

# DEFCON 1

**ALARMSTUFE ROT**

IM DIREKTVERTRIEB



*NEW YORK TIMES* BESTSELLERAUTOR

# RANDY GAGE

**EIN PRAXISHANDBUCH  
FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

Ein Auszug aus:

**DEFCON 1**

**ALARMSTUFE ROT**

**IM DIREKTVERTRIEB**

[www.randy-gage.de/defcon1](http://www.randy-gage.de/defcon1)

# ***Inhalt***

<i>Einführung: Den (Alb)Traum leben</i>	<i>xi</i>
<b>Kapitel 1:</b> Es kommt auf dich an	<b>1</b>
<b>Kapitel 2:</b> Die heilige Verantwortung des Sponserns	<b>13</b>
<b>Kapitel 3:</b> Wie du zu einer vorbildlichen Führungskraft wirst	<b>27</b>
<b>Kapitel 4:</b> Entfesse deine Geheimwaffe: Teamkultur	<b>43</b>
<b>Kapitel 5:</b> Der Aufbau einer goldenen Gans (und wie man sie schützt)	<b>55</b>
<b>Kapitel 6:</b> Dynamisches und progressives Wachstum erzeugen	<b>65</b>
<b>Kapitel 7:</b> Gefährliche Entwicklungen im Vertrieb – und wie man ihnen Einhalt gebietet	<b>75</b>
<b>Kapitel 8:</b> Schütze dein Team vor Zombies, Dinosauriern, Parasiten und Terroristen	<b>95</b>
<b>Kapitel 9:</b> Warum 90% aller derzeitigen Unternehmen bis 2025 ausgestorben sein werden	<b>105</b>
<b>Kapitel 10:</b> Warum brillante, visionäre Geschäftsführer und Gründer in der Regel scheitern	<b>115</b>
<b>Kapitel 11:</b> Umgang mit unternehmensseitigen Fehlentscheidungen, Inkompetenz oder Fehlverhalten	<b>125</b>
<b>Kapitel 12:</b> Wenn die Raketen auf dem Weg sind	<b>151</b>
<i>Epilog: Der Neuaufbau nach dem Tag des Jüngsten Gerichts</i>	<i>163</i>
<i>Empfohlene Quellen</i>	<i>167</i>
<i>Danksagungen</i>	<i>169</i>
<i>Über den Autor</i>	<i>171</i>

## EINE WICHTIGE NACHRICHT VON RANDY

Dies hier ist die Seite, auf der du normalerweise Testimonials von einflussreichen Personen finden würdest, die eine Vorabversion des Buches erhalten haben. Ich habe mich entschieden, in diesem Buch keine solchen Aussagen zu veröffentlichen. Die folgenden Inhalte werden für viele Leute in unserer Branche kontrovers und für manche beängstigend sein. Die Führungskräfte im Vertrieb werden vielleicht zögern, dieses Buch in der Öffentlichkeit zu empfehlen, weil sie Sorge vor Repressalien aus der Firmenleitung oder vor abtrünnigen Teams in der eigenen Gruppe haben. Ebenso könnten einige Firmeninhaber und deren leitende Mitarbeiter Angst haben, dass sich Führungskräfte von den Dingen bedroht fühlen, die in diesem Buch verraten werden. Der geheimnisvolle Mann hinter dem Vorhang will dich gewöhnlich nicht wissen lassen, dass er hinter dem Vorhang steht.

Auch wenn einige mutige Führungskräfte angeboten haben, ihre Aussagen und Zitate zur Verfügung zu stellen, habe ich mich nicht wohlgefühlt, ihre großzügigen Angebote anzunehmen. Dieses Buch wird die Karrieren einiger Menschen in unserer Branche ruinieren. Und es wird – zu Recht – für einige Unternehmen den abschließenden Sargnagel darstellen. Aber dieses Buch wird auch ein Katalysator sein, um die Laufbahnen ermutigender Führungskräfte der nächsten Generation in unserem Geschäft zu beflügeln, und vielleicht den Startschuss für die nächsten großen Unternehmen darstellen.

Dies ist ein Buch für ein kleines, aber wirkungsvolles Untersegment innerhalb unseres Berufsstands: diejenigen Führungskräfte (sowohl in der Unternehmensleitung als auch im Vertrieb), die über die Kraft verfügen, das Spiel zu ändern. Es ist ein Buch, das den negativen Kräften unserer Branche ernsthafte Kollateralschäden zufügen wird. Diese Menschen werden es nicht auf die leichte Schulter nehmen. Sie werden mit allem angreifen, was ihnen geblieben ist. In diese Schusslinie will ich niemanden bringen.

Ich werde mich dieser Sache allein stellen, denn ich glaube an diese Branche wie vielleicht kein anderer. Und ich glaube an dich.

## KAPITEL 1

---

# *Es kommt auf dich an*

---

Auf der schönen Insel Maui faulenzte ich am Pool neben hohen, im Wind schwankenden Palmen und arbeitete an meiner Sonnenbräune. Währenddessen lieferten sich meine Teamkollegen ein heftiges Match beim Wasser-Polo. Es war eine Incentive-Reise für die Top-Führungskräfte der Firma, mit der wir für ein weiteres leistungsstarkes Jahr belohnt und gefeiert wurden. Ich las gerade in aller Ruhe ein Buch, als Jeremiah, ein Abteilungsleiter der Firma, meine Glückseligkeit mit neuen Nachrichten unterbrach.

Er berichtete, dass er gerade einen Anruf erhalten hätte und dass mein damaliger Sponsor im Begriff war, zu einer anderen Firma zu wechseln. In diesem Moment war mein Sponsor – den die Firma erster Klasse auf die Insel eingeflogen und mit Geschenken, Ausflügen und einer Suite am Meer verwöhnt hatte – in genau dieser Suite am Meer dabei, zu telefonieren und die Leute zu seiner nächsten Firma abzuwerben. Am nächsten Tag hätte er mir dann davon erzählt. Ich sah Jeremiah sehr lange nachdenklich an. Dann seufzte ich schwer und sagte: „Weißt du, an manchen Tagen hasse ich diese verdammte Arbeit.“

Ich hatte das Recht, mich abgestoßen, enttäuscht und verraten zu fühlen. Es wäre ein Leichtes für mich gewesen, in die Opferrolle hinein zu schlüpfen und für die Ungerechtigkeit, die mir widerfuhr, um Mitleid zu heischen. Doch hier ist die Realität...

## **DIE FÜR DIESE ENTWICKLUNG AM MEISTEN VERANTWORTLICHE PERSON WAR ICH SELBST**

Weil ich in meiner Aufgabe als Führungskraft, meine Teampartner zu schützen und ihnen eine sichere Umgebung zu bieten, versagt hatte. Ich hatte diesen Mann zunächst mit offenen Armen begrüßt und mich unter ihm eingeschrieben, weil ich mir eingeredet hatte, dass er zu dem neuen Menschen geworden war, der er mir zu sein versicherte. Und nicht die Person, die er anhand seiner vielen Firmenwechsel im Lauf der vergangenen Jahre widerspiegelte.

## **ABER HIER IST DER GRUND, WARUM ICH WIRKLICH GESCHEITERT BIN**

Ich hatte meinen Sponsor in den Himmel hoch gelobt, die Bühne mit ihm geteilt und ihn als den Anführer unseres Vertriebsteams dargestellt. Auf diese Weise hatte ich mein Team verletzlich gemacht. Ich hatte ein System und eine Kultur geschaffen, in der diese Person als glaubwürdiger Bestandteil unseres Supportteams und als wertvolle Ressource für ihren Geschäftsaufbau dargestellt wurde.

Und nun würden die Teammitglieder am nächsten Tag aufwachen und erkennen, dass jemand, den sie als wertvoll betrachtet hatten, in Wirklichkeit eine Bedrohung darstellte (Bitte verstehe das jetzt nicht so, als ob ich meinen Sponsor als miesen, teuflischen Bösewicht darstellen will, der andere angreifen und verletzen wollte. Das war er nicht. Er hatte einfach eine Entscheidung getroffen, von der er glaubte, dass sie für ihn die beste Wahl für seinen zukünftigen Erfolg darstellte. Eine Entscheidung, die nun im Konflikt zu dem Status stand, in den er mit meiner Hilfe gelangt war).

An diesem ganzen traurigen Szenario war aber niemand anderer schuld als ich selbst. Jahre zuvor hatte ich eine scheinbar zweckmäßige Wahl getroffen, ohne über die langfristigen möglichen Folgen nachzudenken. Und nun erhielt ich die Quittung dafür.

## WIE MAN EINE VERHALTENSWEISE ÄNDERT

Der österreichische Ökonom Ludwig von Mises gilt als einer der führenden Köpfe in der Wissenschaft der Praxeologie, dem Studium des menschlichen Handelns (Und was könnte wohl relevanter für Menschenführung in unserem Geschäft sein als das Studium, warum Menschen so handeln, wie sie es tun?). Herr von Mises entwickelte das Konzept, dass drei Schritte erforderlich sind, um Menschen zu einer Verhaltensänderung zu bewegen:

1. Sie sind mit ihrem aktuellen Zustand unzufrieden.
2. Sie haben eine Vision von einem besseren Zustand.
3. Sie können einen Weg erkennen, um dorthin zu gelangen.

Als Führungskraft im Verkauf mit Hebelwirkung musst du diese drei Schritte mit jeder Faser deines Wesens verstehen. Der Schlüssel besteht in deiner Fähigkeit zu zeigen, dass du den richtigen Weg kennst, damit Menschen dorthin gelangen können, wohin sie wollen.

### *Hier ist der schwierigste Teil...*

Er besteht darin, diese Lektion auf uns selbst anzuwenden. Das bedeutet: Statt darauf zu warten, dass uns jemand anderes führt, entscheidest du dich selbst, die Führung zu übernehmen. Du erkennst, dass dir dein aktueller Status nicht gefällt, stellst dir deinen Idealzustand vor und bestimmst dann einen Weg dorthin, was einfach nur eine andere Beschreibung dafür ist, dass das Führen anderer immer damit beginnt, sich selbst zu führen.

## HIER IST NOCH EIN BEISPIEL FÜR MEINE SCHLECHTE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND FÜHRUNG

Da ich mich ohnehin gerade im Geständnismodus befinde, möchte ich dir eine weitere Geschichte erzählen. Ein oder zwei Jahre vor diesem

Urlaub in Hawaii verließ mich einer meiner Top-Führungspartner, um sein Glück mit einem anderen Unternehmen zu versuchen.

Der Grund, warum er ging, war, dass er sich wie ein Versager fühlte. Er konnte nicht herausfinden, was er falsch machte. Also dachte er, dass ihm der Wechsel in ein neues Umfeld oder zu einem anderen Sponsor dabei helfen würde, zu entdecken, was ihm fehlte.

### ***Hier ist die ganze Geschichte***

Er hatte ein großes, wachsendes Team und verdiente mehr als 50.000 Dollar pro Monat. Dennoch hatte er das Gefühl, nicht erfolgreich zu sein. Warum? Weil ich monatlich ungefähr 120.000 Dollar verdiente. Das war der Standard, mit dem er seinen eigenen Erfolg verglichen hat.

Wieder einmal wäre es mir leichtgefallen, in den Opfermodus zu verfallen und mich zu beklagen, warum er mich verlassen hatte. Aber ich habe keinen Zweifel daran, dass ich ihn deshalb verlor, weil es mir an Führungsqualität mangelte. Es ist offensichtlich, dass ich eine Kultur geschaffen hatte, in der sich jemand, der 50.000 Dollar pro Monat verdiente, nicht anerkannt, geschätzt oder erfolgreich fühlte.

**Das war komplett meine Schuld. Und wenn solche dramatischen Entwicklungen in deinem Team stattfinden – gute und schlechte –, dann liegt es ebenfalls nur an dir.**

## **ÜBERNIMM DIE VERANTWORTUNG FÜR DAS PROBLEM**

Dies ist die erstaunliche Wahrheit in der Menschenführung: Was auch immer das Problem ist, es ist immer dein Problem. Auch wenn die Situation nicht durch deine Schuld oder durch dich entstanden ist. Als Führungskraft musst du die erste und letzte Verteidigungslinie für dein Team sein, deine Partner vor all dem schützen, was sie ablenkt, schwächt oder ihnen schadet. Damit will ich nicht sagen, dass das fair ist, denn das ist es oft nicht. Aber es ist der Grund, weshalb wir das viele Geld verdienen.



Wenn du nicht bereit bist, dich über diese Hürde der Realität hinwegzuarbeiten, dann ist eine Führungsrolle im Verkauf mit Hebelwirkung mit Sicherheit nichts für dich.

*Stell dir deine Rolle folgendermaßen vor: Du musst der Puffer zwischen deinem Team und allem und jedem sein, was sich zwischen sie und ihren potenziellen Erfolg stellen kann.*

Dein Team hat die Fähigkeit, eine hohe Stufe von Belastbarkeit, Anstrengung und Hartnäckigkeit zu erlangen, aber diese Eigenschaften werden nur dann entwickelt, wenn das Team in der richtigen Weise geführt wird.

## **FÜNF HÄUFIGE FEHLER:**

Hier sind fünf der meistbegangenen Fehler, die ich immer wieder beobachte, wenn eine Führungsraft ein Alarmstufe-Rot-Szenario erlebt:

### ***1) Lasst uns so tun, als ob es gar nicht geschehen ist***

Dies ist einfach nur ein Fall von Wunschdenken. Die Prämisse dieser Denkweise (beziehungsweise Selbsttäuschung) lautet, dass die Teampartner vielleicht nicht merken, dass etwas Schlimmes geschieht. Es passiert etwas Schreckliches, ob es nun ein Skandal mit dem Vorstandsvorsitzenden oder ein Lieferproblem ist. Die Führungskräfte denken, dass es, wenn sie nicht darüber reden, auch niemand anderer bemerken wird.

Ich bin ein paar Mal mit der Concorde in doppelter Überschallgeschwindigkeit geflogen und ich kann dir versichern, dass dies nicht so schnell war, wie sich Klatsch und Tratsch in deinem Team verbreiten. Die trostlosen Nachrichten, von denen du hoffst, dass sie für viele Menschen unerkannt bleiben, wurden wahrscheinlich schon 459 Mal auf Instagram geteilt (oder werden es bald sein). Wenn du dieses reale Problem nicht erkennst, werden die Leute sehr schnell sehr misstrauisch werden. Das Ergebnis wird sein, dass die Teampartner glauben, dass es dir an Intelligenz und Bewusstsein mangelt, um wirklich

zu verstehen, was vor sich geht. Keine besonders inspirierende Art, ein Team zu führen.

## **2) Lasst uns die Sache geheim halten**

Dies ist eine noch schlechtere Alternative zu Fehler Nummer eins. Es gibt ein Klischee in der Politik, das während des Watergate-Skandals entstand: Das Vertuschen ist schlimmer als das Verbrechen. Im Vertrieb mit Hebelwirkung ist dies genauso zutreffend.

Warum dieser Fehler noch schlimmer ist als Fehler Nummer eins? Weil hier die Duplikation zum Tragen kommt. Geheimnisse kommen immer ans Tageslicht. Und die Tatsache, dass du über dieses Geheimnis Bescheid wusstest, aber versucht hast, es zu überspielen, ist extrem schädlich, denn höchstwahrscheinlich verlierst du nun die Glaubwürdigkeit in deinem Team und die Leute vertrauen dir nicht mehr. Dies ist einer der schnellsten Wege, um die Moral in der Gruppe zu ruinieren und den Wachstumsschwung (oder sogar das komplette Team) zu verlieren.

## **3) Starten wir ein „Ablenkungsmanöver“**

Man sagt, Angriff sei die beste Verteidigung und manchmal stimmt das sogar – meistens jedoch nicht. Es ist ein alter Trick, der lange von Regierungen benutzt wurde. Unternehmen versuchen ebenfalls häufig, diese Technik anzuwenden. Ein Beispiel: Die Umsätze stürzen ab, die Zahlen der Neupartnergewinnung knicken ein und eine große Zahl der Mitarbeiter steigt aus. Statt nun die Ursache herauszufinden und das Problem zu lösen, startet das Unternehmen eine Kampagne gegen eine Konkurrenzfirma, in der Hoffnung, die Vertriebspartner von den offensichtlichen Fragen abzulenken. Ablenkungen wirken für eine kurze Zeit, aber wenn der Fokus wieder auf die tatsächlichen Probleme gerichtet wird, wirst du schlechter dran sein als zuvor.

## **4) Die Geschichte umschreiben**

Hier ist ein Szenario, das ich häufig erlebt habe. Joel ist eine hochrangige Führungskraft im Vertrieb. Er wurde sowohl von den Vertriebspartnern

als auch vom Unternehmen regelmäßig gelobt und promotet. Er ist auch in firmeninternen Zusammenschlüssen aktiv und wird regelmäßig bei Live-Veranstaltungen und Online-Seminaren auf breiter Ebenen vorgestellt. Dann beschließt Joel aber, die Firma zu verlassen und sich einem anderen Unternehmen anzuschließen. Plötzlich wird die Geschichte in die folgende Version umgedreht: „Nun, wir wollten eigentlich nicht darüber reden, aber tatsächlich ist Joel ein Bankräuber, der ständig den Frauen nachstellt und dabei erwischt wurde, als er den Papst bestohlen hat.“

Der Versuch, jemanden im Nachhinein zu dämonisieren und zu diskreditieren schlägt immer auf dich zurück, weil die Teampartner zu Recht denken: „Wenn er wirklich so ein böser Mensch war, warum haben die ihn dann ständig in den Himmel gelobt, als er für sie noch nützlich war?“

### ***5) Lasst uns die Sache in einen Sieg umkehren***

Das verrückteste Beispiel, das ich hierzu erlebt habe, war eine Firma, die unter schwerem rechtlichen Beschuss stand. Der Gründer und Vorstandsvorsitzende war von seinen Geschwistern verklagt worden und musste sich zusätzlich vor den Behörden wegen Steuerhinterziehung verteidigen. Die Geschwister gewannen den Prozess und erhielten 10 Millionen Dollar, das Finanzamt schickte den Vorstand ins Gefängnis. Wie lautete die offizielle Stellungnahme des Unternehmens? Dass es sich in beiden Fällen um einen großen Sieg gehandelt habe!

Sie verschickten folgende Information an die Partner: Da den Geschwistern „nur“ 10 Millionen Dollar zugesprochen wurden, würde dieses milde Urteil zeigen, dass das Gericht die Position des Unternehmens vertrat. Den Führungskräften erzählte man, da in diesem Gefängnis keine Gewalttäter saßen, handle es sich lediglich um ein Kavaliersdelikt, das einem Strafzettel wegen zu schnellen Fahrens entspreche. Und während der Haftzeit des Vorstandsvorsitzenden bezeichneten sie seinen Aufenthaltsort lediglich als „Ferienlager“. Es ist fast unglaublich, aber diese Firma existiert noch heute. Doch es ist ein Lehrbuchbeispiel eines Unternehmens ohne Wachstum. Die Leute, die

sich die beruhigenden Sprüche anhören, bleiben zwar in der Firma. Aber die einzige Möglichkeit zur Umsatzsteigerung besteht in der Eröffnung weiterer Länder, weil das Unternehmen oder seine Führungskräfte in den bestehenden Märkten von niemandem mehr ernst genommen werden. Schließlich will niemand einer wachstumsschwachen Firma beitreten.

Oft basieren diese fünf Reaktionen auf dem wohlgemeinten Wunsch, die Teampartner vor allem Negativen zu schützen, das ihnen je widerfahren könnte. Auch, wenn dieses Ziel edel sein mag, ist es unrealistisch. Die Wahrheit ist, dass jedem irgendwann schlimme Dinge passieren werden, auch deinen Teammitgliedern.

**Das Kennzeichen einer positiven, ermutigenden Führungskraft besteht nicht darin, dass du verhinderst, dass etwas Schlimmes passiert, denn das ist einfach unmöglich. Es besteht darin, dass du deinem Team zeigst (und es anführst), wie es in aufrechtem Gang aus der Situation herauskommt.**

## **WIE MAN MENSCHEN DURCH PROBLEMSITUATIONEN HINDURCHFÜHRT**

Wie du das machst? Darüber werden wir im weiteren Teil dieses Buches sprechen. Aber an dieser Stelle legen wir bereits den Grundstein. Sehen wir uns die Definition für eine Führungskraft an, die ich dir in der Einleitung gegeben habe:

Menschen dazu inspirieren, die bestmögliche Version von sich selbst zu werden – und das Umfeld zu erschaffen, welches diesen Prozess erleichtert. In der praktischen Umsetzung bedeutet das:

**Du nutzt deine Stärken, um diejenigen, die dir folgen, noch stärker zu machen.**

Es gibt viele Analogien aus der elterlichen Erziehung, die wir hier verwenden können. Aber der Begriff der „Helikopter-Eltern“ ist sicherlich die beste. So wie diese Eltern ihren Kindern großen Schaden zufügen, indem sie ständig über ihnen schweben und versuchen, sie vor allem und jedem zu schützen, kannst du in deinem Team das gleiche

Problem erschaffen. Natürlich musst du deine Kinder vor Pädophilen und Entführern schützen, aber du musst ihnen auch erlauben, vom Fahrrad zu fallen und sich das Knie aufzuschürfen. Die allmächtige, charismatische, dynamische Führungskraft, die für jede Situation eine Lösung parat hält und eine wohlwollende Sekte leitet, schwächt letztendlich ihre Leute und schadet dem Team. Diese Menschen saugen den gesamten Sauerstoff aus dem Raum.

Wir können meine Definition wirkungsvoller Führung von oben übernehmen und in zwei Komponenten zerlegen. Im ersten Teil geht es darum, die Teammitglieder zu inspirieren, zur bestmöglichen Version ihrer selbst zu werden. Dies beginnt damit, sich selbst zu führen. Du musst das Vorbild sein, die Person, die das Verhalten vorlebt. Und vor allem musst du deinen eigenen Träumen nachgehen.

*Es gibt Tausende negativer Menschen, die an dir zweifeln werden, die dich verspotten und sogar versuchen, dich zu sabotieren. Wenn du nicht bereit bist, für deine Träume zu kämpfen, werden die Hassprediger gewinnen. Deine Teampartner müssen sehen, dass du deinen eigenen Kampf gewinnst, damit sie auch ihre eigenen Bemühungen unternehmen können.*

Das Ironische an inspirierender Führung ist, dass sie nicht daraus besteht, einfach nur positiv zu sein und gute Ergebnisse anzuerkennen. Um andere tatsächlich zu inspirieren, musst du sie in irgendeiner Weise herausfordern. Menschen sehen zu Anführern auf, weil sie sich jemanden wünschen, der sie zu einer höheren Vision antreibt; dazu, die Augen über den Horizont zu erheben und danach zu streben, mehr zu erreichen; sei es für sich selbst oder für einen edlen Zweck.

Der beste Weg, dies zu tun, besteht immer darin, dieses Verhalten vorzuleben. Lautstark Befehle hinauszubrüllen, wird sicherlich nicht funktionieren. Wir legen in unserem Geschäft ein viel zu großes Augenmerk auf Kontrolle. Doch da wir es mit einer Armee von Freiwilligen zu tun haben, funktioniert Kontrolle nicht besonders gut. Wenn du im Kontrollmodus arbeitest, bietest du den Menschen tatsächlich nur zwei Entscheidungsmöglichkeiten: Anpassung oder Ablehnung.

Da Menschen es hassen, Dinge zu tun, die sie tun sollen, entscheiden sich die meisten für die zweite Möglichkeit.

Einfach der beste Trainer der Welt zu werden und die besten Schulungen auf der Welt abzuhalten, wird ebenfalls nicht funktionieren (vor allem dann nicht, wenn du selbst nicht die Dinge tust, die du unterrichtest). Dein Team wird die größten Rückschlüsse aus den Handlungs- und Verhaltensweisen ziehen, die sie bei dir beobachten können. Sei daher das Vorbild, das ihnen den Weg zeigt, dem sie folgen sollen.

Der zweite Teil einer starken Führung besteht darin, ein Umfeld aufzubauen, in welchem es deinen Partnern leichter fällt, zur höchsten Version ihrer selbst zu werden. Das ist eine wichtige Verantwortung, die alle Top-Führungskräfte im Vertrieb mit Hebelwirkung tragen. Dies gelingt dir durch die richtigen Systeme, Schulungen und Werkzeuge. Es ist auch wichtig, dass es einen vorgegebenen Pfad zum Erreichen der einzelnen Schritte gibt, dem deine Leute folgen können.

Deine Partner müssen wissen, wie die Schritte auf dem Weg zur Führungskraft innerhalb deines Teams verlaufen. Wenn du ein neuer Rekrut in einer Armee bist und dein Traum daraus besteht, zum General zu werden, dann hast du eine Vorstellung, wie die einzelnen Zwischenstufen aussehen, die dich zu diesem Rang führen. Und du weißt, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten zum Erreichen der jeweiligen Zwischenstufen erforderlich sind. Auch deine Leute müssen wissen, durch welche Zwischenstufen, Verhaltensweisen und Gruppenaktivitäten sie auf den richtigen Weg gelangen, um zu einer Führungskraft in deinem Team zu werden (dies wirst du in den weiteren Kapiteln noch besser verstehen).

Sobald du diese beiden Bereiche beherrscht – Menschen inspirieren, um besser zu werden und ein Umfeld zu schaffen, das genau dies ermöglicht –, hast du die beiden grundlegenden Elemente für den Aufbau einer starken Führungskultur in deinem Team geschaffen. Dies wird es dir ermöglichen, ein starkes Wachstum und echte Duplikation zu entwickeln.

Jetzt, da du weißt, wie die Rolle einer positiven, ermutigenden Führungskraft aussieht, lass uns den wichtigsten Schritt in diese Richtung erkunden – das Akzeptieren der geheiligten Verantwortung, die mit dem Sponsern anderer einhergeht.

Ein Auszug aus:

**DEFCON 1**

**ALARMSTUFE ROT**

**IM DIREKTVERTRIEB**

[www.randy-gage.de/defcon1](http://www.randy-gage.de/defcon1)



## ***Gefährliche Entwicklungen im Vertrieb – und wie man ihnen Einhalt gebietet***

---

Ich habe dich bereits gewarnt, dass du einige Hürden überwinden musst. Hürden von der Sorte, die durch Egoisten, negative Menschen, firmeninterne Streitigkeiten verursacht werden. Und manchmal auch durch Leute, die einfach nur stören. Einige dieser Leute werden in deinem eigenen Team sein, einige werden zu fremden Seitenlinien gehören. Andere wiederum werden sich im Management der Firma aufhalten und bei weiteren wird es sich um Konkurrenten handeln. Manche dieser Verhaltensweisen werden von Menschen praktiziert, die Selbstsabotage betreiben. In anderen Fällen sind diese Verhaltensweisen zwar gut gemeint, aber trotzdem schädlich, und manchmal werden sie bewusst darauf ausgerichtet sein, dich zum Scheitern zu bringen. Unser Geschäft wird von Menschen betrieben. Und Menschen sind manchmal freundlich, nachdenklich und gütig, aber manchmal eben auch kleinlich, eifersüchtig und böse. Infolgedessen sorgen diese Menschen für Situationen, die von dir eine Alarmstufe-Rot-Bereitschaft erfordern. Deine Aufgabe als Führungskraft erfordert unterschiedliche Handlungsweisen, wie du mit diesen Menschen und Situationen umgehst.

Einige der Ziele, die große Führungspersonlichkeiten anstreben, sind:

- ◆ Menschen zu helfen, deren einschränkende Überzeugungen und selbstzerstörerisches Verhalten zu überwinden.

- ◆ Ihre Leute herauszufordern, zur höchstmöglichen Version ihrer selbst werden.
- ◆ Konflikte zu lösen, die durch Eifersucht, Ego und „Geschwisterrivalität“ zwischen den Linien entstehen.
- ◆ Das Team vor Dinosauriern, Zombies, Parasiten und Terroristen zu schützen.
- ◆ Offene Kommunikation und Partnerschaft zwischen Management und Vertriebspartnern.
- ◆ Durchsetzung der Todesstrafe, um gefährliche Personen, die die goldene Gans bedrohen, zu entfernen.

In diesem Kapitel untersuchen wir, wie du mit Schwierigkeiten umgehst, die draußen durch dein Team, durch Seitenlinien und durch Konkurrenten aus anderen Unternehmen entstehen. In weiteren Kapiteln werden wir uns dann mit der Frage befassen, wie du am besten auf Herausforderungen reagierst, die von der Firmenleitung, Aufsichtsbehörden und anderen Kräften ausgehen, die außerhalb deiner Kontrolle liegen.

## **LINIENÜBERGREIFENDES ARBEITEN**

Lass uns die Diskussion beginnen, indem wir uns ansehen, wie man mit mehreren Linien gleichzeitig arbeitet. Dies ist eine grundlegende Fähigkeit, die jede erfolgreiche Führungskraft beherrschen muss. Früher waren die Dinge etwas einfacher, weil wir einfach an der Politik festhielten, dass „nicht linienübergreifend gearbeitet wird“. Wenn du Peter und Elizabeth jeweils als persönliche Erstlinien gesponsert hattest und sich die beiden bei Team-Veranstaltungen gesehen haben, hätten sie vielleicht ein kollegiales Schwätzchen gehalten. Aber sie würden nie über etwas diskutieren, das mit ihrem persönlichen Geschäft zu tun hat. Doch bei der heutigen Gestaltung von Vergütungsplänen sind die Linien nicht mehr so klar voneinander abgegrenzt. Du magst zwar 15 Partner persönlich gesponsert haben, aber sie befinden sich eventuell trotzdem alle in einer oder zwei gemeinsamen Linien. (Damit es wirklich spannend wird, sind dir womöglich noch Linien von Leuten zugeordnet,

die sich nicht direkt in deinem Team befinden, sondern in den Linien von anderen Partnern. In gewisser Weise stellen sie also die Seitenlinie einer Seitenlinie dar. Daher gibt es manchmal ein Durcheinander. Ein ziemliches Durcheinander. Tatsächlich gibt es keine Möglichkeit, dies zu verhindern, sondern höchstens ein paar Möglichkeiten, es überschaubar zu halten. Einige davon funktionieren besser als andere.

Es gibt viele unterstützende Maßnahmen, beispielsweise Schulungen, bei denen der produktivste Weg darin besteht, mit der gesamten Gruppe zu arbeiten (oder verschiedene Seitenlinien, vielleicht sogar alle Partner des Unternehmens, zusammenarbeiten zu lassen wie beim jährlichen Kongress). Und genau wie in einer Familie entstehen innerhalb der Linien manchmal Verwandtschaftsstreitigkeiten. Ein großer Teil deines Erfolges wird durch dein Verständnis entstehen, wenn du mit verschiedenen Linien gemeinsam arbeiten kannst. Oder ob es Linien gibt, die du von anderen isolieren musst. Und, was zu tun ist, wenn einzelne Linien eigenständige Arbeitsweisen an den Tag legen, die nicht für alle Beteiligten von Vorteil sind. Lass uns einige Beispiele erforschen – und wie man damit am besten umgeht...

## **EINE ABTRÜNNIGE FÜHRUNGSKRAFT KLINKT SICH AUS DEM TEAM AUS.**

Dies ist das wahrscheinlich häufigste Problem, dem du begegnen wirst, und es ist eine echte Herausforderung. Gewöhnlich wird ein solcher Schritt durch Ego-Probleme ausgelöst. Und diese sind schwer zu lösen, da die betroffene Partei oftmals glaubt, dass sie frei von allen Fehlern ist und sich das Universum nur um sie dreht. Manchmal hat diese Person einen Vorgeschmack darauf bekommen, wie es ist, auf der Bühne und in den Firmenvideos präsentiert zu werden und fühlt sich nun von Ruhm, Verherrlichung und Anerkennung berauscht. So entscheidet sie, dass es für ihr Team am besten sein wird, wenn ihre Führungsarbeit das einzige Angebot auf der Speisekarte darstellt.

Das ist nicht schön, denn jedes Teammitglied hat das Vorrecht, die Führung für sich und seine Gruppe selbst zu übernehmen. Jeder baut

sein eigenes Geschäft und sein eigenes Einkommen auf. Aus der Sicht dieser Führungskraft ist jeder Teampartner aus den Linien der Menschen entstanden, die sie persönlich gesponsert hat. Somit hätte sie in gewisser Hinsicht das gesamte Team selbst aufgebaut. Das ist manchmal wahr, aber manchmal auch eine Illusion, denn der Hauptgrund, dass die Gruppe wuchs und gedieh, waren oftmals die Menschen oben in der Upline, die in der Tiefe der Linie gearbeitet und die Gruppe aufgebaut haben (ganz zu schweigen davon, dass in vielen aktuellen Vergütungsplänen die Partner auf den höheren Ebenen oftmals persönlich gesponserte Leute unter dir platzieren). Darüber hinaus spielt auch die bereits bestehende Infrastruktur in Form von Ausbildung, Werkzeugen, Veranstaltungen und dem Gesamtsystem eine wesentliche Rolle.

Aber aus irgendeinem Grund, ob gültig oder nicht, entscheidet eine Führungskraft, sich auszuklinken. Sie trennt sich, um ihre eigenen Veranstaltungen zu organisieren und ihr eigenes System zu fördern. Dies ist eine Situation, die von dir ein feinfühliges und genau dosiertes Vorgehen erfordert.

Du willst die abtrünnige Führungskraft nicht öffentlich bloßstellen. Wenn du das tust, wirst du sie für immer wegstoßen und eine negative Stimmung innerhalb der Gruppe verbreiten. Aber du willst ihr Vorgehen auch nicht unbedingt öffentlich gutheißen, denn das würde an alle anderen Teampartner eine mehrdeutige Botschaft aussenden. Der brenzlige Teil kommt erst dann, wenn du von Leuten aus dem betroffenen Team angesprochen wirst, die bei der ursprünglichen größeren Gruppe bleiben und sich nicht mit der abtrünnigen Führungskraft absetzen wollen. Denn sie mögen sich zwar im Team dieser Führungskraft befinden, gehören aber genauso auch zu deiner Gruppe. Und du hast die Verantwortung, diesen Partnern zu helfen. Du solltest ihnen erlauben, deine Veranstaltungen und deine Infrastruktur zu nutzen, ohne etwas Abfälliges über die Führungskraft zu sagen, die sich ausgeklinkt hat. Dein perfektes Ergebnis wäre, dass die ausgeklinkte Führungskraft oder die anderen Partner eines Tages weise genug sind, sich wieder dem größeren Team anzuschließen. Doch wenn das nicht geschieht – und oftmals geschieht es nicht –, dann ist dein Alternativziel, die

abtrünnige Führungskraft und deren Partner in friedlicher Koexistenz im Unternehmen halten, statt sie an eine andere Geschäftsgelegenheit zu verlieren.

## **DIE FÜHRUNGSKRAFT IST EINE TOXISCHE PERSÖNLICHKEIT.**

Die meisten Menschen fürchten Konfrontationen und erzählen anderen lieber, was diese gern hören wollen. Das funktioniert prima, um die kleinen Bürokratie innerhalb der Firmenpolitik zu überleben. Aber es geht schief, wenn du ein Team führen oder etwas Großes erreichen willst. Eine toxische Geisteshaltung verschwindet nie einfach von alleine. Sie rottet vor sich hin, eiert und infiziert alles in ihrem Umfeld. Toxische Menschen sind auch Energievampire. Sie laufen im übertragenen Sinn mit einem Überbrückungskabel durch die Gegend und hoffen, sich an jeden Menschen anschließen und diesem die gesamte Energie aus dem Körper saugen zu können. Sie sind die „faulen Äpfel“ im Team und müssen daraufhin angesprochen werden. Du musst all diese Giftstoffe bekämpfen.

Der erste Schritt besteht immer darin, sanfte Überredung anzuwenden. Den meisten negativen Menschen ist überhaupt nicht bewusst, dass sie so negativ sind. Das meine ich ernst. Sie wissen es wirklich nicht (mir ist diese Eigenschaft bei mir selbst auch nicht aufgefallen). Diese Leute denken, sie seien Realisten, Querdenker oder „würden einfach nur die Wahrheit sagen“. In Wirklichkeit können sie aber in jedem Tunnel nur das Ende des Lichts finden. Ermutige sie dazu, sich aktiver für ihre eigene Entwicklung und ihr persönliches Wachstum einzusetzen. Empfehle diesen Menschen, passende Bücher zu den Themen Überzeugungskraft, Beziehungsaufbau und Kommunikation, die ihnen helfen können, sich selbst zu verbessern (zum Beispiel: *Der kleine Unterschied – The Slight Edge* von Jeff Olson und *Der Go-Giver* von John David Mann).

Wenn dies nicht funktioniert, musst du deine Arbeit intensivieren und den Schwerpunkt auf die monatlichen Beratungsgespräche legen. Das kann bedeuten, dass du ihnen wirklich sagen musst, dass sie

negativ und toxisch wirken und dass sie hierdurch die möglichen positiven Ergebnisse verringern, die sie bei ihren Kunden und Teammitgliedern erreichen könnten. Mach das jedoch nicht, indem du sie „ertappst“ oder niedermachst. Tu es mit einer Haltung von Einfühlungsvermögen und dem aufrichtigen Wunsch, diesen Partnern zu einem Durchbruch zu verhelfen. Dies erkennen sie hoffentlich als den hilfreichen Weckruf, als der er gemeint ist, und reagieren entsprechend.

Es gibt seltene Fälle, in denen Menschen ein solches Feedback negativ aufnehmen und in die Defensive gehen. Oder sie werden sogar rabiat und ihr Verhalten rutscht in eine Abwärtsspirale. Gerät dies außer Kontrolle, musst du sie vielleicht von deinen Teamveranstaltungen und deiner Bühne exkommunizieren. Dies ist ein drakonischer Schritt, der nur als letzter Ausweg dienen sollte. Aber wenn die Situation ein solches Vorgehen erfordert, tu es. Nichts ruiniert ein Team schneller als ein toxischer Mensch, der überall Zutritt hat.

Manchmal können wir es mit Menschen zu tun haben, die ernsthafte psychische Probleme oder Persönlichkeitsstörungen haben. Hier sind einige Tipps, um diese Personen zu identifizieren:

- ◆ Sie sind äußerst charismatisch, richten ihre ganze Aufmerksamkeit auf dich und geben dir das Gefühl, etwas Besonderes zu sein. Doch wenn du für sie nicht mehr wertvoll bist, nehmen sie Abstand und wiederholen dieses Verhalten bei jemand anderem.
- ◆ Sie sind Narzissten, die ein grandioses Empfinden für die eigene Wichtigkeit haben. Narzissten glauben, sie seien „besonders“ und könnten nur von anderen besonderen Menschen verstanden werden. Sie sind viel zu gut, um sich durch irgendwelche Regeln oder Normen einschränken zu lassen, die das Team mit viel Mühe aufgestellt hat.
- ◆ Sie geben nur selten persönliche Informationen preis. Außer, um zu sagen, wer und wie sie sind. Beispielsweise: „Ich bin so einfühlsam, dass ich blute, wenn du dich schneidest.“ Ausgeglicherer Mensch brauchen nicht dafür zu werben, wer

und wie sie sind. Sie lassen es daran erkennen, wie sie ihr Leben führen.

- ◆ Sie haben zwar viel Zeit, um darüber zu reden, was sie wollen, aber sie sind nicht daran interessiert, dir zuzuhören. Sie werden ohne jedes Schuldgefühl andere ausnutzen oder verletzen, nur um das Selbstbild zu bewahren, das sie für sich selbst erschaffen haben.
- ◆ Sie denken, dass ihnen besonders viel zusteht. Sie verlangen eine Sonderbehandlung und erwarten die Vergünstigungen der höheren Stufen. Selbst, wenn sie diese noch gar nicht erreicht haben.
- ◆ Sie hinterlassen viele Opfer in Form von Leuten, die aus ihrer Gruppe aussteigen und haben innerhalb des Unternehmens nur wenige Freunde.

Menschen aus dieser Kategorie befinden sich weit außerhalb deines Geschäftsfeldes und können nicht gecoacht werden; sie benötigen einen Psychologen. Du musst sie von der Bühne und von deinen Teamveranstaltungen ausschließen, wie wir schon zuvor beschrieben haben. Hinweis: Solche Situationen, die einen Ausschluss erfordern, sollte es nur selten geben. Außergewöhnlich selten. Solltest du jedoch viele solcher Situationen erleben, dann bedeutet das, dass deine Teamkultur angeschlagen ist und ernsthaftes Arbeiten erfordert. Eine gute Teamkultur sollte dafür sorgen, dass sich diese Leute von selbst aus deinem Team verabschieden. Hinweis zum Hinweis: Wenn du dir sicher bist, dass deine Teamkultur passend ausgerichtet ist und du trotzdem erlebst, dass viele toxische und seltsame Leute ausgeschlossen werden sollten, dann bist vielleicht du diejenige Person, die eines Psychologen bedarf.



## **DIE FÜHRUNGSKRAFT LEIDET UNTER EINEM SCHWACHEN SELBSTBEWUSSTSEIN UND WILL KEINE ANERKENNUNG IN DER GRUPPE.**

Manche Leute glauben, dass sie Bescheidenheit zeigen, wenn sie sich von der Bühne fernhalten. Andere sind einfach nur außergewöhnlich schüchtern oder introvertiert und denken, sie können andere Teampartner das Gesicht des Teams sein lassen. Diesen Partnern musst du zeigen, dass sie ihrem Geschäft mit diesem Verhalten auf lange Sicht schaden. Das Team dieser Partner will und muss diese Menschen im Rahmen ihrer Führungsqualität sehen und erleben. Hierbei geht es um ein echtes Gefühl von „Besitzerstolz“. Menschen wollen keinen Nachläufern folgen, sondern einer Führungskraft. Arbeite mit deinen introvertierten Leuten, um sie schrittweise an ihr Auftreten heranzuführen. Ängstige sie nicht aus dem Geschäft hinaus, aber fordere sie dazu heraus, Schritt für Schritt zu wachsen.

## **DEINEM SPONSOR MANGELT ES AN INTEGRITÄT.**

Dies ist eine harte Nuss, die du zu knacken hast. Und wie bei vielen dieser Themen muss deine Reaktion hierauf in abgestimmten Stufen erfolgen. Vielleicht ist dein Sponsor ein Dinosaurier der alten Schule und glaubt, dass die Gewinnung neuer Partner immer mit viel Trara und atemloser Sensationslust durchgeführt werden muss. Du rümpfst darüber vielleicht nur die Nase, sagst dir aber, dass dies keine Katastrophe darstellt.

Nun nehmen wir an, diese Person ist sogar noch schlimmer als ein Dinosaurier – sie gibt übertriebene Einkommensversprechen ab oder trifft überzogene Produktaussagen, die die goldene Gans bedrohen. Oder vielleicht gehört sie zu den Zombies, die immer nur kurz auf den Zug einer Firma aufspringen, aber ständig nach einem noch besseren Angebot suchen. Der erste Schritt wäre es, wenn du mit dieser Person persönlich sprichst und deine Bedenken äusserst. Wenn dies nicht zum richtigen Ergebnis führt, dann solltest du das Gespräch in



Zusammenarbeit mit deiner Upline intensivieren. Und mit „intensivieren“ meine ich, sich wie ein Erwachsener zu verhalten. Sei bereit, ein Gespräch mit deinem Sponsor und dem darüber liegenden Sponsor zu führen und genau zu erklären, worin das anstößige Verhalten besteht. Jede Art von unethischem Vorgehen bedroht dein Geschäft, deshalb ist dies nicht der Zeitpunkt für Zurückhaltung. Und wenn deine Upline die Situation nicht lösen kann, dann geh damit zur Unternehmensleitung.

Angenommen, dein Sponsor (oder jemand aus deiner Upline) raubt anderen Teampartnern die Interessenten oder sogar deren eingeschriebene Partner (oder macht dies bei anderen Gruppen). Vielleicht versucht diese Person, ein illegales Schneeballsystem innerhalb des Teams aufzubauen, den Teammitgliedern 5.000 Euro teure Coachingsitzungen zu verkaufen oder einen Kokainring innerhalb der Gruppe zu betreiben (kein Witz, so etwas passiert tatsächlich). Gib so etwas sofort an die Firma weiter oder, falls du selbst von solchen illegalen Aktivitäten erfährst, benachrichtige die Behörden (und informiere dann sofort die Firma über die Gesamtsituation).

In allen Situationen, in denen das schädliche Verhalten nicht geändert oder beendet wird, stehen dir drei Möglichkeiten zur Wahl: erstens: Brich den Kontakt zu diesem Sponsor ab und beginne damit, deine eigene Teamkultur und dein eigenes System aufzubauen. Dies erfordert einen enormen Arbeitsaufwand. In manchen Fällen können es buchstäblich Jahre sein. Die zweite Möglichkeit besteht darin, deine Partnerschaft zu kündigen und für die erforderliche Zeit inaktiv zu sein, bis du wieder von Neuem anfangen und dich bei einem anderen Sponsor einschreiben kannst (die Wartezeiten betragen hierfür gewöhnlich sechs Monate bis zu einem Jahr). Deine dritte Möglichkeit ist, zu kündigen und ein anderes Unternehmen zu finden, dessen Sponsor und Werte mit den deinen übereinstimmen (was wir in Kapitel 12 noch näher erforschen wollen). Während meiner fast 40-jährigen Tätigkeit in dieser Branche musste ich schon die erste und auch die dritte Option umsetzen. Nichts davon ist einfach oder macht Spaß. Aber deine Integrität steht auf dem Spiel und es ist wichtig, dass du das Richtige tust. Sehr wichtig.

Übrigens, auch wenn es verrückt klingen mag: Aber der Umstand, dass dein Sponsor einen Politiker in den sozialen Medien unterstützt, den du nicht leiden kannst, bedeutet nicht, dass er ein böser Mensch ohne jegliche Integrität ist. Es bedeutet lediglich, dass er oder sie politisch anders denkt als du es tust.

## **ZWEI FÜHRUNGSKRÄFTE WOLLEN IHRE PRIVATFEHDE AUSTRAGEN UND VERSUCHEN, DEREN TEAMS EINZUBRINGEN.**

Dies ist ein Musterbeispiel für die Entstehung des Klischees „sich ins eigene Fleisch zu schneiden“. Es gibt nichts Destruktiveres für ein Team, als negative Dinge innerhalb der Gruppe nach unten zutragen. In diesen Situationen verliere ich keine langen Worte. Setz dich mit beiden Parteien in einem Raum zusammen und stelle ein Ultimatum. Fordere, dass alle öffentlichen Streitigkeiten sofort beendet werden oder dass die beiden Partner sonst aus dem Führungsteam ausgeschlossen werden. Wenn die negativen Einflüsse in einer Form anhalten, die die goldene Gans bedrohen, lass die beiden wissen, dass du beim Unternehmen die Kündigung des/der betreffenden Partner/s fordern wirst (wie ich es bereits im vorigen Kapitel erwähnt habe). In den Mittelpunkt dieser Art von Drama zu geraten, ist chaotisch und unangenehm. Es ist jedoch eine Situation, in welcher der Tumor entfernt werden muss, wenn du den Patienten retten willst.

## **EIN/E VERTRIEBSPARTNER/IN ERHÄLT ZUHAUSE NICHT DIE NÖTIGE UNTERSTÜTZUNG**

Und sagt dir, dass er/sie ein Ultimatum erhalten habe: „Entweder unsere Ehe oder das Geschäft.“ Hier reden wir von einer Gratwanderung... Doch tatsächlich tritt diese Art von Konflikt häufig auf. Und deine Aufgabe ist es, die Situation gar nicht erst soweit eskalieren zu lassen. Die folgenden Dinge sind hierbei hilfreich: Erstens, erzeuge bei dem Ehe- oder Lebenspartner, dem das Geschäft nicht am Herzen liegt, weder Druck noch Schuldgefühle. Unser Geschäft ist unkonventionell und

stellt in vielerlei Hinsicht das klassische Arbeits- und Lebensmodell in Frage. Das bedeutet, dass wir von vielen Menschen und Institutionen angegriffen werden, was in einigen Bereichen für einen negativen Ruf gesorgt hat. Und es gab auch viele skrupellose Leute, die lange Zeit allerlei allglatte und trickreiche Taktiken praktiziert haben. Das hat ebenfalls in einigen Bereichen für einen negativen Ruf gesorgt. Wenn wir also Menschen begegnen, die unserem Geschäft gegenüber skeptisch, zynisch und beziehungsweise oder negativ eingestellt sind, sollten wir ihnen ihre Zweifel erlauben. Wir legen Einfühlungsvermögen an den Tag und zeigen Verständnis dafür, wie ihre Meinung entstanden sein könnte.

Das ist auch ein weiteres Beispiel dafür, warum ich dir zuvor den Rat gegeben habe, keine regelmäßigen gesellschaftlichen Teamveranstaltungen abzuhalten. Wenn du jemanden in deiner Gruppe hast, der bereits drei Tage pro Woche in seinen Geschäftsaufbau investiert und du ihn dann auch noch Freitagabend beim Pokerturnier deines Teams teilnehmen lässt, wird sich sein Partner natürlich gegen diese Konkurrenz um die gemeinsame Zeit zur Wehr setzen.

Das beste Rezept lautet hierzu, den anderen Lebenspartner zu treffen und kennenzulernen. Besonders hilfreich ist es, wenn du diese Person dazu bringen kannst, an einer Großveranstaltung teilzunehmen. Die großen Events beeinflussen Menschen, aufgrund des positiven Einflusses und des Glaubens, den sie erzeugen, auf einer tiefen Ebene. Sorge dafür, dass bei deinen Großveranstaltungen beide Ehe- oder Lebenspartner gefeiert und anerkannt werden.

Es gibt zwei echte Geheimwaffen, mit denen du irgendwann den skeptischen Lebenspartner für dich gewinnen kannst, beide fallen in die Kategorien von Belohnung und Anerkennung: Firmenwagen und Reiseincentives. Hilf deinem Teammitglied, das einen skeptischen Partner hat, sich für einen Firmenwagen oder im Winter für eine kostenlose Reise nach Hawaii zu qualifizieren. Und ich verspreche dir, dass sich der negative Ehepartner im Handumdrehen in einen glühenden Missionar des Geschäfts verwandeln wird.

## **EINE FÜHRUNGSKRAFT BEWIRBT BEI DEN TEAMPARTNERN ZWEIFELHAFTE WEBINARE ODER VERANSTALTUNGEN, DIE NICHT ZUM SYSTEM GEHÖREN**

Stell dir folgendes Szenario vor: Juan, einer deiner Direktoren, wird von Seiner Heiligkeit, Prema Baba Swami Salami, zu einem Workshop eingeladen. Swami Salami hieß früher Eduard, als er noch Telefonverträge im Vodafone-Shop verkaufte. Dann piff er sich eines Abends eine Dosis Peyote ein und fand sich, in der Astralebene schwebend, in einer anderen Dimension wieder. Dort traf er zufällig auf Jesus, Gandhi und Buddha. Ed sagt, dass ihn diese spirituellen Führer zum Swami gesalbt und ihn zurück auf die Erde geschickt haben, um der Menschheit zu dienen. Dein Teampartner Juan besucht Swamis Workshop im Holiday Inn und glaubt, dass er nun die wahre Bedeutung der intergalaktischen, kosmischen Verbindung entdeckt hat. Daraufhin macht Juan bei allen deinen Teampartnern Werbung für den 15.000 Euro teuren Einführungsworkshop des Swamis...

Oder Melissa, eine deine neuen Vertriebspartnerinnen, die noch nicht einmal ihre ersten 100 Euro verdient hat, nimmt an einem unglaublichen Online-Seminar für 297 Euro teil. Dieses verspricht den Teilnehmern, dass sie lernen werden, wie sie ihr Geschäft durch Facebook-Werbung aufbauen können. Die Person, die das Seminar durchführt, hat in unserer Branche, dem Vertrieb mit Hebelwirkung, noch nie ein eigenes Geschäft aufgebaut und weiß nichts darüber, wie Duplikation funktioniert. Aber Melissa ist sich sicher, dass es sich um eine hervorragende Idee handelt. Und obwohl sie bisher noch niemanden gesponsert hat, beginnt sie nun, das Online-Seminar bei den anderen Mitgliedern deines Teams zu bewerben...

Oder Pierre, eine deiner Top-Führungskräfte, nimmt an einem Seminar teil, das ein Experte abhält. Leider sind viele der so genannten heutigen „Experten“ lediglich Zombies oder Dinosaurier, die in unserer heutigen Welt keine Rolle mehr spielen. Jetzt verdienen sie ihren Lebensunterhalt damit, dir und deinen Teampartnern irgendwelche

Schulungen zu verkaufen. In diesem Fall bietet der Experte teure Coaching-Programme an, die zwischen 5.000 und 25.000 Euro kosten. Pierre nimmt daran teil und ist so begeistert davon, Werbung für die Produkte dieses Experten zu machen, dass sein eigenes Geschäft dadurch in eine Abwärtsspirale gerät.

*All diese und viele ähnliche Szenarien brechen mit einer Grundregel unseres Geschäfts. Diese lautet: „Pfusche nie im Einkommen anderer Leute herum“.*

Wenn du den Workshop „*Wie man sein metaphysisches inneres Kind erweckt und seine Chakren auf kosmische Weise gerinnen lässt*“ besuchen möchtest und denkst, dass er dich verändern wird, dann ist das sicher dein gutes Recht. Aber wenn du diesen Workshop den Vertriebspartnern in Jerrys Team empfiehlst, dann schadest du damit Jerrys Einkommen. Seine Leute könnten aufhören, seine Veranstaltungen zu besuchen, weil sie ihre Zeit, Aufmerksamkeit und ihr Geld für außergeschäftliche Aktivitäten einsetzen. Die Führungskräfte arbeiten mit großem Fleiß daran, genügend Veranstaltungen für eine wirkungsvolle Ausbildung zu gewährleisten. Dabei achten sie darauf, die Teampartner nicht zu überfordern, damit die Schulungen sich nicht negativ, sondern so positiv wie möglich auf das Geschäft auswirken. Sie werden es nicht mögen, wenn ein Außenstehender dieses eingespielte System durcheinanderbringt.

Es ist wichtig, dass dein Training und deine Teamkultur die Philosophie „Pfusche nie im Einkommen anderer herum“ beherzigen. Wenn die Partner beginnen, Trainingsveranstaltungen oder Werkzeuge linienübergreifend zu bewerben, musst du dies sofort unterbinden. Du solltest keine Werbemittel oder Trainingswerkzeuge außerhalb deiner eigenen Linie empfehlen. Kümmere dich um dein eigenes Geschäft und halte dich von dem anderer Leute fern.

## **DU HAST EINE ABLENKUNGSMASCHINE GESPONSERT**

Menschen sind lustige Wesen. Sie sagen zwar, dass sie dem Geschäft beitreten, weil sie erfolgreich sein wollen. Wenn sie dann aber vor der

Wahl stehen, entweder die nötige Arbeit für diesen Erfolg zu tun oder sich ablenken zu lassen, entscheidet sich ein großer Teil der Leute für die Katzenvideos bei YouTube.

In diesem Geschäft verdienen wir unser Geld nur in einer einzigen Form: Indem wir Kunden dazu bringen, unser Produkt oder unsere Dienstleistung zu kaufen. Dies geschieht nur auf eine von zwei Weisen: Du lädst jemanden zu einer Präsentation ein und diese Person kauft etwas. Oder du gewinnst jemanden als Vertriebspartner/in und bringst ihm oder ihr bei, wie man jemanden zu einer Präsentation einlädt, damit diese Person etwas kaufen kann. *Wir werden erst dann bezahlt, wenn das Produkt oder die Dienstleistung beim Endverbraucher ankommt.*

Suzie steht vor der Wahl, die besten Personen auf ihrer Interessentenliste anzurufen, um diese zur nächsten Präsentation einzuladen. Sie könnte sich aber auch die Live-Videos eines Konkurrenten ansehen, um „Konkurrenzbeobachtung zu betreiben“. Für welche Aktivität wird sie sich wohl entscheiden?

Ein Teil deiner Aufgabe als Führungskraft besteht darin, eine wohlwollende, aber stramme Führungshand auszuüben und deine Partner immer wieder zu der Arbeit zurückzuführen, die sie für ihren Erfolg erbringen müssen. Deine Partner werden dich regelmäßig wegen dringender Notfälle kontaktieren, etwa deshalb, warum das neue Etikett auf den Energieriegeln grün statt rot ist. Oder warum sich der Punktwert des Spülmittels von 12 auf 11 Volumenpunkte geändert hat. Sie werden darüber tratschen wollen, was eine andere Linie oder ein anderes Unternehmen tut. Sie werden mit dir über das Potenzial einer Technik diskutieren wollen, die ein Zombie oder ein Dinosaurier in diesem tollen Online-Kurs vorschlägt, den er auf Instagram anbietet. Sie möchten über die Prozentsätze diskutieren, die auf einer bestimmten Ebene des Vergütungsplans ausgezahlt werden, oder den Reiseort ändern, den das Unternehmen für das Incentive ausgewählt hat. Sie werden glauben, dass sie die zwei Stunden, die sie jede Nacht damit verbringen, Katzen auf Staubsaugern und Hunde auf Surfbrettern zu beobachten, als Teil ihrer Kontaktarbeit oder Marktforschung verbuchen können.

*Solche Ablenkungen musst du im Keim ersticken!*

Wenn deine Leute dich in den oben genannten Situationen kontaktieren – und in den 107.346.222 anderen, die genauso wichtig sind –, dann musst du diese Ablenkungen im Keim ersticken und deine Partner zur wichtigsten Arbeitsanweisung zurückleiten...

**Interessenten zur Teilnahme an einer Präsentation zu bringen, damit sie die beste Entscheidung für sich selbst treffen können.**

Menschen kontaktieren und treffen, das Abarbeiten der Interessentenliste, Einladungen zu Präsentationen aussprechen und diese abhalten: Das sind die Aktivitäten, die unsere Kassen zum Klingeln bringen und die mit der oben genannten wichtigsten Arbeitsanweisung in Einklang stehen. Alle anderen Aktivitäten sind lediglich Beschäftigungstherapien.

## **FÜHRUNGSKRÄFTE, DIE LEICHT ABGELENKT ODER VOM SYSTEM ABGELENKT WERDEN**

Der heiligste Ort deiner Vertriebsgruppe ist die Bühne: Veranstaltungen, die – sowohl live als auch online – von den Führungskräften des Teams durchgeführt werden. Jedes Mal, wenn jemand auf einer dieser Veranstaltungen vorgestellt wird, wird dieser Person unterschwellig bestätigt, dass alles, was sie sagt, wahr und richtig ist. Wenn also jemand vom Kurs abweicht und anfängt, für etwas zu werben, das nicht Teil des Systems ist, musst du dies sofort beenden. Erkläre diesen Menschen nochmals das System und auch, was von ihnen erwartet wird. Wenn sie es nicht verstehen, schlage diese Seite im Buch auf und zeige ihnen diesen Absatz. Wenn sie sich dann immer noch nicht an das System halten können, darfst du diese Menschen nicht mehr auf die Bühne lassen.

## **EIN TEAMPARTNER MACHT WERBUNG FÜR EINE ANDERE GESCHÄFTSGELEGENHEIT**

Dies ist tatsächlich eine der Situationen, für die es Regeln und zugleich auch rechtliche Schritte gibt. Nehmen wir an, du hast Rex

eingeschrieben. Rex sponsert dann Matthäus, Markus, Lukas und Johannes. Diese vier Burschen sind die persönlich eingeschriebenen Partner von Rex. Rex ist ein unabhängiger Unternehmer und diese vier Menschen sind seine persönlichen Ansprechpartner. Wenn er sie auch in einem anderen Unternehmen – oder in zehn anderen Unternehmen – einschreiben möchte, hat er das Recht, dies zu tun (das wird in unserer Branche so akzeptiert. Es ist *nicht schlau*, aber akzeptabel). Du magst dem nicht zustimmen und es mag dir nicht gefallen, aber du hast hier keine rechtliche Handhabe (dies ist das Einkommen von Rex und darfst nicht darin herumpfuschen).

Aber gehen wir noch eine Stufe tiefer. Matthäus sponsert Sarah. Rex ist *nicht* berechtigt, Sarah zu kontaktieren (und die meisten Firmen verbieten dies auch in ihren Richtlinien). Ebenso wäre es Matthäus weder in rechtlicher noch in ethischer Hinsicht gestattet, wenn er irgendwelche Partner der Seitenlinien anspricht.

Das Sponsern von Seitenlinien für eine andere Geschäftsgelegenheit ist eine gefährliche und schädliche Praxis. Diese sollte sofort und energisch unterbunden werden, in der Regel durch eine Kündigung. Menschen, die versuchen, mehr als ein Geschäft gleichzeitig aufzubauen, werden damit nie erfolgreich. Es stellt also auf lange Sicht keinen Verlust dar, wenn jemandem gekündigt wird, der so etwas versucht. Dieser Person hingegen nicht zu kündigen und ihr weiterhin zu erlauben, andere mit diesem Verhalten anzustecken, ist langfristig jedoch extrem schädlich.

## **EINE ODER MEHRERE TOP-FÜHRUNGSKRÄFTE VERLASSEN DAS UNTERNEHMEN, UM ZU EINEM ANDEREN UNTERNEHMEN ZU WECHSELN.**

Diese Situation kann verheerend oder vernachlässigbar sein oder sich irgendwo dazwischen abspielen. Die Bindung der Partner zum Unternehmen fußt in erster Linie auf dem Vorbild und dem Glauben, den die Führungskräfte draußen vor Ort an den Tag legen. Wenn eine oder mehrere Top-Führungskräfte kündigen, um zu einem anderen



Unternehmen zu wechseln, kann deren Ausstieg echte Schockwellen durch das Team schicken. Manchmal werden den Teampartnern Gedanken der folgenden Art durch den Kopf gehen „Wenn Stuart (eine Top-Führungskraft), der doch einen Haufen Geld verdient, nicht mehr an das Unternehmen glaubt, welche Chance bleibt mir dann noch? Was weiß er, was ich nicht weiß?“

Diese Situation ähnelt dem Szenario, wenn Eltern ihren Kindern offenbaren, dass sie sich scheiden lassen. Wenn die Eltern giftig und panisch auftreten, werden die Kinder vor Angst wie versteinert sein (oder zumindest ein wenig verängstigt, egal wie die Eltern damit umgehen). Die Art und Weise, wie du und die anderen verbleibenden Führungskräfte auf die Überläufer reagieren, spielt eine entscheidende Rolle dabei, wie schädlich deren Ausstiege sind. An dieser Stelle wird all die intensive Arbeit, mit der du dein Team unterstützt (oder dies unterlassen) hast, Früchte tragen.

Lass uns darüber sprechen, wie du mit diesem Szenario umgehen solltest. Genau wie in der Situation des Abwerbens von Seitenlinien gibt es auch hierfür ein akzeptiertes Protokoll: Wenn jemand ein Unternehmen aus irgendeinem Grund verlässt, hat er jedes Recht, mit den Partnern zu sprechen, die er persönlich eingeschrieben hat, um ihnen mitzuteilen, warum er das Unternehmen verlässt. Er oder sie kann sogar die eigenen Erstlinien-Partner auffordern, mit ihm oder ihr zu gehen. Aber wenn jemand andere Menschen im Team oder Mitglieder aus anderen Linien abwerben will, handelt diese Person unethisch. Dann sollte ihr, wenn sie nicht bereits gegangen ist, gekündigt werden und möglicherweise sollten auch rechtliche Schritte eingeleitet werden.

Wie du auf diese Situationen reagierst, wird davon abhängen, wie sich die Führungskraft verhält, die das Unternehmen verlässt. Wenn sie auf faire Art und Weise geht, erweise ihr den Respekt, den sie verdient. Es muss keine Schande sein, wenn jemand kündigt. Radiomoderatoren geben ihren Arbeitsplatz bei *Hot 105* auf, um bei *97 JAMZ* zu arbeiten und umgekehrt. Und Filialleiter verlassen Burger King, um für McDonald's zu arbeiten und umgekehrt.

Vor ein paar Jahren trat ein Unternehmen an ein Paar heran, das zu den hochrangigen Führungskräften in meinem Team gehörte. Das Unternehmen wollte, dass sie in den USA eine neue Marke für sie aufbauten. So sauer ich auch war, als ich sie gehen sah, war ich doch auch stolz darauf, dass sie solch gute Führungskräfte geworden waren, dass andere Unternehmen sie rekrutieren wollten. Wie ich es auch meinem Team gesagt habe, fühle ich mich geehrt, dass sich mein „Coaching-Stammbaum“ im Laufe der Jahre in so viele Unternehmen verzweigt hat. Sie haben gute Ergebnisse erzielt, ich habe gute Ergebnisse erzielt, und wir sind bis heute Freunde.

Vorhin habe ich dir die Geschichte darüber erzählt, wie mein Sponsor das Schiff verlassen hat, um zu einem anderen Unternehmen zu wechseln. Als das passierte, folgte ihm nicht eine einzige Person aus meinem Team. Ich hatte Jahre damit verbracht, intensiv in und mit ihren Gruppen zu arbeiten, Schulungen und monatliche Beratungen durchzuführen und einfach nur unterstützend und verfügbar zu sein. Ich hatte in der Zeit der Tragödien mit ihnen gelitten, aber auch Geburten, Abschlüsse und Siege mit ihnen gefeiert. Wir hatten eine Beziehung, die über die üblichen Nettigkeiten hinausging.

### ***In anderen Fällen läuft es nicht so nahtlos...***

Manchmal verlassen Teampartner das Unternehmen mit einer Strategie der verbrannten Erde und verbreiten im Öffentlichen und Privaten verunglimpfende Aussagen, zweideutige Anspielungen und dreiste Lügen. Die Firma, mit der sie zusammengearbeitet haben und von der sie jahrelang bezahlt werden, verwandelt sich auf magische Weise und scheinbar über Nacht in eine Höhle der Ungerechtigkeiten und wird von Mistkerlen, Betrügern und Kriminellen geleitet. Wenn du dich einem solchen Angriff stellst, musst du schnell und entschlossen reagieren. Reagiere nicht auf gleiche Weise. Aber sei dir im Klaren, dass jemand, der so vorgeht, eine Bedrohung darstellt und alles tut, um dich aus dem Geschäft zu drängen. Lass Anschuldigungen niemals unbeantwortet.

In Fällen wie diesem ist es immer besser, wenn dein Team zuerst von dir davon erfährt und dass du das Ganze in den richtigen Kontext stellst.

Meine naheliegendste Antwort lautet etwa so: „Edward und Rachel haben beschlossen zu kündigen und sich für ein anderes Unternehmen zu entscheiden. Ich wünsche ihnen viel Erfolg bei ihrem neuen Vorhaben.“ Ich möchte die Dinge positiv halten. Aber wenn die andere Partei mit Lügen und Angriffen beginnt, werde ich energisch reagieren. Ich werde meine tiefe Enttäuschung darüber zum Ausdruck bringen, dass sie sich für den negativen Weg entschieden haben. Und ich werde alle Lügen oder Falschdarstellungen widerlegen, die sie verbreiten.

Wenn du jemanden in deinem Team hast, der das Unternehmen verlassen will und mit negativen Attacken beginnt, dann zeichne seine Livestreams auf und speichere Screenshots von den Inhalten, die diese Person online veröffentlicht. Schicke dieses Beweismaterial sofort an die Rechtsabteilung deines Unternehmens. Du musst strenge Warnungen über die rechtlichen Folgen von Verleumdung und Beleidigung aussprechen. Und, wenn die beleidigende Partei nicht damit aufhört, auf Unterlassung klagen.

**Hinweis:** Sei bereits im Vorfeld klug. Wenn du herausfindest, dass jemand zu einem anderen Unternehmen wechseln will oder wenn du sogar denkst, dass diese Person vorhat, andere Partner mitzunehmen, solltest du sofort den Zugang zu den Mitglieder-E-Mails, zur Team-Website und seinen Moderatorenstatus in den Social-Media-Konten des Teams sperren. Warte nicht darauf, bis diese Person dem gesamten Team per Facebook-Live-Schaltung erklärt, warum dein Unternehmen plötzlich nichts mehr taugt, bevor du ihr den Administratoren-Status entziehst.

Wenn du eine starke, positive Führungskraft bist und die Aufgaben erledigst, über die wir hier in diesem Buch sprechen, wirst du keine großen Rückschläge hinnehmen müssen, falls irgendwelche Führungskräfte zu einem anderen Unternehmen wechseln. Die Leute, die gehen, nehmen normalerweise immer nur das Fallobst mit – die erfolglosen Leute aus den unteren Stufen des Vergütungsplans, die sich irgendwo anders einen Glückstreffer zum Erfolg versprechen.

Wie du bereits festgestellt hast, ist dies ein ziemlich langes Kapitel. Von den Alarmstufe-Rot-Szenarien, auf die du dich vorbereiten musst, waren dies nur diejenigen, die aus deinem eigenen Unternehmen kommen, und auch nur diejenigen aus der Vertriebspartnerschaft. Wir haben noch gar nicht über die Unternehmensleitung gesprochen. Ganz zu schweigen davon, dass es dort draußen eine ganze Welt von Zombies, Dinosauriern, Parasiten und Terroristen außerhalb deines Teams und deines Unternehmens gibt, die für dich weitere Alarmstufe-Rot-Notfälle auslösen können. Diese Fälle werden wir als nächste untersuchen...

Ein Auszug aus:

**DEFCON 1**

**ALARMSTUFE ROT**

**IM DIREKTVERTRIEB**

[www.randy-gage.de/defcon1](http://www.randy-gage.de/defcon1)

# DIE LÜGE ÜBER DAS ANFÜHREN IM DIREKTVERTRIEB

Die meisten Leute glauben, dass es beim Anführen im Direktvertrieb nur darum ginge, die ganze Zeit über positiv eingestellt zu sein, jede Menge lächelnder Emojis an WhatsApp-Gruppen zu versenden und Motivationsreden zu halten. Doch tatsächlich stellt diese Perspektive von „Regenbogen und Glitzersternchen“ nur einen kleinen Teil wahrer Führungsqualitäten dar.

## **Denn wahre Anführerschaft umfasst auch die unangenehmen, komplizierten und dunklen Bereiche.**

Viele der Herausforderungen, mit denen du konfrontiert werden kannst, werden durch Faktoren verursacht, die sich deiner Kontrolle entziehen. Und nicht immer gibt es eine klare Lösung. Die Wirtschaftslage ändert sich, Top-Führungskräfte steigen aus und Unternehmen stellen ihren Geschäftsbetrieb ein. Wie bleibst du deinen Prinzipien treu und führst dein Team voran, wenn die Welt wegen einer Änderung des Vergütungsplans, Angriffen von Regulierungsbehörden oder auf Grund eines Konkurrenten, der deine Top-Führungskräfte abwirbt, zusammenbricht?

Die Alarmstufe Rot wird in Amerika als „DEFCON 1“ bezeichnet und ist die militärische Abkürzung der USA für „Defense Readiness Condition“. Diese Stufe ist nur für unmittelbar bevorstehende Katastrophenereignisse wie einen Atomkrieg oder eine Asteroidenkollision mit der Erde reserviert. Auch wenn du im Direktvertrieb nicht mit der potenziellen Auslöschung des Planeten konfrontiert sein wirst, musst du dich doch so manch ernsthafter, geschäftsbedrohender Herausforderungen stellen. In diesem Buch enthüllt der legendäre Direktvertriebsprofi Randy Gage die harte, unverfälschte Wahrheit, die jede erfolgreiche Führungskraft in unserer Branche kennen sollte.

## **Alarmstufe Rot im Direktvertrieb wird dir zeigen, wie du:**

- mit toxischen Führungspersönlichkeiten umgehst und Konflikte wirkungsvoll lösen kannst
- Angriffe durch Regulierungsbehörden und feindselige Pressevertreter handhabst
- firmeninterne Inkompetenz, Fehlentscheidungen und PR-Krisen meisterst
- dich vor gefährlichen Teamdynamiken schützt
- darauf reagierst, wenn eine Spitzenkraft das Unternehmen verlässt
- mit „Worst-Case“-Szenarien (z.B. dem Konkurs deines Unternehmens) umgehst

**RANDY GAGE** ist eine Ikone des Direktvertriebs, der dieses Geschäft in vielen Entwicklungsländern eingeführt und die Ausbildung vieler Spitzenverdiener in Dutzenden von Unternehmen verantwortet hat. Seine Inhalte stammen aus seiner vertrieblichen Praxis, mit der er ein Team von mehr als 200.000 Partnern in 50 Ländern aufgebaut hat. Randy ist der Autor von 14 Büchern, die in mehr als 25 Sprachen übersetzt wurden, darunter die New York Times-Bestseller „Risiko ist die neue Sicherheit“ und „Mad Genius“. Im Jahr 2014 war Randy der erste Mensch, der in die Direct Selling Hall of Fame aufgenommen wurde