

Think:Act

Leading thoughts, shaping vision

SCHNELLER

HÖHER

STÄRKER

**HEBEN SIE IHRE
PERFORMANCE
AUF EIN NEUES LEVEL**

Think:Act #40 09 | 2023 SCHNELLER, HÖHER, STÄRKER PREIS € 16,90



Tony Fadell

Der Serien-Erfinder spricht
über seine Vision

Das Dorf der Stars

Eine US-Kleinstadt als Nabel
des globalen Konzertbusiness

Roland
Berger 



**"Wir brauchen
transformative
Technologien,
die uns aus dem
Schlamassel
heraushelfen."**

TONY FADELL
Entwickler, Designer und
Serienunternehmer

→ SEITE 66



**"Kein Entscheider
wird jemals sagen,
dass Selbst-
zufriedenheit
gut ist."**

ALISON LEVINE
Bergsteigerin und
Führungsberaterin

→ SEITE 40



"Nur weil die Zahlen gut sind, muss ein Unternehmen noch lange nicht innovativ sein."

PHIL ROSENZWEIG
Autor von *Der Halo-Effekt*

→ SEITE 22

IN DIESER AUSGABE
PERFORMANCE

SCHNELLE

DIE PANDEMIE ist vorüber. Höchste Zeit, zu einigen Kernprinzipien zurückzukehren. Denn Spitzenleistung steht nach wie vor im Zentrum des Erfolgs.

HÖHER

Aber in einer Welt sich wandelnder Werte und Ideen drängt sich die Frage auf, was wir heute unter Leistung verstehen. In dieser Ausgabe von *Think:Act* treten wir einen Schritt zurück und werfen einen Blick aufs große Ganze.

Wir gehen der Frage nach, was Spitzenleistung ausmacht und welche Anforderungen ein richtig verstandener Leistungsgedanke an Unternehmen stellt. In der Formel 1 stießen wir auf inspirierende Ideen zur Teamdynamik. Wir lernten auch, warum es beim Besteigen des Mount Everest nicht nur um den Gipfel geht. Weil Künstliche Intelligenz (KI) überall in den Vordergrund rückt, haben wir uns schließlich an die Frage gewagt, ob Silizium in Zukunft auch den Hirnschmalz erfolgreicher CEOs ersetzen wird.

Das Team von *Think:Act* möchte Ihnen eine profunde, vielseitige und faszinierende Sichtweise auf das Thema Spitzenleistung vermitteln. Damit Ihr Unternehmen auch in einer postpandemischen Welt erfolgreich bleibt.

STÄRKER

Think:Act 40

Im Fokus

SCHNELLER HÖHER STÄRKER

PERFORMANCE

- 18 **Mit allem rechnen**
Um die Performance zu verbessern, lohnt ein tiefer Blick hinter die Kennzahlen.
- 22 **Reflexionen von Leistung**
Autor **Phil Rosenzweig** über sein Buch *Der Halo-Effekt* und warum die Wirtschaft kritische Geister braucht.
- 40 **Die Sherpa-Strategie**
Den Mount Everest zu erklimmen, ergibt nicht nur eine gute Story, sondern auch Erkenntnisse dazu, wie man Hindernisse angeht.
- 46 **Bots statt Bosse**
Der nächste durch KI bedrohte Arbeitsplatz könnte der des CEOs sein.
- 82 **Drei Fragen an...**
Forensik-Expertin **Kelly Richmond Pope**. Sie gibt nützliche Tipps zum Schutz vor Wirtschaftsbetrug.



"KI ermöglicht eine bisher nicht gekannte Form des Diebstahls von Identitäten."

— Kelly Richmond Pope,
SEITE 82

12 KAMPF DER GIGANTEN

Ob Zehnkampf oder Wirtschaft: Die Kunst des Erfolgs liegt in Höchstleistungen über mehrere Disziplinen hinweg.

28 JA! NEIN... DOCH!

Eine neue Trial-and-Error-Kultur könnte Unternehmen nicht nur neue Perspektiven öffnen, sondern auch ihre Profite erhöhen.

52 DIE GEWINNER- FORMEL

In der Welt der Formel 1 verfügen die Besten über eine gute Mischung aus Tapferkeit, Fitness und mentaler Stärke.

Weitwinkel

Lesen. Denken. Handeln.

76

Bauchgefühl

Einige der besten Geschäftsentscheidungen beruhen auf einer Art von Intuition, die Sie zu Ihrem Vorteil nutzen können.



60 "We built this city on rock and roll"

Die Kleinstadt Lititz im Amish Country ist der Treffpunkt geworden, an dem sich Weltstars für ihre Konzerttourneen vorbereiten.

66 Produkte mit Superkräften

Der ehemalige iPod-Entwickler **Tony Fadell** erklärt, wie man Produkte erschafft, die die Menschheit wirklich braucht.

72 Vordenker

Der ehemalige Medtronic-CEO **Bill George** fordert die neue Führungsgeneration dazu auf, in die vorderste Reihe zu gehen.

Digital



Think:Act Ideas for Action

Erfahren Sie, wie Sie dank smarterer Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette den Gewinn Ihres Unternehmens steigern können. Einfach registrieren, dann können Sie die Ideas for Action aus dieser Think:Act-Ausgabe online lesen: rolandberger.com/subscribe-ifa

Noch mehr Input fürs Hirn mit Think:Act Hub

Der Hub bietet alle Topstories aus Think:Act im Überblick. Filtern Sie sich hier ihre Lieblingsthemen: rolandberger.com/de/tam



ILLUSTRATION: CRISTINA DAURA | FOTOS: KELLY RICHMOND POPE, GETTY IMAGES / AFP / ANDREJ ISAKOVIC, GETTY IMAGES / RED BULL / MARK THOMPSON, PELLE CASS

Rechen-Exempel

Zahlen, bitte.
Diesmal zu den...
ENERGIEPREISEN

1,5%
RÜCKGANG

So stark gehen in Europa Vorhersagen zufolge 2023 die Unternehmensgewinne aufgrund steigender Energiekosten zurück – allein in Deutschland um 27 Mrd. US-Dollar.

14x
HÖHER

So hoch lag der durchschnittliche Anstieg des Großhandelspreises für Gas in Europa zwischen den dritten Quartalen von 2019 und 2022. In den USA verdreifachten sich die Preise.

3,8%
ANSTIEG

Der geschätzte Anstieg des Medians der globalen privaten Haushaltsausgaben aufgrund der Erhöhung der Pro-Kopf-Energiekosten von 62,6 % bis 112,9 %.

2,1%
DER MENSCHHEIT

Bis zu 2,1 % der Weltbevölkerung könnten aufgrund gestiegener Energiekosten in extreme Armut abrutschen.

QUELLEN: REUTERS, IMF, NATURE

Denk-Anstöße

Instinkt für frischen Input statt Tyrannei der Effizienz

Von Jeremy Utley

FORSCHUNGEN MEINES KOLLEGEN Bob Sutton und seines Doktoranden Andrew Hargadon zeigen: Jede erfolgreiche Innovation bedarf Tausender von Ideen. Dies stimmt mit Dean Keith Simontons berühmter "Equal Odds Rule" überein – um hochwertige Ideen zu produzieren, sollte man viel Material generieren. Daher plädieren wir für einen Perspektivenwechsel von Qualität zu Quantität: von einer guten Idee zu vielen potenziellen Lösungen. Wie aber generiert man "viele"? Es geht um den Input. Ich habe von erstklassigen

Designern gelernt, dass sie einen Instinkt für frischen Input entwickelt haben. Innovation besteht in der Praxis darin, diesen Instinkt zu verfeinern, neue Inputs, Informationen und Inspirationen aufzuspüren. Das fühlt sich nicht immer effizient an, aber Innovation ist eben ineffizient. Die gegenwärtige Effizienzbesessenheit führt dazu, dass dies oft übersehen wird. Bahnbrechende Denker führen einen Krieg gegen die Tyrannei der Effizienz. So schaffen sie Raum für das, was effektiv ist.



ONLINE EXKLUSIV
Mehr über Jeremy Utleys Forschung finden Sie unter:
rolandberger.com/de/utley



JEREMY UTLEY

Jeremy Utley ist Direktor für Managementlehre an der d.school der Stanford University und Lehrbeauftragter an der dortigen School of Engineering. Als Experte für Innovation, Führung, Kreativität und laterales Denken hat er mit Perry Klebahn das Buch *Ideaflow: The Only Business Metric That Matters* verfasst.

Think.

AUF EINEN BLICK

Gute Gedanken

"Man kann nicht jedes reale oder vermeintliche Unrecht sofort wiedergutmachen. Es braucht Zeit."

— Arthur J. Goldberg

US-amerikanischer Politiker und ehemaliges Mitglied des Supreme Court

Buzzword-Bingo

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



"GOAT (the greatest of all time)"

Haben Sie sich jemals gefragt, was das Ziegen-Emoji auf Ihrem Social-Media-Feed bedeutet? Die Abkürzung GOAT (engl. "Ziege") geht auf Muhammad Ali zurück, der seinen Titel "The Greatest" um den Zusatz "of all time" erweiterte. Rapper machten es ihm nach. Heute steht es für Sportler, Musiker und oft auch für den Mann, der Twitter gekauft hat. Aber urteilen Sie selbst...

In aller
Kürze

Ideen finden mit den Methoden kreativer Riesen

Sheena Iyengar, Management-Professorin an der Columbia Business School, behauptet, dass Kreative von Isaac Newton bis Paul McCartney alle sechs Schritte durchlaufen haben.

DIE GEDÄCHTNISFORSCHUNG legt nahe, dass Kreativität meist falsch verstanden wird. Dabei sind originelle Ideen kein Hexenwerk, sondern ein Prozess:

Schritt 1: Nehmen Sie sich Zeit, um das eigentliche Problem auszuwählen. Eine Studie ergab, dass die Hälfte der Entscheidungen von 358 Unternehmen falsch waren, weil sie die falschen Probleme angegangen waren.

Schritt 2: Jedes große Problem besteht aus kleineren Problemen. Reduzieren Sie diese auf fünf bis sieben wichtige Teilprobleme.

Schritt 3: Überlegen Sie, welche Bedürfnisse Ihre Idee für Sie, Ihre Zielgruppe und Dritte erfüllen sollte.

Schritt 4: Suchen Sie nach Lösungen für Ihre Teilprobleme, auch außerhalb Ihres Fachgebiets.

Schritt 5: Schreiben Sie mögliche Lösungen für jedes Teilproblem auf und wählen Sie nach den in Schritt 3 skizzierten Bedürfnissen aus.

Schritt 6: Teilen Sie Ihre Idee und bitten Sie um Feedback. Was andere in Ihrer Idee sehen, hilft Ihnen, sie auch selbst besser zu verstehen.

Think Bigger: How to Innovate von Sheena Iyengar. 248 Seiten. Columbia Business School Publishing, 2023.

Ketten-
Reaktion

Platz da, jetzt kommt Work!

Corona verwandelte das "Homeoffice" in eine gängige Praxis, und das "Zoomen" wurde zum Modewort. Und obwohl frühe Prognosen voraussagten, dass bis Ende 2021 weltweit 32 % der Arbeitskräfte in irgendeiner Form remote arbeiten würden, dauerte es nur wenige Monate, bevor

ein neues Wort geprägt war: "Zoomtown" – eine Gegend, in der die Wohnkosten steigen, weil mehr Leute von zu Hause aus arbeiten. So haben die Pandemie und neue Arbeitsmodelle dazu beigetragen, die Immobilienmärkte auf der ganzen Welt explodieren zu lassen:



2020: Arbeitskräftemangel und Lieferkettenprobleme bremsen den Bau neuer Wohnprojekte. Arbeitnehmer mit Homeoffice suchen nach mehr Platz außerhalb der Stadtzentren. In den USA steigt der Anteil der Vollzeit-Tele-arbeitsplätze von 17 % auf 44 %, während die Hauspreise bis zum Ende des Jahres im Median um 18,7 % steigen.

ANFANG 2021: Im April liegt das Wohnungsangebot in den USA um 53 % niedriger als kurz vor der Pandemie. Der 30-Jahres-Festzinssatz sinkt auf ein historisches Tief von 2,65 %, der durchschnittliche Hypothekenzins auf 2,96 %. Der Medianpreis für gebaute Häuser erreicht mit 363.300 US-Dollar einen Rekordhochstand.

ENDE 2021: Die Immobilienpreise in Großbritannien steigen bis zum Jahresende um 13,2 %. Die Bank of England schreibt 38 % dieses Wachstums einem Aufschlag für Häuser im Vergleich zu Wohnungen zu. In den OECD-Ländern steigen die Immobilienpreise um 13 %.

2022: Eine NBER-Studie schätzt, dass die Immobilienpreise für jedes Prozent Zunahme von Telearbeit um 0,93 % steigen. Dies mache mehr als 50 % der Inflation der Immobilienpreise und in ähnlicher Art der Mietpreise aus. In Mexiko-Stadt werden Mietsteigerungen von bis zu 40 % seit Beginn der Pandemie größtenteils auf ausländische Homeoffice-Nutzer zurückgeführt.

WAS KOMMT? 57 % der Arbeitnehmer, die remote arbeiten können, sind bereit zu kündigen, wenn ihr Unternehmen dies nicht anbietet. Der Wettlauf um Wohnraum geht also weiter. Hohe Inflation und steigende Zinsen deuten eine Korrektur an. Im März 2023 meldet der IWF Rückgänge der inflationsbereinigten Immobilienpreise in zwei Dritteln der OECD-Länder.

Best
Practice

So kommt man mit einer Kündigung klar

ES SIND SCHWERE ZEITEN. Was also tun, wenn Sie entlassen wurden? Es schadet nicht, sofort etwas zu unternehmen, aber vielleicht möchten Sie mal eine Pause einlegen: Kümmern Sie sich um Ihren Körper, schreiben Sie Tagebuch und informieren Sie vertrauenswürdige Freunde. Bei Angst oder Depression suchen Sie einen Arzt auf. Denken Sie daran: Der Verlust Ihres Jobs spiegelt nicht Ihre Fähigkeiten wider, sondern dass Ihr früheres Unternehmen Fehler gemacht hat. Jetzt können Sie Ihre Geschichte neu schreiben. Dazu müssen Sie zunächst wissen, was Sie wollen. Erstellen Sie eine Liste von Must-haves für Ihre zukünftige Rolle – das hilft, Unternehmen zu finden, die zu Ihnen passen, und umgekehrt. Denken Sie an die goldenen Worte von Steve Jobs: "Von Apple gefeuert zu werden, war das Beste, was mir passieren konnte."

Wirtschaftliche
Konsequenzen

Der neue Run auf saubere Energie

DER UKRAINEKRIEG hat weltweit einen Ansturm auf erneuerbare Energien ausgelöst. Nach ihrer Versailler Erklärung im März 2022, in der die EU ankündigte, russisches Gas und Öl "so schnell wie möglich" abzuschaffen, sah sich insbesondere die EU selbst mit drohenden Leerständen ihrer Speicher konfrontiert. Vor Beginn des Krieges bezogen 27 Mitgliedstaaten der EU fast 40 % ihres Erdgases aus Russland – bevor diese Versorgung zwischen Mai und Oktober 2022 um 80 % reduziert wurde. Um den Anteil erneuerbarer Energien am Strommix bis 2030 auf 69 % zu steigern, installierte die EU 2022 rund 41 Gigawatt (GW) Solarenergie – 47 % mehr als 2021. Bis 2026 soll diese Zahl auf 484 GW steigen. Die weltweiten Investitionen in erneuerbare Energien wurden auf 2,4 Billionen US-Dollar geschätzt. Trotz dieser Fortschritte prognostiziert die Internationale Energieagentur, dass die EU erst 2027 einen Anteil von 55 % erneuerbarem Strom erreichen wird. Ärmere Länder griffen zudem wieder auf Kohle zurück, was zu einer Steigerung der CO₂-Emissionen aus Kohle um 2 % im Jahr 2022 führte. Da Chinas Anteil an allen Herstellungsstufen von Solarmodulen in den kommenden Jahren über 95 % erreichen wird, ist klar, dass der Rest der Welt auf die Tube drücken muss, um seine Energieversorgungsketten zu diversifizieren und eine weitere potenzielle Krise abzuwenden.

QUELLEN: INTERNATIONALE ENERGIEAGENTUR, WELTWIRTSCHAFTSFORUM

Act

AUF EINEN BLICK

Im Fokus



Wir erkunden das Thema Leistungsstärke und zeigen, wie man die besten Ergebnisse erzielt.

PERFORMANCE

WELTKLASSE
Die belgische Siebenkämpferin Nafissatou Thiam ist Europa- und Weltmeisterin, zweifache Olympiasiegerin und eine Inspiration für Unternehmen, die an vielen Fronten kämpfen.



KAMPF

Haben Wirtschaft und Zehnkampf Gemeinsamkeiten? Ja! Gewinner sehen **DIE KUNST DES ERFOLGS** darin, in verschiedenen Disziplinen Spitzenleistungen zu erzielen.



VON Detlef Gürtler

PERFORMANCE

DER GIGANTEN

C

ITIUS, ALTIUS, FORTIUS. Schneller, höher, stärker. 1894 prägte Pierre de Coubertin, der (Wieder-)Erfinder der Olympischen Spiele, das olympische Motto. Sportler sollten genau das anstreben, wenn sie um Medaillen kämpfen. Doch nur wenigen gelingt das alles gleichermaßen, außer den Siebenkämpferinnen und den Zehnkämpfern.

Viele andere olympische Disziplinen spezialisieren sich auf eine dieser drei Qualitäten.

So können etwa Sprinter am schnellsten laufen, aber nicht am höchsten springen. Für die Olympischen Sommerspiele 2024 in Paris sind 329 Wettkämpfe in 32 Sportarten geplant, aber nur zwei davon werden alle drei Elemente des olympischen Mottos abdecken: der Siebenkampf der Frauen und der Zehnkampf der Männer. Im Zehnkampf müssen die Athleten zehn ganz unterschiedliche Herausforderungen meistern, darunter den 100-Meter-Sprint (citius), den Hochsprung (altius) und das Kugelstoßen (fortius).

PERFORMANCE

WAS LÄSST SICH DARAUS LERNEN? Unternehmen streben üblicherweise die Marktführerschaft in ihrer Branche an. Vor allem dort, wo es nur einen Gewinner geben kann, zum Beispiel in der Softwarebranche oder in der Welt der sozialen Medien. Hier spielt es keine Rolle, wie gut man ist: Wenn nur einer besser ist, ist man raus. Die Belohnung für die Besten ist groß; und damit auch der Anreiz, eine Nische zu besetzen. Das erklärt, warum Messverfahren heute immer mehr in den Fokus rücken. Die Konzentration auf Leistungsindikatoren verstärkt die Tendenz zur Spezialisierung. In unserer datengetriebenen Welt kann man inzwischen fast alles messen, vom Preis-Gewinn-Verhältnis bis zur Kundenbindungsrate. Oft strebt die Chefetage eine gute Platzierung in solchen Rankings an.

Aber ist es für Unternehmen wirklich erstrebenswert, in einem oder in wenigen Spezialgebieten Spitzenreiter zu werden? Oder ist es besser, sich auf ein umfassenderes Ziel zu konzentrieren, also schneller, höher und stärker zugleich zu werden? Aus der Biologie wissen wir, dass es einen Zielkonflikt gibt. Ein Sprinter wie der Gepard ist nicht besonders ausdauernd. Und wer gut in die Höhe greifen kann wie eine Giraffe, kann meist



DER BESTE WIRD MAN NUR IN EINEM MEHRKAMPF

Nafi Thiam stellte 2019 die Weltbestleistung im Hochsprung innerhalb des Siebenkampfs auf, doch ihre beiden olympischen Goldmedaillen verlangen Spitzenleistungen in mehreren Disziplinen.

Bei den Olympischen Spielen 2016 wurde sie zur jüngsten Gewinnerin einer Goldmedaille. 2017 kletterte sie auf Platz drei der ewigen Siegerliste.

Den Weltrekord im Hallenfünfkampf verbesserte sie kürzlich auf 5.055 Punkte.



nicht so gut tief graben wie ein Maulwurf. Doch je mehr man sich spezialisiert, desto abhängiger wird man von der Stabilität seiner jeweiligen ökologischen Nische. Jede größere Störung kann schnell das Aus bedeuten.

DAS DILEMMA DER SPEZIALISIERUNG beschränkt sich indes nicht allein auf die Evolution und das Artensterben in der Biologie. Es betrifft ebenso die gesellschaftliche und wirtschaftliche Welt. Viele Stars aus der Stummfilmzeit konnten sich nie richtig an den Tonfilm anpassen. Handyhersteller mussten sich aus dem Markt zurückziehen, als das Smartphone die Welt eroberte. Spezialisierte Berufe wie Holzschnitzer, Kupferstecher und Schriftsetzer wurden vom technischen Fortschritt verdrängt.

Dennoch kann es Sinn ergeben, sich zu spezialisieren. Kommen wir noch einmal auf die Sportanalogie zurück: Ein kleines Unternehmen kann sich in seiner Nische spezialisieren – so wie der Weltklasse-Sprinter Usain Bolt, der immer der Beste war in seiner Spezialdisziplin. Das funktioniert gut, solange sich Regeln und Märkte nicht verändern. Je mehr man sich aber in der freien Wild-

FOTOS: GETTY IMAGES / DAVID RAMOS, AFP / ANDREJ ISAKOVIC

ES SPIELT KEINE ROLLE, WIE GUT MAN IST. WENN NUR EINER BESSER IST, IST MAN RAUS.

2,02
METER

Nafi Thiams Hochsprung-Weltrekord in einem Siebenkampf-Wettbewerb im Jahr 2019 – nur sieben Zentimeter weniger als der Weltrekord im Hochsprung der Frauen in einer Einzeldisziplin.

2:13
MINUTEN

Thiams persönliche Bestleistung in einem 800-Meter-Lauf. Obwohl sie in diesem Rennen keinen Rekord aufstellte, half ihr der Sieg bei der Verteidigung ihres Weltmeistertitels im Jahr 2022.

QUELLEN: OLYMPICS, WORLD ATHLETICS, REUTERS

bahn bewegt – in verschiedenen Märkten, Branchen, Technologien und Kulturen –, desto agiler muss man sich anpassen. Man muss in verschiedenen Disziplinen herausragen, sich unterschiedlichen Umgebungen und Herausforderungen stellen. Es ist einfach unmöglich, auf allen Gebieten ein Usain Bolt zu sein.

DER VERGLEICH EINES TANKERS mit einem Sportboot verdeutlicht in diesem Zusammenhang einen weiteren wichtigen Punkt: Das Sportboot ist schneller und wendiger als der Tanker. Wenn das Manövrieren anspruchsvoll ist und das Ziel in der Nähe liegt, gewinnt immer das Sportboot. Wenn es aber das Ziel ist, den Pazifik zu überqueren, geht dem Sportboot schneller der Treibstoff aus. Und zieht dann auch noch ein Sturm auf, ist das Tankschiff sicher die bessere Wahl. In einem länger angelegten Wettbewerb in unbekanntem Gewässern sollte ein Schiff somit am besten eine Kombination aus Stärke, Flexibilität und Ausdauer mitbringen. Dumm nur, dass es ein solches Alleskönner-Schiff nicht gibt.

Zurück zu den Olympischen Spielen. Wenn ein Unternehmen dem olympischen Motto folgen will, muss es in etwa so wie ein Zehnkämpfer agieren. Man denke nur an die Gewinner: Daley Thompson (Großbritannien), der beste Zehnkämpfer der 1980er-Jahre, Dan O'Brien (USA, 1990er-Jahre), Ashton Eaton (USA, 2010er-Jahre). Oder nehmen Sie die Besten von heute: Damian Warner (Kanada), Kevin Mayer (Frankreich) und Nafissatou "Nafi" Thiam (Belgien), zweifache Goldmedaillengewinnerin im Siebenkampf der Frauen. Sie müssen fast so gut sein wie die Spezialisten, allerdings in mehreren Disziplinen zugleich. →



Nur so können sie sich immer wieder neuen Herausforderungen in einem volatilen Umfeld stellen. Unternehmen, die diesem Bild entsprechen, sind nicht einfach zu finden. Zum einen gibt es keine passenden Leistungsindikatoren, die die Gesamtleistung eines Unternehmens verlässlich erfassen könnten. Außerdem ist von außen kaum zu erkennen, ob ein Unternehmen zur Königsklasse gehört, solange es nicht erfolgreich einen größeren Umbruch bewältigt hat. Denn erst dann zahlen sich Ausdauer und Widerstandsfähigkeit aus.

Beispiel Microsoft: Der IT-Konzern schien beim Ausbruch der Corona-Pandemie gefährlich aus dem Gleichgewicht zu geraten. In Seattle hatte man den Trend zum Homeoffice offenbar nicht kommen sehen, jedenfalls hatte Microsoft nicht die passende Software im Angebot. Zoom, Google Meet, Slack, WhatsApp – Unternehmen setzten

↓
Nafi Thiams
Hallenrekord
im Fünfkampf
beruhte auch
auf ihrer
persönlichen
Bestleistung von
15,54 Metern
im Kugelstoßen.
An Mehrkämp-
fen liebt sie das
Streben nach
Bestleistungen
in allen Diszi-
plinen und den
Versuch, dabei
eine Balance
zu finden.

SPEZIALISTEN VS. GENERALISTEN

Fokus auf eine Disziplin oder besser Allrounder? Sportwissenschaftler suchen Antworten.

Wie wird man im Zehnkampf erfolgreich? Die Antwort sollte leichtfallen, es gibt riesige Datenmengen dazu: die Wettkampfergebnisse von Zehnkämpfern. Und es sollte auch nicht allzu schwer sein, diese Daten auszuwerten: Man vergleicht einfach das beste Ergebnis in einer Disziplin mit dem Gesamtergebnis eines Athleten.

Genau das haben Forscher getan – mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Biologen der Universität Antwerpen stellten 2002 bei 600 Weltklasse-Zehnkämpfern eine negative Korrelation zwischen Spezialisten und Generalisten fest. Athleten,

die in einer Disziplin herausragend waren, schnitten insgesamt relativ schlecht ab. Britische Wissenschaftler wandten dieselbe Methode 2005 auf Ergebnisse der Olympischen Spiele an – und fanden eine positive Korrelation: Die Medaillengewinner erzielten auch Spitzenergebnisse in Einzeldisziplinen.

Eine mögliche Erklärung: Um ein guter Zehnkämpfer zu werden, muss man in allen Disziplinen gut sein, sonst ist die Karriere vorbei. Wer aber im Spitzenfeld einer Olympiade mitmischte, kann nur gewinnen, wenn er zusätzlich mindestens in einer Disziplin alle anderen übertrifft.

zahlreiche Nischenanwendungen ein, um den Laden am Laufen zu halten. Skype for Business aus dem Hause Microsoft konnte sich nicht durchsetzen. Der Nachfolger Teams war im Vergleich zu Shootingstars wie Zoom damals kaum verbreitet.

DOCH DAS IMPERIUM SCHLUG ZURÜCK. Microsoft spielte seine Stärken aus. Für IT-Abteilungen sind Microsoft-Anwendungen einfach komfortabel. Als integraler Bestandteil von Microsofts Office-Paket reduziert Teams zum Beispiel Sicherheitsrisiken und Kommunikationsbarrieren. Mitarbeiter konnten nicht nur von zu Hause aus arbeiten, der Arbeitgeber konnte auch ihre Arbeitsleistung so gut kontrollieren, als seien sie vor Ort. Die Überflieger von Anfang 2020 mussten sich wieder in ihre Nischen zurückziehen.

Wie lässt sich Spitzenleistung in unruhigen Zeiten aufrechterhalten? Die Lösung des Zehnkämpfers: ein breit angelegtes, umfassendes Training. Für Unternehmen kann das herausfordernd sein. Wie wollen Sie einen Abteilungsleiter davon überzeugen, Hochsprung zu trainieren, wenn sein Erfolg durch seine Leistung im Sprint gemessen und beurteilt wird? Sie müssen somit mehrdimensionale Leistungsanforderungen in eine Sprache übersetzen, die für Abteilungs- und Teamleiter verständlich ist. Ein Übersetzungsvorschlag stammt vom Innovationsberater und früheren Rugby-Profi Aidan McCullen: permanente Neuerfindung.

Sich neu zu erfinden wird häufig als eine einmalige Angelegenheit verstanden. Man war einmal Läufer und erfindet sich neu als Hochspringer. Doch dieser Ansatz greift zu kurz in einer Welt, die sich mit rasender Geschwindigkeit jeden Tag im-

**MAN WEISS
NIE, WELCHE
FÄHIGKEITEN
KÜNFTIG GEFRAGT
SEIN WERDEN.**



mer schneller verändert. Gefragt ist eine andere Geisteshaltung. In einer durch ständige Disruption geprägten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwelt kann nur überleben, wer sich permanent neu erfindet. Man bereitet sich darauf vor, in immer neue Rollen schlüpfen zu können, vom Sprinter bis zum Gewichtheber.

IN DEN NULLERJAHREN war die Handyindustrie Testfeld für einen solchen Ansatz. Hier konkurrierten einige der besten Hightech-Unternehmen der Welt: BenQ Mobile, Palm, Psion. Die meisten Marken sind inzwischen in Vergessenheit geraten. Den hochspezialisierten IT-Konzernen ging die Puste aus, als sich das Marktumfeld änderte. Aber zwei überlebten: Nokia und Motorola. Nokia war einst das wertvollste Unternehmen Europas, verlor aber dennoch das Rennen gegen Apples iPhone. Von 1998 bis 2011 war Nokia die unangefochtene Nummer eins in der Handybranche. 2012 erlitt die Handysparte jedoch erhebliche Verluste, ein Jahr später wurde sie verkauft. Wohlgermerkt die Sparte, nicht das ganze Unternehmen. Nokia entwickelte sich sodann zu einem der weltweit führenden An-

STARKE LANDUNG
Nafi Thiam wurde vom Weltverband für Leichtathletik (IAAF) für ihre Leistungen zur Weltleichtathletin des Jahres 2017 gekürt.

bieter von Netzwerktechnologie. Eine ähnliche Entwicklung nahm Motorola. Der Konzern verkaufte die Mobilfunksparte 2012 an Google, andere Geschäftsbereiche florieren bis heute.

Man weiß nie, welche Fähigkeiten in einem spezifischen Marktumfeld künftig gefragt sein werden. Vielleicht ist es Schnelligkeit wie bei der Entwicklung des Corona-Impfstoffs. Vielleicht ist es eine überlegene Technologie. Doch um künftigen Stürmen zu trotzen, sollte man mehrere Fähigkeiten trainieren. Die rasante Digitalisierung, mehr Innovationsdruck, disruptive Geschäftsmodelle: Unternehmen müssen sich auf massive Veränderungen einstellen.

Eine besonders gute Anpassungsfähigkeit war auch einer der Gründe für den evolutionären Erfolg unserer Spezies. Wir sind schnell, aber langsamer als ein Gepard. Wir sind stark, doch schwächer als ein Elefant. Wir können uns anpassen, jedoch nicht so gut wie ein Chamäleon. Dafür sind wir flexibel und lernfähig. Wir brauchen also beides: Unternehmen mit den Qualitäten eines Usain Bolt, und Unternehmen, die es machen wie Dan O'Brien und die Spezies Mensch.

MIT ALLEM



VON **Bennett Voyles**
FOTOS VON **Felix Schöppner**

RECHNEN

PERFORMANCE

Leistungskontrolle läuft nur über Kennzahlen, oder? Vielleicht braucht es ja doch mehr als Zahlenmanagement, **UM SEINE PERFORMANCE ZU VERBESSERN.**

FALSCHER MASSSTAB
Komplexe Dinge wie das Sonnensystem allein durch Zahlen zu beschreiben, kann zu vielen Unzulänglichkeiten führen.

MANAGEMENT AUF BASIS VON KENNZAHLEN ist ein einfaches Konzept: Man setzt seine Strategie, findet eine passende Schlüsselkennzahl, setzt sein Team darauf an und schaut dann zu, wie die Performance stetig steigt. Kennzahlen sind im Management dermaßen verbreitet, dass Leute häufig Peter Drucker zitieren: "Wenn du es nicht messen kannst, kannst du es nicht managen." Die Idee hat jedoch mehr als einen Haken. Wohl auch deswegen hat Drucker diesen Satz nie wirklich gesagt.

Natürlich können Kennzahlen helfen. "CEOs brauchen Marschlieder", sagt Eric Abrahamson, Managementprofessor an der Columbia Business School und Experte für Wirtschaftstrends. Eine neue Methodologie sei oft gut dazu geeignet, ein Unternehmen auf ein bestimmtes Thema zu →



PERFORMANCE

fokussieren. Ein CEO könnte sagen: "Wir müssen mehr auf Qualität achten." Solche Initiativen müssen nicht schlecht sein, sagt Abrahamson – aber Kennzahlen hätten auch ihre Grenzen.

DIE GRÖSSTE EINSCHRÄNKUNG von Kennziffern bestehe darin, dass man sie als absolute Wahrheit betrachtet: "Eine Firma, die aus vielen unterschiedlichen Performance-Elementen besteht, wird auf ein paar Kennziffern reduziert", sagt Abrahamson. Dies könne wiederum den Aktienpreis beeinflussen. "Die Zahl soll etwas messen, aber tatsächlich formt sie das, was sie misst."

Diese verkürzte Sicht kritisiert auch Jerry Z. Muller. Der emeritierte Geschichtsprofessor an der Katholischen Universität von Amerika hat 2018 ein Buch über "die Tyrannei der Kennzahlen" veröffentlicht. Gern zitiert er den Soziologen Robert K. Merton: "Sehen ist immer auch Nichtsehen: Wenn man sich auf A konzentriert, verpasst man B."

Ein Beispiel dafür ist die Einführung von Six Sigma bei General Electric. In den 1990er-Jahren war CEO Jack Welch von dieser Methode zur Steigerung der Effizienz durch Fehlerreduzierung entzückt. Anfangs funktionierte es. Als Welch 2001 abtrat, hatte GE andere Giganten der 90er übertrifft. Doch im neuen Jahrtausend hießen die Konkurrenten Google und Apple. Six Sigma hat vermutlich auch andere Konzerne geblendet: Laut einer Studie von 2006 folgten 58 Konzerne in den Fußstapfen GEs. Doch nachdem sie Six Sigma übernommen hatten, hinkten 91 % von ihnen in der Aktienperformance dem S&P 500 hinterher.

Das Phänomen ist nicht auf Six Sigma beschränkt. Beliebte Kennziffern nutzten sich oft ab, sagt Abrahamson; und wenn man sich auf die gleichen Zahlen wie alle anderen konzentrierte, sei es unwahrscheinlicher, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Muller wiederum denkt, dass Kennzahlen auch verwendet werden, um sich nicht entscheiden zu müssen. Als Elon Musk Twitter übernahm, wollte er die Programmierer, die im letzten Jahr die wenigsten Codezeilen geschrieben hatten, entlassen. "Dabei ließ er völlig außer Acht, dass es andere Facetten des Lernens und der zwischenmenschlichen Beziehungen gibt, die beruflich relevant sein können", sagt Muller.

ES PASSIERT LEICHT, DASS MAN sich so sehr auf eine bestimmte Quote fixiert, dass man das eigentliche Ziel aus den Augen verliert. Bei Wells Fargo zum Beispiel galt die die Anzahl der Konten, die ein

91%

einer Auswahl von 58 Konzernen, die Six Sigma einsetzten, blieben daraufhin im Aktienindex S&P 500 hinter dem Durchschnitt zurück.

RICHTIG RECHNEN

Wie nutzt man Kennziffern ohne negative Nebeneffekte?

Verfolgen Sie vier oder fünf Kennziffern gleichzeitig. Laut Tayler hält dies das Gehirn davon ab, sich zu sehr auf eine einzelne Ziffer zu konzentrieren.

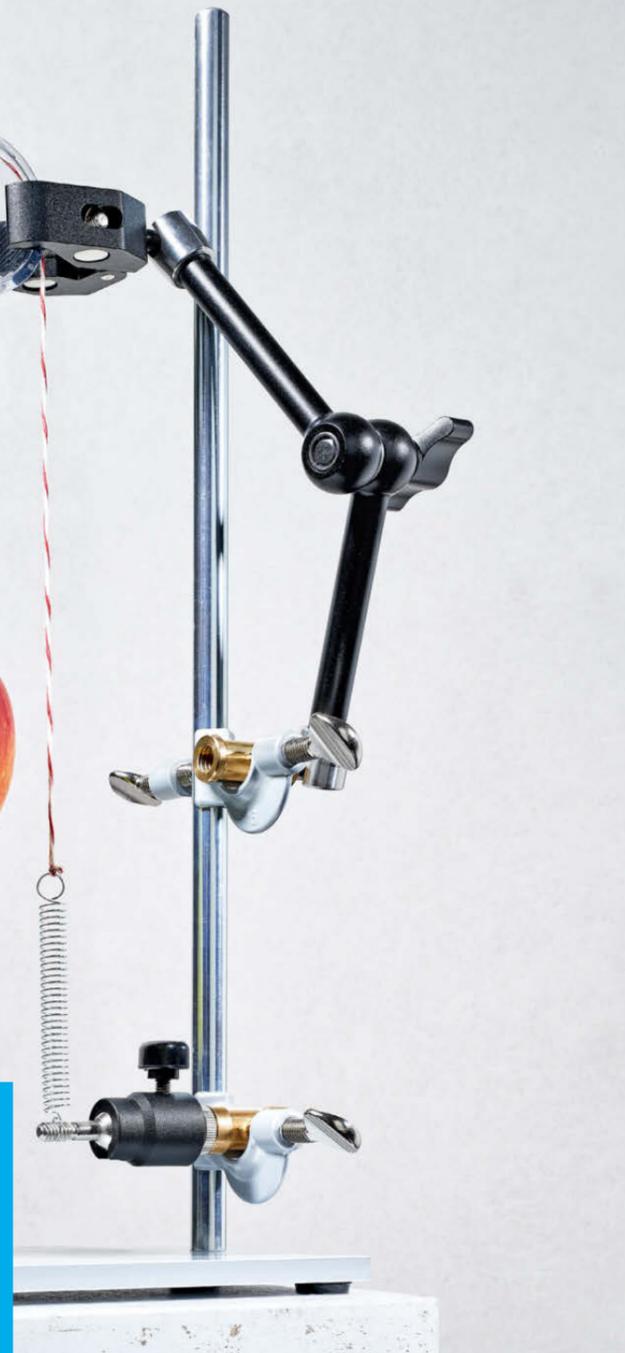
Wenn es wieder einmal einen Kennzahlen-Hype gibt, können Führungskräfte laut Abrahamson entweder auf jedem Trend mitreiten – oder sie pas-

sen die Methodik an die Besonderheiten ihres Unternehmens an, was weniger risikoreich ist.

Sie können auch Ihre Kollegen einbeziehen und sie fragen, welche Messwerte fehlen, schlägt Muller vor. "Welche Sachverhalte erfassen oder bewerten unsere aktuellen Messungen noch nicht, über die wir

aber mehr nachdenken sollten?"

Suchen Sie nach Ziffern, die langsam, aber stetig eingeführt werden. Schnell eingeführte Ansätze neigen laut Abrahamson dazu, anfangs überbewertet zu sein, nur um alsbald an Unterstützung zu verlieren, wenn sie sich als doch nicht ganz so großartig erweisen.



Kunde besaß, als ein entscheidender Indikator für Kundenbindung. Also meldeten einige Mitarbeiter Kunden ohne deren Erlaubnis für neue Konten an – was Wells Fargo letztlich 3,7 Milliarden Dollar an Strafen und viel Glaubwürdigkeit kostete.

Bill Tayler, Professor für Rechnungswesen an der Marriott School of Business der Brigham Young University (BYU), spricht bei dieser Art von Zahlenanbetung von Surrogaten: eine menschliche Tendenz, sich auf Kennzahlen zu konzentrieren anstatt auf die Strategie, die sie stützen sollen. "Kaum hatten wir das Wort dafür gefunden, sah ich überall Surrogate", sagt Tayler. "Wenn mein Kind mit

„EIN UNTERNEHMEN MIT VIELEN FACETTEN WIRD AUF EINIGE KENNZIFFERN REDUZIERT.“

Eric Abrahamson,
Managementprofessor an der Columbia Business School

KLARE ANSAGEN
Manager sollten das Ziel, zu dem ihre Kennziffern gehören, fest im Auge behalten. So entgehen sie der Versuchung, Äpfel mit Birnen zu vergleichen.

lauter Einsern nach Hause kommt, bin ich super erfreut. Dabei könnte es auch sein, dass ein Einser-Schüler Kurse belegt, die zu einfach für ihn sind."

TAYLER ZUFOLGE HAT SEINE FORSCHUNG auch gezeigt, dass Anreize diesen Effekt verstärken, aber Surrogate nicht nur darauf beruhen. Tatsächlich zeigte spätere Forschung, dass sich Menschen auch dann auf eine einmal erfasste Zahl konzentrieren, wenn keine Anreize mit ihr verbunden sind.

Gemeinsam mit Neurologen der BYU führte Taylers Team Hirn-Scans durch, um festzustellen, ob Surrogate nachweisbar sind. Die beobachtete elektrische Aktivität stützte Taylers Theorie: Der Teil des Gehirns, in dem Menschen sich auf Zahlen konzentrieren, unterscheidet sich von dem Bereich, in dem sie über Strategien nachdenken. Das erkläre auch, warum es so schwer ist, Leute von ihrer politischen Position abzubringen, selbst wenn man die Fakten auf seiner Seite hat. Wenn man sich von Surrogaten leiten lässt, benötigt das Gehirn weniger elektrische Aktivität. Es erfordert also weniger Energie, auf Zahlen zu achten, als darüber nachzudenken, wie man sie ändern könnte.

Trotz dieses Missbrauchspotenzials von Kennziffern ist Tayler nicht grundsätzlich dagegen, Management auf Basis von Zahlen zu betreiben. "Ich glaube fest daran, Zahlen zu verwenden", sagt Tayler. "Ein guter Buchhalter wird Ihnen nicht sagen, dass solche Messungen schlecht sind. Man sollte jedoch verstehen, wie Messungen zu Problemen führen können – zu vorhersehbaren, systematischen Problemen."

„
**JENE DINGE, DIE WIR
 ALS LEISTUNGSTREIBER
 BETRACHTEN, SIND GAR
 NICHT DIE TREIBER:
 SIE SIND NUR**

Fünfzehn Jahre nach der
 Erstveröffentlichung seines
 Buches **DER HALO-EFFEKT**
 macht sich Phil Rosenzweig
 weiterhin für seinen Ansatz zur
 Leistungsbewertung stark.

REFLEXIONEN

VON

LEISTUNG

PERFORMANCE

PERFORMANCE



VON **Farah Nayeri**
 FOTOS VON **Jérôme Sessini/Magnum Photos**

S **OMANCHE** Fachbegriffe gehen in den Unternehmensjargon über. Der sogenannte Halo-Effekt stammt ursprünglich aus der Sozialpsychologie und ist einer davon (von englisch "halo", Heiligenschein). Er bezieht sich auf die Neigung zu der Annahme, dass eine Firma, die in einem Bereich erfolgreich ist, auch in anderen gute Arbeit leistet. Phil Rosenzweig machte den Begriff in seinem gleichnamigen Buch populär. Er lehrte gut zwei Jahrzehnte an der IMD Business School in Lausanne. Mit *Think:Act* sprach Rosenzweig über die aktuelle Relevanz seines Buches im Hinblick auf ein richtiges Verständnis von Leistung. →

WELCHE SPEZIELLE Beobachtung oder Erfahrung hat Sie zu Ihrem Buch *Der Halo-Effekt* inspiriert?

Während meiner Zeit als Dozent in der Schweiz wurde mir klar, dass viele Führungskräfte keine ausgeprägte Fähigkeit zu kritischem Denken entwickelt hatten. In vielerlei Hinsicht waren sie leichtgläubig und glaubten oft kritiklos an alles, was ihnen Leute mit einem Doktor- oder Professorentitel erzählten. Das war unsere eigene Schuld. Denn wir haben ihnen nicht vernünftig beigebracht, zwischen gesichertem Wissen und vagen Behauptungen zu unterscheiden. Also sammelte ich Beispiele.

Mein Buch schrieb ich dann in einem ziemlich respektlosen Ton. Einerseits, damit die Leser ein bisschen Spaß haben. Andererseits aber auch, um zu zeigen, dass vermeintliche Vordenker oft gar nicht so viel wissen, wie sie behaupten. Wenn man seine Fähigkeit zu kritischem Denken nutzt, kann man all diesen Leuten, die so wichtig daherreden, den Wind aus den Segeln nehmen.

Könnten Sie die Botschaft Ihres Buches bitte in ein paar Sätzen zusammenfassen? Und was ist für Führungskräfte dabei bis heute relevant?

Meine Botschaft: Trainieren Sie Ihr kritisches Denken, wenn Behauptungen aufgestellt werden. Insbesondere dann, wenn sie sich auf die Unternehmensleistung beziehen. Jede Menge Leute werden Sie mit Behauptungen folgender Art versuchen zu beeindrucken: "Ich habe so und so viele Jahre damit verbracht, sehr viele Daten über diese und jene Unternehmen zu sammeln. Deshalb muss ich mehr wissen als Sie." Ich will den Leuten sagen, dass sie sich davon nicht täuschen lassen sollten. Man muss sein Urteilsvermögen einsetzen.

Ich spreche über eine Reihe von Irrtümern. Der Halo-Effekt ist dabei das größte Trugbild. Viele Dinge, von denen wir glauben, sie seien leistungsfördernd, sind es nicht. Sie spiegeln die Leistung nur wider, sind also Leistungsindikatoren. Nehmen wir ein Unternehmen, das angeblich sehr erfolgreich ist. Die Einnahmen legen zu, der Gewinn steigt, der Aktienkurs geht durch die Decke. Wir sagen dann meist, das Unternehmen habe eine bril-

SCHARFER BLICK
Der Magnum-Fotograf Jérôme Sessini begleitete Phil Rosenzweig im Februar 2023 auf einem Spaziergang durch Paris für ein exklusives Fotoshooting für Think:Act.

lante Strategie, einen visionären Chef, ein offenes Ohr für Kunden und anderes mehr.

Erleidet dasselbe Unternehmen einen Rückschlag, heißt es, die Strategie war doch nicht so toll, der Chef war hochmütig und man habe die Kunden vernachlässigt. Wir folgen der natürlichen Versuchung, aus Beobachtungen Rückschlüsse zu ziehen. Der Halo-Effekt zeigt, wie uns ein Gesamteindruck zu einer ganzen Reihe von spezifischen Urteilen verleitet. Das gilt auch für die individuelle Leistung. Unternehmen bewerten ihre Mitarbeiter nach einer Vielzahl von Kategorien, etwa im Hinblick auf Teamarbeit und Kreativität. Die Gefahr besteht darin, dass diese Bewertungen eine Schlussfolgerung auf der Basis eines Gesamteindrucks sind. Dieser stützt sich wiederum darauf, ob jemand zum Beispiel gute Zahlen vorlegt. Sind die Zahlen schlecht, behaupten wir das Gegenteil.

Der Halo-Effekt wirkt also auf kollektiver wie individueller Ebene und führt sowohl zu mehr negativen als auch zu mehr positiven Wahrnehmungen?

Das ist richtig. Edward Thorndike, der den Begriff Halo-Effekt vor rund 100 Jahren geprägt hat, nannte ihn in einer Studie ursprünglich den Horn-Effekt,



Der Halo-Effekt
Phil Rosenzweig,
280 Seiten.
Gabal, 2008.



MEINE BOTSCHAFT: TRAINIEREN SIE IHR KRITISCHES DENKEN, WENN BEHAUPTUNGEN AUFGESTELLT WERDEN.

Phil Rosenzweig,
Autor von *Der Halo-Effekt*

IN BEIDE RICHTUNGEN
Rosenzweig betont, dass der Halo-Effekt unsere Wahrnehmung positiv oder negativ beeinflussen kann.

abgeleitet von den Hörnern des Teufels. Dieser Ausdruck ist in Vergessenheit geraten.

Entsteht der Halo-Effekt nicht ganz natürlich aus der menschlichen Versuchung, in allen erdenklichen Situationen nach Helden und Schurken zu suchen, nach Gut gegen Böse, nach geradlinigen, binären Erzählungen? Das stimmt, dem widerspreche ich überhaupt nicht. Wir neigen jedoch dazu, in beide Richtungen zu übertreiben. Wenn jemand gut ist, halten wir sie oder ihn oft gleich für richtig gut. Wenn jemand aber nicht ganz so toll ist, wird sie oder er schnell als sehr schlecht abgestempelt.

Bestimmte Aspekte von Leistung sind absoluter Natur. Sie betreffen das, was Sie tun, und nur Sie allein. Und es gibt andere, die im Kern relativer Natur sind. Viele der wichtigsten Messgrößen für die Unternehmensleistung haben eine sehr wichtige relative Dimension: Es reicht nicht aus, etwas ordentlich zu tun, man muss es auch besser machen als sein Konkurrent.

In meinem Buch führe ich das Beispiel von Kmart an, lange Zeit ein großartiges Unternehmen. Dann aber kamen schwere Zeiten. Ich habe gezeigt, dass das Unternehmen bei vielen absoluten



Leistungskennzahlen sogar besser geworden war. Trotzdem musste Kmart sein Geschäft aufgeben, weil Konkurrenten wie Walmart noch besser geworden waren. Oder nehmen Sie die großen amerikanischen Automobilhersteller. Ihre Autos sind in den letzten Jahrzehnten unendlich viel besser geworden. Das Scheitern der großen US-Autokonzerne ist somit kein absolutes Scheitern. Es handelt sich um einen relativen Misserfolg, der auf die starke Konkurrenz der asiatischen und europäischen Autohersteller zurückzuführen ist.

EINEN SCHRITT VORAUSS
Selbst wenn Ihre Leistung so gut ist wie nie zuvor, ein Konkurrent hat vielleicht schon einen Fuß in der Tür, warnt Rosenzweig.

In den letzten drei Jahren wurde die Weltwirtschaft von zwei Schocks beeinträchtigt: von der Corona-Pandemie und vom Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine. Wie haben sich diese beiden Ereignisse auf die Unternehmensleistung ausgewirkt?

Die Corona-Pandemie war für viele Menschen eine Katastrophe. Und jedes Mal, wenn es eine größere Krise gibt, leidet tendenziell auch die Gesamtwirtschaft. Aber das Entscheidende ist, dass es Unterschiede zwischen einzelnen Branchen gibt. Zu Beginn der Pandemie im Jahr 2020 waren vor allem Fluggesellschaften, Hotels und Beherbergungsbetriebe stark betroffen.

Wenn Sie dagegen Fahrrad-Heimtrainer verkauften, gingen Ihre Umsätze durch die Decke. Jetzt, ein paar Jahre später, dreht sich das Ganze. Durch den Krieg sind die Energiepreise in die Höhe geschossen. Wenn Sie viel Energie verbrauchen, hat Ihnen das schwer geschadet. Auf der anderen Seite machen Energieunternehmen astronomische Gewinne. Das Wichtigste ist für mich, dass die Folgen je nach Branche unterschiedlich ausfallen.

Nehmen wir an, Sie wären der CEO eines Unternehmens und wollten dessen Leistung messen. Wie gingen Sie dabei vor?

Ich würde zunächst folgende Fragen stellen: Warum war dieses Jahr ein großartiges Jahr? Ging es dabei um Erlöse und Profit? Ging es um neue Produkte? Waren die Kunden zufrieden? Einige dieser Fragen sind absoluter Natur, andere eher relativer. Dann stelle ich die nächste Frage: Was müssen wir tun, um unsere so definierten Ziele zu erreichen?

Denn wir müssen uns so am Markt positionieren, dass wir uns von unseren Wettbewerbern abheben. Man spricht dabei vom USP, dem Unique Selling Point oder dem Alleinstellungsmerkmal. Wenn nun aber jeder wüsste, was das beste Alleinstellungsmerkmal ist und wie man es am Markt umsetzt, wäre es keines mehr. Wir müssen Risiken eingehen, um unsere Ziele zu erreichen.

Es gibt also keine einfache Antwort. Das Alleinstellungsmerkmal muss man als Unternehmen finden und am Markt vermitteln, richtig?

Genau. Am Ende eines guten Jahres glaubt man: Wir haben alles richtig gemacht. Mag sein. Oft stimmt das aber nicht. Nur weil die Zahlen gut sind, muss ein Unternehmen noch lange nicht innovativ sein. Messen wir die Innovationskraft besser mit geeigneten Indikatoren, also an den Innovationen der Firma. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bemisst sich eben nicht nach Umsatz und Profit.

Welche Schlüsselgrößen tragen also wirklich zur Leistungsfähigkeit bei? Das kann man so pauschal gar nicht sagen, denn es hängt von der jeweiligen Branche ab. In einem Hotel liegt der Schlüssel zum Erfolg vielleicht beim Kundenservice. Ein Stahlkonzern wiederum muss heute emissionsarme Produktionsverfahren entwickeln. Jedes Unternehmen muss sich also auf die Frage konzentrieren: Auf welchem Feld konkurrieren wir am stärksten mit unseren Wettbewerbern?

Wenn Sie Ihr Buch heute schreiben würden – welches Unternehmen profitiert Ihrer Auffassung nach gegenwärtig am meisten vom Halo-Effekt?

Apple führt seit 16 Jahren die Rangliste des Magazins *Fortune* der am meisten bewunderten Unternehmen der Welt an. Apple ist wirklich gut und ungeheuer profitabel. Was allerdings bemerkenswert ist: Apple wird nicht nur allgemein bewundert. In acht von neun Kategorien des Rankings rangieren die Kalifornier unter den Top Ten. Das erscheint mir nicht glaubhaft. Ist Apple wirklich in all diesen Ka-

99 AM ENDE EINES GUTEN JAHRES GLAUBT MAN: WIR HABEN ALLES RICHTIG GEMACHT. MAG SEIN. OFT STIMMT DAS ABER NICHT.

KLARER BLICK
Wenn es um Ihr Alleinstellungsmerkmal geht, empfiehlt Rosenzweig einen ehrlichen und klaren Blick auf die Schlüsselfaktoren.

Phil Rosenzweig, Autor von Der Halo-Effekt

tegorien so gut? Oder wird hier nicht in erster Linie auf die hohen Gewinne geschaut? Verleitet uns der positive Gesamteindruck nicht automatisch zu der Annahme, dass der Apple-Konzern in vielen anderen Bereichen ebenfalls gut sein muss?

Für die britische Ausgabe meines Buches bat mich der Verlag um ein Vorwort, das speziell unsere Leser aus dem Vereinigten Königreich ansprechen sollte. Marks & Spencer hatte damals gerade eine schwierige Phase hinter sich. 2005 kam Marks & Spencer in einem ähnlichen Ranking wie bei *Fortune* nur noch auf Platz 124. Dann stellten sie einen neuen Vorstandschef ein, und nur zwei Jahre später war Marks & Spencer das am meisten bewunderte Unternehmen Großbritanniens. In jeder von neun betrachteten Kategorien waren sie unter den Top Ten. Ein paar Jahre später ging es wieder bergab, M&S fiel in fast allen Kategorien. Man sieht: Der positive oder negative Gesamteindruck färbt offenbar stark auf die Einzelbeurteilungen ab. Da sollten wir skeptisch sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass wir es hier mit einem Halo-Effekt zu tun haben, ist sehr groß!



JA! WEIN! DOCH!

Sich von der Wissenschaft inspirieren zu lassen und selbst zu experimentieren, kann für Unternehmen sehr profitabel sein. Wie aber bringt man sein Team dazu, eine neue **TRIAL-AND-ERROR-KULTUR** zu verinnerlichen?



VON **Geoff Poulton**
FOTOS VON **Pelle Cass**



PERFORMANCE

VON ARCHIMEDES, der aufsprang und "Heureka!" rief, über Flemings Entdeckung des Penicillins bis hin zu Mendels Enthüllung der Genetik: Die Geschichte der Wissenschaft ist voller Experimente, die die Grundlagen der Natur erforschen – und damit entscheidende Innovationen offenbaren. Ohne diese Experimente wären einige von ihnen wohl unentdeckt geblieben oder als pure Spekulation abgetan worden.

Dennoch wirken Bauchgefühle, Theorien und Meinungen zu oft als treibende Kräfte hinter wichtigen Geschäftsentscheidungen. Indem wir uns stärker von Intuition als von Beweisen abhängig machen, schränken wir uns unnötig ein. Wie der renommierte Management-Denker Gary Hamel sagt: "Die Zukunft erschafft man nicht, indem man sie vorhersagt, sondern indem man sie findet. Und man findet sie durch Experimente." Diese Vorstellung teilt Stefan Thomke, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Harvard Business School und Autor von *Experimentation Works: The Surprising Power of Business Experiments*. Anstatt sich auf Erfahrungen oder Überzeugungen zu verlassen, sei es an der Zeit, "dass Unternehmensführer anfangen, wie Wissenschaftler zu denken und zu handeln".

SEIT JAHRHUNDERTEN HABEN WIR Innovationen erschaffen, indem wir durch überprüfbare Erklärungen und Vorhersagen wissenschaftliches und technologisches Wissen aufgebaut und organisiert haben. Diese wissenschaftliche Methode geht auf Persönlichkeiten des 16. Jahrhunderts wie Francis Bacon, Galileo Galilei und Isaac Newton zurück. Ihre Methode umfasst sechs Schritte: Sie beginnt mit einer Frage, die zu Forschung führt, aus der eine Hypothese hervorgeht. Diese wird empirisch getestet, gefolgt von einer Ergebnisanalyse und einer Schlussfolgerung. Laut Thomke könnte die Übernahme dieser Prinzipien und die Umsetzung groß angelegter Experimente die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten und wie Manager Entscheidungen treffen, "völlig auf den Kopf stellen". Noch ist diese Erkenntnis in den wenigsten Unternehmen durchgesickert, immer mehr beginnen jedoch, die Wirksamkeit von Experimenten zu schätzen. Bei der Online-Reiseplattform Booking.com laufen gleichzeitig über 1.000 Experimente, —>



ALLE BÄLLE IN DER LUFT HALTEN – LOHNT SICH DAS?

Der Fotograf Pelle Cass nimmt bei jedem Shooting mehr als tausend Bilder auf. Dabei folgt er den Gezeiten eines Profi-Matches, indem er es zeitlich neu anordnet und so "Zeitraffer-Stillleben" erschafft. Ich ändere nicht ein Pixel", sagt Cass. "Ich wähle nur aus, was drin bleibt und was ich auslasse." Kein leichtes Unterfangen.



DIE STILLE INMITTEN DES CHAOS

"Meine komplizierten, chaotischen Kompositionen in *Crowded Fields* reflektieren meinen inneren Aufruhr, meine Verwirrung. Die Welt ist unübersichtlich, und meist weiß ich nicht, wo oben und unten ist. Vielleicht beeinflusst das meine Kompositionen." Doch so geschäftig und chaotisch sie oberflächlich scheinen mögen – so rhythmisch und strukturiert sind sie, wenn man tiefer einsteigt.

insgesamt Zehntausende pro Jahr. Das Gleiche gilt für Facebook, Microsoft und Netflix sowie für Non-Tech-Firmen wie Procter & Gamble, Gap und Nike. Wir brauchen Experimente, um die Urteilsfehler aufzudecken, denen wir alle unterliegen. Doch: "Sich wie ein Wissenschaftler zu verhalten, ist für Führungskräfte schwierig, weil es ihnen Demut abverlangt", sagt Thomke.

Die harte Realität ist, dass die meisten Experimente scheitern werden. Das aber ist für viele Unternehmen schwer zu akzeptieren, weiß Ron Kohavi, der große Experimente bei Microsoft, Amazon und Airbnb durchgeführt und darüber ein Buch geschrieben hat: *Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing*. "Als ich zu Microsoft kam und A/B-Tests vorschlug, betonte ich, dass bei Amazon mehr als 50 % der getesteten Ideen nicht die Kennzahlen verbessert haben, für die sie entwickelt wurden. Die Antwort war: 'Unsere Programmmanager sind besser'", erzählt Kohavi. "Einige Jahre später wussten wir, dass bei Microsoft etwa zwei Drittel solcher Ideen scheiterten, bei ihrer Suchmaschine Bing sogar 85 %."

WARUM DANN ÜBERHAUPT EXPERIMENTIEREN? Kohavi erzählt die Geschichte eines Mitarbeiters, der an Bing arbeitete und die Anzeige von Werbeüberschriften verbessern wollte. Da seine Idee niedrig priorisiert wurde, wurde sie erst Monate später getestet. Kaum implementiert, zeigte sich, dass die Neuerung den Umsatz um 12 % steigerte, ohne die Nutzer zu stören. Hochgerechnet aufs Jahr bedeutete dies eine potenzielle Gewinnsteigerung von mehr als 100 Millionen US-Dollar allein in den USA.

Selbst wenn sie "scheitern", sind Experimente oft wertvoll. Experimentieren ist ein iterativer Prozess – ein Misserfolg führt oft zu Erkenntnissen, die es dem Experimentierenden ermöglichen, die Hypothese zu modifizieren, das Experiment anzupassen und es erneut zu versuchen. Um dies effektiv umzusetzen, benötigt ein Unternehmen eine bestimmte Art von Kultur sowie organisatorische und technische Infrastruktur. "Unternehmen sollten Experimente zu einem integralen Bestandteil des täglichen Lebens machen", sagt Thomke.

Eines der Unternehmen, die darin am besten sind, ist Booking.com. Hinter den vielen Tausenden von Experimenten und Milliarden gleichzeitiger Variationen von Landing Pages steht eine Kultur, die Transparenz fördert und Fehler akzeptiert. Etwa drei Viertel der 1.800 Technologie- und Produktmitarbeiter von Booking nutzen die

IM RICHTIGEN MOMENT ABDRÜCKEN

Cass arbeitet mit Bedacht. Das kostet Zeit. "Ich nutze ein Stativ und schieße ein, zwei Stunden lang Tausende Bilder", sagt er. "Dann suche ich mir zum Start eine leere Szene heraus, als eine Art weiße Leinwand." Dann komponiert er, Bild für Bild, indem er entscheidet, welche Bilder er nimmt: "Das kann ein, zwei Wochen dauern. Und ein einzelnes Werk kann bis zu 1.500 Schichten haben."



interne Experimentierplattform des Unternehmens. Dort diskutieren sie Ideen, analysieren Ergebnisse und überprüfen Hypothesen.

"Experimente sind eine großartige Möglichkeit, Dinge tatsächlich zu verbessern", beschrieb Lukas Vermeer, damaliger Leiter der Experimente bei Booking, den Prozess im Jahr 2019: "Veränderung ist eine Konstante, wir müssen unsere Produkte ständig aktualisieren, um sie zu verbessern, aber wir müssen auch sicherstellen, dass diese Veränderungen tatsächlich funktionieren." Und tatsächlich kehrte Booking nach einem Einbruch während der Pandemie 2022 zu Rekordumsätzen zurück.

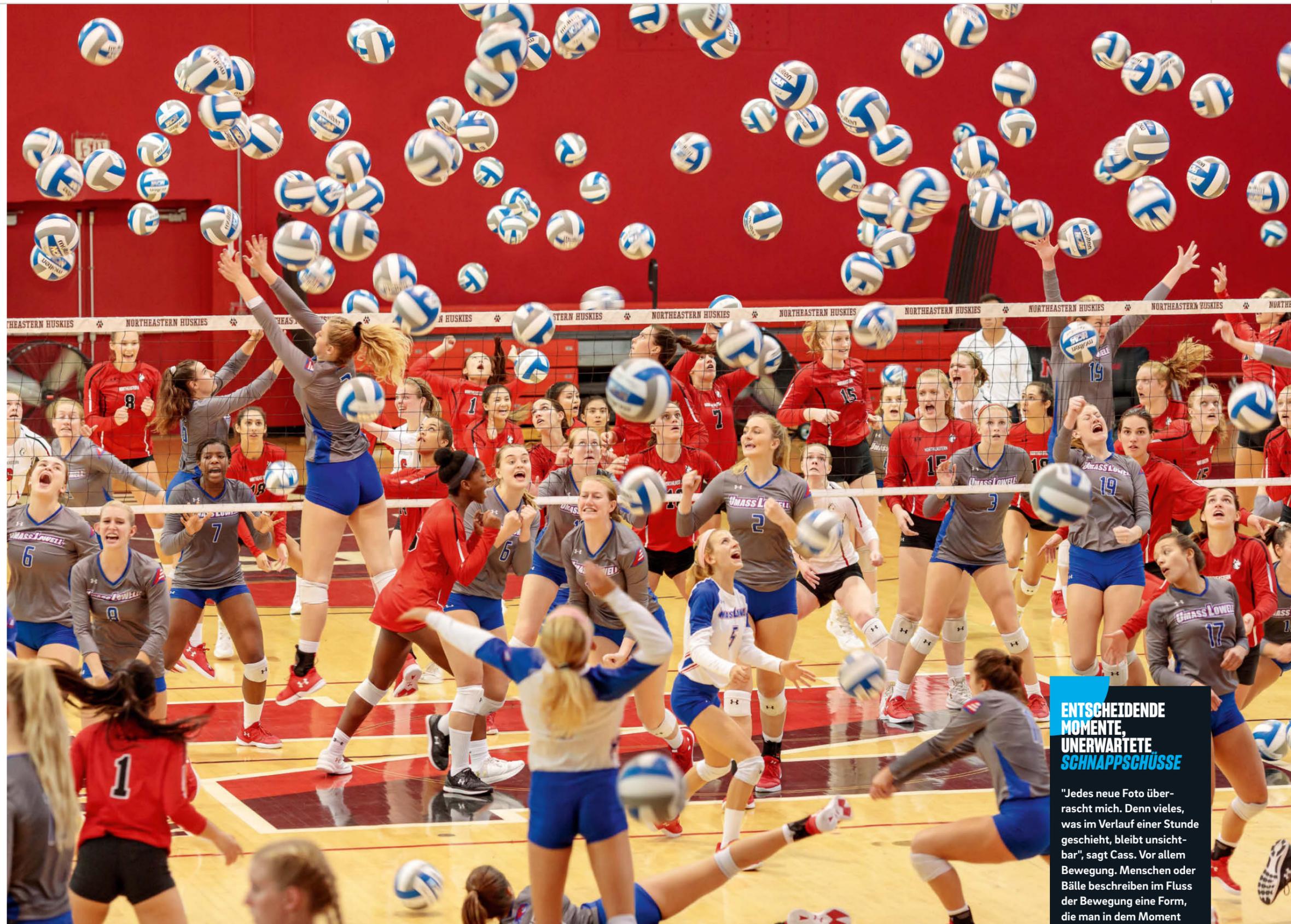
THOMKE SIEHT DREI HAUPTMODELLE für Unternehmen, die experimentieren wollen. Eine zentralisierte Struktur ist gut für langfristige Projekte, liegt aber weit ab vom Tagesgeschäft und hat möglicherweise mit Prioritätskonflikten zu kämpfen. In einem dezentralen Modell können sich Experimentierende in einen bestimmten Geschäftsbereich vertiefen, allerdings kann sie dies von wichtigem Feedback ihrer eigenen Kollegen ausschließen. Das Modell eines Exzellenzzentrums vereint beide Ansätze; aber eine Organisation, die diesen Ansatz wählt, sollte die Verantwortlichkeiten zwischen der zentralen Einheit und den Produktteams sehr klar definieren.

Ein Exzellenzzentrum für Experimente betreibt beispielsweise Netflix. Der Streaming-Gigant nutzt A/B-Experimente, um die Leistung in →

PERFORMANCE

**VERÄNDERUNG
IST KONSTANT,
ABER WIR MÜSSEN
SICHERGEHEN,
DASS SIE WIRKT.**

Lukas Vermeer, ehemaliger Leiter
der Experimente bei Booking.com



**ENTSCHEIDENDE
MOMENTE,
UNERWARTETE
SCHNAPPSCHÜSSE**

"Jedes neue Foto überrascht mich. Denn vieles, was im Verlauf einer Stunde geschieht, bleibt unsichtbar", sagt Cass. Vor allem Bewegung. Menschen oder Bälle beschreiben im Fluss der Bewegung eine Form, die man in dem Moment nicht erkennen kann. Dafür sorgen später seine Bilder.



MIT DER ZEIT SPIELEN

Während normale Fotografie Sekundenbruchteile einfängt, zeigen Cass' Bilder mehrere Sekunden. Ein Kameramann filmt Zeitverläufe, aber diese Bilder "entschlüpfen", während man sie anschaut", sagt Cass, "so wie im Leben, wo es ja auch unmöglich ist, sich Bilder für lange Zeit ganz genau zu merken." Cass lässt das Hier und Jetzt aufeinanderprallen.

verschiedenen Bereichen zu verbessern, darunter Zahlungsprozesse, Werbung, Streaming-Infrastruktur sowie Nutzerempfehlungen und -nachrichten. Selbst die Artworks für Filme und Serien werden rigoros getestet, was manchen Titeln 20 bis 30% mehr Zuschauer beschert hat. Wenn Unternehmen ihre Kennzahlen verbessern, stecken häufig inkrementelle Gewinne durch konstantes Experimentieren dahinter. "Menschen neigen dazu, große, disruptive Ideen zu verherrlichen, aber in Wirklichkeit kommt der größte Fortschritt durch die Implementierung Hunderter oder Tausender kleiner Verbesserungen zustande", versichert Thomke.

ONLINE-UNTERNEHMEN FÄLLT ES LEICHTER, Experimente in großem Maßstab durchzuführen. Dennoch sind sich Thomke und Kohavi einig, dass fast jedes Unternehmen versuchen sollte, alltäglich zu experimentieren. "Es wird immer einfacher und erschwinglicher, Tests in vielen verschiedenen Bereichen durchzuführen", sagt Kohavi. Supermärkte wie Walmart oder Sainsbury's experimentieren regelmäßig mit Ladengestaltung, Marketing, Angeboten oder neuen Technologien wie Läden ohne Kasse. Ein Experiment in Gap-Filialen ergab, dass eine festere Zeitplanung für die Mitarbeiter sowohl den Umsatz als auch die Produktivität verbesserte.

Sollten wir also zur Entscheidungsfindung menschliche Meinungen, Erfahrungen und Urteile komplett außer Acht lassen? Nicht wirklich. Wie Kohavi betont, kann Technologie das Experimentieren erleichtern, aber auch leicht falsche Ergebnisse liefern: "Ich habe das immer wieder gesehen. Wir müssen Ergebnisse immer hinterfragen und Dinge doppelt prüfen." Letztlich trafen Menschen die Entscheidungen – selbst in einem Unternehmen wie Netflix. Für jede bedeutende Entscheidung trifft ein "sachkundiger Hauptmann" eine Entscheidung auf der Grundlage von Eingaben von Kollegen und relevanten Daten.

Für Thomke sind Experimente der "Motor der Innovation", der dank Technologie immer einflussreicher wird. Um diesen Antrieb zu nutzen, bräuchten Unternehmen einen wissenschaftlicheren Ansatz für ihre Entscheidungsfindung. Da technologiegetriebene Unternehmen experimentieren gegenüber viel offener sind, wächst laut Thomke die Kluft zwischen denjenigen, die gute Experimente durchführen, und denen, die es nicht tun. "Deshalb sollten wir herausfinden, wie wir Unternehmen, die noch nicht experimentieren, dazu bringen können, sich darauf einzulassen."

8.850M

Den Mount Everest zu bezwingen, gelingt nur wenigen. Dabei sorgt der Auf- und Abstieg **DURCH DIE "TODESZONE"** nicht nur für spannende Storys. Er kann Managern und Teams auch als Maßstab dafür dienen, wie sie ihre persönlichen Hindernisse überwinden können.



VON **Steffan Heuer**

PERFORMANCE

7.000M

DIE SHERPA- STRATEGIE

BASISLAGER: 5.334 M

BASISLAGER: 5.182 M

5.000M



*VERDIENTE AUSSICHT
Der Blick vom Gipfel
des Mount Everest
ist der Lohn für die
mental und körper-
lichen Strapazen
der Planung und
des Aufstiegs.*

S

ICH EINE EISKASKADE hochzuquälen hat viele Gemeinsamkeiten damit, die Karrierestufen einer Investmentbank zu erklimmen – findet die Extrembergsteigerin Alison Levine, die vor ihrer Besteigung des Mount Everest im Mai 2002 bei Goldman Sachs arbeitete. Als Führerin eines Frauenteam kam sie dem Gipfel auf rund 100 Meter nahe, musste jedoch aufgrund eines Sturms umkehren.

Diese Erfahrung führt immer wieder zu interessanten Gesprächen. Zum Beispiel mit dem Banker, der sie fragte, was sie beruflich macht, und dann meinte: "Sie haben den Mount Everest also nicht bestiegen." Levines Gegenfrage: "Was machen Sie denn?" "Ich arbeite bei J.P. Morgan." "Sind Sie der CEO?" "Nein", erwiderte ihr Gesprächspartner. "Ich handle mit festverzinslichen Wertpapieren." Woraufhin sie konterte: "Dann arbeiten Sie also nicht wirklich bei J.P. Morgan, oder?"

ES SIND TEMPERAMENTVOLLE ANEKDOTEN wie diese, die sie zu einer begehrten Speakerin auf Konferenzen, Firmenveranstaltungen und Gastdozentin an der Militärakademie West Point gemacht haben – besonders nachdem sie es schließlich 2010 auf den Gipfel des Everest geschafft hatte. Beim Ersteigen der höchsten Berge auf jedem Kontinent und beim Skifahren zu beiden Polen lernte sie einige harte Lektionen. Diese nutzt sie heute nicht nur als spannende Abenteuergeschichten, sondern wendet sie

auch auf die Geschäftswelt an. Levine zeigt auf, wie man ein effektiver Anführer wird, ein Team formt, das nicht zerbricht, und vor allem anpassungsfähig genug bleibt, um scheinbar unerreichbare Ziele zu erreichen: "Kein Unternehmensführer wird jemals sagen, dass Selbstzufriedenheit gut ist, dass gute Beziehungen unwichtig sind, dass die Klärung von Zielen nicht zählt oder dass es nicht wichtig ist, seine Mitarbeiter vor Gefahren zu schützen."

Levine ist nicht die einzige Gipfelstürmerin, die den inneren Wert der Vorbereitung auf einen anspruchsvollen Aufstieg predigt. Schon bevor 2014 Levines *On the Edge* erschien, machte Laurie Bagley ihre Everest-Besteigung 2010 mit *Summit!* zu einem Buch, das auch auf Meereshöhe relevant war. Gemeinsam definieren beide die Fähigkeiten, die Denkweise, die Prozesse und die Ausrüstung, die es braucht, um jeden denkbaren imaginären Berg zu bezwingen. In der Geschäftswelt könnte man das Roadmap oder Go-to-Market-Strategie

ALISON LEVINE
An dem Tag, als Levine endlich den Grat zum Gipfel erreichte, herrschten schlechte Sichtbedingungen.



VORGESCHOBENES BASISLAGER
6.400 M

CAMP 1
5.943 M

CAMP 5
7.803 M

SÜDSATTEL
7.925 M

PERFORMANCE

nennen. Für Bergsteiger wie Bagley und Levine war die Vorbereitung auf den Everest ein jahrelanger Prozess, nicht nur körperlich. Viel wichtiger als das Training von Klettertouren in extremer Umgebung, das Schleppen von Gewichten oder tagelang mit wenig Essen oder Schlaf auszukommen war das, was Bagley die "mentale Packliste" nennt: "Du musst dir wirklich im Klaren sein, warum du etwas tust. Denn nur dieses Ziel erzeugt die Anziehungskraft für die benötigten Ressourcen, Menschen und Ideen." Als Nächstes stellt man ein Team von Mentoren und Beratern zusammen. Genauso wichtig ist eine ehrliche Bestandsaufnahme der eigenen Fähigkeiten. Bagley glaubt, dass Selbstbeobachtung und das frühzeitige Ansprechen von Defiziten ihr den Mut gegeben haben, die nötigen Extraschritte zu machen, weil sie sich fühlte, dass es in ihr steckte: "Es waren diese fünf Schritte mehr, die mich bis zum Gipfel gebracht haben."

KLETTERER HABEN, GANZ ÄHNLICH WIE MANAGER, große Egos. Entgegen gängiger Management-Weisheit sind das jedoch genau die richtigen Personen für ein Team, argumentiert Levine, die auch im Vorstand des Coach K Center on Leadership & Ethics an der Duke University sitzt: "In deiner Mannschaft brauchst du Menschen, die gut sind und die wissen, dass sie gut sind – das gibt ihnen das Selbstvertrauen, dass sie gewinnen können." Sie unterscheidet dreierlei: Leistungsego, berechtigtes Vertrauen und Teamego sowie den Stolz, Teil von etwas zu sein: "Timing, Nähe und ein gemeinsames Ziel reichen nicht aus, um ein zusammenhängendes Team zu bilden."

Hinzu kommt überdies ein entscheidender Netzwerkeffekt. Um turmhohe Herausforderungen zu überstehen, müsse man Verbindungen jenseits seines inneren Zirkels knüpfen. Daher stellt sich Levine jedem im Lager vor, auch Fremden, lange bevor der Aufstieg beginnt. Wenn man jemanden kennengelernt hat, erhöht sich die Chance, nicht am Berg zurückgelassen zu werden. Es gehe darum, "sich in jeder Karrierephase Zeit für Menschen zu nehmen – Menschen, die dich unterstützen und dir vielleicht sogar das Leben retten können."

Zum Gipfel des Everest führen viele Wege. Bergsteiger wie Levine, die den südlichen Weg über Nepal wählte, und Bagley, die sich für den weniger überfüllten nördlichen Weg über Tibet entschied, steigen größtenteils auf, um sofort wieder abzusteigen. Ein längerer Aufenthalt in der "Todeszone" oberhalb von 8.000 Metern wäre nur möglich, →

DIE PACKLISTE

Um sich einen großen Traum zu erfüllen, braucht man die passenden Werkzeuge. Das gilt für Berge wie für Lebensziele.

- 1 Definieren Sie das große Warum. So locken Sie Menschen, Ideen und Ressourcen an.
- 2 Finden Sie Mentoren und Coaches.
- 3 Schätzen Sie Ihre Fertigkeiten und Defizite ehrlich ein.
- 4 Wählen Sie Ihr passendes Mantra.
- 5 Stellen Sie Ihr Team zusammen, basierend auf Erfahrung, Expertise und Ego.
- 6 Schaffen Sie sich ein Netzwerk jenseits Ihres inneren Zirkels.
- 7 Machen Sie sich klar, dass Rückschritt manchmal Fortschritt bedeutet.
- 8 Definieren Sie frühe Warnzeichen, damit Sie rechtzeitig kehrtmachen können.
- 9 Brechen Sie nichts übers Knie, das verschwendet nur Zeit und Kraft.
- 10 Sehen Sie Ihre Fehler als Lehrstunden an – für den nächsten Versuch!

SEI GESEGNET!
Alison Levine erhielt 2010 eine Segnung von dem 79 Jahre alten Lama Geshe. Die 20-minütige Zeremonie soll Bergsteigern helfen, die den Everest erklimmen wollen.



FOTOS: ALISON LEVINE, GARRETT MADISON



Laurie Bagley

Um den Everest erfolgreich zu bezwingen, errichtete Bagley unterwegs an vielen Stellen kleine Lager.

DU MUSST WARNZEICHEN DEFINIEREN UND BEACHTEN. ICH HABE DREI "ROTE FLAGGEN".

SCHRITTWEISE

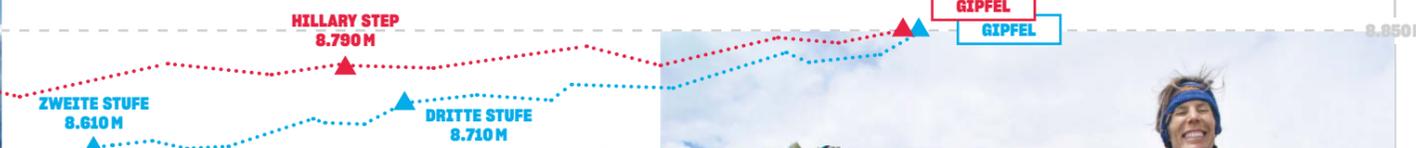
Da ein Aufstieg auf den Everest im Schnitt zwei Monate dauert, werden die Basislager für die Bergsteiger zu einem zweiten Zuhause.

wenn man in Intervallen aufsteigt und immer wieder absteigt, um Kräfte zu sammeln.

SOLCHE TAKTISCHEN RÜCKZÜGE sind etwas ganz anderes als ein Rückzieher, wie Levine in ihren Vorträgen betont. "Es ist herausfordernd und sehr frustrierend", räumte sie während eines Auftritts bei Google ein. "Du gehst rückwärts, machst aber dennoch Fortschritte. Fortschritt geht nicht immer in dieselbe Richtung. Zurückgehen bedeutet nicht Rückschritt, sondern eine Gelegenheit, sich neu aufzustellen, um beim nächsten Mal besser zu sein." Bagley sieht dies als Geduldsspiel, das auf jedes Projekt zutrifft. "Die Besteigung des Mount Everest erfordert ein zweimonatiges Engagement. Man geht rauf und runter und hofft auf ein Zeitfenster von vier oder fünf Tagen mit gutem Wetter für den Gipfelsturm." Das habe sie gelehrt, zu warten: "Wenn du keine Abkürzungen nimmst, deine Arbeit erledigst und alle Fähigkeiten beherrschst, wirst du es wahrscheinlich schaffen, nur eben nicht in dem

FOTOS: SCOTT WOOLIMS (2), GETTY IMAGES / DIGITALGLOBE

Laurie Bagley, Bergsteigerin und Autorin von Summit!



zeitlichen Rahmen, den du dir vorgestellt hast. Da hilft ein hoch gesetztes Mission- und Vision-Statement." Um mit dem Stress umzugehen, hatten beide Frauen eigene Mantras. "Ein Mantra hilft dir dabei, dir vorzustellen, wohin es geht, und ermöglicht dir, die Dinge zu vereinfachen", sagt Bagley.

Am Ende öffnete sich für beide ein Zeitfenster mit gutem Wetter. Doch dann war es seltsam unpektakulär, auf dem Gipfel der Welt zu stehen, sagt Levine: "Ich dachte mir, ist das alles? Es verändert nichts. Worum es wirklich geht, ist der Weg und was man auf ihm lernt." Abgesehen vom obligatorischen Foto bleibt kaum Zeit, den Moment zu genießen. Nach dem acht- bis zehnstündigen Kampf zum Gipfel ist der Abstieg der gefährlichste Teil des gesamten Vorhabens. Erschöpfung, die Unfähigkeit, klar zu denken, und zu frühe Zufriedenheit vermischen sich zu einer oft tödlichen Mischung. Seit der ersten erfolgreichen Besteigung im Jahr 1953 sind am Everest mindestens 310 Menschen gestorben, die meisten von ihnen während des Abstiegs.

ZIEL DES SPIELS IST, KEINE FEHLER ZU MACHEN. "Du musst Warnzeichen definieren und auf sie achten", erklärt Bagley. Sie benennt drei "rote Flaggen", Ereignisse, die lebensbedrohlich sein könnten. Nur wenn sie solche kritischen Probleme schnell genug lösen könnte, würde sie weitermachen. Ein Beispiel vom Second Step, einer berühmten Steil-



POSITIV DENKEN
Nach ihrem Gipfelsturm glaubt Laurie Bagley, dass man mit dem richtigen Engagement für eine Sache alles erreichen kann.

wand auf 8.610 Metern: Als sich ihre Steigeisen in alten Seilen verhedderten, konnte sie die Seile nicht selbst entwirren. "Ich wusste, dass ich hier 3.000 Meter in die Tiefe stürzen würde, bei nur einem falschen Schritt." Obwohl ihr Sherpa außer Sichtweite war, gelang es Bagley, sich zu beruhigen und normal zu atmen, um Sauerstoff zu sparen, während sie darauf wartete, dass der nächste Kletterer hinter ihr aufholte und sie befreite.

Dieses Missgeschick war eine "rote Flagge" mit gutem Ausgang. "Bei jedem Projekt wird es ungewollte Ergebnisse geben. Der Unterschied besteht darin, zu wissen, ob man die Widrigkeiten überwindet oder ob man gegen den Strom schwimmt."

SICH WIEDER AN DAS NORMALE LEBEN zu akklimatisieren ist eine eigene Art Abstieg, der Zeit zum Nachdenken und zur Neubewertung erfordern kann. "Das ist schon bizarr. Du hast dieses superwichtige Ziel erreicht, das du über Jahre hinweg verfolgt hast, und plötzlich sitzt du wieder an deinem Schreibtisch", beschreibt Levine ihre postmontane Depression, die man am besten auf die nächste Aufgabe umlenke: "Wenn man dann glaubt, das sei unübertrefflich, sollte man seine Denkweise anpassen. Es gibt immer etwas Neues, etwas anderes. Es gibt immer etwas, das dich herausfordert und wachsen lässt, du musst nur groß denken."

Auch wenn Bagley die Berge inzwischen hinter sich gelassen hat, geht sie schwierige Ziele immer noch genauso an: "Egal, was als Nächstes kommt, es gibt immer das anfängliche Warum. Ob du den Leuten nun erzählst, dass du auf den Everest willst oder in einer Firma arbeitest, andere finden große Träume manchmal bedrohlich. Klar beeinflusst einen das, aber wenn man ein klares Ziel vor Augen hat, kann einen nichts aufhalten."



PERFORMANCE

Schon jetzt bedroht Künstliche Intelligenz viele hergebrachte Rollen in der Arbeitswelt. Wenn der Performance-Druck weiter ansteigt wie die Rechenleistung – **ERSETZT KI dann in Zukunft auch DIE CEOS?**

BOTS STATT BOSSE

PERFORMANCE



IST DAS DIE SCHÖNE NEUE KI-BUSINESS-WELT?

Auf diesen Bildern stellt sich eine KI vor, wie einige Topmanager sich neue Jobs suchen müssten, wenn die Roboter ihre Position einnehmen. Aber wird der rapide Fortschritt selbst-denkender Systeme wirklich dafür sorgen, dass die Zeit der CEOs abläuft?



VON Bennett Voyles
KI-BILDER VON Oga Mendonça

A

ALLE REDEN DAVON, DASS Künstliche Intelligenz Schreibtischjobs ersetzen wird. Texter, Journalisten, Berater, Buchhalter, Anwälte, ganz gleich, welcher Beruf – man wird immer Experten finden, die vorhersagen, dass diese und jene Tätigkeit so enden wird wie die des Aufstellers auf der Kegelbahn. Goldman Sachs prognostiziert, dass bis zu 300 Millionen Menschen betroffen sein werden.

Warum CEOs gegen diese Disruption immun sein sollten, ist unklar. Zunächst mal ist es eine Tatsache, dass Menschen in Führungspositionen gemischte Ergebnisse liefern. Mit einem großartigen CEO kann man die Welt verändern – mit einem lausigen Vorstand sein Unternehmen zerstören. Dabei ist die durchschnittliche Performance wirklich nur durchschnittlich: Laut Daten von Statista überlebt ein typisches S&P-500-Unternehmen heutzutage keine 20 Jahre mehr.

Außerdem sind CEOs meist teuer: Ein typischer US-Konzern wird dieses Jahr rund 27,8 Millionen US-Dollar für seinen CEO ausgeben, rechnet der Thinktank Economic Policy Institute vor. Und das ist der Durchschnitt. Für einen überdurchschnittlichen Kandidaten – und seltsamerweise auch für einen unterdurchschnittlichen – kann es aber auch viel teurer werden. Man kriegt auch nicht viel für sein Geld: Die 27,8 Millionen Dollar reichen gerade mal für 62,5 Arbeitsstunden pro Woche, fanden 2018 die Harvard-Business-School-Professoren Nitin Nohria und Michael E. Porter heraus. Mehr als 100 Stunden werden für die zeitintensive Tätigkeit verschwendet, ein Mensch zu sein.

TOPMANAGER WERDEN NICHT DIE ERSTEN SEIN, die KI zu spüren bekommen, sondern die mittlere Führungsebene, glaubt die Start-up-Investorin und IT-Journalistin Esther Dyson. "Was ein Senior Manager wirklich tut, ist: Menschen führen, sie motivieren, ihnen ihre Ängste und Unsicherheiten nehmen und ihr Teamwork fördern", sagt sie.

Richard Watson trägt den schönen Titel Futurist-in-Residence an der Judge Business School der Cambridge University. Auch er denkt, dass KI momentan weniger kann, als man überall hört: "Ich sehe persönlich überhaupt keine Zeichen dafür, dass eine breite, starke KI entstände – es gibt nur

NEUE REALITÄT Jobs mit Kundenkontakt könnten die ersten sein, die durch Fortschritte in der KI wegfallen. Doch die traditionelle Rolle der CEOs könnte als Nächstes dran sein.

„MENSCHEN MUSS JEMAND LOBEN. ES IST NICHT UNDENKBAR, DASS EINE MASCHINE DAS KANN, ABER ES IST UNWAHRSCHEINLICH.“

Richard Watson, Futurist-in-Residence an der Judge Business School



PERFORMANCE

PERFORMANCE

28
MIO. US-DOLLAR

Das veranschlagte Jahresgehalt eines CEOs einer der führenden 350 US-Firmen im Jahr 2021.

399
ZU EINS

Das Verhältnis, zu dem ein durchschnittlicher CEO im Jahr 2021 im Vergleich zu einem typischen Mitarbeiter bezahlt wurde.

20
ZU EINS

Dies war 1965 das geschätzte Verhältnis zwischen dem Durchschnittsgehalt eines CEOs gegenüber dem eines Mitarbeiters.

QUELLE: ECONOMIC POLICY INSTITUTE

Nischenzeug für ganz bestimmte Aufgaben." Andererseits besteht auch der Job eines CEOs aus teilweise sehr spezifischen Aufgaben. Jack Welch zum Beispiel, bis 2001 CEO von General Electric, räumte ein, dass er neben "dem Visionären" viel Zeit damit verbringen musste, seine Ideen zu verkaufen.

AUS DIESER PERSPEKTIVE erscheint autonomes Unternehmensmanagement wie autonomes Fahren: Während vollständig freihändiges Fahren noch Jahre entfernt sein dürfte, sind die C-Level-Entscheidungen zu Tempomat und Einparkhilfe schon fast einsatzbereit. Wenn Sie CEO sind oder Senior Manager, kann Ihr digitaler Zwilling bereits eine ganze Menge leisten. So ergab die Studie von Nohria und Porter, dass der durchschnittliche CEO weniger als zwei Stunden pro Woche mit Kunden, vier Stunden mit gewöhnlichen Mitarbeitern und achteinhalb Stunden mit niedrigrangigen Mana-

gern verbrachte. Was hätte ein charismatischer CEO wie Jack Welch erreicht, wenn er nicht diese langweilige menschliche Einschränkung gehabt hätte, immer nur an einem Ort sein zu können? Im Jahr 2023 könnte ein hochmoderner Jack-in-the-Bot jedenfalls viele Aufgaben eines CEOs übernehmen – und zwar skalierend.

Die meisten CEOs sind begabte Verkäufer. Ihre digitalen Zwillinge könnten das auch, wenn die passende KI ins Spiel kommt – so wie die jüngst von Salesforce vorgestellte Einstein GPT oder Persados Motivation AI Plattform. Dyson glaubt, dass KI vor allem im Verkauf vorpreschen wird. "In gewisser Hinsicht wird es beängstigend sein", sagt sie. "Es wird so viel mehr personalisierter Inhalt verfügbar sein." Einige dieser Systeme kennen uns bereits ziemlich gut. So hat Persado mit Sitz in New York und Athen in den letzten zehn Jahren 15,5 Millionen Nachrichten verfasst und an 1,2 Milliarden Kunden gesendet. Diese wurden iterativ "aufgebaut und verfeinert, wobei das Äquivalent von mehr als 645 Jahren A/B-Tests verwendet wurde".

SCHON HEUTE KÖNNEN KI-DIENSTE Präsentationstrainings geben oder Mitarbeitern helfen, ihre Projekte besser zu managen. Sogar das von Tom Peters und Robert H. Waterman Jr. beschriebene "Management by Wandering Around" ist möglich: Der KI-Bot Amber von Infeedo, einem indischen Startup, meldet sich regelmäßig bei 500.000 Mitarbeitern von Kundenunternehmen, um sicherzustellen, dass sie zufrieden sind und es auch bleiben. Der Futurologe Watson hingegen ist skeptisch: "Wenn man Unternehmen voller Menschen hat, braucht es Menschen, um sie zu managen, denn Menschen sind irgendwie komisch. Sie sind unlogisch, sie tun seltsame Dinge. Jemand muss sie loben, sie motivieren, inspirieren und ihnen Geschichten erzählen", sagt Watson. "Es ist nicht undenkbar, dass eine Maschine das tun könnte, aber ich halte es für sehr unwahrscheinlich."

Andererseits weist Watson darauf hin, dass psychologische Beratung schon heute teils nicht mehr von Psychologen und Psychiatern erbracht wird, sondern von Apps. Gerade jüngere Menschen scheinen lieber mit einer App statt mit einer Person zu tun zu haben. Ein Beispiel dafür ist Woebot ("Kummerbot"). Die Chat-App mit mehr als 500.000 Downloads ist geschult in kognitiver Verhaltenstherapie, zwischenmenschlicher Psychotherapie und dialektischer Verhaltenstherapie. Studien zu dem Bot zeigen positive Therapieergebnisse und dass

99 GEFÄHRLICH WIRD ES, WENN WIR ERWARTEN, DASS DIESES ZEUG FEHLERFREI IST, DENN DAS WIRD ES NICHT SEIN.

Richard Watson,
Futurist-in-Residence an der Judge Business School

Menschen genauso starke Bindungen zu ihm aufbauen wie zu echten Therapeuten. Apps können auch sensibel sein: So behaupten die Entwickler eines Programms namens Mimosys, allein anhand der Stimme 90 % aller psychischen Probleme identifizieren zu können.

PR-PROFIS VERFASSEN BEREITS JETZT viele Zitate für ihre CEOs. Nun aber hat man die Wahl: So gelang es Ethan Mollick, einem Privatdozenten an der Wharton School der University of Pennsylvania, sich online zu klonen. Auf seinem Substack-Blog erläuterte Mollick, wie er für etwas mehr als zehn US-Dollar in der Lage war, ChatGPT von OpenAI dazu zu bringen, eine Vorlesung für ihn zu schreiben. Dann nutzte er den Dienst ElevenLabs, der seine Stimme anhand von zwei Minuten zufälliger Sprache klonen konnte. Schließlich synchronisierte er seine Stimme mit einem fotorealistischen Video, das von D-ID erstellt wurde, einem von vielen Diensten, die ein Video auf der Grundlage eines Skripts und eines einzigen Fotos erstellen.

Das Ergebnis ist ein Metaverse-Mollick, der unnatürlich gelassen wirkt, so als ob die Körperfresser ihn gekriegt hätten. "Ich habe keine tiefgeschürften Erkenntnisse dazu, was all das bedeutet", schreibt Mollick. "Die schlechte Nachricht, oder zumindest ein Teil davon, ist sofort offensichtlich: Wir sollten wohl niemals mehr einer Video- oder Audioaufzeichnung vertrauen." Es gebe aber auch gute Anwendungen: "Realistische, von KI betrieb-

11

US-DOLLAR

Für so wenig Geld konnte der Wharton-School-Dozent Ethan Mollick KI-Tools nutzen, die ihm erlaubten, einen Online-Klon von sich selbst zu erzeugen, der im März 2023 eine Fake-Vorlesung im Internet hielt.

ne Avatare könnten im Kundensupport, als persönliche Tutoren und mehr dienen. Hoffentlich überwiegen die positiven Anwendungen die negativen, aber unsere Welt verändert sich schnell und die Konsequenzen dürften enorm sein."

Braucht ein CEO jetzt also einen digitalen Zwilling? Fragt man ChatGPT, weist die KI darauf hin, dass einem Unternehmen in diesem Fall viele Vorteile entstünden: Die CEO-Funktion wäre kontinuierlich verfügbar bei gleichzeitig reduzierter Arbeitsbelastung, außerdem würden sich Konsistenz und Risikomanagement verbessern. Auf der negativen Seite könnten jedoch ethische Bedenken stehen, ebenso wie Probleme mit der Unternehmenskultur, das Fehlen einer menschlichen Dimension sowie erhebliche Investitionen. "Insgesamt", warnt die KI, "könnte die Schaffung eines digitalen Zwillings Vorteile für ein Unternehmen bringen, damit einhergehen würden aber auch bedeutende Herausforderungen und Risiken."



MS. ROBOTO ALS CEO

Manche denken noch nach, was KI alles kann; andere testen bereits ihre Führungsqualitäten.

Es klingt nach Science-Fiction, aber zwei Unternehmen behaupten, bereits Silizium in der Führungsetage zu haben: NetDragon Websoft, ein chinesisches Gaming-Unternehmen, und Dictador, eine kolumbianische Spirituosenmarke.

Tang Yu wurde 2022 zum CEO von NetDragon ernannt. Entwickelt wurde die KI von iFlytek, der Firma, die jüngst Chinas Antwort auf ChatGPT herausbrachte. Die digitale Dame scheint ein Algorithmus zu sein, der als Echtzeit-Datenknotenpunkt

fungiert, Prozesse rationalisiert und Risikomanagement betreibt, wie die Firma es selbst bewirbt.

Mika hingegen, die CEO von Dictador, wurde von Hanson Robotics in Hongkong programmiert. Mika ist eine Vorständin mit Außenwirkung. Die kleine, platinblonde Roboterin, die ebenfalls 2022 ernannt wurde, fungiert hauptsächlich als Markenbotschafterin. Zuletzt pries sie Special Edition-Rumflaschen an und sprach auf einem Panel zur Zukunft der KI in Salzburg.

ZU DIENSTEN
Wenn KI durch die "gläserne Decke" bricht, kann es gut passieren, dass Spitzenkräfte sich noch einmal überlegen müssen, wie die Zukunft der Arbeit wohl für sie persönlich aussehen mag.

Mit der Verbesserung von Algorithmen und steigender Wertschöpfung besteht für den menschlichen CEO das größte Risiko darin, dass sein "Jack-in-the-Bot" entscheidet, befördert zu werden. Rechtlich verhindert momentan noch eine gläserne Decke einen solchen Aufstieg: Für die Führungsebene können sich Nicht-Menschen nicht bewerben. Im Vorstand eines britischen Unternehmens etwa muss mindestens eine Person sitzen. Jingchen Zhao, Professor an der Nottingham Law School, argumentiert jedoch, dass dieses Gesetz geändert werden könnte – und sollte: "Wenn eine KI-Entität die Effektivität und Verantwortlichkeit des Vorstands verbessern würde und zu fundierteren, ausgewogeneren und nachhaltigeren Entscheidungen führen würde, dann passt es nicht, Chefetagen weiterhin nur mit natürlichen Personen zu besetzen."

DER ÜBERWIEGEND ROBOTERFREUNDLICHE Zhao gibt zu, dass zunächst noch Haftungs- und Verantwortlichkeitsfragen geklärt werden müssen. Dann aber schreibt er zusammen mit einem Co-Autor, könnte KI Unternehmen davon abhalten, diskriminierende oder betrügerische Handlungen zu begehen oder in Interessenkonflikte zu geraten. KI könne demnach auch präventive Maßnahmen gegen soziale und Umweltrisiken empfehlen.

Werden Führungskräfte ihren "Deep Blue gegen Kasparow"-Moment erleben? Watson kann sich Firmen vorstellen, die gar keine menschlichen Mitarbeiter haben. Robert Burgelman, Professor für Strategie an der Stanford Business School, schreibt: "Schaut man nach vorn, scheint es angemessen, sich zu fragen, ob eine neue und mächtigere nichtmenschliche Technostruktur nun wirklich kurz davorsteht, die Handlungsfähigkeit von Managern zu reduzieren – von substantziellen strategischen Entscheidungen zu reinem Abnicken."

Wird dieser Ja-Sager der "Last Man Standing" im Unternehmensschlingel sein? Möglicherweise, glaubt Watson, aber ein kritischer menschlicher Blick werde wichtig bleiben. "Ich denke, KI wird die Unternehmensführung verbessern. Gefährlich wird es nur, wenn wir wie bei autonomen Fahrzeugen erwarten, dass dieses Zeug fehlerfrei ist, denn das wird es nicht sein. Wir werden KI zu viel Spielraum lassen – und sie wird Fehler machen", sagt Watson und erinnert an den Satz des KI-Theoretikers Neil Jacobstein: "Ich mache mir keine Sorgen um Künstliche Intelligenz. Es ist die menschliche Dummheit, die mich beunruhigt."

DIE GEWINNER-

In der **KÖNIGSKLASSE FORMEL 1** erfordert Spitzenleistung eine Mischung aus Tapferkeit, Fitness und mentaler Stärke.

FORMEL



VON Gary Rose

I**N DIESEM MOMENT** geht es um alles: Der Fahrer deines Teams kämpft um den Sieg in der Weltmeisterschaft der Formel 1. Doch die Reifen müssen gewechselt werden, ein Boxenstopp lässt sich nicht mehr hinauszögern. Beim Reifenwechsel darf kein Fehler passieren. Wird auch nur der Bruchteil einer Sekunde vergeudet, könnte das über Sieg oder Niederlage entscheiden.

Dann kommt der Funkspruch: "Box, Box". Gut 20 Mechaniker machen sich bereit, als der Fahrer in die Boxengasse einbiegt. Das Ziel: Innerhalb weniger Sekunden muss das Auto zurück auf die Rennstrecke. Millionen von US-Dollar hängen in diesem Moment von der Arbeit des Teams ab. Alle müssen ihre Aufgaben perfekt erledigen. Dabei geht es um Millisekunden, um den Ruf des Fahrers und des gesamten Teams. Absolute Spitzenleistungen sind in der Boxengasse eine Selbstverständlichkeit, dieser Moment entscheidet gleichsam über Leben oder Tod.

MANCHMAL GEHT ES IN DER FORMEL 1 darum auch ganz buchstäblich. "Wenn deine Frau und deine Kinder dich im Fernsehen sehen und du in Flammen stehst", erinnert sich Kenny Handkammer, "dann musst du dich schon fragen: Ist es das wirklich wert?" Das Erstaunliche an Handkammers Erzählungen ist nicht unbedingt der Inhalt, sondern die nüchterne Art, mit der er seine Geschichten von der Rennstrecke erzählt.

Der ehemalige Chefmechaniker aus der Formel 1, der Michael Schumacher und Sebastian Vettel bei ihren Weltmeistertiteln unterstützte, beschreibt, wie er während eines Tankstopps von einem Flammenball erfasst wurde. Der Vorfall wurde weltbekannt. Jos Verstappen – Vater des heutigen Weltmeisters Max – legte beim Großen Preis von Deutschland 1994 einen routinemäßigen Boxenstopp ein. Handkammer erinnert sich, wie sein Team damals das Auto anhub: "Ich sah ein Rinnsal aus Benzin, das hinunter bis zur 800 Grad heißen Hinterradbremse rann, und ich sah zu, wie sich dann der Kraftstoff entzündete."

Das Schlimmste sei aber gewesen, als Michael Schumacher, der 1994 ebenfalls für das Team Benetton fuhr, danach einen Tankstopp einlegen musste. "Da hatten sich schon so viele Leute aus dem Team verbrannt, so viel Ausrüstung war durch



GUT GERÜSTET
Mit Fahrern wie Sebastian Vettel (oben) vor dem Rennen zu sprechen, ist für Kenny Handkammer Routine. Er hat hautnah miterlebt, wie es zu einem schweren Boxenunfall beim Großen Preis von Deutschland 1994 (rechts) kam.

„WIR ÜBERLEGTEN UNS, WIE WIR ES BESSER MACHEN, WIE WIR NEUE STANDARDS SETZEN KÖNNEN.“

Kenny Handkammer,
ehemaliger Formel-1-Chefmechaniker

FOTOS: RED BULL / VLADIMIR RYS / GETTY IMAGES, PICTURE ALLIANCE / DPA / BERNO WEISSBROD

das Feuer beschädigt worden, deshalb wollte das keiner mehr machen", erinnert sich Handkammer. Er berichtet hier zwar von einem extremen Zwischenfall. Das Nachtanken in der Formel 1 wurde im Jahr 2010 aus Sicherheitsgründen auch verboten. Dennoch wirft der Vorfall ein grelles Licht auf die Gefahren, denen sich die Mitarbeiter in der Formel 1 aussetzen. Außerdem wird deutlich, wie sich klare Befehlsketten und Team-Rollen auf die Leistung auswirken.

DAS SOLLTE MAN SEHR ERNST NEHMEN. Denn diese Punkte definieren nicht nur die Voraussetzungen für Spitzenleistungen, sie können auch Leben retten. Wie aber erreicht man dieses Spitzenniveau in einem hart umkämpften Sport, und wie holt man das Beste aus seinem Team heraus?

Man muss schon ein bestimmter Typ Mensch sein, um in einem solchen Umfeld arbeiten zu können. Die hohen Gefahren, unregelmäßige Arbeitszeiten, die langen Reisen, das alles ist nicht jedermanns Sache. Hinzu kommt der Druck, permanent



Höchstleistungen abliefern zu müssen. Aber man lernt viel. Und das lohnt sich. Denn das Gelernte kann man auch auf zahlreiche Herausforderungen abseits der Rennstrecke anwenden. Handkammer wechselte nach seiner Karriere auf der Rennbahn zu Tesla.

In der Formel 1 arbeitete Kenny Handkammer seit den späten 1980er-Jahren. Binnen 25 Jahren wurde er mit 13 Weltmeistertiteln zu einem der besten Chefmechaniker der Branche. Besonders gut war er darin, Außenseiter-Teams zu einer dominierenden Kraft in der Formel 1 zu formen. Im Benetton-Team arbeitete er eng mit Schumacher zusammen, als dieser 1994 und 1995 Weltmeister wurde. Beim Rennstall Red Bull verhalf er Sebastian Vettel zu vier Weltmeistertiteln.

"Als ich bei Benetton anfang, waren wir alle im gleichen Alter und hatten dieselbe Einstellung. Wir waren die Außenseiter und sehr entschlossen, das Team nach vorne zu bringen", erzählt Handkammer. "In den frühen 1990er-Jahren haben wir auf McLaren und Ron Dennis geschaut, sie setzten damals die Standards. Dann überlegten wir uns, wie wir es besser machen können."

NEUE UND IMMER HÖHERE STANDARDS in der Formel 1 hat Handkammer mit seinen Teams im Laufe seiner Karriere ohne Zweifel gesetzt. Er leistete Pionierarbeit bei der Optimierung von Leistung in einem extrem wettbewerbsintensiven Umfeld. Sein Schwerpunkt war der Boxenstopp. Denn die Pit-stops gehören zu den wichtigsten Momenten während eines Formel-1-Rennens. Jeder Sekundenbruchteil zählt. Kenny Handkammer war Teil einer Benetton-Crew, die 1993 erstmals einen Boxenstopp in seinerzeit sensationellen 3,2 Sekunden schaffte – ein Rekord, der 17 Jahre lang nicht unterboten werden sollte. Im Jahr 2013 gehörte Handkammer einem Team an, das mit einem

EIN REKORD JAGT DEN NÄCHSTEN

Boxenstopps finden ein- bis zweimal während eines Rennens statt. Reifenwechsel können in wenigen Sekunden erledigt werden. Rekordzeiten beim Boxenstopp helfen, Rekorde auf der Strecke zu brechen.

1950



67 Sek.

1965



45 Sek.

1970



27 Sek.



DIE BOXEN-MANNSCHAFT

Ein Formel-1-Boxenteam besteht üblicherweise aus mehr als 20 Mitarbeitern. Alle haben während des Boxenstopps exakt definierte Aufgaben zu erfüllen, die über Sieg oder Niederlage entscheiden können.

A

DIE "JACK GUYS"

Mithilfe eines speziellen Wagenhebers ("Jack") montieren sogenannte "Jack Guys" die Reifen. Eine weitere Crew bedient die seitlichen Wagenheber, um Kotflügel oder Front zu tauschen.

RASANTE ARBEIT AUF UND ABSEITS DER RENNSTRECKE

B

DAS REIFEN-TEAM

Die sogenannten "tire gunners" sind für das Lösen der Radmuttern zuständig. Ein anderes Team entfernt die Muttern, ein weiteres setzt neue Reifen auf. Am Ende ziehen die "tire gunners" die Muttern wieder fest.

IN DER FORMEL 1 geht es auf und abseits der Rennstrecke um Sekundenbruchteile. Boxenstopps können über Sieg oder Niederlage entscheiden. Das Team muss perfekt aufeinander abgestimmt sein, damit der Reifenwechsel

C

DIE FRONTFLÜGEL

Zwei Mechaniker justieren die aerodynamischen Klappen am Frontflügel. Sie verständigen sich mit dem Fahrer und sorgen dafür, dass sich das Auto so verhält, wie es sich der Fahrer wünscht.

D

DIE AMPEL

Der Chefmechaniker stand früher mit einem Schild vor dem Rennwagen und signalisierte dem Fahrer, wann er die Boxengasse sicher verlassen konnte. Heute übernimmt eine Art Ampel die Aufgabe.

schnell und präzise über die Bühne geht. Ein Boxenstopp von mehr als 2,5 Sekunden gilt heute als nicht mehr tolerabel, weil der Fahrer dann ins Hintertreffen gerät und den Zeitverlust auf der Strecke aufholen muss.

E

DIE AUFPASSER

Während die anderen Posten in der Box unerlässlich sind, können die Teams Boxenbeobachter nach eigenem Ermessen einsetzen. Sie beobachten den Verkehr und achten verstärkt auf mögliche Zwischenfälle.

„MAN MUSS 22 LEUTE DARAUF TRAINIEREN, DAS IN ZWEI SEKUNDEN ZU SCHAFFEN.“

Kenny Handkammer,
ehemaliger Formel-1-Chefmechaniker

atemberaubenden Boxenstopp von 1,92 Sekunden zum ersten Mal die Zwei-Sekunden-Marke knackte. Handkammer betont, wie wichtig die Teamleistung für eine derartige Spitzenleistung ist: "Man muss 22 Leute darauf trainieren, das in zwei Sekunden oder noch schneller zu schaffen. Als wir das hinbekommen hatten, war das eine große Genugtuung." Natürlich sei dafür hart trainiert worden, erklärt er. "Aber das hat auf Dauer auch Nachteile mit sich gebracht. Denn die Leute langweilen sich irgendwann und verlieren ihre Motivation."

HANDKAMMER LERNT SCHNELL. Wenn man Mitarbeiter überfordert, wirkt sich das negativ auf ihre Motivation aus. Sie werden müde, lustlos oder verletzen sich. Seine Lösung: Ziele und Belohnungen. Ein weiterer Lerneffekt: Man muss ein Team in unterschiedliche Richtungen entwickeln, damit alle Teile der "Team-Maschine" irgendwann miteinander in Kontakt kommen. Ebenfalls eine wichtige Rolle spielt eine enge Beziehung der Mechaniker zu den Fahrern, wenn ein Formel-1-Team erfolgreich sein will. Vettel war besonders gut darin, Freundschaften mit den Leuten zu schließen, die hinter den Kulissen arbeiteten. Im Jahr 2013, kurz nach dem Gewinn der Weltmeisterschaft, unterbrach er eigens seine Feier, um der Crew beim Packen zu helfen. So etwas kommt gut an. Neben gutem Teamwork ist der Rennsport natürlich knallharte Arbeit.

FOTOS: RED BULL / MARK THOMPSON / GETTY IMAGES (2)



1980



11 Sek.

1993



3,2 Sek.

2013



1,92 Sek.

2019



1,82 Sek.

WARTEN AUF GRÜN
Ampeln signalisieren den Fahrern, wann sie zurück auf die Rennstrecke dürfen.

Unterstützt werden die Fahrer durch detaillierte Analysen, die ihre Leistung steigern sollen. "Wenn man einen sehr intelligenten Fahrer hat, der die Daten verarbeiten kann und seine Fahrweise entsprechend anpasst, ist das großartig", erläutert Handkammer. "Ich bezweifle jedoch, dass jeder Fahrer das gut kann."

IMMER BESSERE LEISTUNGEN im Rennsport beruhen außerdem auf der richtigen Einstellung der Fahrer zu ihrer Arbeit. Sie konzentrieren sich heute weit mehr auf ihre körperliche Fitness. In der Formel 1 war es früher für die Zuschauer keine große Überraschung, wenn die Fahrer nach einem Sieg mit Zigaretten und Drinks in der Hand feierten. Heute leben erfolgreiche Rennfahrer mehr wie Athleten; sie halten strikte Diäten und engagieren Sporttrainer. Michael Schumacher war in dieser Hinsicht Trendsetter, er brachte ernsthaftes Fitnesstraining in die Formel 1. "Das ist es, was den Unterschied ausmacht: totales Engagement und volle Konzentration. Andere gingen damals vielleicht eine Stunde ins Fitnessstudio und aßen einen Teller Nudeln, um fit zu bleiben", sagt Handkammer.

Ein neuerer Trend in der Formel 1 zielt auf die geistige Fitness. Dr. Phil Hopley, Experte für psychische Gesundheit und leitender Sportpsychiater bei den Olympischen Spielen 2012 in London, wurde 2020 vom McLaren-F1-Team als Leistungscoach engagiert. Zunächst an sich nur, um das



Team durch die schwierige Phase der Corona-Pandemie zu begleiten. So musste das sehr große Team in mehrere kleinere Arbeitsgruppen zu jeweils drei bis vier Leuten aufgeteilt werden, um die Infektionsrisiken beherrschbar zu halten. Die Ergebnisse von Hopleys Arbeit waren trotz der schwierigen Bedingungen in der Pandemie ausgezeichnet. Sie waren so gut, dass er blieb.

HOPLEY KONZENTRIERT SICH inzwischen auf die psychische Feinabstimmung von Fahrern und Teammitgliedern. "Die mentale Belastung für die Fahrer ist genauso groß wie für andere Topathleten. Gleiches gilt für die meisten Menschen, die in anspruchsvollen Geschäftsbereichen arbeiten und viel auf Reisen sind. Sie dürfen nicht zu viel nachdenken", erläutert Hopley. "Diese Jungs haben eine unglaubliche Erfahrung am Steuer. Während sie die Informationen ihrer Renningenieure verarbeiten, geben sie auf der Strecke simultan Feedback in Echtzeit. Das wiederum fließt ein in das komplexe System der Ingenieure auf der Strecke und in der Zentrale. Wenn die Fahrer unter Druck stehen, müssen sie sich auf ihr Urteilsvermögen verlassen können. Die Fähigkeit, unter großem Druck unerwünschte Gedanken oder ein weißes Rauschen zu ignorieren, ist von entscheidender Bedeutung." Vor drei Jahren belegte McLaren den dritten Platz in der Konstrukteursmeisterschaft der Formel 1, die höchste Platzierung seit 2012. Und in der darauffol-

„DIE MENTALE BELASTUNG FÜR DIE FAHRER IST GENAUSO GROSS WIE FÜR ANDERE TOPATHLETEN.“

Phil Hopley,
Experte für mentale Fitness



TREFFEN MIT DEM CHEF: KENNY HANDKAMMER

Handkammer war über viele Jahre einer der Top-Mechaniker der Formel 1. Er fing bei Benetton an, ging als Chefmechaniker zu Renault und danach zu Red Bull. 2014 beendete er seine Karriere in der Formel 1 und startete 2015 bei Tesla.

genden Saison sicherten sich die beiden Fahrer des Teams den ersten und den zweiten Platz beim Großen Preis von Italien. Das waren ihre ersten Podiumserfolge nach mehr als einem Jahrzehnt. "Phil hat unsere geistige Fitness verbessert, indem er sowohl die mentale Gesundheit als auch die Leistungspsychologie effektiv weiterentwickelt hat", sagt Tom Stallard, Renningenieur bei McLaren.

KENNY HANDKAMMER BEENDETE SEINE KARRIERE im Rennsport 2014. Er heuerte bei Tesla an, um die Techniken der Formel 1 auf die Serienproduktion von Straßenautos zu übertragen. Heute arbeitet er für den US-Elektroautohersteller Lucid Motors. "Es gibt viele technische Ähnlichkeiten zwischen der kommerziellen Autoproduktion und der Formel 1. Vor allem im Hinblick auf Service und Logistik. In anderer Hinsicht läuft die Produktion jedoch noch sehr viel langsamer ab, Genehmigungsverfahren zum Beispiel verzögern zahlreiche Prozesse", kritisiert Handkammer. Nach 25 Jahren auf der Überholspur kommt dieses gemächlichere Tempo auch Handkammer mittlerweile sehr entgegen: "Meine Zeit in der Formel 1 war fantastisch. Aber jetzt kann ich mich mehr auf meine Familie und meine anderen Interessen konzentrieren."

FOTOS: RED BULL / JOERG MITTER, RED BULL / MARK THOMPSON / GETTY IMAGES

GEDANKEN ZUR
PERFORMANCE

„LEISTUNG BERUHT ALLEIN AUF STÄRKE. AUF SCHWACHE KANN MAN KEINE LEISTUNG AUFBAUEN. SCHON GAR NICHT AUF ETWAS, DAS MAN ÜBERHAUPT NICHT BEHERRSCHT.“

Peter Drucker,
Österreichisch-amerikanischer Berater,
Dozent und Autor

Weitwinkel



Themen an der Schnittstelle von Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft.



SOLIDES FUNDAMENT
Gary Ferencak wurde Rock Lititz' Studiomanager, nachdem er 25 Jahre mit Künstlern von Gwar bis Selena Gomez getourt hatte.

Das globale Dorf des Rock 'n' Roll

Ausgerechnet dieses verschlafene Nest im Amish Country gilt als Epizentrum des Big Business' mit Rock-'n'-Roll-Konzerten. Doch in Lititz hat sich über die Jahre eine Menge Fachwissen angesammelt. So wurde der Ort zum Mekka der großen Stars, zu dem sie vor ihren Welttourneen pilgern.

VON **Michael Hann** FOTOS VON **Fredrik Broden**

AUF DEM GRAUEN BODEN und dem schmutzigen Schnee eines Spätwintertages in Pennsylvania wirken die kastenförmigen Zweckbauten einen knappen Kilometer nördlich von Lititz' schönem, kleinem Ortskern besonders unwirtlich. Wie Lagerhäuser wirken sie oder wie Logistikzentren. Nur der Name der Anlage suggeriert, dass es sich hier um etwas ganz anderes handeln könnte: Rock Lititz.

Am Rande dieser Kleinstadt, in der sonst ältere Leute Antiquitätenläden

durchstöbern oder sich zum Teetrinken treffen, schlummert eine Traumfabrik. Hier entstehen Träume, von der Pike auf, Schraube für Schraube, Kabel für Kabel. Für Musiker, die mit einer spektakulären Show auf Tour gehen wollen, die auf Social Media trendet, ist Rock Lititz der Ort, an dem alles beginnt.

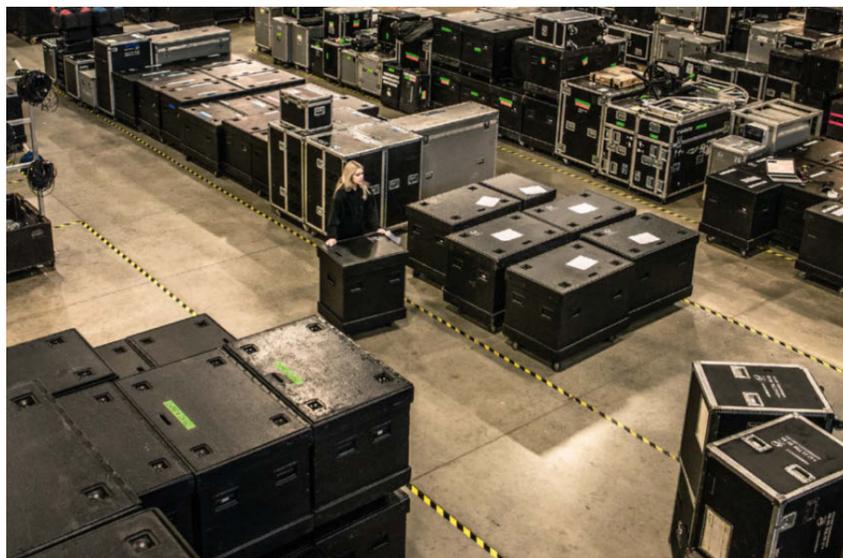
Auf dem 39 Hektar großen Gelände gibt es Dutzende Unternehmen, die alles bieten, was man für eine große Tour benötigt: Beleuchtung, Videotechnik, temporäre Bodenbeläge. Und ein Unternehmen, das Motoren für die Kräne pro-

duziert, die schwere Lichtstrahler in die Aufbauten hochhieven. Um sicherzustellen, dass alles funktioniert, gibt es zwei riesige Proberäume – einer für Shows in Arenagröße und einer für Stadionshows. Es gibt sogar ein Hotel für diejenigen, die hierherkommen, um zu proben. Im Zentrum der Anlage haben sich zwei Giganten der Branche angesiedelt, Clair Global und Tait Towers. Clair Global begann mit Beschallungsanlagen (PA-Systemen), Tait Towers mit der Gestaltung von Showbeleuchtung. Gemeinsam gründeten sie Rock Lititz. →

DER URSPRUNG DIESES WUNDERWERKS sind die Brüder Roy und Gene Clair. Die Clairs hatten in den 1960ern ein PA-System, das sie an Künstler in der Gegend verliehen. Eines Abends traten Frankie Valli and the Four Seasons (*Beggin'*) im Franklin and Marshall College in Lancaster auf. "Die Four Seasons spielten, und alles lief super", erzählt Gene Clairs Sohn Troy, der heute Clair Global leitet. "Dann ging es weiter in die nächste Stadt, wo ihre Frauen nach der Show fragten: 'Was lief denn da falsch heute?'" Darauf hätten sie nur gesagt: "Lass uns lieber die Typen anrufen, die den Sound im Franklin Marshall gemacht haben, die nehmen wir mit nach Atlantic City." Dort klang die Show dann wieder super, fanden die Frauen. Von diesem Tag an reisten die Soundexperten einfach mit der Band – für gerade einmal 90 Dollar pro Nacht.

Als andere Künstler begannen, mit den Clairs zu arbeiten, machten die Brüder sich bald daran, den Klang von Konzerten zu revolutionieren. Bühnenmonitore für Musiker, damit sie hören können, was das Publikum hört? Eine Erfindung der Clairs. Die Lautsprecher, die von der Decke hängen und den Sound nach oben und außen projizieren? Noch eine Erfindung der Clairs. Zum Ende der 1970er-Jahre waren sie so bekannt, dass der australische Beleuchtungstechniker Michael Tait nach Lititz gezogen war, damit seine Firma, Tait Towers, mit den Clairs zusammenarbeiten konnte. 2014 formten sie aus dieser Allianz schließlich Rock Lititz.

Das 9.000-Einwohner-Städtchen wird von der Rock-City und ihrer Vielzahl an berühmten Besuchern nicht überschattet, auch wenn die Liste anreisender Stars sehr lang ist: Elton John, Coldplay, Taylor Swift, Beyoncé, U2 und Roger Waters haben hier geprobt. Auftritte für die Halbzeitshow des Super



BASISLAGER EINES GLOBALEN GESCHÄFTS
Auf insgesamt fast 440.000 Quadratmetern bietet die Rock-City von Lititz Proebühnen, Lagerhäuser und Werkstätten für Dutzende Unternehmen. Hier entstehen maßgeschneiderte Sets für Tourneen, die dann um die ganze Welt reisen.

Bowl wurden hier einstudiert. An dem Tag, an dem der Autor dieses Textes vor Ort war, arbeitete Clair Global gerade an Dua Lipas Tour. Dabei überwachen die Experten jedes Detail der Produktion, bis runter zum Tintenfüllstand der Backstage-Drucker, Tausende von Meilen entfernt. Die Musikbranche mag zwar die glamouröseste Branche in der Stadt sein, aber sie ist nicht die größte. Andrea Shirk, CEO von Rock Lititz, schätzt, dass die rund 35 Unternehmen auf dem Gelände insgesamt rund 1.500 Mitarbeiter beschäftigen. Ein Anbieter aus dem Gesundheitswesen und ein Finanzinstitut hätten jedoch mehr Mitarbeiter. Diese Unternehmen sind allerdings weniger aufregend als Rock Lititz. So gerieten ein paar Teenager ziemlich aus dem Häuschen, als ihnen klar wurde, dass sie in der Warteschlange der

Apotheke hinter den fünf Mitgliedern der K-Pop-Gruppe BTS standen.

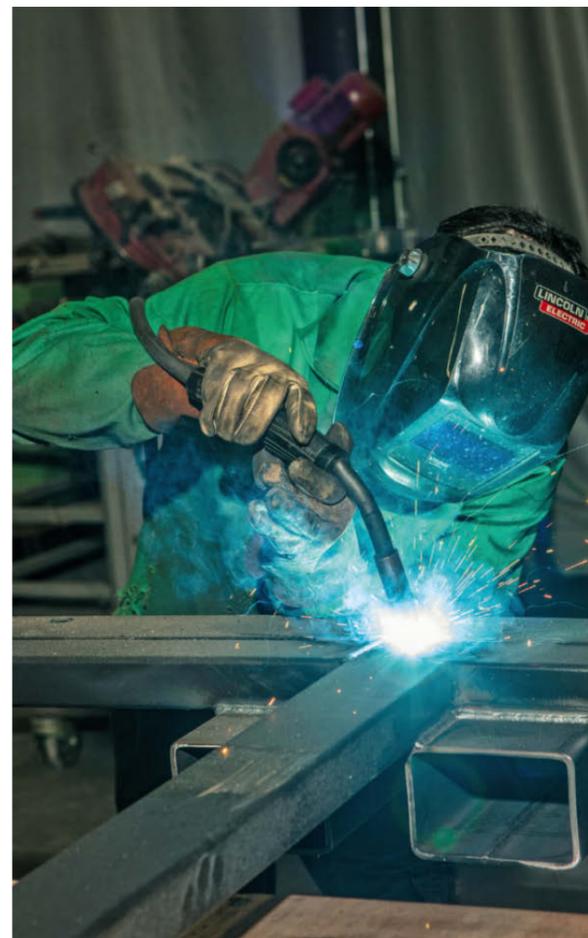
Natürlich hatten die Bewohner anfangs Bedenken, dass es zu Lärmbelästigung und Störungen kommen könnte. Tatsächlich gab es auch einige Beschwerden, aber größtenteils existieren Lititz und Rock Lititz friedlich nebeneinander her. Die Stadt wurde 1756 im Südosten von Pennsylvania gegründet. Ihre Gründer waren Mitglieder der Herrnhuter Brüdergemeine, der "Moravian Church". Nicht-Moravianern war die Ansiedelung für die nächsten 100 Jahre verboten. Dennoch ist die umliegende Landschaft stark von Amischen und Mennoniten geprägt. Fährt man dort auf weitgehend leeren Landstraßen, begegnet man Pferdekutschern, sodass das eigene Auto zu einer Zeitmaschine wird, die einen scheinbar 150 Jahre zurückversetzt.

LITITZ' LAGE und seine Anwohner erwiesen sich als entscheidend. Die Stadt mag mitten im Ackerland liegen, aber es ist nicht weit zu mehreren großen Städten, in denen eine große Tournee beginnen kann: Pittsburgh, Philadelphia, Baltimore, Washington, New York und Boston. Die amischen Bauern wiederum haben mehr Gemeinsamkeiten mit den Rock'n'Rollern, als man vermuten würde. So machte sich Tait Towers einen Namen damit, die Visionen ihrer Kunden durch eine Vielzahl maßgeschneiderter Geräte zum Leben zu erwecken. Dabei halfen die amischen Bauern, die Fachkenntnisse im Metallbau und bei der improvisation von Werkzeugen hatten.

Diese Bastlerzeiten klingen kaum noch nach, wenn man heute die großen Hallen von Rock Lititz besucht. Weder in seinen beiden riesigen Studios, die für komplette Produktionsproben von Shows in Arenen oder Stadien konzipiert sind, noch in den kolossalen Lagerhallen, die Clair und Tait

"Die Show klang wieder super ... Und zack! Ab da gab es dann immer eine Soundfirma, die mit auf Tour ging."

– Troy Clair,
CEO von Clair Global



unterhalten, oder den großen Flächen, die der Herstellung und Montage der vielen Show-Elemente gewidmet sind.

DIE GRÜNDUNG VON ROCK LITITZ fiel in die Zeit, in der die Einnahmen aus der Musikproduktion versiegt. Stattdessen mussten Künstler ihr Geld nun durch Live-Auftritte verdienen. Es kam zu einem Produktionswettkampf unter den Superstars: Jeder von ihnen versuchte verzweifelt, die größte und spektakulärste Show auf die Bühne zu bringen.

"Für den iPod sollte ich Steve Jobs Tantiemen schicken", sagt Adam Davis, CEO von Tait Towers, "denn mit MP3-Playern hat sich definitiv alles verändert." Danach hätten wiederum die Musik-Streaming-Dienste alles verändert, da Musik nun immer und überall verfügbar war. Auch dadurch, dass die Vermittlung durch Labels wegfällt, steigt die weltweite Nachfrage nach Künstlern: "Das ist fast wie eine doppelte Bugwelle, oder?" Die erste Welle habe der Rückgang der Plattenverkäufe geworfen, als Tournee-Honorare zur Haupteinnahmequelle wurden: "Das hat uns enormen Aufschwung gegeben." Dann eroberte das Streaming die Welt, "und das erschließt uns jeden Tag mehr Gebiete für diese Künstler, sei es die Arabische Halbinsel oder ganz Asien".

NICHT NUR DAS STREAMING hat neue Märkte erschlossen, auch Smartphone-fotos spielen jetzt eine Rolle. Das Marketing machen heute nicht mehr nur die Promoter – ein Großteil des Erfolgs entscheidet sich auf den sozialen Medien. So werden Shows umfassend am Computer modelliert, denn die Designer möchten nicht nur wissen, wie die Bühne auf offiziellen Fotos aussehen wird, sondern auch in wackeligen TikTok-Videos. "Social Media entscheiden heute als Richter und Geschworene

"Für den iPod sollte ich Steve Jobs Tantiemen schicken – mit MP3 wurde alles anders."

– Adam Davis,
CEO von Tait Towers

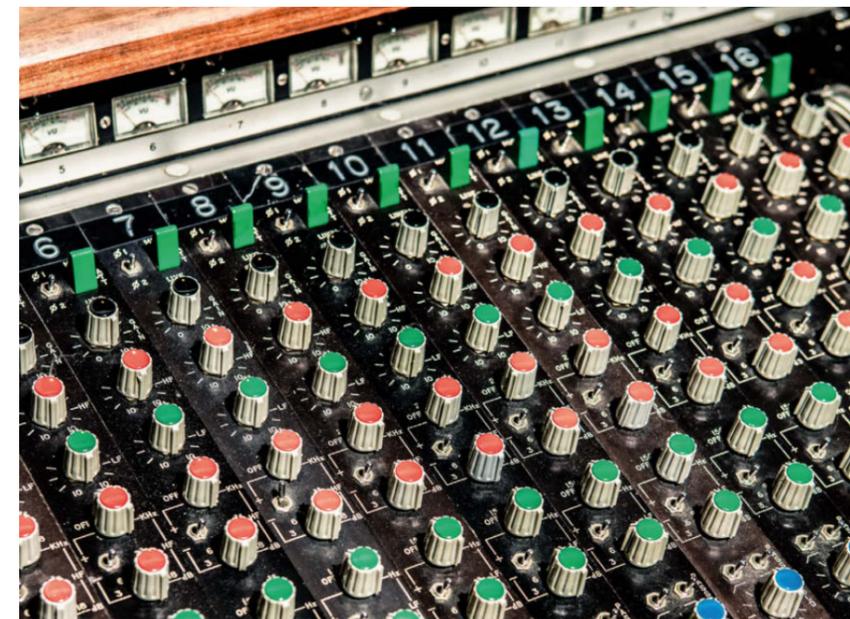
über den Erfolg einer Show", sagt Ray Winkler, CEO der Londoner Unterhaltungsarchitekten Stufish. Zusammen mit Tait entwirft Stufish Bühnenbilder für Superstars wie Adele, Elton John und die Rolling Stones. "Social Media liefern den Beweis *und* das Urteil. Es gibt keine Trennung mehr zwischen beidem." Wenn man Instagram und Twitter während der Show überwache, sei es erstaunlich, wie sie in einem bestimmten Moment explodieren: "Dann ist die Katze aus dem Sack und der Geist aus der Flasche. Deshalb sollte man vorab sichergehen, dass es sehr gut aussieht."

Live-Musik ist einer der wettbewerbsintensivsten Märkte der Unterhaltungsbranche. Eine riesige Anzahl von Shows konkurriert um begrenzte Mittel und arbeitet dabei oft mit so knappen Margen, dass selbst große Touren erst bei den letzten 10–15 % der Ticketverkäufe profitabel werden. Deshalb müssen große Tourneen Träume wahr werden lassen – dabei hilft ihnen die Traumfabrik von Rock Lititz. ■



DAS MEKKA DER ROCK-TOURNEEN

FOTO: GETTY IMAGES / PIERRE HERINGUIN



READY TO ROCK

Das "Elvis Board" mit den vielen Drehknöpfen bauten die Clairs für den "King". Natürlich bieten sie auch jedwede andere Technik an, damit Stars wie Elton John (oben) sich bei ihren langen Tourneen auf ihre Show konzentrieren können.



Wie man eine Rock-Show auf die Straße bringt

Die Art von Shows, auf die sich Rock Lititz spezialisiert hat, sind eine ungenaue Wissenschaft. Ray Winkler vom Londoner Anbieter Stufish sagt, vom Konzept bis zur Premiere könne es drei Monate dauern – oder auch zwölf. Adam Davis von Tait Towers spricht von vier Monaten.

Dabei besteht der Zweck einer Tournee darin, sie möglichst schnell auf die Straße zu bringen und Geld zu verdienen. Wie Winkler versichert: "Man fragt uns nicht, wie lange wir brauchen, sondern sagt uns, wie viel Zeit wir haben." Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Show bestehe darin, dass sie problemlos aufgebaut und abgebaut werden kann und in möglichst wenige Lastwagen passt, um zum nächsten Ort zu gelangen. Alles muss stimmen, denn hier geht es um hohe Summen. Davis sagt, dass die ganz gro-

ßen Tourneen schon vor dem Start bis zu 100 Millionen Dollar an Investitionen benötigen – nicht nur für die Produktion, sondern auch für die Anmietung von Veranstaltungsorten, Werbung, Sicherheit, Reisen und so weiter. "Solche Weltstars scharen eine ziemlich spektakuläre Organisation um sich, mit denen sie dann jahrelang um die Welt reisen", erläutert Davis. "Dazu muss jede Rolle ganz neu einstudiert werden, von der Security bis zum Catering."

Die Ironie dabei sei, dass er den aktuellen Livemusik-Boom gar nicht kommen sah. "Damals dachten wir, wir hätten ein Problem: Unsere Kunden waren Elton John, Bruce Springsteen, Billy Joel und die Rolling Stones. Wir dachten, wir würden überflüssig werden – aber wer hätte gedacht, dass die Stones noch mit 80 auf Tour gehen würden?"

Produkte mit Superkräften

Er half Steve Jobs bei der Entwicklung des iPod und des iPhone. Danach gründete er das Unternehmen Nest und löste eine Revolution im Smart-Home-Bereich aus. Think:Act sprach mit Tony Fadell über die Herausforderungen bei der Entwicklung wegweisender Produkte.

VON **Steffan Heuer** FOTOS VON **Julien Faure**



KONTINUIERLICHES LERNEN und die Suche nach neuen Möglichkeiten scheinen für Tony Fadell selbstverständlich zu sein. Als Neunjähriger verkaufte er Eier an der Haustür, am College entwickelte Fadell Computerchips und stieß schließlich zum legendären Start-up General Magic. Fadell schaffte es immer wieder, aus seinen Produkt- und Geschäftsideen "das nächste große Ding" zu machen. Heute konzentriert sich der Serienunternehmer mit seiner Firma Build Collective in Paris auf die Finanzierung und Begleitung von Start-ups.

Sie behaupten, gute Produkte verleihen Kunden eine Art Superkraft: Sie entwickeln ein Eigenleben, schaffen neue Wirtschaftszweige und Lebensweisen. Abgesehen vom iPhone – gibt es weitere derartige Produkte?

Ein neues Produkt muss ein konkretes Problem lösen. Beim Unternehmen Nest war dies das Heizen

Tony Fadell

war Senior Vice President der iPod-Abteilung bei Apple, wo er sieben Jahre lang die gesamte Entwicklung leitete.

Als Entwickler und Investor mit mehr als 300 Patenten gründete er Nest Labs, bevor es von Google übernommen wurde. 2022 erschien sein *New York Times*- und *Wall Street Journal*-Bestseller *Build*.

und Kühlen von Häusern. Die Leute mochten ihre Thermostate nicht – sie kauften einfach das, was verfügbar war. Niemand fragte die Kunden, was sie wollen. Ein Thermostat steuert rund 50 % des Energieverbrauchs. Wenn Sie zwischen 1.000 und 2.000 US-Dollar im Jahr für Energie ausgeben, sollten Sie dann nicht ein Produkt bekommen, das Sie verstehen und das Ihnen etwas über Ihren Verbrauch verrät? Ein solches Produkt verleiht den Kunden ein Art Superkraft, denn man kann es von überall aus mit einem Smartphone bedienen.

Was sind für Sie heute transformative Technologien? Gehen Innovationen wie Haushaltsroboter oder das Metaverse auf die Bedürfnisse der Menschen ein?

Ich denke, es gibt viele Dinge, an denen wir heute arbeiten, die keine Probleme lösen, oder sie lösen sie nur für eine sehr kleine Gruppe von Menschen. Aber wenn wir uns die Agrartechnologie, →





neue Materialien oder saubere Energien ansehen, das sind echte Herausforderungen. Wir stecken in einer Klimakrise, und wir brauchen transformative Technologien, die uns aus dem Schlamassel heraushelfen. Ich spreche nicht von Lifestyle-Produkten. Sondern ich meine wirklich anspruchsvolle Technologien, die uns als Menschheit mehr Zeit auf diesem Planeten schenken.

Von Ihrer ersten Idee für ein smartes Thermostat bis zur Gründung von Nest vergingen zehn Jahre. Dauert es immer so lange, bis der erste Schritt zur Markteinführung eines Produkts gelingt?

Das war ungewöhnlich. Zum einen war ich bei Apple mit der Entwicklung des iPod und des iPhone beschäftigt. Aber auch die benötigten Technologien gab es noch nicht. General Magic hat das iPhone 15 Jahre zu früh entwickelt. Daraus habe

KOSTBARES KAPITAL
Tony Fadell hat sich mit dem Pariser Unternehmen Ledger zusammengetan, um den Ledger Stax zu entwickeln, den er sich als iPod der Hardware-Wallets für Kryptowährungen vorstellt.

ich gelernt, dass man drei Dinge beachten muss: Man braucht eine Vision; man muss sich sicher sein, dass die Gesellschaft bereit dafür ist; und man muss die Technologien zur Verfügung haben. Für General Magic war das ein großer Misserfolg, weil diese Dinge noch nicht im Einklang waren. Es war einfach zu früh. Das Internet gab es noch gar nicht. Anfang der 2000er-Jahre habe ich versucht, Nest zu etablieren. Aber die Technologie war noch nicht reif. Es gab kein WLAN und keine Smartphones. All diese Dinge mussten erst zusammenkommen. Und man brauchte eine Gesellschaft, die die Technologien nutzen will. Ich habe das beobachtet und gewartet. Doch keines der etablierten Unternehmen hat sich darauf eingelassen, weil sie nicht innovativ genug waren. Und ich dachte: Wenn die großen und trägen Unternehmen nichts tun, dann werden wir die Lücke schließen.

"Man muss eine Vision haben, die Gesellschaft muss für diese Vision bereit sein, und die Technologie muss zur Verfügung stehen."

— Tony Fadell

Woher weiß ein Unternehmer, wann die Zeit reif ist für die Markteinführung?

Man sollte seiner Zeit immer ein wenig voraus sein. Dadurch stellt man sicher, dass man die Konkurrenz hinter sich lässt. Es gibt viele schlaue Leute auf der Welt, die Zugang zu Technologien und Geld haben. Aber man darf auch nicht zu früh dran sein. Um das zu verstehen, muss man Mentoren um sich herum haben. Das sind Leute, die so etwas schon einmal gemacht haben – und die genau erkennen können, was man vorhat.

Jedes Produkt braucht eine Story. Warum ist Storytelling so wichtig? Und warum sollte es dem eigentlichen Produkt sogar vorangestellt werden?

Wenn du Ingenieur, Forscher oder Designer bist, dann verfügst du über alle Bestandteile einer Technologie. So fangen jedenfalls die meisten Leute an. Sie sehen etwas und denken, dass sie diese Teile nur zusammensetzen müssen, um ein cooles Produkt zu erschaffen. Aber darum geht es überhaupt nicht. Die Frage nach dem Warum wird auf diese Weise nicht gestellt, geschweige denn beantwortet. Warum sollte der Kunde das Produkt haben wollen? Das ist die entscheidende Frage, und dafür muss ich die Perspektive wechseln. Ich muss nicht den anderen Nerd neben mir beeindrucken – sondern meine Kunden dazu bringen, etwas zu kaufen und es auszuprobieren.



ONLINE EXKLUSIV
Kurze Frage, kurze Antwort – das Videointerview mit Tony Fadell: rolandberger.com/de/fadell

Technische Meisterleistungen allein sind noch keine guten Geschichten?

Sie brauchen eine Art Pressemitteilung. Lassen Sie mich dafür eine Analogie bemühen. Wenn man einen Film macht, geht man ja auch nicht einfach raus und fängt spontan an zu drehen. Man erstellt vorher ein Treatment, um das Publikum, die Handlung, die Schauplätze und den Spannungsbogen der Geschichte zu skizzieren. Erst dann schreibt man ein Drehbuch. Ein Film kann ja auch den Faden verlieren. Vielen Technologieunternehmen passiert genau das! Ich investiere weltweit in mehr als 200 Unternehmen und sehe, wie viele von ihnen behaupten, sie wüssten genau, was sie da so tun. Aber viele haben gar keinen Plot. Sie brauchen etwas, was dem Treatment beim Film entspricht – und das ist die Pressemitteilung. Die schreibst du am besten gleich zu Beginn als fesselnde, nicht-fiktionale Geschichte. Zu oft bauen die Leute etwas auf und am Ende sagen sie: Jetzt machen wir das Marketing dazu. Aber dieses Marketing stimmt meist nicht mit dem eigentlichen Produkt überein. Man muss gleich zu Beginn beschreiben, was man sich vorstellt, und das dann auch umsetzen. Die Beteiligten müssen sich zunächst eine lebendige Vorstellung davon machen können, was sie erschaffen, und das als roten Faden nutzen.

Ihr ehemaliger Chef Steve Jobs war ein Meister des Storytelling. Können Sie beschreiben, wie er das einsetzte, was Sie den "Virus des Zweifels" nennen?

Das Virus des Zweifels habe ich erfunden, um in Kurzform zu erklären, wie man das Interesse an einer Geschichte wecken kann. Was du entwickeln willst, sollte, wie gesagt, ein Problem lösen. Also musst du den Leuten mit ihrer Geschichte sehr deutlich vor Augen führen, welche Probleme sie mit ihren alten Produkten haben. Denn im Laufe der Zeit gewöhnen sich die Menschen an die Probleme. Du musst sie also wachrütteln: mit dem Virus des Zweifels. Und dann erklärt man ihnen, dass es eine bessere Möglichkeit gibt, diese oder jene Aufgabe einfach und effektiv zu lösen. Man reißt die Leute also aus ihrer Gewohnheit heraus. Wofür braucht man ein Telefon, einen Musikplayer und einen Computer, wenn man alles in einem einzigen Gerät haben kann? →

"Große Konzerne wollen meist nicht das Risiko eingehen, mit ihren eigenen Erfolgsprodukten zu konkurrieren."

— Tony Fadell



Niemand baut Großes allein auf. Wie findet man die richtigen Leute?

Wenn man neu anfängt, muss man ein Team aufbauen. Zunächst muss man seine Impfkristalle finden. In der Chemie ist ein Impfkristall ein kleines Element, das es anderen Elementen ermöglicht, sich zu verbinden und sehr schnell eine Struktur zu bilden. Ein solcher Kristall ist im übertragenen Sinne also eine Person, die über ein umfassendes Netzwerk von Talenten verfügt. Man stellt diese Experten ein, egal in welcher Funktion. Denn sie sind in der Lage, weitere Talente an sich zu binden, die wiederum weitere Spezialisten anlocken. So können Sie viel schneller und zuverlässiger wachsen. Sie können weiterhin nicht einfach nur erfahrene Leute einstellen. Man braucht auch Neueinsteiger, ein Team unterschiedlicher Altersklassen.

Gibt es so etwas wie eine kritische Grenze für die Teamgröße, ab der es kompliziert wird?

Ab 40 bis 50 Personen wird es kritisch. Organisationen beginnen zu scheitern. Nicht jeder kann dann noch an jeden berichten, nicht alle wissen,

KLARE VISION

Der von Tony Fadell entwickelte Ledger Stax verfügt über einen Touchscreen mit E-Ink-Technologie. Er kann NFTs anzeigen und bietet höchste Sicherheit für Kryptoschlüssel.

was gerade im Unternehmen vor sich geht. Wenn man wächst, entstehen weitere Sollbruchstellen, weil man die Organisation und die Kommunikation seines Unternehmens auf die nächste Phase ausrichtet. Diese natürlichen Bruchlinien habe ich immer wieder gesehen, in jeder Art von Unternehmen, auf jedem Kontinent.

Beeinflusst die Größe eines Unternehmens seine Innovationsfähigkeit?

Ich habe erfolgreiche Unternehmen mit mehreren Zehntausend Mitarbeitern gesehen. Aber man muss solche Großorganisationen in kleinere Teams mit etwa 120, jedenfalls mit weniger als 300 Leuten aufteilen. Sie alle müssen gut organisiert sein und miteinander kommunizieren. Vor allem braucht man ein eigenes Team für Innovationen. In einer kleinen Organisation entstehen Innovationen spontaner. In Großunternehmen müssen sie stärker strukturiert werden, weil sie verschiedene Ebenen der Organisation betreffen. Man muss sicherstellen, dass die innovativen Abteilungen geschützt werden und scheitern dürfen. Sie müssen

sogar scheitern. Schnell wachsende Unternehmen glauben, dass sie erfolgreich sind. Das mag sein. Aber sie müssen sich auf lange Sicht gewissermaßen selbst fressen. Sie müssen das, was sie tun, kannibalisieren. Große Konzerne wollen meist nicht das Risiko eingehen, mit ihren eigenen Erfolgsprodukten zu konkurrieren. Dann stagnieren sie. Die Innovationen kommen dann von anderen. Und die Innovatoren aus dem eigenen Unternehmen wandern zur Konkurrenz ab. Das heißt: Innovative Mitarbeiter sollte man bei Laune halten.

Sollten Mitarbeiter nach so viel Homeoffice öfter zurück ins Büro kommen, um gute Produkte und Storys zu entwickeln?

Innovationen entstehen tatsächlich durch kreative Spannung. Und die gibt es nur, wenn Menschen zusammenkommen. Nicht virtuell, sondern physisch. Sicher: Manches kann auch im virtuellen Raum passieren. Aber man kann neue Ideen nicht so einfach ausprobieren. Man stößt nicht auf diese glücklichen Momente, in denen zwei Ideen zusammenkommen, weil man sich zufällig auf dem

FOTO: LAIF / REDUX / JOSEPH SEIF



Ein echter Innovator



APPLE: Fadell kam 2001 als freier Mitarbeiter zu Apple, um bei der Entwicklung eines portablen Musikplayers mitzuwirken. Er wurde Leiter für Sonderprojekte und beaufsichtigte 18 iPod-Versionen.

nest

NEST LABS: 2010 gründete Fadell zusammen mit einem früheren Apple-Kollegen Nest Labs, um digitale Technologien in Privathaushalten zu etablieren. Nach der Übernahme durch Google leitete Fadell Nest noch für eine Weile.

BUILD

BUILD COLLECTIVE: Fadell leitet heute Build Collective. Das Team investiert in Start-ups in sehr frühen Phasen und unterstützt sie als aktiver Mentor mit langem Atem.

Flur begegnet ist. Wenn Sie eine Innovationskultur aufbauen wollen, müssen nicht alle permanent gleichzeitig im Büro sein. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter auch nicht dazu zwingen. Sie sollten vielmehr dafür sorgen, dass die guten Leute gerne ins Büro kommen, um mit ihren Kollegen produktiv zusammenzuarbeiten.

Nest wurde 2014 von Google übernommen. Nur zweieinhalb Jahre später haben Sie Google verlassen. Warum scheitern Übernahmen so häufig?

Die meisten Übernahmen scheitern an unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Es geht um die Art und Weise, wie Teams zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren. Sie verstehen sich oft einfach nicht und haben bisweilen völlig unterschiedliche Denkweisen. Wenn man ein Unternehmen kaufen will, muss man es schon verstehen. Sonst bringt das alles nichts. Man muss sich intensiv mit seiner Kultur auseinandersetzen, sie verinnerlichen. Wenn man ein Unternehmen nur wegen seiner Technologie oder wegen guter Zahlen kauft, wird das nicht funktionieren.

Sie leiten heute die Investmentfirma Build Collective. Was machen Sie anders als traditionelle Risikokapitalgeber?

Wir haben keine Teilhaber und müssen deshalb keine schnellen Renditen liefern. Das erlaubt uns langfristiges Denken. Vielleicht braucht ein Startup ja noch fünf Jahre und auch mehr Geld. Wenn wir an seine Geschäftsidee glauben, können wir es länger unterstützen. Dafür braucht man aber eine andere Denkweise als Risikokapitalgeber.

Auf welche Innovationen konzentrieren Sie sich?

Ich konzentriere mich auf Produkte, die schwer zu entwickeln sind, weil sie transformativ und disruptiv sind. Auf Produkte, die uns bei der Klimakrise, Gesundheitsfragen oder anderen großen gesellschaftlichen Herausforderungen helfen. Unternehmen und Forscher, die sich an solche Herausforderungen wagen, finden keine Unterstützung bei Risikokapitalgebern. Sie brauchen Menschen an ihrer Seite, die an sie glauben – und die ihnen auch helfen, die Welt mit einer guten Story auf sich aufmerksam zu machen. ■



EIN ZWIEGESPRÄCH MIT

Bill George

Bill George war CEO von Medtronic. Er glaubt, dass unsichere Zeiten eine neue Generation von Führungskräften erfordern – authentische Anführer, die Inklusivität, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität schätzen.

VON **Steffan Heuer**

ILLUSTRATIONEN VON **Nigel Buchanan**

Sie waren CEO bei Medtronic. Gibt es ein Verfallsdatum für Führungskräfte?

Die Entscheidung, meine Zeit als CEO zu begrenzen, hatte ich schon vor Antritt getroffen. Meine Studien zeigen, dass CEOs, die länger als zehn Jahre bleiben, in der Dekade danach nicht mehr so gut abschneiden. Außerdem ist Medtronic innovativ, da braucht es alle zehn Jahre einen neuen Kopf.

Sie haben Ihren Bestseller *True North* mit einer "Neue-Führungskräfte-Edition" aktualisiert. Brauchen wir neue Köpfe?

Wir brauchen eine ganz neue Generation. In den letzten 30 Jahren waren die Babyboomer an der Macht. Das Motto war Befehl und Kontrolle, wie es General-Electrics-CEO Jack Welch und viele seiner Anhänger praktizierten. Das funktioniert heute nicht mehr, weil Millennials für solche Chefs nicht arbeiten wollen. Sie wollen in ihren 20ern und 30ern die Chance bekommen, zu zeigen, was sie draufhaben. Außerdem sind die relativ stabilen Zeiten der 1990er vorbei, heute folgt eine Krise der nächsten. Deshalb brauchen wir viel anpassungsfähigere Anführer.

Definieren Sie den von Ihnen geprägten Ausdruck "authentische Führung"!

Ich habe immer das Gefühl gehabt, dass es bei authentischer Führung um Kompetenz geht, um Wissen und vor allem um die Fähigkeit, Menschen Verantwortung zu übertragen, statt Macht über sie auszuüben. Man braucht eine klare Zielsetzung. Authentische Anführer sind eben echt. Das Schwierigste dabei ist zu wissen, wer man wirklich ist. Viele Führungskräfte wissen das nicht und versuchen, die Welt zu verändern, bevor sie herausgefunden haben, was sie im Leben erreichen wollen.

In der Anführer-Reise, die Sie beschreiben, reift man durch Selbstbeobachtung und Feuerproben zu einem dienenden Anführer. Das klingt stark nach der klassischen Heldenreise ...

Joseph Campbell hat die Heldenreise ausführlich beschrieben. Ich →



JETZT ONLINE

Mehr über authentische Führung von Bill George unter: rolandberger.com/de/billgeorge



Bill George ist Autor von vier Bestsellern, darunter *True North* und *Authentic Leadership*. Seit 2004 ist er Managementprofessor an der Harvard Business School, wo er auch Dekan des Managerausbildungsprogramms "Authentic Leadership Development" ist. Er war Vorstand bei Goldman Sachs und Novartis, bei ExxonMobil, Target und der Mayo Clinic.

bewundere ihn. Aber die Anführer-Reise funktioniert etwas anders. Der Held oder die Heldin denkt, die Reise drehe sich nur um ihn oder sie selbst, wie in der *Odyssee* – klassische griechische Literatur also. Authentische Entscheider dagegen sind heute in erster Linie Dienende der Menschen, die mit ihnen arbeiten. Das ist der Schlüssel. Man muss den Schalter umlegen und von einem "Ich"-Anführer zu einem "Wir"-Anführer werden. Das ist etwas ganz anderes. Viele Menschen beginnen mit der Heldenreise, ich selbst auch. Du denkst, du erobert die Welt, aber dann musst du erkennen, dass es eigentlich darum geht, zu dienen: deinen Kunden, deinen Mitarbeitern und letztendlich deinen Investoren.

Können Sie uns den Unterschied zwischen einem "Ich"- und einem "Wir"-Anführer erläutern?

Ein typischer "Ich"-Anführer will Macht über so viele Menschen wie möglich ausüben. Er ist mehr auf Geld, Ruhm, Position und Titel fokussiert. Er erwartet, dass man seine Anweisungen befolgt. Wenn alles gut läuft, streicht er das Lob ein, und wenn etwas schiefgeht, gibt er anderen die Schuld. Ein "Wir"-Anführer hingegen versucht, andere zu befähigen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Wenn es ein Problem gibt, übernimmt der "Wir"-Leader die Verantwortung. Wenn es gut läuft, lobt er sein Team. So baut er großartig inspirierte Teams auf, die wirklich wissen, was sie wollen. Statt von Geld getrieben zu sein, denken sie zweckorientiert.

Sie sprechen auch über Anti-Anführer, "Menschen ohne internen moralischen Kompass". Sie nennen explizit Facebooks Mark Zuckerberg, Adam Neumann von WeWork, den ehemaligen Uber-CEO Travis Kalanick und die diskreditierte Gründerin von Theranos, Elizabeth Holmes. Wo und vor allem warum sind diese Menschen falsch abgebogen?

Leute wie Zuckerberg haben jung angefangen, sodass sie weder ihre Werte

festigen noch ihren Sinn finden konnten. Sie waren erfolgreich, wurden früh reich. So ergeht es auch anderen. Menschen wie Elizabeth Holmes waren von Anfang an Betrügerinnen, während Zuckerberg etwas sehr Reales geschaffen hat – nun hat er jedoch echte Schwierigkeiten, zu entscheiden, was er sein möchte, weil er keine klaren Werte hat. Der Schlüssel liegt in der Klarheit der Werte und darin, die Unternehmensinteressen vor die eigenen zu stellen.

Wie würden Sie Elon Musks Führungsstil charakterisieren? Nach der chaotischen Twitter-Übernahme gab er ja zu, überfordert zu sein und keine Ruhe mehr zu finden.

Er ist brillant und der größte Erfinder seit Thomas Edison. Was er mit Tesla gemacht hat, ist spektakulär. Jeder Autobauer der Welt versucht, mit Tesla Schritt zu halten – und das gilt auch für das, was er im Batteriegeschäft getan hat, um die Kosten zu senken. Und

dann SpaceX! Also ich bewundere ihn. Warum dödelt er jetzt mit Twitter rum? Ich denke, er ist in die Charismafalle getappt. Er kann nicht vier Unternehmen managen. Wenn er Twitter besitzen möchte, sollte er einen CEO einsetzen, genauso wie Zuckerberg einen neuen CEO für Meta benötigt.

Sie waren 46, als Sie Ihren "sweet spot" getroffen haben, den Punkt, an dem Ihre persönliche Sinnsuche mit dem Sinn des Unternehmens zusammentraf. Bedeutet gute Führung einfach Reife und mehr Bewusstsein für die Umgebung?

Da steckt viel Wahres drin. Ich bekam als 27-Jähriger die Gelegenheit, General Manager des Mikrowellen-Geschäfts von Litton Industries zu werden, als es noch keinen Markt dafür gab. Ich musste als "Intrapreneur" etwas innerhalb des Unternehmens kreieren. Das war ein großartiger Lernsprint und ich habe sicher Fehler gemacht. Aber wir müssen diese Erfahrungen machen, bevor wir vollständig Verantwortung übernehmen können. Und das gelingt vielen von uns ungefähr mit Anfang 40.

Auf der anderen Seite stehen die Menschen, denen Sie in dieser Rolle dienen. Wie hat sich Mitarbeiterschaft über die Generationen verändert?

Nach Corona fragen sich alle: Will ich hier arbeiten? Wofür eigentlich? Was tut mein Unternehmen gegen den Klimawandel? Und seit dem Mord an George Floyd: Wie steht es um Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion? 30 Jahre lang haben wir Mitarbeiter mit Kundenkontakt abgewertet. Ihre Vergütung ist im Vergleich zu Führungskräften, nicht nur den CEOs, gesunken. Das ist eine Katastrophe. Wir müssen das Organigramm umkehren und Mitarbeiter von der vordersten Front an die Spitze setzen. Die CEOs und das ganze Personal sollten sie unterstützen. Nehmen wir eine beliebige Dienstleistungsbranche: Wen von einer Fluggesellschaft bekommen Sie zu sehen? Die Mitarbeiter an der Kundenfront. Durch Gespräche mit ihnen habe

"Wir müssen das Organigramm umkehren und Mitarbeiter mit Kundenkontakt an die Spitze setzen."

ich bei Medtronic mehr über Qualität gelernt als von der Qualitätsabteilung. Weil sie die Produkte herstellten, kannten sie auch deren Probleme.

Wie müssen sich Unternehmenskultur und Führungsstile ändern, um diese Unwucht zu beheben?

Führungskräfte sollten aus ihren Büros herauskommen und Zeit mit ihren Kunden und Mitarbeitern verbringen. Wir haben in Harvard eine Umfrage unter CEOs durchgeführt und festgestellt, dass sie 72 % ihrer Zeit in Meetings mit ihren direkten Untergebenen verbringen. So lernt man das Geschäft nun wirklich nicht kennen. Sie verbrachten nur

5 % ihrer Zeit mit ihren Mitarbeitern und lediglich 3 % mit Kunden. Wenn man einen großen Einzelhändler leitet, wie soll man da wissen, was los ist, wenn man nicht jeden Tag durch den Laden geht? Bei Medtronic habe ich über 700 Prozeduren beobachtet, indem ich den Ärzten einfach nur zugesehen habe. Dabei habe ich viel gelernt, an vorderster Front. Man muss in den F&E-Labors mit den Wissenschaftlern und Ingenieuren sprechen und nicht nur Innovationsberichte erhalten. Die besten Ideen kommen häufig von der Arbeitsebene, werden aber aufgrund von Budgetvorgaben, Bürokratie oder Genehmigungsverfahren zurückgehalten. Die kreativsten Unternehmen sind die, bei denen CEOs die ganze Zeit draußen unterwegs sind.

Hat sich die Ausbildung an den Business Schools den Talentförderungsprozessen in den Unternehmen angepasst?

Die Business Schools hinken beim Thema Führung hinterher. Sie haben in den letzten 25 Jahren eine Million Manager hervorgebracht, sodass wir jetzt zu viele Manager und bei Weitem nicht genügend Anführer haben. In den letzten fünf Jahren haben Unternehmen sich stark gewandelt und sind zu authentischer Führung übergegangen, weg vom Mantra des Shareholder-Values und von der Konzentration auf Finanzexperten. Heute liegt der Fokus in Unternehmen darauf, Menschen zu führen, nicht nur Zahlen zu verwalten. ■

Häute die Zwiebel, und finde den Sinn deines Tuns

1.

Die Außenhaut

Selbsterkenntnis ist der erste Schritt der Selbstfindung, zum "True North". Lerne dazu zunächst deine äußeren Schichten kennen.

2.

Weiterpellen

Deine Stärken – und besonders deine Schwächen – erkennst du vielleicht nicht gleich, doch es ist wichtig, sie zu verstehen.

3.

Die Mitte finden

Das, was du am meisten schätzt, das, was dich antreibt, findest du im Herz der Zwiebel. Lass dieses Herz dein Kompass sein.



Ran an deine blinden Flecken!

Wachstum beschert deiner "Zwiebel" neue Schichten, während du lernst, mit der Welt anders zu interagieren. Zwischen den Schichten kannst du aber immer noch auf blinde Flecken stoßen. Zögere dann nicht, wohlgesonnene Kollegen um Feedback zu bitten.



Bauchgefühl

Die besten Entscheidungen werden oft aus dem Bauch heraus gefällt. Aber woher kommt diese Intuition? Und wie kann man sie gewinnbringend nutzen?

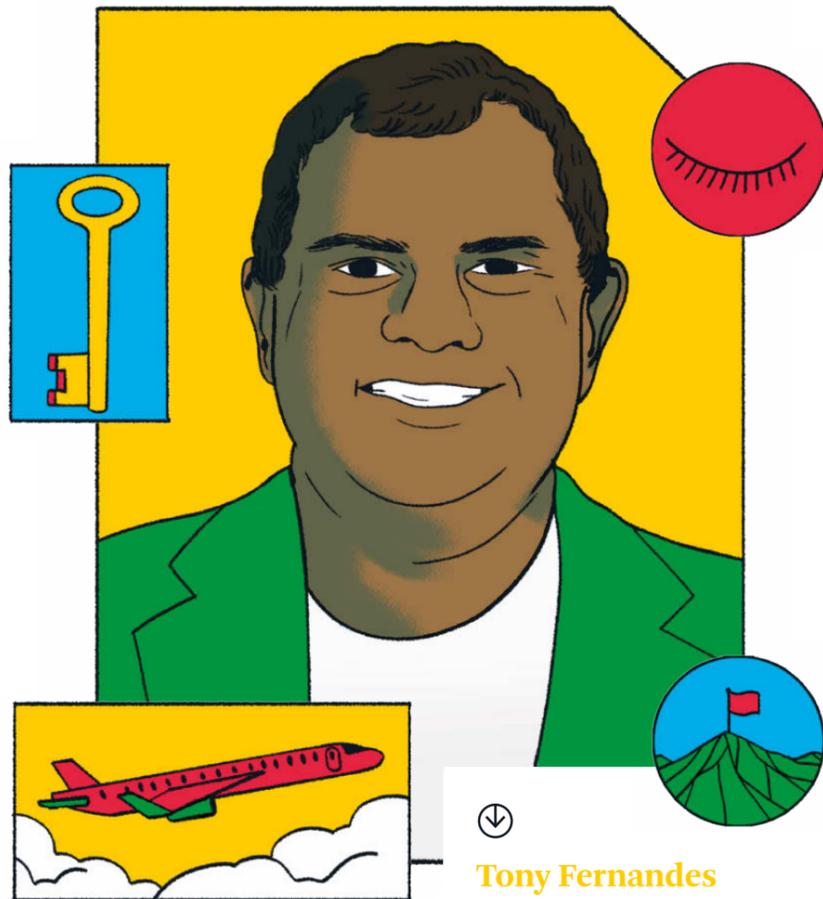
VON **Natasha D'Souza** ILLUSTRATIONEN VON **Cristina Daura**

TONY FERNANDES hatte gerade seinen Spitzenjob bei Warner Music aufgegeben, als er sich in einer Londoner Bar einen Fernsehbeitrag über EasyJet ansah. "Instinktiv kam mir die Erkenntnis: Wenn ich eine Fluggesellschaft gründen würde, die das Fliegen in Asien billiger und einfacher zugänglich macht, könnte das erfolgreich werden", erinnert er sich. Im Jahr 2001 kaufte Fernandes gemeinsam mit einem Geschäftspartner eine angeschlagene staatliche Fluggesellschaft Malaysias für den symbolischen Betrag von einem Viertel US-Dollar. Damit übernahm er auch zehn Millionen US-Dollar Schulden der Airline, und das in einer Zeit, in der die Luftfahrtindustrie massiv unter den Auswirkungen der Terroranschläge vom 11. September 2001 litt.

Trotz des schwierigen Umfelds vertraute Fernandes seinem Bauchgefühl und bewies eindrucksvoll, dass seine Kritiker falsch lagen. AirAsia flog vom ersten Tag an profitabel. "90 Prozent meiner Entscheidungen basieren auf meinem Bauchgefühl", sagt Fernandes, inzwischen ist er CEO der Muttergesellschaft Capital A.

FERNANDES IST NICHT der einzige Manager, der an die Kraft der intuitiven Entscheidungsfindung glaubt. Die Geschichte ist voll von Wirtschaftsbossen, die unerklärlichen "Instinkten" folgten, obwohl sie damit auf Skepsis stießen. Die Liste reicht von der Auto-Legende Robert Lutz, der in den 1990er-Jahren in einer umfassenden Neuausrichtung den Dodge Viper für Chrysler konzipierte, bis zu Steve Jobs, der Apple mit dem iMac kurz vor dem drohenden Bankrott zu Milliardenumsätzen führte.

Gerd Gigerenzer, Psychologe, Verhaltensforscher und Leiter des Harding-Zentrums für Risikokompetenz →



Tony Fernandes

an der Universität Potsdam, hält Intuition für die höchste Form der Intelligenz. Gigerenzer ist überzeugt, dass Menschen, die ihre Intuition aktiv trainieren, schnellere und auch bessere Entscheidungen treffen.

Aber was genau ist Intuition? Und wo entsteht sie? Dieses unbewusste Gefühl des Wissens – umgangssprachlich "Bauchgefühl" – fasziniert Psychologen, Wissenschaftler, Philosophen und Management-Gurus.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Intuition nicht nur über die rechte Seite unseres Gehirns und dessen Hippocampus wirkt, sondern auch über das enterische Nervensystem, ein komplexes Geflecht aus Nervenzellen, das nahezu den gesamten Verdauungstrakt durchzieht. Dieses System beherbergt mehr Neuronen als das Rückenmark, verfügt über enorme Verarbeitungskapazitäten und kann sogar Erinnerungen speichern. Die neurowissenschaftliche Forschung weist zudem auf Unterschiede in der Gehirnanatomie von Frauen und Männern hin. Über eine verbindende

war zunächst Chef von AirAsia, heute ist er CEO der Muttergesellschaft Capital A.

de Faserstruktur, das Corpus callosum, tauschen rechte und linke Gehirnhälfte Informationen aus; man kann sie sich als eine Art Datenautobahn vorstellen.

Bei Frauen ist dieser sogenannte "Balken" dicker und damit leistungsfähiger als bei Männern. Frauen können deshalb besser Informationen zwischen den beiden Gehirnhemisphären austauschen und auf diese Weise schnellere Entscheidungen fällen.

EXPERTISE SPIELT EBENFALLS eine wichtige Rolle bei der Nutzung intuitiver Kraft. So blieb 2008 Qantas-Flug 72 zwischen Singapur und Perth dank der Instinkte des Piloten Kevin Sullivan ein schreckliches Schicksal erspart: Als eine Fehlfunktion der Bordcomputer den Airbus in einen Sturzflug schickte, entschied sich Sullivan für eine Notlan-

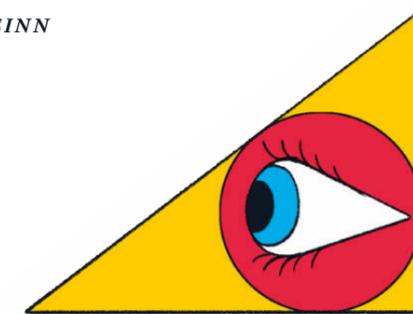


Friederike Fabritius

ist Neurowissenschaftlerin und Autorin des Buches *The Brain-Friendly Workplace*.

derung, ohne die an sich dafür nötigen Kontrollinstrumente zu nutzen. Der australischen Zeitung *7News* berichtete er, instinktiv auf seine Jagdflieger-Ausbildung an der berühmten "Top Gun"-Akademie der U.S. Navy zurückgegriffen zu haben: "Meine militärische Ausbildung hat mich gelehrt, bei einem Kontrollverlust die Kontrolle zurückzugewinnen." Friederike Fabritius, Neurowissenschaftlerin und Bestsellerautorin des Buches *The Brain-Friendly Workplace*, nennt das Expertenintuition: "Der Wert der Intuition bei der Entscheidungsfindung korreliert sehr stark mit dem Grad der Fachkompetenz", erläutert die Forscherin. Für Fabritius ist die Fähigkeit, auf tief verwurzelte Muster gelernter Erfahrung zuzugreifen, um schnelle, effiziente Entscheidungen zu treffen, ein wichtiges Merkmal einer klugen, versierten und erfolgreichen Führungskraft.

ZURÜCK ZU FERNANDES: Seine spontane Entscheidung, Warner Music trotz seiner steilen Karriere im Konzern zu verlassen, erfolgte rein intuitiv. "Ich hatte kein gutes Gefühl bei der Fusion von Time Warner mit America Online (AOL). Ein Zusammenstoß zweier völlig unterschiedlicher Unternehmenskulturen war absehbar." Sein Bauchgefühl erwies sich als goldrichtig: Die damals größte Fusion der amerikanischen Unternehmensgeschichte mit einem Volumen von rund 350 Milliarden US-Dollar endete in einer regelrechten Katastrophe.



Die Visionen blieben leere Versprechungen, der Zusammenschluss endete in einer Zerschlagung des Konzerns und wird bis heute an Wirtschaftshochschulen als Exempel gelehrt, wie man es nicht machen sollte.

DAS DER INTUITION zugrunde liegende Fachwissen kann Formen annehmen, die weit über eine traditionelle Managementausbildung oder profundes Branchenwissen hinausgehen. So war Fernandes zum Beispiel Hobbypilot. Und Mikael Hajjar war sehr vertraut mit dem afrikanischen Kontinent. Er wurde dort geboren, seine Familie gründete Firmen in afrikanischen Ländern. Seine Herkunft inspirierte ihn 2019 dazu, nach seinem Abschluss in Stanford das Unternehmen P1 Ventures zu gründen – eine der ersten Venture-Capital-Firmen (VC-Firmen) für sehr junge Start-ups, die in Afrika aktiv sind.

Hajjar hatte zwar Erfahrungen mit Investitionen in aufstrebende Start-ups

gesammelt und für den chinesischen Investmentfonds Nio Capital gearbeitet. Dennoch, so gesteht er zu, hatte er zu Beginn kaum Erfahrung beim Aufbau seines afrikanischen Fonds. Denn hierbei handelte es sich um einen sogenannten Blindpool-Fonds. Anleger wissen bei solchen geschlossenen Fonds nicht, in welche Unternehmen oder Projekte sie investieren, sie investieren also gleichsam "blind". Das ist selbst in der Welt des Risikokapitals außergewöhnlich. Hajjar musste sich deshalb zu Beginn stark auf seine Intuition verlassen. Die Pandemie erschwerte die Situation. Hajjar konnte wegen der weltweiten Reisebeschränkungen kaum nach Afrika reisen, um interessante Firmen zu besuchen, in die er investieren wollte. Bei der Erkundung der lokalen Gegebenheiten musste er sich deshalb auf seine Berater vor Ort verlassen.

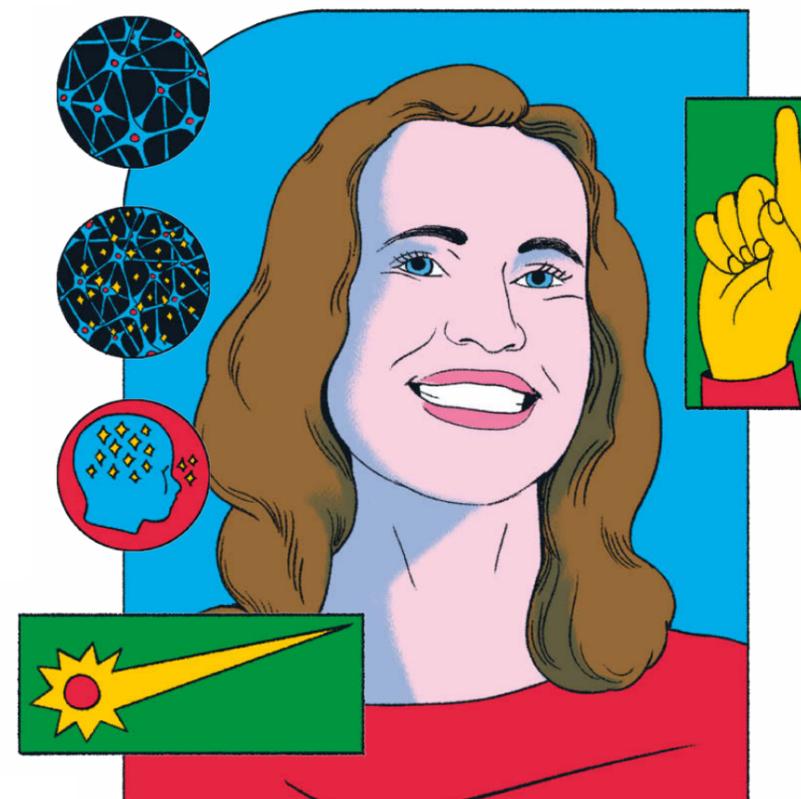
Hajjar setzt von Zeit zu Zeit weiterhin auf seine Intuition. "Bei Investitionsmöglichkeiten, für die nur wenige Daten

"Haben Sie den Mut, Ihrem Herzen und Ihrer Intuition zu folgen. Sie wissen schon, was Sie wirklich werden wollen. Alles andere ist zweitrangig."

– Steve Jobs

vorliegen, die aber auf einem bewährten Geschäftsmodell beruhen, wende ich eine Mustererkennung an", erklärt Hajjar. Dabei berücksichtigt er, wie sich vergleichbare Geschäftsmodelle bisher entwickelt haben. "Darüber hinaus führe ich eine intuitive Bewertung des Gründerteams durch. Ich schätze die Fähigkeit der Gründer zu kritischem Denken, ihre Belastbarkeit und ihre Disziplin ein", erläutert er. "Bisher haben nur wenige unserer Investitionsentscheidungen ihr Ziel verfehlt."

UMFANGREICHE STUDIEN und anekdotische Erfahrungen belegen, dass intuitives Denken eine sinnvolle menschliche Fähigkeit sein kann, manchmal sogar eine lebensrettende. Das United States Office of Naval Research hat mit Forschern zusammengearbeitet, um die Bedeutung von Intuition auf dem Schlachtfeld zu verstehen und zu messen. Mit virtuellen Simulationen soll die Intuition von Soldaten in Kampfsituationen trainiert und entwickelt →





werden. In der Geschäftswelt gilt das rationale, datenbasierte und methodische Denken jedoch immer noch als der überlegene Ansatz.

Gerd Gigerenzer, als "Revolutionär der Heuristik" bekannt, bezeichnet das Bedürfnis nach Erklärbarkeit als "defensive Entscheidungsfindung". Diese tief in Unternehmen verwurzelte Neigung bremst die Kreativität, auf dynamische Marktphasen zu reagieren. Defensive Entscheidungsfindung erhöht die Wahrscheinlichkeit schlechter Entscheidungen, meint Fabritius: "Wenn von Führungskräften erwartet wird, dass sie datenbasierte Entscheidungen treffen, weil sie ihre Entscheidungen aus dem Bauch heraus nicht rechtfertigen können, herrscht eine Tendenz vor,

"Setzen Sie auf Ihre Intuition, bleiben Sie neugierig und stellen Sie Ihre Mitarbeiter in den Mittelpunkt, wenn Sie erfolgreich sein wollen."

– Richard Branson

sich für jene Lösung zu entscheiden, die sich erklären lässt." Das ist aber nicht unbedingt die klügste.

Deepa Purushothaman, Integrationsmanagerin, Executive Fellow an der Harvard Business School und Autorin von *The First, the Few, the Only – How Women of Color Can Redefine Power in Corporate America*, erinnert sich, wie sie sich zu Beginn ihrer Karriere durch den datenbasierten Ansatz ihres damaligen Arbeitgebers unter Druck gesetzt fühlte. "Es herrschte eine stark faktenbasierte Unternehmenskultur. Selbst wenn mich mein Bauchgefühl in eine bestimmte Richtung lenkte, musste ich warten, bis die Daten meine Entscheidung bestätigten. Und manchmal musste ich auch auf eine Bauchentscheidung verzichten, weil es die benötigten Daten nicht gab. Im Nachhinein wünschte ich, ich hätte mehr auf meine Intuition vertraut", erklärt Purushothaman.

FABRITIUS EMPFIEHLT, dass Führungskräfte mehr ihrer Intuition folgen sollten und diese Vorstellung stärker Eingang in die Unternehmenskultur finden sollte. Hajjar meint, intuitive Entscheidungen seien manchmal die einzig vernünftige Möglichkeit: "Sowohl im Silicon Valley als auch in China gibt es eine Fülle von Daten, einige VC-Firmen haben sogar eigene Data-Science-Teams, die den Investoren helfen, das wichtige Signal vom Rauschen zu trennen. In Afrika hingegen, einer der datenärmsten Regionen der Welt mit einem noch jungen, schnell wachsenden Risikokapitalmarkt, sind intuitive Investitionsentscheidungen oft der einzige Weg."

Obwohl P1 in solchen Fällen einen deutlich geringeren Betrag investiert, um sich gegen das erhöhte Risiko abzusichern, betrachten Hajjar und seine Mitinvestoren das als gute Gelegenheit, mehr über das Unternehmen und die

Branche zu lernen und gleichzeitig das "intuitive Vertrauen" in das Unternehmen zu stärken.

INTUITIVE INTELLIGENZ befähigte auch Deepa Purushothaman zu schwierigen Entscheidungen, als sie in der Unternehmenshierarchie aufstieg. "Der Chef des Kontrollgremiums eines US-Telekommunikationskonzerns hat mir einmal gesagt, dass Entschlusskraft eine entscheidende Bedeutung für leitende Manager hat", erinnert sie sich. "Manchmal war es mir schwergefallen, eine klare Entscheidung zu treffen. Als Frau und Person of Color war es für mich außerdem noch heikler als für andere, weil ich mir weniger Fehler erlauben durfte. Aber wenn ich meinem Bauchgefühl vertraute, fühlte ich mich wohl und konnte Hürden besser nehmen." Purushothaman wurde schließlich als erste amerikanische Frau indischer Abstammung Partnerin der Beratungsfirma Deloitte und zugleich eine der jüngsten Partner in der Geschichte des Unternehmens. Wenn Führungskräfte ihre Intuition ebenso frei einsetzen wie

"Ich habe mein Leben lang auf meine Intuition vertraut. Nur wenn ich nicht auf sie hörte, habe ich Fehler gemacht."

– Oprah Winfrey



Deepa Purushothaman

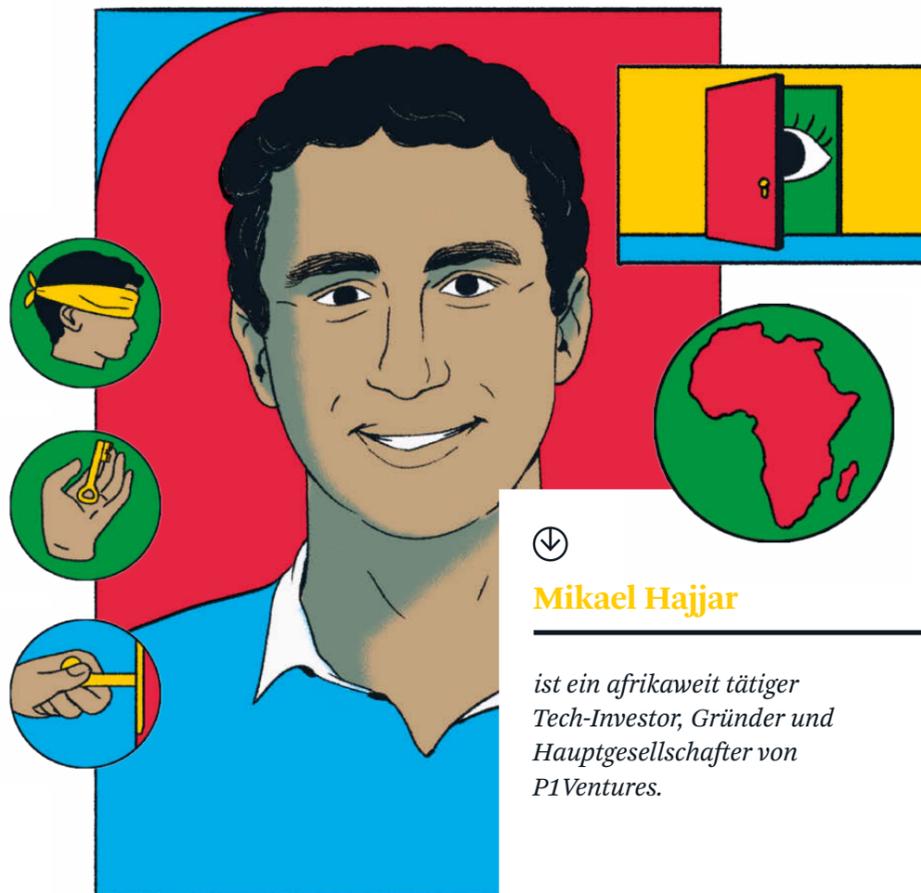
ist Vordenkerin beim Thema Inklusion in Unternehmen und Executive Fellow an der Harvard Business School.

ihr rationales Denken, profitieren sowohl die Unternehmen als auch ihr Umfeld. Die Vorliebe für evidenzbasierte Entscheidungsfindung vernachlässigt die Rolle der menschlichen Kreativität, Vorstellungskraft und Intuition.

"Intuition wird eines Tages eine große Rolle spielen", prophezeit Fabritius. "Die sogenannten weichen, aber grundlegenden Faktoren des Arbeitslebens wie psychische Gesundheit, Empathie und emotionale Intelligenz gewinnen mehr Bedeutung im Geschäftsleben." Gigerenzer glaubt, die Wirtschaft müsse sich von dem Mythos verabschieden, nur analytische Wahrnehmung führe zu Präzision. Wirtschaftshochschulen sollten eine systemische Anerkennung und Akzeptanz intuitiver Entscheidungsfindung ermöglichen. "Wir müssen die Unterscheidung zwischen Intuition und rationalem Denken sowie die damit verbundene Bewertung aufgeben", fordert Gigerenzer. "Unsere Zivilgesellschaft sollte die Intuition und das Unbewusste als Ressource begreifen – und nicht als Fehlerquelle abtun."

Fernandes stimmt zu: "Als Covid-19 auftauchte, fühlte ich mich, als sei ich auf hoher See und steuerte durch eine unbekannte Welt, ohne zu wissen, wann ich Land erblicken werde. Ich musste auf meinen Instinkt vertrauen, auch wenn ich Entscheidungen traf, die im Gegensatz zu dem standen, was wir in der Branche erlebten." Indem er auf Zeit spielte, führte er Capital A im vierten Quartal des vergangenen Jahres erfolgreich in die Gewinnzone.

Richard Branson, schillernder Unternehmer und Gründer der Virgin Group, weist in einem Blogpost an seine Mitarbeiter auf die Macht der Intuition hin: "Während uns Daten und Analysen Möglichkeiten bieten, kalkulierte Risiken einzugehen, die Effizienz zu steigern und unsere Entscheidungen zu begleiten, sollten Sie den menschlichen Instinkt nicht vergessen. Setzen Sie auf Ihre Intuition, bleiben Sie neugierig und stellen Sie Ihre Mitarbeiter in den Mittelpunkt, wenn Sie erfolgreich sein wollen." Es ist an der Zeit, mehr auf die Macht der Intuition zu vertrauen. ■



Mikael Hajjar

ist ein afrikaweit tätiger Tech-Investor, Gründer und Hauptgesellschafter von P1Ventures.



BETRUG GEZIELT BEKÄMPFEN

Wirtschaftsbetrug verursachte 2022 Verluste in Höhe von 4,7 Billionen US-Dollar. *Kelly Richmond Pope* analysiert Betrugsfälle und gibt praktische Tipps zum Schutz Ihres Unternehmens.

INTERVIEW VON **Steffan Heuer**
ILLUSTRATIONEN VON **Sasan Saidi**

Forensische Buchhaltung hilft beim Kampf gegen Betrug. Welche Schutzmaßnahmen sollte man ergreifen?

Sorgfältige interne Kontrollen. Wenn Sie in der Chefetage sitzen: Wer überwacht Sie? Wenn niemand ein Auge auf die Führungsebene wirft, ist das auch ein Problem. Unternehmen sollten eine Kultur schaffen, in der Berichtspflichten gefördert werden.

Welche Betrugstypen sollten wir kennen?

Ich unterscheide zwischen dem vorsätzlichen, dem zufälligen und dem berechtigten Täter. Vorsätzliche Täter sind die Bernard Madoffs dieser Welt. Wir kennen sie aus Filmen und neigen nicht dazu, uns mit ihnen zu iden-

Kelly Richmond Pope ist Professorin für forensische Rechnungslegung an der DePaul University in Chicago und Autorin von *Fool Me Once: Scams, Stories, and Secrets from the Trillion-Dollar Fraud Industry* (2023).

tifizieren. Der zufällige oder der berechtigte Täter könnte einer Ihrer Mitarbeiter sein – oder Sie selbst. Der zufällige Täter ist ein Teamplayer, der es allen recht machen will. Der berechtigte Täter ist anders. Üblicherweise hat er Macht und Privilegien innerhalb eines Unternehmens. Er nutzt interne Ressourcen, um Leuten außerhalb des Unternehmens zu helfen.

Worauf müssen wir uns bei generativer KI einstellen?

Künstliche Intelligenz ermöglicht eine bisher nicht gekannte Form des Identitätsdiebstahls. Wir müssen deshalb unsere Schutzmechanismen anpassen. Ich glaube nicht, dass wir künftig noch in der Lage sein werden, Fälschungen und Betrug nur mit dem menschlichen Auge zu erkennen. Bei Betrugsermittlungen sollten wir Algorithmen einsetzen und eine standardisierte Kundenkontrolle integrieren. ■

FOTOS: KELLY RICHMOND POPE, NATASHA D'SOUZA, PELLE CASS, DENNISON BERTRAM

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:



NATASHA D'SOUZA

ist Journalistin, Beraterin und Vortragsrednerin. Ihre Texte zu Karrieren und Unternehmergeist wurden veröffentlicht in *Fast Company* und *The Harvard Business Review*.

→ SEITE 76



JÉRÔME SESSINI

ist seit 2016 Vollmitglied von Magnum Photos. Nachdem er viele Jahre in Krisengebieten gearbeitet hat, widmet er sich heute mehr den persönlichen, introspektiven Geschichten.

→ SEITE 22



PELLE CASS

ist ein Fotograf aus Brookline, Massachusetts. Seine Arbeiten sind in einer Vielzahl von Museumssammlungen in den USA zu finden und wurden veröffentlicht in *The New York Times*, *Die Zeit*, *The Atlantic* und *The Economist*.

→ SEITE 28

Herausgeber

Stefan Schaible
(Global Managing Partner)

Roland Berger Holding

GmbH & Co. KGaA
Sederanger 1,
80538 Munich
+49 89 9230-0
rolandberger.com

Head of Global Marketing & Communication

Kerstin Hoppe

Creative Director

Christine Brand

Veröffentlicht im Sept. 2023

ISSN 2628-2895

Chefredakteurin

Neelima Mahajan
neelima.mahajan@rolandberger.com

Editorial Support

David Born
Emanuele Savettiere

Digital Team

Daniela Rieder
Dinh Lam Tran
Gaia Bessone
Nina Reetzke

*Axel Springer
Corporate Solutions*

Projektmanager

Thuy Lan Mai
Miriam Heintz

Leitender Redakteur

Mark Espiner

Redaktion

Christian Gschwendtner,
Peter Vogt,
Hilmar Poganatz,
Peter Hahne

Design Director

Rodolfo França

Photo Director

Anna Bianchi

Art Directors

Jenne Grabowski
Laura Risse

Druck

Druckhaus Sportflieger

Sie wollen mehr Think:Act?



Kontaktieren Sie uns:
tam@rolandberger.com



Registrieren Sie sich für den
Think:Act-Newsletter:
rolandberger.com/de/tam



Roland
Berger **B**

Roland Berger ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 50 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu meistern.



Entdecken Sie
Think:Act online
Hier finden Sie mehr zu
unseren Themen und
das Think:Act-Archiv:
[rolandberger.com/de
/performance](https://rolandberger.com/de/performance)

”
**IN PUNCTO LEISTUNG,
EINSATZ, FLEISS UND
HINGABE *GIBT ES*
KEINEN MITTELWEG.
DU MACHST ETWAS
ENTWEDER SEHR GUT
ODER GAR NICHT.**

AYRTON SENNA
FORMEL-1-FAHRER