



Autobiografie von Herbert W. Armstrong (Sechstes Kapitel)

- Herbert W. Armstrong
- [27.11.2023](#)

Fortgesetzt von [„Pionierarbeit bei Meinungsumfragen“](#)

Im Anschluss an die ursprüngliche Untersuchung der Geschäftslage in Richmond, Kentucky, erhielt das *Merchants Trade Journal* den Auftrag, eine weitere Untersuchung durchzuführen. Diese sollte in einer größeren Stadt durchgeführt werden. Lansing, Michigan, wurde vorgeschlagen.

Ich verließ Richmond, Kentucky, und fuhr nach Norden durch Cincinnati und andere Städte in Ohio.

An dieser Stelle muss ich an einen Besuch im Werk der National Cash Register Corp. in Dayton denken. Auch hier bin ich mir nicht sicher, ob es auf dieser speziellen Tour war. Aber ich erfuhr dort von einem Vorfall, der mir immer in Erinnerung geblieben ist.

## Eine Lektion in Sachen Verkauf

Damals hatte NCR, wie das Unternehmen im Volksmund genannt wurde, so etwas wie den Ruf, die aggressivste Verkaufsorganisation der amerikanischen Wirtschaft zu sein. Und ihr Präsident, John R. Patterson, galt mehr oder weniger allgemein als das erfolgreichste Verkaufsgenie des Landes.

Ich habe Folgendes erfahren: Herr Patterson kam plötzlich eine Verkaufsidee in den Sinn. Sofort unternahm er etwas Sensationelles und noch nie Dagewesenes. Er schickte Telegramme an jeden NCR-Verkäufer in den Vereinigten Staaten und forderte sie auf, sofort in die Fabrik in Dayton zu kommen – auf Kosten der Firma. Bei der Besichtigung des Werks wurde mir ein großes Auditorium im Bürogebäude des Unternehmens gezeigt. Hier, so sagte man mir, versammelten sich Hunderte von Verkäufern, die voller Neugierde waren. Herr Patterson sprach zu ihnen.

„Männer“, begann er, „ihr fragt euch, warum ich euch alle hierher gerufen habe. Jetzt werde ich es Ihnen sagen. Jeder von Ihnen verliert Verkäufe, weil Ihre potenziellen Kunden Einwände erheben, die Sie nicht widerlegen können. Neulich kam mir eine Idee in den Sinn, die es Ihnen ermöglichen wird, *jeden* Einwand in Ihr stärkstes Verkaufsargument zu verwandeln. Sie ist so einfach, dass Sie sich wundern werden, warum Sie nie daran gedacht haben. *Was auch immer* der Einwand sein mag, Sie müssen sofort mit einem Lächeln voller Zuversicht antworten: *„Abernatürlich“* – und genau deshalb brauchen Sie diese Registrierkasse!“

Dann bat Herr Patterson einige Verkäufer, auf das Podium zu kommen und so zu tun, als wären sie potenzielle Kunden, und ihm die Einwände vorzutragen, die jeder Verkäufer nicht widerlegen konnte.

Einer sagte: „Ich kann es mir einfach nicht *leisten*, eine Registrierkasse zu kaufen“.

„Genau!“, antwortete Herr Patterson. „Und genau *aus diesem Grund brauchen* Sie dieses Nationale Registrierkasse. Wenn Sie all die Aufzeichnungen haben, die Ihnen diese Registrierkasse liefern wird – wenn sie Sie vor Verlusten schützt – sich selbst bezahlt macht und Ihnen Geld *spart*, dann *können* Sie sich Dinge leisten!“

Einer nach dem anderen beantwortete John R. Patterson jeden Einwand, den seine Verkäufer nicht erfolgreich beantworten konnten.

Ich habe dieses Prinzip der Verkaufskunst vielleicht hunderte von Malen für wirksam befunden.

## Eine verschwindende amerikanische Institution

An dieser Stelle muss ich eine weitere Abschweifung machen. Ich hatte dieses Kapitel der Autobiografie in unserem Schlafzimmer in einem Pullman-Wagen im Zug geschrieben. Frau Armstrong und ich waren auf dem Weg nach Texas, im Dallas-Wagen des stromlinienförmigen Sunset Limited. In El Paso wurde unser Wagen auf einen T&P-Zug nach Dallas umgeladen.

Wir waren gerade aus dem Speisewagen zurückgekehrt. Zwischen unserem Stromlinienwagen und dem Speisewagen kamen wir durch einen der alten Pullman-Wagen. Ich hatte schon seit einiger Zeit keinen mehr gesehen. Die modernen Pullmans sind Ganzraumwagen. Aber diese älteren Modelle enthielten meist offene Pullman-Sitze, die sich nachts in einzelne Schlafplätze verwandeln ließen. Mit dieser Art von Schlafwagen bin ich auf diesen „Idea Man“-Reisen ständig gefahren.

In den neueren Stromlinienwagen gibt es in jedem Raum eine eigene Toilette, aber in den alten Wagen gab es eine große Herrentoilette an einem Ende und eine Damentoilette am anderen Ende. Diese Herrentoiletten enthielten an einem Ende einen langen ledernen Loungesitz und an der Seite einen Stuhl oder einen kürzeren Sitz. Sie waren auch die Raucherräume der Männer. Mit dem Verschwinden der Männerwaschräume in den Pullman-Wagen ist eine echte amerikanische Institution verschwunden! Ich nehme an, dass nur wenige Frauen etwas darüber wissen.

In diesen Waschräumen saßen oder standen die Männer, besonders auf langen Reisen, und unterhielten sich stundenlang. In diesen Waschräumen brauchte man sich nicht vorzustellen. Gespräche wurden ganz selbstverständlich eröffnet. Die Männer unterhielten sich so vertraut, als ob sie sich schon seit Jahren kennen würden, und stellten sich nur selten mit Namen vor. Und worüber, glaubt ihr Frauen, sprachen sie? Über ihre Ehefrauen? Über schmutzige Geschichten zu lachen? Ganz und gar nicht! Ich glaube nicht, dass ich jemals eine unanständige Geschichte in einer Pullman-Toilette gehört habe. Die Männer hatten immer etwas Wichtigeres zu besprechen als den Tratsch über ihre Frauen. Die Gespräche waren immer unpersönlich.

Hier, in dieser großen, aber verschwindenden amerikanischen Institution, wurden die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Probleme der Nation und der ganzen Welt „gelöst“! Fragen der Religion wurden in der Regel vermieden. Hitzige Argumente oder wütende Kontroversen wurden selten, wenn überhaupt, ausgetragen.

Hätten die Staatsoberhäupter der großen Nationen der Welt nur die Waschräume der Pullmans verkabeln und die Gespräche aufzeichnen lassen, dann hätten sie die Lösungen für all ihre kniffligen und verwirrenden Probleme haben können! Schade! Die Tonbandaufzeichnung wurde eingeführt, nachdem diese ehrwürdige amerikanische Institution erloschen war!

In dieser „Institution“ vergangener Tage habe ich viele Stunden in anregenden Gesprächen verbracht, von den Tagen der „Idea Man“-Touren bis zu dem Zeitpunkt, als die modernen Stromlinienfahrzeuge diesen Treffpunkt der Geschäftsleute in die Vergangenheit verdrängten.

Aber ganz im Ernst: Dieser Exkurs über Waschräume-Gespräche *gehört* wirklich in diese Geschichte prägender Lebenserfahrungen. Denn ich bin fest davon überzeugt, dass diese stundenlangen Kontakte mit vielen wichtigen, nachdenklichen und erfolgreichen Menschen ihren Teil zur Vorbereitung auf die Verantwortung von heute und auf die Jahre, die noch vor uns liegen, beigetragen haben. Wir werden von jedem Menschen beeinflusst, mit dem wir in Kontakt kommen. Die erfolgreichsten Männer – die Führungspersönlichkeiten – führen in den Pullman-Wagen. Diese Waschräume boten einen Treffpunkt, an dem ich das Privileg hatte, belebende, anregende und oft aufschlussreiche Gespräche mit Männern zu führen, mit denen ich sonst nie hätte in Kontakt kommen können. Hier war ein Ort, an dem Männer frei und entspannt waren, immer bereit, sich mit anderen Männern auf sozialer Ebene zu unterhalten, unabhängig von den sozialen Unterschieden außerhalb der Pullman-Waschräume. Die Kontakte und Gespräche mit zahlreichen prominenten und wichtigen Männern – viele von ihnen in Pullman-Waschräumen – gehören zu meinen wertvollsten Erfahrungen.

## WARUM Männer scheitern

Auf all diesen „Idea Man“-Reisen bestand eine Aufgabe darin, Geschäftsleute in allen Teilen des Landes zu beobachten und zu befragen, um herauszufinden, warum der eine erfolgreich ist und der andere scheitert. Ein erschreckend hoher Prozentsatz von Einzelhändlern im ganzen Land schrieb „rote Zahlen“ – auf dem Weg zum Scheitern und Konkurs. Und warum?

Zwei Männer könnten unter fast identischen Bedingungen in die Wirtschaft einsteigen. Dem einen würde es gelingen, ein florierendes und rentables Unternehmen aufzubauen, während der andere scheitern würde. Das *Merchants Trade Journal* wollte wissen, warum!

Ich hatte buchstäblich Hunderte von Geschäftsleuten nach ihren Ideen oder Meinungen zu dieser Frage befragt. Die meisten gaben die gleiche Antwort: Mangel an Fähigkeiten.

Während meiner Reise nach Detroit hatte ich ein nettes Gespräch mit dem Leiter des großen Kaufhauses von Detroit, der J. L. Hudson Co. Hudson Co. Er und eine Minderheit anderer Geschäftsleute, die ich befragte, bestanden darauf, dass der Hauptgrund für das Scheitern von Unternehmen der Mangel an ausreichendem Kapital sei.

Natürlich waren diese beiden Faktoren vorhanden. Aber auf der Grundlage von Beobachtungen und der Untersuchung der Fakten, die in Hunderten von Unternehmen zu Erfolg oder Misserfolg geführt haben, habe ich festgestellt, dass eine dritte wichtige Ursache für Misserfolge darin besteht, dass der sprichwörtliche quadratische Stift im runden Loch – mit anderen Worten, so viele Menschen sind in der für sie falschen Branche falsch platziert; dies in Verbindung mit der Tatsache, dass die sieben Gesetze des Erfolgs den meisten Menschen nicht bekannt sind oder von ihnen nicht befolgt werden.

## Eine traurige Erfahrung

Ich erinnere mich an einen verwirrten und frustrierten Händler im südlichen Indiana. Er zog den Kürzeren, machte keinen Gewinn, und er konnte sich nicht erklären, warum.

„Ich habe jeden Kostenpunkt im Geschäft auf den Pfennig genau ausgerechnet“, erklärt er. „Es kostet mich genau 20 Prozent des Umsatzes – einschließlich aller Ausgaben wie Gehälter, Miete, Nebenkosten, Werbung, sogar Kosten für Geschenkpapier und Schnüre – und es sind genau 20 Cent pro Dollar Umsatz. Jetzt habe ich mir überlegt, dass 5 Prozent Gewinn angemessen sind. Also addiere ich die 5 Prozent Gewinn zu meinen 20 Prozent Geschäftskosten und setze alle meine Waren 25 Prozent über dem Großhandelspreis an. Aber am Ende des Jahres sind meine 5 Prozent Gewinn einfach nicht mehr da – sie sind verschwunden, und zwar völlig! Ich weiß nicht, wo er hin ist!“

„Ich glaube, ich weiß es“, antwortete ich. „Nehmen wir an, Sie kaufen einen bestimmten Artikel zu einem Preis von 12 Dollar pro Dutzend. Für wie viel werden Sie diesen Artikel im Einzelhandel verkaufen?“

„Ja, 1,25 Dollar natürlich. 12 Dollar pro Dutzend sind 1 Dollar pro Stück. Ich rechne 25 Prozent hinzu, um 20 Prozent Geschäftskosten und 5 Prozent Gewinn abzudecken, und setze den Verkaufspreis auf 1,25 Dollar.“

„Das dachte ich mir!“ rief ich aus. „Da hast du dich geirrt. Hören Sie zu! Du sagst, deine Ausgaben betragen 20 Prozent deines Umsatzes – richtig?“

„Sicher!“, sagte er.

„In Ordnung. Jetzt möchte ich, dass du 20 Prozent des Verkaufspreises von 1,25 Dollar berechnest und sie von den 1,25 Dollar abziehst.“

Er tat es und traute seinen Augen nicht!

„Mal sehen, 20 Prozent von 1,25 Dollar sind 25 Cent. Wenn ich nun meine Ausgaben vom Verkaufspreis abziehe, bin ich wieder bei meinem Selbstkostenpreis angelangt! Wo sind meine 5 Prozent Gewinn geblieben?“

Mir war nach Lachen zumute, aber es war kein Witz – es war zu tragisch!

„Sehen Sie“, erklärte ich, „Sie berechnen Ihre Geschäftskosten als Prozentsatz Ihres Umsatzes – nicht Ihres Einkaufspreises. Aber als Sie Ihren Aufschlag berechnet haben, haben Sie ihn auf den Einkaufspreis und nicht auf den Verkaufspreis bezogen. Eigentlich hätten Sie Ihren Preis um 33,5 Prozent über den Einkaufspreis anheben müssen, um den Artikel zu einem Preis zu verkaufen, der Ihnen 20 Prozent des Verkaufspreises für Kosten und 5 Prozent für Gewinn einräumt.“

Ich verließ diesen Händler in einem ziemlich benommenen Zustand. Warum war er gescheitert? Mangel an Kapital? Mangelnde Fähigkeiten? Ein quadratischer Stift im runden Loch? Oder vielleicht mangelnde Bildung, das zweite Gesetz des Erfolgs!

Ich habe viele Einzelhandelskaufleute in Kleinstädten gefunden, die ehemalige Landwirte waren. Es schien, dass viele Landwirte damals die Angewohnheit hatten, zu murren und sich zu beschweren. Sie wussten, dass sie hart arbeiteten. Sie hatten den Eindruck, dass die Händler in der Stadt es im Vergleich zu ihnen sehr leicht hatten. Die Versandhäuser erzählten ihnen immer wieder, wie die Einzelhändler sie ausbeuteten und große Gewinne einstrichen. Es sah so aus, als wäre das Führen eines Ladens ein luxuriöses, einfaches Leben mit großen Gewinnen.

Also verkauften viele Landwirte ihre Höfe und kauften Einzelhandelsgeschäfte. Dann begannen sie zu lernen, dass ein Kaufmann *Sorgen* hat, an die ein Landwirt nie gedacht hätte. Sie waren ungeschult und ungeschickt im Verkaufen, in der Werbung, im Verkaufen, in der Kostenrechnung, im geschickten Einkauf. Die Verkäufer von Herstellern und Großhändlern überfrachteten sie mit den falschen Waren. Sie wussten nicht, wie man Preisaufschläge berechnet. Sie wussten nicht, wie man das Publikum trifft oder Waren verkauft. Sie wussten nicht, wie man mit Angestellten umgeht, falls sie welche einstellten. Sie waren Außenseiter – quadratische Stifte in runden Löchern!

Und dann sind da noch diese sieben Gesetze des Erfolgs!

Die meisten Menschen – Männer wie Frauen – denken wahrscheinlich nicht an eines dieser sieben Gesetze und wenden es nicht an. Sie sind so wichtig, dass wir eine attraktive kostenlose Broschüre zu diesem Thema herausgegeben haben, die der Leser auf Anfrage erhalten kann.

## Die Lansing-Umfrage

Ich fuhr weiter nach Lansing, der Hauptstadt des Bundesstaates Michigan, um dort die zweite Umfrage über die Bedingungen im Einzelhandel durchzuführen.

Die Verhältnisse in Lansing ähnelten denen in der kleineren Stadt Richmond, Kentucky, sehr. Obwohl Lansing viel größer war als Richmond und über bessere und größere Geschäfte verfügte, stellte ich bei einer Untersuchung von Haus zu Haus und von Bauernhof zu Bauernhof sowie durch Berichte von Banken, Postämtern usw. fest, dass die Kaufleute in Lansing unzählige Geschäfte im Wert von Tausenden von Dollar an die Versandhäuser und die größeren Geschäfte und exklusiven Läden in Detroit und Chicago verloren.

Ich hatte ein sehr gutes Gespräch mit dem Betriebsleiter des Reo-Automobilwerks in Lansing. Er erklärte ausführlich, warum sein Werk und alle anderen nicht mit dem neuen Lohnplan von Ford konkurrieren konnten. Sie waren noch nicht auf die Fließbandproduktion eingestellt.

Irgendwie erinnere ich mich nicht mehr so genau an diese spezielle Untersuchung. Sie war im Wesentlichen eine Wiederholung der Untersuchung in Richmond, nur in größerem Maßstab. Es war die Richmond-Untersuchung, die sich schockartig ins Gedächtnis einbrannte, weil sie für uns eine neue Offenbarung war.

## Eine neue Arbeit für mich finden

Meine nächste eindeutige Erinnerung nach Abschluss der Untersuchung in Lansing war ein Gespräch mit dem Sekretär der Handelskammer in South Bend, Indiana.

Ich habe bereits erwähnt, dass ich neben den Einzelhändlern in der Regel auch die Sekretäre der Handelskammern befragt habe, denn das *Journal* war an allgemeinen Aktivitäten und Verbesserungen in der Gemeinde sowie an erfolgreichen Geschäftsmethoden interessiert.

Von allen Handelskammersekretären, die ich interviewt hatte, beeindruckte mich dieser Mann, der Spaulding hieß – ich erinnere mich nicht an seinen Vornamen oder seine Initialen – bei weitem am meisten. Er ist der Einzige, der mir noch lebhaft in Erinnerung geblieben ist. Er beeindruckte mich als der fähigste und einfallsreichste aller Kammersekretäre, die ich kennen gelernt hatte.

Nachdem ich South Bend verlassen hatte, war ich zurück nach Osten bis nach Fort Wayne, Indiana, gejoggt. Von dort aus sollte ich nach Südwesten in Richtung Indianapolis und dann zurück nach Des Moines fahren. Meine große „Idea Man“-Tour näherte sich nun ihrem Ende.

Die bevorstehende Rückkehr nach Des Moines rief die Angst vor einer „Entlassung“ wieder in Erinnerung. Der Gedanke an die Schande, die dies mit sich bringen würde, steigerte sich zu einem gewaltigen Crescendo. Ich hatte das Gefühl, dass ich ihnen „zuvorkommen“ musste, indem ich kündigte, um den Makel der Entlassung zu vermeiden.

Also betrat ich spontan eine Telefonzelle und rief Herr Spaulding in South Bend per Ferngespräch an. Und wieder einmal hatte ich „einen Job für mich“.

„Hallo, Herr Spaulding!“ sagte ich. „Seit ich in South Bend war, habe ich viel über Sie und Ihre Kammer dort nachgedacht. Ich habe beschlossen, eine Zeit lang in der Handelskammer zu arbeiten. Ich habe beschlossen, beim *Merchants Trade Journal* zu kündigen und als stellvertretender Sekretär Ihrer Handelskammer nach South Bend zurückzukommen.“

„Das haben Sie!“, rief Herr Spaulding ungläubig aus. „Nun, ich wusste nicht, was wir von Ihnen verlangen sollten, oder wie ich es schaffen sollte, ein Gehalt zu zahlen.“

„Oh, das ist schon in Ordnung“, antwortete ich mit der üblichen überheblichen Zuversicht. „Ich muss nach Des Moines fahren und mich endlich beim *Journal* erkundigen, und Sie haben ein paar Wochen Zeit, um es herauszufinden, bevor ich zurückkomme.“

Diesem Selbstbewusstsein und dieser positiven Einstellung war wohl nur schwer zu widerstehen, denn Herr Spaulding sagte, er werde versuchen, *sich etwas einfallen zu lassen*.

Daraufhin schickte ich Herrn Boreman ein Rücktrittsschreiben, in dem ich erklärte, dass ich diese Reise beenden und dann sofort nach South Bend zurückkehren würde.

## Mein erstes „Big-League-Spiel“

Etwa zu dieser Zeit oder auf einer meiner „Idea Man“-Reisen durch Chicago sah ich mein erstes Major League Baseball-Spiel. Ralph Johnson, Leiter des Chicagoer Büros des *Journal*, und ich gingen zusammen hin.

Die Detroit Tigers spielten gegen die Chicago White Sox in einem Spiel der American League im Comiskey Park. Ich hatte eine Reihe von Spielen der unteren Ligen gesehen. Als Junge, zwischen 11 und 18 Jahren, hatte ich viel Baseball gespielt. Aber ich hatte den Eindruck, dass diese Art von Baseball in der Major League die eintönigste und am wenigsten aufregende von allen war.

Dann begann ich den Grund zu verstehen. Sie waren die besseren Spieler. Es gab keine vergeudeteten Bewegungen. Wenn ein „Shortstop“ einen heißen „Grounder“ aufnahm, war er nicht aufgeregt und drehte sich wild um, bevor er den Ball zur ersten Base warf. Er nahm den Ball auf, während sich sein Wurfarm sanft in die Wurfposition bewegte, und warf ihn mühelos und schnell direkt zum ersten Baseman. Die Spieler machten nicht so viele Bewegungen, aber der Ball bewegte sich tatsächlich schneller.

Das ist in allen Bereichen der Leichtathletik dasselbe. Der Anfänger macht sich die Arbeit – er gibt sich unnötige Mühe. Der Champion macht es reibungslos, mit Präzision.

Das Gleiche gilt für Handwerker. Ein Anfänger im Tischlerhandwerk vergeudet viele Bewegungen mit Hammer, Hobel oder Säge, und nicht selten verfehlt sein Hammer den Nagel ganz und gar. Der erfahrene Tischler macht es reibungslos, scheinbar mühelos, aber er ist schneller fertig.

Dieses spezielle Baseballspiel war wirklich ein eintöniges, langweiliges, unaufregendes Spiel. Selbst die erfahrenen Stammkunden sprachen darüber. Wir ertrugen das Spiel bis zur letzten Hälfte des neunten Innings. Die White Sox führten mit 3 zu 1. Detroit war am Schlag. Es gab zwei Outs, keinen Run und einen Strike für den Schlagmann, bei dem es sich um den berühmten Ty Cobb handelte. Wir versuchten, vor dem Ansturm von der Tribüne zu verschwinden.

Ein „eingefleischter“ Fan, der vor uns saß, drehte sich um und sagte ernsthaft: „Bitte befolgen Sie meinen Rat und gehen Sie noch nicht. Kein Baseballspiel ist vorbei, bevor das letzte Out erfolgt ist. Ty Cobb hat in diesem Jahr noch in keinem Spiel einen Hit gelandet. Keine Sorge, er wird einen Hit landen.“

## Warum Ty Cobb berühmt war

Wir setzten uns wieder hin, ein wenig zweifelhaft. „Ball eins!“, dröhnte der Schiedsrichter.

„Ball tuh!“

„Foul Ball! Strike tuh!“, brummte der Schiedsrichter weiter.

„Ball drei!“

„Das ist es!“, rief der Fan vor uns aufgeregt. „Schaut zu, was jetzt passiert! Der alte Ty Cobb wird es nicht verpassen, diesen Hit zu landen!“

Er tat es nicht! Der nächste geworfene Ball prallte direkt von Cobbs Schläger ab und schlug wie ein Geschoss direkt zwischen linkem Feld und Mitte ein. Es war mindestens ein „Two-Bagger“, vielleicht

auch ein „Triple“, wenn Cobb die Bases schnell genug umrundete!

Aber Cobb tat es nicht! Zu unserem großen Erstaunen joggte er gemächlich zum ersten, setzte sich auf den Sack, streckte sich und gähnte schläfrig!

Aber sobald der Ball zum Pitcher zurückgeworfen wurde, war er auf den Beinen, tanzte munter in gefährlicher Entfernung vom ersten Platz und begann, den Pitcher zu verhöhnen und zu beschimpfen.

„Hey, du Pitcher! Danke für den „Two-Bagger“, den du mir gegeben hast! Ja! Danke für gar nichts! Ich wollte ihn nicht *geschenkt haben*! Ich würde ihn lieber von dir klauen! Komm schon, jetzt! Ich werde die zweite stehlen. Versuch, mich zu fangen! Du kannst nicht gerade genug werfen, um mich zu fangen!“

Der Pitcher wirbelte herum und schlug den Ball zur ersten Base. Aber Ty rutschte sicher unter dem Ball hindurch. Jetzt ärgerte er den Pitcher mehr denn je, verspottete ihn, sagte ihm, dass er nichts taue – er würde in Stücke gehen – und forderte ihn auf, Cobb außerhalb der Base zu fangen.

Der Pitcher warf einen Ball und ein paar Strikes auf den Schlagmann, während er den Ball noch ein paar Mal zur ersten Base schlug und vergeblich versuchte, Cobb von der Base zu fangen.

Dann rannte Cobb los und stahl die zweite Base.

Der Schlagmann schlug schließlich zu. Auch das hätte für zwei Bases gereicht. Aber der Schlagmann wurde gezwungen, auf der ersten Base stehen zu bleiben. Ty Cobb legte sich auf die zweite Base, täuschte Schlaf vor und schnarchte laut. Aber sobald der Ball wieder im Handschuh des Pitchers war, stand er auf und tanzte wild weit weg von der zweiten Base, wobei ihm ein Schwall von Verachtung für den Pitcher aus dem Mund floss.

Zwei oder drei Mal versuchte der Pitcher vergeblich, den Ball rechtzeitig zur zweiten Base zu bringen, um Cobb von der Base zu stoßen und das Spiel mit dem dritten Aus zu beenden. Aber jedes Mal brachte Cobb nur einen neuen Ausbruch von verächtlicher Entmutigung hervor. Diese Strategie begann, ihre Wirkung auf den Pitcher zu entfalten. Bevor der nächste Schlagmann einen Hit, einen „Strikeout“ oder eine Base on Balls erzielen konnte, hatte Ty die dritte Base gestohlen. Dort setzte er sich wieder hin und verhöhnte den Pitcher weiter.

Warum rannte Cobb bei seinem eigenen Hit nicht zur zweiten oder dritten Base oder sogar, um seinen Hit zu einem „Homerun“ zu machen? Warum ist er, als er auf der zweiten Base war und der nächste Schlagmann einen „Line Drive“ schlug, nicht weitergerannt, um die dritte Base zu umrunden und einen Run zu erzielen? Normalerweise führt ein Single zu einem Run, wenn ein Mann auf der zweiten Base steht.

Die Antwort ist, dass es 3 zu 1 gegen Detroit stand. Ein Run war nicht genug. Hätte Cobb einen Run entweder durch seinen eigenen Hit oder den des ihm folgenden Schlagmanns erzielt, hätten die White Sox wahrscheinlich den nächsten Mann aus dem Spiel genommen, und das Spiel wäre 3:2 für Chicago ausgegangen. Cobbs Strategie bestand darin, den Pitcher psychisch so lange zu verärgern, bis er „in die Brüche ging“, damit es den nachfolgenden Schlagmännern gelingen konnte, insgesamt drei Runs zu erzielen, die für einen Detroit-Sieg erforderlich waren. Solange Cobb auf der Base blieb, durfte er den Pitcher verspotten und verhöhnen.

Er blieb also auf der dritten Base und schrie den Pitcher an, der nun einen Schlagmann laufen ließ und die Bases auffüllte. Der Pitcher war nun völlig verunsichert, nervös, sein Selbstvertrauen war dahin.

Der nächste Schlagmann schlug einen Double, wodurch alle drei Männer auf den Bases punkteteten. Damit war das Spiel beendet. Spielstand: Tigers 4, White Sox 3!

Dieses Spiel war eines der seltenen, einmaligen Erlebnisse, die die meisten Menschen nie erleben, auch wenn sie regelmäßig Ballspiele besuchen. Am nächsten Tag war es das Gesprächsthema in ganz Chicago.

Als ich in Des Moines ankam, erfuhr ich zu meinem Entsetzen, dass Herr Boreman nicht daran gedacht hatte, mich zu „feuern“, sondern den Brief, den ich in Lake Charles, Louisiana, erhalten hatte, lediglich geschrieben hatte, um mich aus einer Flaute herauszuholen und mich zu besseren Leistungen anzuspornen. Ich hatte den Eindruck, dass es ihm aufrichtig leid tat, dass ich das *Journal* verlieb.

Jetzt, da ich selbst mehrere Jahre lang Arbeitgeber war, kann ich das besser verstehen. Die fast drei Jahre, die ich bei *Journal* verbracht hatte, waren größtenteils Vorbereitungsjahre gewesen, und Herr Boreman dachte sich wahrscheinlich, dass sie ziemlich viel Zeit, Anleitung, Aufsicht und Geld in die Entwicklung eines Mannes investiert hatten, der das leise Versprechen hatte, eines Tages ein wirklich wertvoller Mann in der Organisation zu werden. Und zu sehen, wie ich kündigte und ausstieg, gerade als ich anfing, etwas wert zu sein und anfang Artikel und Werbetexte professionell zu schreiben – bedeutete, dass die Investition nun vergeudet und ein Totalverlust war, abgesehen von dem Wert, den ich während meiner Zeit dort gehabt hatte.

Während meiner Zeit bei der *Zeitschrift* war mein Gehalt mehrmals erhöht worden. Die Erhöhungen waren nie groß, aber sie erfolgten ziemlich konstant und so häufig, wie ich es verdiente, und ich stand wahrscheinlich kurz vor einer weiteren Erhöhung, als ich kündigte. Damals bekam ich 20 Dollar pro Woche, was kein hohes Gehalt war, aber mit dem Spesenkonto und den Reisen, die ich die meiste Zeit unternahm, war das Gehalt meist überschaubar. Davon waren weder Unterkunft noch Verpflegung zu bezahlen.

Ich muss während dieser Reise in Des Moines eine weitere Besprechung mit meinem Onkel Frank Armstrong gehabt haben, kann mich aber nicht mehr an seine Reaktion auf meinen letzten Abstecher vom Hauptgleis erinnern. Aber auch wenn es ein weiterer Abstecher war, so sollte er doch wertvolle *Erfahrungen* und Training für den späteren großen Job bringen.

## Bau einer Schnellstraße

Des Moines zu verlassen, bedeutete diesmal, es für immer als „Heimat“ zu verlassen. Ich war dort geboren und aufgewachsen. Aber jetzt war ich fast 23. Vielleicht war es an der Zeit, das heimische Nest zu verlassen.

Ich kam, glaube ich, eines Abends in South Bend an und nahm mir ein Zimmer in der Jugendherberge, die für etwa drei oder vier Monate mein Zuhause sein sollte. Am nächsten Morgen meldete ich mich bei Herrn Spaulding in der Handelskammer.

Eigentlich hatte man keinen Bedarf an einem stellvertretenden Sekretär, so dass keine feste Anstellung auf mich wartete. Aber wie ich bei meinem ersten Gespräch mit ihm festgestellt hatte, war Herr Spaulding ein einfallreicher Mann, und er ließ sich etwas für mich einfallen.

Im Jahr 1915 begann sich das Automobil in Amerika gerade durchzusetzen. Natürlich besaßen die meisten Familien noch keine Automobile, aber ihre Zahl nahm jährlich zu. Und die Idee der Überlandstraßen war gerade dabei, sich durchzusetzen. Natürlich waren alle Straßen außerhalb der Städte noch nicht asphaltiert. Aber am „Lincoln Highway“ (heute U.S. 30), der von Küste zu Küste führte, war schon viel Arbeit geleistet worden, und er war bereits so gebaut worden, wie man ihn damals baute – durch South Bend.

Diese Art des Bauens bestand darin, dass die bereits vorhandenen Straßen in erheblichem Umfang zusätzlich geplant und befestigt wurden. Nur wenige, wenn überhaupt, der alten „Pferdefuhrwerk“-Ecken wurden begradigt. Der Straßenbelag bestand bestenfalls aus einem gewissen Maß an Schotter – aber nur wenige dachten damals daran, die Straßen zwischen den Städten zu pflastern oder zu befestigen.

Zu dieser Zeit konzentrierten sich die Highway-Aktivitäten auf den neuen „Dixie Highway“, der von Kanada zum Golf führen sollte. Nach den Plänen der Projektträger sollte diese Nord-Süd-Autobahn durch South Bend führen. Die Wegerechte und die Kosten für den Straßenausbau mussten jedoch von den einzelnen Gemeinden und Bezirken genehmigt und bezahlt werden. Die Bundesregierung hatte sich offenbar noch nicht in das Highway-Geschäft eingeklinkt. Auch gab es noch keine staatlichen Autobahnen.

Herr Spaulding erklärte mir, dass sie auf ein Problem gestoßen waren. Obwohl es eine Dixie Highway Association gab – mehr oder weniger privat gefördert, aber, soweit ich mich an die Einrichtung erinnere, von bürgerlichen Gruppen wie Handelskammern unterstützt –, mussten die Wegerechte für bestehende Straßen oder, falls erforderlich, für neue Straßen von einer Mehrheit der Grundstückseigentümer in jeder Gemeinde und jedem Bezirk entlang der Strecke abgestimmt und genehmigt werden. Das große Hindernis war die nördliche Gemeinde des Marshall County, die südlich an das St. Joseph County angrenzte, in dem South Bend die Kreisstadt war.

Um dieses Hindernis zu überwinden und den Bau des neuen Highways allgemein zu fördern, hatte Herr Spaulding die Idee, einen örtlichen Automobilclub zu gründen. Er war in keiner Weise mit den heutigen AAA oder assoziierten Automobilclubs zu vergleichen. Sein Hauptziel und Zweck waren gute Straßen und die Förderung des Dixie Highway.

Eine Idee, die wir hatten, war, jede Landstraße in St. Joseph County zu benennen oder zu nummerieren. Ich bin mir jetzt nicht sicher, ob das die Idee von Herr Spaulding oder meine war. Für einen Bauern war es sehr schwierig, jemandem, der sich in der Gegend nicht auskannte, den Weg zu seinem Hof zu weisen. Er musste jemanden anweisen, etwa zweieinhalb Kilometer in eine bestimmte Richtung zu einer bestimmten Windmühle zu gehen; dann nach links auf eine Straße abzubiegen, wo er eine rote Scheune sehen würde; dann nach rechts, bis er zu einer bestimmten Kuh auf einer Weide kam, dann zum vierten Haus auf der linken Seite – oder irgendeine solch verrückte und unverständliche Richtung. Unsere Idee war es, die Landstraßen wie die Straßen in der Stadt zu benennen und zu nummerieren, mit Straßenschildern, auf denen der Name oder die Nummer jeder Straße deutlich zu lesen ist.

Herr Spauldings Idee war, dass die Handelskammer den Automobilclub sponsern sollte, den wir, glaube ich, den St. Joseph County Motor Club nannten, und dass die Mitgliedschaften an die Autobesitzer für je 2 Dollar verkauft werden sollten, wobei die prominenteren Bürger den größten Teil der Mitgliedschaften erwerben sollten.

## Wie man eine Gruppe schwingt

Als ich ankam, hatte Herr Spaulding den Keim der Idee, aber es blieb mir überlassen, sie „umzusetzen“. Zunächst mussten wir die Idee dem Vorstand der Kammer vorschlagen und dessen Zustimmung einholen.

Eine der ersten Lektionen, die man in dieser neuen Schule der Handelskammer-Aktivitäten lernte, war, wie man eine Gruppe von hartgesottene Geschäftsleuten dazu bringt, so abzustimmen, wie man es möchte. Herr Spaulding hatte das Know-how. Es war eine interessante Erfahrung.

Zunächst wählte er drei der prominentesten und einflussreichsten Vorstandsmitglieder aus, von denen er sicher war, dass sie für die Idee gewonnen werden konnten. Er und ich gingen zu diesen Männern und „überzeugten“ sie unter vier Augen von der Idee des Automobilclubs. Er sorgte dafür, dass einer von ihnen in der Vorstandssitzung aufsprang, sobald Herr Spaulding die allgemeine Idee vorgestellt hatte, und sie enthusiastisch befürwortete, indem er sagte, er sei ganz entschieden für diese Idee. Die beiden anderen Männer sollten es ihm gleich tun und sofort aufstehen, bevor ein anderes Vorstandsmitglied Einspruch erheben konnte, und die Idee von ganzem Herzen befürworten.

Nachdem Herr Spaulding in der Vorstandssitzung seinen Vorschlag für den Automobilclub erläutert hatte und diese drei Mitglieder in rascher Folge durch ihre nachdrückliche Befürwortung Begeisterung ausgelöst hatten, rief Herr Spaulding aus, dass es müßig sei, um weitere Diskussionen zu bitten, und brachte den Vorschlag sofort zur Abstimmung, bevor ein Mitglied Einspruch erheben konnte.

Bei diesem Treffen waren mehrere Multimillionäre anwesend. South Bend war die Heimat einer Reihe sehr prominenter Industrien, darunter die Studebaker-Autofabrik, Oliver Chilled Plow Works, L. P. Hardy, Hersteller von Verkaufsbüchern, und viele andere. Es war eine neue Erfahrung für mich, die psychologische Wirkung dieser Strategie auf diese vermeintlich hartgesottene Geschäftsleute zu sehen. Wie alle Menschen hatten sie den „Schaf“-Instinkt. In den Köpfen jedes Vorstandsmitglieds war der Eindruck entstanden, dass alle *anderen* Mitglieder, außer ihm selbst vielleicht, diesen Vorschlag begeistert befürworteten, und um nicht auf der Verliererseite zu stehen oder ein einsamer Abweichler zu sein, stimmte jeder mit Ja – es war einstimmig!

So wurde der Automobilclub Wirklichkeit. Meine Provision sollte 25 Prozent betragen. Später erfuhr ich – zu spät –, dass der richtige Provisionssatz für eine solche Sache 50 Prozent hätte betragen müssen. Aber die ganze Idee war für uns alle neu. Tatsächlich war meine Arbeit sehr erfolgreich, aber ich wurde nur zur Hälfte bezahlt und war nicht in der Lage, mit dem, was ich verdiente, „Leib und Seele zusammenzuhalten“, wie man sagt, so dass ich nach einigen Monaten gezwungen war, weiterzuziehen.

Aber es gab einige aufregende Erlebnisse bei der Durchquerung des Dixie Highway in diesen wenigen Monaten.

Fortgesetzt in [„Wie man Einfallsreichtum in die Praxis umsetzt“](#)