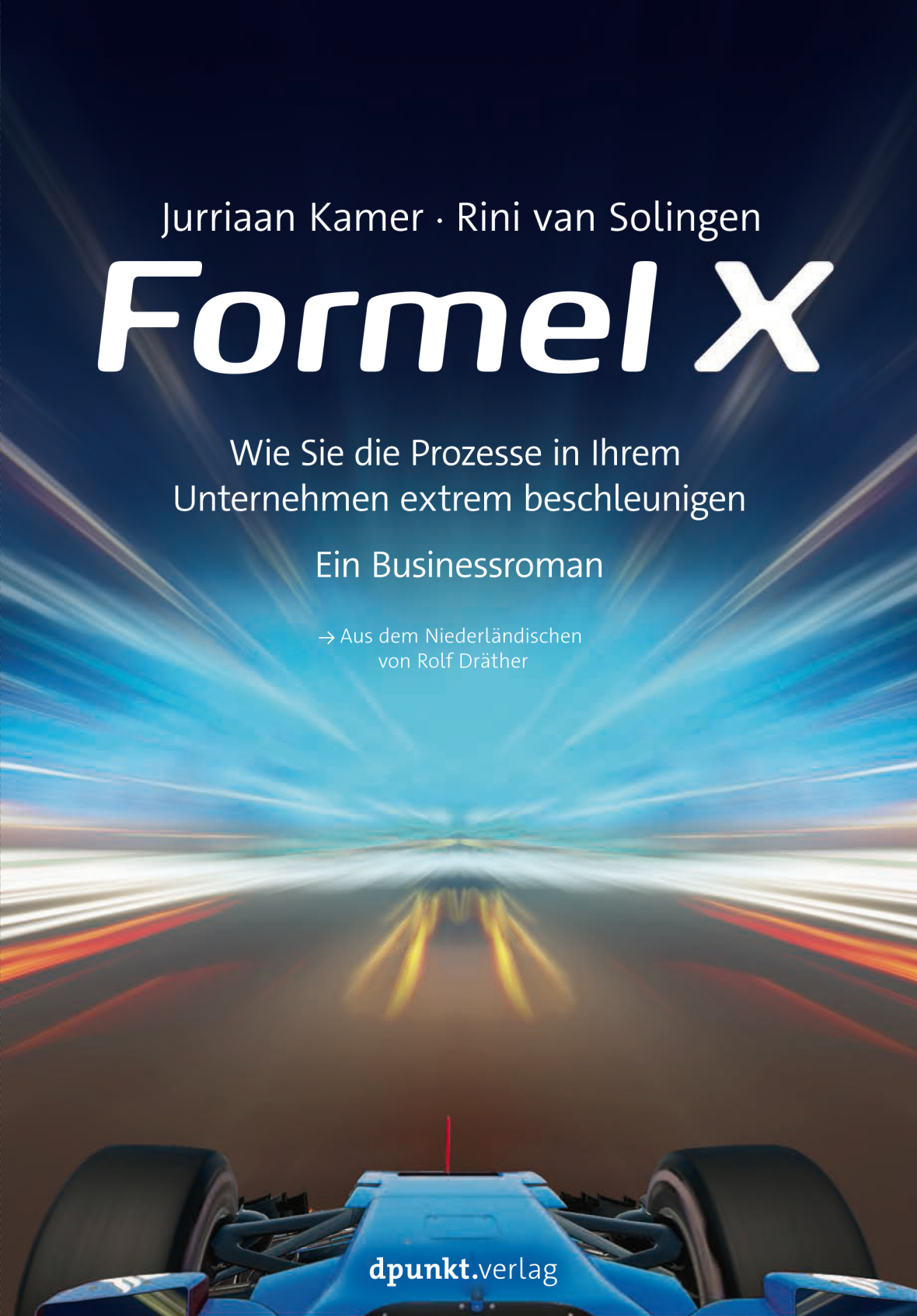
Jurriaan Kamer · Rini van Solingen

Formel X

Wie Sie die Prozesse in Ihrem Unternehmen extrem beschleunigen

Ein Businessroman

→ Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther



dpunkt.verlag

Papier plus PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus+:

www.dpunkt.plus

Jurriaan Kamer · Rini van Solingen

Formel X

Wie Sie die Prozesse in Ihrem Unternehmen extrem beschleunigen

Ein Businessroman

Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther

dpunkt.verlag

Jurriaan Kamer · *jurriaan@formule-x.nl*
Rini van Solingen · *rini@formule-x.nl*

Lektorat: Christa Preisendanz
Übersetzung: Rolf Dräther, *www.happycentric.de*
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz: Birgit Bäuerlein
Herstellung: Stefanie Weidner
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, *www.exclam.de*
Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

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

ISBN:
Print 978-3-86490-731-9
PDF 978-3-96088-914-4
ePub 978-3-96088-915-1
mobi 978-3-96088-916-8

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2020 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17 · 69123 Heidelberg

Autorisierte Übersetzung der niederländischen Originalausgabe
Copyright © 2019 by Jurriaan Kamer and Rini van Solingen
Title of the Dutch original *Formule X - Hoe zorg je voor extreme versnelling in je organisatie?*
ISBN 978 90 470 1292 4
Translation Copyright © 2020 by dpunkt.verlag. All rights reserved.

Hinweis:
Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns:
Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen:
hallo@dpunkt.de.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.
Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.
Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

»If everything seems under control, you're not going fast enough!«

Mario Andretti
(ehemaliger Formel-1-Fahrer)

Geleitwort von Robert Doornbos[1]

Obwohl mich die meisten Menschen als (ehemaligen) Autorennfahrer und Formel-1-Analysten bei Ziggo-Sport kennen, war es mein größter Kindheitstraum, einmal Wimbledon zu gewinnen. Von klein auf habe ich mich fortwährend mit Tennis beschäftigt und einige Jahre lang an Wettbewerben auf hohem Niveau teilgenommen, bis ich 1998 gemeinsam mit meinem Vater als Gast des Williams-Teams nach Spa-Francorchamps zum Grand Prix von Belgien eingeladen wurde. Es war sofort um mich geschehen. Diese Geräusche. Diese Kraft. Diese Geschwindigkeit. Wahnsinn! Auf dem Heimweg war mir völlig klar: Das ist mein Ziel, hier liegt meine Leidenschaft. Meinen Tennisschläger hängte ich an den Nagel und der Wunsch, mir eine Karriere als Autorennfahrer aufzubauen, war geboren.

Weil ich hart daran arbeitete, niemals aufgab und alles für den Sport gab, stand ich genau sieben Jahre später im Startfeld der Formel 1. Meinen ersten Grand Prix fuhr ich auf dem Hockenheimring. Ganz vorne stand mein großes Idol Michael Schumacher. Den habe ich während des Rennens noch ein paar Mal gesehen … ich glaube, er hat mich mehr als vier Mal überholt. Aber das machte mir nichts aus; ich fuhr Autorennen! Insgesamt durfte ich elf Rennen in der Formel 1 fahren – eine fantastische Erfahrung. Erfolge im Autorennsport hatte ich später hauptsächlich in der amerikanischen Variante der Formel 1: der IndyCar-Serie[2]. In dieser Meisterschaft habe ich Rennen gewonnen und um den Meistertitel gekämpft. Die USA sind ein großartiges Land, um dort als Spitzensportler zu leben und zu wohnen. Während meiner Rennkarriere habe ich gelernt, dass Ziele entscheidend sind. Nur indem man sich ambitionierte Ziele setzt, gelingt es, alles

1. *https://de.wikipedia.org/wiki/Robert_Doornbos*
2. *https://de.wikipedia.org/wiki/IndyCar_Series*

aus sich herauszuholen und bis an die Grenzen zu gehen. Denn genau dort, im Grenzbereich, liegen die Chancen, besser zu werden. Noch gezielter, noch schneller, noch besser. Ein Ziel, viel Disziplin und unendlich viel Durchhaltevermögen. Dann ist der Erfolg immer in Reichweite.

Diese Erkenntnis habe ich auch in mein Leben nach der Rennkarriere mitgenommen. Nicht nur als Analyst, sondern auch als Unternehmer. Aus meiner Sicht sind es drei entscheidende Dinge, die ich in meinem Geschäftsleben noch heute täglich nutze. Zuallererst: eine konstante Balance zwischen *risk* und *reward* zu finden. Wie viel Risiko ist man bereit einzugehen, um sein Ziel zu erreichen, und wie hoch ist die damit verbundene Belohnung? In der IndyCar-Serie habe ich einen Teamkollegen verloren (Justin Wilson) und war selbst häufig genug arg lädiert. Es ist mir einige Male passiert, dass einen Tag nach dem Rennen jemand mit einem Scheck über Hunderttausend Dollar an meinem Krankenbett stand, weil ich den Preis für den »Kracher der Woche« gewonnen hatte. Mit einer kollabierten Lunge kann man aber nur mühsam lachen, das weiß ich aus eigener Erfahrung. Auch bei Investitionen in Startups nehme ich immer eine *Risk-Reward*-Abwägung vor. Dabei lasse ich mich so viel wie möglich von meinem Gefühl leiten, so wie hinter dem Steuer, doch immer wieder suche ich die Balance zwischen Gefahren und Erträgen.

Zum Zweiten habe ich gelernt, wie wichtig Menschenkenntnis beim Aufbau von Teams ist. Im professionellen Rennsport auf höchstem Niveau dreht sich alles um das Team. Angefangen bei dem, der den Werkstattboden streicht, bis hin zu demjenigen, der die Leitung innehat. Sie alle sind vollwertige Mitglieder des Teams und jeder trägt auf seine Weise dazu bei, das Team voranzubringen. Wenn ich beispielsweise heutzutage einmal das Red-Bull-Team besuche, kenne ich bestimmt noch siebzig Prozent der Menschen dort. Und auch sie kennen mich noch, obwohl es inzwischen mehr als zehn Jahre her ist, dass ich im Red Bull RB2 meine Runden fuhr. Teammitglieder wachsen innerhalb des Teams, verbessern sich selbst und damit auch das Team. Darüber hinaus sind sie äußerst loyal, was ein Zeichen dafür ist, dass es stimmt.

Zu guter Letzt habe ich gelernt, dass für manche Menschen doch noch ein Unterschied zwischen Sponsoring und einem Darlehen besteht ;) Doch zum Glück ist diese Angelegenheit ganz und gar abgeschlossen.

Als Jurriaan und Rini mich baten, für dieses Buch ein Geleitwort zu schreiben, hatte ich einen Augenblick lang Zweifel. Was habe ich, ein Ex-Sportler, in einem Managementbuch zu suchen? Obwohl ich nicht wirklich viel lese, war ich doch neugierig auf dieses Buch. Ich sehe nämlich immer mehr Parallelen zwischen der Formel 1 und der Wirtschaft: das Streben nach Perfektion, die schrittweise Verbesserung und die zunehmende Schnelligkeit und Agilität. In der Formel 1 dreht sich alles um das Rennen am Sonntag. Das ist entscheidend. Dort werden die Preise vergeben. Auch in der Wirtschaft gibt es solche Momente. Vielleicht nicht am Sonntagnachmittag, aber es gibt sie. Ist das gesamte Unternehmen dann einsatzbereit? Begreift jeder, dass nun, nach Tausenden Stunden gemeinsamer Vorbereitung, die Ernte eingefahren werden kann? Sind alle bereit, um für den ersten Platz durchzuhalten? Kurzum: Kann man sich auf seine Teammitglieder verlassen, wenn es wirklich ums Gewinnen geht? So gesehen ist es tatsächlich eine schöne Idee, einmal zu schauen, wie die Lektionen aus der Formel 1 auf das »normale« Wirtschaftsleben übertragen werden können. Vor allem, wenn es um Teamarbeit geht, denn darin zeichnet sich die Formel 1 aus.

Deshalb habe ich mit viel Freude das Manuskript gelesen und dieses Geleitwort geschrieben. *Formel X* liefert einen guten Überblick über Lektionen aus der Formel 1, die direkt in Unternehmen angewendet werden können. Und durch die erzählerische Form findet man schnell Zugang zu dem Buch. Es ist leicht lesbar; ich hatte es innerhalb weniger Stunden durch. Und das Wesentliche wird am Ende noch einmal in einem übersichtlichen Modell zusammengefasst. Das Buch handelt eigentlich mehr von selbstorganisierten Teams und Organisationsveränderung als vom Rennsport. Das fand ich persönlich etwas schade, denn Autorennen fahren ist meine Leidenschaft. Ich bleibe natürlich durch und durch ein Rennfahrer.

Nichtsdestotrotz verschafft dieses Buch einen hervorragenden Einblick, welche Aspekte der Formel 1 auch in der Wirtschaft relevant und anwendbar sind. Ich erkannte beispielsweise den Fokus auf Vereinfachung wieder oder die ständige Fragestellung: »Wird das Auto dadurch schneller?« Diese immer wiederkehrende Suche nach der extra Hundertstelsekunde, denn all die Hundertstelsekunden summieren sich zu ganzen Sekunden auf. Und die entscheiden dann über Gewinnen oder Verlieren. Auch der Fokus auf stän-

diges Lernen und Verbessern war mir nicht fremd. Damit ist die Formel 1 gespickt. In jedem Rennen lernen, wie das kommende Rennen noch besser werden kann. Darin liegt der Schlüssel zum Erfolg. Immer!

Fazit: *Formel X* ist ein Buch, das sich gut liest und Einsichten vermittelt, wie man Lektionen aus der Formel 1 in die eigene Praxis überführen kann. Deshalb empfehle ich dieses Buch von Herzen. Ich wünsche viel Freude und Inspiration beim Lesen. Und danach … beschleunigen!

Robert Doornbos
Amsterdam, 9. April 2019

Inhalt

Die Geschichte 1

Prolog 3

Teil I **Freies Training** 5

Quickie 7
Ins Büro 12
»Kitchen Slow« 17
Ein Toast 20
»Formel Kitchen« 23
Das Interview 27

Teil II **Qualifikation** 31

Besprechung 33
Geht nicht – gibt's nicht! 40
Ein Alptraum 42
Besser steuern 44
Das Ultimatum 50
Die Einladung 54

Teil III **Das Rennen** 57

Luxusmenschen 59
Verwunderung 62
Nachbesprechung 67
Teamchef 70
Lieber umkehren 75

Teil IV **Neustart** 79

Weekly 81
Weiter verweisen 87
Ein Entscheidungsbaum 93
Hände 97
Schnell entscheiden 103

Teil V **Die letzte Runde** 109

Werksbesichtigung 111
Insomnia 117
Gesunder Menschenverstand 120
Automatisieren 122
Im Kiesbett 125
Verzweiflung 127

Teil VI **Ziellinie** 129

Überholvorgang 131
Poleposition 134
Finish 140

Das Modell 145

SCHNELLER 147
Schnell und eigenverantwortlich entscheiden 149
Nordstern 152
Einfacher 154
Lernen und anpassen 157
Leidenschaftliche Teams 160
Elementare Physik 163
Rhythmus 166

Anhang 169

Mehr lesen? 171
Danksagung 174
Über die Autoren 176
Über den Übersetzer 179
Stimmen zum Buch 180

Die Geschichte

Prolog

Als das Echo der zugeschlagenen Tür verhallt, wird es auf einmal sehr still im Haus. Ist es wirklich das, was ich will? Und – ist es all das wert?

Dann klingelt mein Telefon. Die Nummer kenne ich nicht. Ich drücke den Anruf weg. Drei Sekunden später wieder dieselbe Nummer. Noch einmal drücke ich sie weg, werde aber sofort wieder angerufen. Also beschließe ich ranzugehen.

»Ronald Verhulst, ja bitte?« Ich merke selbst, wie gereizt das klingt. Am anderen Ende ist Poltern und Lärm zu hören und Musik im Hintergrund. Erst kann ich nichts verstehen, doch dann höre ich: »Hallo, hallo? Ich bin's. Hörst du mich? Kannst du zu mir kommen? Ich muss dich *unbedingt* sprechen.« Es dauert einen Moment, ehe ich die Stimme von Henk, unserem Großaktionär, erkenne. Er klingt verwirrt. Scheint betrunken zu sein. Vor allem aber höre ich Panik in seiner Stimme. Natürlich kann ich zu ihm kommen. Für Henk würde ich alles tun – was auch passiert. Ich springe in mein Auto und fahre los.

Als wir uns knapp eine Stunde später treffen, ist er noch immer aufgewühlt. »All die Jahre habe ich verdammt hart gearbeitet, und nun ist das alles umsonst gewesen!« Das klingt nicht wie Henk. »Henk, was meinst du damit? Was ist los? Warum diese Panik?« »Hast du denn wirklich überhaupt nichts mitbekommen, Ronald?! Es ist in den letzten Monaten sehr schnell bergab gegangen mit meinem Geld. Ich bin fast pleite. Wir haben gerade noch Geld für die nächsten paar Wochen. Immer wieder habe ich aus eigener Tasche zugeschossen, aber damit ist nun auch Schluss!« Betrübt spricht er weiter: »Ich sehe die Schlagzeilen schon vor mir: vom Multimillionär zum Sozialhilfeempfänger!« Schweigend starrt er vor sich hin. Ich bin völlig per-

plex und weiß nicht, was ich sagen soll. Dann sieht er mich auf einmal an und packt mich fest an den Schultern. Mit ausgestreckten Armen schaut er mir direkt in die Augen, als er mich anfleht: »Du bist der Einzige, der uns jetzt noch retten kann, Ronnie. Bitte, ja? Nur du kannst das schaffen.«

Teil I
Freies Training

Neun Monate zuvor