

**REDLINE** | VERLAG

Rainer Zitelmann



Setze dir  
größere  
**ZIELE!**

Die Geheimnisse  
erfolgreicher Persönlichkeiten

Rainer Zitelmann

**Setze dir größere Ziele!**



Rainer Zitelmann

# Setze dir größere Ziele!

Die Geheimnisse erfolgreicher Persönlichkeiten

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

lektorat@redline-verlag.de

**6. Auflage 2018**

© 2014 by Redline Verlag,  
ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Die vorherige Ausgabe des Titels ist 2011 im Ambition Verlag erschienen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Maria Wittek, München  
Umschlagabbildung: shutterstock.com  
Satz: Georg Stadler, München, Daniel Förster, Belgern  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-560-3  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-669-5  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-668-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Größere Ziele setzen</b> .....	<b>17</b>
<b>2. Wie gewinne ich Vertrauen?</b> .....	<b>37</b>
<b>3. Probleme sind gut</b> .....	<b>49</b>
<b>4. Fokussierung</b> .....	<b>71</b>
<b>5. Mut, anders zu sein</b> .....	<b>87</b>
<b>6. Unabhängig denken</b> .....	<b>113</b>
<b>7. Konfliktfähigkeit</b> .....	<b>129</b>
<b>8. Akzeptieren Sie kein »Nein«!</b> .....	<b>153</b>
<b>9. Das Ziel-Navigationssystem</b> .....	<b>169</b>
<b>10. Erfolgsformel: Ausdauer + Experimentierfreudigkeit</b> .....	<b>183</b>
<b>11. Der Motor der Unzufriedenheit</b> .....	<b>205</b>
<b>12. Ideen machen Sie reich</b> .....	<b>223</b>
<b>13. Die Kunst der Selbstvermarktung</b> .....	<b>243</b>
<b>14. Begeisterungsfähigkeit und Selbstdisziplin</b> .....	<b>263</b>

<b>15. Effizienz .....</b>	<b>275</b>
<b>16. Schneller sein .....</b>	<b>285</b>
<b>17. Geld .....</b>	<b>305</b>
<b>18. Spannung und Entspannung .....</b>	<b>317</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>332</b>
<b>Personenregister .....</b>	<b>336</b>
<b>Firmenregister .....</b>	<b>339</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>342</b>

# Vorwort

Warum sind manche Menschen sehr viel erfolgreicher als andere? In diesem Buch komme ich zu dem Ergebnis, dass einer der wesentlichen Gründe dafür ist, dass sich manche Menschen größere Ziele setzen als die Mehrheit. Es ist kein Zufall, dass kurz nach Erscheinen der deutschen Ausgabe dieses Buches zahlreiche Anfragen aus asiatischen Ländern nach einer Übersetzung bei dem Verlag eingingen. Die Menschen in Asien sind heute oftmals »hungriger«, ehrgeiziger als in anderen Teilen der Welt.

In den USA zum Beispiel machen Asiaten nur 4 Prozent an der Gesamtbevölkerung aus, aber sie stellen ein Viertel aller Studenten an den Eliteuniversitäten. Forscher wollten herausfinden, was der Grund dafür sei. Die Intelligenz, so das Ergebnis der Studien, war nicht der unterscheidende Faktor, sondern der Ehrgeiz, der Grad an Selbstdisziplin – der Hunger nach Erfolg. Arnold Schwarzenegger, mit dessen Geschichte dieses Buch beginnt, veröffentlichte 2012 eine 618 Seiten starke Autobiografie über sein Leben. Die Essenz fasste er am Schluss dieses Werkes in einem einzigen Satz zusammen: »Wir sollten alle hungrig bleiben.«<sup>1</sup>

Oft wird die Meinung vertreten, die Erklärung dafür, dass manche Menschen ganz besonders erfolgreich seien, liege in ihrem besonderen Talent. Diese Erklärung ist beruhigend für alle, die keinen Erfolg haben, denn »schuld« an ihrer Erfolglosigkeit ist demnach einfach, dass ihnen das »Talent« fehlte. Wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen diese bequeme These jedoch nicht.

Der Autor Geoff Colvin hat zahlreiche Studien ausgewertet, die alle zu dem Ergebnis kamen, dass »Talente zumindest weitaus bedeutungsloser sind, als wir normalerweise denken. Sie scheinen keine entscheidende Rolle zu spielen, und es ist nicht geklärt, welche Rolle sie überhaupt spielen.«<sup>2</sup>



Jahrelanges diszipliniertes Üben und die Fokussierung auf eine Sache sind wichtiger als Talente. In einer Studie über Schachspieler stellten der Nobelpreisträger Herbert Simon und William Case die sogenannte »Zehn-Jahres-Regel« auf. Niemand konnte ohne ein etwa zehnjähriges intensives Studium auf die vorderen Plätze der Rangliste der Schachspieler aufsteigen, wobei einige noch viel mehr Zeit dafür brauchten. Selbst der berühmte Bobby Fischer war keine Ausnahme, denn als er mit nur 16 Jahren Großmeister wurde, hatte er sich bereits neun Jahre lang eingehend mit Schach beschäftigt.<sup>3</sup>

Forschungen auf den unterschiedlichsten Gebieten bestätigten die Zehn-Jahres-Regel. »Ob Mathematik, Naturwissenschaften, Komposition, Schwimmen, Diagnose von Röntgenaufnahmen, Tennis oder Literatur – niemand, nicht einmal der >talentierteste< Experte, wurde ohne eine mindestens zehnjährige, äußerst mühevollere Vorbereitung zu einem Meister seines Fachs.«<sup>4</sup> Doch Übung und Erfahrung an sich sind natürlich keineswegs eine Garantie dafür, erfolgreich zu sein. Studien über extrem erfolgreiche und durchschnittlich erfolgreiche Musiker kamen zu dem Ergebnis, dass sich die Zahl der Stunden, die sie übten, kaum unterschied. Es kommt eben nicht darauf an, »irgendwie« zu üben, sondern entscheidend ist, so das Ergebnis wissenschaftlicher Studien, dass man bestimmte, genau definierte Aspekte der Leistung, die der Verbesserung bedürfen, erkennt und gezielt daran arbeitet. Der Golfstar Tiger Woods ließ Golfbälle in eine Sandmulde fallen, trat darauf und übte dann immer und immer wieder Schläge aus dieser unmöglichen Lage. Nebenbei bemerkt: Tiger Woods ist das Kind eines erfahrenen Golfers und bekennenden »Golf-Süchtigen«, der seinen Sohn schon vor dem zweiten Geburtstag mit auf den Golfplatz nahm, um regelmäßig zu spielen und zu üben.

»Große Könnner«, so berichtet Geoff Colvin in seinem bemerkenswerten Buch *Talent wird überschätzt*, »isolieren einen auffälligen, ganz bestimmten Aspekt ihrer Tätigkeit und konzentrieren sich allein darauf, bis ein Fortschritt erreicht ist.«<sup>5</sup> Erst danach gehen sie zum nächsten Aspekt über. »Üben« heißt also nicht, einfach nur eine bestimmte Tätigkeit oft zu wiederholen.

Sicherlich ist es unbequem, sich mit den Dingen zu befassen, die nicht so gut funktionieren. Ich weiß das nur zu gut, denn in meiner Firma habe ich seit 14 Jahren jeden Freitag eine Sitzung, in der es fast ausschließlich darum geht, was wir nicht gut machen und wo wir besser werden müssen. Sie können sich gut vorstellen, dass diese Sitzung bei den Mitarbeitern recht unbeliebt ist, um es vorsichtig zu formulieren. Nachdem ich dieses Buch geschrieben hatte, erschien ein bemerkenswertes Buch mit gesammelten Aussprüchen von Bill Gates. Ich fand mich bestätigt, als ich las, wie Gates effiziente Meetings definiert: »Wir verlieren nie viel Zeit damit, darüber zu sprechen, was wir richtig machen. Das ist nicht unsere Firmenkultur. In jedem Meeting geht es darüber: »Klar, wir haben in sieben Kategorien gewonnen, aber was ist mit der achten Kategorie?«<sup>6</sup>

Viele Menschen haben einfach deshalb keinen Erfolg, weil sie stets nur das tun, was ihnen leichtfällt, was sie ohnehin schon ganz gut können und wo sie sich nicht besonders anstrengen müssen. Es versteht sich von selbst, dass man auf diesem Weg nicht wachsen und größere Ziele erreichen kann, sondern immer im Durchschnitt verhaftet bleiben wird.

Nichts ist deprimierender als der Glaube daran, Talent, Zufall oder Intelligenz seien die entscheidenden Faktoren dafür, warum manche Menschen sehr viel erfolgreicher sind als andere. Geoff Colvin bringt es auf den Punkt: »Glauben Sie, dass Ihre Leistung, wenn Sie die richtig konzipierte Arbeit äußerst aufmerksam mehrere Stunden täglich und über viele Jahre ausüben, sich dramatisch verbessern und schließlich das höchste Niveau erreichen wird? Falls Sie das glauben, so besteht zumindest eine Chance, dass Sie die Arbeit bewältigen und Großes vollbringen werden. Aber wenn Sie glauben, Ihre Leistung sei für immer begrenzt, weil Ihnen ein besonderes, angeborenes Talent fehlt oder weil Ihnen auf der Stufe, die Sie als notwendig erachten, allgemeine Fähigkeiten fehlen, dann besteht nicht die geringste Chance, dass Sie die Arbeit schaffen werden.«<sup>7</sup>

Im letzten Kapitel seiner Autobiografie fasst Arnold Schwarzenegger sein Erfolgsrezept zusammen: »Hab ein Ziel vor Augen! Glaub an dich! Brich ein paar Regeln! Hör nicht auf die Schwarzseher! Hab keine Angst vor

dem Scheitern!«<sup>8</sup> Das sind genau jene Erfolgsgrundsätze, die ich auch in diesem Buch herausgearbeitet habe. Darüber hinaus, so betont er, ist es entscheidend, ein »guter Verkäufer« zu sein, und zwar egal, was man tut. »Egal, was du tust, du musst es auch gut verkaufen... Menschen können große Dichter, große Schriftsteller, geniale Wissenschaftler sein. Man kann die beste Arbeit abliefern, doch wenn die Leute nichts davon erfahren, ist alles umsonst!«<sup>9</sup>

Ich habe beobachtet, dass Menschen, die die Bedeutung des Verkaufs, der gezielten Selbstvermarktung und der PR gering schätzen, selten wirklich erfolgreich im Leben sind. Ob Albert Einstein, Bill Clinton, Warren Buffett, Steve Jobs oder Arnold Schwarzenegger: Jeder von ihnen war nicht nur auf seinem Gebiet außerordentlich gut, sondern verstand es auch, durch eine geschickte PR sicherzustellen, dass sich dies überall auf der Welt herumsprach.

Da ich mich selbst auch für einen recht guten Verkäufer halte, darf ich Ihnen zum Schluss dieses Vorwortes drei Bücher empfehlen, die ich nach dem Erscheinen dieses Buches geschrieben habe und die es ergänzen: 2012 erschien mein Buch *Kommunikation ist Chefsache*, in dem ich die Grundsätze der Positionierung und der PR behandle. Im gleichen Jahr erschienen meine *Worte des Erfolges*, in denen ich 140 Aphorismen und Zitate zusammengetragen und kommentiert habe. Und im Jahr 2014 erschien mein Buch *Erfolgsfaktoren im Kraftsport*. Auch in diesem Buch geht es wieder um das Thema, wie Sie sich größere Ziele setzen und diese erreichen – aber nicht im finanziellen und beruflichen Bereich, sondern für Gesundheit, Fitness und einen Körper, in dem Sie sich wohlfühlen und auf den Sie stolz sein können. Alle vier Bücher zusammen ergeben eine Erfolgsphilosophie, deren Basis jedoch genau in dem Buch gelegt wird, das Sie in den Händen halten und zu dem ich Ihnen eine inspirierende Lektüre wünsche.

*Dr. Rainer Zitelmann, August 2014.*

# Einleitung

Howard Schultz wurde 1953 in Brooklyn in New York als Sohn eines Hilfsarbeiters geboren und wuchs in einem sozialen Problemviertel auf. In diesem Buch erfahren Sie, wie er das Unternehmen Starbucks zu einer weltweiten Marke mit mehr als 20.000 Filialen machte. Als er 1997 seine Autobiografie schrieb, stellte er dem Buch folgende Ratschläge voran: »Träume mehr, als andere für vernünftig halten. Erwarte mehr, als andere für möglich halten.«<sup>10</sup> Larry Page, der Erfinder von Google, sagte, man dürfe sich »nie vom Unmöglichen einschüchtern lassen«. »Man sollte unbedingt Dinge versuchen, vor denen die meisten zurückschrecken würden.«<sup>11</sup> Sam Walton, der mit Wal-Mart das zeitweise größte Unternehmen der Welt gründete, erklärte sein Erfolgsgeheimnis so: »Ich habe mir meine Messlatten immer ziemlich hoch gelegt: Ich habe mir persönlich extrem hohe Ziele gesetzt.«<sup>12</sup>

Der legendäre Unternehmer und Milliardär Richard Branson brachte es so auf den Punkt: »Die Lektion, die ich bei all dem gelernt habe, ist, dass kein Ziel außerhalb der eigenen Reichweite liegt, und selbst das Unmögliche kann möglich werden für Menschen mit Visionen und dem Glauben an sich selbst.«<sup>13</sup>

Darum geht es in diesem Buch. Ich habe in meinem Leben selten einen Menschen getroffen, der sich zu große Ziele gesetzt hat. Die meisten Menschen setzen sich entweder gar keine richtigen Lebensziele oder sie setzen sich viel zu kleine Ziele. Aus meiner Sicht ist das der Hauptgrund dafür, warum sie letztlich nicht mehr im Leben erreichen und ihre Potenziale bei Weitem nicht ausschöpfen.

Warum sind manche Menschen überaus erfolgreich, während andere scheitern? Äußere Rahmenbedingungen können dies kaum erklären. Viele der erfolgreichen Persönlichkeiten, die Sie in diesem Buch kennen-

lernen werden, hatten eine schwierige Kindheit – so die Modeschöpferin Coco Chanel, der Oracle-Gründer Larry Ellison oder der Apple-Gründer Steve Jobs, die alle ihre Eltern nie kennengelernt hatten. Die Quote derjenigen, die ihr Studium oder bereits die Schule abgebrochen haben, ist unter den Selfmade-Milliardären vielleicht sogar noch höher als im Durchschnitt der Gesellschaft.

Eine verbreitete Legende, der vor allem erfolglose Menschen aus verständlichen Gründen sehr gerne Glauben schenken, lautet, die Erfolgreichen seien einfach deshalb erfolgreich, weil sie mehr »Glück« im Leben gehabt hätten als andere. Wäre dem so, dann würde bei einem großen Unternehmen eine Lostrommel aufgestellt und über die Besetzung der Positionen entschieden. Der Glückliche, der das Gewinnerlos zieht, würde Vorstandsvorsitzender, der Pechvogel würde Pförtner oder Bote.

Natürlich kann »Glück« eine Rolle spielen, aber sie sollte nicht überschätzt werden. Kein Mensch hat immer nur Glück oder immer nur Pech. Über mehrere Jahre oder gar Jahrzehnte gleichen sich positive oder negative »Zufälle« im Allgemeinen aus. Wer beispielsweise durch reines Glück Millionär wird, verliert sein Geld in den meisten Fällen wieder. So zeigen Studien, dass 80 Prozent der Lottohauptgewinner schon nach zwei Jahren finanziell schlechter dastehen als zuvor. Warum? Weil sie nicht über die richtige mentale Einstellung verfügen, die notwendig ist, um ein Vermögen aufzubauen und zu erhalten. Umgekehrt gibt es viele Beispiele von Menschen, die ihr gesamtes – selbst erarbeitetes – Vermögen verloren haben und in der Lage waren, es nach wenigen Jahren wieder neu zu erarbeiten.

Erfolg heißt, in einem Lebensbereich weit überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen und das zu erreichen, was man sich vorgenommen hat. Für dieses Buch habe ich mich mit den Lebenswegen sehr unterschiedlicher Menschen befasst, die in ganz verschiedenen Bereichen überragende Erfolge erzielten. Darunter sind so unterschiedliche Persönlichkeiten wie der Ölbaron John D. Rockefeller oder der Microsoft-Gründer Bill Gates, die Sängerin Madonna wie die Modeschöpferin Coco Chanel, der Schachweltmeister Garri Kasparow wie der Fußballer Oliver Kahn.

Was alle erfolgreichen Menschen vereint, sind ganz bestimmte Denkweisen und Lebenseinstellungen. Um diese Lebenseinstellungen geht es in diesem Buch. In unserer Kultur gilt es als unschicklich, etwas zu »imitieren«, nachzumachen. Dabei lernen schon Kinder vor allem durch Nachahmung. Und sie lernen meist schneller und erfolgreicher als Erwachsene. Wal-Mart-Gründer Sam Walton bekannte in seiner Autobiografie: »Fast alles, was ich getan habe, habe ich von jemand anderem kopiert.«<sup>14</sup>

Wenn Sie selbst große Ziele erreichen wollen, sollten Sie sich keine Ratschläge von Menschen anhören, die selbst in ihrem Leben keine überragenden Erfolge erzielt haben. Orientieren Sie sich an denjenigen, die Erfolg hatten – und analysieren Sie, welche Einstellungen und Verhaltensweisen für diese Erfolge verantwortlich waren.

Für dieses Buch habe ich die Biografien von über 50 erfolgreichen Menschen ausgewertet. Menschen, die aus eigener Kraft Dinge erreicht haben, die alle anderen zunächst für unmöglich hielten. Ich habe dafür die Autobiografien und Biografien von diesen und über diese Menschen systematisch untersucht. Und ich habe mit einigen von ihnen auch persönlich gesprochen.

Ich bringe in diesem Buch zudem hie und da auch meine eigenen Erfahrungen ein. Nicht deshalb, um mich mit den großen Persönlichkeiten auf eine Stufe zu stellen – sondern weil ich mir als Leser von »Erfolgsbüchern« stets selbst die Frage gestellt habe, ob denn diejenigen, die diese Bücher schreiben, ihre »Rezepte« auch selbst erprobt haben und ob sie selbst erfolgreich sind. Ich finde: Jemand, der selbst keinen Erfolg hat, ist weniger glaubwürdig, wenn er über diese Themen schreibt, als jemand, der auch selbst nachweisbar in verschiedenen Lebensbereichen auf Erfolge verweisen kann.

Von außen betrachtet erscheint die Karriere erfolgreicher Menschen als unaufhaltsamer Aufstieg und als Aneinanderreihung erstaunlicher Erfolge. In Wahrheit jedoch hatte jede dieser Persönlichkeiten – ob nun der Investor Warren Buffett, der legendäre Walt Disney, der Apple-Grün-

der Steve Jobs, der Schauspieler und Politiker Arnold Schwarzenegger oder Ingvar Kamprad, Gründer des Möbelhauses IKEA – auf diesem Weg gewaltige Probleme zu lösen und Hindernisse zu überwinden. Und viele erfolgreiche Menschen sind immer wieder mit Projekten gescheitert, aber sie haben nicht aufgegeben, sondern sich nach diesem Scheitern noch größere Ziele gesetzt.

Wenn Sie vor Problemen und Hindernissen stehen, wird Ihnen die Geschichte dieser Menschen Mut für Ihr eigenes Projekt machen. Und Sie werden das Geheimnis der mentalen Kraft dieser Menschen verstehen, mit der es ihnen gelang, scheinbar unlösbare Probleme zu lösen.

Dieses Buch handelt von erfolgreichen Unternehmern, Investoren, Sportlern und Künstlern. Fast alle von ihnen haben auch ein großes Vermögen aufgebaut. Ob Sie sich nun vorgenommen haben, reich zu werden, oder ob Sie als Musiker, als Sportler oder als Schriftsteller erfolgreich sein wollen, spielt jedoch keine Rolle. Stets beginnt Ihr Weg damit, dass Sie sich größere Ziele setzen, als Sie und Ihre Mitmenschen es für »vernünftig« halten.

Dieses Buch soll Sie ermutigen, sich größere Ziele zu setzen und damit zu beginnen, Ihre Träume Wirklichkeit werden zu lassen. »Wer ohne langfristige Ziele spielt, reagiert nur und spielt statt des eigenen Spiels das des Gegners«, so Garri Kasparow. »Er springt von einer neuen Situation zur nächsten, kommt vom Kurs ab und beschäftigt sich nur mit dem, was unmittelbar vor ihm liegt, statt mit den eigenen Zielen.«<sup>15</sup>

Wenn Sie dieses Buch lesen und die darin analysierten Gesetze des Erfolges praktisch anwenden, werden Sie mit Sicherheit erfolgreich sein. Wussten Sie, dass die meisten der sehr erfolgreichen Menschen unendlich viel lesen? Warren Buffett, der erfolgreichste Investor der Geschichte, wurde immer wieder gefragt, was man tun solle, um ein erfolgreicher Investor zu werden. Buffetts Antwort: »Lesen Sie alles, was Sie lesen können.«<sup>16</sup> Bei den legendären Versammlungen seines Unternehmens Berkshire Hathaway in Omaha gibt er seit Jahren diesen Ratschlag immer und immer wieder. Buffett ist davon überzeugt, »dass es die Lektüre in sei-

nen prägenden Jahren war, die seine Anlagemethode geformt und das Fundament für die darauffolgenden beispiellos erfolgreichen 50 Jahre gelegt hat«. <sup>17</sup> Buffett selbst berichtet: »Als ich zehn Jahre alt war, hatte ich alle Bücher in der öffentlichen Bibliothek von Omaha gelesen, die das Wort »Finanz« im Titel trugen, und manche davon zweimal.« <sup>18</sup> Bei einer Signierstunde bemerkte Buffett einmal beiläufig, er habe zu Hause noch 50 Bücher liegen, die darauf warteten, gelesen zu werden. <sup>19</sup>

Buffett las keineswegs nur Finanzpublikationen, sondern er studierte immer wieder Erfolgsbücher wie etwa Dale Carnegies Klassiker *Wie man Freunde gewinnt* – und er entwickelte ein systematisches Programm, um die Inhalte dieses Buches praktisch umzusetzen. Viele Menschen, vielleicht auch Sie, haben Bücher wie die von Dale Carnegie gelesen. Aber bloßes »Lesen« macht einen Menschen nicht erfolgreich. Nachdem Buffett Carnegies Buch studiert hatte, beschloss er, eine statistische Analyse durchzuführen, um zu prüfen, was passiert, wenn er dessen Regeln befolgte. »Die Leute um ihn herum wussten nicht, dass er in der Stille seines eigenen Kopfes ein Experiment mit ihnen durchführte, aber er beobachtete, wie sie reagierten. Die Ergebnisse notierte er. Mit wachsender Freude sah er, was die Zahlen bewiesen: Die Regeln funktionierten.« <sup>20</sup>

Buffetts engster Partner, Charlie Munger, mit dem er seit Jahrzehnten ein Milliardenimperium aufgebaut hat, wurde von seinen Kindern als »Buch auf zwei Beinen« bezeichnet, weil er ständig Bücher über die Errungenschaften erfolgreicher und herausragender Persönlichkeiten las. <sup>21</sup> Angeblich liest Munger an jedem Tag ein Buch.

In dem Buch, das Sie in der Hand halten, finden Sie die Erfolgsgeheimnisse herausragender Persönlichkeiten. Sie werden anhand von Episoden aus deren Leben dargestellt – insbesondere von Schwierigkeiten, die sie auf ihrem Weg zu bewältigen hatten, und den Methoden, mit denen sie diese Probleme meisterten. Das Geheimnis ihres Erfolges erschließt sich in dem Moment, wenn Sie beginnen – so wie Buffett dies tat –, die in diesem Buch enthaltenen Regeln und Gesetzmäßigkeiten nicht nur zu studieren, sondern praktisch anzuwenden und zu handeln. Der richtige Zeitpunkt dafür ist – jetzt.





# 1. Größere Ziele setzen

Arnold Schwarzenegger – im Jahr 1966 gerade 19 Jahre alt – hatte am Rande des »Mr. Universum«-Wettbewerbs in London eine Unterhaltung, an die sich Rick Wayne, selbst Bodybuilder und Journalist, später erinnerte. »Glauben Sie, dass ein Mann alles bekommen kann, was er will?«, fragte ihn Schwarzenegger. Die Frage erstaunte Wayne, der ihm antwortete: »Ein Mann muss seine Grenzen kennen.« Schwarzenegger war mit der Antwort nicht einverstanden: »Sie irren sich.« Wayne, der Ältere und Erfahrenere, der viel in der Welt herumgekommen war, war zunehmend irritiert über den vermeintlich arroganten jungen Sportsfreund aus Österreich: »Was soll das heißen, ich irre mich?« Schwarzeneggers Antwort: »Ein Mann kann alles bekommen, was er will – vorausgesetzt, er ist bereit, den Preis dafür zu zahlen.«<sup>22</sup>

Über die Episode berichtet Laurence Leamer in seiner 2005 erschienenen Biografie *Fantastic. The Life of Arnold Schwarzenegger*. Als Leamer die Biografie schrieb, war Schwarzenegger Gouverneur der achtgrößten Volkswirtschaft der Welt – des amerikanischen Bundesstaates Kalifornien. Zuvor hatte er eine Karriere in Hollywood gemacht und war einer der bestbezahlten Filmschauspieler der Welt, der für seine Filme Gagen von 20 Millionen Dollar und mehr einstrich. Durch Immobiliengeschäfte war Schwarzenegger, der mit 21 Jahren in die USA gegangen war, Multimillionär geworden, und bis heute hat er mehrere Hundert Millionen Dollar verdient.

Schwarzenegger führte seinen Erfolg vor allem auf seine Zielstrebigkeit zurück: »Ich habe mir ein Ziel gesetzt, und zwar möglichst deutlich als ein Bild. Daraus habe ich den Hunger, den Antrieb geholt, es in die Wirklichkeit umzusetzen.«<sup>23</sup> Er sagte sich nicht etwa: »Wäre schön, wenn das klappt, vielleicht sollte ich es mal ausprobieren.« Mit einer solchen Einstellung erreicht man keine großen Ziele. Die meisten Menschen,

so Arnold Schwarzenegger, stellten »Bedingungen« und sagten sich: »Wäre toll, *wenn* das passierte.« So komme man jedoch nichts ans Ziel: »Das reicht nicht. Man muss sich gefühlsmäßig stark engagieren, sodass man es ganz stark will, den Vorgang zu lieben beginnt und alle Hürden nimmt, um das Ziel zu erreichen.«<sup>24</sup>

Nicht jeder mag Arnold Schwarzenegger, seine Muskeln, seine Filme oder seine politischen Meinungen. Doch darum geht es hier nicht. Es geht um die Frage »Wie ist es möglich, dass der Sohn eines Polizisten aus einer kleinen Stadt in Österreich, der keine leichte Kindheit hatte, in so vielen verschiedenen Bereichen so viel erreicht – im Sport, im Geschäftsleben, im Filmbusiness und in der Politik?«.

Lassen Sie uns einen Moment die erstaunliche Karriere von Schwarzenegger nachvollziehen, weil Sie aus dieser Karriere einige wichtige Einsichten über das Denken und Handeln erfolgreicher Menschen ableiten können – und vor allem die Wichtigkeit klarer und großer Zielsetzung verstehen werden.

Schon als Teenager träumte er den amerikanischen Traum einer Karriere vom Tellerwäscher zum Millionär. »Meine Freunde träumten von einem Staatsposten, damit sie eine Pension bekämen. Ich war immer beeindruckt von Geschichten über Größe und Macht«, so Schwarzenegger.<sup>25</sup> Er kaufte sich jede Illustrierte, las jeden Artikel über die USA. Er redete oft von Amerika, so berichten seine Schulfreunde. Sein Biograf Marc Hujer schreibt: »Er hat seine Karriere dauernd weitergesponnen, vom Bodybuilder zum Filmstar zum Politiker, es gab stets ein neues Ziel, eine neue Überraschung. Er strebte immer vorwärts, zurückgegangen ist er nur, um Anlauf zu nehmen für den nächsten Sprung in seiner Karriere.«<sup>26</sup>

Schwarzenegger selbst beschrieb sein Erfolgsrezept so: »Ich setzte mir ein Ziel, visualisierte es sehr deutlich und entwickelte den Drang, den Hunger, es in die Realität umzusetzen. Diese Art von Ehrgeiz, die Tatsache, eine Vision vor Augen zu haben, erfüllt einen mit einer besonderen Begeisterung. Durch diese Begeisterung ist es nicht schwierig oder negativ oder hart, Disziplin aufzubringen.«<sup>27</sup> Dann, so Schwarzenegger, sei es

sogar einfach, Schmerzen zu akzeptieren, die dazugehörten, wenn man Erfolg haben wolle.

Mit 30 Jahren erklärte er seine Erfolge so: »Am glücklichsten bin ich darüber, dass ich mich voll auf meine Vision konzentrieren kann, wo ich in Zukunft sein will. In meinen Tagträumen sehe ich sie so klar vor mir, dass sie fast schon Wirklichkeit ist. Dann bekomme ich dieses Gefühl der Leichtigkeit und ich muss nicht krampfhaft darauf hinarbeiten, dorthin zu gelangen, weil ich das Gefühl habe, schon dort zu sein, dass es nur eine Frage der Zeit ist.«<sup>28</sup>

Als Teenager erklärte Schwarzenegger, er wolle der beste Bodybuilder weltweit werden. Sein Jugendtrainer erinnert sich: »Am ersten Tag, an dem Arnold trainierte, sagte er: >Ich werde Mr. Universe.< Er trainierte sechs, manchmal sieben Tage die Woche, ungefähr drei Stunden täglich. Innerhalb von drei, vier Jahren nahm er 20 Kilo reine Muskelmasse zu.«<sup>29</sup>

Arnold trainierte wie ein Besessener. Manchmal konnte er sich vor lauter Muskelkater nicht einmal mehr die Haare richtig kämmen. Als am Wochenende einmal sein Trainingsraum verschlossen war, schlug er wie ein Einbrecher die Scheibe ein, um an die Geräte zu kommen. Wenn seine Freunde ihn fragten, ob er nachmittags nach der Schule Fußball mit ihnen spielen wolle, lehnte er das mit der Begründung ab, schnelles Rennen würde seine Muskelentwicklung behindern.

Er bewunderte Reg Park, damals ein erfolgreicher Bodybuilder, den er später jedoch bei einem Wettkampf bezwingen sollte. Doch als Teenager war Park, der in Filmen die Rolle des Herkules spielte, sein Idol. »Wenn er es geschafft hat, konnte ich es auch schaffen. Ich würde Mr. Universe werden. Ich würde ein Filmstar werden. Ich würde reich werden. Ich hatte meine Passion gefunden. Ich hatte ein Ziel«, erinnerte sich Schwarzenegger später.<sup>30</sup>

Damals war Bodybuilding ein Sport, den niemand ernst nahm. Es gab nicht die großen Fitnessstudios, die man heute in jeder Stadt der Welt findet. Es gab staubige Hinterzimmer, in denen zum Teil zweifelhafte

Gestalten trainierten, die bei Meisterschaften ihre Körper einölnen und bei den meisten Menschen nur Kopfschütteln hervorriefen. Schwarzenegger war es egal, was die anderen dachten. Er hatte sich diese Sportart ausgesucht, in der er alles erreichen wollte.

Seine Eltern waren strikt gegen Arnolds Hobby. Seine Mutter fragte: »Warum willst du dir das antun?« Der Vater hielt ihm vor: »Was willst du tun mit all diesen Muskeln, wenn du sie einmal hast?« Arnold war um eine Antwort nicht verlegen: »Ich möchte der bestgebaute Mann auf der Welt sein. Und dann möchte ich nach Amerika gehen und in Filmen spielen.« Sein Vater hielt ihn schlicht für »verrückt«: »Ich glaube, wir gehen besser zum Doktor mit ihm.«<sup>31</sup>

Als Schwarzenegger im September 1968 nach Amerika ging, um dort an einem Bodybuilding-Wettkampf teilzunehmen, war er siegessicher, weil er kurz zuvor in London zum zweiten Mal den »Mr. Universum«-Titel gewonnen hatte. Doch er verlor in Amerika gegen Frank Zane, obwohl Schwarzenegger sehr viel muskulöser war und 27 Kilogramm mehr wog.

Zane wies jedoch bessere Proportionen auf, und seine Muskeln erschienen definierter. Für Schwarzenegger war die Niederlage schrecklich. Er weinte die ganze Nacht, war verzweifelt. Immer wieder ging ihm durch den Kopf: »Ich bin weit weg von zu Hause, in dieser fremden Stadt, in Amerika, und ich bin ein Verlierer.«<sup>32</sup>

So wollte er nicht zurück nach Europa. Er lernte seine Lektionen, verstand die Ursachen für seine Niederlage. Systematisch arbeitete er an seinen Schwächen. Die Wadenmuskulatur war seine besondere Schwäche, also packte er sich von oben bis unten in einen Trainingsanzug, sodass seine guten Muskelpartien nicht mehr zu sehen waren, und schnitt die Hose in Wadenhöhe ab, sodass alle im Studio seinen schwächsten Muskel sehen konnten. Die Blicke der anderen gaben ihm die Motivation, genau an diesem Muskel zu arbeiten, bis er die Schwäche beseitigt hatte.

Später sollte Schwarzenegger alle Titel gewinnen, die man im Bodybuilding gewinnen kann. Er wurde 13-mal Weltmeister und gewann vor

allem siebenmal den »Mr. Olympia«, einen Wettbewerb, an dem nur Weltmeister teilnehmen dürfen und der die höchste Auszeichnung im Bodybuilding ist.

Aber Bodybuilding war für ihn dennoch nicht alles. Er wollte auch reich werden. Als er in die USA kam, sprach er kein Englisch. Er nahm Englischunterricht und studierte später Wirtschaft, weil er glaubte, Wirtschaftskennntnisse seien eine gute Basis zum Geldverdienen. Auch das Geldverdienen wird bei ihm zur Besessenheit. Selbst als er noch fast kein Geld hatte, begann er zu sparen, um zu investieren. Schwarzenegger kaufte sanierungsbedürftige Immobilien in Santa Monica, später investierte er in Bürogebäude und Shopping Malls. Mit 30 Jahren war er Millionär. Die Zeitschrift *California Business* schrieb 1986: »Schwarzenegger hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten einen Ruf als scharfsichtiger Unternehmer und als einer der erfolgreichsten Immobilienentwickler Südkaliforniens erworben.«<sup>33</sup>

Schwarzenegger gab sich damit nicht zufrieden. Er erklärte, er wolle einer der bestbezahlten Filmschauspieler von Hollywood werden. Die Menschen lachten ihn aus. Sie waren der Meinung, es würde allenfalls für die Nebenrolle in einem Muskelfilm reichen, wo er nicht viel sprechen müsse. Die ersten Filme, in denen er spielte, entsprachen auch diesem Vorurteil.

»Vergiss es«, bekam Schwarzenegger immer wieder zu hören. »Du hast einen verrückten Körper und einen verrückten Akzent. Du wirst es nie schaffen.«<sup>34</sup> In dieser Branche werde er bestimmt keine Chance haben, denn es sei noch nie einem männlichen Schauspieler aus Europa gelungen, in Hollywood den Durchbruch zu schaffen – und schon gar keinem muskelbepackten Bodybuilder.

Schwarzenegger nahm Schauspielunterricht. Aber zunächst war es für ihn nicht einfach. Der Schauspiellehrer, der in seinem Gesicht lesen konnte, wie es in ihm aussah, forderte ihn vor der Klasse auf: »Steh auf, Arnold.« Schwarzenegger stand langsam auf. »Du bist offensichtlich verärgert. Was ist los?«, fragte ihn der Lehrer. »Ich bin stocksauer!

Es ist alles ein verdammter Mist! Man mag meinen Namen nicht, man mag meinen Akzent nicht, man mag meinen Körper nicht, aber scheiß drauf! Ich werde ein Superstar!« Später erklärte er: »Ich weiß, wie man zum Star wird. Vielleicht habe ich kein Talent zum Schauspieler, aber ich werde ein Star sein.«<sup>35</sup>

Sein Erfolgsrezept fasste er mit den Worten zusammen: »Du musst positiv denken und dich selbst darauf programmieren, ein Gewinner zu sein. Ich bin einfach nicht darauf programmiert, negative Gedanken zu haben. Erfolgreiche Menschen haben die Fähigkeit, Risiken einzugehen und schwierige Entscheidungen zu treffen, ganz egal, was alle anderen dazu sagen.«<sup>36</sup>

Zunächst spielte er in Actionfilmen wie *Conan* oder *Terminator*, die zwar viel Geld einspielten, aber in denen er letztlich immer noch vor allem der Muskelmann blieb. Schwarzenegger wollte aber ein »richtiger«, anerkannter Schauspieler werden, der nicht nur viele Millionen Gage verdiente, sondern auch ernst genommen – und nicht auf die Rolle als Muskelmann reduziert würde.

1988 gelang ihm der Durchbruch mit der Komödie *Zwillinge*, die ein Überraschungserfolg wurde und ihn zum Superstar machte. In den USA und Kanada spielte der Film 112 Millionen Dollar ein und noch einmal 105 Millionen Dollar im Ausland. Schwarzenegger verdiente mit dem Film weit mehr als 20 Millionen Dollar. Sein Biograf Marc Hujer resümiert: »Schwarzenegger gewinnt durch die Distanz zu seinen bisherigen, eher eindimensionalen Rollen. Man kann ihn nun auch lustig und sympathisch finden. Er hat sich von der Maschine zum Menschen gewandelt.«<sup>37</sup> Schwarzenegger war damit, politisch gesprochen, mehrheitsfähig geworden.

Nachdem er im Film alles erreicht hatte, was er erreichen wollte, suchte er nach einem neuen Ziel, das ihn inspirieren konnte. Schon früh hatte Schwarzenegger mit dem Gedanken gespielt, vielleicht mal in die Politik zu gehen. Im Jahre 1977 sagte er in einem Interview mit der Illustrierten *Stern*: »Wenn man auch im Film der Beste ist, was kann noch interessant

sein? Vielleicht Macht. Dann wechselt man in die Politik über und wird Gouverneur oder Präsident oder so was.«<sup>38</sup>

Doch seine Popularität im Bodybuilding und im Film war keineswegs nur eine Chance, sondern auch eine Hypothek. Er hatte immer wieder mit Macho-Sprüchen provoziert, und Frauen beschuldigten ihn, er habe sie sexuell belästigt. Alle großen Zeitungen in den USA berichteten darüber, als er im August 2003 ankündigte, sich für das Amt des Gouverneurs von Kalifornien zu bewerben. Hinzu kam, dass man ihn beschuldigte, er sei in seiner Jugend ein Nazi gewesen und bewundere Hitler. Äußerungen, die er in seiner Jugend gemacht hatte, wurden aus dem Zusammenhang gerissen – und die *New York Times* berichtete über Aussagen, nach denen Schwarzenegger angeblich ein großer Hitler-Verehrer sei. Alle linksliberalen Medien wandten sich gegen den Republikaner Schwarzenegger. Er gewann jedoch trotz dieser Anfeindungen die Wahlen und wurde mit 48,6 Prozent der Stimmen gewählt – die Mitbewerber unterlagen mit nur 31,5 Prozent beziehungsweise 13,5 Prozent.

Schwarzenegger übernahm eine äußerst schwierige Aufgabe, denn Kalifornien war – und ist bis heute – extrem hoch verschuldet. Reformen, die zu einer Sanierung des Haushaltes hätten führen können, wurden durch zahlreiche Interessengruppen und die Gewerkschaften blockiert. Schwarzenegger legte sich mit diesen Interessengruppen, besonders mit den Gewerkschaften, an. Nach ersten Erfolgen drang er aber nicht durch. Im November 2005 scheiterte er mit einer Volksabstimmung. Seine Haushaltsreform wurde mit 38 zu 62 Prozent abgelehnt; der Vorschlag, die Verbeamtung von Lehrern zu erschweren, ging mit 45 zu 55 Prozent unter. Es sah aus, als sei er als Politiker gescheitert, und es schien völlig aussichtslos, dass er noch einmal wiedergewählt würde.

Schwarzenegger lernte jedoch auch in dieser Situation extrem schnell, gab sich pragmatisch und entdeckte das Thema Umwelt und Ökologie, mit dem er auch Anhänger im demokratischen Lager gewinnen konnte. Dabei half sicherlich auch seine Frau Maria, eine wichtige Persönlichkeit aus dem Kennedy-Clan, die er bereits 1986 geheiratet hatte. Heute gilt Schwarzenegger in den ganzen USA als aufgeklärter Konservativer, der



auch Brücken in das demokratische Lager bauen kann und sich wie kein anderer Gouverneur für Umweltthemen engagiert.

Doch selbst für Schwarzenegger war es nicht möglich, in Kalifornien den völlig maroden Haushalt zu sanieren. Sein Freund Warren Buffett erklärte das Dilemma so: »Er hat nicht viel Spielraum. In Washington können sie Geld drucken, in Kalifornien nicht. Und dann kommt ein Haushaltsgesetz hinzu, das eine Zweidrittelmehrheit verlangt. Da hat er es dann also mit Leuten zu tun, die komplett gegen Steuern sind, mit Leuten, die gegen neue Steuern sind, und mit Leuten, die gegen Sparen sind. Da eine Zweidrittelmehrheit zu bekommen ist extrem schwierig.«<sup>39</sup> Schwarzenegger hat Anfang 2011 das Amt nach zwei Amtszeiten (mehr sind nicht möglich) an seinen demokratischen Nachfolger übergeben.

Eine ehemalige Freundin von Schwarzenegger berichtete, wie er seine Ziele erreichte: Er schreibt sich zu Beginn eines jeden Jahres fünf neue Ziele auf. Und dann arbeitet er mit einer enormen Konsequenz daran, diese Ziele Wirklichkeit werden zu lassen. Schwarzenegger, so schreibt sein Biograf Nigel Andrews, »hasste die Idee eines normalen Lebens«. »Der Sinn des Lebens«, so Schwarzenegger, »ist nicht, einfach zu existieren, zu überleben, sondern sich voranzubewegen, aufzusteigen, zu leisten, zu erobern«. <sup>40</sup>

Wie groß die Ergebnisse sind, die Sie erzielen, hängt vor allem davon ab, wie groß die Ziele sind, die Sie sich setzen. Die Karriere Arnold Schwarzeneggers ist dafür ein gutes Beispiel, aber auch in der Geschichte der größten internationalen Konzerne lassen sich viele Beispiele dafür finden.

In der Geschichte dieser Unternehmen kann man häufig beobachten, dass der Gründer und Erfinder eines Unternehmens nicht zugleich auch derjenige ist, der verantwortlich für den Erfolg und die Expansion des Unternehmens war. Häufiger war es vielmehr so, dass jemand, der in größeren Dimensionen als der Erfinder und Gründer eines Unternehmens dachte, der eigentliche Motor und Vater für dessen erstaunlichen Erfolg wurde.

Wir werden dies im dritten Kapitel am Beispiel der Starbucks-Kette sehen, deren Gründer damit zufrieden waren, fünf Geschäfte in Seattle zu besitzen. Sie dachten nicht so groß wie ein gewisser Howard Schultz, der besser als die Erfinder von Starbucks das Potenzial dieses Unternehmens erkannte und der vor allem in der Lage war, sich dieses Unternehmen sehr viel größer vorzustellen, nämlich als landesweite Kette. Deshalb gilt er zu Recht als Erfinder von Starbucks – und nicht diejenigen, die ursprünglich ein Kaffeegeschäft unter diesem Namen gegründet haben.

Ganz genauso verhielt es sich bei McDonald's. Die Gründer des Unternehmens McDonald's waren zwei Brüder, die eine Reihe von bahnbrechenden Innovationen im Fast-Food-Geschäft gemacht und 1948 ein mustergültiges, hervorragend florierendes Restaurant in San Bernardino eröffnet hatten. Aber als eigentlicher Gründervater von McDonald's gilt heute zu Recht Ray Kroc, der das Potenzial dieses neuen Restauranttypus sehr viel besser erkannte als seine Gründer – und der auch bereit war, das zu tun, was notwendig war, um aus der neuen Idee ein kraftvoll expandierendes Unternehmen zu machen.

Doch erzählen wir die Geschichte von McDonald's der Reihe nach. Die Gebrüder McDonald eröffneten 1937 ein winziges Drive-in im Osten von Pasadena und wenige Jahre später dann ein wesentlich größeres Drive-in in San Bernardino. Das Restaurant, das wie ein Achteck gebaut war, lief so gut, dass die beiden Brüder bald zu den oberen Zehntausend in San Bernardino gehörten. Sie zogen in eines der schönsten Häuser der Stadt – eine Villa mit 25 Zimmern – und waren sehr stolz, dass sie als Erste in der Stadt den neuesten Cadillac fuhren. Schon 1948 hatten sie mehr Reichtum angesammelt, als sie erwartet hatten.

Doch bald darauf bekam ihr Restaurant Probleme, so wie viele andere Drive-ins auch. Der Kundenstamm setzte sich überwiegend aus Teenagern zusammen, der Verbrauch an Geschirr und Bestecken war ebenso hoch wie die Fluktuationsrate unter den Angestellten. Den sehr sparsamen Brüdern war es zuwider, die hohen Rechnungen für das gestohlene oder zerbrochene Geschirr und Besteck zu zahlen. Und sie wollten vor allem ein anderes Publikum anziehen – bis dahin waren die Drive-ins

Treffpunkt der Teenager-Szene gewesen und hatten ein sehr schlechtes Image.

Sie schlossen ihr Restaurant für drei Monate, konzipierten es völlig neu und schufen dabei den Prototyp für die McDonald's-Restaurants, wie wir sie heute überall auf der Welt kennen. Die Küche wurde konsequent auf Massenproduktion und sehr kurze Zubereitungszeiten umgestellt. Sie griffen jede technische Verbesserung und Neuerung auf, die den Arbeitsprozess verkürzen konnte. Nicht mehr Köche und ihre individuelle »Kochkunst« sollten über die Qualität der angebotenen Produkte entscheiden. Vielmehr erfanden sie einen ganz neuen Zubereitungsprozess für eine kleine und streng limitierte Auswahl an Produkten. Ähnlich wie Henry Ford, der seinerzeit mit einer strikten Arbeitsteilung die Automobilproduktion revolutionierte, zerlegten sie den Zubereitungsprozess für ihre Speisen in eine Reihe sehr einfacher Routineaufgaben, die auch von Mitarbeitern ausgeführt werden konnten, die noch nie in ihrem Leben in einer Küche gearbeitet hatten. Dafür mussten sie eigens eine Reihe ganz neuer Küchengeräte herstellen lassen.

Um die Kunden innerhalb von 30 Sekunden oder noch schneller bedienen zu können, begannen sie, die Speisen nicht mehr – wie bis dahin üblich – erst nach der Bestellung zuzubereiten und abzupacken, sondern bereits zuvor. Mit der Selbstbedienung, dem Pappgeschirr, dem blitzschnellen Service und der »Fließbandproduktion« der Speisen war ein neuer Restauranttyp entstanden, wie es ihn bis dahin nicht gegeben hatte. Das Restaurant zog auch andere Kunden an als bisher. Statt Teenager besuchten nun vor allem Familien mit Kindern das Restaurant von McDonald's.

Doch die Umstellung vom Teenager- auf das Familienrestaurant gelang nicht von heute auf morgen. Zunächst schien es so, als gehe das neue Konzept nicht auf. Sechs lange Monate mussten die Brüder warten, bis die alten Umsätze, wie sie vor der Neukonzeption erzielt worden waren, wieder erwirtschaftet wurden. Doch die Brüder waren beharrlich – und dies sollte sich auszahlen. Der Umsatz stieg im Jahr 1951 auf 277.000 Dollar, das waren etwa 40 Prozent mehr als vor der Neueröffnung. Mitte

der 50er Jahre schnellte der Jahresumsatz durch die zunehmende Automation auf 300.000 Dollar hoch. Die Brüder konnten einen Reingewinn von 100.000 Dollar in die Tasche stecken, damals eine enorme Summe.

Der Erfolg des Restaurants sprach sich in Windeseile herum. Aus dem ganzen Land kamen neugierige Restaurantbesitzer oder solche, die es werden sollten. Sie wollten erkunden, warum das Restaurant so toll funktionierte. Die beiden Brüder waren so stolz auf ihren Erfolg, dass sie die Besucher bereitwillig in ihrem Restaurant herumführten und ihnen geduldig und detailliert ihr innovatives Konzept erklärten. Sie fanden es lustig, dass die Besucher sich Skizzen vom Aufbau des Restaurants machten und jedes Detail über den Ablauf wissen wollten. Auf diese Weise zogen sie natürlich eine Vielzahl von Nachahmern an, die ihr Konzept – oft mehr schlecht als recht – kopierten.

Sie begannen auch, vereinzelt Lizenzen zu verkaufen, und schließlich operierte etwa ein Dutzend Restaurants unter dem Namen McDonald's. Die finanzstarke Carnation Corporation bot ihnen an, das System landesweit in einem Franchisesystem zu vermarkten, doch die Brüder lehnten ab. »Wir werden Tag und Nacht auf der Landstraße und in Hotels sein und geeigneten Standorten und Geschäftsführern hinterherjagen. Wir hängen uns nur einen Klotz ans Bein – darauf werden wir uns nicht einlassen.«<sup>41</sup> John F. Love, der auf über 630 Seiten in einem beeindruckenden Buch *Die McDonald's Story* aufgeschrieben hat, resümiert, die Brüder hätten damit nur bewiesen, »dass ihr einziges >Problem< darin bestand, dass sie nicht über die Grenzen von San Bernardino hinaussahen und mit dem Status quo zufrieden waren«. »Wir hatten mehr Geld, als wir ausgeben konnten«, meinten die McDonalds, »und keine Lust, noch mehr zu arbeiten. Unsere Freizeit war uns wichtiger. Wir hatten uns immer gewünscht, einmal finanziell unabhängig zu sein, und dieses Ziel hatten wir erreicht«.<sup>42</sup> Wenn sie noch mehr Geld verdienten, so ihr Argument, müssten sie sich nur den Kopf über die nächste Einkommensteuererklärung zerbrechen.

Mit einer derartigen Bescheidenheit und Genügsamkeit baut man natürlich kein Wirtschaftsimperium auf. Das Verdienst, ein solches Imperium

aufgebaut zu haben, gebührt denn auch nicht den McDonald-Brüdern, sondern Ray Kroc, der heute als der Gründer dieses Imperiums gilt und der bis heute in dem Unternehmen verehrt wird.

Kroc, damals ein Vertreter für Milchmixgeräte, hatte unter schwindenden Umsätzen zu leiden und war deshalb neugierig, warum es einen Abnehmer gab, der mehr Milchmixgeräte bestellte als alle anderen – die McDonald-Brüder. Das ist übrigens eine von vielen interessanten Parallelen in der Geschichte von McDonald's und Starbucks. Auch Starbucks wurde von einem Verkäufer von Kaffeemaschinen, Howard Schultz, entdeckt, der sich wunderte, warum ein kleiner Einzelhändler in Seattle ungewöhnlich große Mengen einer bestimmten Art von Kaffeemaschinen bestellte. Er ging der Sache nach und entdeckte auf diese Weise das Unternehmen Starbucks, das er später zur weltweit führenden Kaffeehauskette machen sollte. Doch diese Geschichte werden wir später erzählen.

Zurück zu Ray Kroc: In San Bernardino angekommen, war er – wie viele andere Besucher auch – sofort von dem neuen Restauranttyp begeistert. Viel deutlicher als die McDonalds selbst erkannte er das ungeheure Wachstumspotenzial, das dieses neue Fast-Food-Format barg. Als Vertreter für Produkte im Bereich des Restaurantwesens war er überall herumgekommen und hatte ein ausgezeichnetes Gespür für Markttrends und die sich wandelnden Kundenbedürfnisse bekommen. »Kroc«, so schreibt John F. Love, »erkannte auf Anhieb das ungeheure Potenzial, das McDonald's in Bezug auf eine landesweite Expansion bot. Im Gegensatz zu den mehr bodenständigen Brüdern war er an ausgedehnte Reisen gewöhnt und sah Hunderte von großen und kleinen Märkten, in denen er sich gute Absatzchancen ausrechnete. Er kannte die Branche und wusste, dass McDonald's ein ernst zu nehmender Konkurrent werden konnte.«<sup>43</sup>

Einige Tage später griff Kroc zum Telefonhörer und fragte Dick McDonald, ob er in der Zwischenzeit einen Agenten für sein Franchisesystem gefunden habe. »Bis jetzt noch nicht«, antwortete McDonald. »Wie wär's denn mit mir?«, fragte Kroc.<sup>44</sup>

Gleich am nächsten Tag fuhr Kroc nach San Bernardino und handelte mit den beiden Brüdern einen Vertrag aus, der ihm das Exklusivrecht sicherte, Franchisenehmer in ganz Amerika zu verpflichten. Der Vertrag sah vor, dass Kroc für die Expansion der Kette zuständig war, während die Brüder die Kontrolle über die Produktion behielten und an den Gewinnen beteiligt waren. Anfang der 60er Jahre verkauften die beiden Brüder die Rechte an der Marke McDonald's für 2,7 Millionen Dollar an Kroc. Das Geld dafür hatte Kroc bei Investoren eingeworben.

Kroc schuf ein ausgeklügeltes System der Mitbestimmungsrechte der Franchisenehmer bei strategisch bedeutenden Entscheidungen, vor allem bei geplanten Aktionen auf Restaurantebene. Sein Franchisesystem unterschied sich deutlich von den bisherigen Gepflogenheiten in dieser Branche. Bisher waren Franchisegeber meist auf den raschen Profit aus und verlangten entweder horrende Lizenzgebühren oder verkauften den Franchisenehmern überteuerte Geräte und Produkte. Kroc dagegen dachte langfristiger, weil er sich ein größeres Ziel gesetzt hatte: Er tat alles, um den Erfolg der Franchisenehmer zu sichern. Er sah sie als seine Kunden – und nur wenn er diesen zum Erfolg verhalf, dann würde auch McDonald's insgesamt Erfolg haben.

Kroc verlangte größere Weisungs- und Kontrollbefugnisse als andere Lizenzgeber, weil er erkannte, wie rasch eine Marke zerstört werden kann, wenn man in den Geschäften sehr unterschiedliche Qualitätsstandards duldet. Franchisenehmer beispielsweise, die es mit der Sauberkeit und Hygiene in den Restaurants nicht so ernst nahmen oder die auf eigene Faust das bewährte System »verschlimmbessern« wollten, konnten dem Ruf der ganzen Marke erheblichen Schaden zufügen.

Kroc war ein genialer Verkäufer, und es gelang ihm, mehr und mehr Menschen von seinem Konzept zu überzeugen. Er gewann die Franchisenehmer übrigens vor allem deshalb, weil er es ganz offensichtlich mit der Wahrheit sehr genau nahm und nicht – wie damals üblich – unhaltbare Versprechungen machte. Er versorgte sie mit sachlichen und präzisen Informationen. »Wenn man etwas verkauft, was so wenig greifbar ist, wird man leicht zum Betrüger gestempelt. Aber wenn der