

Die nächsten fünf Schritte



Die Kunst der Unternehmensstrategie

Übersetzung aus dem Englischen von Nikolas Bertheau

Einführung

Vor dem ersten Schritt

Als ich zum ersten Mal den Dokumentarfilm *Magnus – der Mozart des Schachs* über Magnus Carlsen sah, musste ich immerzu an die Parallelen zur Geschäftswelt denken. Carlsen ist ein norwegisches Schachwunderkind, das mit 13 Großmeister wurde. Gleich einem Visionär denkt er immerzu bis zu 15 Schritte voraus, was ihm die unheimliche Fähigkeit verleiht, vorherzusagen (und in seinem Verhalten zu berücksichtigen), was seine Gegner tun werden. Was mich außerdem beeindruckte, war seine akribische Vorbereitung. Weil Carlsen das Spiel bereits so viele Male im Geiste durchgespielt hat, bevor es überhaupt stattfindet, kann ihn in der Hitze des Gefechts nichts mehr aus der Ruhe bringen. Obendrein sieht er sich mit einem Phänomen konfrontiert, mit dem Gründer und CEOs bestens vertraut sind: »Wenn du an die Spitze gelangen willst, läufst du ständig Gefahr, plötzlich ohne menschliches Umfeld dazustehen.«

Nachdem ich *Magnus* gesehen hatte, ließ mich der Gedanke an die Ähnlichkeiten zwischen Entrepreneuren und Schachgroßmeistern nicht mehr los. So war ich auch nicht überrascht zu erfahren, dass Tesla- und SpaceX-Gründer Elon Musk bereits in jungem Alter mit dem Schachspielen begonnen hatte. »Er durchschaut Dinge auf eine Art und Weise, wie es niemand anderes vermag, den ich kenne«, sagt sein Bruder Kimbal. »Im Schach kann es passieren, dass ein Großmeister zwölf Schritte voraussieht. Und Elon ist in jeder gegebenen Situation in der Lage, zwölf Schritte vorzusehen.«

Dieses Zitat zu Musk öffnete mir auf einen Schlag die Augen. Die meisten Menschen denken gerade einmal einen bis zwei Schritte voraus. Amateure wie sie

Die nächsten fünf Schritte

gelingen in der Welt des Business schnell an ihre Grenzen. Eine erfolgreiche Strategie besteht darin, einen ersten Schritt zu tun und auf weitere Schritte vorbereitet zu sein – je nachdem, wie der Markt oder unsere Konkurrenz auf unseren ersten Schritt reagiert. Wir müssen also über unseren ersten Angriff hinausdenken, wenn wir mit unserer Strategie erfolgreich sein wollen. Je besser wir darin werden, desto leichter fällt es uns vorherzusehen, wie andere reagieren werden. Und so können wir schließlich eine ganze Reihe von Schritten umsetzen, denen die Gegner kaum noch etwas entgegensetzen können.

Wenngleich es auch in der Welt des Business darauf ankommt, dass wir stets mehrere Schritte vorausdenken, soll es in diesem Buch nicht um das Schachspiel gehen. Wir wollen vielmehr die visionären Fähigkeiten und die Denkweisen der Schachgroßmeister auf die Welt des Business übertragen. Und dazu brauchen Sie in Wahrheit nichts über das Schachspiel zu wissen. Auch werden Sie auf den folgenden Seiten keine speziellen Beispiele aus dem Schachspiel finden und dafür umso mehr Beispiele von Männern und Frauen, die wie erfolgreiche Schachspieler *denken*.

Wer maximal einen Schritt vorausdenkt, sieht sich häufig von Geltungsbedürfnis, Emotionen und Ängsten getrieben. Der Spitzenverkäufer droht mit Kündigung für den Fall, dass er keinen Gehaltszuschlag erhält. Der emotionale Amateur erwidert darauf: »Ich lasse mich nicht unter Druck setzen«, oder: »Wir kommen auch ohne ihn zurecht.« Der erfahrene Strategie hingegen entwirft seine nächsten Schritte.

Ähnliches gilt für die Elternrolle. Einem Kind alles zu geben, um was es bettelt – ob Süßigkeiten, ein iPad oder die Erlaubnis, die Klavierstunde ausfallen zu lassen –, fühlt sich im ersten Moment wunderbar an. Das Kind ist fröhlich und versichert uns, wie sehr es uns liebt. Wir wissen auch, dass die Alternative – ein Riesenaufrast, bei dem wir mit Gift und Galle überschüttet werden – alles andere als ein Spaziergang werden würde. Dieses Szenario ist eine gute Illustration dafür, wie bei fast allen unternehmerischen Entscheidungen die eine Option die entschieden *einfachere* ist, wohingegen die andere – für die wir fünf Schritte vorausdenken müssen – die *effektivere* ist.

Ich wünschte, jemand hätte mir beigebracht, so zu denken, als ich die Stationen vom Verkäufer über den Vertriebsleiter zum Gründer und zum CEO durch-

lief. In jeder von ihnen hätte diese Art des kritischen Denkens mir Kosten in Millionenhöhe und Dutzende Panikattacken erspart. Wenn ich darüber nachdenke, wie ich mich vom unsicheren und großspurig auftretenden Verkäufer von Fitnessclub-Mitgliedschaften zum kühl und strategisch denkenden, selbstsicheren CEO entwickelt habe, wird mir bewusst, dass mir dies in erster Linie gelungen ist, weil ich gelernt habe, mindestens fünf Schritte vorzudenken.

Manch einer von Ihnen mag sich jetzt vielleicht fragen: Warum *nur* fünf Schritte? Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens sind fünf Schritte ein guter Kompromiss zwischen überlegter Strategie und raschem Handeln. Sicherlich wird es Gelegenheiten geben, wo Sie mehr als fünf Schritte vorausdenken sollten – beispielsweise auf einer Jahresklausurtagung oder wenn Sie eine mögliche Übernahme analysieren (oder falls Sie sich mit dem Gedanken tragen, eine Kolonie auf dem Mars zu gründen). Die Berücksichtigung zu vieler möglicher Schritte kann jedoch auch lähmend wirken. Fünf Schritte reichen aus, um künftige Ergebnisse zu antizipieren und Schritte und Gegenschritte zu untersuchen. Der zweite Grund liegt in den fünf Schritten, die wir auf der Makroebene beherrschen müssen, um in der Welt des Business erfolgreich zu sein. Ich habe das Buch in diese fünf Schritte unterteilt, um sicherzustellen, dass Sie genau wissen, was Sie benötigen, damit Ihnen das gelingt.

Es gibt vieles, wozu ich, Patrick, schlicht nicht fähig bin. Ich bin 1,95 Meter groß und wiege 109 Kilogramm, aber ich kann weder Basketball noch American Football spielen. Ich kann nicht programmieren und keinen Motor auseinandernehmen und wieder zusammenbauen. Aber auf eines verstehe ich mich: Ich kann Entrepreneurien und Mitgliedern der Vorstandsebene dabei helfen, eine Strategie zu entwickeln, die es ihnen ermöglicht, den Markt zu erobern. Wenn ich mich mit einem Gründer oder einem CEO zusammensetze, gehen wir die Frage der Strategie wie ein Spiel an. Der einzige Unterschied zwischen Business und Schach (oder Monopoly oder Final Fantasy) ist, dass wir um Millionen (oder Milliarden) statt um Prahrechte spielen. Mit dieser Einstellung lernen die Führungskräfte, Strategien zu entwickeln, die ihnen Wachstumsperspektiven eröffnen.

Zu den häufigsten Fragen, die mir als Berater von Führungskräften und als Ratgeber von Studenten und angehenden Entrepreneurien gestellt wird, gehört

Die nächsten fünf Schritte

diese: Soll ich meine gegenwärtige Stelle kündigen, bevor ich mein eigenes Unternehmen starte? Weitere häufig gestellte Fragen sind: Soll ich mir Geld beschaffen, indem ich andere beteilige, oder ist es besser, einen Kredit aufzunehmen? Wie muss meine Vergütungsstruktur gestaltet sein, um die Mitglieder meiner Vorstandsebene oder aber meine auf Freelancer-Basis arbeitenden Verkäufer an mich zu binden? Soll ich schon jetzt global erweitern oder auf geeignetere Marktbedingungen warten?

Die einfachen Fragen in der Welt des Business sind binärer Natur – sie lassen sich mit Ja oder Nein beantworten. Die Falle ist zu glauben, alle Fragen wären von dieser Art. Die Antwort auf welche Frage auch immer ist in Wahrheit eine Serie von Schritten, ausgeführt in der richtigen Reihenfolge. »Experten« machen die Dinge häufig schlimmer, indem sie Ja-oder-nein-Antworten geben, als ob jeder von uns demselben Menschenschlag angehören würde. Das ist, wie Sie sehen werden, der Grund, warum Sie im ersten Schritt herausfinden müssen, wer Sie sind und was Sie wollen.

Das andere Problem, das ich sehe, ist mangelnde Planung. Begeisterung ist eine wunderbare Sache, solange mit ihr die Planung der nächsten fünf Schritte einhergeht. Viele Menschen aber wollen den fünften Schritt gehen, bevor sie die ersten vier Schritte absolviert haben. Die Reihenfolge ist jedoch wichtig. Um zur nächsten Ebene zu gelangen, müssen Sie sich vom eingleisigen Denken verabschieden und dazu übergehen, viele Schritte in die Zukunft zu blicken.

Wenn Sie sich sicher sind, dass Sie ein Entrepreneur werden wollen, ist die Kündigung Ihrer gegenwärtigen Stelle möglicherweise der vierte Schritt. Oder es geht vielmehr darum, eine Reihe von Schritten zu entwerfen, die Sie in Ihrem gegenwärtigen Unternehmen auf eine lukrative Position bringen (womit Sie zum Intrapreneur werden, wovon das 3. Kapitel handeln wird). Wenn Sie eine Familie haben, aber über keine Rücklagen verfügen, wird die Kündigung Ihrer gegenwärtigen Stelle definitiv nicht Ihr erster Schritt sein. Vielleicht müssen Sie Ihre Stelle auch gar nicht aufgeben, um genau der zu werden, der Sie sein wollen. Die Informationen in diesem Buch beziehen sich auf Menschen in sämtlichen Lebensphasen und auf allen Unternehmensebenen. Vielleicht sind Sie Finanzvorstand aus Leidenschaft oder Sie arbeiten als Freelancer und genießen die Abwechslung

und Ungebundenheit des Daseins als »Solopreneur«. Zu dem, was ich an der Welt des Business so liebe, ist, dass sie für jeden einen Pfad bereithält – solange wir nur die nötige Selbstkenntnis und die Bereitschaft mitbringen, fünf Schritte voraus-zudenken.

Unabhängig davon, welche Reihenfolge sich für Ihren Fall am besten eignet, zeichnet den cleveren Strategen die Fähigkeit des *Antizipierens* aus. Die besten Militärführer haben ein Faible dafür, mehrere Schritte voraus-zudenken. Die besten Kämpfer wissen, wie sie ihre Gegner zur Strecke bringen. Sie sind möglicher-weise bereit, die erste Runde verloren zu geben, weil ein Schritt in einer Frühphase des Kampfes, der sich scheinbar gegen sie auswirkt, in Wahrheit dazu dient, den Gegner zu einem Fehler in einer späteren Runde zu verleiten. Weltklasse-Poker-spieler verfolgen dasselbe Prinzip: In einer Frühphase des Spiels bluffen sie und opfern Chips, um eine Abfolge von Schritten in Gang zu setzen, mit denen sie ihren Gegner früher oder später in die Knie zwingen. Und auch wenn wir uns Warren Buffett nicht gleich als Schachspieler vorzustellen brauchen, erklärt sich sein anhaltender Erfolg aus seiner geduldigen und strategischen Vorgehensweise. Buffett geht es nicht um jedes einzelne Geschäft, jedes Quartal oder auch nur jedes Jahr. Er unternimmt eine Abfolge von Schritten, die ihm auf lange Frist Erfolg bringen.

NBA-Legende Kobe Bryant erzählte mir sechs Monate vor seinem tragischen Tod, dass er schon, als er 13 war, einer der größten Basketballspieler aller Zeiten werden wollte. Damals belegte er in seinem Land Platz 56. Er erstellte eine Hit-liste aller Namen vor ihm; fünf Jahre später hatte er sie allesamt überholt und startete von der Highschool aus als First-Round Pick in die NBA. Es wird erzählt, Michael Jordan habe seine Teilnahme am olympischen »Dream Team« der USA 1992 gezielt genutzt, um die Schwächen seiner Teamkollegen kennenzulernen und diese Kenntnis später gegen sie zu verwenden, als er wieder in der NBA spielte. Beide Spieler waren Meisterstrategen, die stets mindestens fünf Schritte voraus-dachten. Auch Sie werden so denken müssen – besonders, wenn Sie planen, sich dem Wettbewerb in Ihrem Markt zu stellen und früher oder später Branchen-führer zu werden.



Auf den folgenden Seiten werde ich Ihnen alles an die Hand geben, was Sie benötigen, um wie ein Meisterstrategie zu denken. Zugleich werde ich Ihnen zeigen, wie Sie ...

1. ... sich abheben und Ihren unverwechselbaren Wert kommunizieren;
2. ... Investoren finden und eine hohe Bewertung für einen lukrativen Ausstieg erzielen;
3. ... Spitzenkräfte an Land ziehen und mit den richtigen Anreizen fördern und halten;
4. ... skalierbare Systeme schaffen und im Chaos standhaft und besonnen bleiben;
5. ... Fragestellungen durchdringen, Entscheidungen treffen und Probleme nachhaltig lösen;
6. ... sich darüber klar werden, wer Sie sein und welches Vermächtnis Sie hinterlassen wollen;
7. ... verhandeln, verkaufen und strategisch vorgehen, als ginge es um Ihr Leben.

Vielleicht haben Sie zu diesem Buch in der Annahme gegriffen, es würden Ihnen die Ausbildung und die Ressourcen fehlen, um ein Unternehmen zu gründen. Oder Sie verfügen über einen hohen IQ, sehen sich aber außerstande, die lebensrettende Entscheidung zu treffen, weil Sie alles ständig erneut hinterfragen. Es spielt keine Rolle, von wo aus Sie starten. Wenn Sie auch nur im Geringsten daran zweifeln, dass Sie das Zeug zum Entrepreneur haben, lassen Sie sich meine Geschichte erzählen.

Jeder, der mich hat aufwachsen sehen, hätte mir die geringsten Erfolgchancen attestiert. Ich werde Ihnen beschreiben, wie es jemand, der nicht im Mindesten vorausdenken konnte (mit dem Erfolg, dass ich irgendwann 26 Kreditkarten mit einem Minus von zusammengerechnet 49 000 US-Dollar besaß) schließlich zum CEO brachte. Sie werden sehen, wie ich PHP Agency gründete – ein Ver-

marktungsunternehmen für Finanzdienstleistungen mit 66 Versicherungsvertretern in einem einzigen Büro im kalifornischen Northridge, das zehn Jahre später bereits auf 15 000 Vertreter mit 120 Büros in 49 US-Bundesstaaten plus Puerto Rico angewachsen war.

Ich bin stolz auf den Ruf, den unser Unternehmen ob seiner einzigartigen Vielfalt, seiner jungen Kultur und seiner Präsenz in den sozialen Medien genießt. Und das ausgerechnet in der als »langweilig« verschrienen Lebensversicherungsbranche! (Der durchschnittliche Lebensversicherungsvertreter ist ein 75-jähriger Weißer; unsere durchschnittliche Vertreterin ist eine 34-jährige Latina.) Wir verdanken unseren Erfolg nicht unseren Beziehungen oder dem glücklichen Zufall. Vielmehr beweist mein persönlicher Hintergrund, dass Entrepreneure von überallher kommen können und keine Qualitäten mitzubringen brauchen, über die nicht auch Sie verfügen!

Der unwahrscheinlichste CEO

Ich wuchs in Teheran, der Hauptstadt des Iran, auf. Während des Ersten Golfkriegs im Jahr 1987 lebte meine Familie mit der ständigen Gefahr eines Angriffs. Obgleich ich erst acht war, verfolgen mich die Geräusche bis heute. Jeder Angriff begann mit einem Sirenengeheul, das allein schon einem die Seele zerreißen konnte. Dann warnte eine Stimme vor feindlichen Fliegern, die gerade die Grenze überquerten. Zuletzt hörten wir das Pfeifen der fallenden Bomben.

Nach jedem Pfeifen beteten wir, dass unser Unterschlupf nicht getroffen würde. Ich weiß noch, wie ich neben meinen Eltern saß und mich zu Tode fürchtete. Irgendwann hatte meine Mutter genug. Sie meinte zu meinem Vater, wenn sie nicht das Land verließen, würde ihr Sohn irgendwann in der iranischen Armee dienen müssen. Mein Vater begriff, dass Nichtstun nicht länger eine Option war.

Meine Schwester, meine Eltern und ich stiegen in unseren weißen zweitürigen Renault und machten uns auf in Richtung der zwei Stunden von Teheran entfernt gelegenen Stadt Karadsch. Der Weg führte unter anderem über eine Brücke. Un-

Die nächsten fünf Schritte

mittelbar nachdem wir sie passiert hatten, blitzte es hinter uns gewaltig auf. Vater sagte zu meiner Schwester und mir, wir sollten uns nicht umdrehen, aber wir konnten der Versuchung nicht widerstehen. Ich wünschte, wir hätten auf ihn gehört. Als wir uns umwandten, sahen wir die Zerstörung, verursacht von einer Bombe, die weniger als 100 Meter hinter uns in die Brücke eingeschlagen war – nachdem wir sie gerade erst sicher überquert hatten. Mir fehlen noch immer die Worte dafür – außer um zu sagen, dass niemand, und schon gar nicht zwei verängstigte Kinder, jemals Zeuge eines solchen Geschehens werden sollten.

Ich kann diesen Moment vor meinem inneren Auge abspielen, als hätte er sich gestern ereignet. Solche Zeiten können uns brechen. Oder aber sie machen uns erstaunlich unempfindlich für Schmerz und Widrigkeiten. Irgendwie gelang es uns, dem Desaster zu entfliehen. Zwei Jahre lang lebten wir in Erlangen in einem Flüchtlingslager, bevor wir schließlich am 28. November 1990 nach Glendale im US-Bundesstaat Kalifornien weiterzogen. Als wir in den Vereinigten Staaten ankamen, war ich soeben zwölf geworden, sprach kaum Englisch und wurde die fürchterlichen Bilder im Kopf von der Flucht aus einem vom Krieg gebeutelten Land nicht los.

Dank der Entscheidung meiner Eltern, in einer Situation, in der es um Leben und Tod ging, den richtigen Schritt zu tun, bin ich heute am Leben und stolzer US-Bürger mit einem erfolgreichen Unternehmen und einer wunderbaren Familie.



Wenn Sie lernen, fünf Schritte vorauszudenken, kann es scheinen, als würden Sie zu einem Gedankenleser. In Wahrheit aber haben Sie die Schritte nur so viele Male »gesehen«, dass Sie antizipieren können, was Ihr Gegner als Nächstes sagen oder tun wird. Ich wette, Sie fragen sich: Bin auch ich dazu in der Lage? Kann aus mir, der ich keinerlei Erfahrung habe, jemals jemand werden, der strategisch denkt und ein Imperium errichtet?

Vielleicht sagen Sie: »Aber Patrick, Sie sind sprachgewandt. Sie haben den Stammbaum eines Entrepreneurs. Sie sind viel gewiefter und cleverer als ich.«

Gewiefter und cleverer als Sie? Wirklich? Bedenken Sie Folgendes:

1. Ich habe nur knapp den Highschool-Abschluss geschafft. Mein Notendurchschnitt war nur befriedigend, ich hatte einen SAT-Score von 880 (von möglichen 1600) und habe niemals ein vierjähriges College besucht. Ständig versicherten mir Freunde und Verwandte, dass ich es im Leben niemals zu etwas bringen würde.
2. Sie glauben, ich wäre sprachgewandt? Mit 41 werde ich noch immer meines Akzents wegen aufgezogen. Als junger Immigrant fürchtete ich mich mehr davor, bestimmte Wörter auszusprechen, als vor dem Krieg. Wörter wie *Wednesday*, *island* und *government* bereiteten mir die größten Probleme. Das war zu der Zeit, als Wiederausstrahlungen von *Giligan's Island* die Fernsehshow richtig populär machten. Sie können sich nicht vorstellen, wie ich die beiden Wörter aussprach – und wie gnadenlos ich dafür gehänselt wurde.
3. Meine Eltern ließen sich nach ihrer Ankunft in den Vereinigten Staaten scheiden. Ich verbrachte die meiste Zeit bei meiner Mutter, die von Sozialhilfe lebte. Wenngleich ich von großer Statur war und Sport liebte, trieb ich selbst keinen Sport, weil meine Mutter den Monatsbeitrag für den Sportverein nicht aufbringen konnte.
4. Ich ging mit 18 zur Armee, weil mir schien, ich hätte keine Wahl. Mit 21, wenn die echten Cracks beruflich durchstarten, verkaufte ich Fitnessstudio-Mitgliedschaften für Bally Total Fitness.

Einerseits schien es, als hätte ich keine Chance. Andererseits aber waren es genau diese Schwierigkeiten, die mir am Ende zum Erfolg verhelfen. Ohne alle diese Widrigkeiten hätte ich niemals diesen Drang in mir verspürt, es der Welt zu zeigen.

Damit Sie mich nicht missverstehen: Ich kann Ihnen nicht beibringen, wie Sie einen solchen Drang entwickeln. Wenn Sie es vorziehen, harter Arbeit aus dem Weg zu gehen, und wenn Sie nicht den Drang verspüren, etwas Wichtiges im Leben zu erreichen, gibt es wenig, was ich für Sie tun kann. Dieses Buch richtet sich an Menschen, die begierig sind herauszufinden, wie ihr Optimum aussieht,

Die nächsten fünf Schritte

und die nach den richtigen Strategien suchen, wie sie dorthin gelangen können. Sie suchen nicht nur nach Motivation; sie suchen nach bewährten Strategien, die funktionieren. Sie sind hinter effektiven Formeln her, die ihnen helfen, schneller die nächste Ebene zu erreichen. Fühlen Sie sich angesprochen?



Apropos Formeln: So fleißig, wie ich nach ihnen suche, gebe ich sie auch weiter. Bereits 2013 begann ich damit, Videos über das zu erstellen, was mir in unternehmerischen Fragen geholfen hat. Dazu brauchte es nicht mehr als mich, meine rechte Hand Mario und eine simple Fotokamera Marke Canon EOS Rebel T3. Wir nannten diese Videos anfangs »Two Minutes with Pat« und stellten sie auf YouTube. Nach einem Jahr hatten wir 60 Abonnenten und änderten den Namen in *Valuetainment*. Drei Jahre später hatten wir 100 000 Abonnenten und standen in dem Ruf, nützliche und praxisnahe Inhalte zu produzieren. Im März 2020 überschritten wir die Marke von zwei Millionen YouTube-Abonnenten. Unterdessen beriet ich Menschen aus allen Lebensphasen. Zu unserer ersten großen Konferenz im Mai 2019 mit dem Namen »Vault« reisten 600 Entrepreneurere aus 43 Ländern und 140 Branchen nach Dallas. Hier waren kleine Start-ups ebenso vertreten wie leitende Manager und sogar der CEO eines Unternehmens mit einem Jahresumsatz von einer halben Milliarde US-Dollar.

Warum gaben diese Menschen ihr hart verdientes Geld dafür aus, um den halben Globus zu fliegen und diese Konferenz zu besuchen? Weshalb alle diese Abonnenten? Der Grund ist: Alle Philosophien und Strategien, die ich mir angeeignet habe, sind *übertragbar*. Sie sind leicht verständlich und unmittelbar umsetzbar. Viele meiner Follower begannen, sich selbst als *Valuetainer* zu bezeichnen und positive Ergebnisse zu erzielen. Auch wenn wir keine traditionelle Business School wie Harvard, Stanford oder Wharton sind, wurde *Valuetainment* zum Brutplatz sowohl für erfolgreiche Manager als auch für erfolgreiche Entrepreneurere in aller Welt.

Ich bin fest davon überzeugt, dass Entrepreneurship die meisten Probleme dieser Welt lösen kann, und die Erfahrung hat mir nicht nur gezeigt, wie das geht,

sondern auch, wie ich es anderen beibringen kann. All mein Wissen, das ich über die Zeit erworben habe – ob in persönlichen Gesprächen, in Gruppenmeetings oder in zähen Verhandlungen – lege ich in dieses Buch, weil ich gesehen habe, dass es funktioniert, und weiß, dass auch Sie ebenso erfolgreich sein können.

Wie Sie Ihre Ziele in der Welt des Business erreichen

Was Sie in der Hand halten, ist die komplette Skriptvorlage, um zu erreichen, was immer Sie sich erträumen. Sie werden nicht nur die dazu erforderlichen Fertigkeiten entwickeln, sondern auch die dafür notwendige *Denkweise*. Nebenbei werden Sie sehen, wie jemand zu einer besseren Führungskraft und einem besseren Menschen wird. Sobald Sie sich mit allen fünf Schritten vertraut gemacht haben, verfügen Sie über das nötige Rüstzeug, um in der Welt des Business jede Art von Erfolg zu erzielen, die Sie sich wünschen.

Die fünf Schritte lauten:

1. Perfektionieren Sie Ihre Selbstwahrnehmung
2. Perfektionieren Sie Ihr Denken
3. Perfektionieren Sie die Teambildung
4. Perfektionieren Sie die Skalierbarkeit Ihrer Strategien
5. Perfektionieren Sie das Spiel mit der Macht

Im **ersten Schritt** geht es darum, **sich selbst besser kennenzulernen** – ein Thema, das in Unternehmungskreisen nur selten Beachtung findet. Sie werden sehen, dass Sie ohne geeignete Selbstwahrnehmung nicht vorausdenken können. Erst die nötige Selbstwahrnehmung verleiht Ihnen die Kraft, Ihr eigenes Handeln zu lenken und zu steuern. Und nur, wenn Ihnen klar ist, wer Sie sein wollen, wissen Sie auch, welche Richtung Sie einschlagen müssen und warum das so wichtig ist.

Der **zweite Schritt** handelt von der **Fähigkeit, rational zu denken**. Ich werde Ihnen zeigen, wie Sie Fragestellungen durchdringen, und Ihnen eine Methode vorstellen, wie Sie einen Ausweg aus jeder Entscheidungssituation finden, wie viel

auch immer davon abhängen mag. Es gibt keine reinen Schwarz-Weiß-Entscheidungen und Sie werden in diesem Abschnitt lernen, ein Auge für die Grauschattierungen zu haben und trotz aller Ungewissheit entschlossen Ihren Weg zu gehen.

Im **dritten Schritt** geht es darum, andere Menschen zu verstehen, damit Sie **das richtige Team um sich versammeln** können – ein Team, das es Ihnen ermöglicht zu wachsen. Einige meiner Taktiken mögen machiavellistisch anmuten. Im Kern geht es mir jedoch bei allem, was ich tue, darum, Menschen zu helfen, das Beste aus sich herauszuholen. Dazu stelle ich Ihnen Fragen, die Ihre tiefsten Sehnsüchte offenbaren. Und indem ich Ihnen helfe, sich selbst besser zu verstehen, helfe ich Ihnen auch, Ihre Beziehungen besser zu verstehen. Das Vertrauen, das Sie zwischen sich und Ihren Mitarbeitern und Partnern schaffen, bildet die Grundlage für gewinnbringende Bündnisse, beschleunigt alle Bereiche Ihres geschäftlichen Wirkens und verhilft Ihnen zu einem gesunden Nachtschlaf.

Der **vierte Schritt** handelt davon, wie Sie Ihre **Strategien skalierbar gestalten**, um ein exponentielles Wachstum zu ermöglichen. Wir werden über Dinge wie die Kapitelbeschaffung, die Generierung schnellen Wachstums oder die Inpflichtnahme Ihrer Beschäftigten sprechen. Wenn Sie zu diesem Abschnitt gelangen, werden Sie bereits wie ein erfahrener CEO denken. Sie lernen, wie Sie Schwung erzeugen – und aufrechterhalten – und wie Sie Tracking-Systeme entwickeln, die es Ihnen erlauben, die wesentlichen Parameter Ihrer unternehmerischen Tätigkeit stets im Blick zu behalten.

Der **fünfte Schritt** handelt von **Macht und Einfluss**. Wir werden darüber sprechen, wie Sie den Goliath Ihrer Branche schlagen können. Sie werden ferner sehen, wie Sie Ihr Narrativ bewusst gestalten und die sozialen Medien nutzen können, um Ihrer Geschichte Glanz zu verleihen. Sie werden etwas über Psychologie lernen und Insidergeheimnisse von einer der berüchtigtsten Geschäftsorganisationen der Welt erfahren: der Mafia (ja, der Mafia – und Sie werden bald sehen, warum!). Den Abschluss werden einige unglaubliche Anekdoten bilden, die zeigen, wie erfolgreiche Entrepreneurere fünf Schritte vorausdenken.



Mag ich auch keine höhere Schulausbildung genossen haben, so habe ich doch mehr als 1500 Bücher zum Thema Unternehmensführung gelesen. Ich war und bin besessen vom Lernen. Ich presse so viel Wissen aus diesen Büchern, wie ich nur kann, und wende sie auf meine eigene Business-Tätigkeit an. Als *Valuetainment* begann, Fahrt aufzunehmen, verschaffte mir das die Gelegenheit, viele brillante Köpfe und Strategen zu interviewen. Das diente und dient bis heute einem doppelten Zweck: Ich konnte so mein eigenes Geschäft und mein Leben verbessern; gleichzeitig aber profitieren auch meine Follower aus allen Teilen der Welt von diesem Wissen.

Damit Sie verstehen, wie die erfolgreichsten Entrepreneur und Strategen denken und handeln, werde ich hier ihre Geschichten wiedergeben. Viele von ihnen habe ich interviewt, wie zum Beispiel Ray Dalio, Billy Beane, Robert Greene, Kobe Bryant, Patty McCord und eine ganze Reihe von Mafiosi wie Salvatore »Sammy the Bull« Gravano. Aber auch Menschen, die ich aus der Ferne beobachte und bewundere, finden Erwähnung, wie beispielsweise Steve Jobs, Sheryl Sandberg und Bill Gates. Sie alle sind faszinierend und ihre Geschichten werden meinen Ratschlägen Lebendigkeit verleihen.

Der ganze Zweck dieses Buches ist es, *Ihnen* zum Erfolg zu verhelfen – unabhängig davon, in welcher Position Sie sich gegenwärtig befinden. Wenn Sie am Ende des Buches angekommen sind, werden Sie ganz genau wissen, wie Ihre nächsten fünf Schritte auszusehen haben.

Mein Ziel ist es, Ihnen zu einer Reihe von Aha-Momenten zu verhelfen – und Sie in die Lage zu versetzen, Informationen auf neue Art und Weise zu verarbeiten – zu »durchdringen« – und Strategien zu entwickeln. Stellen Sie sich den Frust vor, einen Safe öffnen zu wollen, ohne den Code zu kennen. Und stellen Sie sich dann vor, wie Sie den Code finden und sich so einen Schatz an unternehmerischem Wissen erschließen. Indem Sie dieses Buch lesen, erwerben Sie die Zuversicht, nicht nur zu wissen, *was* Sie tun müssen, sondern auch *wie*. Und damit haben Sie zugleich auch alles, was Sie benötigen, um Probleme auf allen Ebenen zu lösen und Ihre persönliche Marke und Ihr Unternehmen wachsen zu sehen.