

© des Titels »Ein unorthodoxer Leitfaden« von Tony Fadell (ISBN 978-3-86881-934-2)
2023 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München

Für Omi, Opi, Mama und Papa – meine ersten Mentoren

EINLEITUNG

Viele meiner erfahrenen vertrauten Mentoren sind verstorben.

Vor ein paar Jahren schaute ich mich um und musste feststellen, dass die weisen, (meist) geduldigen Seelen, denen ich Löcher in den Bauch gefragt hatte, die meine nächtlichen Anrufe ertragen, mir beim Gründen von Unternehmen und bei der Entwicklung von Produkten und der Durchführung von Vorstandssitzungen geholfen hatten – oder einfach dabei, ein besserer Mensch zu werden –, nicht mehr da waren. Manche sind viel zu früh gegangen.

Jetzt war ich derjenige, der mit Fragen gelöchert wurde. Mit denselben Fragen, die auch ich immer und immer wieder gestellt hatte. Fragen zu Start-ups natürlich, aber auch die grundlegenden Dinge: ob man eine Stelle kündigen solle oder nicht, welchen Berufsweg man einschlagen solle, woher man wisse, ob eine Idee etwas taue, wie man an die Gestaltung herangehe, wie man mit Misserfolgen umgehe und wann und wie man ein Unternehmen gründen solle.

Und verrückterweise hatte ich Antworten darauf. Ich wusste Rat. Das habe ich von den wunderbaren Mentoren und den unglaublichen Teams gelernt, mit denen ich nun schon seit über dreißig Jahren zusammenarbeite. Ich habe es bei vielen winzigen Start-ups gelernt und bei riesigen Firmen, deren Produkte tagtäglich von Millionen Menschen verwendet werden.

Sollten Sie mich also heute mitten in der Nacht voller Panik anrufen und mich fragen, wie Sie die Unternehmenskultur bewahren können, wenn die Firma größer wird, oder wie Sie Ihr Marketing nicht versemeln, so könnte ich Ihnen einige Erkenntnisse, Tricks und Tipps und sogar ein paar Regeln mit auf den Weg geben.

Werde ich aber nicht machen. Bitte rufen Sie mich nicht mitten in der Nacht an. Ich habe guten Schlaf zu schätzen gelernt.

Lesen Sie einfach dieses Buch.

Es enthält viele der Ratschläge, die ich täglich Hochschulabsolventen und CEOs mitteile, Vorstandsmitgliedern und Praktikanten, jedem, der in

8 | Einleitung

der Geschäftswelt seinen Weg zu finden und seine Karriere zu gestalten versucht.

Diese Ratschläge sind unorthodox, weil sie altmodisch sind. Die Religion des Silicon Valley ist die Neuerfindung, die Disruption – veraltete Denkweisen in den Wind zu schlagen und neue einzuführen. Aber bestimmte Dinge kann man nicht in den Wind schlagen. Die Natur des Menschen verändert sich nicht, egal was Sie erschaffen, wo Sie leben, wie alt Sie sind, wie reich oder nicht reich. Und im Verlauf von mehr als dreißig Jahren habe ich erkannt, was Menschen brauchen, um ihr volles Potenzial zu entfalten, um umzuwälzen, was der Umwälzung bedarf, um sich ihren eigenen unorthodoxen Weg zu bahnen.

Ich will hier also über einen Führungsstil schreiben, den ich immer wieder als erfolgreich erkannt habe. Darüber, wie meine Mentoren und Steve Jobs es gemacht haben. Darüber, wie ich es gemacht habe. Darüber, wie es ist, ein Querulant und Unruhestifter zu sein.

Das ist nicht die einzige Methode, etwas zu erreichen, aber es ist meine Methode. Und sie eignet sich nicht für jeden. Ich werde hier keine progressiven, modernen Unternehmenstheorien predigen. Ich werde Ihnen nicht empfehlen, zwei Tage in der Woche zu arbeiten und früh in den Ruhestand zu gehen.

Die Welt ist voller mittelmäßiger, durchschnittlicher Unternehmen, die mittelmäßige, durchschnittliche Produkte herstellen, doch ich war mein ganzes Leben lang auf Produkte und Menschen aus, die Exzellenz anstreben. Ich hatte das unglaubliche Glück, von den Besten lernen zu dürfen – von kühnen, leidenschaftlichen Menschen, die ihre Spuren in der Welt hinterlassen haben.

Ich finde, jeder sollte diese Chance haben.

Darum habe ich dieses Buch geschrieben. Jeder, der etwas Bedeutsames erreichen will, braucht und verdient einen Mentor und Coach – jemanden, der das schon erlebt und getan hat und ihm hoffentlich durch die schwierigsten Phasen seiner Laufbahn helfen kann. Ein guter Mentor hat keine fertigen Antworten für Sie parat, aber er wird sich bemühen, Ihr Problem aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Er wird seine hart erkämpften Erfahrungen mit Ihnen teilen, damit Sie Ihre eigene Lösung finden.

Und es sind nicht nur die Tech-Gründer im Silicon Valley, die Hilfe verdienen. Dieses Buch ist für jene gedacht, die etwas Neues schaffen wollen, die nach Exzellenz streben, die ihre wertvolle Zeit auf diesem wertvollen Planeten nicht vergeuden wollen.

Es wird in diesem Buch viel um das Erschaffen eines großartigen Produkts gehen, aber ein Produkt muss nicht unbedingt eine Technologie sein. Es kann alles sein, was Sie machen. Eine Dienstleistung. Ein Ladengeschäft. Es könnte auch eine neuartige Recyclingfirma sein. Und selbst wenn Sie noch gar nicht bereit sind, etwas zu machen, richten sich diese Ratschläge trotzdem an Sie. Manchmal besteht der erste Schritt darin, einfach herauszufinden, was Sie tun wollen. Eine Arbeit zu finden, die Sie begeistert. Der Mensch zu werden, der Sie gern sein wollen, oder ein Team aufzubauen, mit dem Sie alles schaffen können.

Dieses Buch soll keine Biografie sein – ich bin ja noch nicht verstorben. Es ist ein Mentor im Kleinformat. Es ist eine Enzyklopädie des guten Rats.

Falls Sie alt genug sind, um sich noch an eine Zeit vor Wikipedia zu erinnern, kennen Sie sicherlich das herrliche Gefühl einer regelrechten Wand von Nachschlagewerken in Ihrem Bücherregal, im Arbeitszimmer Ihrer Großeltern oder in den Tiefen einer Bibliothek. Sie konsultierten sie, wenn Sie eine bestimmte Frage hatten. Von Zeit zu Zeit aber schlugen Sie auch einfach einen Band auf und begannen zu lesen. A wie Aachen. Sie ließen sich hineinsaugen, ohne zu wissen, wohin es Sie führen würde, lasen systematisch oder sprangen von hier nach dort und entdeckten dabei kleine Schnapschüsse von der Welt.

So dürfen Sie sich auch das vorliegende Buch vorstellen.

- Sie können es von vorne bis hinten durchlesen.
- Sie können darin stöbern, um die Ratschläge und Geschichten zu entdecken, die Sie am interessantesten oder für Ihre derzeitige berufliche Krise am nützlichsten finden. Denn *eine* Krise gibt es immer – mag sie sich auf Sie selbst, Ihr Unternehmen oder die Konkurrenz beziehen.
- Sie können den »Siehe-auch«-Hinweisen nachgehen, die sich durch das ganze Buch ziehen – so als würden Sie sich durch Wikipedia kli-

cken. Tauchen Sie tiefer in ein Thema ein und schauen Sie, was dabei herauskommt.

Die meisten Business-Bücher haben eine Kernthese, über die sie sich dann dreihundert Seiten lang auslassen. Wenn Sie ein paar gute Ratschläge zu verschiedenen Themen wollen, müssen Sie womöglich vierzig Bücher lesen und sich durch endlose Seiten blättern, um ab und an mal ein paar hilfreiche Informationen zu finden.

Für dieses Buch habe ich deshalb einfach diese wertvollen Informationen an einem Fleck versammelt. Jedes Kapitel enthält Ratschläge und Geschichten, die ich meinen Jobs, meinen Mentoren, meinen Coaches, meinen Vorgesetzten und meinen Kollegen verdanke – und natürlich den zahlreichen Fehlern, die ich unterwegs gemacht habe.

Da mein Rat auf meinen Erfahrungen beruht, folgt dieses Buch im Großen und Ganzen meiner beruflichen Laufbahn. Es beginnt bei meiner ersten Stelle nach dem College und endet dort, wo ich heute stehe. Jeder Schritt und jedes Scheitern haben mich etwas gelehrt. Das Leben fing nicht erst mit dem iPod an.

Gegenstand des Buches aber bin nicht ich. Denn ich habe nichts entwickelt. Ich war nur einer der Leute in den Teams, die den iPod, das iPhone, den Nest Learning Thermostat und den Nest Protect entwickelt haben. Ich war zwar dabei, aber ich war niemals allein. In diesem Buch geht es darum, was ich gelernt habe – meistens auf die harte Tour.

Und um die Dinge zu verstehen, die ich gelernt habe, sollten Sie vielleicht auch ein paar Dinge über mich wissen. Also, los geht's:

1969

Der übliche Auftakt: Ich wurde geboren. Und noch bevor ich in die Vorschule kam, zogen wir ein erstes Mal um. Mein Vater war Vertreter bei Levi's und wir waren immer unterwegs auf der Suche nach der nächsten Denim-Goldader. In fünfzehn Jahren habe ich zwölf verschiedene Schulen besucht.

1978 – 1979

Start-up Nr. 1: Eier. Ich verkaufte sie in der dritten Klasse von Tür zu Tür. Ich schäme mich nicht dafür – es war ein solides Geschäft. Ich kaufte die Eier billig von einem Bauern. Mein kleiner Bruder und ich stapelten sie in unserem blauen Bollerwagen und zogen allmorgendlich damit durch die Straßen der Nachbarschaft. Das verschaffte mir Taschengeld, von dem meine Eltern mir nicht vorschreiben konnten, wie ich es ausgeben sollte – mein erster Vorgeschmack von echter Freiheit.

Wäre ich dabei geblieben, wer weiß, welche Höhen ich hätte erklimmen können.

1980

Die Arbeit meines Lebens gefunden. Es war im Sommer während des fünften Schuljahres: eine gute Zeit, um die eigene Berufung zu entdecken. Ich belegte einen Programmierkurs, als »Programmierung« noch bedeutete, auf kleinen Karten mit einem HB-Bleistift winzige Kreise auszufüllen und die Ergebnisse als Papierausdruck zu erhalten. Es gab nicht einmal einen Monitor.

Es war das Magischste, was ich je gesehen hatte.

1981

Erste Liebe. Ein Apple][+. Acht Bits, ein echter, umwerfender, leuchtend grüner 12-Inch-Monitor, eine wunderschöne braune Tastatur.

Ich musste dieses unglaubliche, unglaublich teure Gerät einfach haben. Mein Großvater handelte mit mir aus, dass er mir für jeden Dollar, den ich als Golfcaddy verdiente, dasselbe drauflegen würde, also arbeitete ich wie ein Besessener, bis ich es mir leisten konnte.

Ich liebte diesen Computer. Er war meine immerwährende Leidenschaft und mein Leitstern. Im Alter von zwölf Jahren gab ich den Versuch auf, traditionelle Freundschaften zu pflegen. Ich wusste ja, dass ich im nächsten Jahr sowieso wieder umziehen würde. Somit war mein Apple meine einzige Möglichkeit, den Kontakt zu Freunden zu pflegen. Es gab kein Internet und keine E-Mails, aber dafür 300-Baud-Modems und digitale Pinnwände. Meine Nerdkollegen fand ich an jeder Schule, die ich besuchte, und dann blieben

wir durch unsere Apples in Verbindung. Wir brachten uns selbst das Programmieren bei und hackten die Telefongesellschaften, um kostenlos Ferngespräche zu führen und so pro Minute ein bis zwei US-Dollar zu sparen.

1986

Start-up Nr. 2: Quality Computers. Ein Freund von mir, den ich mit einer Übertragungsrate von über 300 Baud ausgestattet hatte, gründete im letzten Highschool-Jahr Quality Computers. Kurz danach stieg ich mit ein. Wir waren ein Versandunternehmen, das Apple-][[-Hardware, DRAM-Chips und Software von Drittanbietern aus seinem Keller heraus weiterverkaufte. Und wir entwickelten auch unsere eigene Software. Die Upgrades und Erweiterungsplatinen, die wir verkauften, waren schwer zu installieren und noch schwerer zu bedienen und so schrieben wir Programme, um es den Normalsterblichen einfacher zu machen.

Das Ganze entwickelte sich zu einem echten Business – mit einer 800er-Nummer, Lagerräumen, Zeitschriftenanzeigen und Mitarbeitern. Ein Jahrzehnt später verkaufte mein Freund es für ein paar Millionen. Aber da war ich schon schon lange nicht mehr dabei. Verkaufen war okay. Selbermachen war besser.

1989

Start-up Nr. 3: ASIC Enterprises. ASIC stand für Applications Specific Integrated Circuit. Ich hatte mit meinen zwanzig Jahren nicht besonders viel Erfahrung in Markenführung. Aber ich hatte sehr viel Leidenschaft. Ende der Achtziger fing mein geliebter Apple][an zu schwächeln. Er musste schneller werden. Deshalb beschlossen ein Freund und ich, dass wir Apple retten wollten. Wir entwickelten einen neuen, schnelleren Prozessor – den 65816. Ich wusste eigentlich gar nicht, wie man das macht. Meinen ersten Kurs in Prozessorentwicklung am College besuchte ich erst ein Semester, nachdem wir angefangen hatten. Aber wir stellten diese Chips her und sie waren acht Mal schneller als das, was am Markt verfügbar war – fabelhafte 33MHz –, und verkauften sogar einige an Apple, bevor sie aufhörten, neue Apples][zu produzieren.

1990

Start-up Nr. 4: Constructive Instruments. Ich schloss mich mit meinem Professor an der University of Michigan zusammen, um einen Multimedia-Editor für Kinder zu entwickeln. Ich hängte mich voll rein und war ständig bei der Arbeit oder in Bereitschaft. Damals waren Beeper noch Ärzten und Drogenhändlern vorbehalten, aber ich hatte auch einen. Meine Kommilitonen am College fragten sich oft, was mit diesem Fadell nicht stimmte – warum feierte und trank er nicht und verschanzte sich stattdessen im Keller – allein mit einem Computer?

Zu der Zeit, als ich meinen Abschluss machte, hatte Constructive Instruments bereits mehrere Angestellte. Wir besaßen ein Büro, ein Produkt und Vertriebspartner. Ich war einundzwanzig Jahre alt und CEO. Alles war dermaßen improvisiert, dass es nur wie durch ein Wunder funktionierte.

1991

Diagnostik-Softwareentwickler bei General Magic. Ich musste lernen, wie man ein echtes Start-up führt. Also beschloss ich, von den Großen zu lernen. Ich bekam eine Stelle bei einem der geheimnisvollsten und aufregendsten Unternehmen im Silicon Valley. Es wimmelte dort nur so von Genies. Es war die Chance meines Lebens.

Wir würden die fantastischsten Kommunikations- und Unterhaltungsgeräte der Geschichte herstellen. Ich nahm das alles todernst und weihte dem Unternehmen mein Leben. Wir würden die Welt verändern. Es konnte gar nicht schiefgehen.

1994

Leiter für Software- und Hardwareentwicklung bei General Magic. Wir scheiterten.

1995

CTO bei Philips. Mit Philips, einem der Partner von General Magic, sprach ich als erstes darüber, was da schiefgelaufen war. Ich präsentierte meine Idee: Wir ändern die Zielgruppe, verwenden existierende Software und Hardware und vereinfachen, vereinfachen, vereinfachen ...

Also stellte Philips mich ein, um Taschen-PCs für Geschäftsleute auf Reisen zu entwickeln. Ich wurde ein fünfundzwanzigjähriger Chief Technology Officer. Das war meine zweite Stelle nach dem College.

1997–1998

Einführung von Philips Velo und Nino. Es wurde ein durchschlagender Erfolg!

1997–1998

Wir setzten nicht genug davon ab.

1998

Philips Strategy and Ventures Group. Ich wechselte auf die Wagniskapital-Seite von Philips und fing an, alles über diese Welt zu lernen. Aber den Taschen-PC hatte ich immer noch im Hinterkopf. Vielleicht hatte ich ja bloß die Zielgruppe nicht richtig gewählt. Vielleicht sollten wir keinen PC für Geschäftsleute machen. Vielleicht sollten wir einen Music Player für alle machen.

1999

RealNetworks. Ich wollte einen digitalen Music Player bauen – mit dem richtigen Team, der richtigen Technologie und der richtigen Vision.

1999, sechs Wochen später

Ich kündigte. Kaum war ich durch die Tür, da war mir schon klar, welchen Fehler ich begangen hatte. Dumm gelaufen. Echt.

1999

Start-up Nr. 5: Fuse Systems. Scheiß drauf. Ich mach's selbst.

2000

Die Dotcom-Blase platzte. Die Finanzierung versiegte über Nacht. Ich machte achtzig Pitches für Risikokapital. Alle scheiterten. Ich wollte mein Unternehmen unbedingt fortführen.

2001

Anruf von Apple. Zuerst hatte ich einfach nur die Hoffnung, genügend Geld fürs Consulting zu bekommen, um Fuse weiterführen zu können. Dann ging ich zu Apple und nahm mein Team mit.

2001, zehn Monate später

Wir brachten den ersten iPod heraus. Er wurde ein durchschlagender Erfolg!

2001-2006

VP der iPod-Abteilung. Nach achtzehn iPod-Generationen hatten wir endlich die Macken beseitigt.

2007-2010

SVP der iPod- und iPhone-Abteilung. Dann schufen wir das iPhone. Mein Team entwickelte die Hardware und die grundlegende Software, um das Telefon zu betreiben und zu warten. Dann brachten wir zwei weitere Versionen heraus. Dann kündigte ich.

2010

Auszeit. Ich konzentrierte mich auf meine Familie. Ich verließ das Land. Ich verschaffte mir genau so viel Abstand zur Arbeit und zum Silicon Valley, wie ich brauchte.

2010

Start-up Nr. 6: Nest Labs. Matt Rogers und ich zogen Nest in einer Garage in Palo Alto auf. Wir würden das unsexyste Produkt der Geschichte revolutionieren: den Thermostaten. Sie hätten sehen sollen, wie die Leute guckten, als wir ihnen sagten, was unser supergeheimen neues Start-up vorhatte.

2011

Einführung des Nest Learning Thermostat. Das war ein durchschlagender Erfolg! Und Alter, es ging weg wie warme Semmeln.

2013

Einführung des Nest Protect Rauch- und Kohlenmonoxidmelders. Wir waren dabei, ein Ökosystem zu erschaffen, ein smartes Heim, das auf sich selbst und die in ihm lebenden Menschen aufpasste.

2014

Google kaufte Nest für 3,2 Milliarden Dollar. Unsere Hardware und die Software und Infrastruktur von Google: das würde eine glanzvolle Ehe geben.

2015–2016

Google schuf Alphabet. Ich kündigte. Nest wanderte von Google zu Alphabet, was eine massive Änderung unserer Pläne zur Folge hatte. Dann beschlossen sie auch noch, Nest zu verkaufen. Nicht die Ehe, auf die wir uns eingelassen hatten. Ich ging total frustriert.

2010–heute

Build Collective. Nach dem Weggang von Google Nest konzentrierte ich mich auf einige der Beratungs- und Investitionsaktivitäten, die ich seit 2010 betrieben hatte. Heute beraten und unterstützen wir in Vollzeit rund zweihundert Start-ups.

Mein Leben war ein wildes Pendeln zwischen Erfolg und Scheitern. Auf unglaubliche Karriere-Highlights folgten bittere Enttäuschungen. Und nach jedem Misserfolg beschloss ich, ganz neu anzufangen und aus den gewonnenen Erkenntnissen etwas völlig Neues zu machen, jemand völlig Neues zu werden.

Die jüngste Version meiner selbst ist Mentor, Coach und Investor – und nun verrückterweise auch noch Autor. Aber das auch nur, weil die Sterne günstig standen und Dina Lovinsky, eine brillante Autorin, mit der ich zehn Jahre lang zusammengearbeitet (und gemeinsam gestritten) habe, Zeit hatte und bereit war, mir unter die Arme zu greifen. Dina, jung, frech und wagemutig, war von Beginn an bei Nest dabei gewesen, hatte alles unmittelbar

mitbekommen und gelernt, wie ich am liebsten schreiben würde, wenn ich nur schreiben könnte.

Und das ist die Wahrheit: Als Autor bin ich völlig unbegabt. Ich kann Software schreiben, klar, aber ein Buch? Das ist einfach nicht mein Ding. Ausgestattet mit nichts weiter als einer Tabelle willkürlicher Lektionen, die ich gelernt hatte, hatte ich keinen Schimmer, wie ich das erste Wort aufs Papier bekommen sollte. Andererseits hatte ich ja auch keine Ahnung gehabt, wie man einen Computerprozessor, einen Music Player, ein Smartphone oder einen Thermostat herstellt, und das scheint immerhin alles gut geklappt zu haben.

Die Ratschläge in diesem Buch sind alles andere als vollständig, aber sie sind ein Anfang. Ich lerne immer noch und revidiere mein Denken tagtäglich. Genau wie jeder andere auch. Dieses Buch enthält einen Teil dessen, was ich bis heute herausgefunden habe.

SICH SELBST ERSCHAFFEN

Ich versuchte zwei Mal, das iPhone zu bauen.

Jeder weiß über das zweite Mal Bescheid. Über das Mal, als wir Erfolg hatten. Vom ersten Mal wissen nur wenige.

Das hier zeichnete ein Apple-Mitarbeiter und intellektueller Visionär namens Marc Porat 1989:

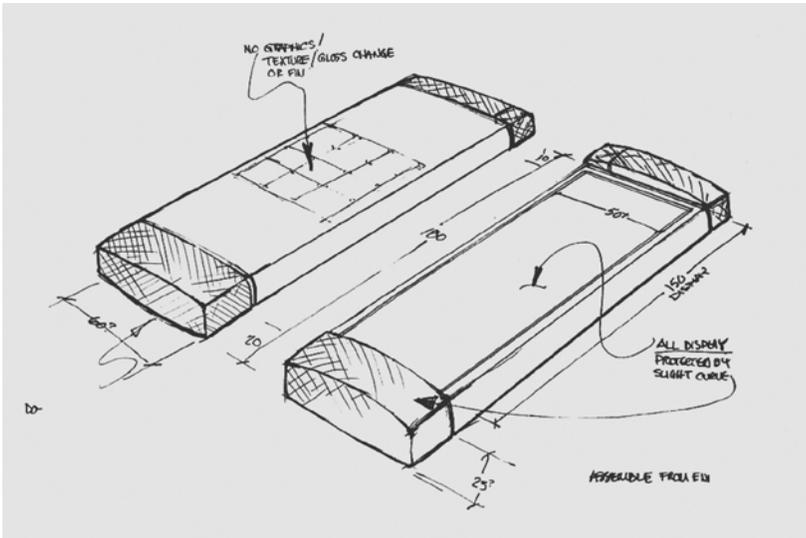


Abbildung 1.0.1: Marcs Skizze des Pocket Crystal in seinem großen roten Notizbuch. Auf die Folgesseite schrieb er: »Das ist ein sehr persönliches Objekt. Es muss schön sein. Es muss persönliche Zufriedenheit vermitteln wie ein edles Schmuckstück. Es wird einen gefühlten Wert haben, selbst wenn es nicht verwendet wird. Es sollte die Annehmlichkeit eines Handschmeichlers haben, die taktile Befriedigung einer Meeresmuschel, die Magie eines Kristalls.«