

# DREI ERFOLGSSTORIES

THREE STORIES  
OF SUCCESS

Geht das? Das geht! Wie man Entwicklungsprozesse durch radikales Umdenken effizienter gestaltet und so den Markteintritt schneller schafft: Drei Erfolgsgeschichten, die zeigen, wie das geht.

*Does it work? It works! How to make development processes more efficient by radically re-thinking them and thereby speeding up time to market: Three success stories that show how it works.*





ERSTE ERFOLGSSTORY

FIRST STORY OF SUCCESS

# SCHNELLER AM START

FASTER AT  
THE START

Kennen Sie die Geschichte von den Amerikanern und den Russen im Weltall? Zugegeben, es gibt einige. Viele sind wahr. Manche gut erfunden. Bei allen Geschichten ging es darum, dass einer der Erste sein wollte.

*Do you know the story of the Americans and the Russians in space? Granted, there are a few. Many are true. Some are pure inventions. But all the stories came down to one of them wanting to be the first.*

Der erste Mensch im All. Die erste Frau im All. Der erste Weltraumspaziergänger im All. Der erste Mensch auf dem Mond. Jede dieser Geschichten erzählt auf immer andere Weise die immer gleiche Geschichte vom Wettlauf der Amerikaner und Russen im All. Die meisten Geschichten kennen wir natürlich. Aber kennen Sie auch diese hier?

*The first man in space. The first woman in space. The first spacewalkers in space. The first man on the moon. Each of these stories somehow always tells the same story of the race between the Americans and Russians in space. Sure, we know most of the stories. But have you heard this one?*

In dieser Geschichte geht es um einen banalen Kugelschreiber. Wir alle haben das Bild im Kopf. Es zeigt einen Astronauten in der Raumstation, wie er Einträge ins Logbuch macht oder die Ergebnisse wissenschaftlicher Bord-Experimente notiert. Schreiben? Ein einfacher Vorgang, denken Sie? Ja, vielleicht auf der Erde. Aber im Weltraum? Mit einem Kugelschreiber geht das beispielsweise da oben nicht. Der braucht die Schwerkraft. In der Schwerelosigkeit kann er nicht funktionieren, weil die Tinte nur durch die Schwerkraft nach unten zur Mine fließen kann.

Wie, fragten sich Amerikaner und Russen, würde sich das Problem lösen lassen? Erneut entbrannte zwischen ihnen ein Wettlauf im All, um den sich Geschichten ranken. Eine geht so: Die Amerikaner fühlten sich von den Russen wieder einmal provoziert, näherten sich dem Problem darum zuerst und ließen eine in ihren Augen fortschrittliche Lösung entwickeln. Das Ergebnis: 1965 schloss die NASA mit Tycam Engineering Manufacturing, Inc. für ihr Gemini-Programm einen Festpreis-Vertrag über die Lieferung von 34 mechanischen Bleistiften zum Gesamtpreis von 4.382,50 US-Dollar (128,89 US-Dollar je Stück). Tests auf der Erde, unter den Bedingungen der Schwerelosigkeit, zeigten: Der Stift funktionierte perfekt. Ein Problem stand jedoch im Raum: Die Kosten für den Tycam-Pen waren astronomisch. Ein solcher Preis wurde in der amerikanischen Öffentlichkeit als völlig überzogen empfunden. Prompt machte die NASA den Vertrag rückgängig.

This story is about a simple pen. We all have the image in our heads. It shows an astronaut in the space station as he's making entries in the logbook or recording the results of onboard scientific experiments. Writing? A simple process, right? Yes, maybe on earth. But in space? Up there, writing with a pen doesn't work. It takes gravity.

In zero gravity, it can't work because it takes gravity to get the ink to flow downwards to the pen's reservoir.

How, wondered the Americans and Russians, could the problem be solved? A new space race broke out between them with its respective narratives growing around it. One goes like this: The Americans felt provoked by the Russians once again, approached the problem first and were able to develop what seemed to them an advanced solution. The result: In 1965 for its Gemini program, NASA signed a fixed-price contract with Tycam Engineering Manufacturing, Inc. for the supply of 34 mechanical pens for a total price of \$4,382.50 (\$128.89 per piece). Tests under the conditions of weightlessness on earth proved it: the pen worked perfectly. However, there was just one problem: The cost of the Tycam pen was astronomical. The American public would see such a price as utterly exorbitant. NASA quickly cancelled the contract.

Two years later, according to another story, there was a renewed attempt to develop a space pen. Supposedly in 1967 NASA itself invested over \$1 million in the development of a space pen.

Der amerikanische Albtraum: 34 mechanische Stifte zum Gesamtpreis von 4.382,50 US-Dollar (128,89 US-Dollar je Stück). Dagegen kostete der Bleistift der Russen fast nichts.

*The American nightmare: 34 mechanical pens for a total price of \$4,382.50 (\$128.89 per piece). By contrast, the pencil cost the Russians practically nothing.*

Zwei Jahre später, so eine andere Geschichte, folgte ein erneuter Versuch, ein Weltraumschreibgerät zu entwickeln. 1967 steckte die NASA selbst über 1 Mio. Dollar in die Entwicklung eines Weltraumstiftes. Die tüchtigsten NASA-Ingenieure machten sich daran, das Problem mit der Schwerkraft und der Tinte zu lösen und erfanden eine Art Kugelschreiber, äußerst kompliziert, der aber auch im Weltall bestens funktionierte. Dieser Stift ist in die Geschichte der Raumfahrt eingegangen.

Der Space Pen oder Astronautenstift, der übrigens nicht von der NASA, sondern von der Firma Fisher Space Pen Co. entwickelt wurde, flog zum ersten Mal 1968 mit ins All. Zur Legende wurde der Space Pen durch die fehlerhafte Berichterstattung der ARD zur Mondlandung im Jahre 1969, in der einer der Moderatoren im Studio auch die 1-Mio.-Dollar-Entwicklungsgeschichte des Bullet-Pen, wie er offiziell hieß, zum Besten gab.

Teuer hin oder her. Die Amerikaner waren trotzdem unheimlich stolz. Einerseits, weil sie vor den Russen auf dem Mond gelandet waren. Andererseits, weil ihnen die – wenn auch sehr aufwendige – Entwicklung eines Stiftes gelungen war, mit dem sie problemlos in der Schwerelosigkeit schreiben konnten. Und was war in der Zwischenzeit bei den Russen passiert? Sie hatten zwar das Rennen um die Landung auf dem Mond verloren, aber bei der „Erfindung“ eines intergalaktischen Schreibgerätes hatten sie die Amis heimlich abgehängt. Viel schneller als die Amerikaner hatten die Russen eine Lösung gefunden, wie man im All schreiben

They needed to solve the problem with the gravity and the ink and so they invented a kind of pen, albeit an extremely complicated one, that would work perfectly in space. And it's this pen that's gone down in the history of space travel.

The space pen or astronaut pen, which incidentally was not developed by NASA, but by Fisher Space Pen Co., flew into space for the first time in 1968. The space pen became legendary thanks to the erroneous reporting by the ARD on the moon landing in 1969, in which one of the moderators in the studio went on about the story of the \$1 million spent in developing the bullet pen, as it was officially called.

Expensive or not. The Americans were still very proud. On the one hand, because they had landed on the moon before of the Russians. And on the other hand, because they had succeeded in developing a pen – albeit at great expense – that could easily write in zero gravity. And what in the meantime were the Russians up to? They had lost the race for landing on the moon, but in the “invention” of an intergalactic writing instrument they had secretly left the Yanks far behind. Much faster than the Americans, the Russians had found a solution to how to write in space. Instead of chancing lengthy and costly development cycles, they instead presented a working solution with which they were much faster at the start: a pencil. It may not have been perfect, because the tip could break off, but it was many times cheaper than the spacey Yank pen.

konnte. Statt wie üblich langwierige und kostenintensive Entwicklungszeiten in Kauf zu nehmen, präsentierten sie lieber eine funktionierende Lösung, mit der sie viel schneller am Start waren: den Bleistift. Der war vielleicht nicht perfekt, weil er abbrechen konnte, dafür war er um ein Vielfaches preiswerter als der spacige Ami-Stift.

Unabhängig davon, ob sich die Kugelschreiber-Bleistift-Geschichte wirklich so zugetragen hat, steht sie doch als Beispiel für ein radikal anderes Denken. Ihre Botschaft steckt vielleicht in diesem einen Satz: Die Russen konnten mit dem Bleistift sofort etwas anfangen.

Regardless of whether the pen and pencil story really happened this way, it can still be read as an example of a radically different way of thinking. Their message might be put in this one sentence: With the pencil, the Russians had a head start in making things happen.

## 1969

---

Die Amerikaner landen als Erste auf dem Mond. Die Russen denken erst mal in eine völlig andere Richtung und landen einen Coup: Bleistift vor Space Pen.

*In 1969 the Americans were the first to land on the moon. Then the Russians thought in a completely different direction and pulled off a big success: pencil before space pen.*



ZWEITE ERFOLGSSTORY

SECOND STORY OF SUCCESS

# PLUG AND

# PLAY

---

Songwriter, Tonstudio, Produzent, Plattenfirma, Marketing-Millionen – vergiss es! Dieser Weg ist viel zu weit und vor allem zu teuer.

*Songwriter, recording studio, producer, record company, marketing millions – forget it! This way is much too long and above all too expensive.*

Justin Bieber, Andy McKee, Ryan Higa, Shane Dawson, Fred oder Ray William Johnson – um nur einige zu nennen –, sie alle haben eines gemeinsam: Sie haben es von der Straße oder aus dem heimischen Kinderzimmer auf direktem Wege in die internationalen Charts geschafft; bis in die Top 10 oder ganz nach oben. Auf jeden Fall ganz ohne Umweg.

*Justin Bieber, Andy McKee, Ryan Higa, Shane Dawson, Fred or Ray William Johnson – to name just a few – all have one thing in common: they have made it from the street or from their parent's bedrooms directly into the international charts; skyrocketing into the top 10 or even straight to the top. Without making a single detour.*

Was sie verbindet? Keiner von ihnen hatte zuvor einen Songwriter beauftragt, ein Tonstudio gemietet, einen Produzenten gesucht, eine Plattenfirma interessiert und schon gar keine Marketing-Millionen investiert.

*What unites them? None of them had ever commissioned a songwriter, rented a recording studio, sought a producer, got a record company interested in them or invested millions of dollars in marketing.*

Stattdessen griffen sie zu ihrem mehr oder weniger guten Instrument, verließen sich auf ihre Stimme, setzten sich vor eine Videokamera und spielten oder sangen los.

Alles war unperfekt: das Bild, der Ton, die Technik, ihr ganzer Auftritt. Aber das war ihnen egal. Sie wollten, dass man hört und sieht und erkennt, was in ihnen steckt. Ihre Begabung war ihr einziges Kapital. Sie wählten den kürzesten, schnellsten und billigsten Weg in den Markt. Ihr Mittel zum Zweck: YouTube.

Da ist zum Beispiel die Geschichte von Andy McKee. Zu seinem 13. Geburtstag bekam er von seinem Vater seine erste Gitarre geschenkt. Zuhause nahm er kleine Gitarren-Videos von sich auf. Die YouTube-Trailer seiner virtuosen Performances als Fingerstyle-Gitarrist wurden bis zu 10 Millionen Mal angesehen und machten ihn innerhalb kurzer Zeit bekannt. Schließlich nahm ihn das Label Candy Rat Records unter Vertrag.

Eine andere Geschichte ist die von Justin Bieber. Man muss kein Fan seiner Musik sein, aber man muss anerkennen, dass sich seine Welt-Karriere ohne irgendwelche technischen oder finanziellen Mittel ziemlich rasant entwickelte.

Der Anfang dieser Entwicklung verlief noch ähnlich wie bei Andy McKee. Justin Drew Bieber wollte Musiker werden. Er begann mit Coverversionen bekannter Songs. Seine Mutter war es, die Videos davon machte und auf YouTube

Instead, they resorted to their more or less good instrument, relied on their voice, sat down in front of a video camera and played or sang.

Everything was imperfect: the image, the sound, the technique, their whole appearance. But they didn't care. They wanted to be heard and seen and knew what their gift was. Their talent was their only capital. They chose the shortest, fastest and cheapest way to the market. Their means to an end: YouTube.

For example, there's the story of Andy McKee. For his 13th birthday his father gave him his first guitar. He made little guitar videos of himself at home. The YouTube trailer of his virtuoso performances as a fingerstyle guitarist were seen up to 10 million times, and made him famous practically overnight. In the end, he was signed by the label Candy Rat Records.

Another story is that of Justin Bieber. You don't have to be a fan of his music, but you do have to acknowledge that he developed his world career pretty rapidly, without any technical or financial resources.

The beginning of this development was still similar to Andy McKee's. Justin Drew Bieber wanted to be a musician. He began with cover versions of popular songs. His mother was the one who made videos of them and posted them on YouTube. In 2008, the American music manager Scooter Braun became aware of Bieber's YouTube videos and Bieber got his

veröffentlichte. 2008 wurde der amerikanische Musikmanager Scooter Braun auf Biebers YouTube-Videos aufmerksam und Bieber bekam seinen ersten Plattenvertrag. Heute zählt er zu den Top Acts der internationalen Musikbranche.

Das Beispiel von Justin Bieber und den anderen genannten und ungenannten Künstlern, die es weit gebracht haben, weil sie zunächst in kurzen Schritten vorgegangen waren, zeigt, dass unkonventionelles Denken zu einem deutlich früheren Zeitpunkt handlungsfähig machen kann. Wahrscheinlich verlangte dieses Vorgehen von allen eine gewisse Naivität. Ganz sicher aber brauchte es den Glauben, dass man damit schneller vorankommen kann.

first record deal. Today he is one of the international music industry's top acts.

The example of Justin Bieber and the other named and unnamed artists who have come a long way by starting with little steps shows that unconventional thinking can make it possible to act at a significantly earlier time. It's true. This approach may have taken a certain naivety. But it definitely took the belief that this is the way to get things moving more quickly.

## 2005

Google lanciert das Videoportal YouTube im Netz. Nach dem Motto „Broadcast Yourself“ springen Menschen auf der ganzen Welt sofort auf die Idee an und starten ohne großen Aufwand ihre Karriere im Musik-Business.

*In 2005 Google launched the YouTube video platform on the net. Following the motto "Broadcast Yourself", people around the world instantly jumped on this idea, launching their careers in the music business at very little expense.*



DRITTE ERFOLGSSTORY

THIRD STORY OF SUCCESS

# EINFACH

LET'S GO KIDS!

---

# LOSLEGEN, KINDER!

Was ist effektiver? Einfach loslegen oder bis ins kleinste Detail planen? Sie glauben, der Fall wäre klar? Lesen Sie weiter.

*What is more effective? Just striking out or planning down to the littlest detail? You think this one's a no brainer? Keep on reading.*

Richtig ist, dass die strategische Planung lange als eine Art Garant für sehr gute Resultate galt. Dann aber kam es zu einem Experiment mit Spaghetti, Marshmallows und einem verblüffenden Ergebnis. Teilnehmer der sogenannten Marshmallow-Challenge waren unter anderem Absolventen von Business-Schools. Gegen sie ließ man vierjährige Kindergartenkinder antreten. Das Team der Jungakademiker war schon siegessicher. Doch es kam anders: Jedes Team erhielt eine Packung ungekochter Spaghetti, einen Bindfaden, Klebeband und ein Marshmallow. Die Aufgabe bestand darin, in einem definierten Zeitrahmen von genau 18 Minuten aus den Spaghetti einen möglichst hohen Turm zu bauen, auf dessen Spitze ein Marshmallow zu platzieren war. Während die kleinen Macher einfach mit dem Bauen loslegten, dachten die großen Strategen zuerst einmal gründlich vor und zurück, erst dann fingen sie an, auf die, wie sie glaubten, vermeintlich einzig richtige Lösung hinzubauen.

Welche Gruppe hat wohl am besten abgeschnitten? Wir haben die Ergebnisse zusammengefasst: Nur 25 cm ist der Turm bei Business-School-Absolventen hoch. Kindergartenkinder bauen dagegen Türme bis zu 75 cm Höhe. CEOs konstruieren im Schnitt 60-Zentimeter-Bauwerke. Wenn nur ein einzelner CEO dabei ist, der mit seinen Sekretärinnen zusammenarbeitet, kommen 80 cm zustande.

It's true that strategic planning has long been regarded as a kind of guarantee for excellent results. But then, there was an experiment with spaghetti, marshmallows and an astonishing result. Participants of the so-called Marshmallow Challenge included recent business school graduates. Competing against them were four-year old kindergartners. The team of young academics was confident of victory. But things turned out very differently. Each team received a package of uncooked spaghetti, a ball of string, tape and a marshmallow. The task was to build the highest possible spaghetti tower, placing a marshmallow on top and all within a fixed timeframe of exactly 18 minutes. While the little builders got right down to building, the big strategists thoroughly thought things through, going back and forth, only then starting to build what they believed to supposedly be the only correct solution.

Which group clearly came out on top? We have summarized the results: The tower by the business school graduates was only 25 cm tall (just under 10 inches). But the kindergarten students built towers up to 75 cm tall (nearly 30 inches). CEOs on average build 60-centimeter structures (approx. 24 inches). When there's only a single CEO, working together with his secretaries, that average comes to 80 cm (approx. 30 inches).

## Warum einfach ausprobieren effektiver ist

---

„Die Erklärung für diese Ergebnisse ist so einfach wie überraschend: Business-School-Absolventen halten sich nicht nur in Eitelkeiten und Rivalitätskämpfen auf. Sie sind auch darauf trainiert, strategisch auf die einzig richtige Lösung hinzubauen. Wenn das dann nicht klappt, haben sie keine Zeit mehr, etwas Neues zu bauen. Den CEOs merkt man die praktische Organisationserfahrung an. Wenn sie aber mit ihren Sekretärinnen zusammenarbeiten und nur einer den Ton angibt, werden sie eben noch besser.

Dass die Kindergartenkinder so gut abschneiden, liegt nicht nur daran, dass sie fern von Rivalitätskämpfen gut zusammenarbeiten; nein, sie sind auch einfach unbefangen genug, die Dinge einfach mal auszuprobieren. Wenn der Turm dann unterwegs zusammenkracht, versuchen sie es einfach nochmal. Mit dieser Learning-by-doing-Methode sind sie offensichtlich erfolgreicher als Business-School-Absolventen und die meisten Firmenchefs. Man sieht also, dass strategische Planung nicht immer zu den besseren Ergebnissen führen muss. Manchmal ist es besser, die Dinge einfach mal auszuprobieren.“<sup>1</sup>

## Why just trying is more effective

---

“The explanation for these results is as simple as it is surprising: Business school graduates are not only held back by vanity and rivalries. They are also fully trained to strategically approach the building of the single correct solution. Then if that doesn't work, they don't have any more time to build something new. With the CEOs, it's their practical organization experience you see. But if they work together with their secretaries with only one of them setting the tone, they are even better.

The reason why the kindergarteners perform so well isn't just that they work well together, far removed from rivalries. It's also because they are also simply uninhibited enough to just go ahead and try things out. If the tower collapses as they're building it, they just try building it again. By using this learning-by-doing method they are obviously more successful than business school graduates, and most CEOs. So you can see that strategic planning does not always lead to better results. Sometimes it's better to just give things a try.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Quelle: [www.imgriff.com](http://www.imgriff.com), 03.03.2014, Die Marshmallow-Challenge  
Source: [www.imgriff.com](http://www.imgriff.com), 3/3/2014, The Marshmallow Challenge

# 2006

---

Teambuilding in 18 Minuten: Business-School-Absolventen, CEOs und Kindergartenkinder treten gegeneinander an. Wer baut den höchsten Turm? Ihr Material: Spaghetti, Bindfaden, Klebeband und ein Marshmallow.

*Teambuilding in 18 minutes: Business school graduates, CEOs and kindergarten kids compete against each other. Who can build the highest tower? Their materials: Spaghetti, string, tape and a marshmallow.*

NICHT DAS  
FEHLERMACHEN  
BEHINDERT DEN  
FORTSCHRITT,  
SONDERN  
DAS FESTHALTEN  
AM VERDACHT,



IT'S NOT MAKING MISTAKES THAT  
SLOWS PROGRESS. IT'S HOLDING  
ON TO THE BELIEF THAT MAKING  
MISTAKES SLOWS PROGRESS.

DAS  
FEHLERMACHEN

KÖNNTE DEN  
FORTSCHRITT  
BEHINDERN.

