

Netzwerktreffen 40plus

04.11.2009

Integrierte Gesamtschule Bonn-Beuel

elke dickmann-löffler

unternehmensberatung | coaching | supervision

Mit neuen Geschäftsmodellen Umsatz sichern und steigern

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Mitglieder des Netzwerkes 40plus,

vor einiger Zeit sprachen Frau von dem Bussche und ich ganz angeregt darüber, dass wir Selbstständigen immer mal wieder vor der Herausforderung stehen, uns selbst und unser Unternehmen „neu erfinden zu müssen“ und Sie bat mich, den heutigen Fachvortrag hier für Sie zu halten. Das ist wahrlich ein spannendes Thema und so stimmte ich gern zu.

Als ich dann den Titel gelesen habe: Mit neuen Geschäftsmodellen Umsatz sichern und steigern ... da kamen mir aber doch einige Zweifel. Spannend klingt dieser Titel ja nun wirklich nicht, eher ein bisschen dröge. Andererseits schwingt fast so etwas wie ein Heilsversprechen mit: Jetzt endlich bekommen Sie das Modell an die Hand, das Ihre Zukunft sichert.

Können Sie sich vorstellen, was da in mir vorging? Interessanter Weise kam ich trotzdem nicht auf die Idee, den Titel zu ändern und nun stehe ich also hier vor Ihnen und Sie bekommen einen Vortrag zwischen Langeweile und Heilsversprechen – mit dem Untertitel:

Mich und mein Unternehmen neu erfinden – oder auch: Agieren statt Reagieren.

Sicher erinnern Sie sich noch an den Michail Gorbatschow zugeschriebenen Satz: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben. Der passt ja auch ganz wunderbar zu diesem Thema. Aber wir bleiben am besten noch einen Moment beim Erinnern.

Erinnern Sie sich noch, was Sie im Herbst vor 10 Jahren und im Herbst vor 20 und vor 30 Jahren gemacht haben? Haben Sie sich damals schon vorstellen können, dass Sie heute als Unternehmer und Unternehmerinnen in der Region Bonn / Rhein-Sieg erfolgreich sein würden?

Gestatten Sie mir, Ihnen ein wenig aus meinen Erinnerungen zu berichten:

Vor 30 Jahren – im Herbst 1979 – habe ich meine 1. Arbeitsstelle angetreten. Ich habe damals Studenten – künftige Fahrzeugingenieure – in Betriebswirtschaft unterrichtet und zu betriebswirtschaftlichen Themen in der Straßeninstandhaltung geforscht.

Vor 20 Jahren – und zwar genau am 04. November 1989 – habe ich wie gebannt vor dem Fernseher gesessen und die Kundgebung auf dem Ostberliner Alexanderplatz verfolgt, eine Veranstaltung mit viel Wut und Entschlossenheit, mit radikalen und gleichermaßen kreativen Forderungen und dennoch ganz viel Besonnenheit auf allen Seiten. Ohne selbst dabei gewesen zu sein, war spürbar: Von diesem Tag an würde in der DDR nichts mehr so sein wie zuvor.

Vor 10 Jahren – im Jahr 1999 – habe ich dann mein erstes Jahr als selbstständige Unternehmensberaterin hier im Rheinland gefeiert.

Wenn ich Ihnen jetzt sage, dass ich meine erste Arbeitsstelle 1979 nicht etwa in Bonn, in Köln oder vielleicht in München angetreten habe, sondern in Dresden, dann bekommen Sie ungefähr eine Vorstellung davon, wie sich meine Geschäftsmodelle verändert haben!

Das Land, in dem ich geboren wurde und in dem ich meine ersten beruflichen Erfahrungen gesammelt habe, gibt es heute nicht mehr. Aus der DDR und der Bundesrepublik entstand wieder ein Deutschland – und das ist noch immer dabei, sich neu zu erfinden.

Und ich, die ich in der Schule gelernt hatte, dass Unternehmer Ausbeuter in einer überlebten Gesellschaftsform sind, ich bin heute selbst Unternehmerin und als Unternehmensberaterin spreche ich hier zu Ihnen über neue Geschäftsmodelle.

Sie glauben mir sicher, dass ich mein Leben so nicht vorausgeplant hatte. Dennoch zeigt sich in der Rückschau auf diese 30 Jahre Leben und Berufsleben ein roter Faden, der sich durch meine Berufsbiografie und durch meine Beratungsarbeit zieht:

Ich selbst bin verantwortlich für mein Handeln, für das, was ich tue, ebenso wie für das, was ich nicht tue. Wenn ich nicht will, dass etwas mit mir gemacht wird, dann muss ich selbst etwas machen. Wenn ich nicht will, dass ich definiert werde, dann muss ich mich selbst definieren.

Und hier knüpfe ich den Faden wieder zum heutigen Vortragsthema. Es geht um Ihre Verantwortung für die Entwicklung und die Sicherung Ihres Unternehmens, es geht darum, dass Sie Entscheidungen treffen und Verantwortung für Ihre Entscheidungen übernehmen. Es geht um Ihr Handeln als Unternehmerin, als Unternehmer, und darum, wie Sie mit Veränderungen umgehen.

Unsere Sprache ist manchmal einfach wunderbar. Nehmen Sie nur das Wort Umgehen. Was machen Sie mit der Veränderung? Um-Gehen Sie sie – gehen Sie also drum herum, schauen Sie sie mal von außen an? Augen zu und durch?

Oder gehen Sie damit um, im Sinne von – eine Sache in sich tragen, mit einer Sache schwanger gehen, wie man das früher mal nannte, um etwas Neues auf die Welt zu bringen? Meist verwenden wir das Wort umgehen im Sinne von etwas hand-haben. Aber haben wir Veränderungen immer in der Hand? Natürlich nicht, das wissen Sie. Aber doch viel mehr, als es uns manchmal scheint. Es geht also darum, wie Sie Veränderungen handhaben, wie Sie sie in die Hand nehmen, wie Sie sie in der Hand haben und auch wieder aus der Hand geben, ablegen, damit Sie die Hände frei haben für eine Pause, für Anderes, für die nächste Veränderung.

Es gibt viele Gründe für Veränderungen. Sie haben es an meinen Erinnerungen gemerkt, und Sie wissen das längst aus eigener Erfahrung. Manchmal liegen die Gründe ganz allein bei Ihnen und manchmal werden Sie von äußeren Umständen geradezu gezwungen, sich oder etwas zu verändern, was immer das auch sein mag.

Nun gibt es natürlich Menschen, die lieben es geradezu, sich immer wieder in Veränderungen und Herausforderungen hineinzustürzen, Menschen, denen es eine Lust ist, neue Produkte zu erfinden, Ihre Angebote zu verändern, neue Standorte auszuprobieren. All denen, sollten Sie denn heute Abend hier unter uns sein, kann ich jetzt nur zurufen – Haben Sie bitte etwas Geduld mit uns anderen.

Aus Erfahrung – und Sie alle hier verfügen bereits über einen reichen Schatz an Lebens- und Berufserfahrung – wissen wir natürlich, dass Veränderungen notwendigerweise zum Leben und auch zum Unternehmer-Sein dazu gehören.

Wir wissen das, aber müssen wir Veränderungen deshalb lieben? Veränderungs- und Entwicklungsprozesse sind in aller Regel mit Unruhe, mit viel Energie, mit Risiken und Ängsten verbunden. Wenn wir als Unternehmer nach den Zumutungen der Gründungszeit und dem Mühsal der Anlaufphase endlich so richtig selbstständig geworden sind, wollen wir uns einfach nur freuen, dass es läuft und nicht schon wieder nach neuen Modellen Ausschau halten.

Aber, und hier können wir dem viel zitierten Brecht-Satz vertrauen, den Mühen der Gebirge folgen die Mühen der Ebenen. Zu den Mühen der Ebenen gehören Ihre originären Unternehmergeaufgaben, nämlich dafür zu sorgen, dass Ihr Unternehmen seinen Zweck erfüllen kann, dafür zu sorgen, dass das Unternehmen die Bedürfnisse seiner Kunden befriedigen, seinen Kunden einen Nutzen bieten kann.

Das mach ich doch, werden Sie denken, schließlich arbeite ich ja den ganzen Tag.

Nehmen Sie sich doch morgen einmal die Zeit und schreiben Sie eine Liste, was Sie tatsächlich alles machen in Ihrem Unternehmen.

Hier wie im Netzwerk 40plus überhaupt, sind viele Einzelunternehmerinnen und Einzelunternehmer, Inhaber von Klein- und Kleinstunternehmen, viele von Ihnen arbeiten ohne Angestellte oder nur mit sehr wenigen. Sie machen in Ihrem Unternehmen vieles in einem: Facharbeit, Geschäftsführung, Personal, Einkauf und Vertrieb, Akquise, Neuentwicklung, Buchführung, Controlling usw. Wenn Sie sich dann morgen Ihre Liste anschauen, werden Sie feststellen, da stehen etwa 3/4 fachliche Aufgaben und etwa 1/4 Geschäftsaufgaben drauf, wenn Sie noch in der Gründungsphase sind, ist es vielleicht auch umgekehrt. Die eigentlichen Unternehmergeaufgaben aber werden bei den wenigsten von Ihnen auf der Liste stehen.

Was meine ich damit? Als Unternehmergeaufgaben bezeichne ich das permanente Arbeiten an der Vision für Ihr Unternehmen, das Entwickeln und Überprüfen der Strategie und der grundsätzlichen Ausrichtung und Positionierung Ihres Unternehmens. Darunter verstehe ich das Überprüfen, ob Ihr Unternehmen immer noch seinen Zweck erfüllt und den Kunden den versprochenen Nutzen bringt. Und hier sind Sie als Unternehmer und Unternehmerin gewissermaßen auch gleichzeitig Kunde, denn Ihnen soll das Unternehmen ja auch einen Nutzen bringen.

Diese Themen kommen Ihnen sicher irgendwie bekannt vor, damit haben Sie sich in der Gründungsphase und in der Anlaufzeit bereits ausgiebig beschäftigt, damals, als Sie Ihr Unternehmen erfunden und erschaffen haben.

Ich meine tatsächlich, dass Sie sich permanent – auch nach der Gründung – mit diesen Themen beschäftigen müssen. Es ist Ihre Aufgabe, Ihr Unternehmen immer wieder neu zu erfinden. Das ist eine Daueraufgabe.

Vielen Selbstständigen fällt aber gerade das gar nicht so leicht.

Eine Ursache sehe ich darin, dass sie in aller Regel vieles auf einmal sind und das meiste in Ihrem Unternehmen selbst machen, da bleibt einfach nicht genug Zeit für alles. Die meisten Menschen machen das am liebsten, was sie am besten können – Sie also Ihren fachlichen Job, schließlich

sind Sie die Fachexperten: Die Anwältin, der Coach, die Steuerberaterin ... und viele andere beraten ihre Kunden, organisieren Events, erstellen Logos und Webseiten, nähen für ihre Kunden oder finden für sie die beste Wohnung und die passende Versicherung gleich dazu, reparieren und verkaufen Autos oder Wein, Schreinern Türen oder ...

Dann kommen irgendwann noch die Dinge des Geschäftsalltags dazu, da bleibt halt selten Zeit für Reflexion, Strategie und Zukunftsarbeit.

Die zweite Ursache sehe ich darin, dass es Selbstständigen, ganz besonders denen ohne Angestellte erfahrungsgemäß sehr schwer fällt, sich klar zu machen, dass sie selbst zwar Unternehmerin oder Unternehmer sind, aber eben nicht das Unternehmen, auch wenn sich das für Sie so anfühlt. Auch dann, wenn Sie Ihre Leistung allein anbieten und es möglicherweise keinen eigenen Raum, keinen von Ihrem Privatbereich getrennten Unternehmensstandort gibt, sind Sie und das Unternehmen zwei von einander getrennte Systeme mit jeweils eigenen Aufgaben und eigener Struktur.

Wenn es Ihnen gelingt, sich das klar zu machen, wird es Ihnen leichter fallen, Ihre Unternehmeraufgaben zu unterscheiden von den Fach- und den Geschäftsaufgaben, und Sie werden sich diesen Aufgaben stellen.

Vielleicht fällt es Ihnen leichter, wenn Sie sich vorstellen, Ihr Unternehmen wäre Ihr privates Wohnhaus. Da fragen Sie sich sicher auch immer mal wieder, ob das noch zu Ihren Bedürfnissen, zu Ihrer Lebenssituation, zu Ihrer Familiengröße passt. Vielleicht machen Sie sich gerade jetzt Gedanken darüber, ob Sie das Haus einmal Ihren Kindern vererben wollen oder wie Sie den Wert steigern können, weil Sie es in naher Zukunft verkaufen möchten. Wenn Sie Kunden suchen, die Ihr Haus kaufen sollen, dann ist es natürlich hilfreich, dass Sie das Haus immer gut instand gehalten haben. Wenn der interessierte Kunde Ihr Haus wirklich kaufen soll, dann werden Sie ihm aber vor allem anderen klar machen müssen, wie gut das Haus und vielleicht auch die Nachbarschaft zu seinen Bedürfnissen passen und Sie werden ihm alle Vorzüge wärmstens ans Herz legen. Dagegen interessiert es den Kunden eher nicht, ob Sie die Handwerkerrechnungen immer pünktlich bezahlt und wie oft Sie den Rasen gemäht haben.

Sie wissen, neben Ihrem Leben in diesem Haus und neben Ihrer Sorge, alles in gutem Zustand zu halten, gibt es noch eine andere wichtige Dimension, die betrifft die Wohnqualität, den Fortbestand des Hauses und vor allem Ihre Idee davon, wie Sie leben wollen.

Genau diese Dimension meine ich, wenn ich von den originären, den eigentlichen Unternehmeraufgaben spreche. Als Unternehmerin und als Unternehmer kümmern Sie sich um die Wohn- und Lebensdimension, das sind Ihre Unternehmeraufgaben. Als Geschäftsführung sorgen Sie dafür, dass sich jemand – ggf. Sie selbst – um die Dinge im Haus und im Garten kümmert, dass die Rechnungen bezahlt werden und das Darlehen getilgt. Als Fachexperte fürs Wohnen ... aber das wissen Sie ja selbst.

Als Selbstständige sind Sie meist alles in einem. Daher fragen Sie sich am besten regelmäßig, wer bin ich denn jetzt, welche Jacke habe ich mir jetzt angezogen? Ist das die richtige, werde ich in dieser Jacke mein Ziel erreichen? Vorausgesetzt, Sie wissen, was Ihr Ziel ist – und das zu definieren und immer mal wieder zu überprüfen, genau das gehört zu Ihren Unternehmeraufgaben.

Wenn Sie merken, dass Ihr Haus nicht mehr Ihren Ansprüchen genügt, werden Sie ganz selbstverständlich überlegen, woran das wohl liegen mag und Sie werden entscheiden, was zu tun ist.

Sie werden dafür sorgen, dass etwas am Haus verändert wird oder Sie werden ein anderes Haus erwerben. Mag sein, Sie entscheiden sich, vorerst nichts zu tun, sondern erst einmal zu beobachten, Sie werden die Sache aber im Auge behalten.

Übertragen auf Ihr Unternehmen heißt das: Agieren statt Reagieren. Sie sind ständig in der Pflicht zu beobachten, was passiert, zu entscheiden, was zu tun ist und sich darum zu kümmern, dass Ihre Entscheidungen umgesetzt werden.

Das bedeutet: Erkennen, wann Veränderungen im Unternehmen notwendig sind und alles unternehmen, um die richtigen Veränderungen zur rechten Zeit auf den Weg zu bringen.

Beobachten – Entscheiden – auf den Weg bringen – diese Tätigkeiten habe ich heute schon mehrfach genannt, denn das sind Ihre Daueraufgaben und dazu fähig zu sein, das ist Ihre unternehmerische Kompetenz.

Dabei hilft Ihnen folgende Handlungskette:

- Beobachten
- Interpretieren
- Entscheiden
- Ideen finden
- Ideen bewerten
- Entscheiden
- Umsetzen
- Beobachten

Schauen wir uns jetzt einmal die Glieder der Kette genauer an:

Beobachten:

Zum Beobachten, ob tatsächlich Veränderung in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Handeln notwendig ist und um Ideen zu bekommen, welche neuen Modelle brauchbar sein könnten, sollten Sie die engen Wände Ihres Unternehmens regelmäßig verlassen.

Steigen Sie doch einfach mal auf den Zaun – um im Bild von Haus und Garten zu bleiben. Sie wissen, von oben sieht man besser oder anders und Anderes.

Aus dieser Perspektive haben Sie einfach einen anderen Blick auf Ihr Unternehmen, auf Ihre Kunden und natürlich auch auf sich selbst. Sie befinden sich gewissermaßen zwischen den Welten und können in dieser Position die Innen- und die Außensicht zusammenbringen. Sie erkennen Zusammenhänge, für die Sie in der Innenperspektive blind sind.

Mit dem Beobachten ist es wie mit allen anderen Tätigkeiten: Man muss es üben, um darin Routine zu entwickeln, und man muss die Anfangsenergie nutzen und innerhalb der ersten 48 Stunden den ersten Schritt in die Tat umsetzen.

Also beginnen Sie am besten gleich morgen – das ist jetzt die zweite Aufgabe, die ich Ihnen für morgen mit auf den Weg gebe – und nehmen Sie sich eine Stunde Zeit zum Beobachten.

Frage: Was beobachten Sie und wie beobachten Sie?

Es gibt vier Ebenen, die Sie im Blick haben müssen:

- eigenes Unternehmen
- Kunden und Markt
- Gesellschaft
- Sie selbst in Ihrer Rolle als Unternehmer/Unternehmerin

Zunächst sollten Sie tatsächlich nur beobachten – das können Ereignisse sein, Entwicklungen, Zahlen, das Verhalten Ihrer Kunden usw. und zwar in einer quasi-neutralen Haltung, das heißt ohne Bewertung.

Schauen wir uns jetzt einmal die vier Ebenen genauer an und beginnen mit der Ebene des Unternehmens.

Eigenes Unternehmen:

Hier sehen Sie sich vor allem Ihre Zahlen an, Ihre Betriebswirtschaftliche Auswertung, wie hat sich Ihr Betriebsergebnis entwickelt, Ihre Umsätze und die Kosten. Wichtigste Frage: Können Sie davon leben? Und weiter – Können Sie davon so leben, wie Sie wollen? Wie viele Stammkunden sind Ihnen treu geblieben, wie viele neue Kunden konnten Sie in diesem Jahr akquirieren? Wie hat sich die Reklamationsquote entwickelt? Mit welchen Kunden und mit welchen Leistungen erzielen Sie das beste Ergebnis, das heißt, den höchsten Umsatz unter Berücksichtigung von Zeit und Kosten? usw. usf. Diese Zahlen als solche sagen noch nicht viel aus, Sie wissen, erst der Vergleich bringt's!

Um mit den gesammelten Informationen etwas anfangen zu können, brauchen Sie natürlich Vergleichsdaten, also wie waren die Zahlen im Vorjahr und im Vorvorjahr usw., was hatte ich denn eigentlich geplant für dieses Jahr, also die klassische Soll-Ist-Analyse, aber auch: was ist in vergleichbaren Unternehmen in Ihrer Branche üblich usw.

Sehen wir uns jetzt die Ebene von Kunden und Markt an

Kunden und Markt:

Für diese Beobachtung schlüpfen Sie am besten in die Jacke Ihrer Kunden und fragen sich: Wie geht es mir als Kunde? Was am Angebot dieses Unternehmens (also Ihres Unternehmens) ist hilfreich für mich? Welchen Nutzen bietet mir das Unternehmen? Was müsste das Unternehmen anstellen, damit ich ganz freiwillig zur Konkurrenz gehe? Vielleicht denken Sie jetzt, das ist doch irgendwie verkehrt herum und Sie werden lieber fragen, was Sie dem Kunden noch alles bieten könnten, damit er bleibt. Das ist in Ordnung, das ist die klassische Fragestellung und Sie befinden sich damit auf dem klassischen Lösungsweg. Sie bieten ihm – immer noch mehr desselben – Was soll ich denn noch alles tun, damit's der Kunde endlich merkt?

Mein Vorschlag:

Machen Sie mal etwas Anderes! Etwas, nicht gleich alles, aber etwas, das wirklich einen Unterschied macht zu Ihrem bisherigen Handeln. Beginnen Sie damit, sich selbst andere Fragen zu stellen, Fragen auf den Kopf zu stellen, quer zu denken, Fakten infrage zu stellen. Fragen Sie also in der Jacke Ihres Kunden, was Ihr Unternehmen tun müsste und wie Sie als Unternehmer sich verhalten müssten, damit der Kunde freiwillig zur Konkurrenz wechselt. Diese Methode heißt übrigens Kopfstandtechnik.

Ähnliches gilt für die Beobachtung Ihrer Konkurrenten – Setzen Sie einmal die Brille Ihrer wichtigsten Mitbewerber auf und beobachten Sie, was Sie durch deren Brille sehen können, zum Beispiel, was denen an Ihrem Unternehmen auffällt und wie anders die Kunden durch diese Brille aussehen. Fragen Sie häufiger nach den Unterscheidungen. Auch das ist eine wichtige Methode des Beobachtens.

Die Frage: Was machen die besser oder schlechter, ist wieder der klassische Weg. Probieren Sie stattdessen einmal aus, nach den Unterscheidungen zu fragen: Was genau machen die anders? Und seit wann? Was ist ein wirklicher Unterschied zu Ihnen, zu früher oder zu anderen?...

Auch die Ebene der Gesellschaft behalten Sie natürlich im Blick.

Gesellschaft:

Dazu gehören gesellschaftliche Entwicklungen, Trends und Gegentrends, zum Beispiel technologische Veränderungen, der demografische Wandel, Veränderungen der Kaufkraft, neue Bedürfnisse der Familien, in denen beide Eltern berufstätig sind. Künftig werden immer mehr Unternehmen ihren Beschäftigten genau dafür Lösungen bieten müssen usw.

Die Informationen darüber erhalten Sie aus den Medien, aus Fachzeitschriften, auf Fortbildungsveranstaltungen und natürlich im Austausch mit Ihrem Netzwerk-Kolleginnen und Kollegen. Sie erinnern sich sicher auch noch an den Vortrag des Zukunftsforschers Lars Thomsen, der hier vor gut einem Jahr die Megatrends der nächsten 30 Jahre vorgestellt hat.

Und schließlich die vierte Ebene der Beobachtung:

Sie selbst in Ihrer Rolle als Unternehmer/Unternehmerin

Sie sind ebenfalls Objekt Ihrer eigenen Beobachtung! Auch da kann es Veränderungsbedarf geben und – hier darf ich Frau von dem Bussche zitieren mit dem Satz:

„Es ist ja auch viel einfacher und viel billiger, sich selbst zu verändern, als die Kunden oder den Markt ändern zu wollen.“

Auf der Ebene Unternehmerin/Unternehmer beobachten Sie, wie es Ihnen geht in Ihrer Situation als Selbstständige, in Ihrer Rolle als Unternehmerin und Unternehmer:

Macht mir meine Arbeit immer noch Freude? Was motiviert mich und was bereitet mir eher unangenehme Gefühle? Schaffe ich in der Regel, was ich mir vorgenommen habe? Wie komme

ich damit klar, dass die Zeit nicht für alles reicht? Wie reagiere ich, wenn die Reaktion der Kunden anders ausfällt, als ich erwartet habe? Wie gut gelingt es mir, ins Gespräch zu kommen und meine Leistung zu präsentieren? usw. usf.

Wenn Sie Personal beschäftigen, dann fragen Sie sich zum Beispiel, wie gut es Ihnen gelingt Aufgaben zu delegieren oder schwierige Mitarbeitergespräche zu führen, wenn Sie zum Beispiel nicht zufrieden sind mit der Arbeitsleistung oder der Einsatzbereitschaft.

In der Regel wird es so sein, dass Sie Informationen auf mehreren Ebenen oder parallel auf allen vier Ebenen erhalten.

Einer mobilen Frisörin in der Eifel fiel zum Beispiel auf, dass viele ihrer Kundinnen eine besondere Vorliebe für ihre Kopfmassage entwickelt hatten und diese gern als Entspannung nutzten, gegen Kopfschmerz und allerlei Anderes. Außerdem hatte sie seit einiger Zeit bei sich selbst beobachtet, dass sie auf manche Haarfärbemittel allergisch reagierte. Seit dem experimentierte sie, um mit Naturfarben und Heilkräutern sich selbst und hin und wieder auch einmal Kunden helfen zu können. Parallel dazu reifte in ihr der Wunsch, nicht ihr ganzes Berufsleben durch die Gegend fahren zu müssen.

– Hier haben wir also Beobachtungen auf der Ebene der Kundinnen und der Unternehmerin selbst. Außerdem wird deutlich, dass heute selbst in der tiefsten Eifel Umwelt- und Gesundheitsfragen sehr ernst genommen werden.

Noch einmal – Für alle vier Ebenen der Beobachtung gilt:

Beobachten, beschreiben, ohne Bewertung. Wenn es Ihnen nicht gleich gelingt, eine neutrale – nicht wertende – Position einzunehmen, so ist das völlig in Ordnung, Sie beginnen ja in den meisten Fällen erst, das unternehmerische Beobachten zu lernen. Immerhin gehen Sie morgen den ersten Schritt, beginnen Sie mit der ersten Stunde Beobachtung, und Sie begeben sich auf den Weg, eine Expertin, ein Experte im Beobachten zu werden.

Es ist auch völlig in Ordnung, sich dafür Unterstützung zu holen. Sie haben hier viele Netzwerkmitglieder, die sich in einer ähnlichen Situation befinden, sich auszutauschen, ist immer sehr hilfreich.

Auch Steuerberater, ebenso Unternehmensberater und Beraterinnen ermöglichen immer, das eigene Unternehmen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten;

Coaching und Supervision geben Ihnen die Möglichkeit, Ihr eigenes Verhalten und Ihr Handeln als Unternehmerin und Unternehmer zu reflektieren. Coaching und Supervision sind gleichsam selbst Zaun-Orte.

Die Frage ist jetzt, was machen Sie mit Ihren Beobachtungen?

Interpretieren

Interpretieren heißt das nächste Glied in der Handlungskette.

Jetzt müssen Sie Ihre Beobachtungen deuten und bewerten, Sie müssen Ihren Beobachtungen eine Be-Deutung geben. Hier verlassen Sie also den neutralen Boden und beziehen ganz klar Stellung, indem Sie Hypothesen aufstellen:

- Welchen Einfluss könnte das Beobachtete auf mein Unternehmen haben?
- Wie dringend ist die Entwicklung, muss ich mich darum kümmern? Sofort oder später? Wann genau später?
- Habe ich evtl. noch weiteren Informationsbedarf?

Spätestens jetzt ist die Zeit für Entscheidungen gekommen:

Entscheidungen treffen:

Sie müssen auswählen, an welcher Stelle Sie eine Veränderung für dringend halten. Sie entscheiden, für welche Situation, die Sie beobachtet und bewertet haben, Sie eine Veränderung herbeiführen werden und in welcher Reihenfolge Sie vorgehen wollen. Mit dieser Entscheidung geben Sie das Startsignal für den nächsten Prozess: Das Finden und Bewerten von Ideen.

Ideen finden und bewerten:

Jetzt ist Ihre Kreativität gefragt und Ihre Fähigkeit zu innovativen Lösungen.

Wie kommen Sie zu neuen Ideen? Auch hier gilt wieder: Sprechen Sie darüber, die meisten Ideen entstehen im Kontakt mit anderen Menschen. Finden Sie heraus, was andere Unternehmer in ähnlichen Situationen getan haben. Lesen Sie Fachzeitschriften, und bleiben Sie auch aufmerksam für das, was im *Käseblättchen* steht. Viele Unternehmen beziehen heute schon ihre Kunden mit ein, indem sie Bewertungen der Kunden nutzen, aus den Reklamationen auf Verbesserungen schließen oder die Kunden direkt mitarbeiten lassen, denken Sie nur an Linux oder Wikipedia.

Auf jeden Fall sollten Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen. Immer öfter gibt es auch in kleinen Unternehmen Zukunfts- und Kreativtage.

Ich erinnere mich beispielsweise an einen Kreativtag, den ich bereits vor fünf Jahren in einer Speditionsfirma im Erftkreis durchgeführt habe: Die Mitarbeiter dieser kleinen Firma waren hoch motiviert, den Firmeninhaber zu unterstützen und haben einen großen Anteil daran, dass schließlich das Konzept verändert wurde. Inzwischen hat sich der Speditionsbetrieb zu einem international gefragten Logistikunternehmen entwickelt.

Wenn es um gänzlich neue Geschäftsideen geht, hilft oft auch der Blick in Ihre ganz persönliche, manchmal auch geheime Wunschliste oder ein neugieriger Blick auf Ihr Hobby. Da finden Sie in aller Regel Ideen, die Sie motivieren, wirklich aktiv zu werden. Getreu dem Motto:

Wenn du etwas haben möchtest, was du noch nie bekommen hast, musst du etwas tun, was du noch nie getan hast.

Das erinnert mich an eine Kundin, die zu mir kam, höchst unzufrieden mit ihrem bisherigen Dienstleistungsangebot. Nebenbei erwähnte sie, dass sie schon einmal daran gedacht hatte, ein Tierasyl zu eröffnen, aber aus räumlichen und rechtlichen Gründen wäre das ja sowieso nicht machbar. Im Beratungsprozess wurde deutlich, dass sie eine begeisterte Tierfotografin ist, Expertin für das Fotografieren von Hunden und Pferden. Sie hatte ihr Hobby nie zum Beruf machen wollen, weil sie sich gar nicht vorstellen konnte, damit Geld zu verdienen. Ich hörte verblüfft zu und glaubte eine völlig andere Frau vor mir sitzen zu haben, voller Lebendigkeit, vor Ideen sprühend ... Inzwischen arbeitet sie mit Begeisterung daran, die Tierfotografie als 2. Standbein aufzubauen.

Auch hier gilt wieder, Ideenfindung heißt Sammeln ohne Bewertung. Damit Sie kreativ sein können, ist – wie schon beim Beobachten – Ihre Fähigkeit neutral zu bleiben gefragt.

Ohne die Schere im Kopf kann sich dann aus dem „Tierasyl“ die „Tierfotografie“ entwickeln.

Und wieder geht es darum, sich nicht mit Gewissheiten zufrieden zu geben, quer zu denken, Ungewöhnliches zuzulassen, Ideen miteinander zu verknüpfen, die vor Ihnen noch niemand verknüpft hat. Es geht wieder darum, Unterschiede zu machen, etwas anders oder etwas Anderes zu machen als bisher.

Die mobile Frisörin hat übrigens entschieden, sich langfristig ein 2. Standbein in ihrem Haus aufzubauen. Jetzt sammelt und prüft sie Ideen, die reichen derzeit von Shiatsu-Massage bis zu Heilpraktikerin.

Wenn Sie genügend Ideen gefunden oder entwickelt haben, folgt das Bewerten der Ideen.

Ideenbewertung heißt: Auswahlkriterien festzulegen mit deren Hilfe Sie Ihre zahlreichen Ideen in eine Rangfolge bringen können. Definieren Sie, was für Sie und Ihr Unternehmen das wichtigste ist, damit Sie im nächsten Schritt die Auswahl treffen – und entscheiden können.

Übrigens – Beim Finden und Bewerten von Ideen helfen Ihnen die Methoden der Kreativitätstechnik und wenn Sie professionelle Unterstützung brauchen, dann finden Sie auch darauf spezialisierte Beratungsangebote.

Entscheidungen treffen:

Wir sind inzwischen beim fünften Kettenglied angekommen. Sie entscheiden jetzt, welche Ideen umgesetzt werden. Vielleicht entscheiden Sie sich, ein neues Produkt herzustellen oder einen Extra-Service anzubieten, um Ihren Kunden einen zusätzlichen Nutzen zu bieten. Vielleicht wollen Sie ein neues Geschäftsmodell entwickeln als 2. Standbein oder Ihr Unternehmen völlig neu aufstellen.

Wie die Trainerin im Weiterbildungsbereich, die höchst unzufrieden war, weil der Veranstalter, über den sie ihre Trainings angeboten hatte, die Veranstaltungen häufig kurzfristig und ohne Ausfallpauschale absagte.

Um diese ständige finanzielle Unsicherheit zu verändern, wollte sie ein eigenes Ausbildungsinstitut eröffnen und suchte nach einer Beteiligung oder Betriebsübernahme. Um diese Entscheidung umsetzen zu können, war sie zu großen Kompromissen bereit und hat sogar ihr geliebtes Rheinland verlassen. Inzwischen ist sie Gesellschafterin eines Instituts im Schwarzwald.

Umsetzen:

Umsetzung planen, durchführen und weiter beobachten: Das ist das letzte Glied in der Handlungskette – jedenfalls für heute – Etwas umsetzen oder zum Laufen bringen, das funktioniert erst, wenn Sie sich wirklich entschieden haben. Ent-Scheiden – das heißt, sich von etwas zu trennen, das heißt die anderen Alternativen loszulassen. Erst dann können Sie mit ganzer Kraft Ihre Ideen auf den Weg bringen.

Und Sie werden auch zur Umsetzung noch eine ganze Menge Kraft brauchen. Sie sind erfahren genug um zu wissen, dass Veränderung Zeit braucht, dass nicht alles gleich funktioniert, dass Phasen des Ausprobierens nötig sind und Ihnen Geduld und eine gehörige Portion Frustrationstoleranz abverlangt wird.

Zum Schluss noch ein Beispiel aus der Anfangszeit meiner Beratungsarbeit, das ich bis heute begleite und an dem Sie einmal den gesamten Prozess der Neu-Erfindung eines Geschäftsmodells mitverfolgen können.

Bereits in den 80er Jahren hatten Ärzte und Hebammen beobachtet, dass es immer häufiger zu Problemen während der Schwangerschaft und der Geburt kam. Ein kleiner Teil der Geburtsmediziner und ein Teil der Hebammen gaben sich nicht zufrieden mit den angebotenen Erklärungen.

Hier haben wir alle vier Ebenen der Beobachtung beisammen:

- Die Kundinnen-Ebene – das sind die Schwangeren. Die Hebammen bemerkten die wachsende Unzufriedenheit mit der damals üblichen Geburtshilfe in den Kliniken.
- Die Unternehmens-Ebene – Die Hebammen beobachteten die Geburtsstationen in den Kliniken und auch ihr eigenes Betreuungssystem zur Vorbereitung auf die Geburt und zur Betreuung danach.
- Auf der Gesellschafts-Ebene beobachteten sie den Trend der zunehmenden Technisierung in der Geburtshilfe und gleichzeitig den Gegentrend – Menschen, die Eigenverantwortung übernehmen wollen.
- Und die Hebammen nehmen ihre eigene Unzufriedenheit ernst.

Die Hebammen vertrauten ihrer Intuition und ihrer Berufserfahrung, und den wenigen wissenschaftlichen Studien der damaligen Zeit, die zu ähnlichen Ergebnissen gekommen waren.

Gemeinsam mit den Eltern entwickelten Sie eine Vision von einem für die damalige Zeit völlig neuen System der Geburtshilfe. Sie erfanden das „Geburtshaus“ als einen Ort, der nicht klinisch ist und der den Frauen, die das wünschen, ermöglicht, ihr Kind aus eigener Kraft zur Welt zu bringen, mit aufmerksamer, begleitender Unterstützung durch eine ihr vertraute Hebamme, in der Regel ohne medizinische Unterstützung.

Hebammen und Eltern brauchten viel Mut und ein unglaubliches Durchhaltevermögen. Da es keine Krankenkassenzulassung gab, mussten sich die Eltern finanziell beteiligen, anders als bei Geburten im Krankenhaus. Obwohl aus betriebswirtschaftlicher Sicht oft nicht mehr vertretbar, hielten Hebammen und Eltern dennoch an ihrer Vision fest.

Erst im Jahr 2007, ganze 20 Jahre nach der Eröffnung des ersten Hauses – 1987 in Berlin – wurde das Geburtshaus als ambulante Einrichtung der Geburtshilfe gesetzlich verankert. Seit Mitte 2008 gibt es eine verbindliche Gebührenordnung, so dass die Finanzierung jetzt gesichert ist und die Eltern nicht mehr zuzahlen müssen.

Heute gibt es mehr als 100 Geburtshäuser in Deutschland, im Bonner Geburtshaus wurde in der vergangenen Woche das 649. Kind geboren.

Außerdem gibt es Auswirkungen auf der gesellschaftlichen Ebene, mit denen vor zwanzig Jahren niemand gerechnet hatte: Viele Geburtskliniken haben inzwischen ihre Kreissäle umgebaut und sich dabei an den Interessen der Kundinnen orientiert, und an den bestehenden Geburtshäusern.

An diesem Beispiel kann man wirklich sehr gut sehen, wie der Satz – Mach etwas anders und verändere das System – seine Wirkung entfaltet.

Dem habe ich nichts mehr hinzuzufügen.

Meinen Beratungsansatz kennen Sie inzwischen:

Aufmerksam beobachten, Ideen entwickeln und zum Laufen bringen.

Ideen lernen laufen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

elke dickmann-löffler

dipl.-ing.ökon., dipl.-soz.päd. coach, supervisorin DGSv, SG

praxis bonn kaiser-karl-ring 25 53111 bonn

büro & praxis hauptstraße 37 56651 oberdürenbach

fon & fax 02646-91 30 83

kontakt@elke-loeffler.de

mobil 0171-80 80 23

www.elke-loeffler.de