sie zu brechen, oder der richtige Moment hätte sein können.

Warren Buffett hält sich bei seinen Investitionen an die einfachste aller kaufmännischen Regeln: "Kauf zu einem vernünftigen Preis einen Firmenanteil in einem leicht verständlichen Geschäftsfeld, in dem die Einnahmen mit großer Sicherheit in fünf, zehn oder zwanzig Jahren um ein Vielfaches höher liegen als heute." Während der Dotcom-Blase 1999/2000 äußerte Buffett öffentlich Zweifel an seiner eigenen Aussage – aber hielt dennoch an seiner Regel fest. Es war die richtige Entscheidung. Aber wer hätte das zu diesem Zeitpunkt wissen können?

**REGELN  
EINZUHALTEN  
FUNKTIONIERT –  
SO LANGE, BIS ES NICHT  
MEHR FUNKTIONIERT.**



### SIMPLES REZEP

Warren Buffett, das "Orakel von Omaha", stellt gern eigene Regeln auf. Auch beim Essen. Der Milliardär gibt zu, dass er sich ernährt "wie ein Sechsjähriger" und sich dabei stets an eine Regel hält: Er zahlt nie mehr als 3,17 US-Dollar für sein tägliches Frühstück von McDonalds.

### ENDE DER VORSTELLUNG

**Sie waren der Platzhirsch.** Am 19. Oktober 1985 eröffnete Blockbuster seine erste Videothek in Dallas. 2004 zählte das Unternehmen mehr als 9.000 Filialen weltweit. Nur sechs Jahre später war Blockbuster bankrott, wurde versteigert und ging unter. Ein paar Jahre zuvor hätte das Unternehmen für 50 Millionen US-Dollar ein Start-up kaufen können, das bald seinen Platz einnehmen sollte: Netflix [Lesen Sie auch Seite 28]. Als Blockbuster erkannte, dass die Marktregeln, die es mitgeschrieben hatte, nicht mehr galten, war das Rennen schon gelaufen. Wer heute die letzte Filiale aufsucht, die ein Franchise-Nutzer in Oregon betreibt, tut dies weniger aus Lust auf einen gemütlichen Video-Abend denn aus Nostalgie.



FOTO: MARION CURTIS / STARPIX / REX / SHUTTERSTOCK



## WIE SIE NEUE REGELN ERSCHAFFEN

1

### Experimentieren

Je mehr Sie ausprobieren, umso besser erkennen Sie, was funktioniert. Wer der Kreativität seiner Mitarbeiter freien Lauf lässt, übersteht turbulente Zeiten besser als der, der alles auf eine Karte setzt.

2

### Aufbauen im Gehen

Perfektion ist eine Illusion. Die Realität ändert sich zu schnell, um sie zu erreichen. Aber mit "grobem Konsens" kommt man ziemlich weit – Regeln kann man auf dem Weg aufstellen.

3

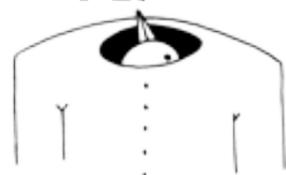
### Der Kunde ist König

Produzieren Sie keine Dinge. Produzieren Sie Nutzen. Denken Sie an das, was Ihre Kunden brauchen, wenn Sie Regeln aufstellen.

4

### Bleibende Werte

Wenn sich alles ändert, müssen Sie begründen können, warum die Menschen gerade Ihrem Unternehmen treu bleiben sollten. Klare Werte wie Googles "Don't be evil" oder Daimlers "Das Beste oder nichts" sind der beste Startpunkt für eine Reise ins Unbekannte.



## KOMMUNIKATION IST ALLES

Die Tragödie der Challenger löste eine Untersuchung aus, die zu dem Schluss kam, dass die Sicherheits- und Berichtsstandards der NASA mangelhaft waren.

FOTO: BETTMANN ARCHIVE / GETTY IMAGES

# WER AUF REGELN BAUT, BAUT EINE BESSERE ZUKUNFT



Am besten lassen sich Regeln brechen, wenn man so ist wie Alexander der Große: jung, kühn, nichts zu verlieren, aber alles zu gewinnen. So wie Steve Jobs, Bill Gates oder Mark Zuckerberg zu ihrer Zeit. Andere Entrepreneure agierten weniger brillant. Travis Kalanick musste Uber wegen unethischen Verhaltens verlassen. Und Elon Musk von Tesla könnte geradewegs auf einen finanziellen Crash zusteuern: Gestandene Anleger zu verärgern, während man Milliarden verbrennt, klingt nicht nach der besten Überlebensstrategie.

Selbst die charismatischsten Eroberer sind auf Dauer nicht erfolgreich, wenn sie sich nicht zumindest an ein paar eingeführte Regeln halten – oder selbst neue einführen. Alexander der Große sicherte seine Herrschaft durch Vermischung: Er heiratete 324 vor Christus im Wortsinn griechische und persische Kultur. So zeugte er den Hellenismus, der ein halbes Jahrtausend lang Bestand hatte und bis heute ein bedeutendes Erbe der westlichen Kultur darstellt.

Googles Mantra "Don't be evil" war eine nützliche Richtschnur für ein Unternehmen, das in unbekanntes Gewässer vordrang. Auch das "Do what's right" von Ken Olsen beschleunigte das Wachstum des Computer-Pionierunternehmens Digital Equipment Corporation in den 70er-Jahren, weil es die besten Informatiker der Welt anzog. So wie



### GEFRIERSCHOCK

Am 28. Januar 1986 lag die Temperatur in Cape Canaveral bei  $-1^{\circ}\text{C}$ . An diesem Tag starben sieben Menschen, als die Raumfähre Challenger kurz nach dem Start explodierte, weil durch die Kälte Dichtungen porös geworden waren. Dabei hatte es Warnungen gegeben, dass diese nie bei weniger als  $12^{\circ}\text{C}$  getestet worden waren. Danach erhielt das Space-Shuttle-Programm völlig neue Sicherheitsregeln.

ein Jahrzehnt danach das Festhalten an derselben Regel seinen Untergang beschleunigte: Die Informatiker verabscheuten die spielzeugähnlichen PCs, die ihre geliebten Großrechner ersetzten und die Branche umkrempten.

Wer Regeln erschaffen hat, soll sie also brechen. Und wer Regeln bricht, soll neue erschaffen. Könnte man sich da nicht in der Mitte treffen?

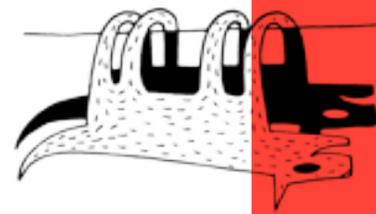
Leonard Mlodinow empfiehlt: Erschaffe neue Regeln, während du dabei bist, alte zu ändern, und zwar von unten her. Beim traditionellen Vorgehen, Regeln von oben nach unten zu verordnen, fügen sich Menschen einfach in die Hierarchie ein. Sind Arbeitsprozesse von der Basis her organisiert, "arbeiten alle Individuen in einer Art und Weise zusammen, bei der das Ganze größer ist als die Summe seiner Teile". Du musst nicht das Regelbuch der Firma verbrennen, "du musst die Änderungen erkennen – und sie annehmen, statt sie abzulehnen".

Venkatesh Rao bevorzugt die Regeln der Internet Engineering Task Force (IETF): "rough consensus and running code". Grober Konsens reicht; man muss nicht bis ins letzte Detail übereinstimmen. Solange man mehr oder weniger in dieselbe Richtung geht, kommen dabei taugliche Ergebnisse heraus. Wirtschaft im Software-Zeitalter bedeutet, dass sich pragmatische Ansätze gegen puristische durchsetzen. Regeln werden so flexibel, dass man sie nicht mehr brechen kann.

Jedoch wird dies nicht für alle Branchen anwendbar sein. Das bekannteste Gegenbeispiel ist im Wortsinn "Rocket Science": die Weltraumforschung. Mit "grobem Konsens" schafft es niemand bis zum Mond, dafür braucht man strikte Abläufe. Das Challenger-Desaster von 1986 zeigte auf verheerende Art und Weise, was passiert, wenn man Regeln nicht einhält.



# BLEIBEN SIE STANDHAFT



**J**e mehr ein Unternehmen auf Komplexität und Perfektion setzt, umso schwerer tut es sich in einer Welt, in der nur noch Annährungswerte zählen. Ein Weg, die Balance zu finden zwischen dem Brechen, Erhalten und Aufstellen von Regeln, ist, dass Sie nicht alle Leute ins Zentrum ziehen, sondern die Ränder besetzen. So machen es viele Familienunternehmen, um einen Generationswechsel vorzubereiten. Der designierte Nachfolger erhält eine Führungsposition in einem "neuen" Geschäftszweig – wo er mit neuen Technologien arbeitet und/oder neue Produkte entwickelt. So kann er seinen eigenen Stil finden. Außerhalb des elterlichen Schattens lernt er, welche Regeln des Unternehmens umgeschrieben werden müssen – und welche nicht.

Außerhalb von Familienunternehmen sind solche Strategien weniger verbreitet, doch auch hier können sie bei notwendigen Change-Prozessen helfen. Nespresso ist ein Beispiel dafür: In den früher 80ern vermarktete Nescafé die Kapseln über seine Kaffeeabteilung. Das Produkt floppte. Die B2C-Manager erkannten nicht die Chance des B2B-Konzepts, Maschinen gemeinsam mit Kapseln zu verkaufen. Für den Großeinsatz in Büros waren sie zu teuer, in der Gastronomie kam das Konzept nicht an, hinzu kamen Probleme bei Produktion und Logistik. 1986 machte Nestlé aus Nespresso eine eigenständige Firma mit extern rekrutierten Managern und einer neuen Philosophie: Wir verkaufen nicht nur Kaffee, sondern auch Komfort. Unvereinbar mit Nescafé's Traditionen – aber erfolgreich.



FOTO: JONATHAN BACHIMAN/REUTERS



## WÜRDE IM WIDERSTAND

Das Brechen von Regeln erzeugt Gegenwehr. Wenige Bilder zeigen so gut, wie man dabei seine Würde behalten kann, wie das der Verhaftung von Ieshia Evans bei einer Demonstration 2016 in Baton Rouge gegen rassistische Polizeieingriffe.



## LESESWERT FÜR REGELBRECHER UND -BEWAHRER

1.

**Joshua Gans:**  
*The Disruption Dilemma.*  
The MIT Press, 2016.

2.

**Rebecca Henderson:**  
*Generational Innovation.*  
*The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms.*  
HardPress Publishing, 2013.

3.

**Leonard Mlodinow:**  
*Elastic: Flexible Thinking in a Constantly Changing World.*  
Allen Lane, 2018.

4.

**Venkatesh Rao:**  
*Breaking Smart: Seeking Serendipity through Technology.*  
Online edition, 2015.  
(breakingsmart.com)

# ZURÜCK AUF START

*Die meisten Unternehmer glauben, Entrepreneursdenken sei etwas, das nur Start-ups brauchen. Sie irren gewaltig.*



VON **Charles-Edouard Bouée**

**A**ls CEO eines großen Unternehmens muss man entscheiden. Ständig. Immer wieder stellt sich die Frage: Ergreife ich die Chance, die sich gerade bietet – mit allen Risiken, die sie in sich trägt, aber auch mit der Aussicht, dass sich das Wagnis auszahlt? Oder soll ich auf das Bewährte setzen und die Geschäfte führen wie gewohnt? Auch wenn sie es nicht gern zugeben: Viele CEOs entscheiden sich letztlich dafür, dass alles statisch bleibt. Weil sie denken: "Meine Aufgabe ist es, das Unternehmen zu erhalten, und nicht, durch riskante Entscheidungen seine Existenz zu gefährden."

Ungezählte Unternehmen wählten den defensiven Ansatz – und wurden dann von smarteren Rivalen abgehängt. Start-ups sind das andere Extrem. Gründer werden für genau die Qualitäten bewundert, die viele Führungskräfte auf dem Weg verdrängen: Agilität,

Kühnheit und den Mumm, ihrem Bauchgefühl zu vertrauen. Aber es ist falsch zu glauben, dass Entrepreneursdenken nur in der Gründungsphase eines Unternehmens eine Berechtigung habe – oder dass es sich nicht mit den Denkweisen verträgt, die es braucht, um ein etabliertes Unternehmen zu leiten. Das zeigt die Geschichte der Dutch Kidney Foundation (DKF).

**DIE DKF IST EINE STIFTUNG** aus den Niederlanden. Fast 30 Jahre lang versuchte die DKF, das Leben von Menschen zu erleichtern, die an Nierenerkrankungen litten. Aber langwierige Behandlungen und kräftezehrende Nebenwirkungen quälten die Patienten. Sie hatten die Hoffnung aufgegeben, irgendwann ein normales Leben führen zu können. Die Rolle einer Non-Profit-Organisation besteht für gewöhnlich darin, Fördergelder zu akquirieren und Aufmerksamkeit für

ihr Thema zu wecken, nicht aber darin, selbst medizinische Innovationen anzustoßen. Doch genau das tat die DKF. Ihr Geschäftsführer Tom Oostrom empfand es als seine Verpflichtung, die Rolle von DKF vollkommen neu zu definieren und ein komplexes Problem zu lösen, indem er es völlig anders anging.

Sein erklärtes Ziel war es, Nierenkranken die belastenden Dialyse-Termine im Krankenhaus zu ersparen, indem er sie mit tragbaren Dialyse-Geräten ausstattete. Oostrom wusste, dass es technisch möglich war, diese Geräte auf die Größe eines Schuhkartons zu reduzieren – was die Lebensqualität der Patienten dramatisch verbessern würde.

Aber niemand wollte eine solche Weiterentwicklung finanzieren. Den etablierten Herstellern fehlte es dafür an Anreizen: Eine solche Innovation hätte ihr Geschäftsmodell über den Haufen geworfen. Um echte Durchbrüche zu erzielen, müssten darum die Versicherungsunternehmen das Risiko für die Kosten der medizinischen Forschung tragen.

**OOSTROMS TEAM TRAT GEDANKLICH EINEN SCHRITT ZURÜCK** und dachte darüber nach, was die Gründungsidee ihrer Stiftung gewesen war: das Leben von Nierenkranken zu erleichtern. Und um das zu erreichen, brauchten sie tragbare Dialyse-Gerät. Als ihnen dieses Ziel (wieder) klar war, begannen sie von dort aus rückwärts zu denken und definierten bis ins Detail, welche Komponenten für ein solches Gerät notwendig wären.

Die Stiftung brachte wichtige Akteure aus verschiedenen Feldern und Branchen zusammen und vereinte ihr Wissen, um das Problem zu lösen. Um das Versagen des Marktes überwinden zu können, brauchte die DKF aber auch eine völlig neue Organisationsstruktur und ein neues Geschäftsmodell. Sie startete die Neokidney Foundation, aus der wiederum Neokidney hervorging: ein gewinnorientiertes Unternehmen, mit dem Ziel, die tragbaren Geräte herzustellen, die die Patienten so schmerzlich vermissen.

Ich kürze die Geschichte ab: Die DKF schaffte es, ein ungelöstes Problem zu lösen – nach 70 Jahren Stillstand. Sie schaffte dies, indem sie sich ihrer ursprünglichen Mission besann, ihre Rolle neu entwarf und das Problem anders anging: mit einem sehr unternehmerischen Ansatz.

Ich nenne dies "Re-Entrepreneurung". Die Idee dahinter ist von einer französischen Redewendung inspiriert: "reculer pour mieux sauter" – zurückweichen, um dann mit neuer Kraft nach vorn zu marschieren. Das "Re" steht für die Geschichte eines Unternehmens und die Werte, die es über die Zeit hinweg aufgebaut hat: Know-how, Erfahrung, Fähigkeiten, Marke. Das "Entrepreneurung" beschreibt den Funken, der entzün-

FOTO: JAN VOTH

den kann, was im "Re" schlummert, und so einen Energieschub auslöst, der das Unternehmen auf die nächste Entwicklungsstufe hebt. Wenn sie wachsen, verbannen viele Unternehmen ihre unternehmerische Energie ins Archiv. Das ist ein Fehler.

Bei Re-Entrepreneurung geht es nicht darum, über den Tellerrand hinauszuschauen – es geht darum, über das nachzudenken, was auf dem Teller liegt. Indem man die bestehenden Werte und Fähigkeiten des Unternehmens für ein neues Ziel einsetzt.

**"UNTERNEHMEN,  
DIE MIT EINEM  
FRISCHEN  
BLICK AUF DIE WELT  
SEHEN, ERÖFFNEN  
SICH AUFREGENDE  
CHANCEN."**

Unternehmen, die mit einem frischen Blick auf die Welt sehen und ihren Mitarbeitern die Freiheit geben, seine Rolle neu zu erfinden, eröffnen sich aufregende Chancen. Sie erkennen, dass ein statischer Zustand nichts ist, das ihnen vom Schicksal aufgezwungen wird, sondern die Folge einer Entscheidung. Und, dass man auch eine andere Entscheidung treffen kann. ■



## CHARLES-EDOUARD BOUÉE

Charles-Edouard Bouée ist CEO von Roland Berger. Er ist Autor mehrerer bahnbrechender Bücher über modernes Management und über China, wo er mehr als ein Jahrzehnt lebte, darunter *Light Footprint Management*, *China's Management Revolution* und *La chute de l'Empire humain*. 2018 erschien sein jüngstes Werk, das er mit Stefan Schauble schrieb, Deputy CEO von Roland Berger: *Re-entrepreneurung: How Organizations Can Reignite Their Entrepreneurial Spirit*.

# EINE BRANCHE WACHT AUF

Eine verschlafene Branche beleben – nach gängigen Regeln kann das nur schiefgehen. Doch der Matratzenhändler Casper zeigt: Ausgeschlafene Gründer schaffen ihre eigenen Regeln.

VON **Michael Hann**

ILLUSTRATIONEN VON **Katharina Gschwendtner**

SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

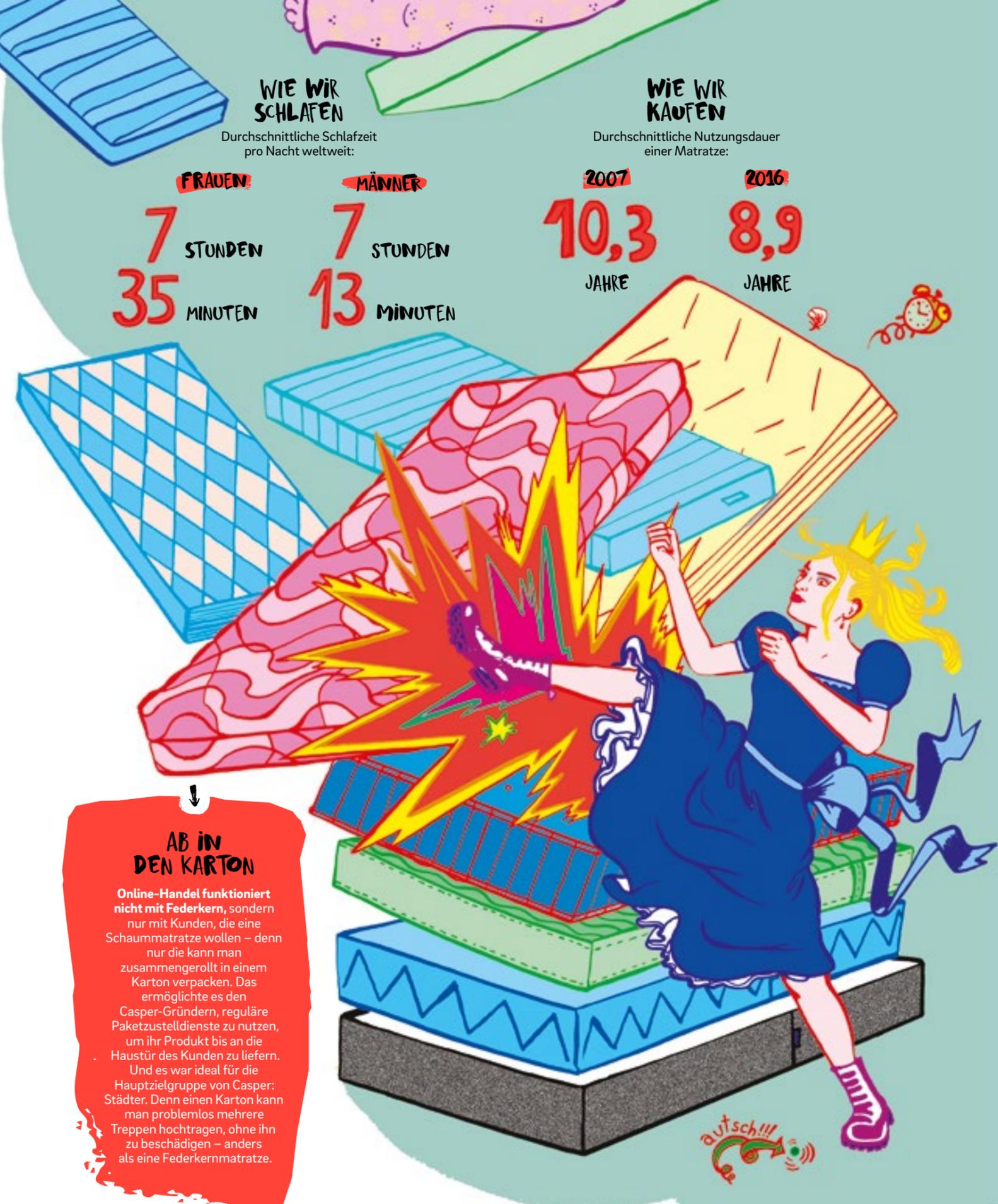
Die Geschäfte von Casper sind anders. Anders, als man es von Matratzengeschäften gewohnt ist. Keine neonbeleuchteten Hallen voller Betten, an denen ellenlange Zettel mit Produktinformationen hängen. Wer probeliegen möchte, tut dies in einem der kleinen bunten Häuschen, die im Shop aufgebaut sind. Oder er vereinbart einen Termin mit der 'Dreamery' für einen 45-minütigen Slot in einer röhrenförmigen Holzkabine, inklusive Pyjama. Das alles fühlt sich wenig nach Bettengeschäft an, aber viel nach Lifestyle. 18 solcher Geschäfte hat Casper bereits eröffnet, 200 sind insgesamt geplant. Es ist ein weiterer ungewöhnlicher Schritt in einer ungewöhnlichen Erfolgsgeschichte, die als reines Online-Geschäft begann.

Das US-Unternehmen hat fünf Gründungsväter: Neil Parikh, Luke Sherwin, Jeff Chapin, Gabe Flateman und den derzeitigen CEO, Philip Krim. "Die Idee zu Casper entstand, als uns auffiel, dass alle in unserem Coworking Space Fitnesstracker besaßen und gesunde Säfte tranken, aber trotzdem

immer am Schreibtisch einschliefen", erzählt Parikh, heute COO des Unternehmens. "Alle achteten auf Sport und auf gesundes Essen, aber keiner auf seinen Schlaf. Deshalb wollten wir Schlaf zu einem Fundament des Wohlbefindens machen."

**DIE SCHWÄCHE DER BRANCHE WAR CASPERS STÄRKE.** Der Markt wurde von zwei Faktoren dominiert: selbstgefällige große Firmen und niedrige Kundenzufriedenheit. Bevor Casper am 22. April 2014 gegründet wurde, hieß Matratzen verkaufen: große, teure Flächen für ein Produkt, das als Einzelstück verkauft wird und nur mit viel Aufwand zum Kunden transportiert werden kann.

"Die Kosten waren hoch und die Renditen niedrig", sagt Len Sherman, Professor an der Columbia Business School: "Wie schlecht das Geschäft lief, konnte man an den Aktienkursen der wenigen börsennotierten Firmen erkennen: In den letzten Jahren vor der Gründung von Casper waren die Preise entweder gefallen oder sie stagnierten." →



Die Idee, die Casper dagegensetzte, war simpel: Biete nur ein einziges Matratzenmodell an, verkauf die Matratze übers Internet und roll sie so zusammen, dass sie in Pakete passt, die UPS transportieren kann. Aber wie überzeugt man Menschen davon, dass sie sich nichts Minderwertiges ins Haus holen, wenn sie es vorher nicht ausprobieren konnten? Sag ihnen, dass sie 100 Tage lang Zeit haben, die Matratze zurückzuschicken. "Das stellte sich als enorm wichtig heraus", sagt Parikh.

**ABER WAS IST MIT DER AUSWAHL?** Es gibt nur ein einziges Modell? Widerspricht das nicht jeder Vertriebserfahrung? Sherman stellte diese Frage auch Philip Krim. Seine Antwort: "Auch in einem teuren Hotel können Sie nicht zwischen einem Zimmer mit einer harten Matratze oder einer weichen Matratze auswählen. Sie gehen einfach davon aus, dass Sie für einen Premiumpreis auf einer Premiummatratze schlafen. Wenn Hotels nicht mehr als ein einziges Hochklasseprodukt anbieten müssen, müssen wir es auch nicht."

Die Gründer von Casper glaubten, dass die Menschen reif waren für eine neue Art von Matratzenkauf – und sie hatten recht. Die Gründer rechneten damit, dass es sechs Wochen dauern würde, ihre ersten 40 Matratzen zu verkaufen. Tatsächlich waren diese am ersten Tag ausverkauft. Den geplanten Jahresumsatz von 1,8 Millionen Dollar erreichte Casper innerhalb von 60 Tagen. Und so ging es weiter. In ihrem ersten Geschäftsjahr 2015 machten sie einen Umsatz von 100 Millionen Dollar, im Jahr 2016 das Doppelte. Der Einzelhandelskonzern Target bot ihnen sogar eine Milliarde Dollar für die Übernahme des Unternehmens. Die Casper-Gründer lehnten ab, stattdessen wurde Tar-

## TRAUMHAFT VIRAL

**100 Tage lang gilt das Rückgaberecht** für Matratzen von Casper. Das war ein wichtiger Kaufanreiz. Viel wichtiger aber war der Event-Charakter, den die Gründer geschickt um den Kauf des Produkts herum aufgebaut haben. Sie ermunterten Käufer dazu, sich beim Auspacken ihrer Kartons zu filmen und die 'Unboxing'-Videos auf YouTube einzustellen. Sie gaben Amazon-Gutscheine für Empfehlungen aus. Dann wiederum stellten Kunden Videos von sich ins Netz, in denen sie ihre Gutscheine präsentierten. So starteten sie eine erfolgreiche Werbekampagne, die Casper fast nichts kostete.

**1 MILLION USD**  
UMSATZ MACHTE CASPER IN DEN ERSTEN 28 GESCHÄFTSTAGEN.

**100 MILLIONEN USD**  
NAHM CASPER IN SEINEM ERSTEN GESCHÄFTSJAHRE 2015 EIN. 2016 WAREN ES BEREITS 200 MILLIONEN DOLLAR.

## 2 MODELLE

HAT CASPER IM ANGEBOT. DIE MEISTEN MATRATZEN-HERSTELLER IN DEN USA BIETEN MEHR ALS 100 MODELLE AN.



**"DIE EINKAUFSLANDSCHAFT BESCHRÄNKT SICH HEUTE NICHT MEHR AUF EINEN KANAL. DIE KUNDEN BEWEGEN SICH ZWISCHEN OFFLINE UND ONLINE HIN UND HER."**

Neil Parikh, Mitgründer und COO von Casper

get ein Teilhaber. "Die Gründer von Casper sind großartige Beispiele für Regelbrecher", sagt Sherman: "Sie kümmerten sich nicht um die Regel, dass es gute und schlechte Branchen gibt und man keine Zeit damit verschwenden sollte, in schlechte Branchen einzusteigen. Sie ignorierten die Regel, dass es Produkte gibt, die einfach nicht für den Online-Handel geeignet seien. Es hieß: Niemand will online Matratzen kaufen – aber sie haben bewiesen, dass es geht. Die dritte Regel war: Eine Matratze ist ein sehr persönliches Produkt, sie muss genau zu dir passen. Casper zeigte: Nein, muss sie nicht."

Parikh teilt diese Einschätzung nicht. "Die Strategie von Casper basiert nicht darauf, Regeln zu brechen, sondern darauf, ein hervorragendes Kundenerlebnis zu schaffen", sagt er. Aber er gibt zu, dass das Unternehmen vieles anders machte. "Die Matratzenbranche ist berüchtigt für hohe Preise und aggressive Vertriebsmethoden. Mit Casper konnten wir die Branche erneuern."

Sherman wiederum denkt, dass das Start-up die entscheidendste Regel brach, indem es einen großen Teil seines Gründungskapitals dafür ausgab, die Markenagentur Red Antler zu engagieren. "Die gängigen Regeln sagen, dass Markenstrategie und emotionale Bindung das Letzte sind, worüber Start-ups sich Gedanken machen sollten. Aber genau das taten sie. Sie kreierten ein sehr eigenes Image", sagt Sherman. "Der größte Unterschied zu den Hunderten von anderen Online-Matratzenhändlern ist, dass Casper vom Start weg eine starke Marke aufbaute, die nahbar und cool wirkte." In diesem Punkt stimmt Parikh ihm zu: "Wir wussten von Anfang an, dass wir eine einzigartige Marke aufbauen wollten. Weil wir schon in einem frühen Stadium mit den Kunden in Kontakt traten, existierte bei Verkaufsstart bereits eine Community."

Casper probierte Albernes aus. Die Gründer steckten gebrauchte Bücher in die ersten Kartons, die sie versendeten. Sie schufen einen Chatbot, der schlaflose Menschen unterhalten sollte. Sie er-

munterten ihre Kunden dazu, Videos zu drehen, wie sie ihre Kartons öffnen, und diese bei YouTube zu posten. Und sie schufen für sie einen Twitter-Account mit dem Text "Sorry, ich hab verpennt". "In einer Branche, die verachtet und gehasst wurde, erschufen sie ein liebenswertes, vertrauenswürdiges Unternehmen", sagt Sherman.

Inzwischen ist der Regelbrecher Casper etwas konventioneller geworden. Neben dem Verkauf über seine eigenen Stores nutzt das Unternehmen inzwischen auch Online-Händler wie Target und Amazon. "Die Einkaufslandschaft beschränkt sich heute nicht mehr auf einen einzigen Kanal", sagt Parikh. "Die Kunden bewegen sich zwischen der Online- und der Offline-Welt hin und her." Mit nunmehr zwei verschiedenen Matratzendesigns und weiteren ergänzenden Produkten wie Kissen und Bettbezügen ist Casper auf dem Weg, sich über einen reinen Matratzenhandel hinaus zu entwickeln. Zu dem, wovon seine Gründer von Anfang an träumten: ein "Nike für den Schlaf" zu sein. ■

# NEU IM PROGRAMM: KLARE ANSAGEN

Patty McCord trug mit ihren unorthodoxen Methoden zum Aufstieg von Netflix bei. Eine ihrer Kernbotschaften lautet: Ehrlichkeit macht alles einfacher. Vor allem, wenn man jemanden feuern muss.

VON **Bennett Voyles**



FOTO: THOR SWIFT

## PATTY MCCORD

Als Chief Talent Officer bei Netflix fasste McCord in dem berühmt gewordenen "Freedom and Responsibility Deck" zusammen, wie Netflix seine Talente managt. Heute arbeitet sie als Speaker, Beraterin und Autorin.

# K

eine 20 Jahre ist es her, da war Netflix bloß irgendein Start-up im Silicon Valley. Kaum vorstellbar angesichts der überragenden Rolle, die der Streaminganbieter und Filmproduzent heute

in unserer Medienlandschaft einnimmt. Netflix hatte ein gutes Timing, eine durchdachte Strategie – und Patty McCord. Das Silicon Valley hatte immer den Ruf, liberaler zu sein. Aber tatsächlich waren viele Unterschiede zu etablierten Unternehmenskulturen eher oberflächlich: Duzen, keine Krawatten, Hunde im Büro. McCord war das nicht genug. Als sie Chief Talent Officer wurde, lautete ihr Ziel, das Verhältnis von Mitarbeitern zu ihrem Unternehmen substanziell zu verändern. Out: Leistungsübersichten, Spesenabrechnungen, fest vereinbarter Urlaub. In: Topgehälter für Topleistungen, ehrliches und promptes Feedback – und die Entlassungspapiere für jeden, der nicht mehr gebraucht wird [siehe Kasten auf Seite 31].

In ihrem Buch *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility* resümiert McCord ihre Rolle bei der Entwicklung einer erfolgsgetriebenen Kultur, die aus einem Unternehmen mit einer Handvoll Angestellten und einem Traum einen global agierenden Giganten machte. Im Nachhinein betrachtet, meint sie, sei die Revolution eher zufällig passiert. "Ich habe nie irgendetwas erfunden. Mir ging es nicht so sehr darum, Regeln zu bre-

chen, sondern stets zu hinterfragen, warum wir etwas tun." Eine der ersten grundlegenden Erkenntnisse war, dass es nicht mehr in die heutige Arbeitswelt passt, ewig bei einem Arbeitgeber zu bleiben. "Ich wollte kein Unternehmen gestalten, bei dem Menschen gern bleiben, sondern ein Unternehmen, von dem Menschen gern kommen", sagt McCord. "Das war befreiend. In vielen Firmen gibt es viele Mitarbeiter, die vor allem darin gut sind, loyal zu sein, aber nicht mehr wirklich dorthin gehören. Jeder weiß es, aber keiner traut sich, das falsche Versprechen, das man einander gegeben hat, zu brechen."

**DIESE ERKENNTNIS MACHTE ES LEICHTER**, Mitarbeiter einzustellen. "Ich lese Bewerbungsunterlagen, um zu erfahren, woher die Bewerber kommen und welche Aufgaben sie dort gelöst haben. Nicht, weil ich mit ihnen ein Bier trinken gehen will." Die Einstellungspolitik von Netflix war es, "sicherzustellen, dass die Dichte an qualifizierten Mitarbeitern im Unternehmen aufrechterhalten wird", schreibt McCord in ihrem Buch.

Auch andere Einsichten wirkten befreiend. McCord schuf formelle Voraussetzungen für Spesen und Reisekosten ab. Die einzige Vorgabe lautete: Verschwendet kein Geld. Feste Urlaubstage wurden ebenfalls abgeschafft: "Nimm dir frei, wenn du meinst, dass es passt." Die Resultate waren positiv, sagt sie. Ihre HR-Abteilung musste sich um weniger Papierkram kümmern, die Mitarbeiter mussten sich um weniger Details Gedanken machen – und hatten dadurch mehr Zeit, für das Wachstum des Unternehmens zu sorgen.

Aber McCord schaffte nicht nur Sachen ab. Gemeinsam mit CEO Reed Hastings verfasste sie eine PowerPoint-Präsentation zu der Frage, wie Netflix seine Talente managen sollte. Die 124 Slides sind inzwischen 13 Millionen Mal heruntergeladen worden. Facebook-COO Sheryl Sandberg nannte sie "das wichtigste Dokument, das jemals aus dem Silicon Valley kam."

Ironischerweise hatte die Kultur, die sie mit aufbaute, für McCord selbst Konsequenzen. 2012 wurde sie entlassen. "Sie hat ihre Rolle gut ausgefüllt", hieß es in einem Zeitschriftenartikel, "aber das Team brauchte sie nicht länger." →

"MIR GING ES NICHT SO SEHR DARUM, REGELN ZU BRECHEN, SONDERN STETS ZU HINTERFRAGEN, WARUM WIR ETWAS TUN."



## NETFLIX: SO WAS GIBT'S HIER NICHT

### Keine große Familie

"Wir müssen mit dem Mythos aufräumen, dass Unternehmen Familien sind. Damit schafft man nichts als Enttäuschungen." Ehrlichkeit sei besser, schreibt McCord in *Powerful*: "Es macht es für alle Beteiligten leichter, wenn Personaler begreifen, dass sie dafür da sind, die richtigen Leute mit dem richtigen Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt zusammenzubringen – für einen Zeitraum von durchschnittlich sechs Jahren."

### Keine Unterbezahlung

Für Topleute zahlte Netflix immer Topgehälter. "Wenn man sich darauf konzentriert, die besten Leute zu bekommen, die man findet, kann man es sich leisten, überdurchschnittliche Gehälter zu bezahlen. Das Wachstum, das man dadurch schafft, ist fast immer höher als die Summe, die man beim Gehalt gespart hätte."

### Keine Bonuszahlungen

"Wenn Mitarbeiter sich wie Erwachsene verhalten und dem Unternehmen immer Vorrang geben, braucht es keinen Bonus, damit sie härter oder besser arbeiten."

### Keine Sperrfristen

Viele Start-ups nutzen Aktien, die erst nach einiger Zeit eingelöst werden können, um Mitarbeiter zu binden. Bei Netflix sind diese sofort einlösbar. Angestellte können sich aussuchen, wie viel sie in Aktien und wie viel in Cash erhalten wollten.

### Keine Spesenabrechnung

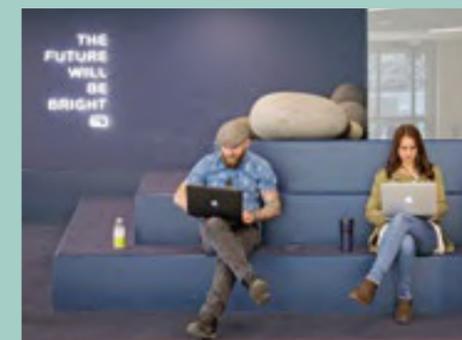
McCord schaffte feste Regeln für Ausgaben und Spesen ab. Die Vorgabe lautete: Verhalte dich im Interesse der Firma. "Wir behandelten die Mitarbeiter wie Erwachsene. Und sie fanden das toll."

### Keine festen Urlaubstage

Angestellte durften freinehmen, "wenn sie glaubten, dass es gut passt." Das habe nicht viel verändert, schreibt McCord: "Die meisten nahmen eine oder zwei Wochen im Sommer frei, einige Zeit um Feiertage herum und noch einen Tag hier und da."

### Kein Jahresbeurteilung

Jahresbeurteilungen sind für Feedback ungeeignet, meint McCord: "In dem Moment, in dem etwas schiefläuft, muss man Feedback geben, nicht acht Monate später in Schriftform."



Anders arbeiten: Selbst im Silicon Valley setzte die regelbrechende HR-Politik von Netflix Maßstäbe.

## SENDESCHLUSS

Patty McCord (links) arbeitete als Chief Talent Officer mit Netflix-CEO Reed Hastings (Mitte) zusammen. 2012 entließ er sie. Zu der Zeit änderte sich das Geschäftsmodell von einem Online-Vermieter von DVDs zu einem Streaming-Anbieter und Produzenten von Filmen.

Es sei schmerzhaft gewesen, Netflix nach 14 Jahren zu verlassen, sagt sie. Aber es habe sich gezeigt, dass man gut von dort kommen könne: Nach ihrer Entlassung wurde McCord Beraterin für Start-ups und Unternehmen, die die Methoden von Netflix adaptieren wollen.

Eines ihrer vorrangigen Ziele ist, Unternehmen zu ermuntern, ihre Doktrin radikaler Ehrlichkeit zu leben. Beispielsweise, indem sie anonyme Umfragen abschaffen. "Ich hasse solche Umfragen, weil sie Menschen das Gefühl geben, man könne nur anonym ehrliches Feedback geben", sagt McCord. In offenen Gruppengesprächen hingegen könne man klar vermitteln, welche Prioritäten das Unternehmen habe. "Dort kann man sagen: Nein, wir bringen die Kiwi-Limonade nicht zurück. Wir wissen, dass ihr darüber traurig seid, aber wir sind es nicht. Weitere Fragen?"

NEBEN RADIKALER VEREINFACHUNG predigt sie, dass Personalabteilungen ihre Herangehensweisen ändern müssen. Früher habe HR oft dem Geschäft hinterhergehinkt. "Nach meiner Erfahrung haben Führungskräfte oft vorgefasste Meinungen über ihre HR-Leute: a) Sie sind nicht die Schlauesten, b) sie sind keine Geschäftsleute, c) sie sind zu sehr auf Menschen fixiert und sensibel", sagt sie. "Ich

entgegen dann: Wenn Sie wirklich glauben, dass Ihr HR-Verantwortlicher nicht schlau ist, Ihr Geschäft nicht versteht und nicht mit anderen Führungskräften mithalten kann, dann stellen Sie jemand anders ein. Aber bevor Sie das tun, sollten Sie etwas ausprobieren: Fordern Sie mehr ein."

Die HR-Abteilung dürfe keine Hilfstruppe sein: "Ihre Stimme muss bei Geschäftsentscheidungen Gewicht haben. Denn jede Geschäftsentscheidung beinhaltet irgendwann irgendwie eine Personalentscheidung." Um diese Position zu erkämpfen, sei der erste wichtige Schritt für HR-Verantwortliche, mehr über das Geschäft zu lernen. "Personaler müssen die Sprache des Geschäfts lernen. Sie

"DIE STIMME DER PERSONALER MUSS BEI JEDER ENTSCHEIDUNG GEWICHT HABEN."

Patty McCord, Chief Talent Officer bei Netflix 1998–2012

# DER STEINIGE WIEDERAUFBAU VON LEGO

SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER



2003



2009



**ACK STONE WAR SCHULD.** Da half auch kein "Stein" als Nachname: Die Actionfigur, die der Spielzeughersteller Lego 2001 auf den Markt brachte, hatte nicht mehr viel gemein mit den bunten Steinen, auf denen die Dänen ihren Welt Ruf aufgebaut hatten. Aber Stone war nur eines von vielen Beispielen. Anfang der 2000er-Jahre war die Produktpalette von Lego immer unübersichtlicher geworden. Die Kunden zogen nicht mit, das Unternehmen verbrannte Geld in großem Stil. 2003 war Lego so gut wie bankrott.

"Heute kann man sich kaum vorstellen, wie schlimm die Situation tatsächlich war", sagt David Robertson, Wirtschaftsprofessor und Autor von *Brick by Brick: How Lego Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the*

Fast schon pleite schaffte Lego die Kehrtwende. Als sich der legendäre Spielzeugmacher auf das zurückbesann, was ihn groß gemacht hatte, ging es wieder bergauf.

VON **Richard Milne**  
FOTOS VON **Ragnar Schmuck**

*Global Toy Industry.* „Alle waren davon überzeugt, man müsse verkaufen oder liquidieren.“ Es gab radikale Vorschläge. "Ich riet ihnen tatsächlich, keine Steine mehr herzustellen", sagt Anders Drejer, Management-Professor an der dänischen Universität Aalborg. "Die Steine an sich sind nicht entscheidend, so etwas kann man outsourcen."

Die Rettung kam in Gestalt eines Harry-Potter-Doppelgängers. Jørgen Vig Knudstorp hatte schon, als er 2001 zu Lego kam, die Geschäftsführung und die Eigentümer-Familie Christiansen gewarnt: "Wir sind auf einem sinkenden Schiff. Die Probleme werden sich nicht von allein lösen."

2004 wurde Knudstorp CEO. Er drehte die Strategie um 180 Grad – und legte damit die Grundlage für ein ganzes Jahrzehnt des Erfolgs. Umsätze und Gewinne von Lego wuchsen jedes Jahr im zweistelligen Bereich. Knudstorp war kein Regelbrecher, sagt Robertson: „Eigentlich war er das Gegenteil. Er besann sich auf Legos altbewährtes Rezept. Dieses lässt sich in einem Satz des damaligen →

2014





2014

2016

**KEHRTWENDE IN FÜNF PHASEN**

Marketingchefs Mads Nipper zusammenfassen: "Unser Ziel als Unternehmen ist: siebenjährige deutsche Jungen glücklich machen. Sonst haben wir keine Zukunft."

Die Geschichte von Lego begann 1932. Der Name, den der Kunsttischler Ole Kirk Christiansen seinem Familienbetrieb gab, ist eine Abkürzung von "leg godt": "spiel gut". Anfangs fertigte man Spielzeug aus Holz. Bis 1958 Christiansens Sohn Godtfred die Idee zu Kunststoffsteinen hatte, die sich durch Zapfen und Röhren miteinander verbinden lassen.

**DAS UNTERNEHMEN WUCHS** und vergrößerte sein Angebot, etwa um die Kleinkindermarke Duplo oder den Freizeitpark Legoland. 1990 zählte Lego zu den zehn größten Spielzeugherstellern weltweit. Rund zehn Jahre später betrieb das Unternehmen Parks auf der ganzen Welt und bot Produkte an, die sich von den klassischen Steinen weit entfernt hatten, beispielsweise Videospiele. Doch die Gewinne brachen ein. Als Knudstorp übernahm, war die Lage bedrohlich geworden.

Für Drejer beruht Knudstorps Wende auf drei Säulen: "Eine war, die Realität zu akzeptieren: Die Einbrüche würden nicht von allein aufhören. Die zweite Säule war Fokussierung: Schneide abgestorbene Äste ab und übernimm wieder die Kontrolle. Ein paar Jahre später, als alle dachten, man habe es überstanden, startete Jørgen eine Wiederauffrischungsphase. Er sagte: das war nur ein Anfang, wir haben noch einen langen Weg vor uns."

**KNUDSTORP SPRICHT VON FÜNF PHASEN:** Überleben, Ziele setzen, Wachstum anschieben, Aufholen, Überholen. Als ersten Schritt versuchte er, die Finanzen in den Griff zu bekommen. Er reduzierte die Zahl der Produkte – und damit die Komplexität. Er verkaufte abseitige Geschäftszweige wie die Freizeitparks und die Videospiele. Er schloss oder verkleinerte Abteilungen im Ausland und machte die dänische Kleinstadt Billund wieder zum Herz der Lego-Gruppe.

Die zweite Phase betraf die Produktivität. Knudstorp verlagerte einen großen Teil der Produktion von Dänemark nach Ungarn und Mexiko und stärkte gleichzeitig die Marke. 2009 begann Phase drei: Wachstum. Als die Umsätze um mehr als 20% pro Jahr stiegen, stellte Knudstorp in Phase vier sicher, dass die Lieferketten reibungslos funktionieren – bis in neue Märkte in Asien hinein. In der fünften und letzten Phase versuchte er, Lego trotz immer stärkerer Wachstumsschmerzen erfolgreich zu halten.

**"UNSER ZIEL IST: SIEBENJÄHRIGE DEUTSCHE JUNGEN GLÜCKLICH MACHEN. SONST HABEN WIR KEINE ZUKUNFT!"**

Mads Nipper, ehemaliger Marketingchef Lego

Knudstorp habe nicht nur Mut bewiesen, sondern auch "bemerkenswerte Sensibilität und emotionale Aufmerksamkeit" gezeigt, sagt Robertson. In seiner Fähigkeit, Innovationen einzuführen, ähnele er Steve Jobs. "Ich halte ihn für einen großen Innovator. Sein Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass andere die Stars sein können – weil sie die Möglichkeit haben, innovativ zu sein."

**EIN BEISPIEL DAFÜR IST EIN FEUERWEHRAUTO**, das Marketingchef Nipper in einer frühen Phase des Turnarounds für die Lego City Line kreierte. Es war ein traditionelles Lego-Produkt: wie gemacht, um einen siebenjährigen deutschen Jungen anzusprechen – und war der Startschuss, der allen Designern des Unternehmens klar machte, dass der Legosteine wieder das Herz ihrer Arbeit bildete.

"Jørgen tat das Gegenteil von dem, wozu ich geraten hatte", sagt Drejer: "Er machte den Stein zum Kern von allem. Selbst der Indiana Jones in ihren Computerspielen wird von seinen Feinden nicht zu einem Haufen Matsch zerquetscht, sondern zu einem Haufen Steine." Es mache ihm nichts aus, dass Knudstorp seinem Rat nicht folgte, ergänzt Drejer. „Aber sie verdienen weniger Geld, als sie könnten – wegen der Beschränkung auf den Stein. Sie lassen keine Experimente zu. Sie lassen nicht zu, dass sich andere Geschäftszweige entwickeln. Mads Nipper sagte mir: 'Der Legosteine ist so wichtig, dass er immer im Vordergrund stehen muss – sonst würde die Kultur zerbrechen.'" →

SPIELREGELN FÜR REGELRECHER

SPIELREGELN FÜR REGELRECHER



# "BEI INNOVATIONSTORYS IST DER ENTSCHEIDENDE PUNKT: NICHTS HÄLT EWIG."

David Robertson,  
Autor von Brick by Brick

**2017: WACKELIGER BODEN**  
Die Umsätze fallen zum ersten Mal seit dem Beinahe-Bankrott.

**2018: FUNDAMENTE VERSTÄRKEN**  
Als Reaktion auf fallende Verkaufszahlen erneuerte Lego 2017 das Management: CEO Jørgen Vig Knudstorp wurde Vorstandsvorsitzender, seinen bisherigen Posten übernahm Niels Christiansen. Lego ist nach wie vor profitabel. Das Unternehmen sieht den Schritt als Chance, die Fundamente, die Knudstorp legte, zu verstärken.

2017

SPIELREGELN FÜR REGELREICHER

SPIELREGELN FÜR REGELREICHER

Derzeit durchlebt Lego erneut schwere Zeiten. 2017 gingen die Verkäufe erstmals seit der Beinahe-Pleite zurück. Das vielleicht Bemerkenswerteste daran: Knudstorp sah die Entwicklung voraus, aber konnte sie offensichtlich nicht verhindern.

**ER FÜRCHTE SICH VOR DEN KRÄFTEN**, die große Firmen von genau dem entfremden, was sie einst erfolgreich machte, sagte Knudstorp im Dezember 2016 der *Financial Times*: "Es gibt Bürokratie. Wenn man wächst, gibt es den Druck, zu skalieren, die passenden Mitarbeiter zu finden. Und es gibt die Frage: Wie kann man als großes, erfolgreiches Unternehmen den Gründergeist aufrechterhalten?"

Das sei verblüffend, meint Drejer: "Wenn Menschen wissen, dass etwas schiefgehen wird, sie aber nicht in der Lage sind, es zu verhindern, lautet meine Empfehlung, das Management auszuwechseln." Knudstorp wechselte im selben Jahr von der Geschäftsführung in den Vorstand – mit dem Mandat, gemeinsam mit der Gründerfamilie Expansionsstrategien zu entwickeln. Im Oktober 2017 wurde Niels Christiansen neuer CEO: Der erste, der nicht aus dem Unternehmen stammt. Christiansen, der nicht mit der Gründerfamilie verwandt ist, hatte

zuvor für die Industriegruppe Danfoss gearbeitet – und sie aus einer ähnlich schwierigen Situation herausgeholt wie Knudstorp Lego.

Damit gleiche das Unternehmen einem Fußballteam, das gleichzeitig Messi und Ronaldo unter Vertrag habe, meint Drejer. Aber das Traumduo muss mit einer schwierigen Situation umgehen. Noch sind die Einnahmen von Lego stabil, aber wie die gesamte Branche steht das Unternehmen in hartem Wettbewerb mit Anbietern physischer und digitaler Produkte.

**BEI ALLEN INNOVATIONSTORYS** gebe es einen entscheidenden Punkt, sagt Robertson: "Nichts hält ewig." Lego orientierte sich bei seinem Turnaround an Apple. Zwischen 2001 und 2007 taten dessen Chefs genau das, was Lego ein paar Jahre später tun würde: Sie machten den Mac hochwertiger und dadurch attraktiver. Später allerdings kam das iPhone als wichtige Einnahmequelle hinzu, obwohl es ursprünglich eher



WACHSEN HEISST: VORANGEHEN

als ein Anhängsel des Mac gedacht war. Die Haupteinnahmequelle von Apple wechselte: von großen zu kleinen Bildschirmen. Lego hat einen solchen neuen Pfad noch nicht gefunden.

Lego sollte sich an Disneys Angebot orientieren, findet Robertson; mit Freizeitparks, Filmen und anderen Dingen, die nur in losen Zusammenhang mit dem Stein stehen. "Ich glaube, dass Lego nicht auf den Markt gehört hat. Man hat lediglich digitales Spielzeug und Online-Aktivitäten hinzugefügt." Und vieles davon floppte. Lego Dimensions etwa – der Versuch, durch Online-Games mit Lego-

figuren auf den Toys-to-life-Trend aufzuspringen, wurde kurz nach dem Start drastisch zurückgefahren. Ebenso wie Nexo Knights – eine App zu der gleichnamigen Trickfilmserie. "Lego sollte sich nicht mit Mattel oder Hasbro vergleichen, sondern besser mit einem Unternehmen wie Amazon", sagt Drejer. "Und im Online-Handel hinkt Lego hinterher." Der neue CEO habe sich bei Danfoss einen Ruf als Beschleuniger erworben, sagt Robertson: "Dort wurde das Management schlanker und schneller. Christiansen hat den Apparat optimiert. Ich fürchte aber, bei Lego muss man den Apparat austauschen."

Robertson glaubt, dass Lego am Scheideweg steht. Das Unternehmen muss sehen, ob es seine Strategie erneut auf den Kopf stellen oder auf der eingefahrenen Bahn vor sich hin dümpeln will. "Was sie jetzt tun, ähnelt den Fehlern von 1999 – man versucht zu stark in digitale Erlebnisse zu gehen. Ich glaube, man lässt sich vom Digitalen zu sehr einschüchtern", sagt Robertson. "Wenn man sich wirklich Apple zum Vorbild nimmt, muss man Erfolge aus der Vergangenheit nutzen, um Wachstumsfelder für die Zukunft zu erschließen."



# KLAR ZUM ENTERN

Ihr Landratten wisst nicht, wie man agile Unternehmen und Teams aufbaut? Dann schaut hin, wie die Piraten es machen!

VON **Nicola Davison**

**D**ie Karriere von Black Bart verlief rasant. Eigentlich hieß er Bartholomew Roberts und war zweiter Steuermann an Bord des Sklavenschiffs Princess. Doch nur sechs Wochen nachdem Piraten die Princess aufgebracht und ihn gefangengenommen hatten, machten sie Roberts zu ihrem neuen Anführer. Innerhalb von nur drei Jahren wurde er der erfolgreichste Pirat des "goldenen Zeitalters" der Piraterie. Als er 1722 in einem Gefecht mit einem britischen Schlachtschiff fiel, hatte er von Neufundland bis Brasilien mehr als 400 Schiffe gekapert. Und den "Pirate Code" geschrieben: einen Verhaltenskodex für Piraten.

Das Vermächtnis von Piraten wie Black Bart ist heute Inspirationsquelle für Entrepreneur. Nicht wenige Start-ups im Silicon Valley dekorieren ihre

Büros mit Totenkopfflaggen. Der Freibeuter-Geist zeigt sich schon 1982 in den berühmt gewordenen Worten von Steve Jobs: "Es ist besser, Pirat zu werden, als zur Marine zu gehen." Und er zeigte sich im Motto von Facebook-Gründer Mark Zuckerberg: "Bewege dich schnell und zerstöre Dinge." Neuerdings bezeichnen sogar Autoren explizit Piraten als Vorbilder für Gründer. So wie Sam Conniff Allende, der in *Be More Pirate: Or How to Take on the World and Win* schreibt: "Piraten stellten sich den mächtigsten Militärmächten der Welt in den Weg, übermächtigen Handelsgesellschaften und der vereinten Kraft der damaligen Weltmächte – und fast 40 Jahre lang gewannen sie." Anders ausgedrückt: Piraten waren die ersten Disruptoren.

**PIRATEN WAREN AUCH DIEBE UND MÖRDER.** Aber sie unterschieden sich von anderen Kriminellen: durch unternehmerische und soziale Innovationen. Viele Matrosen wurden im 18. Jahrhundert Piraten, um den menschenverachtenden Zuständen an Bord der Marine- und Handelsschiffe →

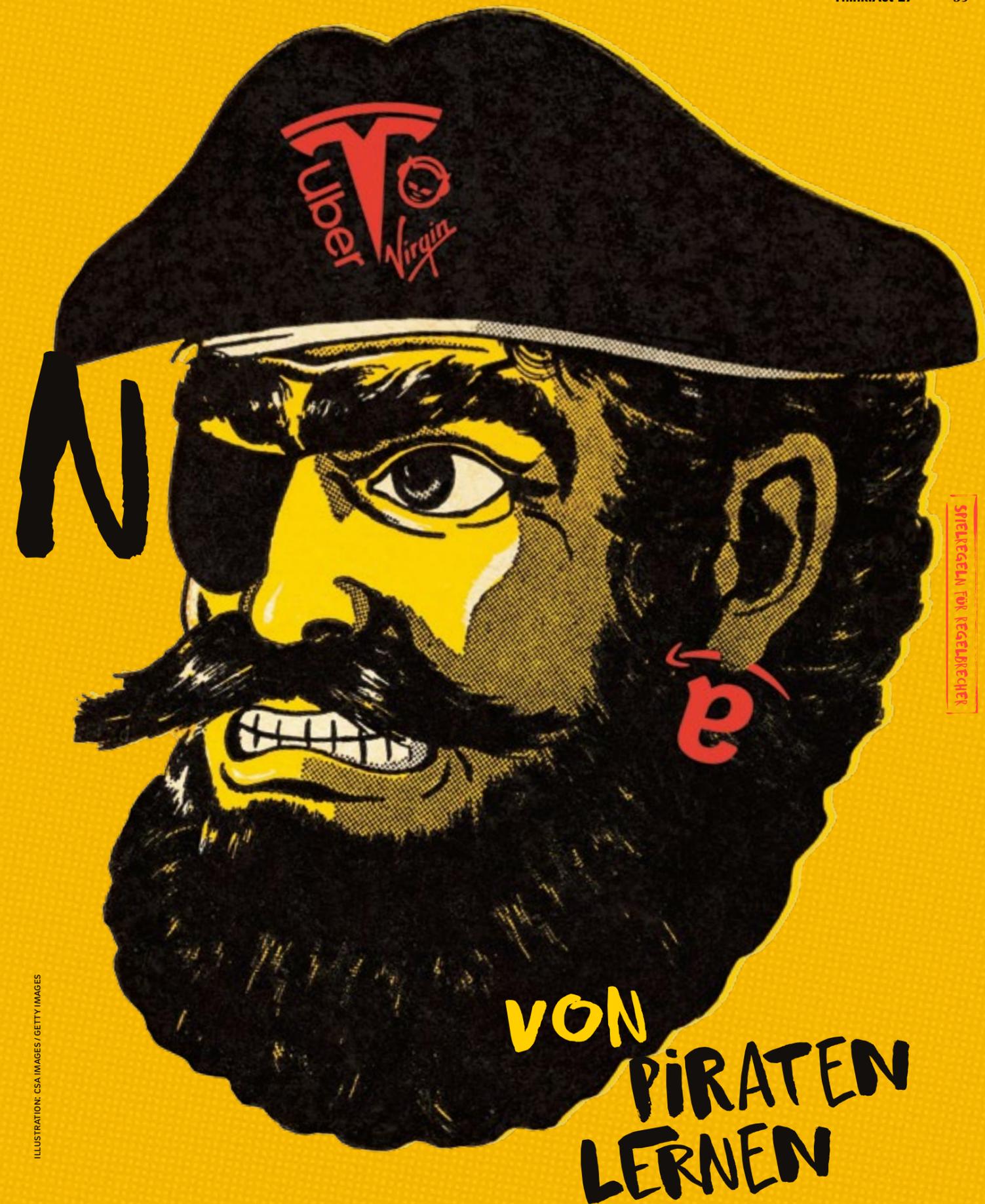


ILLUSTRATION: CSA IMAGES / GETTY IMAGES



"DER GEIST DER PIRATERIE IST GESUNDE RESPEKTLOSIGKEIT."

Andrew Wolfin, Partner bei Mishcon de Reya

zu entkommen. Conniff Allende nennt sie eine Generation, die das Gefühl hatte, "von ihrer eigenen Zukunft ausgeschlossen zu werden". An Bord der Piratenschiffe wurde die Beute gerecht verteilt. Und jede Stimme zählte gleich, sogar die von Frauen (von denen es wenige gab) und von Nicht-Weißen (von denen es viele gab). Im ersten Artikel von Roberts 1722 verfassten Piraten-Codes heißt es: "Jeder Mann hat das Recht auf Mitsprache in den Alltagsangelegenheiten und auf den gleichen Anteil an Proviant und Alkohol und kann diese jederzeit nach seinem Gutdünken verwenden – es sei denn in Zeiten des Mangels, wenn diese zum Wohle aller rationiert werden." Das klingt nach Aufklärung. Aber Piraten ging es nicht darum, die soziale Ungerechtigkeit ihrer Zeit zu beseitigen, sagt Peter Leeson, Autor von *The Invisible Hook: The Hidden Economics of Pirates*: "Man kann allein eine Brieftasche stehlen, aber um ein Handelsschiff zu kapern, braucht man die Hilfe von anderen", sagt er.

**PIRATEN SCHUFEN DEMOKRATISCHE STRUKTUREN** in einer Welt, die autokratisch organisiert war. Aus dem unternehmerischen Ziel, Profit zu maximieren, resultierte das organisatorische Ziel, Zusammenarbeit zu fördern und Konflikte zu verhindern, sagt Leeson. "Und der Wille, Profit zu maximieren, ist auch für Entrepreneurere entscheidend."

Und so wie sie passten sich Piraten schnell neuen Bedingungen an. Als Regierungen begannen, sie ernsthaft zu bekämpfen, ließen sie verbreiten, dass sie Matrosen zwangsrekrutierten. Wurden neue Rekruten von der Marine gefangen genommen, konnten sie behaupten, die Piraten hätten sie zum Kampf gezwungen. "Piraten fordern Autoritäten heraus", sagt Andrew Wolfin, Partner der Anwaltsfirma Mishcon de Reya. "Der Geist der Piraterie ähnelt dem des Punk: eine gesunde Respektlosigkeit, die Gründer an den Tag legen – und an den Tag legen müssen."

## FÜNF "PIRATEN"-FIRMEN

### 1. NAPSTER

1999 schuf der Student Shawn Fanning Napster, eine digitale Musik-Tauschbörse. Napster wurde 2001 nach juristischen Auseinandersetzungen geschlossen, gilt aber als Wegbereiter für das Online-Geschäft mit Musik.

### 2. UBER

Uber begann 2009 mit drei Autos in San Francisco. Neben einer innovativen Technologie verdankt das Unternehmen seinen ersten Erfolg seinem "Pirate Code": Es bemüht sich nicht um behördliche Genehmigungen und wirbt Fahrer von Mitbewerbern ab.

### 3. TESLA

Die Risikofreudigkeit von Elon Musk ist grenzenlos. Er sagt: "Beim Verkauf von PayPal verdiente ich 180 Millionen Dollar. 100 Millionen investierte ich in SpaceX, 70 Millionen in Tesla und 10 Millionen in SolarCity. Ich musste jemand anpumpen, um meine Miete zu bezahlen."

### 4. AMAZON

Die "piratenhafte" Innovation von Amazon bestand darin, dass das Unternehmen von Anfang darauf beharrte, kein Buchhändler zu sein, sondern, ein Technik-Unternehmen, das das Online-Shopping vereinfacht.

### 5. VIRGIN

Richard Branson verhielt sich wie ein Pirat, als er 1971 mehrere Lkw-Ladungen Schallplatten einführte, ohne Zoll zu bezahlen. Virgin Records wurde ein Label für Punk und New Wave. Bis heute steht Virgin für eine neue Einstellung zur Geschäftswelt.

Als die Ostindien-Kompanie beanspruchte, Schifffahrtsrouten exklusiv nutzen zu können, war es auch den Angriffen der Piraten zu verdanken, dass sich die Rechtsidee von "internationalen Gewässern" durchsetzte, die allen offenstehen. Genauso müssen Start-ups Wege finden, um durch sich ständig ändernde juristische Vorgaben zu laviieren, sagt Wolfin: "Mir macht es Spaß, mit jungen Unternehmen zu arbeiten, weil ich ihnen dabei helfe, in einer immer regulierteren Geschäftswelt ihre Innovationsfähigkeit auszubauen. Für etablierte Unternehmen ist es ungleich schwerer, einen eingeschlagenen Kurs zu ändern, nicht zuletzt, weil Entscheidungen von Kommissionen und Aktionären abgesegetnet werden müssen."

Genau das waren auch die Gedanken der Gründer des Design-Studios Fount. Ihr Unternehmen sollte nicht nur profitabel werden, sondern auch fair und nachhaltig agieren. Darum beschloss die Gründer, die Gedanken des Piratencodes aus dem 18. Jahrhundert anzuwenden, der bei wichtigen Entscheidungen die gesamte Crew mit einbezieht. Bei Fount werden Führungskräfte nicht von der Führungsebene bestimmt. Stattdessen wählen Projekt-"Crews" anonym einen Kapitän und stellen so sicher, dass dieser das volle Vertrauen seiner Mannschaft genießt.

**PIRATENKAPITÄNE WUSSTEN**, dass Gehälter transparent sein müssen: Ungerechtigkeiten konnten zu Neid, Vertrauensverlust und Arbeitsverweigerung führen. Von jeder Prise, die Black Barts Schiffe erbeuteten, erhielten der Kapitän und der Quartiermeister jeweils zwei Anteile, der Steuermann, der Bootsmann und der Kanonier eineinhalb Anteile und die anderen Offiziere einviertel Anteile. Bei Fount werden die Unternehmensanteile proportional nach dem Engagement für das Unternehmen aufgeteilt, erklärt Gründungspartner Ryan VanMiddlesworth. Jedes Quartal wird eine festgelegte Menge an Aktien ausgegeben und gleichmäßig unter den Angestellten aufgeteilt, was bedeutet, dass die Anteile der neuesten "Crew"-Mitglieder und die der Sprossgründer in gleichem Tempo wachsen.

"Unsere entscheidende Erkenntnis war: Wenn man jedem Mitarbeiter Mitspracherecht bei Entscheidungen gibt und einen relevanten Besitzanteil am Unternehmen, setzen sie sich mehr für die Strategie und den Erfolg des Unternehmens ein – emotional und finanziell", sagt VanMiddlesworth. Und dann kommt der Erfolg oft rasant. ■

ILLUSTRATIONEN: CSA IMAGES / GETTY IMAGES (2)

## RYAN BLAIR: VOM GANGSTER ZUM GESCHÄFTSMANN

➔ Ryan Blairs Weg zum Erfolg war nicht die Überholspur, die Abgänger von Elite-Universitäten gewöhnlich nehmen, sondern eher ein Trampelpfad voller Schlaglöcher. Der Selfmade-Millionär und Autor von *Nothing to Lose, Everything to Gain* gab nie viel auf Konventionen. Er brach die Schule in der neunten Klasse ab, schloss sich einer Gang an, wurde zehn Mal verhaftet und saß im Jugendknast. Der erste Computer, den Blair benutzte, war geliehen: Mit dem PC eines Freundes wollte er sein schlechtes Zeugnis fälschen. Dann begann er in Computerläden einzubrechen, in denen er alle Bücher mitgehen ließ, die erklärten, wie man programmiert.

### DER ALLES VERÄNDERNDE MOMENT ...

war gekommen, als seine Mutter einen Immobilienunternehmer kennenlernte und die Familie aus dem Stadtteil wegzog – und damit weg von den Gangs. Blair bekam einen Job im Kundendienst von Logix Computer; zwei Jahre später machte man ihn zum Vizepräsidenten. Mit 21 gründete er den Technikdienstleister 24/7 Tech. Seitdem hat er Millionen mit Investitionen in Start-ups gemacht. Nach seinem Rücktritt als CEO der Marketingfirma ViSalus konzentriert er sich auf seine Venture-Kapitalfirma HashtagOne.

### IN SEINER AUTOBIOGRAFIE ...

*Nothing to Lose, Everything to Gain* schreibt Blair seinen Erfolg als Geschäftsmann den Überlebensinstinkten zu, die er in seiner schwierigen Jugend erwarb. Seine "Philosophie aus der Gefängniszelle" beinhaltet den Gedanken: "Wenn du Menschen das Gefühl gibst, sie könnten dich beherrschen, werden sie dich beherrschen." Der Schlüssel besteht für ihn in der Fähigkeit, sich anzupassen und den Trends des Markts voranzugehen: "Ändere deine Pläne, wenn sich die Technologie ändert und passe deine Strategie an die Fähigkeiten deines Unternehmens an."

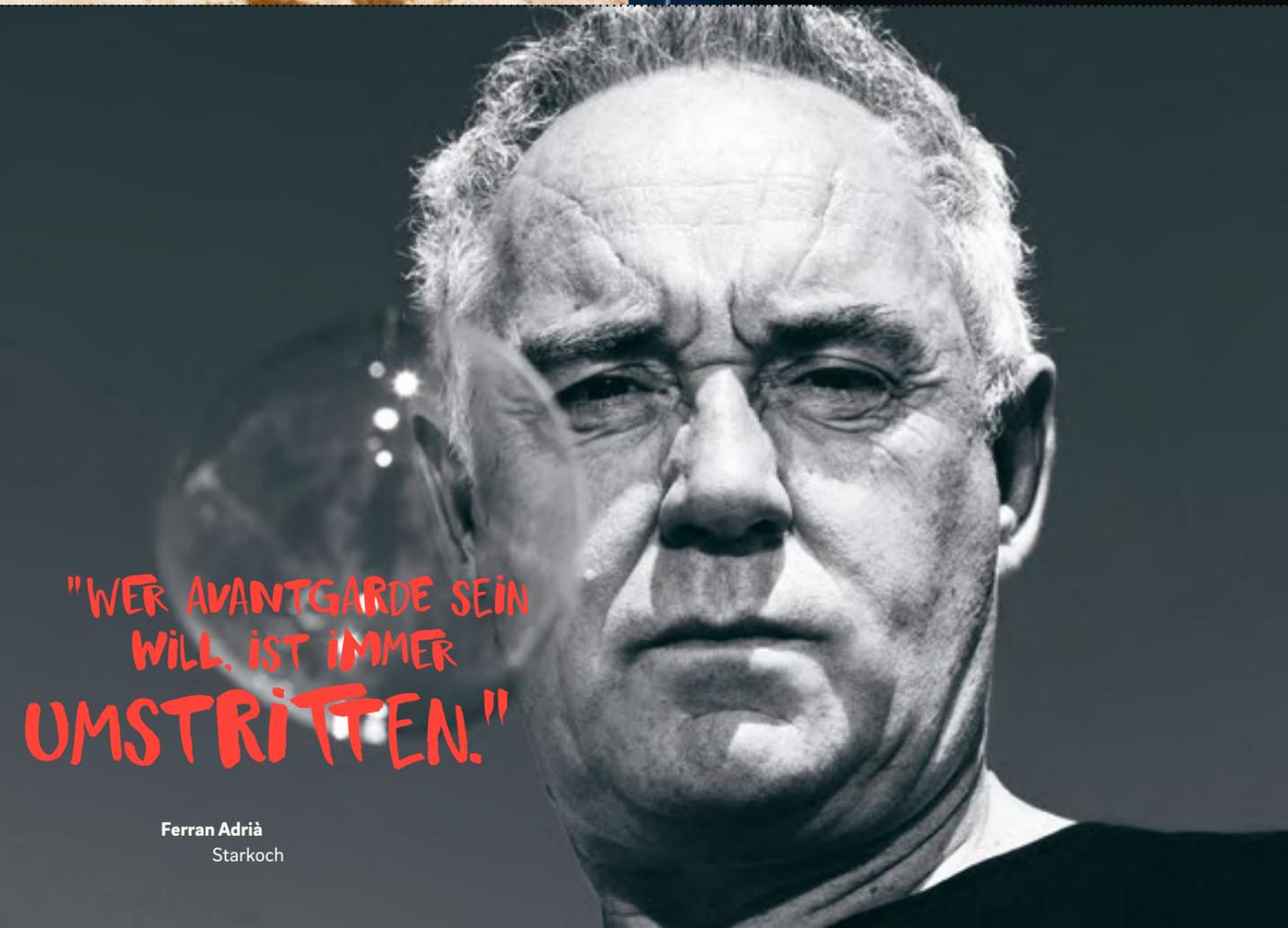
SPIEGELGAL FOR FEGELKREIER



# "IHR SEID DOCH ALLE VERRÜCKT" ...

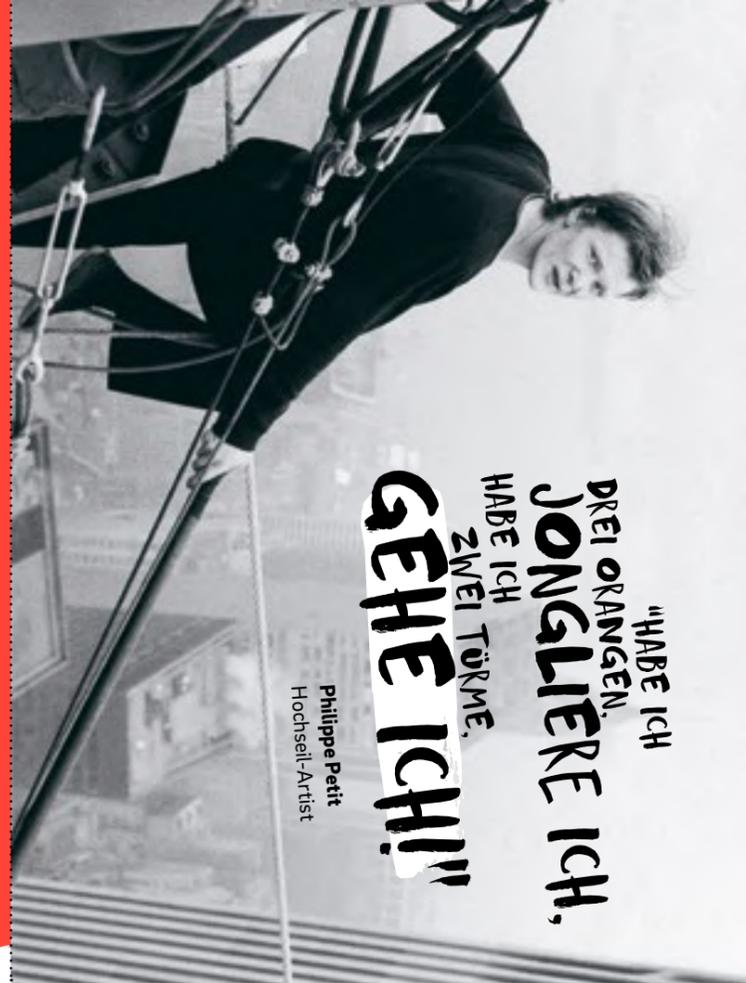
Unangepasste. Rebellen. Störenfriede. Die, die anecken. Die, die Dinge anders sehen. Sie mögen keine Regeln. Und sie haben keinen Respekt vor dem Status quo. Man kann sie zitieren, man kann sie ablehnen, sie glorifizieren oder verachten. Aber eines kann man definitiv nicht: sie ignorieren. Denn sie ändern Dinge. Sie bringen die Menschheit voran. Manche glauben, sie seien verrückt, wir glauben, sie sind genial. Denn die Welt ändert nur, wer verrückt genug ist, daran zu glauben, dass man sie ändern kann."

Mit diesen berühmt gewordenen Worten beschrieb Apple in seiner Kampagne "Think Different" die Bilder außergewöhnlicher Menschen, von Pablo Picasso über Maria Callas bis hin zu John Lennon. In dieser Hommage stellen wir ein paar andere Rebellen vor. Menschen, die uns überraschten und dazu brachten, anders zu denken.



**BANKSY,**  
WIR  
HÄTTE DICH SO  
**GERN**  
HIER  
**GESEHEN!**

Herzliche Grüße  
Das Think:Act-Team



"HABE ICH  
DREI ORANGEN,  
JONGLIERE ICH,  
HABE ICH  
ZWEI TÜRME,  
GEHE ICH!"

Philippe Petit  
Hochseil-Artist

"VERSTECKTE  
KRAFT  
FINDET MAN AN  
UNERWARTETEN ORTEN."

Magda Sayeg  
Erfindern von "Guerilla Knitting"



**SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER**

**Sacha Baron Cohen** schlüpft in die verschiedensten Rollen, um auf einzigartige Weise satirisch Vorurteile und Scheinheiligkeit bloßzustellen. Privat ist der britische Komiker außerstreng reserviert.  
FOTO: PICTURE ALLIANCE/EVERETT COLLECTION

Think:Act #27 02|2019 www.rolandberger.com/tam



**SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER**

**Michelle Wolf** trat in zahlreichen Late-Night-Shows auf. 2018 wurde sie durch ihre politisch inkorrekte Moderation des "Correspondents Dinner" im Weissen Haus international bekannt.  
FOTO: PETER KRÄMER/NBC/NBCU PHOTO BANK/GETTY IMAGES

Think:Act #27 02|2019 www.rolandberger.com/tam



Think:Act #27 02|2019 www.rolandberger.com/tam

---

---

---

---

**SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER**

**Ferran Adrià** ist für viele Gourmets der beste Koch der Welt. Der katalanische Küchenchef war Besitzer des mit drei Michelin-Sternen ausgezeichneten Restaurants "elBulli". Bekannt wurde er vor allem durch seine Molekularküche. Er selbst sieht seine Kunst eher darin, "dekonstruktivistisch" oder "Avantgarde" zu sein.  
FOTO: JOEL SAGET/AFP/GETTY IMAGES

FOTO: JOEL SAGET/AFP/GETTY IMAGES

# GELIEBTE REGELBRECHER



## BANKSY

Niemand kennt Banksy, aber jeder seine Kunst. Zu der zählen auch Streiche, die er der Kunstwelt spielt. Wie 2018 in London, als sich ein Bild von ihm durch einen eingebauten Mechanismus zerstörte – nachdem es gerade für 1,3 Millionen US-Dollar versteigert worden war. Leider gefiel Banksy unsere Idee nicht, sein Bild auf dieser Postkarte abzudrucken.



## MICHELLE WOLF

Nach Auftritten in TV-Late-Shows wurde die Komikerin 2018 durch ihre politisch inkorrekte Moderation des "Correspondents Dinner" im Weißen Haus international bekannt.



## FERRAN ADRIÀ

Der frühere Küchenchef und Besitzer des Restaurants "elBulli" wurde vor allem durch seine Molekularküche bekannt. Der Sternekoch aus Katalonien selbst sieht seine Kunst eher darin, "dekonstruktivistisch" oder "Avantgarde" zu sein."



## SACHA BARON COHEN

Er schlüpft in die verschiedensten Rollen, um auf einzigartige Weise satirisch Vorurteile und Scheinheiligkeit bloßzustellen. Privat ist der britische Komiker dagegen äußerst reserviert.

## PHILIPPE PETIT

45 Minuten lang balancierte der Franzose am 7. August 1974 in 417 Metern Höhe zwischen den Türmen des World Trade Center hin und her. Der nicht genehmigte Drahtseilakt wird das "künstlerische Verbrechen des Jahrhunderts" genannt.

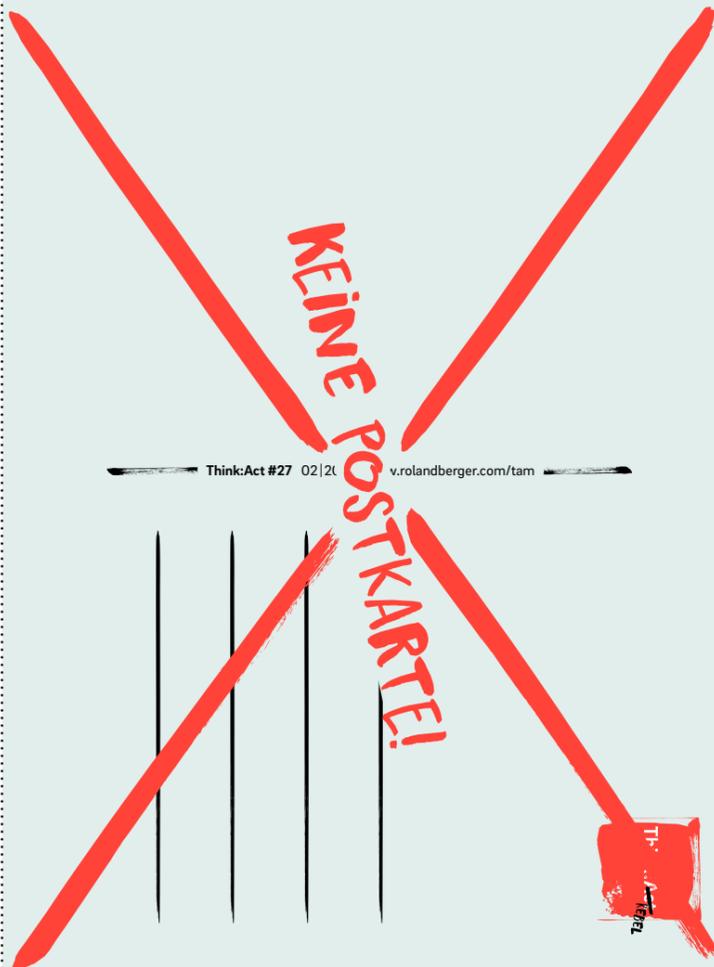


## MAGDA SAYEG

Alles fing damit an, dass die Amerikanerin 2005 Stoppschilder in Houston in Strick einkleidete. Heute gilt sie als Mutter von "Guerilla Knitting" oder "Yarn Bombing" – einer Bewegung, die weltweit urbane Kunst schafft.



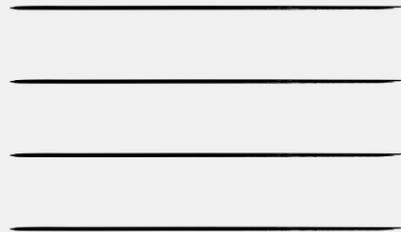
KEINE  
POSTKARTEI



Think:Act #27 02|2019 www.rolandberger.com/tam



Think:Act #27 02|2019 www.rolandberger.com/tam



### SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

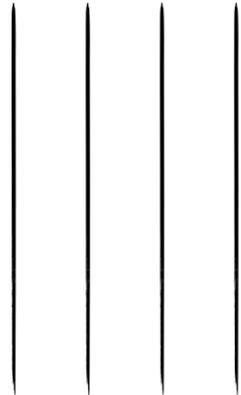
Magda Sayeg änderte ihr Leben, als sie im texanischen Houston Stopp-Schilder in Strickwaren einkleidete. Sie gilt als Mutter von "Guerilla Knitting" oder "Yarn Bombing" – einer Bewegung, die weltweit urbane Kunst schafft.

FOTO: THOMAS SHAWN

### SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

Philippe Petit balancierte am 7. August 1974 in 417 Metern Höhe 45 Minuten lang zwischen den Türmen des World Trade Center. Der Drahtseilakt war nicht genehmigt. FOTO: PICTURE ALLIANCE/ASSOCIATED PRESS

Think:Act #27 02|2019 www.rolandberger.com/tam



SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

FOTOS: PEST CONTROL OFFICE; PETER KRAMER/NBC/NBCU PHOTO BANK/GETTY IMAGES; JOEL SAGET/AFP/GETTY IMAGES; PICTURE ALLIANCE/EVERETT COLLECTION; PICTURE ALLIANCE/ASSOCIATED PRESS; THOMAS SHAWN

# BERUFSWUNSCH: REBELL

*Unternehmen brauchen rebellische Mitarbeiter. Denn ohne Rebellion gibt es keine Leidenschaft. Und ohne Leidenschaft gibt es keinen Erfolg.*

VON **Francesca Gino**

ILLUSTRATIONEN VON **Sasan Pix**

SPIELREGELN FÜR REGELBRECHER

**K**onformität erlernen wir sehr früh. Je älter wir werden und je weiter wir die Erfolgsleiter hinaufklettern, desto mehr benehmen wir uns genauso wie alle um uns herum.

Bewusst oder nicht: Unternehmen verlangen von ihren Angestellten, inklusive ihrer Führungskräfte, einen Großteil ihrer Persönlichkeit außerhalb des Büros zu lassen. Aber dieser Zwang hat negative Auswirkungen auf Motivation, Produktivität und Innovation. Das müssen wir ändern.

Wir müssen Rebellen heranziehen und selbst welche werden. Ein Rebell ist nicht jemand, der ständig für Ärger sorgt. Für mich ist ein Rebell ein positiver Nonkonformist: Sein Verhalten bringt dem Unternehmen Vorteile, indem es von dessen Normen abweicht. Effiziente Rebellen schaffen Positives und Produktives, indem sie Regeln brechen. Zu solchem Regelbrechen sollten Führungskräfte ermuntern, damit ihre Unternehmen bestehen können. An einem Arbeitsplatz, an dem wir rebellisch sein dürfen, fühlen wir uns wohl.

Rebellisch zu sein empfinden einige Menschen als unangenehm. Aber wer sich seiner rebellischen Züge bewusst wird, empfindet mit

der Zeit das Unangenehme zunehmend als angenehm. Ich habe einen Test entwickelt, der das Verhalten am Arbeitsplatz und im Privaten abfragt und Menschen in vier Typen von Rebellen unterteilt (auf den nächsten Seiten finden Sie eine Kurzversion). Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Rebellentum: 1) das Rebellieren gegen Druck von außen, der uns in Normen presst, und 2) das Rebellieren gegen den inneren Druck, das Bequeme und Bekannte dem Abwechslungsreichen und Herausfordernden vorzuziehen.



**FRANCESCA GINO**

Gino ist eine preisgekrönte Verhaltensforscherin und Professorin an der Harvard Business School. Im Jahr 2018 erschien ihr jüngstes Buch: *Rebel Talent*.

**JEDE DER ZWEI ARTEN VON REBELLENTUM** bringt Vorteile und Nachteile mit sich. Entscheidend ist, dass Sie Ihr Rebellentum kennen. Wer dies tut, wird sich eher der Talente bewusst, die er nicht regelmäßig nutzt.

Das ist eine Chance. Wenn Sie beispielsweise zu dem Typ gehören, dem es an Abwechslung fehlt, können Sie Strategien entwickeln, wie Sie herausfordernde Erfahrungen sammeln können, sowohl bei der Arbeit als auch im Privatleben. Fehlende Abwechslung und Herausforderungen im Job führen schnell zu Langeweile und Routine. Wenn wir Arbeit als langweilig empfinden, fehlt uns die Motivation, gute Leistungen abzuliefern;

FOTO: PR

herausfordernde Aufgaben hingegen fördern die Motivation.

Es gibt dabei drei leicht umzusetzende Vorgehensweisen. Als Vorgesetzter mögen diese Ihnen rebellisch erscheinen, aber sie werden Ihre Angestellten beeinflussen und im Idealfall sogar eine Form von positivem Rebellentum hervorbringen.

Erstens: Sorgen Sie für Abwechslung. Je vielfältiger die Aufgaben sind, desto geringer ist die Gefahr, dass die Mitarbeiter in den Autopilotenmodus verfallen, und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie Ideen entwickeln, wie sie ihre Arbeit verbessern können. Versuchen Sie, dass Ihre Angestellten abwechselnd verschiedene Aufgaben übernehmen.

Zweitens: Sorgen Sie für Neuerungen. Neues weckt unsere Aufmerksamkeit und führt dazu, dass wir uns besser an Dinge erinnern. Wie man das macht? Setzen Sie Leute auf ein Projekt an, das sich außerhalb ihrer Komfortzone bewegt. Oder konfrontieren Sie Ihr Team regelmäßig mit einer ganz neuen Herausforderung.

Drittens: Finden Sie heraus, wo es Chancen zum Lernen oder Wachsen gibt: Wer seinen Mitarbeitern solche Erlebnisse ermöglicht, setzt Anreize für Rebellentum.

**JETZT HABEN SIE EINE FIRMA VOLLER REBELLEN.** Aber was tun Sie, wenn die alle zur selben Zeit rebellieren? Wer mich fragt, wie hoch der ideale Prozentsatz an Rebellen in einem Unternehmen liegen sollte, erhält die Antwort: 100 Prozent. Aber wir müssen Rebellen nicht fürchten. Angemessen eingesetzt, können sie positive Veränderungen in Unternehmen hervorbringen. Denn wer Regeln brechen darf, spürt, wie es ist, sich voll und ganz für eine Aufgabe einzusetzen. Dank dieses Engagements erzielen Rebellen höhere Leistungen, bleiben innovativ und erzielen Erfolge.

Aber was machen wir mit den gefährlichen Rebellen? Denen, die für mehr Disruption sorgen, als es guttun könnte? Ich würde versuchen, die Ursachen dafür herauszufinden. Oft treibt Frust Menschen ins Rebellentum. Versuchen Sie von ihnen zu lernen – möglicherweise steckt in ihnen das Potenzial zu Innovationen. Den inneren Rebellen herauszulassen bedeutet, den Mut zu haben, freies Denken zuzulassen. Und dieser Mut erfordert wiederum ein bisschen Rebellentum von Ihnen: Führungskräfte müssen klar

## WELCHER TYP VON REBELL SIND SIE?



BEFOLGEN SIE ALLE VORSCHRIFTEN AN IHREM ARBEITSPLATZ?

NEIN

JA

LESEN SIE BÜCHER ÜBER THEMEN, DIE NICHTS MIT IHREM JOB ZU TUN HABEN?



NEIN

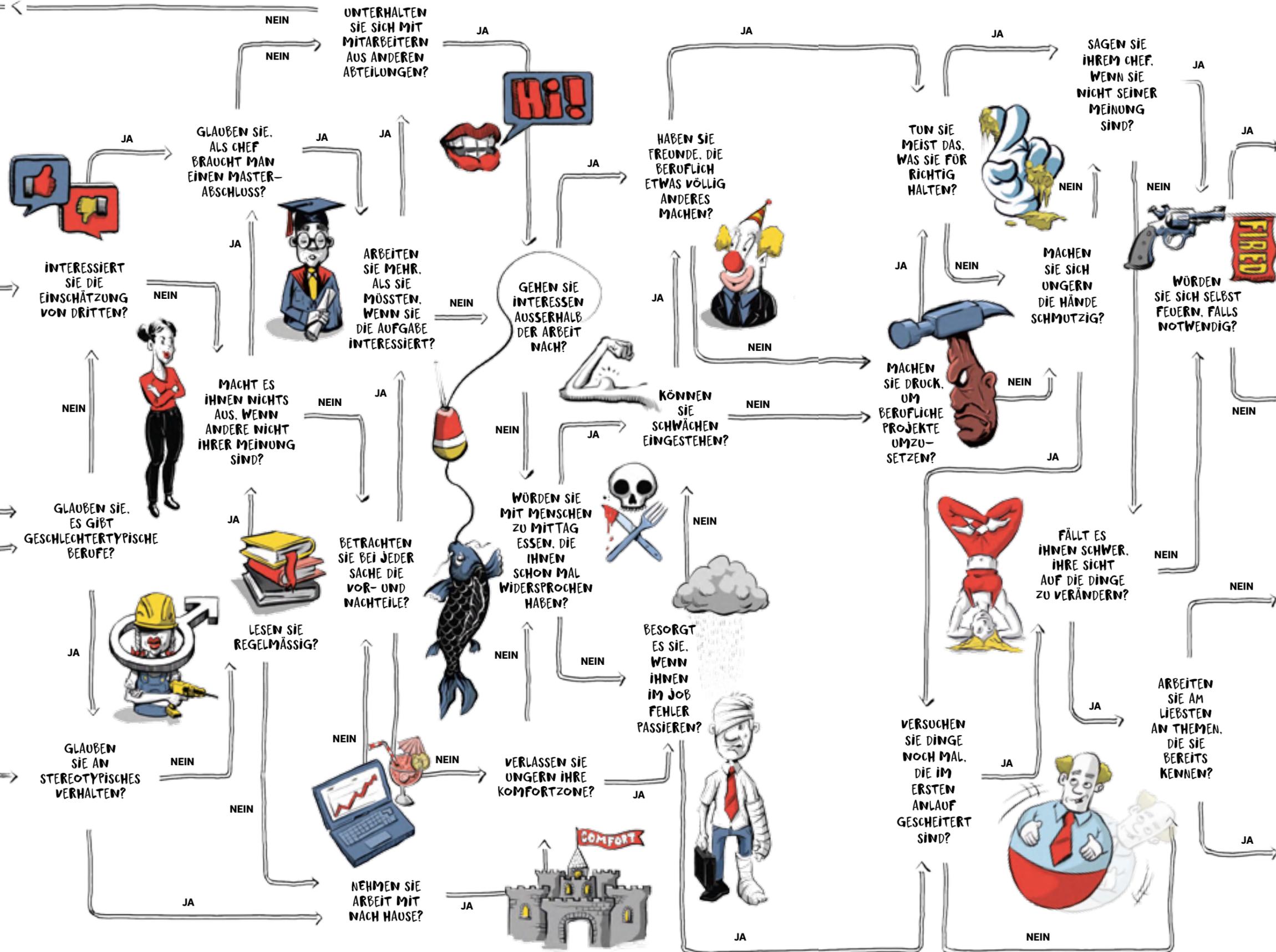
NEIN

LASSEN SIE SICH OFT VON ANDEREN BEEINFLUSSEN?

JA

vermitteln, welche Ziele und Visionen das Unternehmen verfolgt. Sie müssen klar das "Was" vermitteln. Wenn es um das "Wie" geht, sollten Sie Ihren Angestellten mehr Flexibilität zugestehen. Führungskräfte sollten es möglich machen, dass ihre Angestellten bei der Arbeit darüber nachdenken können, wie sie ein Problem angehen wollen.

Befreien Sie die inneren Rebellen. Sie werden überrascht sein, was dabei zutage kommt. Und was eine Firma voller Rebellen alles erreichen kann. Ganz abgesehen davon, dass es sehr viel Spaß macht, in ihr zu arbeiten.



**PIRAT/-IN**

Sie suchen unbekannte Gewässer und sind (meist!) furchtlos. Sie lassen sich nicht dazu zwingen, dem Beispiel oder dem Denken anderer zu folgen. Psychologische Hemmschuhe, etwa starre Perspektiven, halten Sie nicht auf. Sie nutzen alle fünf Rebellentale: Abwechslungsreichtum, Weitblick, Diversität, Authentizität, Neugier. Vor allem Neugier. **So bauen Sie Ihr Rebellentum aus:** Ermuntern Sie andere dazu, aus Routinen auszubrechen. Kennen Sie jemand, der sein Potenzial nicht ausnutzt? Überlegen Sie, wie sie ihm helfen können, seine eigene Stärke zu erkennen.



**BERGSTEIGER/-IN**

Sie sind ein Typ, der für Abwechslungsreichtum und Weitblick steht. Sie betrachten Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven und stellen Ihre eigenen Denkmuster infrage. Sie sehen mehr als nur das Offensichtliche und lieben das Risiko. Sie haben sich bereits erfolgreich internem Druck entgegengestellt und überraschen Menschen mit Ihrem Wandlungsvermögen. **So bauen Sie Ihr Rebellentum aus:** Kämpfen Sie gegen Druck von außen. Etwa dem, sich mit Gleichgesinnten zu umgeben. Suchen Sie in Ihrer Freizeit und am Arbeitsplatz Menschen, die anders ticken als Sie selbst – und versuchen Sie, diese besser kennenzulernen.



**REISENDE/-R**

Sie sind gern in Bewegung und nutzen gern Ihre Talente und Erfahrungen. Sie denken nicht in Stereotypen und schöpfen Kraft daraus, Zeit mit den unterschiedlichsten Menschen zu verbringen. Sie hatten bereits Erfolg, indem Sie sich externen Vorschriften widersetzen – und andere dazu animierten, es auch zu tun. **So bauen Sie Ihr Rebellentum aus:** Kämpfen Sie gegen den inneren Druck, auf jede Frage die richtige Antwort zu finden. Führen Sie Gespräche mit anderen auch dann weiter, wenn Sie nicht deren Meinung sind.



**WÄCHTER/-IN**

Sie legen Wert auf Ordnung und glauben daran, dass Routinen hilfreich sind, wenn man erfolgreich sein will. Ihr Respekt vor Tradition und Gefühlen anderer in Ehren – aber es könnte sein, dass Sie Chancen verpassen, sich weiterzuentwickeln oder anderen die Gelegenheit dazu zu geben. **So bauen Sie Ihr Rebellentum aus:** Schreiben Sie Ihre Gewohnheiten auf: Wie Sie sich anziehen, was Sie essen, wie Sie zur Arbeit fahren und so weiter. Versuchen Sie einige davon aufzugeben, zumindest für einen Tag. Ziehen Sie vor dem Einschlafen kurz Resümee: Was hat funktioniert? Und was könnten Sie noch ändern?



# ANLEITUNG ZUM KREUZ- UND QUER-DENKEN

Erfolg kommt von Kreativität. Andrea Breanna, CEO der Kreativagentur *Rebel Mouse* sagt: Unternehmer, die Ziele erreichen wollen, sollten wissen, wann und wie sie gegen die Regeln verstoßen müssen, um der Kreativität Raum zu geben. Hier ist ihre Anleitung zum Regelbrechen.

VON **Andrea Breanna**  
SET DESIGN VON **Eva Jauss**  
FOTOS VON **Ragnar Schmuck**



**1 ZUFRIEDENHEIT STEHT AN ERSTER STELLE**  
Treffen Sie Entscheidungen, die Sie glücklich machen, dann wird Gutes daraus entstehen. Wir neigen dazu, unser Wohlbefinden für das des Unternehmens zu opfern, dabei ist es für das Unternehmen besser, wenn wir das nicht tun. Wer zufrieden ist, wird kreativ.

**2 VERGISS NIE DIE VISION**  
Regelbrecher erkennen, welche Dinge so wichtig sind, dass sie sich persönlich darum kümmern müssen. Oft ist am wichtigsten, sich mit der eigenen Vision zu beschäftigen. Lassen Sie sich nicht von reizvollen Projekten ablenken, die ebenso gut ein vertrauenswürdiges Teammitglied übernehmen kann. Die Vision zeigt den Weg. Halten Sie sie lebendig.

**3 HÖR AUF ANZUFANGEN**  
Lassen Sie nicht zu, dass Sie oder Ihr Team im Hamsterrad enden. Eine lange To-do-Liste ist kein Berg, den man erklimmt, sondern ein Transportmittel, das man nutzt, um das Ziel seiner Mission zu erreichen. Hören Sie auf anzufangen. Fangen Sie lieber an, fertig zu werden und die Früchte Ihrer Arbeit einzufahren.

**4 EINFACH IST SCHWIERIG**  
Nichts ist komplizierter, als ein Produkt und eine Unternehmenskultur einfach zu gestalten – aber es ist einer der wichtigsten Schritte. Einfachheit kann wie eine Erleuchtung sein – die oft bedeutet, dass Sie alles ändern müssen.

**5 WEICH VOM PLAN AB, WENN ES SICH RICHTIG ANFÜHLT**  
Irgendwann brauchen Sie oder jemand anderes im Team mal Zeit, um sich einem wichtigen Anliegen zu widmen. Bereiten Sie sich auf solche Fälle vor. Auch wenn es nicht in den Plan passt – Leidenschaften zuzulassen und zu fördern kann sich am Ende auszahlen. Seien Sie verfügbar, wenn es drauf ankommt.

**6 ENTZÜNDE FUNKEN**  
Entdecken Sie die Mitarbeiter um sich herum, die nur wenig Führung brauchen, um aus dem Nichts heraus selbstständig Großartiges zu erschaffen. Begleiten Sie diese kreativen Köpfe und fördern Sie sie. Bauen Sie Nähe zu ihnen auf und schaffen Sie ein Fundament aus gegenseitigem Vertrauen.

**11 DANKBARKEIT SCHAFFT WUNDER**  
Es klingt etwas kitschig, aber Dankbarkeit zahlt sich aus. Denken Sie nicht ständig "Wie viel geht noch?", sondern seien Sie dankbar für alles, was so läuft, wie es soll. Dankbarkeit ist wie ein Muskel, den sie täglich trainieren sollten. Außerdem ist sie auf wundersame Weise ansteckend: Dankbarkeit zaubert Motivation, Produktivität und Freude herbei.

**10 SEI EINZIGARTIG**  
Jeder von uns ist einzigartig, aber manchmal glauben wir, unsere Einzigartigkeit in die Vorgaben unserer Firma hineinquetschen zu müssen. Das ist ein grober Fehler. Geben Sie Ihrer Individualität Raum – und der der anderen. Das schafft eine angenehme Arbeitsatmosphäre, in der Ideen entstehen und wachsen.

**9 GESCHÄFTLICHES IST PERSÖNLICH**  
Die Vorstellung, man könnte geschäftliche und persönliche Entscheidungen voneinander trennen, ist ein Trugschluss. Bei jeder Entscheidung, die Sie treffen, sollten Sie darauf achten, dass Sie und Ihre Mitarbeiter sich wohlfühlen. Entscheidungen, die ohne Herzblut gefällt werden, machen niemand glücklich.

**8 HALTE FEUER AM BRENNEN**  
Sie müssen entscheiden, welche Projekte am wichtigsten sind – und stellen dann ein Team zusammen, dem Sie die Ausführung überlassen. Schaffen Sie bürokratisches Gestrüpp aus dem Weg, koordinieren Sie das Projekt durch Feedback und sorgen Sie dafür, dass es im richtigen Tempo vorangeht.

**7 MACH AUS GLUT FEUER**  
Ein Funke hat gezündet, ein Projekt ist ins Rollen gekommen? Integrieren Sie es in die Abläufe des Unternehmens, damit es sich ausbreiten kann. Damit aus Glut ein Feuer werden kann, müssen Sie lange Feedback-Schleifen aus dem Weg räumen und direkte Kommunikationswege schaffen.

# MUND AUF!

Anfeindungen, Depressionen, finanzieller Ruin. Whistleblower zahlen oft einen schrecklichen Preis für ihren Mut. Aber immer mehr Unternehmen begreifen: Mutige Menschen sind genau das, was sie brauchen.

VON **Ben Knight**

**N**och im Jahr 2000 lief beruflich alles rund für Wendy Addison. Sie hatte es bis zum Finanzvorstand von LeisureNet gebracht, einer der führenden Fitnessstudioketten Südafrikas, und sie liebte ihre Arbeit. Nur ein Jahr später hockte sie am Tag bettelnd auf einem Stück Pappe vor dem Eingang des Londoner Bahnhofs Kingston upon Thames; nachts schliefen sie und ihr kleiner Sohn in einem besetzten Haus.

Der Grund für den Absturz: Addison wurde entlassen, nachdem sie zwei hochrangige Manager von LeisureNet angezeigt hatte, die in großem Stil Gelder der Firma unterschlagen hatten. Nach anonymen Drohungen zog sie nach Großbritannien. Doch dort wollte ihr niemand in der Finanzbuchhaltung einen Job geben; ihr Name war verbrannt.

LeisureNet wurde später liquidiert und ging als "Südafrikas Enron" in die Wirtschaftsgeschichte ein. Die korrupten Führungskräfte erhielten nach elfjährigem juristischen Tauziehen mehrjährige Gefängnis-

strafen, saßen aber nur einen Bruchteil davon ab. Den längsten Teil dieser Zeit lag Addison finanziell und mental am Boden – wie viele Whistleblower. Sie erinnert sich noch an den Moment, als ihr klar wurde, dass ihre Kollegen sie nicht unterstützen würden, erzählt sie: "Psychologen sagen dazu: sozialer Tod." Ein Arzt in den USA formulierte es noch dramatischer: "Wendy, Menschen wie du sind dazu verdammt, allein durch die Wüste zu irren, bis sie sterben", sagte er zu Addison. "Das war furchtbar", erzählt sie, "es hatte große Wirkung auf mich, weil ich wusste, was er meint."

**SEITDEM HAT SICH VIELES VERÄNDERT.** Whistleblower wie Edward Snowden, Chelsea Manning und Christopher Wylie haben die Einstellung zu Menschen, die Machtmissbrauch öffentlich machen, verändert. Die Veränderungen in der Wirtschaft sind subtil, aber fundamental. Teilweise haben Gesetzgeber diesen Prozess angestoßen. Mehrere europäische Staaten folgten dem Beispiel der USA, die bereits 1989 ein Gesetz zum Schutz von Whistleblowern eingeführt →

## WENDY ADDISON

Wendy Addison deckte Betrügereien bei dem Fitnesskonzern LeisureNet auf, die als "Südafrikas Enron-Skandal" bekannt wurden. Als sie anonyme Todesdrohungen erhielt, wanderte Addison nach Großbritannien aus, wo sie jedoch niemand aus ihrer Branche einstellen wollte. 2014 gründete sie "SpeakOut SpeakUp", eine Organisation für "mutige Gespräche".

"PSYCHOLOGEN  
SAGEN DAZU  
'SOZIALER  
TOD!'"

# WIE WHISTLEBLOWING MEIN LEBEN VERÄNDERTE

## SHAHMIR SANMI

war Aktivist bei der Pro-Brexit-Kampagne "Vote Leave". Er machte die britische Wahlkommission auf Verstöße bei deren Ausgabepaxis aufmerksam. "Vote Leave" wurde für schuldig befunden, aber Sanni zahlte dafür einen hohen Preis:



"Whistleblower stoßen auf eine Unmenge an Widerständen. Das ist eine traumatische Erfahrung. Für mich war es auf mehreren Ebenen ein schwerer Schlag: finanziell, beruflich, politisch und privat. Obwohl ich nicht bei der Organisation arbeitete, deren Unregelmäßigkeiten ich aufgedeckt hatte, wurde ich gekündigt. Und man outete mich als homosexuell, um mich zum Schweigen zu bringen.

Darauf kann man sich nicht vorbereiten, weil jeder Fall anders verläuft. Welche Meinung sich die Öffentlichkeit von deiner Person bildet, kann von vielen Faktoren abhängen: Geschlecht, Hautfarbe, soziale Zugehörigkeit, Behinderung. Die Medien sind entweder dein bester Freund oder dein schlimmster Feind. Mit am schlimmsten ist, wenn überhaupt nicht berichtet wird. Dann hat man noch weniger Schutz: vor der Organisation, deren Verhalten man aufgedeckt hat, und vor ihren Unterstützern.

Therapie hilft, das Trauma zu bewältigen, aber viele Whistleblower brauchen Jahre, um mit dem Erlebten umgehen zu können. Wer vorhat, etwas zu enthüllen, sollte einiges sicherstellen: dass er Freunde und Angehörige hat, die ihn auffangen, dass sie nur mit seriösen Journalisten sprechen

und dass sie sich auf das Ziel fokussieren statt auf die öffentliche Aufmerksamkeit. Die Angriffe auf meinen Glauben, meine Integrität, Sexualität und Hautfarbe haben bei mir Angststörungen und Depressionen ausgelöst. Aber ich finde, dass es das wert ist, wenn man an Gerechtigkeit glaubt."

FOTO: ANTONIO OLAMOS / THE OBSERVER / E/REDUX / LAIF

hatten. Die britische "Financial Conduct Authority" (FCA) erließ neue Richtlinien und schuf eine zentrale Hotline, an die sich Whistleblower wenden können. Unternehmen mit einem Vermögen von mehr als 325 Millionen US-Dollar müssen sogar einen "Whistleblowers' Champion" aus den Reihen ihrer Führungskräfte als Ansprechpartner ernennen. Und die Europäische Kommission entwarf 2018 eine Richtlinie, um Whistleblower EU-weit vor Repressalien zu schützen.

**INZWISCHEN HAT SICH EIN GESCHÄFTSZWEIG GEBILDET.** Dienstleister beraten Unternehmen, denen es nicht reicht, gesetzlichen Mindestanforderungen zu genügen. Sie zeigen ihnen Wege, wie sie Whistleblowern ermöglichen können, anonym Hinweise zu geben – und wie sie mit diesen Hinweisen umgehen. Karin Henriksson ist Mitgründerin der Agentur WhistleB in Stockholm, deren "Whistleblowing-Plan" einen ganzen Strauß an Optionen umfasst: vom Einrichten einer Anlaufstelle für anonyme Hinweise bis hin zum Management von Fällen und zur Unterstützung durch Experten. "Als wir 2011 anfangen, wurden wir oft von Unternehmen gefragt, ob das wirklich alles notwendig ist", erzählt sie. "Heute fragt das niemand mehr."

Die Unternehmen hätten mittlerweile begriffen, welche Vorteile Whistleblower-Dienstleister mit sich bringen, sagt Henriksson. In fast jedem zweiten der von ihr bearbeiteten Fälle geht es um Wirtschaftsstraftaten: Betrug, Diebstahl, Bestechung und Korruption. Laut der "Association of Certified Fraud Examiners" (ACFE) kamen bei 40% aller Betrugsstraftaten die ersten Hinweise von Whistleblowern. Henriksson ist sicher: "Mit internen Revisionen schafft man es einfach nicht, solche Fälle zu entdecken."

"Unternehmen müssen Menschen, die Fehlverhalten beobachtet haben, dazu motivieren, diese zu melden", sagt Marianna Fotaki, Professorin für Wirtschaftsethik an der britischen Warwick Business School. Anonyme Kanäle, wie sie WhistleB einrichtet, seien darum sehr nützlich. Vorausgesetzt, dass sie auch als interne Stelle unabhängig und transparent seien. "Wichtig ist auch, dass der Kanal leicht zugänglich ist", sagt Fotaki. "Die Person, an die berichtet wird, darf nicht zum Management gehört. Und es muss innerhalb des Unternehmens bekannt sein, wie mit Hinweisen und Hinweisgebern umgegangen wird."

Das Thema hat einen Aspekt, der noch weiter in die Tiefe geht. Whistleblowing hat mit fundamentalen Fragen der menschlichen Psyche zu tun – und mit sozialen Strukturen. Whistleblower werden oft von Kollegen gemieden und erleben Repressalien durch Vorgesetzte, weil sie deren Urinstinkt verletzen, sich gegenüber ihrer Gruppe loyal zu verhalten. "Es

braucht einen Umbruch, damit die Gesellschaft versteht, dass Menschen ihren Mund aufmachen sollten, ohne dass man sie dafür entweder auf ein Podest hebt oder erniedrigt", sagt Fotaki.

Dieses neue Bewusstsein ist der Grund dafür, dass Addison nicht allein in der Wüste endete. Sie leitet heute das britische Unternehmen "SpeakOut SpeakUp", das Unternehmen berät, die bessere Bedingungen für Whistleblower schaffen wollen oder ein Umfeld, in dem es nicht vorrangig um Whistleblowing geht, sondern um etwas, das sie "mutige Gespräche" nennt. Das war harte Arbeit, sagt sie: "Noch vor zwei Jahren fragten mich Unternehmer: Warum sollte ich einen Edward Snowden in meinem Unternehmen haben wollen? Dass ich als Whistleblowerin mittlerweile einen Fuß in die Tür bekomme, zeigt mir, dass Unternehmen bereit sind, etwas zu tun."

Addison berät auch Whistleblower selbst – mit praktischem Rat ebenso wie mit psychologischem. Oft gilt es, komplizierte juristische Knäuel zu entwirren: Welches Recht findet etwa Anwendung, wenn ein britischer Staatsbürger in Singapur für eine Firma arbeitet, die an der New Yorker Börse notiert ist?

**HINZU KOMMT DAS MORALISCHE DILEMMA,** das Whistleblower oft empfinden. Und ganz realer Stress. Manchmal, erzählt Addison, griffen Unternehmen zu einer Methode, die sie "Pretaliation" nennt – eine Art Präventivschlag. "Das sind Fälle, in denen es eine Meldung gibt oder auch nur etwas am Rande eines Gesprächs aufgeschnappt wurde und das Unternehmen alles abzuwürgen versucht, bevor Aufsichtsbehörden Wind davon bekommen. Etwa durch eine finanzielle Einigung mit dem Angestellten – und einer dazugehörigen Verschwiegenheitserklärung."

Das stelle den Whistleblower vor eine furchtbar schwer zu beantwortenden Frage: "Soll er das Geld nehmen, die Firma verlassen und einfach zulassen, dass das Fehlverhalten weiterläuft? Das ist eine schwierige Entscheidung. Ganz besonders in einer Situation, die ohnehin kaum noch zu ertragen ist."

Die Herausforderung ist jedenfalls dieselbe: Wie erschafft man eine neue Kultur von Vertrauen und Transparenz? Beratungsdienste für Whistleblower sind nutzlos, wenn die Angestellten nichts von ihrer Existenz wissen oder ihnen nicht vertrauen. Das sei nichts, das man leichtfertig tue, sagt Addison. "Man verlangt Menschen etwas ab, das ihnen sehr, sehr schwerfällt. Selbst eine Hotline anzurufen ist nicht leicht. Es hat etwas Unkalkulierbares an sich: Ist die Leitung wirklich sicher? Könnte mein Chef etwas mitbekommen? Bleibe ich wirklich anonym? Kann ich meinen Dienstcomputer benutzen?" →

"NIEMAND HÖRT  
GERN SCHLECHTE  
NACHRICHTEN.  
VOR ALLEM,  
WENN EIGENE  
INTERESSEN  
AUF DEM  
SPIEL STEHEN."

Wendy Addison,  
Gründerin und  
CEO von SpeakOut  
SpeakUp



Ebenso wichtig ist, dass Vorgesetzte lernen, Hinweise auf Fehlverhalten ernst zu nehmen. Auch das könne eine große psychologische Herausforderung sein, sagt Addison: "Niemand hört gern schlechte Nachrichten. Vor allem, wenn eigene Interessen auf dem Spiel stehen." Außerdem gebe es das Phänomen "Überoptimismus". In der Regel glaubten Vorgesetzte an das, was Umfragen in Firmen ergeben: dass Angestellte jegliches Fehlverhalten sofort melden würden. "Natürlich sagen sie das", meint Addison, "wir halten uns ja alle für moralische Menschen. Tatsächlich sind es aber weniger als 50 Prozent."

**ABER ES GEHT NICHT NUR UM MORAL**, sondern auch um Verantwortung. "Wir sollten Whistleblower weder als Helden noch als Märtyrer betrachten", sagt Wirtschaftsethik-Professorin Fotaki. "Das macht sich gut in Filmen, aber die nüchterne Realität ist anders: Diese Menschen erledigen einfach ihren Job."

Auch die MeToo-Bewegung half, die Einstellung zu Whistleblowing zu verändern. Die Zahl der Fälle, die WhistleB erreichten, hat sich von 2016 auf 2017 verfünffacht. Für Henriksson zeigt dies eine neue Einstellung zum Missbrauch von Macht. In solchen sensiblen Fällen müssen die Unternehmen oft in einen Dialog mit den Whistleblowern treten, um an alle Informationen zu gelangen. Dabei ist Anonymität sehr hilfreich", sagt Henriksson. "In manchen Fällen sind Menschen darüber beschämt, dass sie von Vorgängen Kenntnis haben, etwa bei Kinderarbeit."

Anna Romberg ist Beauftragte für Ethik und Compliance beim finnischen Logistikunternehmen Cargotec, einem Kunden von WhistleB. Für sie sind Stellen für anonyme Hinweisgeber das Mittel der Wahl. "Dieses Instrument war oft von entscheidender Bedeutung, insbesondere bei sehr sensiblen Themen wie Diskriminierung und Belästigung", sagt sie. Aber sie wurde in ihrer Laufbahn bei Cargotec und anderen Unternehmen oft auch mit Betrugsfällen konfrontiert, die von Whistleblowern aufgedeckt wurden. "Und bei den Fällen mit den größten finanziellen Konsequenzen für die Unternehmen hatte meist ein Angestellter mein Team direkt kontaktiert. Einem anonymen Fall nachzugehen, ist die größere Herausforderung, insbesondere wenn die meldende Person zögert, sich zu treffen und Informationen weiterzugeben."

**ANONYMITÄT BRINGT VORTEILE MIT SICH.** "Whistleblowing ist etwas sehr Demokratisches", sagt Henriksson. "Ob Fabrikarbeiter in Bangladesh oder CFO in der Frankfurter Zentrale: jeder hat dasselbe Recht, diesen Kanal zu nutzen, wenn er merkt, dass etwas passiert, das entweder seinen Wertvorstellungen zuwiderläuft oder denen der Firma."

Es hat gedauert, bis sich diese Einstellung durchsetzte. Einer ihrer Kunden sei sehr zurückhaltend gewesen, eine Anlaufstelle für Whistleblower einzurichten, sagt Henriksson. "Aber als sie eingeführt war und jeder verstand, wofür sie gut war, hat das die Menschen begeistert", sagt sie. "Und einige Firmen behandeln ihre Whistleblower intern fast wie Helden." Im Schnitt nutzt von 400 Angestellten jedes Jahr einer die Dienstleistungen von WhistleB. Das hält Henriksson für einen gesunden Wert. "Wer Fehlverhalten früh erkennt, kann präventiv handeln und so seine Marke stärken. Und wer ein Whistleblower-System installiert hat, kann vermeiden, dass Fehlverhalten überhaupt erst auftritt."

Noch immer gebe es Geschichten wie ihre eigene, sagt Addison: "Oft kontaktieren mich Menschen, wenn sie bereits tief im Sumpf stecken. Whistleblower, denen es elend geht, die in ihren Autos leben oder die aus juristischen Gründen ihre Familien nicht mehr sehen können." Aber sie ist optimistisch, dass sich die Sichtweise ändert: "Ich sehe zunehmend Unternehmen, die beginnen, sich mit diesen unbequemen Dingen zu beschäftigen." Sollte sich die Einstellung zu schnell ändern, könnte sogar das gegenteilige Phänomen entstehen: dass Unternehmen aktiv zum öffentlichen Melden von Fehlverhalten aufrufen. "Dann müsste ich mir einen neuen Job suchen", sagt Henriksson. Sie lächelt. "Aber ich sehe das als ein sehr positives Problem. Denn dann hätten wir unser ultimatives Ziel erreicht, oder nicht?"

FOTO: RICHARD AWBERY

"LEBE DEIN LEBEN AM ABGRUND.

SEI EIN

REBELL:

LEHNE ES AB,  
DICH AN REGELN ZU HALTEN,

LEHNE ES AB,  
DICH VOM ERFOLG ABHÄNGIG ZU MACHEN,

LEHNE ES AB,  
DICH ZU WIEDERHOLEN,

SIEH JEDEN TAG,  
JEDES JAHR, JEDE IDEE  
ALS HERAUSFORDERUNG.

- DANN MACHST DU  
DEIN LEBEN ZUM

SEILTANZ!"

PHILIPPE PETIT

Französischer Hochseil-Artist  
→ Die ganze Geschichte auf Seite 42

## Weitwinkel



Themen an der Schnittstelle von Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft.



# Goodbye, California

*Das Silicon Valley war die Heimat der Innovation. Doch seine Vormachtstellung wankt. Denn heute bieten Technologie-Cluster auf der ganzen Welt Unternehmern das, was einst den Erfolg des Valleys begründete.*

VON **Shila Meyer-Behjat**



## 1976: Apple

*In diesem Haus im kalifornischen Los Altos wuchs Steve Jobs auf. In der Garage bauten er und Steve Wozniak 1976 den ersten Apple-Computer. Damals waren Technologien, die die Grundlagen für iPod, iPhone und iPad legen sollten, noch reine Träumerei – ganz zu schweigen von dem Gedanken an ein Technologie-Imperium mit eigenen Filialen auf der ganzen Welt.*

**E**S HÄTTE ANDERS KOMMEN KÖNNEN. Als die Technologiebranche noch in den Kinderschuhen steckte, war nicht klar, dass einmal eine Gegend in der Bay Area, knapp 30 Fahrminuten von San Francisco entfernt, das führende Innovationszentrum der Welt werden würde – das Silicon Valley. Denn es gab einen mächtigen Rivalen: den Technologie-Cluster entlang der Route 128, die um Boston herumführt.

Lange Zeit stritten beide Regionen um die Führungsrolle. In Boston wurde das Venture-Kapital in seiner heutigen Form erfunden, die Bay Area wurde zur Heimat von Innovation und Disruption. Aber Ende der 80er-Jahre hatte das Valley seinen Konkurrenten abgehängt. 1994 untersuchte Anna-Lee Saxenian, heute Dekanin der Berkeley School of Information, die Ursachen dafür in der Studie *Regional Advantage*. Deren Kernaussage fasst Innovationsexperte und Stadtplaner Richard Florida so

## Route 128

Die *Businessweek* gab der 93 Kilometer langen Straße nahe Boston den Namen "Magischer Halbkreis". Hier etablierte sich 1955 der erste Technologie-Cluster der USA.

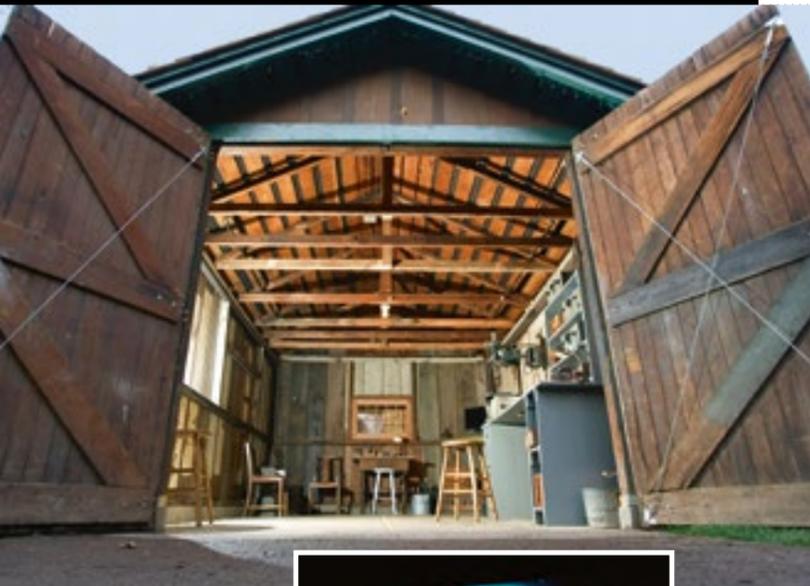
zusammen: "Im Valley führte ein dezentrales Netzwerk von Technologieunternehmen und Industrie dazu, dass sich Innovationen, Zusammenarbeit und kollektives Lernen entwickelten."

Route 128 war von hierarchisch aufgebauten Unternehmen dominiert, die stark auf Loyalität setzten und wenig davon hielten, wenn Mitarbeiter kündigen oder eigene Unternehmen gründen wollten. Im Silicon Valley sah man dies anders: Start-ups wie Cypress Semiconductor, Sun Microsystems und Cirrus Logic waren flexibel und diversifiziert, sodass sie problemlos auf wechselnde Bedürfnisse des Marktes reagieren konnten.

In beiden Regionen gab es Universitäten mit bedeutenden Forschungs- und Lehrprogrammen im Ingenieurwesen. Aber Stanford und UC Berkeley, die Universitäten der Bay Area, bemühten sich deutlich stärker darum, mit regionalen Firmen zusammenzuarbeiten, als dies ihre Ostküsten-Pendants MIT und Harvard taten. Und auch Hewlett-Packard prägte den Stil des Silicon Valley, indem es Start-ups willkommen hieß und sie sogar unterstützte. Der Route-128-Gegenspieler DEC hingegen verschloss sich weitgehend der regionalen Wirtschaft.

Der Rest ist Geschichte. Die Bay Area wurde zum Synonym für Technologie-Innovationen – und zum Sitz von drei der größten Unternehmen der Welt, die zusammen einen Marktwert von 2,5 Billionen US-Dollar erreichen: Apple, der Google-Mutterkonzern Alphabet und Facebook. 1996 erschien die Saxenian-Studie als Buch. Inzwischen gilt es als Standardwerk zu Start-up-Ökosystemen. Auch, weil es nicht nur die Gründe für den Erfolg des Valleys analysierte, sondern auch vorhersah, dass dieses eine weltweit uneinholbare Stellung einnehmen würde. Doch heute, im Jahr 2019, wären kleine Überarbeitungen angebracht.

**EIN GANZ PRAKTISCHES PROBLEM DES SILICON VALLEY** von heute beschrieb jüngst ein Investmentfonds-Manager in einem Artikel für den *Economist*: "Wie soll man ein Start-up in einer Garage gründen, wenn die Garage ein paar Millionen Dollar kostet?" Der Erfolg hat dem Valley das dritthöchste Pro-Kopf-Einkommen der Welt beschert – aber auch die höchsten Lebenshaltungskosten in den USA. Obendrein haben Technologie und Digitalisierung zu einer weltweiten Gründungswelle von Tech-Unternehmen geführt. Eine Folge davon war, was man im Valley den "Aufstieg der anderen" nennt: Städte und Regionen in den USA bauten Technologie-Hubs, Kommunen lockten →



## 1939: Hewlett- Packard

Diese Garage (Bild oben) im kalifornischen Palo Alto ist im "US National Register of historic places" erfasst. Hier bauten 1939 Bill Hewlett and Dave Packard einen Tonfrequenz-generator und legten damit nicht nur den Grundstein für ihre Firma, sondern für das gesamte Silicon Valley. 80 Jahre später steht das Unternehmen immer noch für Innovation, beispielsweise durch Initiativen wie den HPE Discover Summit, der im Juni 2018 in Las Vegas stattfand (unten).



## "Mitte der 90er-Jahre floss fast das gesamte globale Risikokapital in US-Firmen. Das hat sich drastisch verändert."

**Richard Florida,**  
Innovationsexperte und Stadtplaner



Unternehmen mit Steueranreizen und niedrigen Lebenshaltungskosten an und kleinere Universitäten bemühen sich zunehmend darum, Unternehmertum und Technologie zu fördern. Beispielsweise Seattle, das texanische Austin, New York und das "Research Triangle" von North Carolina.

### EINE WEITERE FOLGE WAR GLOBALER WETTBEWERB.

"Noch Mitte der 90er-Jahre floss fast das gesamte globale Risikokapital in US-Firmen", sagt Stadtplaner Florida: "Das hat sich drastisch verändert. In den vergangenen fünf Jahren gab es weltweit einen rasanten Anstieg von Gründungen und Investments, insbesondere in Europa und Asien."

Heute können Hightech-Gründer Risikokapital einwerben, ohne ihre Heimatstadt oder ihr Heimatland verlassen zu müssen. Und zum Teil ermöglichen dies ebenjene Technologien, die im Valley erfunden wurden, sagt Vivek Wadhwa, Professor an der Carnegie Mellon School of Engineering: "Das Silicon Valley ist nicht weniger innovativ als früher – aber der Rest der Welt hat von ihm gelernt und tritt nun in einen Wettbewerb. Der einzige wirkliche Vorteil des Valleys besteht in seinen Netzwerken, seiner Diversität, seiner offenen Kultur, seiner Risikobereitschaft und seinem Mentorentum – der Bereitschaft, einander zu unterstützen. Aber der Rest der Welt wird auch das lernen."

Einige Start-up-Ökosysteme konzentrieren sich auf nationale Märkte – beispielsweise in China oder Indien. Andere, aus kleineren Märkten, agieren von Anfang an global – so wie die meisten Start-ups aus Tel Aviv oder Stockholm. "Natürlich gibt es Faktoren, die für Erfolg oder Misserfolg von Start-up-Ökosystemen entscheidend sind, etwa die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern und Kapital, ein nennenswerter Zielabsatzmarkt und eine gute technologische Infrastruktur", sagt Thomas Funke von der Frankfurter Goethe-Universität. "Aber wie wichtig jeder der Faktoren ist, ist höchst unterschiedlich. Nicht nur Technologien entwickeln sich in rapidem Tempo, sondern auch die Voraussetzungen für Innovation."

Rebecca Fannin, Chefin von Silicon Dragon Ventures, das Nachrichten über Start-up-Hubs jenseits der Bay Area veröffentlicht, sagt: "Zehn der zwölf größten Finanzierungen für Internetfirmen des Jahres 2017 betrafen Unternehmen

aus Asien." Zwei der zehn wichtigsten Internet-Unternehmen, die 2017 an die Börse gingen, stammen laut Rise-Capital-Gründer Nazar Yasin aus Lateinamerika. Und es sieht so aus, als ob mehr Städte und Regionen folgen werden. "2001 habe ich eine Verschiebung von nerdigen Vororten wie dem Silicon Valley zurück in die Städte vorhergesagt", bemerkt Florida, "das ist längst eingetreten." In seinem neuesten CityLab-Report listet er Beispiele von 300 urbanen Clustern in 60 Ländern auf, die weltweit Investoren und Gründer angezogen haben.

Wie viel stimmt also heute noch von den Thesen, die die Saxenian-Studie einst aufstellte? "Ich glaube, dass es auch heute noch immer auf dieselben Punkte ankommt: die Kultur, die Diversität und die Gründergemeinschaft", sagt Wadhwa. "Aber früher lag die Ursache für den Erfolg in der Offenheit und Zusammenarbeit der Start-ups im Valley. Heute müssen Gründer sich mit der ganzen Welt vernetzen. Durch das Internet und andere Technologien ist das ja sehr einfach geworden."

Eine der wichtigsten Zutaten bleibe eine Atmosphäre, die Innovation und Gründergeist beflügelt, sagt Florida: "Um ein gutes Start-up-Ökosystem zu

# 10 der 12

größten Internet-Investitionen des Jahres 2017 flossen in asiatische Firmen wie Meituan, Toutiao, Ofo and Koubai aus China. Die zwei verbleibenden Unternehmen sitzen in den USA: Uber und Airbnb.

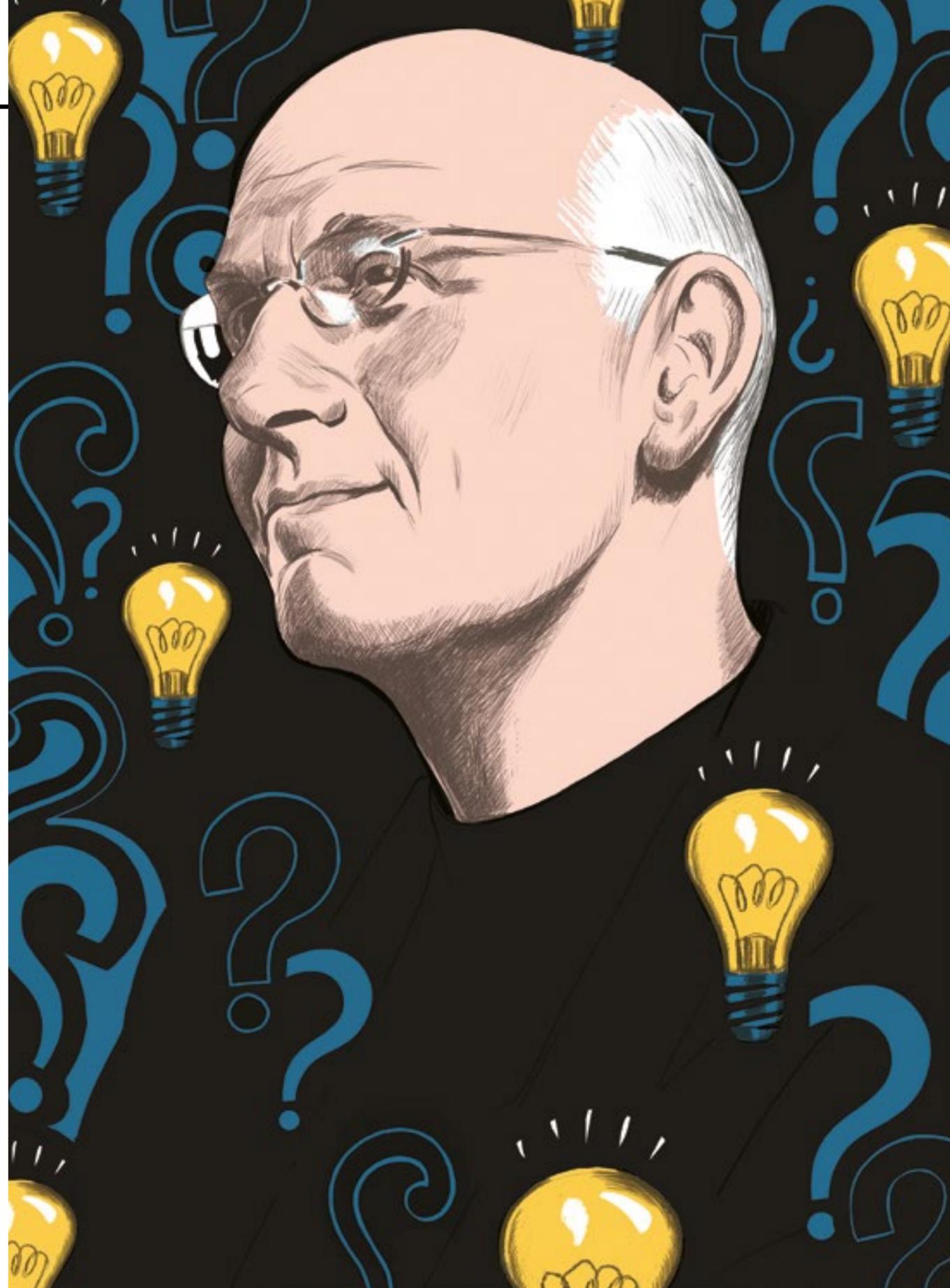
erschaffen, braucht man eine tolle Stadt und Investitionen in vier T: Technologie, Talent, Toleranz und Town – also die Lebensqualität der Stadt. Chinesische Städte können riesige Summen aufbringen, aber ich glaube, die Zukunft liegt in Orten wie London Berlin, Toronto, Paris, Sydney, Stockholm, Amsterdam und, ja: auch in New York und San Francisco." Aber vielleicht kommt es ja völlig anders. "Vielleicht sollten wir nicht darüber nachdenken, welches Ökosystem als nächstes an erster Stelle liegen wird", sagt Funke, "sondern wer das nächste große Problem lösen wird."

**KÖNNTE SICH DAS SILICON VALLEY VERWANDELN?** In einen Ort, der nur noch für Start-up-Archäologen von Interesse ist? Einer berühmten Garage ist es bereits so ergangen. Sie steht in Palo Alto und war 1939 der Geburtsort von Hewlett-Packard, dem Unternehmen, das den ersten Computer baute. Heute beherbergt die Garage ein Museum. Es ist ein Denkmal für die Geschichte der Innovation im Valley. Aber jetzt, da dessen Vormachtstellung ins Wanken gerät, ist es gleichzeitig ein Warnsignal. Dafür, dass Innovatoren stets in Bewegung bleiben müssen. Im Wortsinn. ■



## Top 20: Die weltweit besten Standorte für Innovationen





## Hal Gregersen

Gregersen ist Professor an der Michigan Technology University (MIT) und leitet das MIT Leadership Center. Er ist Co-Autor von zehn Büchern, unter anderem von: *The Innovator's DNA*. 2017 gehörte er zu den Preisträgern des Thinkers50 Leadership Award.



# Frag dich: Was ist die Frage?

*Wieder ein komplexes Problem. Und wieder einmal hoffen wir, dass eine brillante Lösung wie aus dem Nichts auftaucht. Leadership-Experte HAL GREGERSEN erklärt, wie wir bessere Antworten finden: indem wir uns auf Fragen fokussieren.*

VON **Neelima Mahajan**

ILLUSTRATIONEN VON **Jeanne Detallante**

**W**IE ERSCHAFFT MAN ein wirklich innovatives Unternehmen? Eines, das nicht nur ab und zu Innovationen hervorbringt, sondern regelmäßig? Hal Gregersen, Professor an der MIT Sloan School of Management, glaubt: Der größte Fehler liegt darin, dass wir nach Antworten suchen. Nach überwältigenden Lösungen, die sich niemand zuvor vorstellen konnte. Gregersen sagt: Wir müssen einen Schritt zurückgehen – und einen genauen Blick auf die Fragen werfen, mit der die Suche nach der Innovation begann. Waren es die richtigen Fragen? Hätte man sie besser formulieren können? Wer besser fragt, definiert Probleme besser – und erhält bessere Lösungen. Als Kinder besaßen wir diese Fähigkeit, doch mit der Zeit trieben soziale Konditionierung und gesellschaftliche Regeln sie uns aus. In seinem Buch *Questions Are the Answer* sagt uns Gregersen, wie wir unsere angeborene Neugier zurückgewinnen.

**Wie kommt es, dass Sie sich auf Fragen statt auf Antworten fokussieren?**  
In den 30 Jahren, in denen ich mich mit dem Thema Leadership beschäftige, habe ich festgestellt, dass alle herausragenden Führungspersönlichkeiten eines gemeinsam haben: Sie fragten Fragen, die ich "katalytisch" nenne. Ihnen war klar, dass die Antwort wichtig →



war, aber eben auch, dass die richtige Frage der schnellste Weg ist, eine gute Antwort zu erhalten.

#### Wie können Führungskräfte ihre Frage-technik verbessern?

Ich habe Tausende von Führungskräften gefragt: "Ist es wichtig, dass man fragt?" Alle stimmten zu. Aber dann fragte ich: "Wie formuliert man eine Frage besser, wie formuliert man sie katalytisch?" Und da waren 98 Prozent überfordert. Sie wissen, dass es wichtig ist, wie man fragt, aber sie können niemandem erklären, wie man das tut.

Michael Sippey, der Vice President Product bei der Journalismusplattform Medium, formuliert es simpel: "Versetze dich in eine Lage, die dich dazu nötigt, klare Fragen zu stellen." Welche Umgebung, welche Zuhörer, welche Teamkollegen würden mich dazu bringen einzugestehen, dass ich mich vielleicht irre? Das bringt mich möglicherweise dazu zu reflektieren – und schließlich meine Sicht der Dinge zu verändern. Und es kann eine neue Frage hervorbringen – die mich näher an eine bessere Antwort bringt.

Viele Führungskräfte sind antwortgetrieben. Darum widerspricht es ihrer Intuition, einen Schritt zurückzugehen und sich zu fragen: Welche Situation würde mich dazu bringen, dass ich mich unwohl fühle? Dass ich das Gefühl habe, dass ich irre? So sehr, dass eine Frage auftaucht, die eine vollkommen neue Antwort hervorbringt?

#### Wie kriert man eine fragefreundliche Umgebung?

Eine Methode ist "Question Burst". Man lädt eine Gruppe ein, deren Teilnehmer Fragen zu Chancen oder Herausforderungen stellen, die ihnen wichtig sind. Es gibt keine Antworten, und keine Erklärungen dafür, warum sie die Frage

stellen. In einem Zeitraum von vier Minuten entwickelt eine Gruppe dabei um die 20 Fragen. Alle können sehen: "Ich bin angreifbar. Ich weiß nicht alles, aber ich bin entschlossen, die Ursache herauszufinden." Erstaunlicherweise wirkt diese simple Übung auf viele bedrohlich – jedenfalls in einer Umgebung, in der es unüblich ist, den Status quo infrage zu stellen. Ein Question Burst ist ein Anfang. Er kann dazu führen, dass das anschließende Gespräch freier und vertrauensvoller geführt wird, als es sonst der Fall gewesen wäre.

#### Wie wichtig ist es für ein Unternehmen, dieselben Fragen nach einiger Zeit erneut zu stellen?

Führungskräfte bekommen ständig Daten auf den Tisch gelegt. Daten und Fakten, die von einem System produziert werden, das um die Fragen anderer Menschen herum errichtet wurde. Und die Führungskräfte versuchen darauf

Antworten zu finden. Aber der Schlüssel zu disruptiven Innovationen ist herauszufinden, was von dem, das wir nicht wissen, es ist, das wir nicht wissen. Und dafür müssen wir aktiv nach verborgenen Daten suchen. Die Daten, die nicht auf unseren Tisch gelegt werden. Das heißt: aufstehen und sich in Bewegung setzen, um sie zu suchen.

Ein Beispiel dafür ist Marc Benioff, der Gründer des Cloud-Computing-Unternehmens Salesforce. Er ist ständig in Bewegung. Innerhalb seines Unternehmens und in der ganzen Welt – und zwar ohne Begleiter. Er begibt sich in Situationen, in denen er auf verborgene Daten trifft. Nicht nur, indem er physisch in Bewegung ist. Es gibt auch eine Beschwerdestelle bei Salesforce und einen Chatroom, in dem Menschen über Probleme im Unternehmen sprechen können. Benioff ist dort oft unterwegs. Um herauszufinden, wo die wahren Probleme und Chancen liegen.

## "Die meisten Systeme reagieren äußerst feindselig auf katalytische Fragen oder Wünsche, den Status quo zu ändern."

Ein anderes Beispiel ist der Cirque du Soleil. Dort treffen sich die Künstler kurz vor der Show in der sogenannten "Höhle der Löwen", um zu besprechen, wo es noch hakt. Es werden Fragen gestellt, die schwer zu beantworten sind – damit die Show besser wird.

Einen ähnlichen Raum gibt es bei Pixar. Wenn Regisseure ihn betreten, wissen sie, dass sie nun drei Stunden lang nichts zu hören bekommen werden außer kritischem, aber meist konstruktivem Feedback, dass alles aufgezählt wird, was an ihrem Film falsch ist. Damit aus einer langweiligen Geschichte am Ende ein Drehbuch für einen Blockbuster wird.

Jedes Unternehmen sollte sich darum fragen: Wo ist der Raum, in dem bei uns schwer zu beantwortende Fragen formuliert und gestellt werden? Die innovativsten Unternehmen der Welt sind die, die spüren, wo sich diese Räume befinden, oder sie bewusst erschaffen.

#### Menschen mit viel Erfahrung neigen dazu, in ihren Meinungen sehr festgefahren zu sein. Wie geht man damit um?

Ein tragisches Beispiel dafür ist Travis Kalanick, der frühere CEO von Uber. Er nutzte selbst ein Uber-Taxi. Und während der Fahrt beschwerte sich der Fahrer bei ihm über alles, was bei dem Unternehmen schief läuft. Statt zuzuhören, ging Kalanick sofort in eine Verteidigungshaltung. Ein Video des Gesprächs ging viral und Kalanick wurde gefeuert.

Wenn ich auf eine Situation treffe, die mir unbekannt ist, frage ich mich jedes Mal: Was genau ist es, das neu ist? Ich gestehe mir zu, die Situation wie ein Anfänger zu betrachten. Ich gestehe mir zu, zu irren. So findet man die verborgenen Daten. Wir brauchen eine Haltung, die uns ermöglicht herauszufinden, wo wir falsch liegen. Herauszufinden, was von dem, das wir nicht wissen, es ist,

### Fragen lernen mit dem Question Burst

1

**Suchen Sie eine Bühne:**  
Laden Sie Menschen ein, die nichts mit der Thematik zu tun haben und eine andere Sicht auf die Welt haben als Sie. Erklären Sie ihnen Ihre Herausforderung in maximal zwei Minuten.

2

**Brainstormen Sie:**  
Brainstormen Sie für einen Zeitraum von vier Minuten gemeinsam mit der Gruppe über die wichtigen Fragen.

3

**Fordern Sie sich heraus:**  
Greifen Sie einige "katalytische" Fragen heraus und schlagen Sie neue Wege ein, um sie zu beantworten.



### Üben Sie jeden Tag

Wenn Sie erlernt haben, wie man besser fragt, halten Sie andere dazu an, es ihnen nachzutun – insbesondere Kinder. Trainieren Sie täglich vier Minuten lang Ihre Fragetechnik. Nach einem Jahr haben Sie dann volle 24 Stunden Training hinter sich.

das wir nicht wissen, bevor es zu spät dafür ist. Einige Führungskräfte unternehmen enorme Anstrengungen, damit sie sich jeden einzelnen Tag und jede einzelne Stunde im Empfangsmodus befinden, um die verborgenen Daten zu empfangen, die ihre Denkmodelle auf den Kopf stellen könnten.

So macht es Jeff Wilke, der CEO von Amazon Worldwide Consumer. Er hat mir einmal erzählt: "Ich weiß, dass ich eine bestimmte Denkweise habe. Ich bin mir sehr bewusst darüber, wie sie aussieht, und ich bin mir sehr sicher, dass einige Teile davon grundfalsch sind." Er versucht ständig, dieses Modell zu erneuern – durch neue Erfahrungen in seiner Arbeitsumwelt, aber auch in seiner alltäglichen Umgebung.

#### Als Kinder stellen wir alles infrage, aber wenn wir älter werden, ändert sich das ...

Die meisten Systeme reagieren äußerst feindselig auf katalytische Fragen oder Wünsche, den Status quo zu ändern. Das Schulsystem in den USA verweigert sich systematisch Fragen. Die meisten Menschen, die dieses System durchlaufen haben, sind darauf konditioniert, Antworten zu geben – und werden dann angestellt von Unternehmen, die tragischerweise ganz ähnlich operieren. In unseren ersten Jobs erwartet man meist von uns, Aufgaben zu erledigen, und nicht, Dinge zu hinterfragen.

Wir sollten aufpassen, was um uns herum geschieht. Ob es um mich selbst geht, meine Kinder, meine Enkelkinder, ob in der Schule oder am Arbeitsplatz – wir sollten immer fokussiert sein: An welchem Projekt arbeitest du? Welches Problem versuchst du dabei zu lösen? Welche Mittel stehen dir zur Verfügung? Lernen geschieht nur, wenn es um das Projekt herum stattfindet. Jedenfalls die Art zu lernen, die Fragen zulässt, statt sie zu verhindern. ■



# Frau am Steuer

*E-Mobilität, autonomes Fahren und Konnektivität stellen die Autobranche auf den Kopf. Catherine Perez, Vice President bei Nissan, ist sicher: Auf der Fahrt ins Ungewisse braucht man gute Beifahrer.*

VON **Janet Anderson**

FOTOS VON **Shiho Fukada**

**ÜBERBLICK IM UMBRUCH**  
Catherine Perez will mit Kooperationen dem Wandel in der Branche begegnen.

**W**IE NUTZEN WIR AUTOS? Unsere Vorstellung davon wandelt sich. An die Stelle des Besitzes treten neue Formen wie Car-Sharing oder Uber. Und der Tag, an dem alle Autos autonom fahren, ist nicht mehr weit entfernt. Autos werden bald schon nicht mehr die Blechkisten sein, die uns von A nach B transportieren, sondern digital verknüpfte Mobile, die Staus umfahren, selbstständig parken und ihren Fahrgästen ermöglichen, sich mit allen möglichen Dingen zu beschäftigen: Arbeiten, Gespräche, ein Nickerchen.

Zu alledem kommt die Herausforderung hinzu, dass die Branche umweltfreundlicher werden soll. Ist E-Mobilität die Lösung? Was fehlt noch, damit sich Elektromobile flächendeckend durchsetzen? Eine Frau, die Antworten auf diese Fragen sucht, ist Catherine Perez: Vice President Corporate Strategy, Partnerships and Business Development bei Nissan. Sie sagt: Kooperationen sind der

Schlüssel. Auf der Suche nach Lösungen arbeiten Autobauer nicht nur untereinander zusammen, sondern auch mit Unternehmen aus anderen Bereichen – Unternehmen, die die Expertise mitbringen, die es braucht, dem Kunden das zu geben, was er sich wünscht. Und Perez, eine der wenigen Frauen, die eine Führungsposition in der noch immer männerdominierten Branche einnimmt, steht im Zentrum dieses Wandels.

**Noch immer zieht die Automobilbranche mehr Männer als Frauen an. Was zog Sie an?**

Eine Mischung aus mehreren Dingen, die ich mag: Technik, Kreativität und gestalterische Fähigkeit. Zudem ist es eine Branche, in der sich ein rasanter Wandel vollzieht, in der es strategische Entscheidungen und Allianzen gibt und die sehr international ist. Zumindest galt das für die vergangenen 20 Jahre. Jetzt liegt eine Revolution vor uns. Und gerade darum bin ich froh, dass ich noch immer in dieser Branche arbeite. —>



#### Was muss man mitbringen, um als Frau in der Automobilbranche Erfolg zu haben?

Dasselbe wie Männer: Kampfgeist und Freude an ständigen Herausforderungen.

#### Sie sagen, der Branche steht eine Revolution bevor. Was wird sich ändern?

Erinnern Sie sich daran, wofür man vor 20 Jahren Handys benutzt hat? Zum Telefonieren. Heute können Sie damit Millionen Dinge tun. Genau dasselbe wird mit Autos passieren. In China bieten die jüngsten Modelle schon ein solches Level an Konnektivität an, dass Fahrer und Fahrgast statt ihres Smartphones das Auto nutzen, um einen Termin auszumachen, ihre Mutter anzurufen oder eine Pizza zu bestellen.

#### Welche Ziele verfolgt Nissan in dieser Branche im Umbruch?

Unsere Ziele lauten: null Tote im Straßenverkehr, dafür mehr Autos, die autonom, elektrisch und miteinander verbunden sind. Der Wunsch nach solchen Autos ist in Schwellenländern ebenso groß wie in entwickelten Staaten. Ich bemühe mich noch einmal den Vergleich zum Telefon: Vor 40 Jahren glaubte niemand daran, dass sich Telefone in Afrika flächendeckend verbreiten würden – weil die Infrastruktur dafür fehlte. Mobiltelefone machten es möglich, eine Entwicklungsstufe zu überspringen. Ebenso werden wir in verschiedens-

ten Teilen der Welt die Nachfrage nach Fahrzeugen bedienen, die untereinander verbunden sind.

#### Wie stark hängt die Zukunft der Automobilbranche von Kooperationen ab?

Mobilitätsdienstleistungen sind keine klassische Kompetenz der Automobilbranche, sondern eine Ergänzung. Dafür braucht es anderes Know-how. Wer auf dieses Know-how zugreifen will – und Schnelligkeit ist ein entscheidender Faktor –, der muss kooperieren. Zusammenarbeit gibt es in den verschiedensten Formen. Die Art und Weise, in der sie umgesetzt wird, ist nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass man sie umsetzen muss, weil wir weltweit vielfältigste Wünsche von Kunden zufriedenstellen müssen.

#### Wonach entscheiden Sie, mit welchen Unternehmen Sie zusammenarbeiten?

Ich habe alles im Auge, was mit elektrischen Antrieben, autonomem Fahren oder Konnektivität zu tun hat. Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen bin ich offen für die verschiedensten Lösungen und die verschiedensten Formen der Zusammenarbeit. Eine Menge Innovationen kommen von Start-ups; es ist unmöglich vorherzusagen, mit welchen konkreten Ideen sie an uns herantreten werden. Darum sind wir eine Partnerschaft mit dem japanischen Accelerator "Plug and Play" eingegangen. Sie übernehmen das



### Catherine Perez

Catherine Perez arbeitete erst in Paris and Tokio für Nissan und später als Einkaufschefin für Nordamerika. Als Vice President Corporate Strategy, Partnerships and Business Development sucht sie heute für Nissan Partner, um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen.

**SICHER UND SAUBER** Für Nissan verfolgt Catherine Perez das Ziel "null Verkehrstote und null Emissionen".

Scouting und die Vorauswahl. Ich weiß im Vorfeld nie, was für Ideen mir präsentiert werden. Aber das ist auch unwichtig – solange es unseren Zielen dient: unseren Kunden die bestmöglichen Dienstleistungen und Produkte anzubieten. Wir nennen das die "Nissan Intelligent Mobility".

#### Was bedeutet das?

Wir wollen neu definieren, wie man Autos fährt, womit man sie antreibt und wie man das Ziel "null Verkehrstote und null Emissionen" in unsere Gesellschaft integriert. Das ist die technische Seite. In puncto Zusammenarbeit ist das Entscheidende der Geist, in dem man es tut. Wir brauchen einen Win-win-Ansatz mit dem Ziel, dem Kunden etwas anzubieten, das besser ist als alles, was ihm woanders angeboten wird.

#### Wie sollte Technologie im Auto funktionieren?

Entscheidend ist, dass man sie nutzerfreundlich umsetzt. Technische Spielereien sind mir als Kunde egal, wenn ich nicht weiß, wie sie funktionieren. Mich nervt, wenn ich nicht in der Lage bin, in einem neuen Auto einen Radiosender einzustellen. Innovation muss simpel und intuitiv zu bedienen sein. Meine Testfrage lautet: Funktioniert es so gut wie mein Smartphone? Wenn nicht, ist es nicht gut genug. Ich will ganz konkret wissen: Wie macht diese Innovation mein Leben leichter?

#### Wie wird Mobilität in zehn Jahren aussehen?

Die größte Veränderung wird die Menge an Möglichkeiten sein, mit denen man von einem Ort zum anderen kommt. Wenn Sie mit Ihrer ganzen Familie einschließlich Haustier auf Reisen gehen, werden Sie ein Transportmittel nutzen, wenn Sie

# 90%

weniger CO<sub>2</sub> sollen die Fahrzeuge von Nissan im Jahr 2050 im Vergleich zum Jahr 2000 ausstoßen. Dieses Ziel gehört zu der Vision "null Emissionen, null Tote".

# 4,4 Mrd. USD

gab Nissan im Jahr 2017 für Forschung und Entwicklung aus.

zum Flughafen müssen, ein anderes. Menschen haben unterschiedliche Reisebedürfnisse. Wir müssen sie präziser ansprechen.

#### Wer hat Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn am meisten unterstützt?

Es gab eine ganze Reihe von Menschen bei Nissan, die mich inspiriert haben oder Mentoren für mich waren, darunter einige Frauen. Sie gaben mir die Chance, mehr Verantwortung zu übernehmen, und schufen herausfordernde Stellen für mich. Was sie mir gaben, war eine Mischung aus Inspiration und Ansporn. Ich hatte Glück, dass ich in einem Unternehmen arbeite, in dem man diese Mischung findet. Vermutlich, weil es zu Nissans DNA gehört, Diversität zu fördern.

#### Glauben Sie, dass in Zukunft mehr Frauen Führungsrollen übernehmen werden?

Ich sehe vieles, das mir für die Zukunft Mut macht. Die junge Generation ist durchsetzungsstark und selbstbewusst, und das ist gut so. Aber nach wie vor ziehen Bereiche, die sich mit Zukunftstechnologien beschäftigen, wenig Frauen an. Das müssen wir ändern.

Es sollte mehr Frauen geben, die sich mit künstlicher Intelligenz beschäftigen, mehr Ingenieurinnen und mehr Programmiererinnen, denn das sind die Bereiche, die die Zukunft gestalten. Fehlt es uns an Diversität bei denen, die diese Technologien entwickeln, werden wir nicht in der Lage sein, die Diversität unserer Kunden vollständig abzudecken. Darum ist dieses Ziel von höchster Wichtigkeit.

#### Welchen Ratschlag geben Sie jungen Frauen, die ins Berufsleben starten?

Blieben Sie so, wie Sie sind: Andere Menschen werden erkennen, dass Sie authentisch und ehrlich sind. Und: Zeigen Sie Einsatzbereitschaft und den Willen zu Herausforderungen. Bewegen Sie sich aus ihren gewohnten Bahnen heraus.

Glücklicherweise leben wir in einer Zeit, in der man nicht mehr von jungen Menschen erwartet, sich so zu verhalten wie andere, sondern in der man ihnen zugesteht, sie selbst zu sein. Diese Chance müssen sie nutzen. ■

**"Meine Testfrage lautet: Funktioniert es so gut wie mein Smartphone? Wenn nicht, ist es nicht genug."**

# Unter Hochdruck

*Es ist ein Jahrhundert-Rennen: Wer wird den ersten Hyperloop entwickeln – eine Technologie, um superschnelle Züge mit Druckluft durch Röhren zu schießen? Zwei Unternehmen führen den Wettlauf an – mit radikal unterschiedlichen Strategien.*

VON **Dan Matthews**

FOTO: HYPERLOOP TECHNOLOGIES

*GIB SCHUB, RAKETE  
So wie in dieser Simulation  
könnte in der Vorstellung  
des Unternehmens HTT  
ein Hyperloop-System in  
der Praxis aussehen.*

**C**HARLES LINDBERGH IST EINE LEGENDE. Der Mann, der im Mai 1927 in 33 Stunden von New York nach Paris flog – und damit als erster Mensch in einem Nonstop-Flug den Atlantik überquerte. Wesentlich weniger bekannt aber ist ein Mann, der den Grundstein für diese Leistung legte: Raymond Orteig. Ein in Frankreich geborener Hotelier, der es in den USA durch harte Arbeit zu Wohlstand gebracht hatte. Er hatte einen Preis von 25.000 Dollar für den Nonstop-Atlantikflug ausgesetzt. Und schon vor Lindbergh versuchten zahlreiche Piloten, sich den Preis zu sichern – und starteten so einen Wettlauf der Innovation.

86 Jahre später löst erneut ein Unternehmer einen Wettlauf um ein neuartiges Transportmittel aus. Ein sehr reicher und sehr hemdsärmeliger Unternehmer: Elon Musk, Gründer von Tesla und SpaceX. 2013 skizzierte er die Idee eines Systems aus Vakuumröhren, durch das Passagier- und Güterzüge mit einer Geschwindigkeit von 1.000 Kilometern pro Stunde schießen könnten. Er nennt es: Hyperloop.

**GANZ NEU IST DIE IDEE NICHT.** Bereits 1799 ließ der britische Erfinder George Medhurst eine "atmosphärische Eisenbahn" patentieren, die per Luftdruck Reisende durch Röhren unterhalb Londons befördern sollte. Bis Ende des 19. Jahrhunderts gab es in Großbritannien, Frankreich und den USA mehrere kleine Experimente mit Passagierzügen, die darauf aufbauten. Und es entstand die Rohrpost. Mit ihr wurden etwa in großen Gebäudekomplexen wie Fabriken oder Krankenhäusern Post, Maschinenteile und Medikamente verschickt. Aber auch innerhalb von Städten versendete man Post durch unterirdische Röhren; das weltweit größte Netz in Paris war im Jahr 1935 rund 500 Kilometer lang.

Ein wirklich schneller Zug aber blieb 200 Jahre lang Träumerei. Niemand sah sich berufen, die Fantasie in Realität umzusetzen. Bis Musk sein White Paper verfasste. Sein Ruf als Querdenker und Antreiber branchenverändernder Ideen brachte Schwung in die Sache. Aber auch das Timing war wichtig. Die Initiative passte zusammen mit Fortschritten in Kommunikation, Datenauswertung, Kartografie, Modelldesign, Weltraumforschung und dem Internet of Things. Neue Branchen und Unternehmen waren entstanden, inklusive des Konzepts der "Crowd" sowie Kreislaufwirtschaft- und Sharing-Konzepten. —→

Seit 2013 beschäftigen sich mehrere Unternehmen mit dem Konzept, die zwei bedeutendsten davon sind Virgin Hyperloop One (VHO) und Hyperloop Transportation Technologies (HTT). Anders als Eisenbahngesellschaften, Technik- oder Raumfahrtunternehmen sind sie nicht vorbelastet durch etablierte Systeme oder Vorgängermodelle. Was sie hatten, war nichts als eine Idee – und unendlich viele Optionen, um ein Transportmittel zu bauen, das geradeaus in die Zukunft fahren soll.

**IHRE STRATEGIEN SIND VÖLLIG VERSCHIEDEN.** VHO stellte ein Team zusammen, baute eine Teststrecke in der kalifornischen Wüste und überzeugte Richard Branson davon, als Investor und Vorstand einzusteigen. Die HTT-Gründer Bibop Gresta und Dirk Ahlborn taten nichts dergleichen. Sie schufen ein Open-Source-Modell. Der Italiener Gresta, heute HTT-Vorstandsvorsitzender, traf den Deutschen Ahlborn auf einer Konferenz in Kalifornien. "Dirk hatte die Website JumpStartFund ins Leben gerufen, auf der Menschen Projekte einstellen können. Wer sich dort engagiert, erhält im Gegenzug Aktien", erzählt Gresta. "Als er das Thesenpapier von Elon Musk einstellte, meldeten sich 100 Menschen aus 20 Ländern, die mitmachen wollten. Darunter waren Leute, die für die NASA, SpaceX, Boeing und Lockheed Martin arbeiteten. Es waren Leute, die für alles eine Lösung hatten. Das hat meine Sichtweise auf Start-ups auf den Kopf gestellt."

## "Hyperloop ist eine Mischung aus einer Concorde, einer Schienenkanone und einem Airhockey-Tisch."

**Elon Musk,**  
Hyperloop-Initiator  
und Unternehmer



### FACTS & FIGURES

→  
HYPERLOOP  
TRANSPORTATION  
TECHNOLOGIES

In den ersten drei  
Geschäftsjahren  
hat HTT mehr als

**100**

MILLIONEN USD  
von Investoren  
eingeworben.

**8x**

HÄRTER  
als Stahl soll  
das Material  
Vibranium sein,  
aus dem HTT  
seine Transport-  
kapseln fertigt.

**10**

WOCHEN-  
STUNDEN  
müssen die  
Beteiligten von  
HTT mindestens  
für das Projekt  
aufbringen.



**ERSTE KLASSE**  
Die HTT-Gründer Bibop Gresta und Dirk Ahlborn (r.) 2016 in einem der ersten Kapsel-Modelle.



**MENSCHEN UND MATERIAL**  
Eine Röhre wird zum HTT-Testgelände im französischen Toulouse gefahren. Die Röhren sind gleichermaßen für die Beförderung von Passagieren und Gütern ausgelegt.

FOTOS: BRIAN DOWLING / GETTY IMAGES; DAVID ZENTZ / HYPERLOOP TECHNOLOGIES (2)



**VORHANG AUF**  
Am 2. Oktober 2018 zeigt HTT einem begeisterten Publikum seine erste Passagierkapsel in Originalgröße.

Fraglich bleibt, ob ein Open-Source-Projekt ähnliche Investitionssummen einwerben kann wie eines, das über ein festes Team verfügt. Als dieser Artikel in Druck ging, besaß HTT anders als VHO nach wie vor keine funktionierende Teststrecke.

Und wer entscheidet bei einer solchen Initiative, welche Ideen weiterverfolgt und welche ignoriert werden? Wie koordiniert ein Start-up, das noch über keinerlei Strukturen verfügt, den Input von so vielen Menschen? "Investitionen in Hardware und Maschinen sind schwer zu rechtfertigen, wenn unklar ist, wohin das Geld fließt, wie der Markt aussieht und was davon sich jemals monetarisieren wird", sagt Stefan Haefliger, Professor für Strategisches Management und Innovationen an der Cass Business School in London.

Dennoch bewegt sich HTT mit Lichtgeschwindigkeit vorwärts, unterschreibt Vereinbarungen zu Lizenzen und Machbarkeitsstudien in Indien, Südkorea, Indonesien und Tschechien – ebenso wie Verträge über mögliche kommerzielle Nutzungen von Hyperloops in China und der Ukraine. Auch die Arbeiten an einer 320 Meter langen Teströhre im französischen Toulouse haben begonnen. Und bis Ende 2019 werde eine weitere, ein Kilometer lange Röhre im Einsatz sein, sagen die Gründer.

Auch VHO hat mit seinem traditionellen Modell in Sachen Teamaufbau, Finanzierung und Entwicklung eines funktionierenden Prototyps große Fortschritte erzielt. Das Unternehmen hat gute Chancen, die Ausschreibung für ein extrem schnelles Transportsystem zwischen Chicago, Columbus und Pittsburgh zu gewinnen. Eine Machbarkeitsstudie über eine Strecke zwischen den indischen →

Eigentlich wird das Konzept Open Source fast ausschließlich für Software angewendet. Und niemals zuvor war es für ein Infrastruktur-Projekt eingesetzt worden, das so groß ist wie Hyperloop. Doch mithilfe der Crowd gelang es HTT, ein hypothetisches Modell zu entwickeln, wissenschaftliche Grundlagen aufzubauen, Skizzen und Modelle anzufertigen – und sogar, das Konzept an Interessenten zu verkaufen.

Das Open-Source-Modell von HTT bietet große Chancen, sagt Bent Flyvbjerg, Professor für Major Program Management an der Saïd Business School in Oxford, aber es bringe auch Herausforderungen mit sich: "Das größte Problem bei solchen Projekten ist nicht die Technik; es sind Politik und Behörden. Das unterscheidet es von der Entwicklung von Open-Source-Software: Dafür muss man niemand enteignen und nichts bauen – schon gar nicht über Grenzen hinweg."

Städten Pune und Mumbai soll sich "in einem fortgeschrittenem Stadium" befinden. Andere Studien beschäftigen sich mit dem Bau von Strecken zum internationalen Flughafen von Denver und zwischen Kansas City und St. Louis. Zudem stehen die VHO-Gründer mit der saudi-arabischen Regierung in Kontakt, die die Städte ihres Landes miteinander verbinden will.

"Im Jahr 2017 haben wir uns voll darauf konzentriert, die Technologie auf unserer Teststrecke DevLoop zu testen", sagt Ryan Kelly, Head of Marketing and Communications bei VHO: "2018 und 2019 geht es um die Markteinführung. Darum lassen wir weltweit Studien zu ökologischen Folgen durchführen." Für Kelly liegt der Schlüssel zum Erfolg im Rennen darin, Leute an Bord zu bekommen, die sich mit Sicherheitsregeln und behördlichen Vorschriften auskennen. Das sei wichtiger "als einen Risikokapitalgeber an Bord zu bekommen, der unsere Idee gut findet", sagt er.

**ES GIBT EINE FRAGE, DIE DARÜBER HINAUSGEHT.** Sie lautet: Können Entwicklungen und Unternehmen, die aus Open Source entstehen, eine Rolle bei großen Infrastruktur-Projekten spielen? "Es ist sehr reizvoll, die Fähigkeiten so vieler Experten zusammenzubringen, die nie in Vollzeit für das Projekt arbeiten könnten", sagt Johan Herrlin, CEO bei der Firma Ito World, die an Hyperloop-Technologie gearbeitet hat.

"Das Risiko ist, dass dabei fragmentarische Ideen zusammenkommen, die sich schwer in einem kohärenten Plan vereinigen lassen. Letztlich braucht es ein Kernteam, das sicherstellt, dass Schlüsselemente nicht verändert werden, insbesondere wenn es um Sicherheitsfragen geht", fährt Herrlin fort. "Ich kenne kein anderes bedeutendes Transportprojekt, das diesen Ansatz verfolgt. Aber vielleicht zeigt das nur, wie viel neuartiger und komplexer die Aufgabenstellung bei Hyperloop ist als bei traditionellen Projekten, bei denen es vorrangig darum geht, etwas auszuführen."



**AB IN DIE WÜSTE**  
2017 stellte VHO die Teststrecke DevLoop in der Mojave-Wüste in der Nähe von Las Vegas fertig.



**BLICK IN DEN TUNNEL**  
Zum Befördern seiner Kapseln nutzt VHO rotierende Magneten und ein Vakuum, so wie hier bei einem Test in Los Angeles.

FOTO: PETER BOHLER/REDUX/LAIF



**NEHMEN SIE PLATZ**  
Im Februar 2018 stellte VHO in Dubai den ersten Prototyp seiner Luftdruckkapsel in Originalgröße vor.

FOTOS: VIRGIN HYPERLOOP ONE; ANTONIE ROBERTSON / THE NATIONAL; PR



**FACTS & FIGURES**

→ VIRGIN HYPERLOOP ONE

Die VHO-Gründer wollen für

**500**

MILLIONEN USD ein Forschungszentrum in der spanischen Stadt Bobadilla bauen.

**387**

KM/H beträgt der Geschwindigkeitsrekord der VHO-Kapsel vom Dezember 2017.

**30**

MINUTEN soll laut VHO die Fahrt von Los Angeles ins 433 Kilometer entfernte Las Vegas dauern.

Die Zahl von Open-Source-Projekten außerhalb der Software-Welt jedenfalls nimmt stetig zu. Dazu gehören Bürgerbeteiligungsprojekte von Kommunen ebenso wie Crowdfunding-Projekte – vor allem solche, bei denen Unternehmen Dienstleistungen und Produkte nach den Wünschen der Investoren fertigen. Local Motors etwa entwickelte sich von einer Design-Community zu einem Unternehmen, das mittlerweile für große Autobauer und sogar für die Rüstungsindustrie arbeitet. Der Schmuckhersteller Swarovski arbeitete mit Designs, die Teilnehmer eines Wettbewerbs kreiert hatten. Und aus Threadless, ursprünglich eine Website für T-Shirt-Drucke, wurde eine Plattform, über die Designer und Künstler inzwischen nicht nur Kunsthandwerk, sondern sogar Bekleidung und Einrichtungsgegenstände verkaufen.

**OB SICH DIE OPEN-SOURCE-LÖSUNG VON HTT** am Ende durchsetze oder nicht, sei nicht entscheidend, meint Professor Haefliger: "Erfolg misst sich nicht nur an der Profitabilität. Nicht daran, ob eine bestimmte Teststrecke gebaut wird. Die Firma kann trotzdem Erfolg haben, weil sie neue Methoden und Anwendungen erschafft. Darunter könnte eine technische Innovation sein, die alles überragt, weil sie so nützlich ist. Das Wesentliche ist, dass sie eine Menge großartiger Dinge produziert, weil sie eine Menge exzellenter Denker und Ingenieure zusammenbringt. Ich bin überzeugt davon, dass sie die Transportindustrie verändern werden – auf die eine oder andere Art."

**"Das größte Problem bei solchen Projekten ist nicht die Technik; es sind Politik und Behörden."**

**Bent Flyvbjerg,**  
Professor an der Saïd Business School

## Denk-Anstöße



Lassen Sie sich inspirieren: Studien von Roland Berger zu modernem Management und technologischem Wandel.

Henn na Hotel

ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT  
Ein Dinosaurier-Page im Henn na Hotel Maihama Tokyo Bay, in dem ausschließlich Roboter die Gäste bedienen.

Finanzierung für  
KI-Start-ups 2017

Weltweit:  
15,1  
Mrd. USD

Anteile nach  
Ländern

48 %  
China

38 %  
USA

14 %  
Andere

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

## Sei kein digitaler Dinosaurier

**NOCH SIND DIE USA FÜHRUNGSMACHT** in Sachen künstliche Intelligenz. Aber könnte bereits 2030 China die KI-Großmacht Nummer eins sein? Egal, in welcher Branche Sie aktiv sind: Seriöse Prognosen zu KI sind unerlässlich, um die Zukunft Ihres Unternehmens zu planen. In einer neuen Studie hat Roland Berger zehn Thesen für den Übergang vom Jetzt in die Zukunft formuliert.

Die wichtigste davon spricht alle an, die totale Automatisierung und völlige Überflüssigkeit menschli-

cher Intelligenz befürchten. Sie lautet: Menschliche Führung wird eine Notwendigkeit bleiben.

Klar ist: KI wird vieles verändern. Sie könnte etwa zu systemischen Risiken im Finanzsystem führen. Eine tragbare KI wiederum dürfte die Dominanz der Googles und Facebooks dieser Welt beenden. Auch Datensicherheit ist ein Thema: Wenn KI neue Kontakte knüpft und Zusammenhänge erkennt, werden persönliche Daten noch schwerer zu kontrollieren

sein. Und das wird neue Regeln zu deren Schutz erfordern. Aber es braucht eine ausgewogene Balance, um den positiven Kräften Raum zu geben, unsere Zukunft zu erweitern. In einem Satz formuliert: Menschliche Führung, Voraussicht und Verantwortung werden in Zukunft wichtiger sein denn je.

→ **BALANCEAKT: WAS KI BRINGT**  
Prognosen, Hoffnungen, Befürchtungen. Bringen Sie sich auf den aktuellen Stand in Sachen KI: <https://rb.digital/2FI08Aq>

FOTO: KIYOSHI OTA / BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES | QUELLE: CB INSIGHTS



GÜTERTRANSPORT

## Spurwechsel für die Logistik-Branche

Nur noch sechs Jahre sind es bis zum Jahr 2025: Aber wenn man Prognosen glaubt, wird der Güterverkehr mit Lkw zu diesem Zeitpunkt bereits vollautomatisiert ablaufen. Und das ist nur ein Punkt, der sich ändern wird. Elektrische Lkw, Lasterkolonnen und effiziente Umladestationen werden die Betriebskosten um 20–40% senken. Gleichzeitig werden neue, automatisierte Warenlager für mehr Platz und höheres Tempo sorgen. Diese Entwicklungen zusammen werden die Logistikbranche vollkommen umkrempeln. Eine neue Studie von Roland Berger zeigt auf, mit welchen Fragen sich Branchenunternehmen heute beschäftigen müssen, um rechtzeitig die Weichen für die Zukunft zu stellen.

→ **AKTUELLE VERKEHRSLAGE**

Erhalten Sie Einblick in die Entwicklungen, die die Logistik-Branche derzeit umtreiben: <https://rb.digital/2qZqnKs>

BIKE-SHARING

## Etappensieg

In vielen großen Städten der Welt sind Fahrräder das Verkehrsmittel der Wahl. Eine ständig wachsende Zahl von Betreibern ermöglicht Nutzern in mehr als 70 Ländern den schnellen, digitalen und günstigen Zugang zum Zweirad. Die Beliebtheit des Bike-Sharing hat schon jetzt zu rasantem Wachstum der Branche geführt, zu einigen Start-up-Pleiten und einem gewissen Maß an Vandalismus. Doch trotz aller Expansion ist noch Luft nach oben: Die Branche könnte in den kommenden Jahren um 20% zulegen.

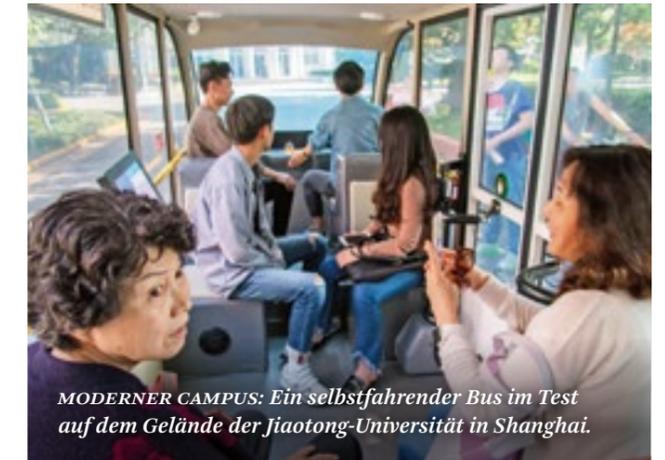
→ **RAD-GEBER NEHMEN FAHRT AUF**

Erfahren Sie mehr über die Chancen, die Bike-Sharing für urbane Mobilität bietet: <https://rb.digital/20XVRu9>

FOTOS: ALEX-MIT / ISTOCKPHOTO; GETTY IMAGES; ROLAND BERGER

AUTOMOBILE DISRUPTION

## China auf der Überholspur



MODERNER CAMPUS: Ein selbstfahrender Bus im Test auf dem Gelände der Jiaotong-Universität in Shanghai.

39%

der chinesischen Konsumenten möchten den Platz im Bus gegen ein eigenes E-Mobil eintauschen.

"China bewegt sich schnell vorwärts – vielleicht zu schnell."

WOLFGANG BERNHART,  
Senior Partner  
bei Roland Berger  
und Co-Autor der  
ADR-Studie



**AUTOBAUER MÜSSEN SICH** auf dramatische Umbrüche in den kommenden 15 Jahren einstellen. Seit dem Jahr 2016 untersucht Roland Berger diese Veränderungen im "Automotive Disruption Radar" (ADR), der jetzt zum vierten Mal erscheint. "Der ADR zeigt auf, in welche Richtung wir uns bewegen und welche Auswirkungen Gesetzgeber und Verbraucher auf das Tempo der Veränderung haben", sagt Wolfgang Bernhart, einer der Autoren. Eine der wichtigsten Erkenntnisse: China rast davon. Mehr als die Hälfte aller E-Mobile weltweit wird in der Volksrepublik verkauft; gleichzeitig baut das Land das Ladestationen-Netz aus. "Im Bereich Digitalisierung bewegt sich China schnell vorwärts – vielleicht zu schnell", sagt Bernhart. "Für das autonome Fahren sind gute Sicherheitsstandards unerlässlich."

→ **WER SITZT AM STEUER?**

Informieren Sie sich, wer und was beim Umbruch der Automobilbranche eine Rolle spielt: <https://rb.digital/2R5yQr3>

# SPIELREGELN FÜR CHEFS

*Sind Mitarbeiter nicht motiviert, liegt's am Chef, sagt Leadership-Guru **SIMON SINEK**. Denn viele Vorgesetzte verstehen ihre Rolle einfach nicht. Uns beantwortet Sinek drei Fragen rund um **Spielregeln für gute Führung**.*

## 1 Gibt es heutzutage zu wenige Vorgesetzte mit Führungsqualitäten?

Für die meisten Menschen gilt: Sie gehen nicht jeden Tag motiviert zur Arbeit, sie fühlen sich nicht wohl an ihrem Arbeitsplatz, und sie verlassen ihn nicht mit einem zufriedenen Gefühl. Das ist ein Problem von Führung, von Leadership. Vorgesetzte bestimmen die Atmosphäre im Unternehmen. Aber es gibt zu viele, denen Zahlen und ihr Ego wichtiger sind als das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter. Sie müssen ihre Rolle als Vorgesetzte begreifen. Echte Führungskräfte setzen sich für ihre Mitarbeiter ein. Dann setzen diese sich auch füreinander ein. Erfolg, zufriedene Kunden und Aktionäre – das alles kommt dann von ganz allein.

## 2 In *The Infinite Game* stellen Sie Spielregeln auf. Und Sie sagen, Wirtschaft sei kein Spiel, in dem man gewinnen könne. Wie lauten die Regeln für ein Spiel, das man nicht gewinnen kann?

Es gibt zwei Arten von Spielen – endliche und unendliche. Bei endlichen kennt man die Mitspieler, es gibt festgelegte Regeln und das Ziel ist, das Spiel

zu gewinnen. Bei unendlichen Spielen kennt man einige Spieler, aber andere nicht, die Regeln ändern sich ständig und das Ziel ist, im Spiel zu bleiben. Wirtschaft ist ein Spiel, das nie endet, aber die meisten Unternehmen spielen nach endlichen Regeln. Das wird klar, wenn Führungskräfte über Ziele und Prioritäten sprechen: "Wir wollen Nummer eins sein, wir wollen den Quartalsumsatz steigern." Wer ein unendliches Spiel nach endlichen Regeln spielt, stolpert unweigerlich in Probleme hinein.

## 3 In *Start with Why* schreiben Sie, jede Führungskraft brauche ein "Why", ein "Wofür". Warum ist das wichtig?

Ihr "Wofür" ist Ihr Leuchtturm. Worin Ihr persönliches "Wofür" besteht, finden Sie ganz einfach heraus, indem Sie jemandem wichtige Ereignisse aus Ihrer Vergangenheit erzählen. Dabei werden Verhaltensmuster und Themen auftauchen, die sich wie ein roter Faden durch sämtliche Geschichten ziehen. Darin lässt sich Ihr "Wofür" erkennen. Weil es uns aber schwerfällt, uns selbst objektiv zu beurteilen, brauchen wir dafür einen unabhängigen und neugierigen Zuhörer.

### Simon Sinek

Sinek lehrt strategische Kommunikation an der Columbia University. Er ist Autor mehrerer Bücher über Leadership und den Zweck von Unternehmen.

**An dieser Ausgabe  
haben mitgewirkt:**



**RICHARD MILNE**

ist aktueller Skandinavien- und Baltikum-Korespondent der *Financial Times*. In seiner 16-jährigen Laufbahn als Journalist schrieb er auch über Aktienmärkte und die europäische Wirtschaft.

→ SEITE 32



**JONI MAJER**

mag es, verwirrende Gedanken oder Zustände in möglichst einfacher Form zu Papier zu bringen. Die Illustratorin wurde in Berlin geboren. Sie studierte in Saarbrücken, wo sie heute auch lebt.

→ SEITE 12



**ANDREA BREANNA**

ist Gründerin und CEO der New Yorker Kreativagentur RebelMouse, frühere CTO der *Huffington Post* und Mitglied des Consumer Advisory Board von American Express.

→ SEITE 52

**Herausgeber**

Charles-Edouard Bouée  
Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 München  
+49 89 9230-0  
www.rolandberger.com

**Head of Global Marketing  
& Communications**

Eike Alexander Kraft

**Leitende Redakteurin**

Neelima Mahajan

**Redaktion**

Mark Espiner  
Axel Springer SE  
Corporate Solutions

**Subeditor**

Melissa Frost,  
Claus Hornung

**Design**

Blasius Thätter  
(Art Director)

Pawel Pedziszczak,  
Tanja Sannwald,  
Marlene Bruns,  
Anna Bianchi (Bildred.)  
Einhorn Solutions GmbH

**Druck**

Ruksaldruck GmbH & Co KG

**Urheberrechte**

Alle Magazinbeiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte werden vorbehalten.

**Hinweis**

Die im Magazin enthaltenen Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder. Haben Sie Fragen an das Redaktionsteam? Schreiben Sie an: [neelima.mahajan@rolandberger.com](mailto:neelima.mahajan@rolandberger.com)  
Interessieren Sie sich für Studien von Roland Berger? Schreiben Sie an: [klaus.fuest@rolandberger.com](mailto:klaus.fuest@rolandberger.com)

Veröffentlicht im Februar 2019



Mehr auf  
[www.rolandberger.com/tam](http://www.rolandberger.com/tam)