

ALLES, WAS SIE ÜBER
RAY DALIO:
PRINCIPLES
WISSEN MÜSSEN

EINE ZUSAMMENFASSUNG
DER 21 PRINZIPIEN
DES #1-NEW YORK TIMES-BESTSELLERS



ALLEN
CHENG

PLASSEN
VERLAG

ALLES, WAS SIE ÜBER RAY DALIO: PRINCIPLES WISSEN MÜSSEN
EINE ZUSAMMENFASSUNG VON ALLEN CHENG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
PDF summary of Principles by Ray Dalio

Copyright der Originalausgabe 2018:
© Allen Cheng. All rights reserved.

Interview mit Ray Dalio aus:

Magier der Märkte: Next Generation: Teil 1: Die Makro-Gurus
Copyright der deutschen Ausgabe 2013:
© Börsenmedien AG, Kulmbach
ISBN 978-3-86470-095-8

Copyright der deutschen Ausgabe 2019:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Börsenmedien AG
Lektorat: Egbert Neumüller
Druck: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-86470-653-0

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenverlag

ALLEN CHENG

**ALLES, WAS SIE ÜBER
RAY DALIO:
PRINCIPLES
WISSEN MÜSSEN**

**EINE ZUSAMMENFASSUNG
DER 21 PRINZIPIEN
DES #1-NEW YORK TIMES-BESTSELLERS**

PLASSEN
VERLAG

INHALT

6

Vorwort

8

Ray Dalio

9

Interview mit Ray Dalio

50

Was Sie in dieser Zusammenfassung
lernen werden

55

Übersicht über die Prinzipien

59

Teil 1 – Lebensprinzipien

91

Teil 2 – Arbeitsprinzipien

Vorwort

Wenn in Finanzkreisen von Ray Dalio die Rede ist, ist die Stimmungslage gemischt. Ein gewisser Argwohn mischt sich mit einem hohen Maß an Ehrfurcht. Argwohn, weil Ray Dalio das ist, was er ist: ein Hedgefonds-Manager, der mit anderer Leute Geld Geld verdient. Viel Geld, denn er zählt mit einem geschätzten Vermögen von 17 Milliarden Dollar zu den reichsten Amerikanern. Spätestens seit der ehemalige SPD-Chef Franz Müntefering 2005 eine Kapitalismusdebatte vom Zaun gebrochen hat, hängt dem Beruf des Hedgefonds-Managers der Malus der gefräßigen „Heuschrecke“ an. Wobei das Bild im Falle von Dalio nicht passt: Mehr als die Hälfte seines Milliardenvermögens will Dalio für wohltätige Zwecke spenden, ähnlich wie Microsoft-Gründer Bill Gates und Investmentlegende Warren Buffett. Er gilt auch als bescheiden, als jemand, der lieber zum Fischen nach Kanada fährt als zu Millionärspartys auf Long Island.

Daher schwingt vor allem Ehrfurcht mit. Das ist schon allein daran ersichtlich, welche Aufmerksamkeit er mit dem erregt, was er sagt oder tut. Zum Beispiel als Dalio mit dem von ihm im jungen Alter von 26 Jahren gegründeten Hedgefonds Bridgewater Anfang 2018 im großen Stil auf fallende Kurse in Europa und insbesondere in Deutschland setzte. Bei DAX-Aktien mit teils hohem Indexgewicht wie Siemens, Allianz, BASF oder SAP positionierte er sich short. Das Ergebnis ist bekannt: Der DAX startete eine Talfahrt, der 69-Jährige, der rund 160 Milliarden Dollar verwaltet, lag einmal mehr goldrichtig. Das gilt sowohl für das Jahr 2018 als auch historisch. 2018, wohlgemerkt ein für Geldanleger lausiges Jahr, brachte es Bridgewater mit seinem Flaggschiff-Portfolio Pure Alpha auf eine Performance von 14,6 Prozent. Seit der Firmengründung konnte Dalio das Vermögen seiner Kunden um weit über 50 Milliarden Dol-

lar mehren. Eine Performance, mit der wohl kein anderer Hedgefonds mithalten kann. Seit Einführung des Pure-Alpha-Investmentansatzes im Jahr 1991 beträgt die Performance im Schnitt zwölf Prozent pro Jahr.

Trotzdem gilt Dalio als bescheiden und zurückhaltend. Das predigt er auch seinen Mitarbeitern. „Menschen, die eine bestmögliche Entscheidung treffen wollen, sind selten davon überzeugt, dass sie selbst die besten Antworten haben“, beschreibt Dalio eines seiner Prinzipien. Davon hat er sogar so viele, dass er damit ein Buch mit 570 Seiten gefüllt und darüber philosophiert hat.

Wenn Sie Dalios Prinzipien durcharbeiten, werden Sie sich immer wieder selbst begegnen. Sie werden feststellen, dass Sie einzelne Prinzipien aus Intuition bereits verinnerlicht haben. Die häufigere Erkenntnis wird jedoch sein, dass Sie erkennen, wie Sie ganz banale Themen im Alltag oder im Beruf falsch angehen und dadurch für Sie nachteilige Entscheidungen treffen, und Sie werden schon beim Lesen darüber nachdenken, manchmal sogar in schmunzelnder Erkenntnis, was Sie besser machen können. Dalios Prinzipien werden Ihnen durch rationale Selbstreflexion die Augen öffnen. Letzteres ist dem Autor ungemein wichtig: „Ich habe meine Prinzipien aufgeschrieben, damit Sie darüber nachdenken, und nicht, damit Sie sie blindlings befolgen“, soll Dalio harsch Mitarbeitern entgegenwerfen, die sich dazu nicht ihre eigenen Gedanken machen. Ray Dalio ist eben ein Mann mit Prinzipien, aber kein Prinzipienreiter.

Markus Horntrich, Chefredakteur *Der Aktionär*

**IN DIESER
ZUSAMMEN-
FASSUNG
DER
PRINZIPIEN
WERDEN
SIE LERNEN:**

- WIE IHR **RATIONALES ICH** UND IHR **EMOTIONALES ICH** UM DIE KONTROLLE ÜBER IHR LEBEN KÄMPFEN
- WIE SIE **IHR EGO** ÜBERWINDEN, UM IHRE ZIELE ZU ERREICHEN
- WIE SIE MIT DEM **5-SCHRITTE-PROZESS** IHRE ZIELE IM LEBEN ERREICHEN UND
- WARUM SIE **ANDERE MENSCHEN** BRAUCHEN, DAMIT SIE MIT GRÖßERER WAHRSCHEINLICHKEIT RECHT HABEN.

Wie man das Beste aus „Principles: Life and Work“ und dieser Zusammenfassung herausholt

Im Gegensatz zu den meisten Sachbüchern ist „Principles: Life and Work“ ziemlich auf den Punkt und auf hohem Niveau geschrieben. Abgesehen vom biografischen ersten Teil verzichtet Dalio auf lockere Anekdoten und versorgt Sie mit prägnanten Regeln und Taktiken für Leben und Arbeit.

Das bedeutet, dass die Prinzipien von Dalio nur wie Plattitüden klingen und zum einen Ohr hinein und zum anderen wieder hinausgehen, ohne etwas zu verändern, wenn Sie die Lektionen nicht wirklich verinnerlichen. Wie oft haben Sie ein Sachbuch gelesen, nur um dann seine Lehren zu ignorieren und nicht an Ihren Schwächen zu arbeiten?

Ich habe diese Zusammenfassung geschrieben, um die hauptsächlichsten Punkte und Themen der „Principles“ zusammenzufassen, damit Sie sich darauf konzentrieren können, sie zu verstehen und sich damit auseinanderzusetzen – und sich nicht in Kleinigkeiten verzetteln. Dalio wiederholt diese Themen in verschiedenen Zusammenhängen und Formulierungen durch das Buch hindurch, und es kann schwer sein, die Muster zu sehen und sich auf die konkreten Prinzipien zu konzentrieren.

In diese Zusammenfassung von „Principles: Life and Work“ habe ich auch Abschnitte mit dem Titel „Hören Sie auf zu lesen und machen Sie diese Übung“ eingefügt. Ich empfehle Ihnen, tatsächlich mit dem Lesen aufzuhören und die Übungen zu machen. Ich bin sie selbst durchgegangen und habe mir zehn Seiten persönliche Notizen über meine Schwächen und dazu gemacht, wie ich sie verbessern kann.

Noch mehr empfehle ich, das eigentliche Buch zu lesen, in dem Dalio die Argumentation verdeutlicht, die hinter den Prinzipien steht. Diese Zusammenfassung soll lediglich als Grundlage und Verstärkung der Hauptkonzepte dienen. Es kann sein, dass sie nicht ausreicht, um seine Lehren vollständig zu verinnerlichen.

Denken Sie daran, dass es besser ist, sich 20 Stunden mit einem Buch zu beschäftigen, das den Verlauf Ihres Lebens verändern könnte, als ein Buch in fünf Stunden durchzulesen und nichts zu verändern.

ÜBERSICHT ÜBER DIE PRINZIPIEN

- Die Wahrheit zu finden ist das Wichtigste, um die bestmöglichen Entscheidungen zu treffen. Die besten Entscheidungen zu treffen bringt Sie Ihren Zielen näher.
- Zwei Dinge stehen der Wahrheitsfindung im Weg:
 - 1) Ihr Ego und Ihre Emotionen
 - 2) Ihre blinden Flecken
- Um diese beiden Barrieren zu überwinden, muss man innerlich *radikal aufgeschlossen* sein und äußerlich *Hilfe von glaubwürdigen Menschen suchen*.
 - Erkennen Sie, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Sie eigenständig immer die beste Antwort haben, extrem gering ist.
 - Haben Sie immer Angst davor, dass Sie sich irren und Ihnen Informationen fehlen.
 - Würden Sie *bereitwillig* die Augen vor etwas verschließen, um einen Fehler machen zu können? Die meisten Menschen tun das.
 - Es lohnt sich fast immer, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Sie recht haben.
 - Sagen Sie nicht: „Ich habe recht.“ Fragen Sie: „Woher weiß ich, dass ich recht habe?“
- Eine wichtige Wahrheit, die die Menschen häufig ignorieren, sind ihre eigenen Schwächen und Fehler. Das Nachdenken darüber tut ihnen weh.
 - Indem Sie Ihre Schwächen und Fehler ignorieren, behindern Sie sich selbst bei der Erreichung Ihrer Ziele.
 - Fehler und Schmerzen sind die Ermahnung der Natur, zu Lernen. Sie müssen über Ihre Fehler nachdenken und Lösungen für Ihre Probleme gestalten, um sich weiterzuentwickeln.
- 5-Schritte-Prozess, um das Gewünschte zu erhalten.
 - Setzen Sie sich klare Ziele.
 - Identifizieren Sie Probleme und tolerieren Sie sie nicht.
 - Untersuchen Sie Ihre Probleme, um die Ursachen zu finden.

- Entwerfen Sie Lösungen zur Erledigung von Problemen
- Erledigen Sie die Aufgaben, die zur Erfüllung erforderlich sind.
- Der 5-Schritte-Prozess basiert auf dem gesunden Menschenverstand. Aber die meisten Menschen halten sich nicht wirklich daran, und zwar aus einer Vielzahl von Gründen.
 - Die Menschen haben bei einem oder mehreren dieser Schritte Schwächen. Identifizieren Sie Ihre schwächsten Schritte. Dann werden Sie besser darin oder Sie finden jemanden, der Ihnen helfen kann, Ihre Schwächen zu kompensieren.
- Die Menschen sind sehr unterschiedlich gepolt. Sie denken unterschiedlich und haben unterschiedliche blinde Flecken.
 - Dies fördert Konflikte und Missverständnisse durch schlechte Kommunikation.
 - Üben Sie fundierten Widerspruch, um den Standpunkt der anderen zu sehen, und gelangen Sie gemeinsam auf rationale Weise zur Wahrheit.
- Betrachten Sie sich von oben nach unten als Maschine.
 - Sie sind sowohl Arbeiter als auch Konstrukteur der Maschine. Sie müssen Ihre Maschine modifizieren, um bessere Ergebnisse zu erzielen.
- Am Arbeitsplatz ist die *Ideen-Meritokratie* der beste Weg, um Entscheidungen zu treffen.
 - Bringen Sie intelligente, unabhängige Denker zusammen, lassen Sie sie durchdacht unterschiedliche Meinungen vertreten und halten Sie sich an vereinbarte Wege, Meinungsverschiedenheiten zu überwinden. Dies wird das beste kollektive Denken ermöglichen.
 - Damit die Ideen-Meritokratie funktioniert, braucht man:
 - Radikale Wahrheit – kein Filter für das, was Sie denken
 - Radikale Transparenz
 - Fundierten Widerspruch
 - Glaubwürdigkeitsorientierte Entscheidungsfindung

- Betrachten Sie die Organisation (wie auch das Leben) als Maschine und sich selbst als Ingenieur.
- Jedes Problem kann auf ein Problem in der Maschinenkonstruktion hinweisen. Ignorieren Sie das nicht.
 - Verstehen Sie die Teile der Maschine (die Menschen, die Prozesse, die Kultur) so, wie ein Vorarbeiter seine Werkzeuge versteht.
 - Das Ideal ist es, eine Maschine zu entwickeln, die so gut funktioniert, dass man sich zurücklehnen und die Schönheit des Ablaufs bewundern kann.
- Die Kodifizierung Ihrer Entscheidungsregeln in Grundsätze wird die Qualität der Entscheidungsfindung beschleunigen und verbessern.
 - Betrachten Sie Situationen als „nur noch so eine“.
 - Verwenden Sie Werkzeuge, um sich in den Momenten der größten Schwäche an Ihre Prinzipien zu erinnern.

Teil 1

**LEBENS-
PRINZIPIEN**

Der 5-Schritte-Prozess, um das Gewünschte zu erhalten

1. Setzen Sie sich klare Ziele
2. Identifizieren Sie Probleme und tolerieren Sie sie nicht.
3. Diagnose von Problemen, um die Ursachen zu ermitteln.
4. Lösungen zur Problembewältigung entwerfen
5. Erledigen Sie die Aufgaben, die zur Erfüllung erforderlich sind.

Genauer aufgegliedert:

1. Setzen Sie sich klare Ziele

- Seien Sie wagemutig. Was Sie für unerreichbar halten, hängt nur von dem ab, was Sie im Moment wissen.
 - Sobald Sie anfangen, tun sich Wege auf, die vorher unvorstellbar waren.
 - Wenn Sie wissen, dass Sie Ihr Ziel erreichen können, zielen Sie nicht hoch genug.
- Im Idealfall richten sich Ihre Wünsche (ursprüngliche Wünsche) nach Ihren Zielen (rationale Wünsche).
 - Diäten sind hart, weil Ihr Verlangen (leckeres Essen) mit Ihrem Ziel kollidiert (Gewicht verlieren).
 - Wenn die beiden übereinstimmen, wird es einfacher, Ihre Ziele zu erreichen.
- Die Entscheidung, was NICHT zu tun ist, ist oft genauso wichtig wie die Entscheidung, was zu tun ist.
 - Sie können so ziemlich alles haben, was Sie wollen, aber Sie können nicht alles gleichzeitig haben. Lehnen Sie gute Alternativen ab, um noch bessere zu verfolgen.
- Verwechseln Sie Ziele nicht mit Aufgaben.
- Wenn Ihnen automatisch Geld einfällt, sollten Sie sich davor hüten, es als vorrangiges Ziel zu setzen.

- Sinnvolle Arbeit und Beziehungen machen glücklicher als Geld.
- Beginnen Sie mit Ihren echten Nicht-Geld-Zielen, dann arbeiten Sie sich zurück zu dem Geld, das Sie dafür brauchen.
- Laut Dalio sind die Grundlagen – ein gutes Bett, gute Beziehungen, gutes Essen, guter Sex – am wichtigsten und werden nicht viel besser, wenn man mehr Geld hat.

2. Identifizieren Sie Ihre Probleme und tolerieren Sie sie nicht.

- Identifizieren Sie zuerst die größten Probleme.
- Beginnen Sie mit dem Symptom, anstatt nach den Ursachen zu stochnern.
 - Beispiel: „Ich kann nicht genug schlafen“ ist kein Problem. Das nachgeschaltete Symptom ist: „Ich bringe eine schlechte Arbeitsleistung.“
- Ziehen Sie sich selbst zur Verantwortung. Jeder Misserfolg ist Ihr *persönliches* Versagen – das bedeutet, dass Sie nicht kreativ, flexibel oder entschlossen genug waren, das zu tun, was nötig ist.
- Ego und Bequemlichkeit stehen dem Erkennen von Problemen im Weg. Um dies zu überwinden, erkennen Sie, dass das *Nicht-ankennen* von Problemen Sie viel weiter von Ihren Zielen zurückwerfen wird.
 - Betrachten Sie das Leben als Spiel, das Ihnen Herausforderungen auferlegt, mit denen Sie kämpfen und die Sie überwinden müssen (zum Beispiel Dark Souls).
 - Probleme anzuerkennen heißt nicht, vor ihnen zu kapitulieren. Sie werden Wege finden, Probleme zu umgehen.
- Betrachten Sie sich selbst als Maschine, in die Ressourcen und Informationen eingespeist werden und die Ergebnisse liefert.
 - Eine solche Betrachtung von oben nach unten fördert die Objektivität.
 - Wenn Ihre Klimaanlage kaputt ist, würden Sie das tolerieren? Wenn nicht, warum sollten Sie mit sich anders umgehen?

- Dulden Sie Ihre Probleme nicht. Wenn Sie nicht den Willen zum Erfolg haben, dann ist Ihre Situation hoffnungslos.

3. Diagnose von Problemen, um die Ursachen zu ermitteln.

- Sprechen Sie mit relevanten Personen und betrachten Sie gemeinsam die Indizien.
- Machen Sie anderen Menschen klar, dass sie Sie auf Ihre Fehler hinweisen dürfen. Stellen Sie klar, dass sie Sie damit nicht verletzen.
- Nehmen Sie sich Zeit – mehr als 15 Minuten, manchmal Stunden.
- Fragen, die Sie sich stellen sollten:
 - Warum lief es nicht so, wie es sollte?
 - Fragen Sie fünfmal „Warum“, um zu den Grundursachen zu gelangen.
 - Handelt es sich bei der Grundursache um ein Muster?
 - Wie sollte ich als Maschine mich als Konsequenz daraus weiterentwickeln?
- Die Arbeitsprinzipien behandeln dies mit mehr Taktiken.

4. Lösungen zur Problembewältigung entwerfen

- Wiederholen Sie die Geschichte dessen, was Sie getan haben, um dorthin zu kommen, wo Sie jetzt sind.
- Betrachten Sie sich selbst als Maschine und finden Sie Veränderungen, um bessere Ergebnisse zu erzielen.
 - *Würden Sie eine Mikrowelle ertragen, die sich alle fünf Sekunden abschaltet, um ihre E-Mails zu überprüfen?*
- Arbeiten Sie sich von einer hohen Ebene nach unten zu spezifischen Aufgaben und Zeitplänen durch.
 - Betrachten Sie Ihren Plan als Filmdrehbuch, um zu visualisieren, wer im Laufe der Zeit was tut.
- Schreiben Sie Ihren Plan auf, damit jeder ihn sehen und sich daran messen kann.