

# Ein steiniger Weg zum Erfolg

Diplomvolkswirt, Trainer und Mediator Al Weckert beschreibt was es aus seiner Sicht braucht, um sich erfolgreich zu etablieren.

## Zum Auftakt der dreiteiligen Serie: Selbstmarketing



Ich kenne zwei Wege zum geschäftlichen Erfolg. Wenn Sie ein Verkaufsgenie sind, brauchen Sie nur relativ wenig Überbau in Form von Flyern, Websites und anderen Hinguckern. Stattdessen treffen Sie die richtigen Leute auf Seminaren, Messen und Kongressen und machen dort einen Deal klar. Meine ersten richtig großen Seminarverträge kamen auf diese Weise zustande und hoben mich für Jahre auf Wolke 7. Aber leider folgten diese Treffer in meinem Fall keinem exakten Schema. Ich konnte sie nicht beliebig wiederholen. Also begab mich auf die Alternativroute. Der zweite Weg nutzt Management-Techniken wie Strategie und Controlling und ist dadurch viel anstrengender. Er erfordert jede Menge Planung, Selbstdisziplin und Arbeit. Sein Vorteil ist die Reproduzierbarkeit. Bei genauer Umsetzung kann jeder auf diesem Weg bis an die Spitze gelangen. Warum aber gelingt das so selten? Weil nur wenige über den Willen und die Konstitution verfügen, um die dafür nötigen „Extra-Meter“ zu gehen. Wirtschaftlicher Erfolg auf dem Trainermarkt setzt Expertise auf gleich acht völlig unterschiedlichen Ebenen voraus: Identität, Strategie, begeisternde Leistungsmerkmale, Wiedererkennbarkeit, glaubhafte Außendarstellung (gedruckt und digital), Akquise-Knowhow und funktionierende Verwaltung. Dieser Artikel verschafft Ihnen dazu einen ersten Überblick. Die folgenden Serienteile widmen sich anhand vieler praktischer Beispiele jeweils einem dieser Aspekte.

### Wie man nach ganz oben kommt

Alle Menschen, die Spitzenleistungen erbringen und Erfolg ernten, folgen bestimmten Prinzipien. Anders Ericsson, Psychologieprofessor aus Florida, hat jahrzehntelang Wunderkinder erforscht und kommt zu diesem Ergebnis. Seine Beobachtungen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Um an die Spitze zu kommen, brauchen Sie Lehrer, die einerseits über Expertenwissen verfügen und andererseits didaktisch klug vorgehen.
2. Wer weiterkommen will, muss die Komfortzone verlassen. Echtes Lernen findet knapp jenseits der eigenen Leistungsgrenze statt. Das fühlt sich oft unangenehm an.
3. Sie brauchen ein konkretes Ziel, an dem sich Ihr Erfolg ein-

deutig messen lässt.

4. Entwickeln Sie ein detailliertes Bild davon, was Sie als nächstes können wollen. Der nächste Schritt ist immer der Entscheidende. Messen Sie Ihre Fortschritte an dem Bild in Ihrem Kopf.

5. Die größten Fortschritte erzielen Sie, wenn Sie bewusst üben. Dafür müssen Sie das Ziel der Übungen verstanden haben. Nur so können Sie Ihre Entwicklungsschritte realistisch überprüfen.

6. Holen Sie sich permanent Feedback von außen ein.

7. Beginnen Sie mit den Grundlagen. Überspringen Sie keine Zwischenschritte, sonst müssen Sie mitten im Prozess wieder umkehren.

Wenn Sie ein Top-Trainer und ein Top-Geschäftsmann sein wollen, müssen Sie alle diese Schritte zweimal gehen – einmal als Trainer, einmal als Geschäftsmann. Das ist die Crux in unserem Beruf. Im Vergleich zum Sport sind wir Manager und Spieler in Personalunion. Sobald wir eine dieser beiden Seiten vernachlässigen, kassieren wir Niederlagen. Der Unterschied zwischen Abstiegskampf und Champions League offenbart sich (finanziell) spätestens im Renteneintrittsalter.

### Geht es auch ein bisschen konkreter?

In den vergangenen Jahren habe ich eine Menge unterschiedlicher Dinge ausprobiert, um das Thema „Empathie“ für Unternehmen interessant zu machen. Bei der Vorbereitung dieser Serie habe ich zunächst bilanziert, wo ich meine Energie über die Jahre hingelenkt habe. Die Aufzählung ist ziemlich lang geworden und falls Ihnen das zu angeberisch klingt, dann überspringen Sie bitte den nächsten Abschnitt. Andererseits kann ich eine Vorstellung von Trainer-Selbstmanagement am glaubhaftesten am eigenen Beispiel vermitteln. Denn schließlich steht die Frage im Raum, ob das auch wirklich machbar ist. Deshalb habe ich mich (nach einiger Abwägung) dazu entschlossen, diese Aufzählung mit Ihnen zu teilen.

Meine Website [www.empathie.com](http://www.empathie.com) umfasst inzwischen über 180 Unterseiten, die von Suchmaschinen ausgewertet und angezeigt werden. Sie enthält Videos, Podcasts, Blogs, Seminarangebote und vieles mehr. Bei Amazon werde ich mit zwölf Büchern und DVDs gelistet. Zu jedem meiner Seminare gibt es ein schriftliches Konzept, einen (auch für Assistenten exakt nachvollziehbaren) Ablaufplan mit Materialliste, ein E-Book, einen Podcast und ein Übungsskript. Wer meinen Newsletter abonniert, erhält ein 33-seitiges E-Book zum Thema „Haltung und Handwerkszeug“.

Meine Kontakte pflege ich mit einem CRM-System (Software für Customer-Relationship-Management), mehrmals jährlich zeige ich mich auf großen Personalmessen. Meine Corporate Identity drückt sich im Firmennamen, in meiner URL und in einem Jingle („Let me Empatrain you“) aus. Logo, Farbschema, Schrifttyp und Musik ziehen sich durch alle meine Veröffentlichungen, Werbematerialien und Angebote. Aktuell arbeite ich rund 100 Flipcharts in digitale Infografiken um. Und zwischendurch arbeite ich an weiteren Artikeln wie dieser Serie. Auf meiner Homepage können Sie bereits über 30 von mir verfasste Zeitschriftenartikel kostenlos herunterladen.

Hinter all diesen Dingen steht eine Identität und eine Strategie. Unterstützt werden ich von einer Beratungsagentur, einem Grafikbüro, einem engagierten Webmaster, zwei Lektorinnen (eine für Bücher, eine für Geschäftsmaterialien), mehreren Verlagen, zwei Musikstudios, einer Finanzberaterin und meinen festen Mitarbeiterinnen. Nicht zu vergessen: das Familiensystem, ohne dessen Wohlwollen eine solche Aufgabe nicht zu leisten ist.

### Der erste Schritt

Möglicherweise klingt das jetzt nach einer zu hohen Messlatte. Ich kann Ihnen allerdings versichern, dass nichts davon durch Hexerei entstanden ist. Jeder kann das schaffen. All das entfaltet sich Schritt für Schritt analog zu den Ericsson-Prinzipien.

Häufig sind Veränderungen die Folge einer Krise (das Wort „Krisis“ bezeichnet im Griechischen ursprünglich eine Zuspitzung, einen Wendepunkt oder eine Entscheidung). Mein persönlicher Urknall ereignete sich in meiner Ausbildung zum Organisationsentwickler. Als Abschlussarbeit mussten wir ein Beratungsprojekt dokumentieren. Zu diesem Zeitpunkt war ich gerade damit beschäftigt einen großen Trainingsauftrag abzuschließen. Ich stand vor der Frage, wie es anschließend weitergeht. Ich hatte den Eindruck, dass meine Geschäfte auf „Zufällen“ basierten. Jeder Selbständige weiß: Die Abhängigkeit von „Zufällen“ kann einen verflucht nervös machen. Ich war nicht nur nervös, ich hatte geradezu „die Hosen voll“.

Deshalb thematisierte ich in meiner Ausbildungsgruppe die Frage, ob es bereits Beratungskonzepte für selbständige Trainer, Coaches und Berater gäbe. Weil die Suchergebnisse wenig ermutigend ausfielen, formulierte ich die Frage um: Welche gängigen Beratungskonzepte könnten wir an die Fragestellungen von Kleinunternehmen und Einzelunternehmer meiner Branche anpassen?

### Die Balanced Scorecard

Fündig wurden wir bei der „Balanced Scorecard“. Bitte erschrecken Sie jetzt nicht: Eine Balanced Scorecard ist ein „Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens im Hinblick auf seine Vision und Strategie“ (Wikipedia). Ursprünglich ein Bestandteil der Managementlehre und für Großunternehmen konzipiert, passte die Balanced Scorecard optimal zu meiner Fragestellung. Ihre Anwendung verwandelte mein Unternehmen in das, was es heute ist: eine Organisation mit klarer Strategie, hohem Kundennutzen, wiedererkennbar und ausgelastet.

Bei einer Balanced Scorecard wird das Unternehmen aus vier Perspektiven gleichzeitig gesteuert. Der Name sagt es: Es geht um ein Gleichgewicht unterschiedlicher messbarer Ziele.

Kundenperspektive: Wie profitieren Ihre Kunden von Ihrem Unternehmen?

Finanzperspektive: Wie verdienen Sie Geld?

Prozessperspektive: Auf welchem Weg setzen Sie Ihre Strategieziele konkret um?

Mitarbeiterperspektive: Wie entwickeln Sie sich weiter? Wie halten Sie sich gesund?

Um diese Fragen zu beantworten, benötigen Sie eine Identität („Wofür brennen Sie?“) und ein Ziel („Wo wollen Sie hin?“). Doch bevor wir uns jedoch in den kommenden Se-

rienteilen mit den vielen wichtigen dazugehörigen Details beschäftigen, möchte Ihnen zunächst einen Überblick verschaffen, wo die Reise überall hingeht.

### Identität

Ihre Überzeugungskraft steht und fällt mit Ihrer Identität. Wofür brennen Sie? Was treibt Sie an? Was begeistert Sie? Entscheidend ist natürlich auch, ob es für Ihr Thema einen Bedarf gibt. Was kann man bei Ihnen Neues lernen? Wodurch unterscheiden Sie sich von den Mitbewerbern? Gibt es etwas, was Sie besser (vermitteln) können als andere? Außerdem stellt sich die Frage nach der Form, in der Sie Ihre Expertise



anbieten. In welcher Rolle wollen Sie arbeiten? Welche Seminar- und Beratungsformate kann man bei Ihnen buchen? Wo trifft man Sie als Experte? In einer Welt des Wandels bedeutet Expertise permanente Weiterentwicklung. Was ist Ihre Kernqualifikation? Wo entwickeln Sie sich hin? Was erfordern Sie? Worüber wird man später in Zusammenhang mit Ihnen berichten?

### Strategie

Ursprünglich wurde unter Strategie die „Planung betrieblicher Verhaltensweise zur Erreichung von Unternehmenszielen“ verstanden. Die moderne Managementlehre ergänzt das klassische Konzept um den Aspekt der Steuerung. Was bedeutet das alles?

Zunächst brauchen Sie eine Vision. Diese geht aus Ihrer Identität hervor. Dann benötigen Sie Ziele und einen Ablaufplan. Die Ziele können Sie mit den vier oben beschriebenen Perspektiven der Balanced Scorecard beschreiben: Was soll für die Kunden, bezüglich der Finanzen, bei den Prozessen und für die Mitarbeiter erreicht werden?

Zur Steuerung gehören insbesondere die Instrumente der Messung. Was genau ist für Sie Erfolg und woran können Sie ihn messen? In welcher Form legen Sie einen Projektfahrplan für das eigene Unternehmen vor? Wer gibt Ihnen Feedback? Wem berichten Sie über Zwischenstände? Mit wem diskutieren Sie Korrekturmaßnahmen, Marktanpassungen und Auswege aus Sackgassen?

### Leistungsmerkmale

Erst wenn die Eckdaten in Form einer Identität und einer

## Ein steiniger Weg zum Erfolg

Strategie stehen, sollten Sie über die Details Ihres Angebotsportfolios nachdenken. Wie wollen Sie Ihre Angebote ausdifferenzieren und benennen? Gibt es Dachmarken und Zusatzangebote? Wonach suchen Ihre Kunden und wie erklären Sie ihnen Ihre Angebotsstruktur?

Als Exzellenz bezeichnet man Spitzenleistungen in einzelnen Fachbereichen. Streben Sie also Exzellenz an, um sich von anderen Marktteilnehmern abzuheben. Formulieren Sie zu Ihren Seminarangeboten eine Seminarstruktur und einen Ablaufplan. Schreiben Sie dazu jeweils ein leicht verständliches und aussagekräftiges schriftliches Konzept als Tischvorlage für Ihre Kunden. Erstellen Sie zu den Seminaren Skripte, E-Books, Lernmaterialien etc. Überzeugen Sie die Kunden mit Leistungsmerkmalen, die einen sicheren Transfer und eine besondere Nachhaltigkeit gewährleisten. Das ist es, was Auftraggeber interessiert.

### Wiedererkennbarkeit

Wie drücken sich Ihre Identität und Ihre Werte sichtbar aus? Wie wollen Sie Ihre Leistungsmerkmale optisch kommunizieren? Der erste Eindruck zählt. Bevor Ihr Kunde sich mit inhaltlichen Aspekten befasst, scannt er Sie und Ihre Materialien zunächst rein äußerlich. Dabei sind viele Emotionen mit im Spiel. Die Entscheidung fällt oft rein intuitiv. Hinter einem aussagekräftigen Logo und einem begeisternden Claim (ein Werbeslogan mit einem „Versprechen“) steckt viel Arbeit. Ein besonderer Schrifttyp und ein passendes Farbkonzept verleiht Ihren Materialien Einzigartigkeit. Auch der Einsatz von Symbolen und Illustrationen hebt Ihr Unternehmen aus der Masse hervor.

### Außendarstellung Online

Das Internet bietet unzählige Möglichkeiten, um sich zu präsentieren. Ein sinnvoller Fokus ist dabei aber besonders nötig. Einerseits kann man zwar über die unterschiedlichen Kanäle besonders viele Menschen erreichen. Andererseits kann man dabei auch verloren gehen (nach dem Motto: „Wo warst Du all die Jahre? Bei Facebook!“).

Die eigene Homepage ist als Visitenkarte immer noch wichtig. Ein Blog und ein Newsletter binden Ihre Stammkunden. Neuere Formate wie Podcasting und Video-Blogging beziehen große Vertriebskanäle wie YouTube mit ein. Nicht ganz unwichtig ist auch Ihre URL. Bei mir transportiert die Internetadresse [www.empathie.com](http://www.empathie.com) bereits das Ziel meiner Dienstleistung und den Kern meiner Werte.



### Außendarstellung Print

Selbst im 21. Jahrhundert hat die Digitalisierung den Printbereich nicht vollständig verdrängt. Wer den ganzen Tag am Rechner sitzt, nimmt zur Abwechslung gerne einen Flyer oder eine Broschüre zur Hand. Diese muss sich allerdings positiv von den Bergen

anderer Druckerzeugnisse unterscheiden, die sich auf unseren Schreibtischen stapeln.

Was trägt zur Qualität von Druckerzeugnissen bei? Das Wichtigste muss als das Wichtigste zu erkennen sein. Die Inhalte müssen die Bedürfnisse des Lesers befriedigen, nicht die des Verfassers. Wer sind Ihre Zielgruppen? Welche Fragen müssen die Print-Produkte beantworten? Welche Form sticht hervor? Welche Materialien sprechen an? Welchen Text lesen Menschen bis zum Ende? Und wer stellt das Ganze her?

### Akquise

Werbung funktioniert über Wiederholung. Deshalb fressen Marketingmaßnahmen viele Ressourcen. Sie kosten Zeit, wenn Sie sich auf Kongressen und Messen präsentieren oder Zeitungsartikel und Bücher schreiben. Sie kosten Geld, wenn Sie Anzeigen in Magazinen und Suchmaschinen schalten oder Give-Aways herstellen. Auf die Dauer fördert Werbung jedoch eine positive Außendarstellung und ein verlässliches Image. In Entscheidungssituationen kommt Ihnen das zugute.



Für Ihre Akquise (also die Kundengewinnung) ist allerdings viel mehr nötig als Werbung. Sie müssen am Telefon und im persönlichen Verkaufsgespräch überzeugen. Sie benötigen auch einen begeisternden Elevator Pitch (eine Kurzvorstellung Ihres Angebots), ein Gesprächsleitfaden, einen professionellen Umgang mit Kontakten (Adressen etc.) und Weiterempfehlungen.

### Verwaltung

Was machen Sie, wenn der Erfolg eintritt? Plötzlich stürzt alles auf Sie ein. Anfragen müssen beantwortet werden, wertvolle Kontakte wollen erhalten und gepflegt werden, Rechnungen müssen verschickt oder angemahnt werden. Sie wollen auftreten, schreiben, beraten und lehren. Aber auch Sie haben nur 24 Stunden pro Tag zur Verfügung. Zu einer umsichtigen Strategie gehört also auch die Beschäftigung von Mitarbeitern und das Auslagern von Tätigkeiten, die andere besser können. Denn vom Erhalt Ihrer Gesundheit, Ihrer Freude und Ihrer Leistungsfähigkeit sind alle Ihre Ziele abhängig.

### Ausblick

In den folgenden Serienteilen werde ich anhand persönlicher Erlebnisse die obengenannten acht Erfolgskomponenten für Trainer, Coaches und Berater im Detail durchleuchten. Ich werde mich dabei auf Beispiele beziehen, die ich selbst ausgetestet habe und die für jeden Berufskollegen machbar sind. Vielleicht werden Sie nicht jede der beschriebenen Aktivitäten reizvoll finden, aber darum geht es auch nicht. Ich möchte Sie dazu ermutigen Ihren Berufserfolg aktiv zu gestalten und dabei geplant vorzugehen. Ich möchte Ihnen zeigen, dass vieles für Sie machbar ist, was bisher vielleicht wie eine ferne Utopie wirkte. Das einzige, was Sie dafür brauchen, ist Investitionsbereitschaft, Vorbilder und Beharrlichkeit. Lassen Sie sich also inspirieren!

