



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

### Unternehmer-Geschichten

#### **Estelkamp & Partner – eine Werbeagentur findet ihren Weg zum Erfolg**

Markus Estelkamp, Unternehmer, Gründer und Mitinhaber der Werbeagentur Estelkamp & Partner Kommunikationsagentur:

Vor etwa dreieinhalb Jahren haben wir unsere Werbeagentur gegründet. Wir, das sind meine Partnerin Jana und ich. Wir kamen aus großen Unternehmen und hatten eine lange Berufserfahrung mit vielen interessanten Kunden und Projekten. Ich habe die Gründung initiiert und von Anfang an die Mehrheit an unserer kleinen Firma gehalten.

Mit der neuen Agentur wollten wir viel erreichen, auf eigenen Füßen stehen, einfach unser Ding machen. Schließlich hatten wir schon fast alles erreicht und die letzte Steigerung sollte dann das eigene Unternehmen sein. Meine Partnerin und ich hatten schon oft drüber gesprochen. Aber ohne Kunden starten? Dann kam unsere Chance: Der Marketingleiter von einem meiner großen Kunden signalisierte, dass er gerne wechseln und mit uns kommen würde. Mit diesem renommierten Startkunden, dachten wir, würden wir vom Start weg Furore machen können.

Gesagt, getan. Kurzfristig haben wir die Firma gegründet. Schon waren wir Unternehmer. Es ging dann ganz fix. Gestartet sind wir zunächst im Souterrain des von mir gemieteten Hauses, nach ein paar Monaten hatten wir dann Räume gefunden in einer ehemaligen Fabrik.

#### **Kaum begonnen – schon am Ende?**

Dann kam der erste Hammer. Eines Morgens rief unser einziger Kunde an und teilte uns mit, dass er sein Unternehmen noch am gleichen Tag verlassen müsse. Er habe sich mit dem Inhaber überworfen, es gäbe keine Chance mehr, den Konflikt zu lösen. Und wir standen von einer Minute auf die andere ohne unseren Kunden da.

Jetzt weiter ohne Kunden, dann ging es jetzt eben aufs Ganze. Nach Prüfung unserer finanziellen Situation haben wir uns dann ein Jahr gegeben. Einen Businessplan oder so etwas hatten wir nicht. Ich hatte zwar immer versucht, wenigstens unsere gemeinsamen Ziele und Visionen festzuschreiben, war damit bei meiner Partnerin auf Unverständnis gestoßen. OK, wir sind eben Werber, da hält man sich mit so was wohl nicht auf. Obwohl: Jedem Kunden hätten wir schon mit



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Nachdruck geraten, diese wichtigen Aufgaben zu erledigen.

Immerhin hatten wir bei Gründung der Agentur aufgrund unserer bisherigen beruflichen Schwerpunkte und Erfahrungen vier Kompetenzfelder festgelegt: zwei Markenartikelbereiche (Food + Kosmetik), ein Dienstleistungsbereich (Finanzdienstleistungen) und ein primär Business-to-Business orientierter Bereich (Industrie für Bauprodukte). Wenigstens eine kleine strategische Basis, so dachte ich damals.

Und dann haben wir in diesen Bereichen eben akquiriert, 6 Monate nur akquiriert. Meine Partnerin und ich waren dabei jeden Tag über unsere Grenzen gegangen. Also: Kaltakquise per Mailing und Telefonanruf war wirklich nicht unsere Sache. Klinkenputzen, sich anbieten. Wir mussten uns immer gegenseitig anfeuern und wenn einer einen Termin bei einem Kunden „ergattert“ hatte, dann haben wir das auch mal gefeiert. Leider wurde es auch mit der Zeit nicht einfacher.

### **Es geht voran**

Doch dann kamen die ersten Erfolge, die ersten Kunden, die ersten Projekte. Wir waren wohl hartnäckig genug und auch überzeugend. Wir machten die ersten Umsätze, die finanzielle Lage entspannte sich ein wenig und es kamen die ersten Mitarbeiter.

Wir waren erst mal gut beschäftigt und vertrauten darauf, dass wir bei unseren neuen Kunden – durchaus namhafte Unternehmen – schon ankommen würden. Qualität setzt sich doch immer durch. Wir wurden dann auch noch zu mehreren Wettbewerben eingeladen. Für uns alles große Kunden und bedeutende Projekte. Wenn wir die Wettbewerbe gewonnen hätten, das wäre unser Durchbruch gewesen. Haben wir aber nicht. Leider.

Unsere Energie für die Akquisition schwand. Wir hatten auch nicht mehr so viel Lust, das muss ich auch sagen. Manchmal verschoben wir die Anrufe von einem Tag auf den nächsten und dann auf den übernächsten. Weil wir zum Beispiel meinten, die eigene Stimmung sei heute nicht geeignet. Manchmal waren wir geradezu froh, den Gesprächspartner nicht anzutreffen. Obwohl unsere wirtschaftliche Situation alles andere als rosig war.

Dann kamen wieder Phasen, wo wir richtig Gas gegeben haben. Kaltakquise auf einer Messe – drei Tage lang Messestände abklappern bis die Füße qualmen. Drei Tage voller Überwindungen. Wenig erreicht. Dann in der nächsten Woche die nächste Messe – wieder mehrere Tage. Die Überraschung folgte dann viel später, als uns ein namhafter Hersteller zum Vorstellungsgespräch



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

einlud. Er hatte unsere Unterlagen um mehrere Ecken erhalten. Also, die Ochsentour kann schon was bringen. Leider wurde im Endeffekt aus diesem Termin übrigens kein Auftrag.

### **Selbermachen statt Richtigmachen**

Nebenbei war immer das Tagesgeschäft erledigen. Ich in der Beratung und meine Partnerin in der Creation. Sie hatte wenigstens ihre Mitarbeiter, ich habe dann alles alleine gemacht. Viele dieser Aufgaben hätte ich als Angestellter sofort delegiert. Aber so war es eben wirtschaftlicher, alles selber zu machen. Und ich meinte, ich wäre sonst ja gar nicht ausgelastet.

Leider blieben unser Umsatz und unsere Erträge auch weiter unbefriedigend. Der Grund dafür lag auch auf der Hand: Wir haben zu wenige Kunden, vor allem zu wenige Kunden mit attraktiven Aufträgen.

Neue akquisitorische Tricks waren uns mit der Zeit auch nicht mehr eingefallen. Immerhin hatten wir tolle Referenzen und auch mehr als ordentliche Arbeiten in unserem Portfolio. Und eigentlich waren wir beim Akquirieren auch recht kreativ. Vielleicht nicht immer konsequent genug, aber vermutlich immer noch besser als viele unserer Wettbewerber.

Aber alle großen Agenturen stürzen sich ebenfalls auf die Markenartikelkunden, die wir adressierten. Eigentlich nachvollziehbar, dass für uns bestenfalls die Krumen blieben. Wir dachten: Hätten wir uns vielleicht eine Nische suchen sollen, aber würden wir überhaupt in einer Nische genügend Geschäft vorfinden?

### **Es muss was passieren**

Uns war klar, es jetzt musste etwas passieren. Bald. Und richtig. Denn so konnte es nicht weiter gehen. Doch was genau? Und wer konnte uns dabei wirklich helfen und unterstützen? Was wäre ein wirtschaftlich sinnvoller Weg? Ich bemerkte, wie mein Interesse an meiner eigenen Firma schon nachließ. Das machte mir Angst und Sorgen. Eine dramatische Entwicklung, wenn man als Unternehmer das eigene Unternehmen nicht mehr mag.

Wir haben uns dann entschlossen, das Problem grundlegend anzugehen. Denn uns war klar, dass unsere kleine unternehmerische Existenz tatsächlich auf der Kippe stand. Also, so das Kalkül, entweder finden wir jetzt eine Lösung oder das war's.

Über einen Bekannten erhielt ich dann die Empfehlung, den Coach für Unternehmer zu kontaktieren. Er wäre genau der richtige Coach für Unternehmer, habe sich



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

spezialisiert auf die beruflichen und persönlichen Herausforderungen von Unternehmern. Er hätte umfangreiche Erfahrungen in nahezu allen Branchen und Unternehmensgrößen, eben ein Generalist. Und er wäre selber seit langem Unternehmer und könnte sich bestimmt gut in unsere Lage einfinden. Vor allem wäre er mit den Methoden und Verfahren vertraut, die Unternehmern dabei unterstützen, wirklich erfolgreich zu werden.

### **Besser heute als morgen**

Spontan habe ich dann beschlossen, die Sache endlich in die Hand zu nehmen. Am nächsten Vormittag führte ich ein ausführliches Telefongespräch mit dem Unternehmercoach, in dessen Verlauf mir immer klarer wurde, dass das tatsächlich der richtige Mann für uns war. Spontan habe ich dann seinem Vorschlag zugestimmt, es mit einem ersten telefonischen Coaching zu versuchen.

Ich erhielt dann von unserem künftigen Coach einen ausführlichen Fragebogen mit der Bitte, diesen zu beantworten. Dieser Fragebogen war ein ordentliches Stück Arbeit. Andererseits ist auch klar, dass man erst einmal den Ist-Zustand ermitteln muss, wenn man die Defizite erkennen will. Und per Post habe ich dann auch noch unsere gesamten Werbeunterlagen verschickt, Broschüren, Mailings und so weiter. Dabei habe ich wieder festgestellt, dass unsere Unterlagen nach einem Jahr veraltet sind. Immer das Gleiche, der Schuster hat die schlechtesten Schuhe. Leider galt das auch schon für unser eigentlich noch junges Unternehmen.

### **Offene Worte und eine ehrliche Meinung**

Einige Tage später meldete sich unser Unternehmercoach zur vereinbarten Zeit bei mir, um aus seiner Sicht eine Beurteilung unserer aktuellen Situation abzugeben. Er erklärte mir am Telefon: „Herr Espelkamp, das Hauptproblem ist, dass Ihre gegenwärtige Positionierung deutlich zu unspezifisch ist und mit Ihren vier unterschiedlichen Kompetenzfeldern auch zu wenig kongruent und damit nicht glaubwürdig. Und dass Sie meines Erachtens Ihren Kunden weder ein relevantes noch ein überzeugendes Angebot machen, um deren Bedürfnisse zu befriedigen.“ Uff, so hatte mir das noch niemand gesagt. Er fuhr fort: „Ihre gesamte Akquisition ist leider ohne Struktur und wirkliches Konzept. Es fehlt auch die Kontinuität. Eigentlich ist es erstaunlich, dass Sie überhaupt so weit gekommen sind. Das spricht zumindest für Sie und für Ihre Motivation und Qualifikation.“

Außerdem habe er den Eindruck gewonnen, dass wir uns als Unternehmer nicht über unsere Aufgaben im Klaren



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

wären. Also, wenn er sich das Ganze ganz so anschaue, dann sei ihm zumindest schon einmal klar, warum alles eher schlecht als recht funktioniere.

Aber damit nicht genug, unser Unternehmercoach holte noch weiter aus: „Meines Erachtens gibt es bei Ihnen niemanden, der das Schiff wirklich steuert - mit einer klaren Vision und einem Ziel vor Augen. Nur werden Sie so leider nie irgendwo ankommen und als Unternehmen wahrscheinlich langfristig auch nicht überleben.“ Das war mehr als deutlich.

Er empfahl uns, ein mehrtägiges Coaching zu nutzen, mit dem Ziel, das Unternehmen für die Zukunft so aufzustellen, dass es eine eigenständige Position im Markt erreicht und die Ergebnisse bringt, die wir uns erwünschen. Und dabei sogar die Chance hat, Marktführer zu werden. Oh, dachte ich, der nimmt den Mund jetzt aber voll.

### **Der Entschluss fällt**

Ich habe dann die Ergebnisse und den Vorschlag mit meiner Partnerin besprochen. Zugegeben, wirklich begeistert war sie zunächst nicht. Das Honorar war ein wichtiges Thema. Viel gravierender war aber, dass wir merkten, dass wesentliche und unbequeme Änderungen ins Haus stehen.

Nun konnte es so nicht weitergehen, es musste was passieren. Bald. Nach zwei Tagen Bedenkzeit haben wir uns dann entschlossen, den Weg zu gehen und uns coachen zu lassen. Und das als Kommunikationsdienstleister, wo wir doch quasi vom Fach sind. Nie hatten wir jemanden von Außen geholt, um unsere Probleme zu lösen. Nur war uns mittlerweile klar geworden: Wenn man nicht auf andere Gedanken und Ideen gebracht wird, andere Perspektiven sieht und ganz neue Wege kennen lernt, wie will man dann zu geänderten Ergebnissen kommen? Kurzum, wir wollten den neuen Weg probieren, uns darauf einlassen. Und mutig sein.

### **TAG I**

Zum vereinbarten Termin richtete sich unser Coach dann morgens um 8 Uhr mit PC, Beamer und einem Moderatorenkoffer im Besprechungsraum ein. Nun sollte es ausschließlich um uns gehen. Ganz neu für uns, denn üblicherweise standen unsere Kunden und deren Bedürfnisse, Wünsche und Anforderungen im Mittelpunkt unserer Überlegungen. Zumindest glaubten wir das zu diesem Zeitpunkt noch.

Zunächst bat der Coach uns, unsere Erwartungen an das Coaching zu artikulieren, eben der Beginn eines



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Seminars, wie ich es schon oft erlebt habe. Dann sollten wir unsere unternehmerischen Ziele erläutern. Eigentlich nicht verwunderlich, dass wir ganz viele unterschiedliche und teilweise widersprüchliche Ziele und Erwartungen definierten. Hier zeigten sich leider unsere Versäumnisse bei der Unternehmensgründung.

Im nächsten Schritt bat der Unternehmercoach uns, aus unserer individuellen Sicht unsere größten Wachstumshürden oder Engpässe auf Kärtchen zu schreiben und zur besseren Übersicht an die Wand zu heften.

Schließlich sollten wir noch eine Aufstellung aller Aufgaben anfertigen, die wir regelmäßig ausführen und in etwa mit der Arbeitszeit versehen. Wir waren schon erstaunt, dass unsere Arbeitszeit deutlich über 200 Stunden je Monat lag. So genau hatten wir das bisher noch nie reflektiert.

### **Fachkraft, Manager und Unternehmer – die Unterschiede sind wichtig**

Nun erläuterte uns unser Coach die Unterschiede zwischen Fachkraft, Manager und Unternehmer: „Eine Fachkraft ist zeitlich eher rückwärts orientiert, ihre Aufgabe ist es, ihre fachlichen Tätigkeiten auf Basis bewährter Methoden zu erledigen. Manager sind gegenwartsorientiert und kümmern sich primär um die Abläufe. Und Unternehmer orientieren sich in die Zukunft, sind Visionäre, die immer wieder neue unternehmerische Ideen entwickeln. Dabei arbeitet die Fachkraft für das Unternehmen und dessen Kunden, während der Manager und der Unternehmer auf unterschiedliche Art am Unternehmen arbeiten.“ Eine interessante Betrachtungsweise und für mich so neu.

Denn bislang war ich immer der Meinung gewesen, dass ich als Unternehmer alles am besten tun könnte und der beste Fachmann in meinem Unternehmen wäre. Mir war bisher gar nicht klar, dass ich sich widersprechende Rollen einnahm und mich so kontinuierlich selber in Konflikte gebracht hatte.

Meine Partnerin Jana erkannte für sich das Gleiche und runzelte die Stirn. Uns beiden wurde klar, dass wir überwiegend Fachkraft- und ein wenig Managementaufgaben durchführten. Vor allem aber arbeitete keiner von uns tatsächlich am Unternehmen. Kein Wunder, dass es nicht weiter ging.



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

### **Das Schiff ohne Kapitän**

Unser Coach lächelte angesichts unserer Reaktion: „Ich wollte Ihnen aufzeigen, dass Sie ein Unternehmen sind ohne Unternehmer. Wie ein Schiff mit Mannschaft und Steuerleuten, aber ohne Kapitän.“ Uff, das tat weh. Aber wir beide erkannten, dass unser Coach mit seiner Analyse eine unserer wichtigsten Schwachstellen gefunden hatte. Kein Wunder, dass es mit der Firma nicht weiterging.

Der Unternehmercoach bat uns, eingehender über unsere Funktionen als Unternehmer, Manager oder Fachkraft nachzudenken, denn er erwarte bald eine klare Entscheidung, welche Rolle jeder von uns in der Zukunft aus tiefster Überzeugung zu seiner eigenen machen wolle. Er meinte: Natürlich müsse man bei einem kleinen Unternehmen wie unserem auch andere Funktionen wahrnehmen, allerdings sollte man sich unbedingt immer darüber klar sein, welche Funktion man gerade ausübt.

Das war eine Menge an Erkenntnissen und mit dem Kopf voller Gedanken ging es in die Pause. Ich spürte, dass während dieser zwei Tage wohl noch einige fundamentale Entscheidungen anstehen würden. Ganz wohl war mir dabei nicht, andererseits wusste ich, dass diese Entscheidungen überfällig waren.

### **Das wichtigste Ziel eines Unternehmens**

Als es nach der Pause weiter ging, stand auf dem Flipchart die Frage: „Was sind die wichtigsten Ziele eines Unternehmens?“ Unser Coach bat uns, die aus unserer Sicht wichtigsten Ziele zu notieren. Wir diskutierten jedes dieser Ziele, allerdings schien der Unternehmercoach unzufrieden mit unseren Ideen. Letztendlich ergriff er das Wort: Nicht die Maximierung des Gewinns, sondern die Maximierung des Nutzens für den Kunden wäre das wichtigste Ziel eines jeden Unternehmers. Denn nur dann würden Kunden zu zufriedenen Kunden, die adäquate Preise zahlen, als Stammkunden für kontinuierliche Umsätze sorgen und Empfehlungen aussprechen.“ Maximierung des Kundennutzens als Erfolgskriterium - da hätten wir als Marketingleute auch draufkommen können.

Unser Coach erläuterte uns dann: „Es ist Ihre Aufgabe, Ihr Unternehmen so aufzustellen, dass es tatsächlich Probleme Ihrer Kunden löst und sich am Kundennutzen orientiert.“ Mir wurde immer klarer, dass ich mich weder als Unternehmer noch früher als Führungskraft wirklich und in letzter Konsequenz um den Nutzen meiner Kunden gekümmert hatte.

Nein, ich habe versucht, ihnen das zu liefern, von dem



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

ich annahm, dass sie es wollten und von dem ich hoffte, es könne ihr Problem (vielleicht) lösen. Aber: Oft genug kannte ich die wirklichen Probleme meiner Kunden gar nicht. Fragen gehörte nicht zu meinen Stärken und selten hatte ich meine Kunden explizit nach ihren Wünschen und Bedürfnissen gefragt. Meist hatte ich – wenn ich ehrlich bin – den Nutzen meines Unternehmens im Blick oder habe versucht, einen Kompromiss aus dem (vermeintlichen) Kundennutzen und unseren Möglichkeiten und Interessen zu finden. Nur, kann das wirklich zu den besten Ergebnissen für meine Kunden führen? Wohl kaum. Ich merkte: Hier hieß es richtig umzudenken, hier lag auch eine große Chance für uns.

### **Wer der Kunde des Unternehmers ist**

Und schon ging es weiter. Der Unternehmercoach: „Im Unternehmen müssen sich Manager und Fachkräfte darum kümmern, die Bedürfnisse des Kunden zufrieden zu stellen.“

Nun kam aber das wirklich Neue: „Der Kunde des Unternehmers ist dessen Nachfolger. Es ist seine Aufgabe, seinem Nachfolger ein gut funktionierendes Unternehmen zu hinterlassen. Ein Unternehmen, das so aufgestellt ist, dass es auch ohne seine Unternehmerperson gut funktioniert.“ An den Gedanken musste ich mich erst einmal gewöhnen. Je länger ich darüber nachdachte, desto plausibler wurde er für mich. Aber im Endeffekt bedeutete das, dass wir – wenn wir die Unternehmerposition einnehmen – uns um unser Unternehmen und nicht um die Kunden kümmern müssten. Schon wieder eine neue Perspektive. Jana piff ein wenig durch die Zähne, auch ihr ging wohl einiges durch den Kopf und das musste sich erst einmal setzen.

### **Jeder bekommt, was er verdient**

Allerdings war mir langsam nicht mehr ganz klar, was das Ganze hier mit unserem akquisitorischen Engpass zu tun hatte. Also ganz simpel gesagt, damit, dass wir nicht genug Kunden hatten und nicht die richtigen.

Unser Coach betonte: „Sie haben jetzt die Kunden, die zu Ihrem Unternehmenskonzept passen. Wenn Sie andere Kunden haben möchten, brauchen Sie ein anderes Unternehmenskonzept. Ich möchte Sie gerne dazu bringen, dieses Konzept zu finden. Aber es braucht noch ein wenig Zeit, bis Sie klarer sehen.“ Einverstanden, dachte ich, dann also weiter.

Nun erhielten wir die Aufgabe, die Stärken sowie die Schwächen unseres Unternehmens zu notieren. Schließlich sei es besser, die eigenen Stärken zu entwickeln anstatt sich auf die Schwächen zu





## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

konzentrieren. OK, das hatte ich auch schon mal gelesen, so neu war das nun wieder nicht.

Dann bat unser Unternehmercoach uns, unsere Werte zu artikulieren. Hierfür sollten wir Erlebnisse, die uns im Leben wichtig waren, notieren. Damit nicht genug, es gab noch eine wichtige Aufgabe: Unser Coach wünschte sich von uns beiden, dass wir uns den heutigen Tag in zehn Jahren vorstellen und diesen ausführlich beschreiben. Nachdem wir unsere Beschreibungen vorgelesen hatten, war der erste ereignisreiche Coaching Tag beendet.

Der Coach ermahnte uns abermals, uns über unsere künftige Rolle klar zu werden - das sei beim nächsten Coaching das erste, was wir klären würden. Müde und erschöpft, dabei aber sehr motiviert verließen wir unseren Besprechungsraum. Ganz so intensiv hatte ich mir den Tag nicht vorgestellt.

### **TAG II**

Für den nächsten Coaching-Workshop hatten wir uns wieder bereits um acht Uhr verabredet. Nach dem ersten Morgenkaffee ging es dann um unsere Entscheidungen über unseren persönlichen beruflichen Weg.

Für mich war das ganz eindeutig, mein berufliches Ziel ist der Unternehmer. Die Aufgaben der Fachkraft und die des Managers reizten mich nicht mehr wirklich, ich hatte genau gespürt, dass ich sie eigentlich mehr aus der Notwendigkeit heraus angenommen hatte.

### **Jana hat eine wichtige Entscheidung getroffen**

Überrascht hat mich dann aber die Aussage, die von meiner Partnerin Jana kam. Für sie wäre es weiterhin das Wichtigste, ganz besondere Werbung zu entwickeln. Das machte ihr am meisten Spaß und brächte ihr Erfüllung. Sie hätte immer mehr festgestellt, dass sie mit den eigentlichen Aufgaben eines Unternehmers nicht glücklich werden würde. Natürlich wäre es toll, sich nicht mehr als Angestellter gängeln lassen zu müssen. Aber ehrlich gesagt, wäre sie weiterhin gerne Designerin und damit eben Fachkraft. Ja, nun sei es raus, sie hätte schon länger das Gefühl gehabt. Aber nach den gestrigen Gesprächen wäre ihr das dann ganz klar geworden. Nur, wie das nun weitergehen solle, wisse sie auch nicht. Ich war perplex in dem Moment.



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Unser Coach hatte konzentriert zugehört und sich Notizen gemacht. Er blickte nun auf und machte uns einen Vorschlag: „Wie wäre es, wenn Sie, Herr Espelkamp die Funktion des Unternehmers übernehmen und sich vorrangig mit der Entwicklung des Unternehmens befassen. Natürlich müssen Sie auch in der näheren Zukunft noch die Fachkraftaufgaben in der Beratung und auch Managementaufgaben ausführen. Ziel muss es aber sein, dass Sie bald jemanden einstellen, der diese Aufgaben dann übernehmen wird.“ So hatte ich mir das auch vorgestellt.

Für Jana schlug unser Coach vor, dass sie einerseits die oberste Fachkraft und Managerin für den Bereich der Creation bleiben sollte. Als Gesellschafterin müsste sie allerdings eine weitere ganz wichtige Aufgabe wahrnehmen. Nämlich mich als Unternehmer dabei unterstützen, dass ich meine unternehmerischen Aufgaben auch tatsächlich wie geplant erledigen könnte.

Er machte den Vorschlag, künftig monatliche Gesellschaftergespräche zu führen, bei denen ich Jana über den geschäftlichen Verlauf berichten, bei denen wir gemeinsam Ziele festlegen und die Schritte dahin definieren sollte. Soweit hörte sich das ganz plausibel und machbar an. Auch Jana nickte zustimmend.

### **Wir lernen ein einzigartiges Erfolgsrezept kennen**

Nachdem das nun auch geklärt war, ging es weiter. Unser Unternehmercoach stellte den Beamer an - nun würde er uns ein ganz einfaches System vorstellen, mit dem wir Marktführer werden könnten: „Ich bin fast sicher, dass Sie das noch nicht kennen, denn bislang wusste erst einer meiner Kunden überhaupt davon.“ Unser Coach führt uns nun kurz durch ein Modell für die Unternehmenspositionierung, mit dem die Unternehmer, die es anwendeten, sehr erfolgreich wurden.

Aufgrund einer eher unglücklichen öffentlichen Etablierung wurde dieses visionäre Modell wohl nie wirklich publik. Heute entdeckten immer mehr Unternehmer das Konzept und nutzten die Erkenntnisse für ihren unternehmerischen Erfolg. Es führt nun sicher zu weit, hier das gesamte Modell zu erläutern. Unser Coach erklärte uns: „Das Konzept empfiehlt, dass sich Unternehmen auf die Bereiche konzentrieren, in denen sie besonders gut und kompetent sind - eben auf ihre Kernkompetenzen. Das Unternehmen sucht sich dann genau die Zielgruppen, die zu den Kernkompetenzen passen. Dann gilt es herauszufinden, was das größte Problem dieser Zielgruppe ist und was das Unternehmen tun muss, um dieses Problem zu lösen. Und eben diese Problemlösung muss das Unternehmen seiner Zielgruppe anbieten. Oft gilt es außerdem, sich Partner oder



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Kooperationen zu suchen, mit denen man gemeinsame Lösung anbietet.

Das Ziel ist es, zunächst mit einem ganz spezifischen Angebot zielgenau eine Nische zu besetzen und hier in dieser Nische die Nr. 1, eben der Marktführer, zu werden. Danach kann das Unternehmen das Angebot im eigenen Kompetenzfeld sukzessive erweitern und vergrößern. Das eigentlich clevere ist, in der Nische zum Marktführer zu werden. Denn dann ist man dort auch der kompetenteste Anbieter und muss bei der späteren Kundengewinnung die niedrigsten Hürden überwinden. Ein ganz klarer Weg zum Erfolg für jedes Unternehmen, das entsprechend vorgeht.“

Eigenartig, dass wir als Marketingspezialisten nie von diesem Ansatz gehört hatten – es musste damals tatsächlich eine unglückliche Vermarktung gewesen sein. Aber dennoch: die Überlegungen sind mehr als überzeugend. Nur, was bedeutet das für uns?

### **Wir entwickeln unser neues Profil**

Nun, nachfolgend gingen wir nach der Methodik dieses Konzeptes vor, überprüften unsere aktuelle „Strategie“ und entwickelten unter Einbeziehung der gestern entwickelten Stärkenprofile, unsere Ziele sowie Visionen unserer künftigen unternehmerischen Ausrichtung.

Es begann mit unseren Kernkompetenzen: *Wir kommen aus klassischen Werbeagenturen und haben Branchenkompetenzen in den Bereichen „Nahrungsmittel“, „Kosmetik“, „Finanzdienstleistungen“ und „Haus und Bau“.* Und was noch? Denn damit unterschieden wir uns nicht wirklich von den vielen anderen Agenturen. Wir diskutierten weiter: *Wir sind besonders schnell und können auch wirklich zeitkritische Projekte gut stemmen.* Na ja, alleinstellend ist das wohl kaum. *Wir haben einen recht hohen Anspruch, was die Einmaligkeit unserer Arbeiten angeht.* Aber, welche Agentur behauptet das nicht von sich? Was noch: *Bei uns werden die Kunden vom Inhaber betreut.* Auch nicht wirklich differenzierend. Und nach unseren Entscheidungen vom Vormittag auch nur teilweise zutreffend in der Zukunft.



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

*Aufgrund unserer schlanken Struktur sind wir günstiger als etablierte Agenturen. Stimmt, aber der Preis ist ja bekanntlich das schlechteste Argument. Da war noch etwas: Wir hatten uns eher zufällig immer mehr von einer Werbeagentur zu einer Verkaufsförderungsagentur entwickelt. Und hier auch gute Arbeiten vorzuweisen. Interessant? Denn als Verkaufsförderungsagentur kann man die Aufgaben übernehmen, die zumindest für die großen Agenturen nicht wirtschaftlich sind und die diese lieber links liegen lassen. Verkaufsförderungsprojekte stehen meist unter besonderem Zeitdruck, da käme uns unsere Routine und hohe Geschwindigkeit zugute.*

Verkaufsförderungsmaßnahmen werden vor allem im Markenartikelbereich benötigt. Da kennen wir uns ja auch sehr gut aus. Und oft ist hier das Geld knapp, weil die Werbung bereits den Löwenanteil verschlungen hat. Hier käme uns unsere Fähigkeit zugute, besonders wirtschaftlich zu agieren. Aber ist das wirklich das, was wir wollen? Projekte unter Termindruck und ohne ordentliche finanzielle Ausstattung? Jana winkte ab und ich teilte ihre Auffassung. Denn eigentlich hatten wir solche Kunden ja bereits heute zur Genüge.

### **Wir treffen wichtige Entscheidungen**

Nach einer Pause empfahl uns unser Unternehmercoach: „Setzen Sie sich mit Ihren Branchenkompetenzen auseinander und fragen Sie sich, ob Sie mit diesem Mix tatsächlich glauben, als kompetenter Partner wahrgenommen zu werden.“

Nun, bei Finanzdienstleistern hatten wir bislang nur einen kleinen Kunden gewinnen können. Jana wendete ein, dass die Aufgaben sie auch nicht begeistern. Wir waren uns also einig: Wir würden diesen Bereich künftig nicht mehr aktiv bearbeiten. Die erste Entscheidung war also schon gefallen.

Weiter zum nächsten Fremdkörper in unserem so genannten Kompetenzportfolio, der Bereich „Haus & Bau“. Auch hier waren wir unterm Strich nicht richtig erfolgreich. Mich als Fachkraft hatte dieser Markt aufgrund seiner komplexen Vertriebsstrukturen begeistert, aber nun agierte ich als Unternehmer. Auf Jana hingegen hatte der Bereich noch nie eine wirkliche Faszination ausgeübt. Eigentlich sollten wir auch hier einen Schnitt machen. Aber würden wir dann nicht auf wesentliche Teile unseres möglichen Geschäftes verzichten? Unser Coach empfahl, dass wir erst einmal den Prozess fortsetzen, wir würden hinterher bestimmt erkennen, was der richtige Weg ist.



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Blieben die beiden Bereiche „Nahrungsmittel“ und „Kosmetik“. Hier sind wir aufgrund der langjährigen Erfahrung von Jana wirklich kompetent und können auch herausragende Arbeiten vorweisen. Und beides sind Markenartikel, unterliegen also vergleichbaren Marktmechaniken und Anforderungen. Ich war bei Markenartikeln nicht so versiert, aber das wäre ja jetzt eigentlich weniger wichtig. Denn ich wäre künftig ja primär der aktive Unternehmer und nicht mehr die Fachkraft.

Also, was wäre, wenn wir uns ausschließlich auf diese beiden Bereiche konzentrieren würden? Wir hatten jedoch in den letzten Jahren bei unseren Akquiseversuchen erkannt, wie schwer es für eine kleine Agentur ist, in diesen hochkonzentrierten Märkten Fuß zu fassen. Vor allem hatte es sich als unglaublich mühsam erwiesen, lohnenswerte Projekte zu akquirieren. Ich war hier skeptisch, auch wenn Janas Augen angesichts ihrer Lieblingsbereiche zu leuchten begonnen hatten.

Unser Coach forderte uns auf, uns noch einmal unsere persönlichen Visionen und Ziele, die wir am Vortag ermittelt hatten, bewusst zu machen. Unter anderem hatten wir beide den Wunsch geäußert, uns beruflich für künftig mehr sinnvollere, vielleicht sogar nachhaltigere Projekte zu engagieren. Gemeint waren damit Tätigkeiten, die auch den Kunden unserer Kunden nachhaltig nutzen oder sie ein wenig weiterbringen. Vielleicht hatten wir uns ja beide in der Vergangenheit zu oft für Angebote eingesetzt, die es eigentlich nicht wert waren.

### **Wir werden uns spezialisieren**

Als wir nun an Nahrungsmittel und Kosmetik dachten, dann kamen uns auch Bio-Produkte in den Sinn. Die sind für ihre Verwender und für die Welt wirklich besser, davon waren Jana und ich mittlerweile überzeugt. Wir kauften persönlich auch immer mehr dieser Produkte und dabei hatten wir die Erfahrung gemacht, dass es zwar hervorragende Produkte gibt, es aber bei der Vermarktung häufig noch sehr an Professionalität mangelt. Das Know-how und die Expertise dafür hätten wir nun wirklich.

Wir überlegten weiter: Die meisten der Hersteller sind mittelständische Unternehmen, hinter denen auch fast immer ein engagierter Unternehmer steht. Für die Großagenturen sind diese Kunden zu klein. Und vor allem zu authentisch. Denn es würden dabei Werte und Unternehmenskulturen aufeinanderprallen, die kaum vereinbar wären.



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Zu uns würden diese Unternehmen und vor allem auch die Unternehmer sehr gut passen. Und mit unserer Erfahrung im Markenartikelbereich könnten diese Unternehmen einen großen Nutzen haben. Auch gab es noch keine erfahrene, auf dieses Marktsegment spezialisierte Agentur. Zugute kommen würde uns auch unser breites Leistungsspektrum. Zwar wäre dieses Marktsegment klein, aber wir sind ja auch nur eine kleine Agentur. Und der Markt würde wachsen, soviel war sicher.

Unser Coach freute sich angesichts der Begeisterung, mit der Jana und ich unsere Idee weiter entwickelten. Er schrieb aufs Flipchat: *Estelkamp & Partner Kommunikationsagentur mit dem umfassenden Lösungsangebot speziell für „Natürliche Nahrungsmittel“ und „Naturkosmetik“*

Soweit waren wir dann am Mittag.

### **Wir suchen nach dem Engpass**

Nach dem Mittagessen begrüßte uns unser Coach mit der Frage: „Na, was ist denn das herausragende Problem dieser Zielgruppe? Wo ist denn der Engpass, an dem Sie ansetzen werden?“

Jana und ich schauten uns an - soweit waren wir noch nicht. Wir beschlossen, zu brainstormen. Da wir schon einige kleine Projekte für Kunden aus der Naturkosmetik gemacht hatten, hatten wir zumindest eine wage Vorstellung. Am Ende standen etwa 20 Formulierungen auf dem Board, fein säuberlich geordnet. Jana und ich waren eigentlich sicher, alles, was relevant sein könnte, gefunden zu haben. Doch unser Coach bat uns, in den nächsten Tagen unsere Kunden und Kontakte anzurufen. Und sie danach zu fragen, was denn ihr Engpass sei, wie aus ihrer Sicht unser Angebot am besten aussehen würde.

Ups, so haben wir das ja noch nie gehalten, bislang reichte uns entweder Marktforschung oder – wenn es keine gab – eben einfach unser gesunder Menschenverstand. Natürlich war es irgendwie einleuchtender, die Kunden selber zu fragen, was sie benötigen. Manchmal sind gute Lösungen eigentlich einfach, warum tut man es bloß nie?

Die beiden Tage waren wie im Flug vergangen, sie waren intensiv und hatten uns viel Spaß gemacht. Vor allem aber waren wir entscheidende Schritte weiter gekommen. Wir merkten, dass wir uns längst viel mehr mit unserer Zielgruppe und den Lösungen, die sie benötigt, hätten beschäftigen sollen. Stattdessen hatten wir immer versucht, uns „durchzumogeln“. Und das



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

hatte eben nicht funktioniert. - In zwei Wochen würden wir wieder sehen und dann würde es weiter gehen.

### **DAZWISCHEN I**

Bis dahin war es aber heftig. In den beiden Tagen war vieles liegen geblieben, was Jana und ich aufarbeiten mussten. Dann haben wir uns an zwei langen Abenden zusammengesetzt und unter Nutzung der Fotodokumentation die Ergebnisse und Konsequenzen unseres bisherigen Coaching Prozesses noch einmal intensiv diskutiert. Letztendlich blieb es bei den Ergebnissen, die wir mit unserem Coach vereinbart hatten.

Jana und ich definierten dann für unsere künftigen Unternehmer-Gesellschafter-Besprechungen die monatlichen Fixtermine.

Unsere künftige Positionierung begann uns immer mehr zu begeistern. Wir beschlossen, unseren Versicherungskunden erst einmal weiter zu betreuen. Und natürlich auch unsere Kunden aus dem konventionellen Nahrungsmittel- und Kosmetikbereich. Alles andere wäre ja wirtschaftlich ziemlich unsinnig gewesen, angesichts unserer aktuell angespannten Situation. Allerdings würden wir in diesen Bereichen nicht mehr akquirieren, sondern uns künftig voll auf mögliche Biokunden und deren Bedürfnisse konzentrieren.

### **Wir erkunden unseren Markt**

Nachdem das klar war, haben wir dann Kontakt aufgenommen zu den Kunden aus unserem neuen Kernmarkt, mit denen wir schon früher intensiver zu tun hatten. Alle waren sehr erstaunt darüber, dass wir uns so offensiv nach ihren spezifischen Bedürfnissen und Ihren Engpässen erkundigten. Nein, so wären sie tatsächlich noch nie gefragt worden.

Sie erklärten uns, dass sie als mittelständische oder kleinere Unternehmen eigentlich auch kleinere Dienstleister bevorzugen würden. Allerdings würden sie am liebsten die komplette Expertise im Bereich Marketingkommunikation aus einer Hand haben. Wichtig wäre in jedem Fall, dass die Öffentlichkeitsarbeit und der Messe- und Eventbereich mit abgedeckt werde. Andererseits sei ja niemand wirklich in allen Bereichen gleichzeitig hinreichend kompetent.



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Im Verlauf unserer Gespräche kristallisierten sich einige Hauptanforderungen unserer künftigen Kunden heraus:

- Kompetente Leistungen in jeder Kommunikationsdisziplin
- Fundierte Kompetenzen im Markenartikelbereich
- Alles aus einer Hand
- Ausgeprägtes Kostenbewusstsein
- Persönliche Überzeugung aller Beteiligten, was die Bio-Thematik angeht

Zusätzlich hatten wir auch intensiv mit einem Zeitschriftenverlag aus dem Biobereich gesprochen und mit einem uns bekannten Einkäufer einer großen Handelsgruppe im Lebensmittelbereich. Beide hatten die Ergebnisse unserer Befragungen im Wesentlichen bestätigt, somit hatten wir eine gewisse Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein.

### **TAG III**

Dann stand unsere nächste Verabredung mit unserem Coach an. Wir berichteten von unseren Aktivitäten der letzten beiden Wochen und den Ergebnissen. Somit hatten wir eine gute Basis für die Formulierung unseres künftigen Angebotes an „Bio-Kunden“.

Auf das Flipchart hatten wir schon folgende Sätze geschrieben:

*„Die Estelkamp & Partner Kommunikationsberatung konzentriert sich auf die Anforderungen von Lebensmittel- und Kosmetikherstellern aus dem Bio- oder Naturkostbereich. Aus einer Hand bieten wir diesen Kunden zusammen mit kompetenten Partnern umfassende Lösungen für alle entstehenden Kommunikationsaufgaben. Unsere Kunden profitieren von professionellem Know-how und ganz spezieller Expertise. Alle Mitarbeiter der Agentur und alle verbundenen Partner verfügen neben ihrer fachlichen Erfahrung über die Expertise und über konkrete Erfahrungen im Biobereich. Estelkamp und Partner strebt an, zum führenden Anbieter in diesem Marktsegment im gesamten deutschsprachigen Bereich zu werden.“*

Unser Coach las sich unseren Vorschlag langsam durch und nickte: „Das ist soweit prima und die endgültige Formulierung könnten Sie sicherlich auch ohne mich entwickeln – schließlich sind Sie ja vom Fach.“





## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

### **Die ersten Schritte sind schon getan**

Der Unternehmercoach resümierte: "Sicherlich werden Sie noch einige Partner benötigen, um dieses Leistungsversprechen tatsächlich erbringen zu können." Das war uns natürlich auch klar. Wir hatten uns schon auf die Suche gemacht und die ersten Gespräche geführt. Lediglich für die Öffentlichkeitsarbeit fehlte uns noch ein Partner, der zu uns und unserem Angebot passen könnte. Unser Coach machte uns dann den Vorschlag, mit einer ihm bekannten PR-Agentur zu sprechen, seines Erachtens wären das genau die Leute, die wir suchten. Prima. Pause.

Im nächsten Schritt gingen wir unser Personal durch und prüften es in Hinblick auf die neue Positionierung, aber auch darauf, welche Ressourcen unsere Mitarbeiter neben ihrer Facharbeiterposition haben. Dann entwickelten wir auf dem Flipchart eine Aufstellung. Eine Mitarbeiterin würde uns bald verlassen, der Rest war unserer Meinung nach gut in der Lage, die Anforderungen zu erfüllen. Lediglich im Beratungsbereich brauchten wir qualifizierten Zuwachs. Aber da hatte ich schon länger jemanden im Auge.

### **Mitarbeiter mit Verantwortung. Und Affen**

Der Unternehmercoach betonte: „Für Sie als Unternehmer ist es wichtig, den Rücken freizubekommen für Ihre wirklichen unternehmerischen Aufgaben. Und das möglichst kurzfristig.“ Hierzu wolle er mir und Jana einige Strategien erläutern, die sehr hilfreich wären. Dabei gehe es weniger um die klassische Zeitplanung, sondern um zwei Veränderungen, die mir als Unternehmer, aber auch Jana als Top-Fachkraft und Managerin sofort helfen würden.

„Gewöhnen Sie sich ab, Aufgaben zu delegieren, sondern geben Sie diese vollständig ab. Denn delegierte Aufgaben kommen immer wieder zu dem, der sie delegiert hat, zurück: Dann muss er die Qualität Ihrer Erledigung kontrollieren. Besser ist es, auf das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter zu setzen und darauf zu vertrauen, dass sie nur bei Schwierigkeiten Unterstützung suchen. Haben Sie den Mut dazu, ich bin sicher, Sie werden nicht enttäuscht.“

Was danach kam, war sehr merkfähig: „Geben Sie Ihre Affen zurück.“ Affen? „Affen sind immer der nächste Schritt einer Aufgabe – bildlich gesprochen. Diese Affen haben die unangenehme Angewohnheit, sich immer von der Person, die sich eigentlich um sie kümmern sollte, auf den Rücken des Vorgesetzten zu schwingen - weil der Mitarbeiter seinen Affen loswerden will oder der Vorgesetzte sich den Affen des Mitarbeiters holt. Und schon ist der Mitarbeiter den Affen bzw. die Aufgabe los



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

und der Vorsetzte hat sie am Hals. Und so schafft er sich immer mehr Arbeit, bis er sie nicht mehr bewältigen kann.“

Nachvollziehbar. Unser Unternehmercoach erläuterte uns dann die Grundregeln, wie mit den Affen umzugehen wäre.

### **Wir geben Aufgaben ab**

Doch weiter. Der Coach bat jeden von uns, alle Aufgaben zu notieren, die wir aktuell ausführten, obwohl eigentlich unsere Mitarbeiter dafür zuständig wären. Oh, da kam tatsächlich einiges zusammen, bei Jana und bei mir. Wir wählten dann die Aufgaben aus, die wir kurzfristig den jeweiligen Mitarbeitern zurückgeben konnten. In der Konsequenz, da war ich mittlerweile sicher, würde uns das viel mehr Zeit für unsere eigentlichen Aufgaben verschaffen. Ich wurde immer zuversichtlicher, dass wir unsere Ziele erreichen würden.

### **Werte und Visionen, die Basis für alles**

“Wir haben ja jetzt ein großes Ziel für das Unternehmen, aber ich prognostiziere Ihnen, dass Sie dieses wahrscheinlich nicht erreichen werden.“ sagte der Coach. „Es fehlen Ihnen wesentliche Komponenten, ohne die eine Zielerreichung illusorisch bleibt. Ohne unternehmerische Werte, eine konkrete Vision und ganz klare Ziele wird das leider gar nichts.“

OK, da standen wohl wieder einige Workshop-Runden über Werte an für Jana und mich. Und so kam es dann auch ...

Im nächsten Schritt formulierten wir dann unsere unternehmerische Vision. Hierzu konzipierten Jana und ich jeder für sich seine eigene Vision, das, wofür die Werbeagentur künftig stehen und was sie erreichen sollte. Als wir unsere Vorschläge abglichen, zeigte sich mal wieder, dass Jana und ich wirklich zwei gut harmonisierende Partner sind. Denn wir waren unabhängig voneinander zu fast identischen Visionen gekommen.

### **Nur wer das Ziel kennt, wird es auch erreichen**

Nun bat der Unternehmercoach, unsere Ziele in Stichworten zu notieren. Und zwar nicht etwa die Ziele in einem oder zwei Jahren, sondern die langfristigen Ziele in 10 Jahren. Er forderte uns auf, dabei mutig und offensiv zu sein und die Ziele ruhig ordentlich hoch anzusetzen. Denn Ziele, die man sich ganz konkret und realistisch vorstellt, hätten eben die wunderbare Eigenschaft, sich zu realisieren.



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Als dann ran! Jeder von uns hatte die aus seiner Sicht wesentlichen Unternehmensziele zu formulieren, dann hieraus die wichtigsten auszuwählen. Diese Ziele clusterten wir dann zu unseren langfristigen Unternehmenszielen. Wieder einen Schritt weitergekommen.

### Entwicklung nach Plan

Nach der Mittagspause, erwartete uns bereits die nächste Frage am Flipchart: „Wie wollen Sie sicherstellen, dass Sie Ihre Ziele erreichen?“ Unser Coach informierte Jana, dass es beim weiteren Coaching ausschließlich um Unternehmeraufgaben gehe. Da sie sich für die Rolle als Manager und Fachkraft entschieden hätte, könnte sie natürlich jetzt das Coaching verlassen. Andererseits werde sie mich ja künftig kontrollieren und zudem sei sie Gesellschafterin, deshalb sei es schon sinnvoll, zu bleiben. Jana sah das ebenso.

Nun zur Beantwortung der Frage auf dem Flipchart. Wir veranstalteten wieder in ein Brainstorming und fanden etliche Antworten. Aber die entscheidende war wohl nicht darunter. Sie kam dann vom Coach: „Planung. Neben den klaren Zielen macht erst ein planvolles Vorgehen die Erreichung von Zielen wahrscheinlich. Dafür bedarf es eines speziellen Planungssystems.“

Oje, Zeitplanung, ging mir durch den Kopf. Aber darum drehte es sich dann nur am Rande. Der Coach stellte uns das Planungssystem vor, das er für sich nutzt und das verschiedene lang-, mittel- und kurzfristige Planungstools enthielt: „Das Planungssystem, das ich benutze, berücksichtigt nicht nur unternehmerische Aufgaben, sondern auch die ganz persönlichen. Schließlich kommt sonst immer wieder die Person des Unternehmers, seine Familie und das gesamte Umfeld zu kurz. Hier hilft nur eine konsequente, schriftliche Planung. Denn nur so reflektieren Sie die eigene Planung genügend und können die Fortschritte oder Versäumnisse nachkontrollieren.“ Ungewohnt das Ganze. Ich fragte mich, ob ich mich damit wohl anfreunden konnte?

### Wir lernen das Planungssystem kennen

Unser Coach griff nach einem Stapel Papier und bat Jana und mich, uns neben ihn zu setzen. „Das Planungssystem ist ein Angebot und jeder kann es natürlich ganz individuell entsprechend seiner Wünsche modifizieren. Ohne eine ganz konkrete Planung in den verschiedenen Zeitzeonen ist es meiner Erfahrung nach unwahrscheinlich, dass Sie Ihre Ziele als Unternehmer überhaupt nur annähernd erreichen.“ Dann erläuterte er das System und beantwortete unsere Fragen.



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Zugegeben, das Ganze passte mir nicht. Entweder ist der Unternehmer der Visionär des Unternehmens oder der planende Buchhalter. Aber beides zusammen? „Genau“, antwortete der Coach, „das eine ohne das andere wird nicht zum Ziel führen. Beides ist notwendig.“ Er bat mich, das System zunächst für vier Wochen zu testen, dann würden wir über die Erfahrungen sprechen. Er wäre sicher, dass es für mich bis dahin bereits unverzichtbar geworden sei. Ich willigte ein, aber überzeugt war ich noch nicht.

Die Zeit war wie im Flug vergangen und es war eine Menge Neues hinzugekommen an diesem Tag.

### **Die Zuversicht wächst**

Noch hatten wir all die Punkte nicht realisiert, aber ich sah bereits, welche positiven Veränderungen das Ganze bringen würde. Ich spürte vor allem, dass meine unternehmerische Begeisterung zurückkehrte - wie eine aktivierende Energie. Freude auf das, was vor uns lag, Freude auf die Herausforderungen. Ich war mir immer sicherer, dass wir unsere Herausforderung meistern würden. Also auf zur letzten Session dieses Tages.

Unser Coach erwartete uns schon: „Es gibt ja nun eine Menge Veränderungen im Unternehmen. Haben Sie sich schon überlegt, wie Sie diese Ihren Mitarbeiter vermitteln werden? - Es ist jetzt an der Zeit, die Veränderungen werden nicht lange unbemerkt bleiben. Und wenn Sie Aufgaben abgeben und sich von Ihrer Affenherde trennen möchten, dann müssen Sie jetzt Ihre Mitarbeiter ins Boot holen.“

### **Die Mitarbeiter zu Mitstreitern machen**

Ich hatte mir auch schon Gedanken gemacht, wie das gehen könnte. Zunächst würden Jana und ich unsere wichtigsten Mitarbeiter persönlich informieren. Dann würden wir eine Versammlung aller Mitarbeiter durchführen und ihnen die Änderungen bei Positionierung und Strategie vermitteln. Na, und dann galt es eben die Reaktionen abzuwarten, ggf. würde sich ja nicht jeder mit dem neuen Kurs anfreunden können.

Unser Coach war zufrieden mit meinen Vorschlägen und bat, dass wir ihn über die Resultate der Gespräche informieren. Schließlich sei auch das eine kritische Phase in unserem Veränderungsprozess, bei der es eben auch das Risiko gebe, Mitarbeiter zu verlieren. Allerdings hätte er die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeiter fast intuitiv die Veränderung erwarten würden und auf eine neue Strategie oft sehr positiv reagierten. Aber spannend bliebe es natürlich immer.



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Damit genug für heute, das Pensum war üppig und wir auf angenehme Art erschöpft. Ein gutes Gefühl. Unser Coach informierte uns noch, dass es bei unserem nächsten Treffen sowohl um unsere bisherigen Erfahrungen gehen sollte als auch um den wichtigen Bereich der Akquisition. In jedem Fall stehe er bis dahin als Telefon-Coach zur Verfügung, wir könnten ihn also jederzeit anrufen.

### **DAZWISCHEN II**

In den nächsten Tagen haben Jana und ich uns dann mit den Gesprächen mit unseren wichtigsten Mitarbeitern befasst. Alle nahmen die Veränderungen sehr positiv auf. Natürlich war ihnen auch nicht entgangen, dass unser Geschäft nicht so lief, wie es sollte und sie hatten sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft gemacht. Nun versicherten sie uns ihrer Loyalität - sie glaubten an uns und an die neue Ausrichtung. Auch die übrigen Mitarbeiter folgten uns. Lediglich die erweiterten Kompetenzbereiche warfen viele Fragen auf.

Dann begannen Jana und ich, sukzessive bislang delegierte Aufgaben an die entsprechenden Mitarbeiter zu übertragen. Die meisten Mitarbeiter begrüßten die Veränderung und den Zuwachs an Verantwortung.

### **Schon wieder Affen**

Eines Morgens überraschte mich Jana mit einem Päckchen. Darin fand ich einen kleinen Plüschaffen, sie selber hätte ebenfalls einen solchen im Büro. Nun gingen wir beide auf die Affenjagd und scheuchten sukzessive die fremden Affen aus unseren Büros. Jana ging noch weiter und dehnte die Affenverfolgung auf den privaten Bereich aus. Offensichtlich hatten ihr Mann und ihre Tochter einiges auf den Rücken der stets hilfsbereiten Jana geladen.

### **Die Planung beginnt**

Meine nächste Herausforderung war das Planungssystem. Bisher hatte ich auch keine wirklichen Ziele. Stattdessen war ich immer da angekommen, wo mich mein Schicksal hingetrieben hatte. Da ich beschlossen hatte, Neues auszuprobieren, habe ich begonnen zu planen.

Und es gab viel zu planen. Der längste Plan umfasste den Zeitraum von 10 Jahren, eine harte Nuss, denn wer weiß heute schon, wo er in 10 Jahren stehen möchte. Dann gab es verschiedene kurzfristigere Pläne. Zunächst war es viel Arbeit, die gesamte Basisplanung zu entwickeln. Dann stellte ich mit der Zeit fest, dass die Planung immer mehr zur Routine wurde und – wie der



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Coach es schon prognostiziert hatte – gar nicht so viel Zeit benötigte.

Dabei bemerkte ich auch, wie mein privates und berufliches Leben immer klarer wurde, wie ich Prioritäten setzte und immer zielgerichteter vorging. Und ich stellte fest, wie ich immer effektiver wurde in dem, was ich tat.

Gleichzeitig lief die Suche nach einem Geschäftsführer. Bis ich den gefunden hatte, musste ich weiter in meine Dreierfunktion als Unternehmer, Geschäftsführer und Fachkraft ausüben.

### **TAG IV**

Auf den nächsten Coaching-Workshop war ich dann schon sehr gespannt, sollte es doch neben der Reflektion des bisher Erreichten doch primär um die Kundengewinnung gehen für unser neues Leistungsangebot gehen. Jana hatte sich wegen eines anderen Termins entschuldigen lassen, da sie ja ohnehin nicht mehr die Position des aktiven Unternehmers einnehme.

So traf ich mich mit unserem Coach, dessen Art ich mittlerweile sehr schätzen gelernt hatte. Zunächst berichtete ich über die Erfahrungen mit der Übertragung von Aufgaben und der Affenrückgabe. Im Großen und Ganzen hatte das zu aller Zufriedenheit geklappt.

### **Beim Vertrieb gibt es großes Potenzial**

Unser Coach bat mich, unsere bisherigen Vertriebsaktivitäten zu schildern, die Unterlagen dazu kenne er ja schon. Ich erzählte ihm von den vielen Werbebriefen und den Unterlagen, die wir beigelegt hatten. Und von unseren Telefonanrufen bei Marketingleitern und Produktmanagern in Unternehmen der verschiedenen Branchen, für die wir uns interessiert hatten. Von Telefonaten mit Sekretärinnen und Assistenten sowie dem Versuch, an diesen vorbei an die gewünschten Partner zu kommen. Von den Wiederholungskontakten und von der dicken Mappe mit den Wiedervorlagen. Und natürlich auch von der Kaltakquise auf verschiedenen großen Branchenmessen. Und ich schilderte ihm das unangenehme Gefühl, das ich dabei oft hatte.

### **Das richtige Angebot öffnet die Türen**

Der Coach schien zu schmunzeln und sagte: „Das kenne ich alles. War bei mir nicht anders. Aber in der Zukunft wird sich das ändern. Denn nun haben Sie nicht nur ein wettbewerbsfähiges Angebot, ja, Sie haben ein fast zwingendes Angebot für Ihre Kunden. Allerdings müssen wir darüber sprechen, wer tatsächlich Ihre Kunden sind.“



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Sie bieten Ihren Kunden eine komplexe Dienstleistung an. Normalerweise geht einer Entscheidung für einen Dienstleister ein aufwändiger Entscheidungsprozess voraus. Eben das, was Sie in Ihrer Branche üblicherweise als Wettbewerb bezeichnen. Manchmal ist es ja auch nur ein Probeprojekt. In jedem Fall müssen Sie erst einmal in den Kreis der interessanten Anbieter kommen.“

Klar, das weiß ich auch, dachte ich, bitte zur Sache.

Er fuhr fort: „In der Vergangenheit haben Sie die falschen Kunden in den falschen Unternehmen mit einem unkonkreten Angebot und ohne erkennbaren Kundennutzen unspezifisch angesprochen. Eigentlich erstaunlich, dass Sie überhaupt so weit gekommen sind mit der Agentur. Aber Sie haben sehr viel Energie nutzlos verschleudert.

Konzentrieren Sie sich künftig bei der Akquisition ausschließlich auf Kunden mit Ihrem Wunschprofil. Hier haben Sie es in der Regel mit dem Geschäftsführer oder Inhaber und nicht mit dem Marketingleiter zu tun. Der Entscheider trifft seine Entscheidungen sowohl am eigenen Nutzen als auch am Unternehmensnutzen orientiert. Nur wenn Sie ihm eine entsprechend relevante Nutzenargumentation liefern, kommen Sie mit ihm ins Gespräch und ggf. später zu einem Abschluss.“

### **Konzentration und die richtigen Argumente**

Ich begriff: Wir hatten unsere Zielgruppe nicht präzise selektiert und uns viel zu wenig Mühe bei der Vorbereitung unserer Akquisitionsmaßnahmen gegeben. Und in unserer Kommunikation mit den Entscheidern waren wir eindeutig zu werblich gewesen und damit nicht aufgefallen, ja vermutlich mit den Schreiben gleich im Papierkorb der Sekretärin gelandet. Es tat weh, sich das als erfahrener Werber sagen lassen zu müssen. Allerdings: Insgeheim hatte ich zumindest, was die Ausgestaltung unserer Maßnahmen anging, immer geahnt, dass wir zu unspezifisch sind.

Unser Coach fuhr fort: „Aus meiner Erfahrung als Coach für Unternehmer empfehle ich Ihnen eine andere Vorgehensweise. Erstens: Begeben Sie sich immer auf das gleiche Niveau mit Ihrem Kunden. Unterlassen Sie alles, was als Werbung verstanden werden könnte. Die ganze Argumentation muss unbedingt und ausschließlich nutzenorientiert sein.“ Nun, das konnte man von unserer bisherigen Akquisition nicht sagen. Wieder fiel mir der Schuster mit den schlechten Schuhen ein ...



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Mir rauchte mal wieder der Kopf, endlich Mittagspause.

### **Kundenbindung schafft zusätzliche Potenziale**

Nach der Mittagspause bat mich der Coach, ihm unsere Kundenbindungsmaßnahmen zu beschreiben. Schon wieder so ein wunder Punkt: Obwohl wir ja sehr dienstleistungsorientiert waren, hatten wir faktisch nicht viel vorzuweisen. Klar, es gab Weihnachtsgrüße und wir gratulierten zum Geburtstag. Und mancher Mitarbeiter hatte aufgrund persönlicher Affinitäten ein besonderes Verhältnis zu einzelnen Kundenmitarbeitern. Aber das Ganze war - wie so oft in unserer Branche - wieder eher zufällig und ohne wirkliche strategische Basis. Die Mitarbeiter, die mit dem Kunden unmittelbar umgingen, verließen sich dabei mehr oder weniger auf ihre Intuition und das war natürlich nicht professionell.

Der Coach stimmte mir zu: "Das sollten Sie unbedingt kurzfristig ändern. Zum einen ist es wirklich wichtig, dass jeder Mitarbeiter zumindest zeitweise mit den Kunden Kontakt hat. Denken Sie außerdem darüber nach, wie Sie Ihre Mitarbeiter zusätzlich qualifizieren können - vor allem im Umgang mit Menschen. Ich denke da z.B. an NLP (Neurolinguistisches Programmieren) oder auch an Gewaltfreie Kommunikation. Seien Sie sicher, es zahlt sich wirklich in Euro und Cent aus für Sie, dort in Ihre Mitarbeiter zu investieren."

Kaffeepause. Und schon ging es weiter.

### **Referenzen. Oder wie die Kunden neue Kunden akquirieren**

"Wie steht es eigentlich um Ihre Referenzen? Haben Sie Referenzstatements von Ihren zufriedenen Kunden? Und wie nutzen Sie Ihre Kunden, damit Sie für Sie Türen öffnen bei neuen Kunden? Was passiert da eigentlich in dieser Hinsicht bei Ihnen?"

Zielsicher hatte mein Coach den nächsten Schwachpunkt erwischt. Natürlich wäre es meine Aufgabe gewesen, mich darum zu kümmern. Aber mal wieder war das Tagesgeschäft vorgegangen. Ich dachte schon wieder an den Schuster.

Der Unternehmercoach hob seine Stimme: „Wenn die Leistung stimmt, empfehlen Kunden Sie sehr gerne weiter. Denn damit dokumentieren sie auch ihre eigene Kompetenz. Sie müssen das Ganze nur entsprechend vorbereiten und Ihrem Kunden dann mundgerecht servieren. Und was ist besser, als wenn Ihre Kunden einen Teil der Akquisition für Sie übernehmen.“





## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

Er hatte ja Recht. Wir hatten tatsächlich so viele unserer Potenziale nicht genutzt. Wir könnten heute bereits ganz woanders stehen, wenn wir uns intelligenter und konsequenter verhalten hätten.

### Ein erstes Fazit

Es ist schwierig, wenn man als Unternehmer oder auch in einer unternehmerischen Partnerschaft immer auf sich gestellt ist. Ein Unternehmercoach ist da wirklich sehr hilfreich. Er hält einem den Spiegel vor, macht auf Fehler aufmerksam und bringt Anregungen und neue Gedanken.

Während der 4 Coaching-Tage hatte sich so viel bewegt - für mich, Jana und das gesamte Unternehmen. Vor allem hatte ich meine Zuversicht als Unternehmer zurückgewonnen, Mut gefasst und neue Energie gefunden. Bewährt haben sich auch die Telefon-Coachings zwischen den persönlichen Terminen, man konnte Verständnisfragen klären und die Herausforderungen, die neu aufgetaucht sind, diskutieren. Ich fühlte mich immer begleitet und unterstützt - als hätte ich einen guten Freund an meiner Seite.

In den letzten Tagen fasste ich einen weiteren Entschluss: Ich werde mich auch künftig weiter von meinem Unternehmercoach begleiten lassen. Immer dann, wenn ich das Bedürfnis dazu verspüre, werde ich einen Coachingtag einlegen oder auch kurzfristig ein Telefoncoaching nutzen. Ich bin mittlerweile überzeugt, dass das Coaching für mich ein nutzbringendes Werkzeug ist, mit dem ich persönlich und als Unternehmer viel weiter kommen und meine Ziele besser erreichen werde als das sonst der Fall ist.

Ich bedanke mich für Ihr Interesse an meiner Schilderung. Sie ist ziemlich umfangreich geworden, es gäbe jedoch noch viel mehr zu erzählen. Ich hoffe, dass meine Beschreibung eine Hilfe war, die für Sie richtige Entscheidung zu treffen.

Markus Estelkamp

*Diese Geschichte ist fiktiv, könnte sich aber genau so zugetragen haben. Markus Espelkamp und Jana sind Produkte meiner Phantasie, allerdings erinnern sie an Unternehmer, die ich kennen gelernt habe. Und an manche eigene Erfahrung als Unternehmer.*

*Ziel war, dass die Geschichte den Coachingprozess ein wenig veranschaulicht. Falls Sie Anmerkungen haben oder als Unternehmer selber einen Coach gebrauchen können, kontaktieren Sie mich bitte. Sie erreichen mich*



## Der Coach für Unternehmer

Perspektiven verändern. Einsichten gewinnen  
Herausforderungen bewältigen. Visionen verwirklichen

*am besten unter ++43.681.703.44.106 oder  
mann@coach-fuer-unternehmer.com.*

Literaturempfehlungen:

Blanchard, Kenneth, Der Minuten-Manager

Friedrich, Kerstin, Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie

Friedrich, Kerstin, Erfolgreich durch Spezialisierung

Gerber, Michael E., Das Geheimnis erfolgreicher Firmen

Heinrich, Stephan, Verkaufen an Top-Entscheider

Die Buchrezensionen finden über diese und weitere für  
Unternehmer interessante Fachtitel finden Sie unter  
[www.coach-fuer-unternehmer.com](http://www.coach-fuer-unternehmer.com).