

Geoff Colvin

Der Phönix-Weg

10 Managementstrategien,
um nach der Krise durchzustarten

*Übersetzung aus dem Amerikanischen
von Almuth Braun*

REDLINE | VERLAG

Inhalt

Eins	Die größte Chance..... 7 Warum diese historische Krise so zahlreiche Möglichkeiten bietet
Zwei	Die neue Normalität..... 19 Die seltsame Geschichte der Entstehung der derzeitigen Situation – und ihre Bedeutung
Drei	Setzen Sie Ihre Prioritäten neu 37 Die kritische erste Reaktion auf eine radikal veränderte Realität
Vier	Schützen Sie Ihre wertvollsten Vermögenswerte 57 Das sind Ihre Mitarbeiter – und ausgerechnet sie erfahren häufig die geringste Wertschätzung
Fünf	Pflegen Sie Ihre Außenbeziehungen..... 77 Alle Ihre Beziehungen verändern sich – behalten Sie die Kontrolle über diesen Prozess
Sechs	Überprüfen Sie Ihre Strategie und Ihr Geschäftsmodell..... 97 Sie müssen wissen, was Sie verändern müssen – und was Sie nicht verändern dürfen
Sieben	Führen Sie Ihr Unternehmen wertbasiert..... 117 Die meisten Unternehmen versäumen das – ein Fehler, der in dieser Rezession fatale Folgen haben kann

Acht	Entwickeln Sie neue Lösungen für die neuen Probleme Ihrer Kunden	133
	Es gibt mehr Wege, als Sie denken	
Neun	Verfolgen Sie eine mutige Preispolitik	145
	Begehen Sie nicht den Fehler, zu glauben, dass Sie Ihre Preise senken müssen – das ist riskanter, als Sie meinen	
Zehn	Sorgen Sie für eine schlanke und straffe Organisation	157
	Die richtige operative Disziplin macht sich in einer Rezession mehr als bezahlt	
Elf	Identifizieren Sie Ihre sämtlichen Risiken	175
	Nutzen Sie diesen Moment, um sich einen breiten Überblick über alle Risiken zu verschaffen, denen Ihr Unternehmen möglicherweise ausgesetzt ist	
Zwölf	Vernachlässigen Sie nicht Ihre persönliche Weiterentwicklung	191
	Warum diese Krise eine einzigartige Chance zur persönlichen Weiterentwicklung bietet	
Dreizehn	Für das nächste Mal	211
	Bereiten Sie sich auf die nächste Wachstumsphase vor – und auf die Rezession, die auf die nächste Wachstumsphase folgt	
	Stichwortverzeichnis.....	221

Kapitel 1

Die größte Chance

Warum diese historische Krise so zahlreiche Möglichkeiten bietet

Lance Armstrong versuchte, Geschichte zu schreiben, aber am Morgen des 20. Juli 2004, ein Dienstag, war sein Erfolg alles andere als sicher. Es stand eine Menge auf dem Spiel. In den vorhergehenden 101 Jahren der Tour de France – des wichtigsten Radrennens der Welt – war es vier Männern gelungen, jeweils fünfmal den Sieg davonzutragen. Kein Teilnehmer war jemals sechsmal erfolgreich und nun machte sich Lance Armstrong daran, seinen sechsten Toursieg zu erringen. Doch an jenem Morgen führte Armstrong nicht das Feld an und die meisten Etappen lagen bereits hinter ihm. Die Tour de France besteht aus 20 Tagesetappen und nach 14 Etappen lag Armstrong noch immer hinter dem Franzosen Thomas Voeckler, der im Verlauf des Rennens eine großartige Leistung gezeigt hatte. Mit zehn Etappensiegen in Folge hatte er ganz Frankreich begeistert.

Die folgenden drei Etappen würden durch die Alpen führen und selbst gemessen an den Standards der Tour de France extrem strapaziös sein. Die Tour de France gilt als anstrengendster Sportwettkampf der Welt, der an die Radrennfahrer vergleichbare Anforderungen stellt wie eine Teilnahme an mehreren Marathonläufen pro Woche über einen Zeitraum von insgesamt drei Wochen. Die Etappen durch das Gebirge sind jedoch so brutal, dass sie sich eigentlich mit keinem anderen Sportwettkampf vergleichen lassen. Die Strapazen sind so ungeheuer, dass der Sieger der Tour von 1910, die erst-

malig eine echte Gebirgsetappe enthielt, bei Erreichen der Ziellinie auf dem Gipfel taumelnd von seinem Rad stieg und die Veranstalter des Radrennens als »Mörder« bezeichnete.

An diesem entscheidenden Dienstagmorgen begann Voeckler die erste der Gebirgsetappen durch die Alpen – insgesamt die 15. Etappe – mit einem Vorsprung von 22 Sekunden vor Armstrong. Am Ende des Tages lag er neuneinhalb Minuten zurück. Voeckler mochte zwar zehn Etappen in Folge in Führung gelegen haben, aber als er sich die Alpen hinaufquälen musste, fiel seine Leistung dramatisch ab. Bei dieser Etappe ging er an 54. Position durchs Ziel, womit sein Traum (und der Traum Frankreichs) für dieses Jahr zu Ende war; er hatte jede Aussicht auf einen Spitzenplatz verloren. Armstrong lag nun in Führung, wenngleich sein Gesamtsieg noch keineswegs sicher war.

Der folgende Tag war noch anstrengender, weil die nächste Etappe durch das berühmteste Gebirge der Tour de France führte, und zwar auf den gefürchteten Gipfel L'Alpe d'Huez. Die Berggipfel, die im Rahmen der Tour de France bezwungen werden müssen, werden nach ihrem Schwierigkeitsgrad auf einer Skala von 1 (leicht) bis 4 (sehr schwer) klassifiziert. Doch nur wenige Bergetappen sind so anspruchsvoll, dass sie eine besondere Klassifizierung erhalten – im Französischen als »hors categorie« (»außerhalb jeder Kategorie«) – bezeichnet, und der L'Alpe d'Huez ist einer davon. Nachdem Voeckler als ernst zu nehmender Konkurrent ausgeschieden war, galt Armstrongs größte Sorge einem italienischen Rennfahrer namens Ivan Basso. »Wir nehmen ihn sehr ernst«, hatte Armstrong einige Tage zuvor gesagt. »Wir betrachten ihn als eine echte Bedrohung.« An jenem Tag wurde die Zeit jedes Rennfahrers individuell gemessen, wobei Armstrong als führender Teilnehmer als Letzter starten durfte. Er startete zwei Minuten nach Basso, zog auf der Bergstrecke aber dennoch an ihm vorbei und gewann die Etappe mit einem komfortablen Vorsprung. Damit hatte Armstrong seine Führung so ausgebaut, dass Basso ihm nicht mehr gefährlich werden konnte.

Auf der letzten alpinen Strecke am Folgetag – der 17. Etappe – wurde Armstrongs Sieg jedoch noch von zwei deutschen Radrennfahrern bedroht: Jan Ullrich, dem Gesamtsieger der Tour de France 1997, der 2003 nur knapp gegen Armstrong verloren hatte und 2004 weithin als größter Herausforderer galt, und Andreas Klöden, der während der gesamten Tour de France sehr gut abgeschnitten hatte. Ullrich gelang es an diesem Tag jedoch nicht, sich durchzusetzen; Klöden dagegen holte gegen Ende der Etappe aber noch einmal richtig auf, indem er zu einem fulminanten Sprint ansetzte. Es fehlten nur noch weniger als 550 Meter, als er rund 100 Meter vor Armstrong lag – ein scheinbar unaufholbarer Vorsprung. Doch dann verblüffte Armstrong die Zuschauermengen, indem er Kraftreserven aktivierte, von denen niemand etwas geahnt hatte. Er setzte – bergauf – zu einer Aufholjagd an und kam eine halbe Radlänge vor Klöden ins Ziel.

In nur drei Tagen hatte sich alles von Grund auf verändert. Drei letzte Etappen waren bei der Tour de France 2004 noch zu bewältigen, aber keine führte mehr durch das Gebirge. Aus diesem Grund wussten alle, die sich mit Radwettkämpfen auskannten, dass dieses Rennen entschieden war. Ullrich äußerte in den Medien sogar, dass er, Klöden und Basso nach dieser 17. Etappe den Rest der Strecke nur noch um den zweiten Platz kämpften. Wenngleich sich alle Teilnehmer in den letzten drei Tagen noch einen harten Wettkampf lieferten, war gleichzeitig allen klar, wer am Sonntag als Sieger auf den Champs-Élysées ankommen würde. Zwar war die Tour de France offiziell noch nicht beendet, aber Armstrong hatte bereits Geschichte gemacht. Sein Sieg wurde im steilsten Gebirge entschieden, auf den wenigen, extrem strapaziösen Etappen des Rennens, und keine noch so herausragende Leistung in der anschließenden Ebene würde irgendetwas daran ändern können.

Diese Geschichte spiegelt ganz offensichtlich die Herausforderungen unserer Zeit wider. Die Leistung eines Rennfahrers im Rahmen der Tour der France ähnelt in vielerlei Hinsicht der Leistung im Geschäftsleben, und zwar in nahezu jedem Bereich. Unter den widrigsten und schwierigsten Bedingungen werden Unterschiede zwischen

den einzelnen Wettbewerbern deutlich, die zuvor nicht ersichtlich waren. So geraten Champions plötzlich ins Hintertreffen – und umgekehrt. Diese Bedingungen entscheiden über Sieger und Verlierer. Immer wenn dramatische Wettbewerbsveränderungen stattfinden, kommt es unweigerlich zu Zeiten extremer Belastung und größter Herausforderung.

Untersuchungen zeigen, dass dieses Muster ganz besonders im Wirtschaftsleben anzutreffen ist. Vor Kurzem betrachtete zum Beispiel McKinsey die Leistung mehrerer hundert Hightech-Unternehmen während der schweren Technologiekrise der Jahre 2000 bis 2002. Von den Unternehmen, die zu Beginn der Krise noch zur Elite gehörten, waren am Ende 47 Prozent aus dieser Gruppe herausgefallen. Umgekehrt war es 13 Prozent der zuvor mittelmäßigen beziehungsweise ergebnisschwachen Unternehmen gelungen, sich im Verlauf der Krise zu Spitzenunternehmen zu entwickeln. Dabei handelte es sich um eine branchenverändernde Verschiebung in der Wettbewerbsordnung, die sich innerhalb von nur zwei Jahren vollzog.

Derzeit befindet sich die ganze Welt wirtschaftlich betrachtet auf einer Gebirgsetappe. Und dieses Gebirge ist höher und schwerer zu bezwingen als die Alpen; tatsächlich handelt es sich um ein Gebirge »außerhalb jeder Kategorie«. Das schreckliche Elend, das Menschen weltweit als Folge durchleiden, ist tragisch; ihm lassen sich keinerlei positive Seiten abgewinnen. Doch ich hoffe auch, dass sowohl Unternehmen als jedem Einzelnen von uns klar ist, dass das, was viele Menschen als katastrophale Nachrichten betrachten – und dies ist der strapaziöseste Steckenabschnitt des Rennens –, tatsächlich gute Nachrichten sein können. Denn dies ist einer der seltenen Augenblicke, in dem sich uns allen die größtmögliche Chance bietet, für lange Zeit zu den Siegern zu gehören.

Um diese Chance geht es in diesem Buch.

Warum diese Chance so attraktiv ist

Es lässt sich so leicht aussprechen, dass harte Zeiten eine Chance darstellen. Den meisten Geschäftsleuten fällt es aber sehr schwer den Problemen mit den derzeitigen Ausmaßen irgendetwas Positives abzugewinnen – einer globalen Wirtschaftskrise, die in vielen Nationen bereits die längste seit der Großen Depression ist, die viele Billionen Dollar vernichtete, Millionen von Menschen um ihren Arbeitsplatz brachte und viele Hunderttausend Unternehmen in die Pleite trieb. Für die meisten Menschen handelt es sich ganz einfach um ein Chaos, einen Fluch, eine Plage. Tatsächlich bietet diese historische Wirtschaftskrise jedoch auch neue Chancen ähnlicher Größenordnung. Die Gründe dafür sind nüchtern und konkret benannt folgende:

Es handelt sich um eine weltweite Krise, daher sind Ihre Chancen riesengroß. Nicht alle Länder befinden sich in der Krise, aber beinahe alle Länder sind umfangreich von ihr betroffen, wobei sie mit ganz unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Die Amerikaner haben während der Boomjahre von 2000 bis 2007 zum Beispiel fast nichts gespart und dann viel zu spät angefangen, einen größeren Teil ihres Einkommens auf die hohe Kante zu legen. Die Chinesen dagegen sind Weltmeister im Sparen; ihre Regierung drängt sie inzwischen sogar dazu, weniger zu sparen und mehr zu konsumieren. Nun stellen Sie sich vor, Sie wären eine Bank mit angeschlossenem Kreditkartenunternehmen. In den USA könnten Sie eine Kreditkarte anbieten, die den Verbrauchern dabei hilft, ihrer neu entdeckten Sparfreude zu frönen, indem sie jeden Kauf auf den nächsten Dollar aufrunden und den Differenzbetrag auf einem Sparkonto Ihres Instituts anlegen (was die Bank of America getan hat), wohingegen Sie in China das eigentliche Kreditkartenkonzept bewerben und dafür sorgen würden, dass möglichst viele Menschen eine Kreditkarte mit Basisfunktionen erhalten – zwei riesige Geschäftschancen.

Dasselbe gilt für alle Geschäftszweige. Alle Länder und Konzerne sind herausgefordert, jedes und jeder auf seine Weise. Nie hatten Sie bessere und breitere Chancen, zu reagieren, als jetzt.

Diese Krise ist schmerzhaft und ernst und sie erhört die Gebete eines jeden Unternehmensführers, der in seiner Organisation umfassende Veränderungen vornehmen will. Der erste Ratschlag, den jeder Berater auf die Frage erteilt, wie sich eine solche Veränderung herbeiführen lässt, lautet, »Sorgen Sie dafür, dass >die Plattform< brennt.«¹ In den meisten Fällen stellt sich die Situation so dar, dass ein Unternehmensführer darauf drängt, seine Organisation müsse sich dringend und grundlegend verändern, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Aber üblicherweise geht es dem Unternehmen relativ gut – und Organisationen sind im Allgemeinen so veränderungsresistent, dass Appelle allein keine Veränderung bewirken. Der Unternehmensführer muss also ein Krisengefühl zu erzeugen. Ich kenne einen ehemaligen, aber nach wie vor hoch angesehenen CEO, der darüber frustriert war, dass sich sein großes, altes Industrieunternehmen nicht so schnell veränderte, wie er es sich gewünscht hätte. Also erzeugte er mit ein wenig Financial Engineering eine Krise, und zwar indem er absichtlich die einhelligen Gewinnprognosen der Wall Street um einen Penny pro Anteilsschein verfehlte – eine Verfehlung, die weithin als Alarmzeichen gilt, denn wenn ein Unternehmen nirgendwo diesen letzten Penny herbeizaubern kann, dann muss die Lage ziemlich kritisch sein. Die Aktie brach ein und die Organisation wachte endlich auf, wenngleich zu immens hohen Kosten für die Aktionäre.

Kaum ein CEO muss heute zu derartigen Taktiken greifen. Die Plattform brennt tatsächlich. Nie waren die Menschen so bereit, neue Geschäftsmethoden zu verfolgen, wie heute. Darin spiegelt sich die Bedeutung eines oft gehörten Satzes wider, der zuerst von Präsident Obamas Führungsteam in die Öffentlichkeit getragen wurde: »Lassen Sie eine Krise nie umsonst gewesen sein.« Denken Sie immer daran, dass jede Krise irgendwann endet; es gilt also, keine Zeit zu verlieren.

Die gegenwärtige Rezession ist tief greifend, was bedeutet, dass sie Auswirkungen auf die grundlegendsten ökonomischen Verhaltens-

¹ Der Begriff »brennende Plattform« (*burning platform*) geht auf die Geschichte eines Ölarbeiters zurück, der von einer brennenden Bohrinnsel 40 Meter tief in die eiskalte Nordsee sprang und nach seiner Rettung sagte: »Besser höchstwahrscheinlich tot als mit Sicherheit tot.« (Anm. d. Red.)

weisen der Menschen hat – ihr Konsum-, Spar-, Kredit- und Anlageverhalten – und diese auf Jahre hinaus prägen kann. Denken Sie an die grundlegende Einstellung der Menschen zu Wohneigentum, also zu dem Ort mit der tiefsten psychologischen Bedeutung (das Heim ist gleichbedeutend mit der Mutter, falls Sie sich danach fragen sollten). Amerika, Kanada, England, Spanien, Australien und andere Länder haben soeben eine historische Immobilienblase und ihr Platzen erlebt. Als Ergebnis könnte es sehr lange dauern, bis die Verbraucher in diesen Ländern wieder daran glauben, dass ihre Häuser sie reich machen – eine fundamentale Haltungsänderung, welche die Strategien von Baufirmen, Bauträgern, Immobilienmaklern, Hypothekeninstituten und vielen anderen Branchenteilnehmern verändern wird.

Andere Beispiele: Millionen von Menschen weltweit sind von Schuldendiensten traumatisiert, die sie nicht erfüllen können; eine Erfahrung, die ihre Einstellung gegenüber Krediten für Jahrzehnte verändern kann. In den USA ist die persönliche Sparrate seit Anfang der 1980er-Jahre kontinuierlich gesunken, doch in dieser Rezession ist sie wieder angestiegen. Ist dieser Trend ein Anzeichen für ein neues Sparverhalten? Jedes Unternehmen in der Finanzdienstleistung wird die Märkte für Kredite und Sparinstrumente neu erforschen müssen. Auch der Konsum verändert sich. Der Aufruf, amerikanische, britische, französische oder russische Produkte zu kaufen, gab nationalistischen Gefühlen zu Beginn der Krise einen enormen Auftrieb. Nach Jahren einer strikten Fokussierung auf den Preis und greifbare Produktmerkmale könnten die Verbraucher beginnen, sich wesentlich mehr Gedanken darüber zu machen, in welchem Land ein Produkt hergestellt wird. Und auch das könnte ein längerfristiger Trend sein, vor allem weil die Arbeitslosigkeit nach dem Ende einer Rezession oft weiter steigt.

Ein grundlegend verändertes Verbraucherverhalten erzeugt neue Chancen für neue Geschäftsideen in allen Bereichen der Wirtschaft. Solche Chancen bieten sich nur selten.

Diese Krise ist langwierig, was bedeutet, dass viele Unternehmen sie nicht überleben werden. In den letzten Jahrzehnten ist die

typische Rezession in den meisten Ländern nur von kurzer Dauer gewesen – üblicherweise hielt sie kein Jahr an. Das ist lang genug, um allein die schwachen Marktteilnehmer zu eliminieren. Die derzeitige Krise ist dagegen die längste seit der Depression, und obwohl sie wahrscheinlich nicht deren Größenordnung erreichen wird (die Depression zog sich in den USA über 43 Monate hin), ist sie tief greifend genug, um zahlreichen Unternehmen den Garaus zu machen. Wir haben bereits die spektakulären Folgen im Investmentbanking und im Bereich Geschäftsbanken gesehen, doch das ist erst der Beginn. In der Medienwelt haben bereits mehrere große und viele kleinere US-Zeitungen ihren Betrieb eingestellt – und sie werden nicht zurückkommen. Viele namhafte Einzelhändler sind pleite, zum Beispiel Circuit City und Mervyn's in den USA und Woolworth in Großbritannien. Insgesamt sind im letzten Jahr vor der Rezession – das heißt 2007 – rund 28.000 Unternehmen in den USA bankrott gegangen. Mehr als doppelt so viele werden es 2009 sein.

Die Chance liegt darin, zu überleben, um die neue Welt, in der es weniger Wettbewerber geben wird, und ein neues Wirtschaftswachstum zu erleben. Tatsächlich äußern Topmanager genau das, wenn sie mit den Medien sprechen und ihnen kein anderer Grund für Optimismus einfällt – die guten Zeiten stehen quasi vor der Tür, weil so viele Wettbewerber von der Bildfläche verschwinden werden. Sorgen Sie dafür, dass es so kommt. Angelo Mozilo, Mitgründer und CEO von Countrywide Financial, Amerikas ehemals größter Hypothekenbank, die in großem Stil Subprime-Hypotheken vergab – hoch riskante Kredite an Kreditnehmer mit schlechter Bonität –, sagte genau das, als er CNBC erklärte, warum sich sein Unternehmen erfolgreich behaupten würde. Natürlich existiert das Unternehmen nicht mehr; es zerfiel und wurde von der Bank of America geschluckt.

Diese Krise ist neuartig, folglich haben die meisten Manager nichts Vergleichbares erlebt, sodass niemand über einen Vorteil verfügt, was das Wissen über die Bewältigung der Krise betrifft. In den USA sind die Konsumausgaben zum Beispiel stärker zurückgegangen als in jeder anderen Rezession seit der Depression. Niemand im heuti-

gen Wirtschaftsleben war jemals mit einer derartigen Situation konfrontiert. Im vierten Quartal 2008 senkten die Unternehmen ihre Dividenden drastischer als in jedem anderen Quartal, seit Standard & Poor's im Jahr 1956 mit der Aufzeichnung dieser Daten begonnen haben. In Großbritannien hat die Bank of England die Zinsraten auf das niedrigste Niveau in der 311 Jahre währenden Geschichte der Bank zurückgeschraubt. China gibt 600 Milliarden Dollar für ein Konjunkturprogramm aus, ein Vorstoß in den Keynesianismus, der in der Volksrepublik bisher unbekannt war. Niemand auf der ganzen Welt hat Vergleichbares je erlebt.

Da niemand mehr weiß als andere, was die angemessene Reaktion auf diese Krise betrifft, werden diejenigen im Vorteil sein, die sich am intensivsten anstrengen, um zu erkennen, was in ihrem Geschäftsfeld und ihrer Industrie eigentlich geschieht, und die mutige, innovative Antworten für völlig neue Bedingungen finden. Welche zum Beispiel? Denny's, eine legere, ungezwungene Restaurantkette, bot an einem bestimmten Tag im Februar 2009 jedem Bürger in Amerika – insgesamt mehr als 300 Millionen Menschen – ein kostenloses Frühstück. Das Risiko war offensichtlich, doch die Manager waren der Auffassung, es lohne sich, die Botschaft auszusenden: »Wir fühlen mit Ihnen und ganz nebenbei bieten wir herausragenden Wert, auch dann, wenn Sie dafür bezahlen müssen.« Ein zusätzlicher Nutzen bestand darin, dass Denny's zumindest für einige Tage in aller Munde war, und das zu einer Zeit, als es für Unternehmen beinahe unmöglich war, irgendeine positive Aufmerksamkeit zu erregen.

Diese Krise wird Sie persönlich auf die Probe stellen und völlig neue Chancen für Weiterentwicklung und Führung erzeugen.

Krisenzeiten bieten wirklich herausragende Chancen: nicht nur zur Demonstration von Führungskompetenzen, sondern auch zu deren Entwicklung, und zwar über die in Ihrer Organisation bisher vorhandenen Kompetenzen hinaus. Wissenschaftliche Untersuchungen über außergewöhnliche Leistung haben überzeugend dargelegt, dass herausragende Fähigkeiten aller Arten entwickelt werden und keine natürliche Gabe sind. Die Frage, ob exzellente Führungspers-

sönlichkeiten geboren oder gemacht werden, ist beantwortet: Sie werden gemacht. Der Schlüssel zu dieser Entwicklung liegt darin, dass Sie sich selbst antreiben – oder angetrieben werden –, über Ihre vorhandenen Fähigkeiten hinauszugehen, indem Sie gezwungen sind, Dinge zu tun, die Sie eigentlich nicht ganz bewältigen können. Unternehmen, die berühmt für die Entwicklung von Führungskräften sind – PepsiCo, Procter & Gamble, General Electric –, bringen ihre Manager kontinuierlich in Positionen, die ihnen genau dies abverlangen. Dieser Prozess ist jedoch langsam und kann nur eine bestimmte Zahl von Kandidaten gleichzeitig aufnehmen.

Das Großartige an einer Finanzkrise und einer Rezession ist, dass sie jedem die Chance eröffnen, in seiner derzeitigen Position an die Grenzen zu gehen. Viele CEOs, zum Beispiel A. G. Lafley von Procter, haben mir erzählt, dadurch dass sie in ihrer bisherigen Karriere bereits gezwungen gewesen seien, durch Krisen zu steuern – in Lafleys Fall war es die Asienkrise –, hätten sie ihre Fähigkeiten so effektiv weiterentwickeln können, dass ihre neuen Kompetenzen ausschlaggebend für ihre Ernennung zum CEO gewesen seien; andernfalls hätten sie diese Position nicht erreicht.

Bestimmte Praktiken können die Erfahrung besonders produktiv machen. Coaching hilft. Wenn Sie sich selbst ganz konkrete Gedanken darüber machen, welche Fähigkeiten Sie genau entwickeln wollen – und wie Sie diese entwickeln wollen –, wird das die Ergebnisse potenzieren. Die Hauptsache ist jedoch, dass der ständige Versuch, Dinge zu tun, die knapp jenseits Ihrer Fähigkeiten liegen, Ihre Fähigkeiten optimiert, und wenn Sie das über einen langen Zeitraum tun, dann werden Sie herausragend. Und jetzt, da Sie vor der größten geschäftlichen Herausforderung seit Generationen stehen, erhalten Sie die gigantische Chance, sich ganz entscheidend weiterzuentwickeln. Das ist eine Chance, die jeder erhält, aber nicht jeder nutzen wird.

Der letzte Punkt gilt ganz allgemein: Diese Chancen, welche die globale Wirtschaftskrise bietet, wenngleich sie gelegentlich ver-

steckt sind, stehen jedem offen. Doch nur eine kleine Gruppe von Menschen wird diese Chancen erkennen. Und von diesen werden nur wenige ihre Angst und ihre Defensivhaltung überwinden und überhaupt versuchen, sie zu nutzen. Und von diesen wenigen werden noch weniger am Ende erfolgreich sein. Diese Auslese ist ein gnadenloser Prozess, der voraussetzt, dass man viele Dinge richtig macht. Die Grundlage von all dem ist, dass Sie zunächst die einzigartige Beschaffenheit dieser besonderen Krise erkennen und verstehen.