



# IN ERSTER LINIE UNTERNEHMERIN

Für die unternehmerische Persönlichkeit ist eine authentische Positionierung nur der erste Schritt.

VON HEIDE LIEBMANN

**M**anchmal ist es doch so: Mit der Positionierung ist „eigentlich“ alles klar. Sie kennen Ihre Zielkunden und deren Themen ganz gut, wissen um Ihre Stärken, kennen auch die wesentlichen Kommunikationskanäle und bespielen sie einigermaßen konsequent. Und trotzdem kommen Sie nicht so richtig vom Fleck. Was ist da los?

Ich vertrete die These, dass das eine Frage des Bewusstseins – oder neudeutsch: Mindsets – ist. Mir scheint, dass viele Coaches, Trainer und Beraterinnen zu wenig verinnerlichen: dass sie Unternehmerinnen bzw. Unternehmer sind. Nicht „auch“, sondern in erster Linie. Nach meiner Erfahrung verfügen die meisten KollegInnen, die auf keinen grünen Zweig kom-

men, über ein schwach ausgeprägtes unternehmerisches Selbstbild. Sie arbeiten zwar, wie das geflügelte Wort weiß, „selbst und ständig“. Doch sie verwenden zu wenig Zeit darauf, an ihrem Unternehmen zu arbeiten.

Eine passende Positionierung bleibt eine Herausforderung, gerade wenn der Markt enger wird. Dazu arbeitete ich mit Annette, einer Rechtsanwältin für Arbeitsrecht mit Coachingausbildung, an ihrer Neuausrichtung. Ihre Erfahrung: „Durch die Arbeit an meiner Positionierung bekam ich endlich den Mut zu sagen, welche Kunden ich wirklich will: nämlich inhabergeführte Unternehmen. Und Kunden, denen daran liegt, ohne Krieg aus Arbeitskonflikten zu kommen.“

Sie bezeichnet es mit Recht als mutig, sich zu erlauben, sich ganz auf seine „Lieblings-Kunden“ zu konzentrieren.

Denn es ist auch eine Entscheidung gegen eine andere Ausrichtung, gegen andere Kunden. Wie viele scheuen diesen Schritt, weil sie Angst davor haben, lukrative Aufträge zu verlieren? Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall, wie auch Annette inzwischen feststellte: Seitdem sie sich mental völlig auf ihre Zielkunden orientiert, zieht sie immer mehr von ihnen an.

Doch wenn wir an dem Punkt meinen, wir hätten damit alles erledigt, ist das ein Trugschluss. Sich am Zielmarkt zu positionieren, ist eine Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg, doch um langfristig bestehen zu können, braucht es andere Faktoren. Stellen Sie sich vier Mosaiksteine vor, die Sie als Unternehmerin bestimmen:

- Ihre Persönlichkeit
- die Rahmenbedingungen
- Ihre Zugehörigkeit
- Ihre Außenwirkung.

## Die unternehmerische Persönlichkeit

Zum einen wäre da alles, was Sie als Persönlichkeit ausmacht. Dazu gehört Ihr Selbstbild sowie die Wertschätzung, die Sie sich und Ihren Angeboten entgegenbringen. Sie möchten „einfach nur Coach“ sein? Das könnte die Antwort auf die Frage sein, wieso es bei Ihnen nicht so recht vorangeht. Denn sehr häufig beobachte ich, dass Kolleginnen und Kollegen Bauchschmerzen damit haben, gutes Geld für die eigene Leistung zu verlangen und ein professionelles Marketing zu betreiben.

Das hat auch mit dem Selbstbild zu tun – für mich als Unternehmerin gehören Marketing und Preisgestaltung zum normalen Rüstzeug, und ich habe da keine moralischen Bedenken. Denn auch mein Marketing kann meinen Werten entsprechen. Womit wir beim nächsten Punkt wären, der ebenfalls die Persönlichkeit betrifft: die Werte.

Erstaunlicherweise wissen viele Coaches und TrainerInnen nicht wirklich, welche Werte sie in ihrem Leben und Arbeiten leiten. Ich erkenne es daran,

dass sie oft nur schlecht benennen können, wozu sie das tun, was sie tun. Ihnen fehlt eine Richtschnur für ihr Handeln und auch eine klare Vision. Wenn wir sie erkennen, bieten unsere Werte eine sinnvolle Orientierung. Zum Beispiel dann, wenn es darum geht, „größer zu denken“ und sich auch unternehmerisch mehr zuzutrauen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die eigenen Widerstände, etwa beschränkende Glaubenssätze, zu erkennen und damit zu arbeiten. Annette kämpfte zum Beispiel innerlich mit der Annahme, dass ihre Mandanten ihre Herangehensweise gar nicht akzeptieren, sodass sie ihre Qualitäten als Coach zu wenig in ihre Arbeit einbrachte. Wie überrascht war sie, als sie erkannte, dass sie anders als vermutet genau dafür von ihren Wunschkunden geschätzt wurde. Das verlieh ihr zusätzliche Motivation.

### Lassen Sie sich coachen?

Gerade Coaches zögern übrigens häufig, sich selbst von einem Profi unterstützen zu lassen. Was sagt das über Sie und Ihre Arbeit aus, wenn Sie sich selbst kein Coaching bei Ihren Schmerzthemen gönnen? Annette hat das früh erkannt und sich regelmäßig Unterstützung geholt. In unserer Arbeit zur Positionierung ging es auch darum, wie sie sich auf ihrer Website treffender als bisher präsentieren kann. Und ganz ohne Angst davor, womöglich „nicht seriös genug“ zu erscheinen.

Individuelle Erfolgsgewohnheiten zu entwickeln erfordert außerdem, sich Gedanken über Struktur und Strategie zu machen. Zwei Stichwörter, die nach meiner Erfahrung vielen aus unserer kreativ orientierten Branche etwas suspekt sind.

Im zweiten Mosaikstein dreht sich alles um objektive Rahmenbedingungen. Dazu zählen die Bedingungen an Ihrem Zielmarkt, vielleicht auch die Honorarstrukturen. Das Geldthema ist für viele Kolleginnen und Kollegen eher negativ besetzt. Als unternehmerische Persönlichkeit klären Sie Ihr Verhältnis dazu, damit Sie innerlich bereit sind für einen

regelmäßigen Geldfluss. Auch die Auseinandersetzung mit aktuellen Trends und Marktentwicklungen zählt zu diesem Mosaikstein. Es gibt zudem Spielregeln und Rituale, die Sie kennen sollten, um sich in Ihrem Kontext sicher bewegen können. Manchmal müssen auch Coaches und Trainer ihr Verhältnis zum Thema Macht noch einmal grundsätzlich beleuchten. Das scheint oft regelrecht tabuisiert zu sein, und das hindert uns, mit allen Kunden und Klienten auf Augenhöhe zu agieren.

Nicht zuletzt ist das, was Ihre Wunschkunden wirklich von Ihnen brauchen, in gewisser Weise immer wieder neu zu hinterfragen. Denn so, wie Sie sich verändern und an neue Gegebenheiten anpassen, so tun das auch Ihre Kunden.

### Kontakt zu den „Richtigen“

Ein dritter Mosaikstein ist der Bereich der Zugehörigkeit. Das betrifft Ihr Selbstverständnis und die Frage, wie Sie Ihre Rollen als Coach und Unternehmerin oder Unternehmer miteinander vereinbaren. Was bedeutet das für Ihr Handeln im jeweiligen System? Antworten auf diese Fragen wirken sich auch darauf aus, wie Sie mit Netzwerken und Kontakten umgehen.

Annette bringt das folgendermaßen auf den Punkt: „Wenn ich mich als Durchschnitt jener fünf Menschen begreife, die mich umgeben, dann sollten das die ‚richtigen‘ sein.“ Das kann auch bedeuten, alte Beziehungen zu lösen. Wer sich unternehmerisch weiterentwickelt, braucht Unterstützung aus seinem Netzwerk – und weiß, wie man sich diese organisiert. Dazu gehört ein „innerer Fanclub“, Anteile von Ihnen, die Ihnen Mut machen und Sie bei Ihren Vorhaben vorbehaltlos unterstützen.

Im vierten Mosaikstein geht es schließlich um Ihre Außenwirkung: Welches Image erzeugen Sie, und wie wirkt sich das auf Ihre Reputation aus, beispielsweise auf wertschätzende Verweise von anderer Seite? Ihr Angebot, all Ihre Produkte und Leistungen, werden da „draußen“ in einer bestimmten Weise wahrgenommen. Kennen Sie die Wirkung, die Sie damit erzielen?

Häufig gelingt es Coaches und Trainern nur unzulänglich, zugespitzte Angebote zu entwickeln, sie bleiben allgemein und adressieren die wahren Bedürfnisse ihrer Wunschkunden nicht präzise genug. Ihre gesamte Kommunikation und Ihr Marketing sind hier gefragt, denn damit beeinflussen Sie entscheidend, welches Bild von Ihnen in den Köpfen Ihrer Wunschkunden entsteht. Auf welchen Kanälen erreichen Sie Ihre Wunschkunden? Sind Sie bereit, sich neue Wege zu erschließen? Viele Coaches und Trainerinnen verweigern sich nach wie vor dem Thema Social Media. Wenn sich dort allerdings ein hoher Prozentsatz der Wunschkunden aufhält, ist das aus unternehmerischer Sicht ein schwerwiegender Fehler.

### Das Bewusstsein bestimmt das Sein

Als unternehmerische Persönlichkeiten sind wir gefordert, unsere Annahmen immer wieder zu hinterfragen und uns zuweilen auch unangenehmen Einsichten zu öffnen. So wird Entwicklung möglich. Ohne Positionierung ist alles nichts. Und Positionierung ist nicht alles. Es braucht Entschiedenheit und Klarheit für den Weg des Unternehmers, der Unternehmerin. Das hier vorgestellte Modell kann dabei helfen. Zu welcher unternehmerischen Persönlichkeit wollen Sie sich entwickeln? Wer wollen Sie sein, und was wollen Sie bewegen? Wie auch immer Ihre Antworten darauf ausfallen: Sie erhöhen damit Ihre Chancen auf unternehmerischen Erfolg. ◀◀



#### Zur Autorin

**Heide Liebmann**

Coach und Autorin des Buches „Die Magie der unternehmerischen Persönlichkeit“.

(ManagerSeminare Verlag 2015)