

1 Vier Reaktionen auf Konjunkturrückgänge

Es gibt im Grunde vier mögliche Reaktionen auf Konjunkturrückgänge – und nur eine davon taugt etwas:

1. Die Cheerleader-Reaktion: »Ich mache da einfach nicht mit!«
2. Die Old-School-Reaktion: »Im Grunde hat sich doch gar nichts geändert; besinnen wir uns einfach auf unsere Grundlagen.«
3. Die Aussteiger-Reaktion: »Da kann ich nichts machen, ich kann einfach nur abwarten.«
4. Die Reaktion Vorankommen und Erobern: »Es werden sämtliche Ressourcen eingesetzt, um voranzukommen und zu erobern, während die anderen sich zurückziehen und Rückgänge verzeichnen.«

Zur Erklärung: Wenn die Wirtschaft sich wieder erholt und Sie Ihr Unternehmen aufbauen oder wieder aufbauen, treffen Sie in jeder Phase Entscheidungen, wie Sie reagieren wollen. Die Art, wie Sie auf den vorangehenden Konjunkturrückgang reagieren, ist das Ergebnis Ihrer Überzeugungen und der Einflüsse Ihres Umfelds. Sie haben von Ihren Arbeitgebern schon alle vier Reaktionen gehört und/oder erlebt. Schauen wir uns einmal alle vier Reaktionen an und untersuchen wir, was funktioniert und von welchen Unwahrheiten Sie gebremst werden könnten.

Die Cheerleader-Reaktion

Die erste Reaktion – die »Cheerleader«-Reaktion – lehnt es einfach ab, den negativen Trend mitzumachen. Mir gefällt diese Haltung, und ich bin auch in vielerlei Hinsicht damit einverstanden. Diese Haltung hat jedoch zwei verschiedene Ausprägungen; die

eine davon ist brauchbar, die andere nicht. Die erste Ausprägung beinhaltet, dass Sie an den Denk-, Handlungs- und Verhaltensweisen derjenigen nicht teilnehmen wollen, die sich mit dem Konjunkturrückgang abfinden. Hier bin ich durchaus ebenfalls der Meinung, dass man sich einer Massen-Negativität am besten nicht anschließen sollte. Die zweite Ausprägung aber, und das ist das Aufrechterhalten einer total positiven – und damit leicht unrealistischen – Einstellung in Zeiten gravierender Konjunkturrückgänge, ist bestenfalls ein Sich-Verschließen vor der Wirklichkeit. Es ist, als ob Sie versuchten (erfolglos, in den meisten Fällen), sich selbst zu überzeugen: Wenn ich »da einfach nicht mitmache«, dann werde ich schon irgendwie durchkommen. Ich betrachte mich zwar selbst als optimistischen Menschen und glaube auch, dass meine mentale Einstellung für den Erfolg entscheidend wichtig ist, aber ich halte es doch für unverantwortlich und unpraktikabel zu behaupten, die Wirtschaft könnte dadurch geändert werden, dass man sich einfach selbst »mental in die richtige Stimmung bringt«. Nein, man muss schon etwas *tun!* Es lässt sich schwer bestreiten, dass Unternehmen und Privatpersonen ihre Ausgaben kürzen und Menschen ihre Arbeit verlieren. Ich kenne kein Unternehmen und keine Branche, die in einer solchen Situation nicht irgendeine Art von Rückgängen bei den Umsätzen erlebt. Da passiert schon etwas sehr Reales, und es ändert gar nichts, wenn Sie sich durch diese Zeit einfach nur hindurchjubeln und sich weigern mitzumachen.

Wenn das Produkt oder die Leistung, die Sie verkaufen, von einer demografischen Gruppe abhängt, die gerade eine hohe Arbeitslosenquote aufweist, wird das also Ihr Geschäft beeinflussen. Über 10 Prozent der Erwerbsbevölkerung sind arbeitslos. In manchen Regionen überschreitet der Wert bereits 15 Prozent und steigt weiter. Diese Statistiken sind schon für sich genommen erschreckend und wirken sich negativ auf alle aus, die keine Arbeit finden. Hinzu kommen dann auch noch die finanziellen Schäden, die durch Angst, Sorge, Unsicherheit und mangelnde

Zuversicht verursacht werden und die noch verheerender sein können als die tatsächlichen Fakten und Zahlen selbst. Die Autoverkäufe sind um fast 40 Prozent gesunken, die Einzelhandelsumsätze erreichen den tiefsten Stand seit 25 Jahren, Zwangsvollstreckungen übertreffen historische Höchststände, gewaltige Mengen an Vermögen wurden durch den Rückgang der Immobilienpreise vernichtet, Altersvorsorgepläne haben die Hälfte ihres Werts verloren, Bankpleiten erreichen ein alarmierendes Niveau, die Kreditvergabe stagniert¹. Nein, positive Sprüche und eine optimistische Einstellung allein werden da nicht weiterhelfen.

Ich will Sie keineswegs in Panik versetzen, aber wenn Sie nur dem Eindruck folgen, Sie könnten sich aus einer solchen Situation einfach hinausjubeln, ist das unrealistisch. Wenn ein solcher ernst zu nehmender Weckruf erfolgt ist, dann gilt: Wer darauf mit den richtigen Maßnahmen reagiert, wird vorankommen, aber wer nur dasitzt und nichts tut, wird eine Menge Leid erfahren.

Lassen Sie mich ein Beispiel geben: Ich lebe in Los Angeles, wo die Naturkatastrophen – anders als an der Golfküste, wo ich aufgewachsen bin – Erdbeben und nicht Hurrikans sind. Der größte Unterschied zwischen beiden Ereignissen ist, dass Erdbeben ohne Vorwarnung auftreten und nur wenige Sekunden dauern (statt mehrerer Stunden). Nehmen wir also an, Sie leben in oder besuchen Los Angeles und es kommt zu einem größeren Erdbeben – 8,5 auf der Richter-Skala. Ganz gleich, wie gut Sie als Verkäufer sind, es dürfte Ihnen schwerfallen, irgendjemandem (sich selbst eingeschlossen) die Idee zu verkaufen, er oder sie solle sich einfach weigern da mitzumachen. Glauben Sie mir, wenn Sie das erste Mal in Ihrem Leben sehen und spüren, wie der Boden unter Ihren Füßen bebt und die Gebäude schwanken, werden Sie *nicht* in der Lage sein, das wegzujubeln. In Momenten intensiver Erlebnisse wie Hurrikans und Erdbeben, oder selbst Börsencrashes und wirtschaftlichen Rückschlägen, sind die Menschen überwältigt, flippen aus und neigen zu Überreaktionen. Typische erste Reaktionen auf solche gewaltigen Veränderungen sind Erstarren,

Flucht oder, bei vielen, ein schlichtes Bestreiten der Wirklichkeit dieser Vorkommnisse. Die Menschen sind weder darauf vorbereitet noch dafür begabt, solchen Veränderungen zu begegnen, und sie wollen nicht mit den Schäden und dem Ungemach konfrontiert werden, die sie mit sich bringen.

Ein Bestreiten der Tatsache, dass Sie ein Erdbeben erleben, wird allerdings mit Sicherheit nichts an der Tatsache ändern, dass Sie wohl etwas tun sollten, um sich zu schützen, und dass Sie ein paar spezielle Maßnahmen treffen sollten, mit denen Sie Ihre Sicherheit und Ihr Überleben gewährleisten. So werden Sie zum Beispiel vielleicht andere Wege einschlagen müssen als gewohnt, um an Essen, Wasser und Energie zu gelangen, da Straßen, Brücken, Kommunikationskanäle, Elektrizität und Internet entweder blockiert sind oder nicht mehr funktionieren. Buchstäblich *alles*, was Sie für selbstverständlich halten, wird betroffen sein und Ihnen höchstwahrscheinlich nicht mehr zur Verfügung stehen. Erdbeben passieren sehr schnell und oft ohne jede Vorwarnung. Diejenigen, die *wissen*, wie sie auf ein Erdbeben zu reagieren haben, werden in der Lage sein voranzukommen, während diejenigen, die nicht wissen, was sie tun sollen, automatisch ins Hintertreffen geraten.

Die meisten Menschen gehen mit Veränderungen in der Wirtschaft genauso um wie mit Erdbeben: Sie bereiten sich einfach nicht darauf vor. Das passiert besonders häufig in langen Perioden des Wohlergehens. Die Menschen werden ein wenig wie die Roboter und geradezu faul. Sie vergessen, welche Muskeln, Disziplin, Beharrlichkeit, Energie und Kreativität erforderlich sind, um zu dominieren. Sie wissen dann nicht, wie sie agieren sollen, wenn sich die Dinge plötzlich ändern, und daher *reagieren* sie nur. Die meisten Individuen, Manager und CEOs gewöhnen sich daran, ihre Geschäfte in einer stabilen Wirtschaftslage zu betreiben. Daher wissen sie nicht, wie sie richtig reagieren sollen, wenn die Dinge schwierig werden.

Immer wieder sieht man auch, wie Menschen übertrieben »vernünftig« werden in der Frage, welche Maßnahmen nötig sind, um sich selbst und ihr Unternehmen zu erhalten. Und wenn es zu Rezessionen kommt – wie es halt vorkommt und immer wieder vorkommen wird –, stellen viele Verkäufer, Manager, Unternehmer und CEOs fest, dass sie schlecht vorbereitet sind und nicht über das nötige Wissen verfügen, um solchen Konjunkturrückgängen zu begegnen. Die Menschen zeigen alle möglichen äußerst eigenartigen Reaktionen, wenn sie auf Ereignisse nicht vorbereitet sind. Viele Maßnahmen, die sie ergreifen, spiegeln einfach nur den Konjunkturrückgang wider, und damit reagieren sie auf den Rückgang dann tatsächlich mit Gedanken und Maßnahmen, die ihre eigene Situation noch weiter verschlimmern. Die meisten begegnen dem Konjunkturverfall mit weiteren Kürzungen, mit einem Bestreiten oder mit regelrechter Apathie, während andere (wie hier geschildert) sich einfach weigern mitzumachen. Alle diese Reaktionen sind allerdings das Gegenteil zu dem Beschluss, auf dem eigenen Markt der oder die *Erste* zu sein und die Konkurrenz zu dominieren.

Die Old-School-Reaktion

Die zweite Reaktion ist die klassische Old-School-Reaktion »Besinnen wir uns auf unsere Grundlagen, auf die Basics«. Dieser Sichtweise zufolge hat sich eigentlich gar nichts geändert; wenn wir einfach nur zu unseren »Wurzeln« zurückkehren, werde alles wieder gut. Ich arbeitete einmal mit einer großen Gruppe zusammen, die zu einem Autounternehmen gehörte, als ich von einem Manager den Spruch hörte: »Grant, im Grunde genommen hat sich doch nichts geändert; wir müssen uns einfach nur auf unsere Basics besinnen.« Und ich dachte bei mir: *Deine Branche ist gerade von 16 Millionen auf 9 Millionen Neuwagenverkäufe pro Jahr abgerutscht* (der niedrigste Stand seit 25 Jahren). Jeder Autohändler in Amerika ist zur Förderung seines Handels allein auf die

Werbung angewiesen, was die Händler aber nicht länger rechtfer- tigen können, und dein Verkaufsteam hat nicht die leiseste Idee, wie es selbst Handel generieren soll. Darüber hinaus haben die Banken deine Ausstellungsflächen zusammengestrichen (die Händler leihen sich Geld, um ihr Inventar zu bestücken), die Banken verschärfen ihre Kreditbedingungen, und die Medien er- zählen den Leuten, dass sie nie wieder Geld ausgeben sollen! Und deine Antwort lautet *sich auf die Basics besinnen*, obwohl 95 Pro- zent der Leute, die für dich arbeiten, gar keine Ahnung haben, was das für eine Art Basics sein soll, die bei einer so großen wirt- schaftlichen Verwerfung einen Unterschied macht?

Zwar unterstütze ich das generelle Konzept einer Besinnung auf die fundamentalen Elemente einer Branche – und stimme ich auch absolut zu, dass die Basics entscheidend für den Erfolg sind –, aber wenn du drei Minuten vor Spielende ein Tor zurückliegst, hilft dir solide Abwehrarbeit auch nicht mehr weiter. Mit anderen Worten: Allein mit den Basics kommst du im Geschäftsleben nicht voran. Da braucht es schon ein paar richtig tolle Spielzüge in sehr kurzer Zeit. Die einzige Möglichkeit, um im Wirtschaftsabschwung zu gedeihen, besteht darin, jede Menge unvernünftiger Maßnahmen zu ergreifen, mit dem Ziel, zu dominieren. Die Besinnung aufs Grundlegende bringt dich höchstens wieder an den Ausgangspunkt zurück – und denken Sie daran: Unser Ziel ist hier, der oder die Erste zu werden. Jetzt ist also nicht die Zeit für simple Sprüche, sondern für durchgreifende Maßnahmen.

Sie müssen eine Menge Ebenen an »Basics« hinabsteigen, bis Sie endlich die grundlegendsten Basics erreichen: diejenigen, mit denen sie auf dem veränderten Markt vorankommen. Ebenfalls wichtig ist zu verstehen, dass auch Alter, Erfahrung und technische Verbesserungen beeinflussen, was jeweils als Basics betrach- tet wird. Wenn Sie Ihre Produkte zum Beispiel während der Ölkrise in den 1970er-Jahren verkauft haben und jemand anders erst zwischen 1998 und 2008, dann wird sich Ihre Definition von Basics radikal unterscheiden. Die Basics-Definition einer Person,

die Enzyklopädien an der Tür verkauft, unterscheidet sich erheblich von der Definition einer Person, welche das heißeste, gefragteste technische Gerät verkauft, von dem die Leute nicht genug kriegen können.

Ich habe mein erstes Unternehmen aufgebaut, indem ich von Tür zu Tür gezogen bin bei Unternehmen in ganz Amerika, und das während einer heftigen Rezession. Die Leute kamen also nicht zu mir, um mir meine Dienste abzukaufen, sondern ich musste an tausende kalte Türen anklopfen, damit die Leute mich überhaupt kennenlernten. Ich konnte mir keine Werbung leisten und keine gewaltigen Marketingprogramme und hatte auch kein Verkaufsteam, welches das für mich hätte erledigen können. Ich war eine unbekannte und unerprobte Ware. Indem ich von Tür zu Tür zog, erwarb ich mir Fertigkeiten, die mir keiner mehr nehmen konnte und die mich später im Geschäftsleben und als Person ausmachten.

Ich habe schon hunderte von Menschen getroffen, die gern Redner werden wollten, und ich sage ihnen immer das Gleiche: »Das ist ganz einfach: Sie müssen nur lernen, wie Sie ein Publikum bekommen!« Aber die meisten Menschen, die gern vor einem Publikum reden würden, sind nicht dazu bereit, das Erforderliche zu tun, um dieses Publikum auch zu bekommen. Die Leute machen geltend, sie könnten gut reden, aber was hilft das, wenn keiner da ist, der ihnen zuhört.

Worauf ich hinauswill: Wenn ein Unternehmen behauptet, es müsste sich nur wieder auf die eigenen Basics besinnen, ist das das Gleiche wie bei dem »Möchtegern«-Redner, der kein Publikum hat. Sie müssen Ihren Fokus und den Ihres Unternehmens darauf ausrichten, sich eine Zukunft zu erschaffen, statt nur auf Dinge, die Sie auch schon in der Vergangenheit getan haben. Sie müssen sich versprechen, alles zu tun, was nötig ist, damit Sie Ihr Publikum bekommen, und dann noch einen Schritt weiter gehen und auch das tun, was sich Ihre Konkurrenten zu tun weigern – sodass Sie sich von all den Möchtegern absetzen.

Die Dinge ändern sich ständig, und Veränderungen erfordern Maßnahmen, die über die Basics hinausgehen. Wenn Sie sich nicht mit den Zeiten ändern, bleiben Sie zurück. Infolgedessen ändern sich auch die Basics mit der Zeit. Wir sollten die Grundlagen des Erfolgs zwar definitiv nicht vernachlässigen, wohl aber die Grundlagen unseres Handelns weiterentwickeln. Bedenken Sie, dass *die Basics in Zeiten der Expansion andere sind als in Zeiten der Kontraktion* – weil Sie sich jetzt keinen Fehler mehr erlauben dürfen. Wenn die Wirtschaft schlechter läuft, dürfen Sie keine einzige Gelegenheit auslassen; Sie müssen Ihre Aktivitäten ganz stark hochfahren und bei jeder Interaktion viel hartnäckiger werden.

Denken Sie zurück an Zeiten, in denen Sie extrem motiviert waren, Erfolg zu haben, und Leistung auf dem höchsten Niveau erbringen mussten. Sie *mussten* einfach Ergebnisse erzielen. Daher sind Sie damals wahrscheinlich auch über die Basics hinausgegangen und haben in den *echten* Leistungsmodus umgeschaltet. Wenn Sie in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen einfach nur auf Ihre Grundlagen zurückkommen, ändern Sie nichts an der Tatsache, dass es jetzt einfach weniger Gelegenheiten gibt, aus denen Sie etwas machen können, dass die Leute weniger Geld haben, dass Kredite knapp sind, überall Angst herrscht und die Kunden mehr Vorbehalte denn je haben, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu erwerben. Sie werden zwar ähnliche Beschwerden, Einwände und Gründe gegen einen Kauf hören wie in besseren Zeiten auch, aber diese werden mit größerer Intensität und Nachdrücklichkeit vorgebracht, und zwar von denjenigen, von denen Ihr Geschäft abhängt.

Es ist eine Tatsache, dass viele – wenn nicht die meisten – Leute, mit denen Sie zusammenarbeiten, noch nie in einer schwierigen Wirtschaftslage verkauft haben. Wenn Sie diese Leute nun instruieren, sich auf die Basics zu besinnen, werden Sie sie damit nicht veranlassen, Dinge zu tun, die wirklich grundlegend genug sind, um Ihnen die Ergebnisse zu bringen, die Sie brauchen, und erst

recht nicht, Marktanteile zu erobern. Und wir sind in diesem Buch nicht daran interessiert, zurückzugehen. Wir gehen voran.

In Zeiten der ökonomischen Expansion kann das Geschäft so leicht werden, dass Personen und Unternehmen einen trügerisch übertriebenen Eindruck von den eigenen Fähigkeiten bekommen. Sie werden in längeren Zeiten des leichten Geldes, der günstigen Kredite, der überreichen Chancen für ihr Produkt und in einer Welt, die ohne finanzielle Rücksichten oder Sorgen agiert, auf ein falsches Verständnis davon konditioniert, was nötig ist, um profitabel zu sein. Und dann finden Sie sich auf einmal in der diametral entgegengesetzten Situation wieder. Jedes Mitglied der Belegschaft, das Erfolg haben möchte, muss nun neu betrachten, was es wirklich heißt, sich aufs Grundlegende zu besinnen, muss neue Fertigkeiten entwickeln oder wieder erlernen, und muss anfangen, Maßnahmen zu ergreifen, welche die meisten schon seit Jahren nicht mehr angewandt haben, und von denen noch viel mehr nicht einmal wissen, dass sie erforderlich sind.

Die Aussteiger-Reaktion

Die dritte Art von Reaktion kommt von Aussteigern, also von Menschen, die der Meinung sind, sie könnten nichts tun, und die abwarten wollen, bis nach dem Wirtschaftsabschwung alles wieder normal wird – und sie dann wieder einsteigen können. Diese Gruppe ist dem Ruin geweiht, sowohl finanziell als auch emotional. Sie werden ihr ganzes Geld aufbrauchen, nur um festzustellen, dass Konjunkturrückgänge *viel* länger dauern können als erwartet – mitunter 18 Monate oder mehr. Und emotional werden diese Menschen verletzt, weil sie nicht mehr zur Erwerbsbevölkerung gehören; und wenn sich die Lage wieder normalisiert, werden sie auch feststellen, dass es schwierig ist, Arbeit zu finden, weil sie monatelang nicht mehr aktiv teilgenommen haben. Die Aussteiger sind im Grunde Aasgeier, die darauf angewiesen sind,

dass eine »gute« Wirtschaftslage ihnen genügend Geld liefert, um ihren Lebensstil zu finanzieren. Sie reisen von Region zu Region und arbeiten in Branchen, denen es gutgeht, schaffen es aber nicht, selbst voranzukommen und zu siegen. Sie sind nur gut darin, niedrig hängende Früchte zu sammeln – oder leichte Geschäfte zu tätigen –, aber nicht bereit, nach Gold zu graben. Sie werden niemals wirklich ein Vermögen aufbauen, weil sie nie ein Arbeitsethos entwickelt haben, das für Erfolg erforderlich ist. Ich würde Angehörige dieser Gruppe nie für mich arbeiten lassen. Sie kontaminieren das gesamte übrige Unternehmen. Ein Aussteiger würde wahrscheinlich nicht einmal dieses Buch zur Hand nehmen und lesen, geschweige denn die darin vorgeschlagenen Maßnahmen umsetzen. Und wenn solche Leute das Buch doch gekauft haben, hätte ich sie inzwischen so sehr beleidigt, dass sie es wahrscheinlich längst in den Müll geworfen haben!

Die Reaktion Vorankommen und Erobern

Und nun zur letzten Denkschule: der Reaktion Vorankommen und Erobern, die ich Ihnen als die einzige richtige empfehle. Ich fordere Sie auf, sich zunächst mit der Idee anzufreunden, dass sich der Markt tatsächlich verändert hat und nun anders aussieht, und anzuerkennen, dass es nun herausfordernder (wenn auch durchaus nicht unmöglich) sein wird, die eigenen Produkte und Leistungen zu verkaufen, das eigene Unternehmen auszubauen oder auch nur den eigenen Job zu behalten. Sie müssen wissen, dass dies eine ganz besondere Art von Energie, Arbeitsethos, Denkart und Maßnahmen erfordert.

Eine Konjunkturabschwächung stellt offensichtlich ein Hindernis sowohl für Unternehmen als auch für Personen dar. Ich werde Ihnen aber zeigen, dass sie auch eine Chance darstellt. Der Übergang von einer tollen Wirtschaftslage zu einer sehr schwierigeren ist ganz ähnlich wie die Gründung eines völlig neuen

Unternehmens mit wenig Geld: Sie bekommen keinen Kredit, Sie haben kein Geld, es ist schwer an Kunden zu kommen, und niemand will Sie sehen. Es ist *schwer*. Der Unterschied zu einer erheblichen Veränderung der Wirtschaftslage ist aber, dass *Ihnen das nicht einfach so passiert*. In einer Wirtschaftskrise sind die Finanzen aller Wirtschaftsteilnehmer betroffen, das Vertrauen ist erschüttert, das Verkaufen wird schwieriger, Kredit wird knapper, und es gibt weniger Chancen. Es kann sein, dass Sie umgeben sind von negativen Personen, Jammerlappen, Heulsusen und Ausredesuchern, die nur schlechte Ideen und undurchführbare Lösungen haben. Konjunkturrückgänge können sich aber – wie gesagt – auch als die Chance erweisen, neue Kunden zu gewinnen, den Verkauf zu fördern, sich und Ihr Unternehmen auf dem Markt abzuheben, und Marktanteile zu übernehmen. Daher: Gehen Sie voran und erobern Sie, dominieren Sie alle Negativedenkenden und nehmen Sie ihnen Marktanteile ab! Wer bereit ist, neue Fertigkeiten zu erlernen – und sie zu beherrschen und mit entschlossenen Maßnahmen umzusetzen –, wird auf eine Weise reich belohnt werden, die nicht erreichbar war, als die Zeiten noch gut waren. Sie werden Marktanteile übernehmen, während andere sie aufgeben.

Meinen ersten Verkaufs-Job hatte ich während der Rezession Anfang der 1980er-Jahre. Die Arbeitslosenrate betrug dort, wo ich wohnte und arbeitete, über 20 Prozent, und die Zinssätze lagen bei 18 Prozent. Rückblickend gesehen hätte ich wahrscheinlich umziehen sollen, aber dafür hatte ich kein Geld. Ein Viertel der Menschen konnte das Produkt, das ich verkauft, schon aufgrund der schlichten Tatsache nicht kaufen, dass sie keine Arbeit hatten. Ich konnte mich schon glücklich schätzen, wenn sieben, acht potenzielle Kunden pro Woche überhaupt Interesse an meinem Produkt zeigten. Mein Überleben hing von der grundlegendsten aller grundlegenden Maßnahmen ab: Chancen herbeiführen und dann lernen, mit all den Einwänden, Bedenken und Gründen umzugehen, welche die Menschen hervorbringen, warum sie

nicht kaufen wollen. Das war meine Lehrzeit, und ich hatte keine Vergleichsmöglichkeit.

Wenn du etwas nicht weißt, dann *weißt* du es einfach nicht. Wenn du an einem abgelegenen Ort in Armut aufwächst, umgeben von anderen armen Familien, dann weißt du nicht, dass du arm bist. Die Einzigen, die wissen, dass du arm bist, sind Leute, die mehr haben als du. Du bist dir deiner Lage so lange nicht bewusst, bis du eine Vergleichsmöglichkeit hast. Du weißt es so lange nicht, bis du es weißt! Wenn du versuchst, in Zeiten eines Konjunkturrückgangs zu verkaufen, und keine Vergleichsmöglichkeiten hast, dann ist dieses Nichtwissen fast ein Segen. Du tust dann alles Nötige und passt dich an, um Erfolg zu haben.

Die größte Herausforderung in Wirtschaftskrisen ist für die meisten Menschen die Neigung, die gegenwärtige Situation mit der gestrigen zu vergleichen und sich das Gestern zurückzuwünschen. Das Einzige, was funktioniert, ist allerdings, sich auf die Zukunft zu konzentrieren und die Vergangenheit zu vergessen. Wer sich weiter mit anderen Marktteilnehmern vergleicht und behauptet, bei ihm oder ihr »läuft es besser als bei den anderen«, muss daran denken, dass das Ziel aber darin besteht, zu dominieren, nicht sich mit denen zu vergleichen, bei denen es schlecht läuft. Eine todsichere Methode, um nie den ersten Platz zu erreichen, ist, sich mit anderen zu vergleichen, die keinerlei Absicht haben, je Erster oder Erste zu werden.

Rezessionen überleben

Seit ich Anfang der 1980er-Jahre meine Karriere begann, habe ich drei Unternehmen gegründet, und ich habe in Zeiten von Konjunkturrückgängen durchgehalten – ja sogar floriert. Auch die meisten Menschen, die dieses Buch lesen, haben schon harte Zeiten überlebt. Möglicherweise haben sie allerdings auch vergessen,

dass Sie diese auch tatsächlich alle überstanden haben. Ich wurde zum Beispiel während der Rezession 1958 geboren, die zwei Jahre andauerte. Die habe ich überlebt; und ich habe nicht mal gemerkt, dass es sie gab. Eine weitere Rezession habe ich dann zwischen 1960 und 1961 überlebt, im Alter von drei Jahren. 1973 gab es eine Ölkrise, die zwei Jahre anhielt, und ich habe während meiner ganzen Schulzeit und in den Sommerferien gejobbt, während andere keine Arbeit finden konnten. Von 1980 bis 1982 verursachte die Iranische Revolution auf der ganzen Welt einen Anstieg der Ölpreise, der das Land in eine weitere Rezession stürzte. Habe ich überlebt! Anfang der 1990er-Jahre erlebten die USA eine weitere Rezession, die etwas über ein Jahr dauerte und die Immobilienkrise mit sich brachte, nach der sich die Leute schworen, sie würden nie wieder auf Immobilien setzen. Die habe ich überlebt. Das Jahr 2000 brachte das Platzen der Dot-com-Blase, ein Jahr später folgten am 11. September 2001 die Anschläge auf das World Trade Center und das Pentagon, die zu enormen wirtschaftlichen Befürchtungen auf der ganzen Welt führten, besonders aber in den USA. Habe ich beides überlebt. Darauf folgten zwei Jahre mit Bilanzskandalen und einem weiteren Rückgang unserer Wirtschaft, die ich ebenfalls durchstand. 2007 erlebte die Welt dann den Beginn eines weiteren großen Rückgangs, der diesmal durch den Zusammenbruch des Immobilienmarktes eingeleitet wurde und anschließend zu Bankzusammenbrüchen in den USA und Europa führte. Folgen waren Bankpleiten, Insolvenzen, Zwangsvollstreckungen und das anschließende Ende ganzer Branchen. Überleben können wir so etwas *alle*. Die Frage ist nur: Können Sie in solchen Zeiten auch prosperieren?

Per definitionem ist eine Rezession der Rückgang des Bruttoinlandsprodukts eines Landes über zwei Quartale oder 180 Tage. Eine Rezession in diesem Sinne können Personen und Unternehmen im Prinzip nicht erleben, weil sie kein Bruttoinlandsprodukt haben. Sie können allerdings zweifellos die Auswirkungen der Rezession spüren, und das Ausmaß, in dem sie Anpassungen

vornehmen oder sich weigern Anpassungen vorzunehmen, bestimmt, wie gut sie diese aushalten. Das alles sage ich, weil ich Ihnen Mut machen und Sie daran erinnern will, dass Sie schon Konjunkturrückgänge überlebt haben, dass Sie diese überleben können und immer wieder überleben werden. Ich will Ihnen aber auch zeigen, wie Sie in solchen Zeiten vorankommen, erobern und Marktanteile gewinnen.

Auch mir wäre Wirtschaftswachstum natürlich lieber, aber Realität ist, dass ich in Zeiten von Konjunkturrückgängen eigentlich immer besser gefahren bin – so seltsam das auch klingen mag. Es ist ein etwas eigenartiges Phänomen, aber bei manchen Menschen werden die Leistungen tatsächlich besser, wenn sie herausgefordert werden, weil dies ihren Überlebenswillen weckt und sie zu einem höheren Leistungsniveau stimuliert werden. Das veranlasst sie, auf dem Markt kreativer und produktiver zu werden, während andere das Handtuch werfen. Verlieren Sie also nie die Hoffnung. Konjunkturrückgänge sind nicht das Ende der Welt; Erfolg können Sie unabhängig vom Zustand der Wirtschaft haben.

Und Sie sollten sich auch klarmachen, dass Rezessionen nicht ewig dauern. Wer nicht aussteigt, sondern sich reinkniet und diese Zeiten durchsteht, wird mit besserem Arbeitsethos, vergrößertem Kundenstamm und einem größeren Anteil am Markt daraus hervorgehen. Und die Überlebenden haben dann die Zuversicht gewonnen, dass sie durchaus prosperieren können, ungeachtet der Bedingungen, unter denen sie ihr Geschäft betreiben. Werfen Sie also nie das Handtuch! Machen Sie sich klar, dass Sie die Wahl haben, wie Sie auf Rückschläge reagieren wollen. Sie können die finanziellen Konsequenzen vermeiden, die andere zu spüren bekommen, wenn Sie intelligent agieren.

Ich lebe nach folgendem Motto: »Probleme sind Chancen, und ergriffene Chancen gleich verdientes Geld.« Denken Sie daran: Probleme, auf die Sie stoßen, sind verkappte Chancen. Bleiben Sie im Spiel, bleiben Sie aufs Vorankommen konzentriert und machen

Sie keinen Rückzieher – und suchen Sie nach kreativen Problemlösungen. Eine Situation, die Sie überwinden konnten, sieht hinterher nicht einmal mehr aus wie ein Problem; Sie erinnern sich nur noch an eine Situation, die einfach den richtigen Umgang mit ihr erforderte. Menschen, die im Wirtschaftsabschwung den Rückwärtsgang einschalten und sich so weit zurücknehmen, dass man sie kaum noch wahrnimmt, werden sich an die Probleme allerdings leider nicht derart erinnern. Sie reagieren auf ihre gewohnt negative Weise und werden so stark überwältigt, dass sie im Grunde blind für Aussichten und Lösungen sind. Wenn sich der Markt erholt, werden solche Personen weniger Geld und weniger Kunden haben und vom Markt vergessen worden sein, mit beschädigtem Geschäft und beschädigter Persönlichkeit. Sie selbst aber haben auf diesem Markt den großen Vorteil, dass die verringerte Konkurrenz Ihnen Chancen gibt, sich abzuheben und Marktanteile zu gewinnen.

Was in diesem Buch folgt, sind die Taktiken, die Sie einsetzen müssen, damit Ihr Geschäft wächst, überlebt und gedeiht, und zwar in *allen* Zeiten, *speziell* aber in Zeiten von Konjunkturrückgängen. Es sind bewährte Techniken, die Ihnen, bei exakter Anwendung, Ergebnisse bringen werden. Es sind erprobte, echte, getestete, akkurate und präzise Formeln, die Ihre Ziele Wirklichkeit werden lassen. Ich fordere Sie auf, sie exakt so wie geschildert anzuwenden und dabei nicht »vernünftig« zu sein.

Vernunft heißt richtiger Einsatz des Geistes, mentale Gesundheit, Summe der intellektuellen Kräfte, Besitz eines gesunden Urteilsvermögens. *Unvernünftig* sein heißt hier, dass Sie sich nicht von der Vernunft leiten lassen oder vernunftgemäß handeln sollen. Ich möchte nicht, dass Sie Ihre intellektuellen Kräfte einsetzen, um sich einen Reim auf das Ganze zu machen; die Welt ist schließlich voll von intelligenten Menschen, die nie etwas von Bedeutung tun. Ich möchte stattdessen, dass Sie vorgehen, als wären Sie frei von Vernunft, ohne Urteilsvermögen – eher ein Verrückter oder eine Verrückte, deren einziges Ziel es ist, Dinge

passieren zu lassen. *Gehen Sie nicht vernunftgemäß an diese Maßnahmen heran; ergreifen Sie sie einfach.* Setzen Sie nicht Ihren gesunden Menschenverstand ein, wenn Sie sie ausführen. Führen Sie sie exakt so aus, wie ich es hier formuliere. Der größte Fehler, den Sie beim Einsatz dieser Techniken machen können, wäre, sie an Ihre Persönlichkeit oder Denkart anzupassen. Verändern Sie diese Maßnahmen in *keinem* Punkt; das führt am Ende nur zu einer verwässerten Version dessen, was funktioniert.

In der Woche, bevor ich das schrieb, arbeitete ich mit einem Unternehmen zusammen, und wir ermittelten eine Maßnahme zum Nachfassen bei den Kunden, die von der Konkurrenz nicht angewandt wurde. Ich schlug vor, das Unternehmen solle bei den Kunden bereits nachfassen, sobald der Kunde gegangen war, nicht erst später am Tage, und ich schlug sogar vor, die Verkäufer sollten den Kunden nach Hause folgen. Klingt verrückt, oder? Das Management des Unternehmens protestierte: »Es ist völlig undenkbar, dass diese Technik bei unserem Produkt oder unserer Kundendemografie funktionieren könnte.« Ich bat die Manager eindringlich, mir zu vertrauen und diese Technik einzusetzen, und binnen 24 Stunden kontaktierten sie mein Büro, um zu erklären: »Das hat nicht nur funktioniert, es hat unseren Kunden auch richtig gut gefallen!« Das Unternehmen war jetzt mit neuen Methoden revitalisiert, wie es sich auf dem Markt ausdehnen konnte. Bevor Sie meine Maßnahmen also als völlig undurchführbar abtun, sollten Sie sich klarmachen, dass allein schon Ihre Reaktion bedeutet, dass auch andere diese Maßnahmen nicht anwenden werden, was wiederum heißt, dass diejenigen, die diese Maßnahmen ergreifen, nicht mehr konkurrieren, sondern etwas völlig Neues tun. In Krisenzeiten wollen Sie nicht konkurrieren, Sie wollen siegen!

Diese Techniken sollten Sie bei Ihren Marketing- und Verkaufsbemühungen in jedem wirtschaftlichen Klima einsetzen, Sie werden allerdings feststellen, dass es sich hier um genau die Art von Strategien und Denkweisen handelt, die Sie auch durch Perioden

des Konjunkturrückgangs hindurchbringen wird. In solchen Zeiten denken wir nur an Expansion und sind bereit, alles zu versuchen, selbst akzeptierte Normen zu brechen, um ein Geschäft abzuschließen. Und bevor Sie jetzt denken, dass Sie mit solchen Maßnahmen die Kundenzufriedenheit verletzen, sollten Sie sich klarmachen: Das genannte Unternehmen hat bei der Kundenzufriedenheit die höchsten Werte erlebt, die es je erreicht hat. Die Kunden sagten: »Wir haben noch nie erlebt, dass ein Unternehmen bereit war, so viel zu tun, um unseren Auftrag zu verdienen.« Diese Denkweise und diese Maßnahmen sind für alle gedacht, die ihre Familie, ihr Unternehmen und ihre finanzielle Zukunft nicht gefährden wollen – und die bereit sind, alles zu tun, um Erster oder Erste zu werden. Vertrauen Sie mir hier, und ich versichere Ihnen, Sie werden mit Erfolg belohnt. Ich freue mich darauf, von Ihrer Reise hin zum ersten Platz zu hören und davon, wie viel Erfolg Sie mit der Umsetzung dieser kraftvollen und effektiven Techniken zur Rezessionsbekämpfung einfahren.

Übung

Vier Reaktionen auf Konjunkturrückgänge

Schreiben Sie die vier möglichen Reaktionen auf Konjunkturrückgänge auf:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Schreiben Sie die Namen Ihnen bekannter Personen auf, zu denen die vier Reaktionen passen:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Schreiben Sie Beispiele auf, wie Sie selbst einmal auf die vier genannten Arten reagiert haben, und was jeweils das Ergebnis war:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Schreiben Sie auf, auf welche Reaktion Sie sich festlegen wollen, und warum:

Auf welche sechs Arten werden Sie von Konjunkturrückgängen betroffen sein?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

1 Anm. zur Übersetzung: Cardone schrieb diesen Text 2009 zur Zeit der Finanzkrise. Manche der Beispiele zeugen von dieser Zeit. Sie sind aber auch heute noch genauso zutreffend – im Hinblick auf die Post-Corona-Zeit und die Auswirkungen von Krisen wie der Krieg in der Ukraine.

