



GELEITWORT

Ich traf Stefan Engeseth zum ersten Mal in Südafrika auf einem Boot, wo wir das Verhalten der Haie untersuchten. Stefan fragte mich, warum Mutter Natur den Weißen Hai so wunderschön gemacht hätte. Ich antwortete, Mutter Natur hätte nicht nur eine schöne Kreatur geschaffen; ihr wichtigstes Ziel war, ihn für Angriff und Verteidigung zu perfektionieren.

Beim Angriff auf Robben kann der Weiße Hai nicht herumtrödeln. Haie jagen in einer Umgebung, in der die Beute fast ebenso schnell ist wie sie selbst. Wenn er sie nicht fangen und töten kann, wird der Hai schwächer und die Konkurrenz erstarkt. Im Vergleich zur Geschäftswelt ist der Wettbewerb in der Natur deutlich härter. In ihrem Kampf ums Überleben haben Haie kreative und strategische Wege entwickelt, um zur Spitze der Nahrungskette aufzusteigen. Ihre Fähigkeiten und Strategien sind das Ergebnis von 420 Millionen Jahren Evolution. Nach so langer Zeit wissen die Haie, wie sie zu erfolgreichen und effizienten Jägern werden.

Haie und die Natur sind meine Leidenschaft. Aber auch im Marketing und im Business bin ich zu Hause. Ich teile Stefans Ansicht, dass es in der Art und Weise, wie Haie und Unternehmen ihre Strategien entwickeln, starke Parallelen gibt. Sharkonomics legt offen, wie Unternehmen von einem der besten Jäger in der Natur lernen können, um besser und durchaus stärker zu werden. Wenn wir uns in der Natur bewegen, können wir unendlich viel

lernen und verstehen, wie schwer Überleben in der Wildnis sein kann. Auch und vor allem für Unternehmen ist dieses Lernen letztlich unendlich wichtig.

Chris Fallows
Südafrika

Chris Fallows ist einer der weltweit führenden Experten in der Verhaltensforschung des Weißen Hais. Er veröffentlicht seine Arbeiten regelmäßig bei Discovery Channel, BBC, National Geographic und Animal Planet. Er ist der Autor der Bücher »Haie« und »Great White: Majesty of Sharks«. Weitere Informationen finden Sie unter www.apexpredators.com.

VORWORT

1975 sah ich als Kind den Film »Der weiße Hai« und fürchtete mich genauso wie alle anderen. Die Angst vermittelte uns damals den Eindruck, Haie wären gefährliche, todbringende Monster. Meine Freunde und ich spielten einen naiven Streich und bauten eine Rückenflosse wie die des Weißen Hais. Wir befestigten sie auf meinem Rücken und ich schwamm vor einem belebten Strand auf und ab. Ein voller Erfolg! Die Leute rannten schreiend aus dem Wasser – bis sie den Trick bemerkten und auf uns losgingen!

Damals dachte ich mir nichts dabei, mir machte es in dem Moment einfach Spaß, wie ein Hai zu denken und zu handeln. In den letzten Jahren bin ich häufiger zu diesem Gefühl zurückgekehrt. Wie ein Hai zu denken, hat mein Geschäft vorangebracht und ich entdeckte, wie ich Marktführer angreifen konnte.

Steven Spielberg, der Regisseur des Films, ist viel berühmter. Aber Dr. Leonard Compagno, der als Hai-Experte am Film beteiligt war und nicht berühmt ist, hat über 1.000 Artikel und einige Bücher über Haie veröffentlicht. Und diesen legendären Experten ausfindig zu machen, war eine echte Meisterleistung und schwerer zu bewerkstelligen, als mit Steven Spielberg in den Urlaub zu fahren. Einen Film oder ein Buch zu verfassen, in dem ein Hai die Hauptrolle spielt, ist allerdings kein Urlaub

– eher eine Reise, die Vorkenntnisse und Expertenwissen wie das von Chris Fallows und Michael Rutzen erfordert. Vielmehr hat auch noch George Burgess, Direktor des Florida Program of Shark Research an der University of Florida, meine Reise mit Literaturempfehlungen inspiriert.

Nun ist mein Wissen über Haie keinesfalls zu vergleichen mit dem der Biologen und Experten, die ich »gestalkt« habe, wohl aber sind meine Faszination und mein Respekt für diese Tiere seit den 1970er Jahren deutlich gewachsen, als ich ein schelmisches Kind war.

Wie Sie die Marktführer angreifen

Viele Jahre lang buchten mich Marktführer, damit ich ihr Unternehmen angreife, um potentiellen Mitbewerbern einen Schritt voraus zu sein. Jedesmal fragte ich den CEO, ob es Einschränkungen für meine Attacke gäbe, und immer bekam ich freie Hand. Man fühlte sich selbstsicher und gut vorbereitet. Wenn ich im Workshop jedoch mit meinem Angriff begann, verfiel der CEO meist nach fünf Minuten in Panik und rief »Stop!«. Er hätte mich schließlich nicht für einen Angriff von hier, sondern von einer anderen Position engagiert. Haie greifen an, wenn das Risiko einer Verletzung für sie gering ist; wenn

sie sich nämlich verletzen, werden sie selbst zu Haifischfutter. Haie fressen Haie, vor allem, wenn nicht ausreichend Nahrung vorhanden ist. Wie ein Hai attackiere ich gern den wunden Punkt aus dem sogenannten toten Winkel; das geht einfach und schmeckt. Marktrecherche nach Hai-Art ist einfach und geht schnell: Nimm einen Bissen, und wenn er schmeckt, jage weiter. In diesem Moment ist es für den Marktführer meist schon zu spät, sich in Sicherheit zu bringen. Die meisten Marktführer sind nicht bereit, sich auf die Konkurrenz einzustellen. Stattdessen setzen sie ihre Ressourcen ein und schicken ihre Lobbyisten nach Washington, Berlin oder Brüssel, um Einfluss zu nehmen und Gesetze verfassen zu lassen, die den *Weißten Hai* zum Vegetarier machen und den Killer davon abhalten, das Boot namens *Business as usual* zum Schwanken zu bringen.

Nachdem »*Der weiße Hai*« in die Kinos kam, zogen viele ein Schwimmbad dem offenen Meer vor und die Verkaufszahlen von Pools stiegen sprunghaft an. In ihrem Buch *Freakonomics* untersuchten Steven Levitt und Stephen Dubner solche Informationsverbindungen. Mein Ziel besteht nun nicht darin, Ihre Schwimmgewohnheiten zu ändern, sondern eine Verbindung zwischen der Natur des Hais und dem Geschäft herzustellen. Das nenne ich *Sharkonomics*.

Es geht nicht nur um den Angriff

Bei all meinen Recherchen über Haie stellte ich fest, dass sich 90% der Informationen um die Angst des Menschen vor Haien und ihren Fähigkeiten beim Angriff drehen. Aber selbst Haie wissen um ihre Verletzlichkeit und lassen ihre Verteidigung nie unbeobachtet. Dasselbe sollte für Unternehmen gelten, egal ob sie Marktführer sind oder diesen angreifen wollen.

Darum erschien es mir sinnvoll, in diesem Buch auch eine Verteidigungsstrategie zu entwickeln. Wichtig ist außerdem zu wissen, dass *Sharkonomics* zwar von der Natur inspiriert ist. Ich will jedoch keinesfalls Angst verbreiten – außer vielleicht in den Chefetagen

Stefan Engeseth

*Autor, Berater, Speaker und
CEO bei DetectiveMarketing.com™*

EINFÜHRUNG

Haben Sie jemals von einem Autor gehört, der mit den Haien schwimmt?

Im Namen der Wissenschaft wollte ich die Herausforderung meistern und mit Haien schwimmen – auch wenn ich davor ziemliche Angst hatte. Während ich dieses Buch schrieb, absolvierte ich einen Tauchkurs, um tiefer in die Nachforschungen eintauchen zu können – Haie sitzen schließlich nicht in Beratungsräumen. Um Mutter Natur zu interviewen, musste ich schwimmen. Ich muss an dieser Stelle anmerken, dass mein Verleger weder gefordert noch empfohlen hat, dass ich mit Haien schwimme – schon gar nicht mit weißen. Dort war man ernsthaft besorgt, aber vielleicht hatte das auch mit den Vorauszahlungen zu tun, die ich bereits kassiert hatte ... Wir können viel von Haien, diesen fantastischen Wesen, lernen. Ich hoffte nur, dass sie auf Autoren gerade keinen Appetit hätten. Ich hatte vor, von diesen hochentwickelten Tieren zu lernen, die in unserem Ökosystem eine wichtige Rolle spielen. Haie lernen durch Stalking, darum wollte ich auf gleiche Weise von Tauchern und Hai-Experten lernen.

Warum also *Sharkonomics*?

Der Weiße Hai wurde 1975 durch den gleichnamigen Film berühmt, wobei die reale Geschichte, die dem Kinofilm zugrunde liegt, bereits von 1916 stammt. Wissenschaftlich nennt man den Weißen Hai *Carcharodon carcharias*, allerdings wurde er

vom schwedischen Naturwissenschaftler Carl von Linné (1707 – 1778) als *Squalus carcharias* bezeichnet. Da ich ebenfalls aus Schweden stamme, habe ich mir den Begriff *Sharkonomics* für die Geschäftswelt ausgedacht.

Die Evolution des Menschen ist nicht ganz so beeindruckend, wie wir glauben. Evolutionswissenschaftler haben bereits formuliert, wie langsam sich der Mensch entwickelt. (Ich möchte hinzufügen, dass es uns auch noch nicht so lange gibt wie die Haie.) Einer dieser Wissenschaftler, Steven Pinker, schlug einmal vor, der menschliche Körper sollte mit Technik aufgewertet werden, um unsere Evolution zu beschleunigen. Als ich diese Theorie in meinen Vorlesungen testete, glaubten die meisten Hörer zwar an die Technik, andere Arten mit ihrem Körper zu kombinieren, empfanden sie aber als unangenehm. Dieses Buch ist eine Kombination aus der Wissensverwertung anderer Arten und dem Einsatz von Technik, um die Evolution des Menschen zu beschleunigen.

**Wir müssen viel mehr von der Natur lernen
als die Natur von uns.**

Die Natur ist viel schlauer als Stanford, Harvard, MIT, McKinsey, Boston Consulting Group, Bain, IBM, Apple und alle anderen *Fortune-500*-Unternehmen zusammen. In der Natur müssen Haie in Bewegung bleiben um zu überleben. Das tun die meisten

Marktführer nicht, denn sie stecken in der Geschichte fest – und werden irgendwann zu Fischfutter. Haie sammeln nicht endlos Punkte – sie beißen sich ihren Marktanteil ab. Sharkonomics wird zeigen, wie den Logos der Marktführer deutlich mehr abgebissen wird als einer Robbe bei einem Haifisch-Frühstück.

Dieses Buch ist durch die Haie von Mutter Natur inspiriert, die bereits seit mehr als 420 Mio. Jahren auf der Erde leben und zahlreiche strategische Züge hinter sich haben. Ich bereite Sie darauf vor, ins Wasser zu springen und den Markt anzugreifen.

Der ökonomische Wettbewerb wächst rasant, die reduzierten Ressourcen tragen verstärkt dazu bei. Der Ökonom Joseph Schumpeter (1883 – 1950) prägte den Begriff der »schöpferischen Zerstörung« um zu zeigen, warum sich Unternehmen ständig erneuern müssen, um zu überleben. Ich finde, Schumpeter hat »fressen oder gefressen werden« einfach in die Sprache der Wirtschaft übersetzt. *Sharkonomics* kann noch einen drauflegen: »Lesen Sie das Buch und beißen Sie sich ein Stück ab«.

»Wir werden niemals die wichtigen ökonomischen Ereignisse verstehen, wenn wir nicht erkennen, dass sie psychologisch motiviert sind.«

George Akerlof und Robert Shiller,

Animal Spirits – Wie Wirtschaft wirklich funktioniert

Nehmen Sie einen Bissen von Apple

Apple hat den Mobilfunk-Markt mit der Einführung des iPhone schockiert. Ein klassischer Weckruf, bei dem sich Apple große Bissen von Marktführern wie Nokia, Sony Ericsson und Samsung einverleibt hat. Nur wenige überlebten den Angriff, und das kostete diese ein Vermögen. Als Apple mit dem iPad in neue Gebiete vordrang, verzeichnete das Unternehmen Millionen an Umsätzen. Das ist großartig, selbst nach den Maßstäben eines Steve Jobs. Die Erfolgsmeldung von Apple mutete jedoch an, als schüttete man Blut ins Meer – und lockte damit hungrige Mitbewerber an. Es dauerte auch nicht lange, und Google, Microsoft und andere sprangen auf den Zug auf und brachten ihre Version des *iPad-Killers* auf den Markt. Konkurrenten agieren wie Haie; sie haben einen guten Riecher fürs Geschäft und es dauert nicht lange, bis auch sie in den neuen Markt vordringen. Nun stellt sich die Frage: Wie schnell kann der Jobs-Nachfolger schwimmen, bevor die Haie aufschließen und die Apple-Vorteile pulverisieren? Eine Marke wie Apple kann es sich leisten, hier und da einen Bissen aus anderen Geschäftsbereichen zu probieren: Der iPod schmeckte gut, das iPhone besser und das iPad war ein netter Nachtisch. Auch die Musikindustrie hat schon Jahre gesehen, wie Apple seine Kreise zog und immer näher kam, bevor es zuschlug. Aber wo und wann attackiert der iShark das nächste Mal? Was wird Apples nächster Angriff sein? Mit dem iPad setzte Apple seinen Angriff auf das Verlagsgeschäft

fort (Bücher, Zeitungen etc.). Aber wird es nicht langsam Zeit, dass jemand einen Angriff auf das mächtige Apple-Imperium startet? Auch Haie können durchaus angegriffen werden. Apple ist ein Unternehmen, das von vielen bewundert wird, weil es in vielerlei Hinsicht aus der Masse heraussticht. Tatsache ist jedoch, dass Apple nur so gut ist, weil die Konkurrenz lahmt. *Sharkonomics* wird aufzeigen, wo und wie man Unternehmen wie Apple an ihrem wunden Punkt angreifen kann, dessen man sich dort gar nicht bewusst ist, und sich dabei Fehler in der Verteidigung zunutze macht.

Trauen Sie sich, *Sharkonomics* nicht zu lesen?

Häufig bemerkt man einen Hai-Angriff erst, wenn es zu spät ist. Überlassen Sie das nicht der Konkurrenz. Jeder Angriff reduziert die Überlebenschancen der Marktführer. Dieses Buch will Ihnen jedoch nicht nur zeigen, wie Sie angreifen, sondern auch, wie Sie sich vor bevorstehenden Angriffen der Konkurrenz verteidigen können. Sie werden lernen, wie Sie die Furcht vor Angriffen für Veränderungen nutzen können, indem die Mitarbeiter einfach schneller zu neuen Territorien schwimmen.

Marktführer halten ihre Stärke und Größe für eine starke Verteidigung, um den Angriffen der Mitbewerber zu widerstehen. Dieses Gefühl von Sicherheit trügt jedoch. Stärke ist nur eine andere Form von Schwäche. Stärke vergrößert den wunden

Punkt. Wenn ein Hai eine große und starke Beute attackiert, beißt er einfach zu und lässt die Beute bluten, bis sie schwächer wird. Dann holt er zum finalen Schlag aus, der meist mit großer Präzision geführt wird (und gezielt das Kerngeschäft trifft).

In der Natur ist es wichtig, das Verhältnis von Jäger und Beute in der Balance zu halten. Die Beute, die ihre Verteidigung nicht auf den Angriff des Jägers einstellen kann, riskiert die Marktführerschaft. Der Jäger, der sich nicht auf die neue Abwehr der Beute einstellt, unterliegt und verpasst einen entsprechenden Marktanteil. Man nennt das auch das »Wettrüsten« zwischen Jäger und Beute. Die Teile des Buches über Angriff und Verteidigung inspirieren große Entwicklungsschritte in der Geschäftswelt.

Lernen Sie die Sprache der Bionik

Die Natur ist die größte existierende Bibliothek des Wissens. Es gibt sie schon viel länger als die Menschheit und sie wird uns um einiges überleben. Die Bionik bezieht ihre Inspiration aus der Natur, um damit bekannte Probleme zu lösen.

Bei Themen wie Gendergleichheit haben uns die Haie einiges voraus. So sind bei den Weißen Haien die Frauen das starke und aggressive Geschlecht. Wenn ihnen die männlichen Tiere nicht ausreichend Respekt erweisen, revanchieren sich die Weibchen nicht selten mit einem schnellen Biss in die Rückenflosse.

Auch die Geschäftswelt kann von der Bionik lernen, selbst wenn ich manche Bücher einfach für schwer verdaulich halte (andererseits sind Haie dafür bekannt, ziemlich alles verdauen zu können ...).

Unternehmen müssen ihre Sterblichkeit akzeptieren, um überleben zu können; jeder am Markt bewegt sich im Haifisch-Territorium. Das zu leugnen wird teuer, egal in welchem Geschäftsbereich.

Bis(s) in die Unternehmenskultur

Weiße Haie überleben nicht in Gefangenschaft. Dasselbe gilt für supertalentierte Unternehmer in großen Firmen. Sicher gibt es Ausnahmen, aber meist handelt es sich dabei um leere Versprechungen. Eine Anzeige wie diese werden Sie kaum finden:

»Wie ein todbringender Düsenjäger ist der Weiße Hai graziös und mächtig, sexy und angsteinflößend zugleich.«

Richard Ellis, Great White Shark.

Ebenso wie Weiße Haie in der Wildnis geboren werden, überleben supertalentierte Entrepreneure nicht in der Unternehmenskultur heutiger Marktführer. Für den Umgang mit solchen Talenten

müssen die Marktführer ihre Unternehmens-DNA umbauen, um mit der Umgebung ihres Unternehmens zu *verschmelzen*.

»Verhalten spricht viel lauter als Worte.«

Peter Drucker

Wenn die Unternehmens-DNA der Marktführer zur Natur eines solchen Talents passt, hilft dieses Talent dem Unternehmen, in seinem Sektor an der Spitze zu bleiben. Dazu müssen heutige Marktführer eine zugleich graziöse wie mächtige Unternehmenskultur pflegen.

Es ist Zeit, im Wildwasser des Geschäfts zu schwimmen.

Marktführer reformieren sich

Angesichts der aktuellen Wirtschaftskrise und der Bedingungen am Markt finden Reformen und Umgruppierungen unter den Marktführern statt. Wir erleben bereits einige ungewöhnliche Kombinationen – zum Beispiel lieferte Microsoft Software an Nokia. Nicht mehr lang und Apple wird mit Google kooperieren. Kein Marktführer kann allein überleben. Jäger-Unternehmen sollten erkennen, dass sich die Marktführer reformieren und zusammenarbeiten, um ihren Marktanteil zu behaupten.

Eines ist jedoch sicher: Keiner der oben genannten Marktführer versteht die Macht der Konsumenten so gut, dass er einen Angriff von einem Jäger vermeiden kann, der auf der Macht der Kunden aufbaut.

Warum *Sharkonomics* nichts für jeden ist

Experten behaupten, unsere Furcht vor Haien fußt auf der Angst, bei lebendigem Leibe gefressen zu werden. Da es in diesem Buch darum geht, die Marktführer zu verspeisen, könnte es dieselbe Panik auslösen. Ich respektiere und verstehe durchaus, dass dieses Buch für Opfer von Haifisch-Angriffen eine Provokation sein kann. Darum empfehle ich empfindsamen Seelen und Menschen, die unter Haifisch-Phobien leiden, dieses Buch und die Website www.sharkonomics.com ausdrücklich *nicht*.

Die Natur mag uns brutal erscheinen, aber sie meint es nicht persönlich. Sie funktioniert einfach. Jäger tun das, wozu die Natur sie geschaffen hat – sie jagen und fressen ihre Beute. Dieses Buch möchte Unternehmen vermitteln, dasselbe zu tun – jagen und die Beute verspeisen. Haie mögen uns brutal erscheinen, wenn sie ihr Essen jagen, aber ihre Brutalität ist nichts im Vergleich zu dem, was die Menschen auf Lager haben. Die Menschheit ernährt sich quasi von unserem Planeten und bringt ihn dabei um, unter anderem tötet sie Haie in einem Maße, das durchaus als krimineller Akt gegen die Natur gelten kann.

Ein »sauberer Schnitt« ist nicht persönlich gemeint.

Haie attackieren mit einem »sauberem Schnitt«, der eingangs gar nicht wehtut, weil er so scharf und unerwartet daherkommt. Das ist nicht persönlich gemeint, das ist nur ihr Geschäft. Ich habe mein Unternehmen deutlich verbessert, indem ich von den Haien gelernt habe. Ich habe gelernt, mich auf mein Geschäft zu konzentrieren, was für meinen Profit gut ist und was nicht. Ich habe durch das Studium der Haie mehr über soziale Strukturen und Beziehungen und deren Funktionsweise gelernt. Ein Problem ergibt sich jedoch, wenn ich in meinem Schwimmverein schwimme. Natürlich liegt es mir fern, meine Mitschwimmer zu attackieren, aber die Weißen Haie, die ich so lange beobachtet habe, hatten gewissen Einfluss auf mich. *Sharkonomics* vollführt einen »sauberem Schnitt« tief ins Fleisch der Marktführer, um ihren Marktanteil zu übernehmen und das Geschäft in eine neue Richtung zu führen. Dieses Buch ist nicht mit kuscheligen Slogans gefüllt; es soll das Boot zum Schaukeln bringen (oder zum Kentern).

**Noch einmal werden die Haie aus den Schatten
auftauchen, dieses Mal dringen sie in die wilden
Territorien der Geschäftswelt vor.**

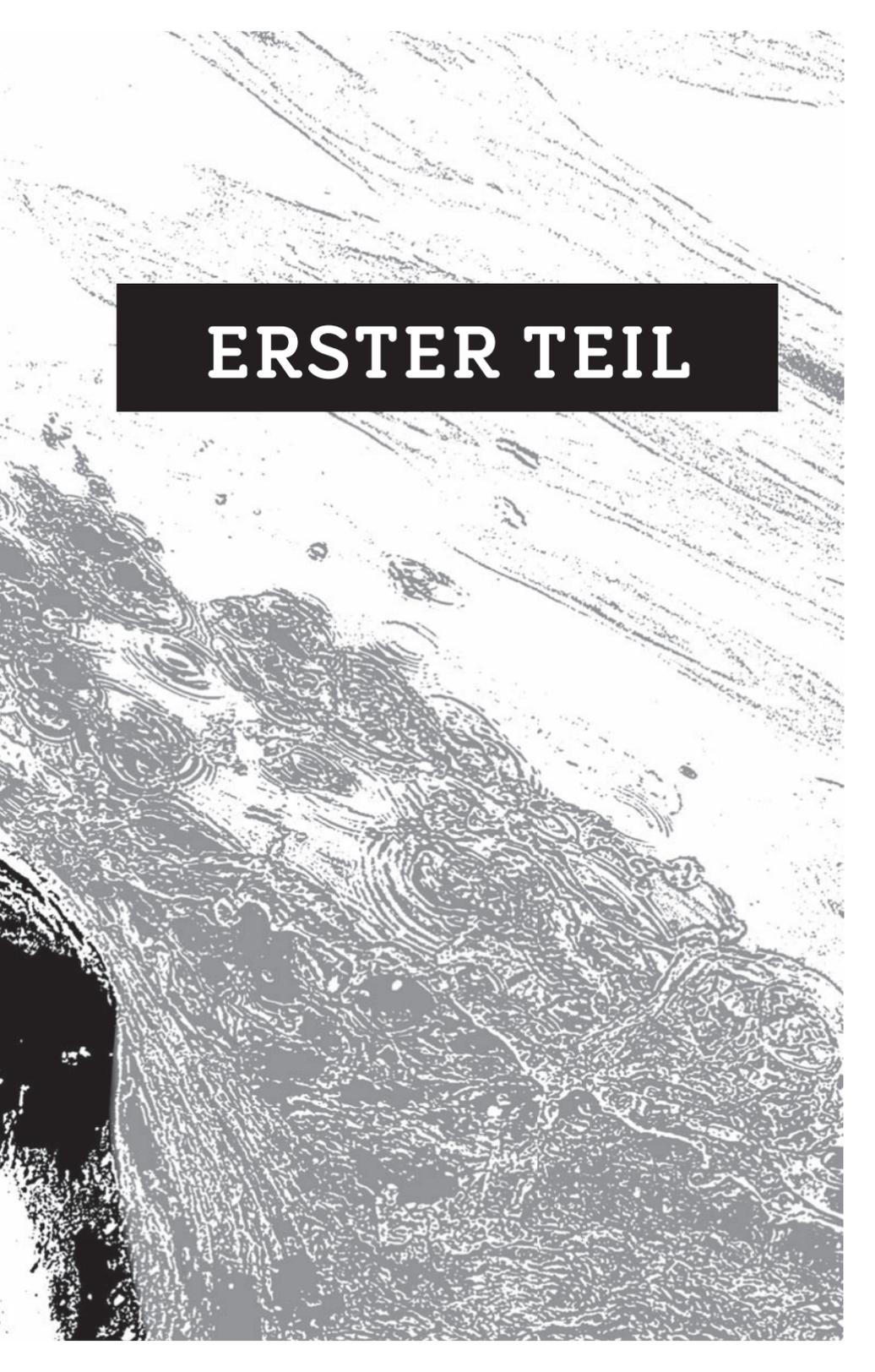
Ihnen gefällt dieser Ton nicht? Lesen Sie stattdessen lieber ein anderes Buch mit netten Diagrammen, das keine todbringenden

Zähne zeigt. Aber bitte beachten Sie: *Sharkonomics*-Leser folgen ihrem Futterinstinkt und durchstreifen den Markt auf der Suche nach ihrer Beute.

Wenn Ihnen der Umfang der Angriffe in diesem Buch nicht behagt, wäre es vielleicht eine gute Idee, zuerst mit dem Teil über die Verteidigung zu beginnen. So vermeiden Sie nämlich, einem *Sharkonomics*-Leser zum Opfer zu fallen, der nur das tut, was die Natur dieses Buches ihm aufgetragen hat.

Nichts Perfektes ist wirklich perfekt.





ERSTER TEIL

10 Regeln für den Angriff auf Marktführer

1. Planen Sie lange
vor dem Angriff
2. Verheddern Sie sich nicht
in der Geschichte
3. Verbreiten Sie Panik
4. Machen Sie Ihre
Marktrecherchen auf Hai-Art
5. Finden Sie wunde
Punkte für den Angriff
6. Schlagen Sie
unerwartet zu
7. Timing ist entscheidend
8. Bewegen oder Untergehen
9. Ein Ende mit Stil
10. Die Sharkonomics
Angriffsliste



01

Planen Sie lange vor dem Angriff

Je größer das Unternehmen ist, desto eher entwickelt es einen Tunnelblick, bei dem die interne Realität durch die externe ersetzt wird. Die meisten der *Fortune 500*-Unternehmen kann man heute mit Goldfischen in einem Aquarium vergleichen. Goldfische sind bekannt für ihr schlechtes Erinnerungsvermögen und große Unternehmen fühlen sich meist sicher und unverletzlich – sie halten es also nicht für nötig, »außerhalb des Aquariums zu denken«.

Bei der Untersuchung verschiedener Haifisch-Attacken stellten wir fest, dass muskelbepackte Alpha-Männchen häufig als erste ins Wasser springen, um dem Opfer zu Hilfe zu eilen. Ist das heldenhaft? Ja – wenn auch vielleicht nicht besonders schlau, vor allem, wenn man dabei ein oder zwei Gliedmaßen aufs Spiel setzt. Der Grund für solche Heldentaten ist nicht die Heldentat an sich. Diese Alpha-Persönlichkeiten sind selbstbewusst und halten sich für unverwundbar. Dasselbe Selbstbewusstsein in Kombination mit dem Gefühl der Unverwundbarkeit findet man bei Unternehmen mit starken Führungspersönlichkeiten. Diese CEOs halten sich selbst nicht für den Grund der Verwundbarkeit ihres Unternehmens. Sie organisieren alles um eine Schlüsselperson herum; eine, die sich für unsterblich hält und sich jeder Herausforderung gewachsen sieht. Dennoch werden alle CEOs irgendwann einmal alt und schwach – ohne Ausnahme. Und wir erleben starke Alpha-Chefs mit ihren großen Egos bei ihrem Sprung ins Wasser, wo sie verzweifelt

auch den kleinsten Marktanteil vor Angriffen beschützen wollen. Marktführer glauben, sie leben in einer kontrollierten, sicheren Marktposition – häufig sind sie für die Konkurrenz jedoch nichts anderes als ein großer, dicker Snack (mit inaktivem Schutzschild).

Große Unternehmen bewegen sich langsam wie Schildkröten und leben mit der falschen Vorstellung, »unter dem Panzer ihres großen Unternehmens« sicher zu sein. Diesen Panzer knacken die Zähne der Jäger jedoch wie einen Butterkeks.

Haie haben seit über 420 Millionen Jahren überlebt, und wir werden uns ihr Wissen zunutze machen, um diese Goldfische zu verfolgen und aufzuessen, die sich in den Führungsetagen der Aquarien verschanzen. In der Welt des Hais gilt nur eine Regel: Friss oder stirb!

Haie sind oft als »Tötungsmaschinen« verschrien, dabei sind sie meistens eher »Lernmaschinen«. Im Laufe der Jahre haben sie festgestellt, dass sie lernen und sich anpassen müssen, sonst hören sie auf zu fressen – und sterben schließlich aus. Das Geschäftsleben ist nun nicht so brutal wie das eines Hais, aber diejenigen, die schnell dazulernen, werden sich nicht nur anpassen, sondern sind wie der Hai gleichzeitig in der Lage zu fressen.

Beginnen Sie mit der Planung lange vor dem Angriff. Wenn Sie nicht wissen, wie Sie angreifen, verlieren Sie mehr, als sie gewinnen.

Der Körper des Hais ist durch seine Entwicklung für die Jagd optimiert. Unternehmen kümmern sich nicht um ihren Körper; stattdessen stecken sie bei Kernkompetenzen und anderen nahrhaften Phrasen fest. Stellen Sie sich einen Superjäger beim Angriff auf diese Supermarken vor.

Raubtiere sind zu 100% auf ihre Mission konzentriert. Im Unternehmen betonen wir häufig, wie wichtig ein »Elevator Pitch«, ein kurzer Einstiegsmonolog, ist, um unsere Geschäftsidee schnell und schlau zu kommunizieren. Elevators, Aufzüge, tun genau das, wozu sie gebaut wurden. Sie fahren hoch und runter und konzentrieren sich dabei nur auf ihre Lieferung, um keine Energie zu verschwenden. Dadurch müssen sie nicht stärker oder mächtiger sein, als sie sind. Haie konzentrieren sich sehr intensiv auf das, was sie tun müssen, und jeder Schritt in ihrer Entwicklung führt sie weiter in Richtung Superjäger.

Wir vergleichen uns selbst immer wieder mit Haien. Der Golfer Greg Norman zum Beispiel trägt den Beinamen »The Shark«, den er für seine aggressive Spielweise, seine Körpergröße und seine australische Herkunft bekam. Inzwischen wurde der Spitzname zu einer ganzen Industrie, er bietet auf seiner Website unterschiedlichste Produkte an (*www.shark.com*). Auch zahlreiche Produkte wie Autos sind durch die Perfektion und Schönheit der Haifischform geprägt. Dann gibt es die »Börsenhaie« und Anwaltskanzleien, die mit dem Weißen Hai kokettieren (Angst kostet ...). Andere haben nachhaltigere Anstrengungen unternommen, um den Weißen Hai vor dem Aussterben zu schützen, indem sie sich als Paten engagieren – nicht mehr lange, und Haie schwimmen mit Firmenlogos auf den Flossen durch die Meere, um die Marktposition der Unternehmen zu stärken.

Bedeutet der Vergleich mit einem Hai tatsächlich einen Marktwert? Was können Unternehmen aus den 420 Mio. Jahren Entwicklung lernen?

Haie nutzen ihre grandios entwickelten Sinne, um ihre Beute zu verfolgen. Sie sind wie Torpedos geformt, mächtig und aggressiv – für das Opfer ist ein Entkommen also fast unmöglich, wenn der Hai es einmal ins Auge gefasst hat. Für Haie reicht es jedoch nicht aus, ein Wirtschaftsmagazin zu lesen. Je größer der Hai wird, desto mächtiger wird auch die Beute. Mit anderen Worten: Die Größe der Beute entspricht dem Selbstbewusstsein des Hais und seiner Fähigkeit, getarnt zuzuschlagen (denn warum zur Jagd Energie verschwenden?).

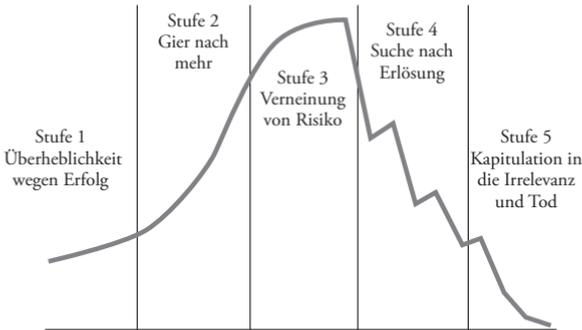
»Es gibt kein Naturgesetz, dass der Stärkere auch immer gewinnt. Jeder kann fallen, und die meisten tun das irgendwann.«

Jim Collins, How the Mighty Fall

Wenn Haie ihre Beute verfolgen, planen sie eigentlich nur den Angriff; aber eine falsche Bewegung des Opfers, und die Attacke startet sofort. Kaum ein Autor hat seine Nachforschungen eindrucksvoller dargestellt als Jim Collins in seinem Buch *How the Mighty Fall*. In seinem Buch erläutert Collins, wie mächtige Unternehmen wie Bank of America, Motorola, Merck, Disney, IBM, HP und andere fast über falsche Bewegungen gestolpert wären. Vermutlich hielten sich diese Unternehmen für ebenso unsinkbar wie die mächtige *Titanic*. Hätte schon damals jemand *Sharkonomics* gelesen, als diese großen Firmen strauchelten und falsch reagierten, hätten diese wohl nicht überlebt, denn er hätte es ausgenutzt und die Mächtigen hätten sich wie die *Titanic* am Meeresboden wiedergefunden.

Jim Collins' Modell beschreibt in seinem Buch die fünf Stufen des Abstiegs wie folgt: 1. Aus dem Erfolg geborene Überheblichkeit, 2. Gier nach mehr, 3. Verneinung von Risiko, 4. Suche nach Erlösung und 5. Kapitulation in die Irrelevanz und Tod.

Die Fünf Stufen des Abstiegs



Quelle: *How the Mighty Fall*. Copyright © 2009 by Jim Collins.
Nachdruck mit ausdrücklicher Genehmigung von Jim Collins.

Für mich sieht dieses Modell aus wie die Rückenflosse eines Hais. Ein guter Zeitpunkt für einen Angriff ist Stufe 4, denn da ist die mächtige Beute bereits schwach und unkonzentriert. Das ist der Moment, in dem der Jäger seine Rückenflosse aus dem Wasser streckt und im Unternehmen Angst und Panik verbreitet. Wenn sich die Beute ihrer Angreifbarkeit nicht bewusst ist, überlebt sie diese Stufe nicht und fällt dem Angriff zum Opfer.

Ich behaupte, die meisten Unternehmen sind bereits über die eine oder andere falsche Bewegung gestolpert – manche fast final. Der einzige Grund, warum Unternehmen wie BP, Toyota, Apple, Microsoft, HP, GM, IBM etc. überlebt haben, ist die Faulheit ihrer Konkurrenz!

Also nicht vergessen: Planen Sie Ihren Angriff sorgfältig, indem Sie Ihr Ziel beobachten. Das ist wichtig, denn eine mächtige Beute kann auch mächtig zurückschlagen. Indem Sie jedoch beobachten und jede Stufe des Niedergangs erkennen, steigen Ihre Chancen, selbst das mächtigste Unternehmen erfolgreich anzugreifen. Pech für Ihren Gegner, wenn Sie ihn beobachten und auf seine Fehler warten.

Opfer berichten häufig, sie hätten den Hai vor dem Angriff nicht einmal kommen sehen.

Die Mächtigen lernen nicht dazu

Sobald ein Unternehmen aufgehört hat, auf seine Kunden bzw. Klienten zu hören, steckt es in Schwierigkeiten. Ich beobachte das seit bald 20 Jahren, es ist eine endlose Geschichte falscher Strategien in diesen Unternehmen. Große Firmen scheinen aber nie dazuzulernen – bevor es zu spät ist. Wenn Sie also einen Angriff planen, halten Sie nach Berichten über unzufriedene Kunden in B2B- bzw. B2C-Beziehungen Ausschau. Dann ergibt sich für Sie die Möglichkeit, Ihr Stück vom Markt einzunehmen. Jet Blue und South Pacific sind dabei sehr erfolgreich, denn sie beobachten die unzufriedenen Kunden anderer Airlines auf Twitter und machen sie dann zu ihren eigenen Kunden. In diesem Stadium beginnt die Beute zu bluten (danach finden sich jede Menge andere Haie ein, um Ihr Picknick zu teilen). Angriffe können sowohl bei B2B als auch bei B2C funktionieren. Mit »Crowdsourcing« können gut organisierte Kunden durch Teamarbeit selbst die mächtigsten Unternehmen angreifen. Und angesehene Unternehmen können die Macht der Kunden in einen Angriff in verschiedenen Konstellationen umwandeln (B2B2C oder B2C2B). Mit einem gemeinsamen Ziel können sich alle zu einem Festmahl treffen!



Verheddern Sie sich nicht in der Geschichte

Viele der heutigen Marktführer sind alteingesessene Unternehmen, die ihren Marktanteil über viele Jahre hinweg aufgebaut haben. Häufig wird behauptet, es sei zu teuer, die heute führenden Supermarken neu zu erschaffen. Das ist in vielerlei Hinsicht sicherlich richtig. Aber weil die meisten dieser alten Unternehmen in ihrer Historie feststecken und sich mit den neu auftauchenden Möglichkeiten und Mitspielern nicht auskennen, ist ihre Verteidigung gegen künftige Angriffe besonders schwach..

Die meisten Unternehmen stecken entweder in ihrer Geschichte fest oder lernen nicht daraus. Viele der aktuellen Entlohnsysteme für Mitarbeiter basieren auf kurzfristigen Profiten und Renditen. Dieses Muster inspiriert Führungskräfte und CEOs zu glauben, dass Unternehmen vom ersten Tag an funktionieren. Indem Sie deren Vergangenheit und Gegenwart analysieren, können Sie die Muster erkennen und sich Wissen über ihre Stärken und Schwächen aneignen. So sind Vorhersagen möglich, wie sich der Marktführer gegen eventuelle Angriffe zur Wehr setzen wird.

Beginnen Sie Ihren Angriff im Verborgenen, weit unter der Oberfläche, wo sich die Marktführer am schwersten verteidigen können. Tief unten lauern Trends und Geschäftsideen, aus denen Sie alternative Lösungen zu denen der Marktführer anbieten können. Bei der Verfolgung Ihrer Beute ist es wichtig, deren Persönlichkeit zu untersuchen, also ihr Verhalten, ihre Bewegung und natürlich die Schwächen in ihren Produkten und Dienstleistungen. Was hat

man bei Trends in Technologie, umweltfreundlichen Lösungen, Energieeinsparungen und Konsumaktivitäten bisher übersehen?

Haie warten häufig, bis ihr Opfer von der Herde getrennt ist – die Chancen stehen einfach besser, wenn es nicht von Gleichgesinnten gewarnt werden kann. Sobald die Lücke zwischen Opfer und Herde größer wird, ist es Zeit, sich ein Teil vom gemeinsamen Markt einzuverleiben.

Klienten und Kunden bilden auch eine Herde. Die Trennung wird durch ihre Loyalität gegenüber den Marktführern deutlich. Sobald die Klienten und Kunden mit den angebotenen Lösungen unzufrieden sind, werden sie das Opfer nicht mehr vor bevorstehenden Angriffen warnen.

Marktführer, die in ihrer Geschichte feststecken, werden irgendwann selbst zu Haifisch-Futter

Unsere Natur bestimmt, wie wir handeln. Wenn der lokale Markt genügend Nahrung bietet, werden die Marktführer bei dem Bekannten bleiben und nicht auf die Jagd nach mehr gehen. Das geschieht vor allem in Heimatmärkten mit vielen Konsumenten, einer starken Wirtschaft oder in Märkten mit verschiedenen Zugangsbeschränkungen.

In einem globalen und transparenten Markt gibt es keine Beschränkungen, die einen hungrigen Hai stoppen könnten. Lokale Marktführer sind die offensichtlichsten und lohnendsten Ziele. Hai-Experten behaupten gern, dass man besonders dort viele Haie findet, wo sie gute Nahrungsquellen finden.

Wenn Haie in neue Territorien vordringen, ist das für sie, als treten sie an ein reich gedecktes Buffet. Kein Hai kann einer überraschten Beute widerstehen.

Markenpositionierung = Leichte Ziele

Laut der alten Schule der Markenpositionierung funktioniert diese für viele Marken noch immer ausgezeichnet. Für Haie auch, denn so braucht man sich vor dem Angriff auf weniger Bereiche festzulegen. Marken an der Spitze der Nahrungskette fühlen sich sicher und sind darum eher zu größeren Risiken bereit. Irgendwann verlieren sie ihr Kerngeschäft aus dem Fokus und verlassen die Herde. Haie lauern in tiefen, gut versorgten Gewässern – und das aus gutem Grund. Sei es eine Insel oder eine Marktposition ...

Wie Sie gute Futterstellen aufbauen

Wenn Sie in einem bestimmten Bereich zu viel angreifen, wird die Jagd schwerer. Ihre Beute wird ständig auf der Hut sein und nach potentiellen Angriffen Ausschau halten, die Jagd kann also mehr Energie kosten, als Sie schließlich gewinnen. Sie können so lange im selben Gebiet bleiben, bis Sie zukünftige Jagdgründe ausgemacht haben. Wenn aber der Aufwand für eine Jagd größer als der Nutzen ist, wird es Zeit weiterzuziehen. Mehr noch, wenn Sie weiterziehen und sich das Jagdgebiet erholen kann, gibt es bei der nächsten Jagd deutlich mehr zu holen.

**»Das Leben ist eine ständige Suche nach Energie
– dem Schlüssel zum Überleben.«**

*Dr. Peter Klimley,
The Secret Life of Sharks.*

Haie fressen so gern, dass sie sich zuweilen übergeben, um noch mehr fressen zu können. Das ist natürlich nicht besonders vorteilhaft, denn so kann Ihre Beute ein Schema erkennen und eine Verteidigung organisieren. Niemals zu lange am selben Ort zu bleiben, ist eine gute Möglichkeit, ertragreiche Futterstellen aufzubauen.

Warum werden China und Indien globaler und effizienter angreifen?

Um es kurz zu sagen: China und Indien haben in ihrer Geschichte weniger modernen »Geschäftskram« angehäuft, den sie beschützen müssen. Deren Management ist also motivierter, Wirtschaftsbereiche zu erschließen, die neue Möglichkeiten bieten. Sie glauben mir nicht? Dann nennen Sie mir doch einen Geschäftsbereich, von dem sich eine Firma wie Tata noch kein Stückchen erobert hat! Sowohl China als auch Indien haben sehr alte und reiche Kulturen. Sie verfügen über enge Bindungen zur Natur und können sich überall dort wie ein Raubtier bewegen, wo es der Markt geschehen lässt.

Schon mal mit Budweiser Airlines geflogen?

Vermutlich nicht. Denn Budweiser braut seit 1876 Bier und steht mit beiden Beinen fest auf dem Boden. Es sei denn, der berühmte Werbespruch »What's up?« ist eine versteckte Botschaft, die den Neustart im Fluggeschäft ankündigt. Das wird wohl nicht so schnell passieren – denn dazu hat das Unternehmen eine zu bedeutsame Historie im Gepäck. Als ich aber das letzte Mal nach Indien flog, reiste ich mit einer modernen Fluggesellschaft namens Kingfisher. Später erfuhr ich, dass sie ihr Geschäft mit einer Brauerei gestartet hatte und ins Fluggeschäft expandiert war! Ich könnte mir vorstellen, dass Kingfisher so lange weitermacht, bis es irgendwann über Budweiser landet. Und danach, wer weiß, wer als nächster dran ist?

Wie Google heute morgen verkaufen könnte

Heutzutage benutzen Millionen von Menschen Online-Kalender, um die 24 Stunden des Tages zu organisieren. Aber selbst mit digitaler Unterstützung scheint die Zeit nicht auszureichen. Wäre es nicht toll, wenn Google Kalender erhöhte Lebensqualität und mehr Stunden anbieten und damit Millionen verdienen könnte?

Stellen Sie sich vor, Sie tragen heute Ihren Familienurlaub nach Las Vegas zu einem bestimmten Datum ein. Wieviel wäre es Ihnen wert, nicht ewig nach den entsprechenden Informationen für die Reise suchen zu müssen? Für Google AdWords bringt das Millionen. Mit einer Verbindung zum Kalender könnte Ihre Zukunft durchsuchbar werden. Klar ist, dass Werbeanbieter für AdWords in Ihrem Kalender zahlen würden – die Frage ist, wie viel? Sie müssten dann keine andere Suchmaschine mehr bemühen, denn alle Antworten fänden Sie bereits in Ihrem Google Kalender. Manchen wäre das vielleicht ein Einschnitt in die Privatsphäre. Aber wenn Google und andere Ihnen einen Mehrwert anbieten (und Sie so Ihre Zeit besser nutzen) könnten, würden Sie diesen Einschnitt vielleicht sogar hinnehmen.

Google könnte eine Skala von 1 bis 10 einrichten, aus der die Nutzer wählen könnten, wie viele Informationen sie haben wollen: 1 – keine, 2 – Reiseinformationen, 3 – Vorschläge für Neues, was Sie in Ihrem Leben ausprobieren könnten, 4 – verschiedene Möglichkeiten, um sich mit ebenfalls angemeldeten Personen zu treffen, 5 – 7 könnten noch persönlicher werden, vielleicht eine Art Coaching anbieten, 8 – 10 könnten Informationen sein, die Ihr Leben verändern, ähnlich wie im Film *The Game – das Geschenk seines Lebens* (in dem Realität und Fiktion Persönlichkeit und Entwicklung auf eine harte Probe stellen).

Werbeanbieter könnten ihre Angebote dann auf das Verhalten von Millionen Menschen abstimmen, die sich für Bewegung und Reise entschieden haben. So könnten Unternehmen Reparaturen an Immobilien oder Ihrem Auto dann anbieten, wenn Sie ohnehin auf Reisen sind.

Die heutigen Kunden kennen ihren Wert, mit der oben genannten Skala hätten sie die Macht zu entscheiden, wie viele Stunden sie sich für die Reise und im Alltagsleben frei nehmen möchten.

Dafür, dass Sie Ihre Informationen preisgeben, bekommen sie mehr Lebensqualität.

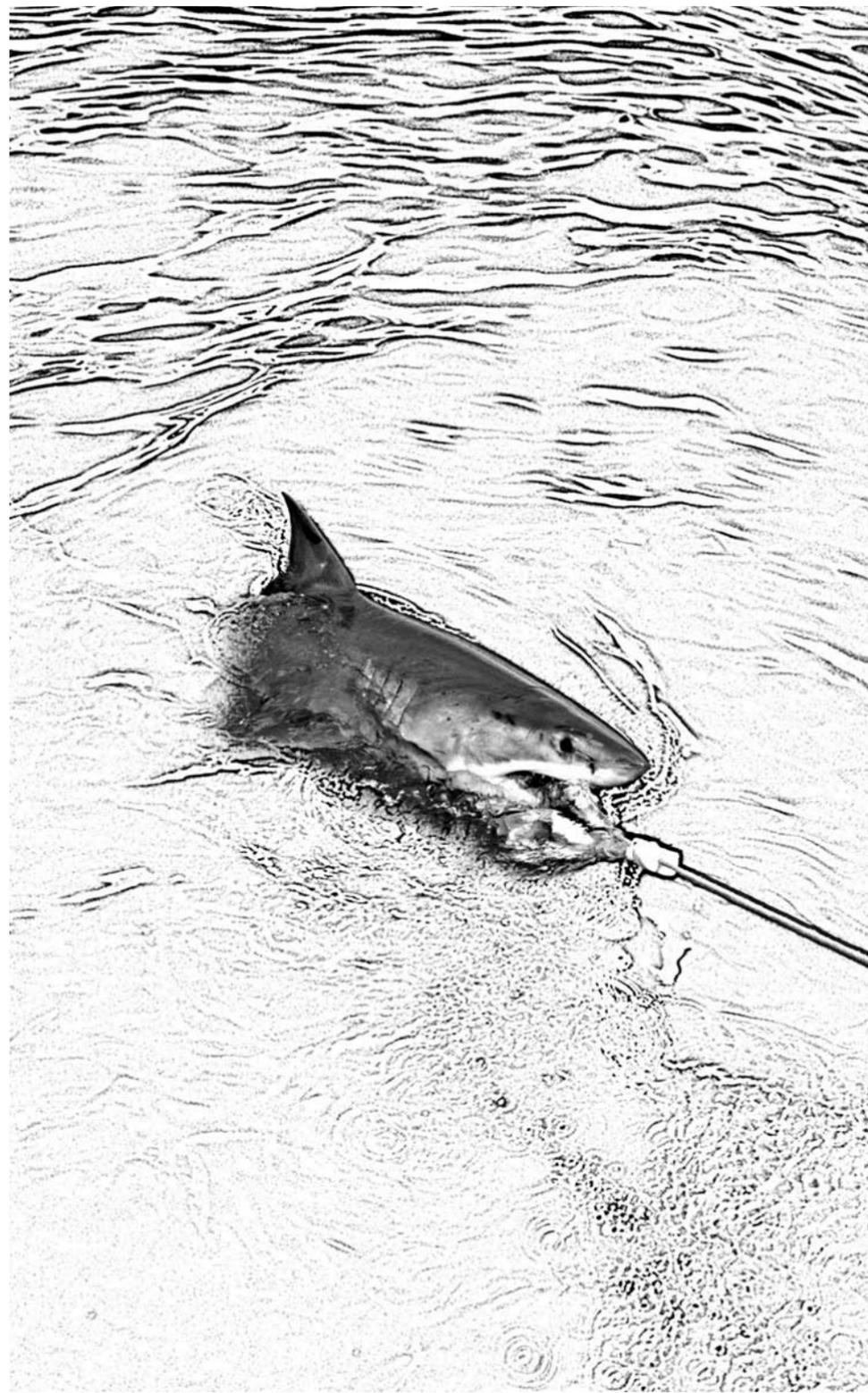
Dabei ist die Idee nicht, mit den Privatinformationen Geld zu verdienen, sondern Sie lassen Werbeanbieter wissen, wer Sie sind, um Ihr Verhalten mit dem anderer abgleichen zu können. Kunden sollten die Macht haben, diese Informationen nach Wunsch zu kontrollieren und zu konsumieren, wenn sie das möchten.

Bewegliche Unternehmen

Nicht alle Marktführer sind in ihrer Geschichte stecken geblieben. Weil wir ihre Historie nicht kennen, wissen wir häufig auch nichts über die Bewegungen und Umstellungen, die sie vollzogen haben. Stattdessen glauben wir meist, sie wären schon ewig in derselben starken Position.

Hier ein paar Beispiele für sehr bewegliche Unternehmen:

- Lamborghini stellte Traktoren her – und ist heute einer der Marktführer für Sportwagen.
- Nokia begann mit Gummistiefeln – und wurde später zum Marktführer bei Mobiltelefonen (stieg dann aus, inzwischen wieder ein ... viel Bewegung also).
- Yamaha produzierte Klaviere – heute kennen wir die Firma als Marktführer für Motorräder.
- Virgin Records war bekannt für Schallplatten – daraus wurde ein Konzern, der heute in jeder Branche führt, für die sich Richard Branson entscheidet.
- Verschiedene Outsourcing-Firmen, die von Marktführern eingesetzt wurden, sind heute aus dem Schatten der großen Unternehmen getreten und bieten ihre eigenen Marken an.
- Trotz der erfolgreichen Vergangenheit: Wenn solche Unternehmen aufhören, sich zu entwickeln und neue Territorien zu erschließen, werden sie selbst wieder zu Angriffszielen.



03

Verbreiten Sie Panik

Wenn seine Rückenflosse durch die Wasseroberfläche tritt und der Jäger um den Marktführer zu kreisen beginnt, werden Entscheidungen panisch innerhalb weniger Momente getroffen. Die meisten Marktführer haben nicht genügend Raum, sich aus der Schlagdistanz des angreifenden Hais zu befreien. Die Beute bewegt sich in Panik nicht gut und zahlt den ultimativen Preis.

Ein erfahrener Jäger versetzt seine Opfer in Angst und Schrecken; selbst eine vermeintliche Attacke sorgt bei der Beute oft dafür, dass sie ihre eigentlichen Geschäftsziele aus den Augen verliert.

Jeder reagiert anders auf Angst. Manche werden starr und blockiert, andere verfallen in Panik und laufen davon, während sich wieder andere zur Wehr setzen. Für Haie ist die Furcht die ultimative Waffe, sie erkennen sie beim Gegner als Zeichen der Schwäche. Erfahrene Taucher haben mir berichtet, wie sie von Haien auf die Probe gestellt wurden – reagierte der Taucher mit Furcht, hätte das einen Angriff auslösen können. Haie testen den Gegner, indem sie sich von hinten anschleichen, und wenn sich der Gegner umwendet, sieht er sich in recht kurzer Entfernung einem zuweilen 3 bis 4 Meter langen Hai gegenüber! Nun ruft der Hai keineswegs: »Überraschung!« Stattdessen prüft er, ob Sie Ihren Herzschlag im Griff haben oder von der Angst übermannt werden und so dem Hai zu verstehen geben, dass Sie leichte Beute sind. Stellen Sie sich diesen Test bei Top-Managern und Marktführern vor. Zeigen sie Anzeichen von Furcht, wird der Angriffsinstinkt ausgelöst. Denn Sie wissen ja: Angst zu verbreiten kostet den Hai weniger Energie als der Angriff selbst.

Die Chancen, von einem Hai angegriffen zu werden, gehen gegen Null

Dennoch fürchten wir uns mit großer Faszination und Leidenschaft vor ihnen. *Warum?* Unser Überlebensinstinkt bewahrt uns davor, zum Haifisch-Futter zu werden, darum wollen wir uns natürlich nicht der Möglichkeit eines Angriffs aussetzen. Aber was, wenn *Sie* zu diesem gut gerüsteten Angreifer werden wie der Weiße Hai ... mit seinem Gewicht von zwei Tonnen und über sechs Metern Länge? Sie könnten Ihre Opfer unter denen aussuchen, die sich durch besondere Faulheit auszeichnen, denn die meisten Marktführer sind schlicht faul. Nach nur einem Biss auf ein *Fortune 500*-Unternehmen verliert der Marktführer beim nächsten Angriff den Fokus und macht sich noch verwundbarer. Um zu überleben, sollten die anderen 499 Unternehmen *Sharkonomics* lesen und vermeiden, selbst zum Futter zu werden. Manche engagieren vielleicht sogar echte Hai-Guards von Down Under für ihr Vorzimmer in der Chefetage.

Ohne Angst würden die meisten Gläubigen nicht glauben

Das Geschäftsleben von heute steckt in der Geschichte fest. Bisher war es besser, die alten Handlungsweisen beizubehalten als auf Kreativität, Innovation und Veränderung zu setzen. Aber die gute alte Schule wird vielleicht langsam zu alt. Die meisten Unternehmen passen sich nicht an die neue Zeit an, weil sie nicht müssen. Es scheint nicht sinnvoll, in Entwicklung zu investieren, wenn das Unternehmen Erfolg hat. Aber der Markt ist transparenter und kundenorientierter geworden. Das Internet erlaubt es sowohl Unternehmen als auch Kunden, sich zu organisieren, zusammenzuschließen und bessere Produkte und Dienstleistungen zu fordern. Schließlich bleibt den Unternehmen nichts anderes übrig, als sich zu ändern. Aus Angst um ihre Marktanteile sind die Marktführer nun zur Anpassung motiviert.

Wenn die typische schwarze Rückenflosse ihre Kreise um den Firmensitz zu ziehen beginnt, beginnt jeder Marktführer, an Veränderung zu glauben. Die Angst kann eingesetzt werden, um große Unternehmen zu Kreativität und Innovation zu motivieren. Selbst eine kleine Rückenflosse kann große Unternehmen in Angst und Panik versetzen. Hoffentlich wird das Mitarbeiter motivieren, nicht in Schubladen zu denken – und damit den Hai ins Unternehmen zu lassen.

Sir Richard Bransons Angriffsstrategie

Welches Geschäftsfeld Sir Richard Branson auch betritt, immer verbreitet er Angst. *Warum?* Weil er in der Vergangenheit sein Talent als ausgezeichnete Angreifer bewiesen hat. Haie werden als Killer geboren: Sie gehen nicht zur Schule und ihre Eltern müssen ihnen nicht zeigen, wie man frisst. Sie kommen zur Welt und fressen alles, was sie finden können; sie haben bereits den natürlichen Angriffsinstinkt. Der Hai bewegt sich sehr selbstsicher um seine Beute. Ich glaube, British Airways attestiert Richard Branson eine ebensolche natürliche Gabe.

Branson ist als Mensch witzig und charismatisch, was dazu führt, dass ihn seine Gegner leicht unterschätzen. Als ich die Ehre hatte, ihn einmal kennenzulernen, konnte ich seinen Angriffsinstinkt sofort spüren. Sein »Virgin-Hai« war groß und stark geworden. Je größer und stärker er wurde, desto selbstbewusster griff er größere Beute an. Heute ist Virgin so riesig, dass es sich Angriffe auf jedes Unternehmen der Welt in jeder Branche erlauben kann.

Wenn aktuelle Geschäftsbereiche keine attraktiven Ziele mehr sind, dringt Virgin in andere Märkte vor, die es vielleicht noch gar nicht gibt – wie zum Beispiel Weltraumtourismus. Als erfahrener Unternehmer kann Branson neue Territorien erschließen, lange

bevor die Konkurrenz mitbekommt, was eigentlich abgeht – und wenn sie den Angriff kommen sieht, ist es meist schon zu spät.

»Innovation war noch nie so gefragt wie heute.«

Sir Richard Branson.

Angst kann Veränderung bewirken

Der Virgin-Hai hat in jedem seiner bisherigen Jagdgebiete Angst und Schrecken verbreitet – auch bei anderen, die nur auf das Auftauchen der berühmten Flosse warten. Wer mit Angst positiv umgeht, nutzt sie als starke Motivation, um Veränderungen herbeizuführen (fragen Sie mal bei British Airways).

Haie sind keine Kuscheltiere, sie sind sowohl im Angriff als auch in der Verteidigung hart wie Stahl. Zuweilen greifen Haie auch Schiffe an oder springen drei Meter über die Wasseroberfläche, was ein Schiff durchaus zum Kentern bringen kann. Das geschieht zwar selten, aber selbst wenn die Chancen gering sind und sich Haie normalerweise anders verhalten, sorgt das für Angst, die zuweilen auch bei Change-Prozessen eingesetzt wird. Der Jäger spürt die Angst und reagiert entsprechend.

Angst ist eine schnelle Möglichkeit, Routine und Vorsicht außer Kraft zu setzen – und funktioniert sowohl intern als auch extern.