

HERMANN SCHERER



POLE
POSITION

Scherer
ganz persönlich –
Die wichtigsten
Learnings
aus 30 Jahren
Expertise

Mit der richtigen Positionierung
zu Marktpräsenz und Mehrumsatz

campus

Pole Position

Hermann Scherer

Pole Position

Mit der richtigen Positionierung
zu Marktpräsenz und Mehrumsatz



**Scherer
ganz persönlich:**

Die wichtigsten
Learnings
aus 30 Jahren
Expertise

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

Jede Person darf sich durch dieses Buch als Mensch angesprochen fühlen. Alle personenbezogenen Bezeichnungen und Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechteridentitäten. Auf ein Binnen-I, eine Schreibweise mit Asterisk, Doppelpunkt oder Unterstrich, eine Nennung der grammatikalisch weiblichen wie auch männlichen Form oder eine durchgängig neutrale Ausdrucksweise wird verzichtet. Diese Entscheidung dient der besseren Lesbarkeit und beinhaltet keinerlei Wertung.

ISBN 978-3-593-51693-6 Print

ISBN 978-3-593-45368-2 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-45367-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2023. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock/E-ART

Layout und Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus der Joanna Nova und Joanna Sans Nova

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen

(ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Wie wird man eigentlich ...?	9
Wie ich wurde, was ich bin	13
Limitierte Vorstellungskraft	13
Mein Leben im Lebensmittelladen	15
Der Schubs ins kalte Wasser	29
Deine Lebensinventur als Ausgangspunkt	50
Einen geeigneten Standpunkt finden	55
Positionierung versus USP	55
Es kann mehr als einen geben	68
Auf der Suche nach einem Thema	75
Der Erzfeind jeder Positionierung	83
Attention, please!	90
Deine Personal Selling Proposition	97
Positionierung ist kein Hexenwerk	97
Deine Biografie ist deine Basis	101
Die Illusion der Authentizität	112
Dein Herzensanliegen	123
Dein Positionierungs-Check	131

Leben in der Message Economy	139
Die passende Story	139
Eine Welt aus Geschichten	145
Wir alle sind Botschafter	151
Von der inneren Bühne zur äußeren	155
Die passende Bühne	155
Inszenierung im richtigen Rahmen	156
Die goldene Mitte ist dein Feind	164
Der Weg zur Marke	172
Positionierung possible	184
Content ist nicht King	187
Zahlen, Daten, Fakten	187
Content auf der ganzen Welt	193
Gänsehaut ist Trumpf	199
Raus aus der Banalitätskrise	208
Die Sache mit der Qualität	211
Weniger ist mehr	211
Qualität im Kundenkopf	216
Ein Performance-Versprechen	219
Pleiten, Pech und Pannen	223
Übung macht den Meister	223
Die Sinnhaftigkeit des Scheiterns	229

Die Gewinnerformel für die Pole Position	235
Fix positioniert und doch dynamisch	235
Nichts ist jemals fertig	255
Auf dem Weg zu dir selbst	257
Vorbilder bringen dich vom Weg ab	258
Gib Gas, aber dosiert	260
Sei mutig und entschlossen	261
Anmerkungen	264
Hermann Scherer	270



Wie wird man eigentlich ...?

Ein vom Spiegel interviewter Zauberer sagte einmal: »Der Auftritt allein macht nur einen Bruchteil der gesamten Arbeitszeit aus.«¹ Er gehörte schon zu der Riege mit einem Jahresumsatz von über 200 000 Euro, was durchaus bemerkenswert ist, denn viele andere kämpfen vermutlich ums Überleben. Die Ehrlich Brothers haben ein geschätztes Vermögen von 30 Millionen – was wiederum im Vergleich zu einem internationalen Weltstar wie David Copperfield, der fast Milliardär ist, wie Peanuts anmutet.² Trotz Recherche konnte ich keine eindeutige Zahl finden, wie viele Zauberer es in Deutschland gibt. Zum einen weil es kein Ausbildungsberuf ist, zum anderen weil es schwierig wird, klare Grenzen zu ziehen zwischen den Hunderttausenden, die mit dem Zauberkasten experimentieren, und denen, die wirklich Zauberer werden. Im Magischen Zirkel von Deutschland, der übrigens schon 1912 gegründet wurde, sind derzeit rund 2 800 Mitglieder weltweit gemeldet.³

***Der Knackpunkt
ist stets der
Durchbruch.***

Worauf ich mit diesem wundersamen Ausflug in die Welt der Zauberei hinauswill: Der Knackpunkt ist stets der Durchbruch. Und bis es so weit ist – bis dein großer Auftritt gekommen ist –, muss einiges passieren und getan werden. Dabei lautet die entscheidende Frage: »Wie schaffst du es, aus der Überlebenskampfarena aufzusteigen und zu einer wertvollen Marke zu werden?«

Ich wusste es lange Zeit selbst nicht und wollte mich deswegen beraten lassen, als ich noch ganz frisch im Speaker-Business mitmischte. Also flog ich eines Tages nach Dortmund zu Jutta Häuser, die speziell für Trainer und Redner arbeitete. Ich legte ihr mein Personenprofil vor, um zu erfahren, wie ich mich künftig am besten darstellen sollte. Sie sah sich die Unterlagen an und fragte mich: »Wollen Sie Redner werden?« Ich bejahte dies – und sie strich daraufhin rigoros alle Begriffe aus meinem sorgfältig erstellten Profil, die nichts damit zu tun hatten: »Seminar«, »Beratung«, »Coaching«, »Training«, »Trainer« und noch so einige andere.

Wenn man das eine sein will, dann darf man das andere nicht tun – zumindest nicht in der Außenwirkung. Dieser Ansatz war, ohne den Markt wirklich genau zu kennen, logisch und banal, aber vor allen Dingen angsteinflößend. Meine Angst war enorm, meine Sorgen unendlich groß und ich befürchtete ernsthaft, dass mein Leben, meine gesamte Existenz gerade innerhalb von wenigen Minuten, ach was, Sekunden durchgestrichen und damit vernichtet worden waren. Ausgelöscht. Für immer. Ich war den Tränen nahe.

»Wir streichen hier gerade meine berufliche Zukunft. Wovon soll ich denn leben, wenn ich das, was mich am Leben erhält, oder mich zumindest zu 99 Prozent am Leben erhält, aus meiner Beschreibung streichen muss?« Für mich war es unvorstellbar, dass das funktionieren konnte. Ich weigerte mich in der Beratung mehrfach, doch sie schüttelte nur den

Kopf und meinte: »Entweder oder.« Letzten Endes machte ich gute Miene zum bösen Spiel, auch wenn ich nach wie vor nicht überzeugt war. Wir löschten die Worte auf dem Papier und ich fand auch den Mut, es in Wirklichkeit zu tun.


Ich hatte die Schiffe, auf denen ich angereist war, verbrannt. So wie frühere Herrscher ihre Schiffe verbrennen ließen und sich dadurch den Fluchtweg abschnitten, wollte ich auf diese Weise meine eigene Tapferkeit und Entschlossenheit beweisen. Ich war als Trainer, Berater, Coach und Redner gekommen und flog als Speaker zurück – nun mit einer Heidenangst im Gepäck. Heute lache ich darüber, weil

ich mittlerweile über 3 000 Vorträge in über 30 Ländern gehalten habe. Rückblickend ist mir klar: Es gab nichts Wichtigeres, nichts Entscheidenderes in meinem Leben – zumindest in meinem Berufsleben – als meine klare Positionierung.

Was habe ich mich am Anfang gewehrt gegen eine klare Zielrichtung, gegen eine konkrete Ausrichtung, gegen eine Positionierung! Ich war – wie so viele – ein Bauchladenträger. Ich konnte dies und das – und jenes auch noch. Ich wollte mit allen Mitteln an diesem Bauchladen festhalten. Ich klammerte mich regelrecht daran: »Wenn du das nicht mehr machst, verdienst du damit auch kein Geld mehr.« Meine Angst, nicht zu überleben, weil ich Dinge abgeben musste, war riesengroß.

Diese Angst erlebe ich heute auch noch bei so vielen Menschen. Dabei ist in Wahrheit genau dieses Streichen der große und wichtige, ja vielleicht der wichtigste Schritt, um zu wachsen. Um in einer Sache sensationell zu werden. Von Michael Schuhmacher sagt man so schön, dass er wohl in ganz vielen Sportarten sehr gut war. Aber er hat eben viele Dinge weg gelassen, um in einer Sportart Weltmeister zu werden.

Es gab nichts Wichtigeres, nichts Entscheidenderes in meinem Berufsleben als meine klare Positionierung.



In der Formel 1 ist die Pole Position der ideale Startpunkt, der vorteilhafteste und erfolgversprechendste. Das wünsche ich mir auch für dich: dass du mit deinem Vorhaben und mit deinem Potenzial, also allem, was in dir steckt, Großes erreichst und deine Träume verwirklichst. Verhilf dir selbst und deinem Business zu einer Pole Position – mithilfe der passenden Positionierung!



1

Wie ich wurde, was ich bin

Limitierte Vorstellungskraft

Als ich zwölf Jahre alt war, erkrankte meine Schwester an einem Rückenmarkstumor, und von diesem Tag an waren meine Eltern, die beide als selbstständige Lebensmittelhändler mit zwei Lebensmittelgeschäften ohnehin schon am Ende ihrer Kapazitätsgrenzen waren, völlig aus dem Häuschen – und auch oft aus dem Haus. Ihr Leben bestand zu großen Teilen darin, ihre Unternehmen zu führen und meine Schwester auf eine der unzähligen Fahrten in diverse Krankenhäuser, Spezialkliniken und auch zu Geist- und Wunderheilern zu begleiten. Daher war ich ab diesem Zeitpunkt mehr oder weniger auf mich allein gestellt und wurde – spätestens nach einer Konfrontation mit meinem Lateinlehrer – zum Rebellen. Diese Rebellion zeigte sich so heftig, dass ich bald das Gymnasium verlassen musste und selbst in der Realschule nicht in der Lage war, einen Hauptschulabschluss zu schaffen. Mein letztes Jahreszeugnis, das ich – ganz im Sinne des rebellischen Geistes, der mir damals anhaftete – verbrannte, hatte einen Noten-

durchschnitt von 5,0. Ich bin also nicht nur einmal durchgefallen, sondern mehrfach!

Was macht man als junger Mensch, der nichts zu tun hat? Man streunt durch die Straßen. Mit 14 wackelte ich alkoholisiert durch die Freisinger Hauptstraße, setzte mich auf den Bürgersteig, lehnte mich an die Wand eines Geschäfts und ließ den Kopf hängen. Eigentlich wollte ich nur dasitzen und mangels besserer Alternativen einfach gar nichts tun. Plötzlich riss mich das klimpernde Geräusch einer Münze, die auf den Boden fiel, aus meinen Tagträumen. Hatte gerade ein Passant etwas verloren? Als ich die Augen öffnete und richtig hinschaute, lagen vor mir 50 Pfennig. (Das ist für diejenigen, die die D-Mark nicht mehr kennen, die alte Währung, also das, was heutzutage Cents sind.)

Und während ich dort saß, sollte es nicht bei dieser einen Münze bleiben. Ich erkannte: Offenbar gab es Menschen, die mich als Bettler ansahen und mir aus Mitleid etwas Kleingeld zuwarfen. Doch anstatt über diese Erkenntnis empört oder deswegen gekränkt zu sein, war ich hochofrenet über diese kinderleichte Einnahmequelle durch reine Tagträumerei und Nichtstun. Ich beschloss, so lange sitzen zu bleiben, bis ich mir etwas Vernünftiges zu essen kaufen konnte. Das dauerte tatsächlich gar nicht allzu lange und so war mein erstes Berufsbild geboren: Bettler.

Zusätzlich zum Betteln wollte ich gerne als Gläserwäscher arbeiten, was nicht zuletzt an meinem jungen Alter scheiterte. Die gesetzliche Regelung erlaubte es mir zumindest, in unserer damaligen Diskothek, dem Lindenkeller – ein wahrlich wilder Fleck –, die Gläser zwar nicht zu spülen, aber von 20 bis 22 Uhr einsammeln zu dürfen. Mein Lohn für diese zwei Stunden waren damals 5 D-Mark und Freigetränke für mich bis 22 Uhr. Ich war unheimlich stolz, mit dem Gläser einsammeln eine weitere Einnahmequelle aufgetan zu haben. Ich war mir

sicher, schon bald würde ich die Gläser nicht nur zwischen all den Menschen einsammeln, sondern sogar spülen dürfen. Rückblickend zugegeben ein recht bescheidener Traum. Doch dann zeigte sich eine noch lukrativere Einkommensquelle: der Drogenhandel. Spätestens ab diesem Zeitpunkt wusste ich, dass es Produkte mit einer großen Nachfrage gibt. Aber diese Geschichte wollen wir nicht weiter vertiefen – und ich habe auch nur mit »sanften Drogen« gehandelt. Schlimm genug! Letztlich landete ich dann doch im elterlichen Unternehmen und durfte dort Obst und Gemüse verkaufen.

- **Meine persönlichen Mindstones/Milestones**

Ich lernte durch diese Ereignisse und Erlebnisse schnell, dass es eine Vielzahl von unterschiedlichen Möglichkeiten gibt, seine Zeit zu verbringen und vor allem auch sein Geld zu verdienen.

Mein Leben im Lebensmittelladen

»Wunderschönen guten Tag, was hätten Sie denn gern?«

»Ein Pfund Tomaten bitte.«

»Ja, sehr gerne. Packe ich Ihnen gleich ein. Hier, bitte schön. Einen schönen Tag noch!«

So oder so ähnlich hätte mein Arbeitsleben aussehen können. Damals war die Welt noch nicht von Selbstbedienungswaagen und Selbstbedienungsabteilungen bevölkert. Damals war es noch normal, dass der Kunde seine Wünsche äußerte und ich als Verkäufer diese Wünsche sorgsam in Tütchen packte, abwog, auspreiste und mit einem freundlichen Lächeln dem Kunden überreichte. Ich war Tomatenverkäufer und begann, diese Tätigkeit auf solide Füße zu stellen – mit einer Lehre

zum Einzelhandelskaufmann im elterlichen Unternehmen. Meine Schwester war mittlerweile verstorben – ein Wendepunkt in meinem Leben, wenn auch ohne klare Richtung –, und ich begann mit 15 Jahren, eine Leidenschaft für Lebensmittel zu entwickeln. Es war eine Zeit, in der ich versuchte, etwas über Lebensmittel, aber auch über unsere Kunden und unsere Mitarbeiter zu lernen.

Mit 19 Jahren war ich Lebensmittelhändler mit 30 Mitarbeitern, und die Belegschaft wuchs über die Jahre auf über 100 an. Was an sich keine Besonderheit war. Im Arbeitsalltag galt es, ganz normale Dinge zu berücksichtigen. Das ist grundsätz-

lich eines meiner größten Learnings fürs Leben:

Man braucht selten Spezialwissen à la Raketenwissenschaft.

**Man
braucht selten
Spezialwissen
à la Raketen-
wissenschaft.**

Mein Gehalt wurde damals auf 2 000 D-Mark im Monat angehoben. Mit diesem Gehaltszettel in der Tasche wusste ich: Ich war reich! Ich konnte mir jetzt alles leisten, was ich mir wünschte. Ich konnte mir gar nicht

vorstellen, dass ich jemals mehr Geld verdienen könnte. Wenn mir damals jemand prophezeit hätte, dass ich eines Tages 10 000 oder 20 000 Euro pro Stunde (!) verdienen würde oder an einem Wochenende 1 Million Euro Umsatz machen könnte – ich hätte nur den Kopf geschüttelt und mich vermutlich ausgeschüttet vor Lachen.

Eines Tages lernte ich Rita kennen und verbrachte einen Teil meines Lebens mit ihr. Sie war Assistentin eines Vorstandsvorsitzenden und erzählte mir, dass ihr Chef mehr als 100 000 D-Mark, ja sogar bis zu 300 000 D-Mark im Jahr verdiente. Für mich eine schier unvorstellbare Summe. Ich brauchte lange, um meiner Freundin Glauben zu schenken. Sie musste sich täuschen, sich verhöhrt oder irgendetwas missverstanden haben. Das konnte so doch unmöglich stimmen.

Oder vielleicht hatte ihr Chef sie auch ganz dreist angelogen. Den Gedanken hielt ich für wesentlich plausibler.

- **Meine persönlichen Mindstones/Milestones**

Rückblickend ist mir natürlich klar, wie klein mein Horizont damals war. Zu jener Zeit gab es kein Instagram, auf dem massenhaft Influencer und Selfmade-Millionäre zu sehen gewesen wären. Es war damals noch viel leichter zu glauben, dass man sich tunlichst nicht überschätzen sollte. Heute sollte es eigentlich anders sein, doch vielfach ist es das nicht, wie ich finde.

Limits im Kopf treffen nicht nur auf mich in früheren Jahren zu, das fällt mir bei so vielen Menschen auf. Wir sind eben angehalten, nicht allzu groß zu denken. Es ist schier unfassbar, wie klein wir doch in unserem Geist sind – und das unabhängig davon, ob wir so klein gehalten werden oder selbst nicht in der Lage sind, diese Größe zu entwickeln. Es ist geradezu erschreckend! Aber auch hier darf die Arroganz des Erfolgs nicht wirken. Natürlich darf ich mich heute als einen damaligen Kleingeist bezeichnen. Doch wer weiß, was andere, größere Geister über mich denken mögen oder was ich selbst in einer fernerer Zukunft rückblickend über mich denken werde.

Erfahrungen eines jungen Unternehmers

Irgendwann erweiterten wir unser Lebensmittelgeschäft, schufen eine Art Drogerieabteilung und wurden Partner eines großen Kosmetikunternehmens. Dabei war es üblich, zur Musterbesichtigung eingeladen zu werden – ein luxuriöser Tagesausflug an den Starnberger See. Dort angekommen, verfrachtete man meinen Schwager (den Witwer meiner verstorbenen Schwester und Geschäftsleitungsmitglied im Lebensmittel-

laden) und mich sofort mit zwei Außendienstmitarbeitern auf ein Segelboot, ausgestattet mit Leckereien, Getränken, Snacks und Alkohol. Es wurde gesegelt und ausgelassen gefeiert – aber keine einzige Order durchgeführt. Als der Tag seinen Höhepunkt erreichte und der Blutalkoholspiegel schon etwas erhöht war, hieß es, wir würden nun einen kurzen Zwischenstopp einlegen, um die Order zu machen, und danach direkt weitersegeln.

Die beiden Herren hatten das wirklich schlau eingefädelt. Keine Frage, wenn man mit Sonnenstrahlen im Gesicht und Alkohol im Blut plötzlich in einen Konferenzraum befördert wird, um die dort ausgestellte Ware einzukaufen – noch dazu in der Badehose –, dann geht das Ganze schnell. Sehr schnell sogar. Wenn man halbnackt gedrängt wird, Einkaufsentscheidungen zu fällen, noch dazu in einer dankbaren Stimmung, weil der Tag auf dem See so toll war, trifft man nicht unbedingt die cleversten Entscheidungen. Geschäftstüchtig ist etwas anderes. Wir kauften eine unfassbare Menge an Produkten, die uns später bei der Lieferung schier erschüttern sollte. Und angesichts der Rechnung waren wir der Ohnmacht nahe. Doch auch das war klug eingefädelt. Man versprach uns, wir könnten alle Produkte zurückgeben, die wir nicht verkauften. So weit, so gut. Doch wie sich herausstellen sollte, hatte das Ganze einen dicken Haken.

Es kam, wie es kommen musste: Trotz immenser Verkaufsbemühungen musste ich eines Tages darum bitten, dass man die Überbestände zurücknehme. Wir hatten Unmengen an Waren gekauft – und das war völlig in Ordnung. Es war eindeutig unser Fehler gewesen, uns von Alkohol und Sonnenschein einlullen zu lassen. Aber bei der Rücknahme wurden die Retourenscheine falsch ausgefüllt, um die zurückgenommene Ware unter der Hand auf eigene Rechnung verkaufen zu können und unsere Gutschriften zu schmälern.

Im nächsten Jahr hatten wir wieder einen Überschuss an Waren, den wir gerne zurückgeben wollten. Ich ahnte schon, was uns wieder blühen würde: Nämlich das, was im Jahr zuvor passiert war. Dass die Herren zwar die Dinge einpacken, aber nicht die gleiche Menge auf den Lieferschein eintragen würden, und wir wieder den Schaden hätten. Deswegen bat ich meinen Schwager, unbedingt mit dabei zu sein, damit wir beide kontrollieren konnten, was eingepackt und was notiert wurde, sodass wir nicht wieder übervorteilt werden konnten. Doch im entscheidenden Augenblick verabschiedete er sich in die Mittagspause. Ich weiß bis heute nicht, warum.

Vielleicht hatte er nicht die Traute oder keine Lust oder ihm fehlte das Interesse am Geschäft. Wie dem auch sei – da stand ich nun allein mit diesen zwei Herren und musste wieder tatenlos zusehen, wie wir betrogen wurden. Auf mich allein gestellt fehlte mir aber schlichtweg der Mut, etwas dagegen zu unternehmen. Im tiefsten Inneren war ich entsetzt. Entsetzt über diese Ungerechtigkeit. Entsetzt über das ruchlose Verhalten dieser Leute. Und entsetzt über mich selbst und meine Untätigkeit.

***So oft
sagen wir
nichts, weil wir uns
nicht trauen, weil wir
nicht an uns glauben,
weil wir denken,
dass es so sein muss,
wie es ist.***

- **Meine persönlichen Mindstones/Milestones**

Wie meine Oma schon sagte: »Entweder du machst den Mund auf oder den Geldbeutel.« Mein Glaube an das Gute im Menschen wurde ein weiteres Mal erschüttert. Es hat zwar noch viele Narben gebraucht, aber ich lernte, dass Menschen selten an mich, sondern häufig an sich selbst und ihren Vorteil dachten. Für mein weiteres Geschäftsleben zog ich für mich den Schluss: So oft sagen wir nichts, weil wir uns nicht

trauen, weil wir nicht an uns glauben, weil wir denken, dass es so sein muss, wie es ist. Oder wir reden uns ein, dass man dagegen sowieso nichts tun kann. Doch, kann man!

Weiterbildung für Führungskräfte

Mir wurde klar, dass ich als Führungskraft neben dem Wissen über Produkte und Unternehmen auch fundiertes Wissen über Menschen benötigte, das mir in der Berufsschule aber nie beigebracht worden war. Daher meldete ich mich für ein Seminar zum Thema Unternehmerenergie beim SchmidtColleg an. Ich war gerade mal 21 Jahre alt, als ich mit meinem alten, hellblauen Ford Escort auf den Parkplatz des luxuriösen Seminarhotels in Bayreuth vorfuhr. Es war das kleinste Auto auf dem Parkplatz, der sonst nur mit Luxuskarossen bestückt war. Mein Wagen sah aus, als hätte sich ein Käfer zwischen Dinosauriern verirrt. Mir war sofort klar: »Hier bin ich falsch.« Aber ich hatte nun mal schon bezahlt, also konnte ich mir auch ansehen, was der gute Mann, Herr Schmidt höchstselbst, zu sagen hatte.

Vier Tage lang wurde ich mit Begriffen, Prozessen und Vorgehensweisen bombardiert, unter denen ich mir kaum etwas vorstellen konnte. Es war prinzipiell ein gutes Seminar, es kam nur etwas zu früh für mich. Interessanterweise erzählte der Seminarleiter ständig von Dale Carnegie, dem international erfolgreichen Autor, aus dessen Feder *Wie man Freunde gewinnt* und *Sorge dich nicht – lebe!* stammten. Also beschloss ich: Wenn Herr Schmidt von Dale Carnegie gelernt hatte, dann musste ich auch zu Dale Carnegie.

- **Meine persönlichen Mindstones/Milestones**

Mir wurde klar, dass die anderen Teilnehmer, obwohl sie älter waren und größere Autos fuhren als ich und bereits zweifellos erfolgreich waren, dennoch in eines investierten: in ihre Weiterbildung. Ich tat es ihnen nach. Heute würde ich jedem uneingeschränkt raten, viele Weiterbildungsveranstaltungen zu besuchen, vor allem jenen, die ein Business starten wollen. Und dabei ist mir wichtig – Achtung, jetzt kommt ein paradox klingender Hack! –, dass wir keine Vorbereitungs- und Umsetzungsjunkies sind. Ich glaubte lange Zeit, dass ich erst dann auf ein Seminar fahren dürfte, wenn ich optimal darauf vorbereitet wäre. Das habe ich in meinem ganzen Leben noch nie geschafft – und ich habe sehr viel Geld in Weiterbildung investiert. Also, geh einfach hin, egal wo du gerade stehst. Ähnlich verhält es sich mit der Nachbereitung. Es ist eine große Mär zu glauben, dass man sich nach dem Seminar tagelang in eine Berghütte zurückziehen müsste, um das Gelernte vollumfänglich umzusetzen. Die Wahrheit ist meiner Erfahrung nach: Es bleibt immer etwas auf der Strecke, meist sogar sehr viel. Aber man nimmt auch immer direkt etwas mit – und das ist gut so.

Es bleibt immer etwas auf der Strecke, meist sogar sehr viel. Aber man nimmt auch immer direkt etwas mit – und das ist gut so.

Meine Dale-Carnegie-Reise

Schon wenige Wochen später war ich in München, zum ersten von 14 Abenden eines Kurses zum Thema Menschenführung und Persönlichkeitsentwicklung von Dale Carnegie. Eine Veranstaltung, von der ich mir eindeutig versprach zu lernen, wie

man als Führungskraft mit Menschen und deren Befindlichkeiten besser umgeht.

Ich musste im Eingangsbereich des Hotels warten, denn es herrschte Unklarheit. Man meinte, dass ich die Kursgebühren noch nicht bezahlt hätte, was allerdings nicht stimmte. Doch die Klärung dauerte so lange, dass ich einige Minuten verspätet in die Veranstaltung kam, was sonst gar nicht meine Art ist.

Ich weiß nicht, welche Erfahrung für mich schlimmer war: Das Unternehmerenergie-Seminar in Bayreuth, das solide, aber für mich verfrüht gewesen war, oder diese Veranstaltung, in der schon in den ersten Minuten wie verrückt geklatscht wurde – total grundlos, total amerikanisch. Das übertriebene Klatschen war schrecklich und damals waren die Veranstalter nicht in der Lage, gut zu erklären, warum man so agierte. Doch auch in diesem Fall hatte ich leider bereits bezahlt und damit war klar, dass ich diese Veranstaltung, aus der ich am liebsten sofort geflüchtet wäre, allein des Geldes wegen durchziehen würde.

Es folgten 14 wilde Wochen, einmal pro Woche ein Abend mit all diesen Teilnehmern. Nichts hat mein Leben so sehr auf den Kopf gestellt wie dieser Kurs. Weil ich – wie jeder Teilnehmer – an jedem Abend vor dem Publikum eine Rede halten musste. Ich weiß nicht, ob es die Qualität des Kurses oder die Aufregung war, das Adrenalin, das Lampenfieber, das die wöchentlichen Redeübungen mit sich brachten, was mich zu Höchstleistungen und Veränderungen anspornte. So oder so, ich blieb hängen, wurde im nächsten Kurs Assistent der Kursleitung und machte auch den folgenden Kurs mit, wurde wieder Assistent, begann ein Assistentenhandbuch zu schreiben, und wurde dann leitender Assistent des Seminarleiters. Jahre später war ich Trainer der Trainingsorganisation Dale Carnegie Deutschland und saß im Flieger nach San Diego, um beim Jahrestreffen mit über 800 Trainern aus aller Herren Länder

teilzunehmen. Dale Carnegie hatte die Organisation nach seinem Tod in die Hände seiner Frau gelegt, mit der ich damals ein Abendessen genießen durfte. Einige Jahre später wurde ich Trainerausbilder für Kommunikation und Menschenführung für Teile Europas.

Diese Weiterentwicklung fand übrigens über Jahre hinweg zusätzlich zu meiner hauptberuflichen Tätigkeit als Lebensmittelhändler statt. Das bedeutet, tagsüber arbeitete ich von 7 bis 18 Uhr im Lebensmittelladen, stieg danach direkt und noch in Arbeitsklamotten ins Auto und fuhr von Freising nach München, damit ich um 19 Uhr als Kursleiter im Dale-Carnegie-Kurs auftreten konnte. Die Zeit war knapp, die Staus waren lang, und so war ich geübt darin, an jeder Ampel ein Kleidungsstück zu wechseln, um am Schluss statt Jeans einen Anzug zu tragen, sodass ich als Kursleiter entsprechend professionell aussah. Was für eine Hektik! Und was für ein Spaß, an den Ampeln halbnackt im Auto zu sitzen!

***Diejenigen,
die das Problem
sehen, haben zumindest
den Mangel entdeckt und
können nun nach passenden
Lösungen suchen. Wer hingegen
alles immer nur rosarot sieht,
kann die Chancen zur
Verbesserung gar nicht
erkennen.***

- **Meine persönlichen Mindstones/Milestones**

Ich glaube rückblickend, dass ich zum ersten Mal vor allem durch mein negatives Denken so erfolgreich wurde. Ja, ich gebe es zu: Ich bin ein Miesepeter, ein Meckerer. Ich finde immer das Haar in der Suppe, auch wenn gar keins drin ist. Das mag schrecklich klingen, hat aber einen entscheidenden Vorteil: Diejenigen, die das Problem sehen, haben zumindest den Mangel entdeckt und können nun nach passenden Lösungen suchen. Wer hingegen alles immer nur rosarot sieht, kann die Chancen zur Verbesserung gar nicht erkennen. Ich habe in

der damaligen Zeit so viele Mängel und Probleme gesehen, die ich schließlich auch lösen konnte, dass das ausschlaggebend für meine berufliche Karriere war.

Ein Trainer ohne Teilnehmer

Den 14-wöchigen Dale-Carnegie-Kurs »Kommunikation und Menschenführung« durfte man nach der entsprechenden Ausbildung durchführen, allerdings nur wenn man genug Anmeldungen hatte. Und für diese musste man selbst sorgen. Ich musste also notgedrungen als Telefonverkäufer tätig werden, wenn ich so ein Seminar veranstalten wollte. Als »Starthilfe« bekam ich fünf Karteikarten mit Kontaktdaten von potenziellen Interessenten.

Sehr naiv rief ich die erste Nummer an und fragte direkt: »Wollen Sie bei einem Dale-Carnegie-Kurs mitmachen?« Ich erntete logischerweise flott ein »Nein« nach dem anderen und merkte, dass ich meine Strategie ändern musste – allerdings ging mir das erst nach der vierten Karteikarte auf. Für die letzte Karteikarte überlegte ich mir etwas anderes. Ich wollte nicht mehr mit der Tür ins Haus fallen, sondern eine Basis für ein Gespräch finden, Interesse erzeugen und dann auf den Abschluss hoffen. Doch das Gespräch entwickelte sich völlig anders als erwartet. Schon zur Begrüßung erwiderte mein telefonisches Gegenüber, er sei Alkoholiker und habe an nichts Interesse. Auf Wiederhören. Und damit war der letzte potenzielle Teilnehmer passé.

Tja, und dann tat ich etwas, das für die meisten vermutlich schier unvorstellbar sein mag: Ich schlug das Telefonbuch auf und fing beim Buchstaben A an. Damals waren Cold Calls, wie man das heutzutage nennt, noch erlaubt. Zugegeben, es war mühsam, mich überhaupt dazu zu überwinden. Und es

war mühsam, überhaupt jemanden zu erreichen, dann das Interesse so weit zu wecken, um überhaupt erklären zu dürfen, warum ich anrief, und schlussendlich eine Anmeldung zu erhalten. Das gestaltete sich so schwierig, dass ich Deals mit mir selbst einging. Der schlimmste und gesundheitlich geradezu gefährliche Deal war, dass ich mir immer erst dann erlaubte, auf die Toilette zu gehen, wenn ich einen Abschluss hatte. Hui, was bin ich dann manchmal aufs Klo geflitzt! Eine umsatzfördernde, aber dennoch nicht empfehlenswerte Strategie.

Letzten Endes gelang es mir durch diese und viele andere Bemühungen, einen ersten Workshop-Tag zu gestalten. Meine Veranstaltung sollte im Gelben Salon im Bayrischen Hof in München stattfinden, den ich von einer Weinprobe her kannte. Es war ein günstiger Kennenlerntag, auf dem ich dann den größeren, teureren Dale-Carnegie-Kurs verkaufen wollte. Das ist eine Strategie, die man auch »Affenzauber« nennt. Sie ist, vor allem mit digitaler Hilfe, ein probates Mittel, um hohe Umsätze zu generieren, bis in den zweistelligen Millionenbereich. Kein Witz!

***Leidenschaft
hat nichts mit
Lautstärke, überheb-
licher Begeisterung
oder sonstigen
Kampfansagen
zu tun.***

- **Meine persönlichen Mindstones/Milestones**

Das führte mich zu dem, was ich heute unter Leidenschaft verstehe. Leidenschaft hat nichts mit Lautstärke, überheblicher Begeisterung oder sonstigen Kampfansagen zu tun. Leidenschaft heißt einfach, die Dinge zu Ende zu bringen – egal wo man gestartet ist, egal wo man derzeit steht und egal welche Hürden sich vor einem auftun. Es geht darum, immer einen Weg zu finden, und wenn es noch keinen Weg gibt, einen für sich zu ebnet.

Die elende Sache mit dem Flipchart

Heutzutage habe ich einen Fuhrpark mit elf Fahrzeugen, darunter Lastwagen mit Hebebühne, Sprinter, Teambusse et cetera, die bei einer Veranstaltung alle mit tonnenschweren Materialien zum Einsatz kommen. Damals war mein einziges Equipment ein Flipchart.

Ein Flipchart hätte ich für lächerliche 99 D-Mark kaufen können. Da ich aber gar nicht wusste, wie ich es zum Veranstaltungsort transportieren sollte, forderte ich

es beim Bayrischen Hof an. Doch dort

***Die Welt ist
ein Karussell und
ich war vermutlich
deswegen erfolgreich,
weil es in meinem Leben
keinen wirklichen
Plan B gab.***

hatte man keine Flipcharts (wurde mir zumindest gesagt), aber man würde natürlich gerne für mich eines bei einem Dienstleister zur Miete anfordern. Gesagt, getan. Doch die Mietkosten mit An- und Abtransport lagen bei satten 140 D-Mark.

Das bedeutet, dass ich 41 D-Mark mehr bezahlt habe für einen Tag Miete, als wenn ich mir ein eigenes Flipchart gekauft hätte. Ich hätte genauso gut selbst eines bestellen, dorthin liefern und am Ende stehen lassen können. Aber wahrscheinlich hätte ich dann sogar noch Entsorgungskosten dafür zahlen müssen.

● **Meine persönlichen Mindstones/Milestones**

An solchen Kleinigkeiten merke ich im Rückblick, wie wenig Ahnung ich zu Beginn meiner Karriere in vielerlei Hinsicht hatte. Was mich aber nicht daran gehindert hat, dazuzulernen und mich weiterzuentwickeln. Im Gegenteil! Die Welt ist ein Karussell und ich war vermutlich deswegen erfolgreich, weil es in meinem Leben keinen wirklichen Plan B gab. Gleichzeitig brauchte ich Plan C, D, E, F, G und weitere, um

meinen Plan A zum Erfolg zu führen. Ich musste in meine Rolle hineinwachsen.

Die verflixte Frage nach der Unterhose

Es war Veranstaltungsbeginn in München, Bayrischer Hof, Gelber Salon – mit meinem gemieteten Flipchart. Ich stellte mich vor die Gruppe und sprach ein, zwei Begrüßungssätze. Wie aufgeregt, wie angespannt, wie nervös ich war! Kaum waren die ersten Worte stolperfrei aus meinem Mund gekommen, als plötzlich einer meiner Assistenten sich langsam erhob. Er war älter als ich und ein Mann, der die Dinge stets mit einer stoischen Ruhe zelebrierte. Er stand also nicht einfach auf, wie andere Menschen normalerweise aufstehen, sondern eher so, als würde ein Film in Zeitlupe ablaufen – zumindest kam es mir so vor.

Da stand er nun in seiner ganzen Größe, sodass wirklich jedem im Raum auffiel, dass er gerade aufgestanden war. Ein unsichtbares Fragezeichen hing im Raum, das konnte ich an den Gesichtern ablesen (und über meinem Kopf hingen vermutlich unzählige): »Was wird das, wenn's fertig ist? Was hat der denn jetzt zu sagen?« Er schaute mir direkt in die Augen und sagte in seiner stoischen, trockenen Art: »Hermann.« Es folgte eine Pause, die gefühlt mit der Unendlichkeit zu vergleichen war. Erst dann sprach er in aller Ruhe weiter und fragte mich: »Hermann, was für eine Unterhose hast du heute an?«

In so einem Moment weißt du nicht, ob du ein Kreuzzeichen machen sollst. Ob du dich umbringen sollst. Ob du den elenden Frager umbringen sollst. Ob du den Gelben Salon einfach wortlos verlassen sollst. Oder ob du – noch besser – direkt im Teppichboden des Gelben Salons versinken sollst.

Man kann sicher vortrefflich darüber streiten, ob es sinnvoll ist, nach gefühlten 20 Sekunden Seminarstart über die eigenen Unterhosen zu philosophieren. Aber ich hatte schlichtweg keine andere Möglichkeit, als eine Antwort darauf zu geben, was für Unterhosen ich trug. Und natürlich den anderen Anwesenden zu erklären, warum dieser Mann mich ausgerechnet nach meiner Unterhose fragte.

Das war er, der Auftakt zu meinem ersten öffentlichen, selbstorganisierten Event. Super, oder? Übrigens, ich hatte – ein Geschenk zum Fremdschämen – an dem Tag eine Boxershorts mit aufgedruckten Telefonen an. Doch wie war es überhaupt so weit gekommen, dass ich diesen – zugegeben im ersten Moment recht peinlichen – Auftritt hinlegen musste? Die Erklärung will ich dir natürlich nicht vorenthalten.

Da es bei Dale-Carnegie-Kursen üblich war, mit Assistenten zu arbeiten, hatte auch ich welche, die freiwillig dabei sein wollten. Ich hatte sie im Vorfeld der Veranstaltung zu einem

Briefing einbestellt. Es wird ja immer jede Menge geschwafelt an solchen Vorbereitungstagen,

***Scheitern ist
tatsächlich kein
Misserfolg, sondern
ermöglicht wichtige
Lernschritte
zum Erfolg.***

das kannte ich noch aus meiner Zeit als Assistent. Also gab auch ich meiner Crew viele, wie ich hoffte nützliche Informationen, um den kommenden Tag zu einem vollen Erfolg zu machen. Unter anderem bat ich darum, dass man sich gut kleiden solle: »Kleidung ist schließlich

nicht nur etwas, um nach außen zu demonstrieren, dass man sich gut und respektvoll dem anderen gegenüber verhält, sondern es hat auch etwas mit der inneren Haltung zu tun.« Ich fuhr fort, dass ich es gar nicht verstehen könne, dass es Unterwäsche gebe, die man nur an Geburtstagen anzog, und Unterwäsche, die man an Nicht-Geburstagen trug. Sollte nicht jeder Tag genauso schön sein wie der eigene Geburts-