

Kap 1

Einstellungen, die weiterbringen

1.1 Wann erscheint Coaching als sinnvoll?

Oftmals fragen Menschen einander um Rat, da sie auf der Suche nach Selbstbestätigung sind. Es geht ihnen aber in diesem Zusammenhang im Wesentlichen nur um den Erhalt der Bestätigung, dass sie alles richtig gemacht haben. Die Suche nach eigenen Fehlern bzw Verbesserungsvorschlägen für das eigene Tun und Handeln hat nur einen untergeordneten Stellenwert. In solch einem Fall muss angemerkt werden, dass die Chancen auf erfolgreiches Coaching als schwierig eingestuft werden müssen.

Stellen Sie sich zunächst folgende Fragen: „Bin ich offen und ehrlich an diesem Rat interessiert?“, „Bin ich bereit Ratschläge anzunehmen?“, „Bin ich bereit etwas in meinem Leben, an meinem Verhalten bzw an meinen Entscheidungen zu verändern?“

Groß ist nicht wer meint, alles selber zu können, sondern groß ist, wer weiß, dass er genauso Schwächen hat wie alle anderen und bereit ist dazuzulernen. Noch größer ist derjenige, der weiß, dass er selbst in seinen Fachgebieten (stärksten Bereichen) noch von anderen dazulernen kann und ehrlich bereit ist dies zu tun und an sich zu arbeiten.

Leben heißt Bewegung! Leben heißt Veränderung!
Leben heißt Weiterentwicklung!

Neben der eigenen „inneren Bereitschaft“ sich auf Coaching und Veränderungsmanagement einzulassen, ist es ein weiterer wichtiger Schritt den richtigen Coachingpartner für sich zu finden. Es gilt jemanden an seiner Seite zu haben, der in der Lage ist neue Sichtweisen und Handlungsalternativen aufzuzeigen und Sie infolge bei der erfolgreichen Umsetzung unterstützt.

Gewinnertypen haben ein Motto, welches sie weiter bringt und erfolgreicher macht als andere: „Ich tu es!“ Sie sind bereit ihre Ideen und Träume zu verwirklichen und ihre Ziele zu verfolgen. Mislingt ihnen et-

was, wenden sie sich nicht von ihrem Ziel ab und geben auf, sondern versuchen es wieder und wieder, jedoch nun mit der Erkenntnis bzw Erfahrung wie es NICHT geht! Erfahrungen (sowohl positive als auch negative) bringen uns weiter und prägen unsere Persönlichkeit.

Am Ende fragt niemand nach „Wie oft ist etwas misslungen?“ ➔ Wichtig ist einzig und allein das Ergebnis – das Erreichen des angestrebten Ziels!

1.2 Ich gestehe mir meinen Misserfolg ein, was nun?

Viele Menschen lassen sich von Misserfolgen demotivieren und diese an ihren Kräften zehren. Es wirft sie in ihrem Handeln weit zurück bzw lässt sie im schlimmsten Fall von ihren Zielen abweichen oder sogar aufgeben. Dies zuzulassen ist ein großer Fehler, welchen es zu verhindern gilt! Man muss sich im Klaren sein, dass sowohl die positiven als auch die negativen Erfahrungen, Erlebnisse sind, welche zur persönlichen Weiterentwicklung beitragen. Die goldene Regel ist nicht, keine Fehler bzw Misserfolge zuzulassen, sondern daraus zu lernen und diese in Zukunft zu vermeiden! Unser gesamtes Leben wird von Erfolgen und Misserfolgen begleitet und unsere Entscheidung „wie wir damit umgehen“ setzt die Weichen für unser weiteres Leben und unseren weiteren Werdegang.

Nutzen Sie Niederlagen als Lernquelle und als Chance der persönlichen Weiterentwicklung. Auf dem Weg zum Ziel gibt es auch Misserfolge zu bewältigen. Die Frage ist nur wie man damit umgeht. Analysieren Sie was schiefgelaufen ist, ziehen Sie daraus die richtigen Schlüsse und machen Sie sich dann erneut ans Werk! Sie steigern massiv Ihre Chancen, dass es in der weiteren Zukunft positiv klappt.

Jedes Ergebnis sollte als ein neutrales Resultat, eine wertvolle Investition für die Zukunft in das eigene Leben angesehen werden. Diese Sichtweise hilft Ihnen sich positiv weiterzuentwickeln.

Wer seine Misserfolge und Fehler annimmt, wird durch sie wachsen. Viele gefragte Menschen sind

- Bin ich so besessen davon, dass die Leidenschaft den gesamten Weg hinweg bleiben wird?
- Was wird geschehen, wenn das Ziel erreicht wurde? Wo ist die Packungsbeilage mit den Nebenwirkungen?

2.3 Landkarte Ihrer Träume

„Unsere Träume können wir erst dann verwirklichen, wenn wir uns entschließen, einmal daraus zu erwachen.“ (Josephine Baker)

Schauen Sie einmal aus der Vogelperspektive auf Ihre Lebensträume, damit Sie in Ihrem restlichen Leben diese auch erreichen. Nehmen Sie sich hierzu ein Blatt Papier zur Hand und zeichnen Sie sich Ihr „Lebenslineal“ auf. Der Beginn des Zeitstrahls ist Ihre Geburt und das Ende Ihr Tod. Wie alt sind Sie und welches Alter glauben Sie zu erreichen? Die meisten Menschen haben ein gutes Gefühl der Relation zwischen bereits gelebter und noch zur Verfügung stehender Zeit. Zeichnen Sie daher auf dem Zeitstrahl den Jetztzustand ein.

Über der Linie tragen Sie Ihre beruflichen und unternehmerischen Träume ein, unter der Linie Ihre privaten Träume.

Es stellen sich nun folgende Fragen, die Sie beantworten und auf der Zeitlinie einem Zeitpunkt oder einer Periode zuordnen können:

- Welche Träume und Visionen haben Sie in Ihrem Leben wann und wie realisiert?
- Was sind Ihre noch offenen und großen Visionen/Träume in Ihrem Leben?
- Welche Träume werden Sie in ein Ziel verwandeln und wirklich angehen und realisieren?
- Welche Träume haben Sie einerseits bewusst und andererseits auch unbewusst in Ihrem Leben aufgegeben? Und warum?
- Welche Träume sollten Sie für Ihre Zukunft bewusst aufgeben? Und warum (zB, weil Sie mit diesen Vorstellungen nicht glücklich werden oder weil mehrere Träume in Konflikt zueinander stehen)?

- Welche Träume – glauben Sie – werden Sie in Zukunft unbewusst aufgeben? Warum dies? Und ist es in Ordnung, wenn dies so geschieht oder unternehmen Sie etwas, dass es doch gelingen wird?

Oftmals sind die Ergebnisse überraschend, wenn man einmal seine Träume und Visionen auf diese Art und Weise inventiert. Erwachen Sie kurz aus Ihren Träumen, damit Sie diese in der Folge weiterträumen und erfüllen können.

Die Landkarte Ihrer Träume könnte wie folgt aufgebaut sein.

Landkarte Träume	
x-Markierung auf der Linie = hier stehe ich gerade in meinem Leben	
Frage für Rückseite: Wie alt bin ich und wie fühle ich mich? Wie alt werde ich? Und was sagt mir das alles?	
BERUFLICH	
realisierte Träume und Visionen	Meine noch offenen großen Visionen und Träume in meinem Leben.
bewusst aufgegeben Träume (warum?)	noch offene Ziele, die ich sicher angehe
unbewusst aufgegeben Träume (warum?)	diese Visionen und Träume sollte ich bewusst aufgeben (warum?) diese Visionen und Träume werde ich unbewusst aufgeben (warum?)
Geburt	Tod
realisierte Träume	Meine noch offenen großen Visionen und Träume in meinem Leben.
bewusst aufgegeben Träume (warum?)	noch offene Ziele, die ich sicher angehe
unbewusst aufgegeben Träume (warum?)	diese Visionen und Träume sollte ich bewusst aufgeben (warum?) diese Visionen und Träume werde ich unbewusst aufgeben (warum?)
PRIVAT	

Kap 3

Die Stufen zum Erfolg

3.1 Die sieben Stufen zum Erfolg

3.1.1 Die sieben Stufen im Überblick

Die folgenden 7 Stufen finden Sie auf jeder Erfolgsleiter:

- **Ist-Analyse:** Wo befinden Sie sich aktuell?
- **Ziel:** Wohin wollen Sie? Wo wollen Sie ankommen?
- **Planung:** Wie kommen Sie an Ihr Ziel?
- **Training:** Was brauchen Sie um an das Ziel zu gelangen?
- **Arbeiten:** Schritt vom „Wissen“ zum „Tun“
- **Kontrolle:** Wo befinden Sie sich auf Ihrem Weg?
- **Loslassen:** Erfolgsverhinderer ausschalten bzw meiden – Energiefresser identifizieren und konsequent beseitigen

Beachten Sie stets die obigen Fragen samt den dahinter liegenden Antworten.

3.1.2 Wie schaffen Sie es nach den sieben Stufen zum Erfolg zu handeln?

- Entspannen Sie sich und vermeiden Sie ablenkende Resonanzen.
- Aktivieren Sie Ihre Power ➔ Heben Sie Ihre Stimmung, steigern Sie Ihre Energie.
- Aktivieren Sie Ihre Zielresonanzen ➔ Holen Sie sich Ihre Zielbilder immer wieder ins Gedächtnis.
- Konzentrieren Sie sich voll und ganz auf Ihr Ziel; tun Sie nur das, was Sie auf Ihrem Weg weiter bringt und lassen Sie sich nicht ablenken.
- Halten Sie alle 60 Minuten eine Pause von rund 10 Minuten ein. Dies hilft Ihnen sich zu erholen, den nötigen Abstand und damit Überblick zu gewinnen und sich wieder neu zu fokussieren.
➔ Am besten stehen Sie in dieser 10-minütigen Pause auf, vertreten sich die Beine, trinken etwas, „lassen geistig los“.

4.2.1 Das WAS vor dem WIE – und voreilige Lösungen zurückstellen

Jeglicher Entscheidungsprozess in der Strategiearbeit sollte zuerst das WAS definieren und erst danach das WIE. Dh: analysieren Sie zuerst die Kriterien Ihrer Strategie- und Entscheidungsgrundlagen (= WAS), dann deren Ausprägungen (= WELCHE) und suchen Sie erst danach nach Lösungsmöglichkeiten (= WIE).

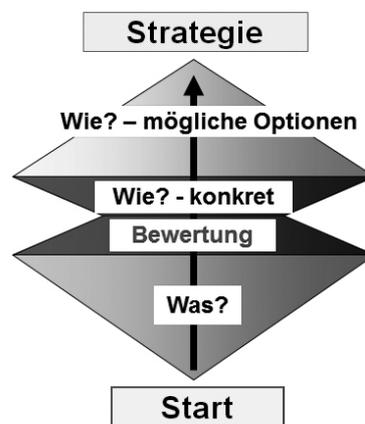
(Vermeintliche) Lösungen kommen einem oft schnell in den Sinn. Stellen Sie diese (würdigend) zurück bis die Sachverhaltsgrundlagen (= das eigentliche Problem) dazu aufbereitet sind, da Sie sonst die Relevanz der Lösung nicht erkennen können. Erinnern Sie sich zur gegebenen Zeit aber jedenfalls an die vielen vorläufigen Lösungen und sammeln Sie diese daher in Ihrem Lösungsspeicher.

Beispiel zur Erklärung:

Wenn Sie überlegen, welche wesentlichen Zielgruppen Sie in Zukunft bedienen wollen, dann sammeln Sie zuerst alle Zielgruppenarten, die Sie derzeit ansprechen (= WAS-Ebene). Nun kann jede Zielgruppe unterschiedlich ausgeprägt sein – zB könnte in einer Zielgruppe erheblich mehr Umsatz als in einer anderen generiert werden (= WELCHE). Danach bewerten Sie aufgrund der Unterscheidungskriterien, welche Zielgruppen für Ihr Unternehmen am wichtigsten sind. Für diese Zielgruppen werden Sie sich nun erarbeiten, wie Sie diese in Zukunft besser erreichen können (= WIE-Ebene). Im Rahmen der WIE-Ebene wird sich in der Folge die Frage ergeben, welche Kundenbedürfnisse heute und welche in Zukunft in einer bestimmten wesentlichen Zielgruppe zu erfüllen sein werden. Sie starten hier wieder bei der WAS-Ebene mit der Fragestellung: Welche Bedürfnisse gibt es? Dann setzen Sie mit der WELCHE-Ebene fort: einerseits durch Bewertung der wesentlichsten Bedürfnisse und andererseits durch Beantwortung der Fragestellung:

„Welche Ideen haben wir, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. Und dann kommt wieder die WIE-Ebene an die Reihe. Also: Wie können wir die Bedürfnisse am besten erfüllen? Dies geht kaskadisch immer so weiter (siehe Karo-System).

4.2.2 Das Karo-System



Durch das WAS arbeiten Sie zuerst in die Breite. Aufgrund der Bewertung reduzieren Sie sich auf die wesentlichsten Kriterien.

Lassen Sie in der Folge jeglichen Lösungsvorschlag (= WIE, analog Brainstorming) zu; hierdurch gehen Sie nochmals in die Breite. Erst wenn die maximale Breite an Lösungsideen für die Entscheidung vorhanden ist, fassen Sie sie auf die besten Lösungen zusammen (⇒ Konzentration und Priorisierung).

Vertrauen Sie hier auf den durch die Arbeit gewonnenen Überblick und entscheiden Sie vorerst intuitiv.

Seien Sie ganz radikal im Zusammenkürzen. Vertrauen Sie darauf: die viele Arbeit vorher im Rahmen der Brainstorming-Ideen-Suche war nicht umsonst!

Die Entscheidung für eine Lösung liegt folglich dort, wo der größte Hebel erzeugt wird, dh der schlagendste Engpass beseitigt wird (zB ein Kundenproblem am besten gelöst wird etc).

Kap 6 Konkrete Handlungsfelder für den KMU

6.1 Handlungsfeld – Grundausrichtung

6.1.1 Leidenschaftsfelder, die Kundenprobleme lösen

Wenn Sie auf Geschäftsfelder setzen, hinter denen Ihre gesamte Leidenschaft steckt, dann wird auch der Output besser sein. Schaffen Sie Produkte und Dienstleistungen, die Ihnen ein hohes Maß an Sinnstiftung liefern. Dort wo man sich wohl fühlt, ist man auch entschieden besser. Die Kunden merken dies. Schneiden Sie daher Bereiche weg, die Ihnen keine persönliche Energie bringen. Beachten Sie jedoch, dass jene Geschäftsfelder, die verbleiben, nicht nur Ihrer Leidenschaft entsprechen, sondern dass die Ausgestaltung der Leistung Ihren Kunden auch so viel Nutzen stiftet, dass diese Ihre Produkte und Dienstleistungen kaufen wollen. Nur Leidenschaftsfelder, die ein eindeutiges Kundenproblem lösen, werden Erfolg haben – alles andere sind Hobbies bzw. Steckenpferde. Steigen Sie von Ihren Steckenpferden herunter und betreiben Sie dafür leidenschaftlich ein Business, das auch etwas bringt.

6.1.2 Auf mehreren Standbeinen steht es sich besser

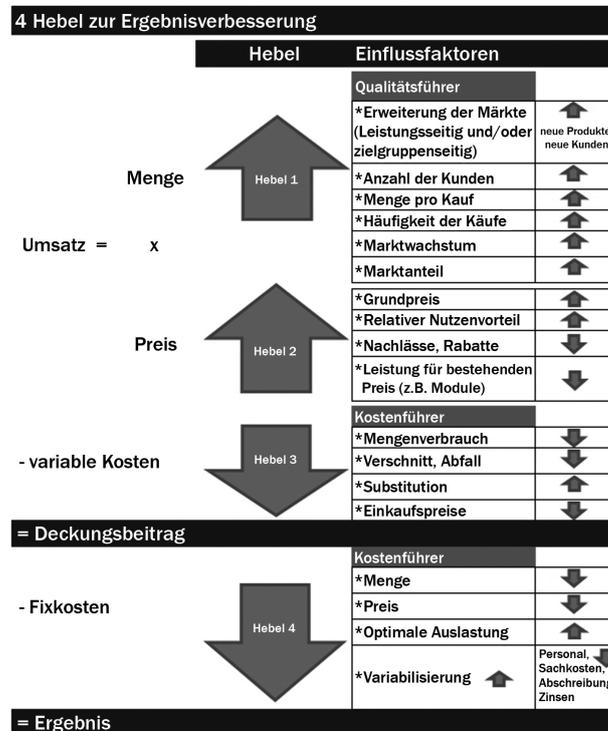
Einerseits ist die Konzentration auf ein Standbein sehr wichtig, da dann die gesamte Energie in diesen Bereich fließt, was letztlich in der Regel den Erfolg stark fördert. Andererseits entsteht dann auch häufig eine starke Abhängigkeit (zB von wenigen Kunden oder von einer Branche). Jede Abhängigkeit führt zur Instabilität, denn gelangt zB eine Branche, die man beliefert, in eine Krise, so leidet man unweigerlich mit. Sollten Sie erkennen, dass die Fokussierung auf einen Bereich ein zu hohes Risiko in sich birgt, müssen Sie konsequent auf den Aufbau neuer Standbeine setzen. Dies sollte aber nicht wahllos geschehen; versuchen Sie gerade hier antizyklisch vorzugehen.

Welche Kernkompetenzen liegen bei Ihnen vor, die Sie in antizyklischen Geschäftsfeldern einsetzen könnten? Entwickeln Sie sich möglichst antizyklisch weiter, um so Ihre Stabilität – also den Stand auf mehreren Beinen – zu erhöhen.

Wenn die Abhängigkeit von zB wenigen Kunden gegeben ist, dann wird nach Möglichkeit der erste Schritt die Erweiterung des Kundenstocks sein und erst dann die antizyklische Verbreiterung. Eventuell benötigt man gar keine neuen Leistungen, sondern nur antizyklisch zueinander stehende Kunden.

6.1.3 Höchste Produktivität, Lösungsführer und Marke

Wie viel kann man in Ihrem Betrieb noch rationalisieren? Die Minimierung des Inputs (Material, Zeit, Geld) für einen erwünschten Output ist das Wirtschaftlichkeitsprinzip Nr 1. Neben der Ressourcenschonung erzeugen Sie mit diesem Weg auch die günstigsten Kosten. Der Kostenführer hat immer die Hoheit über den Preis und kann als Preisführer gegenüber dem Wettbewerb punkten. Gerade für kleinere Betriebe ist es schwierig, der aufgrund der Kostenlage günstigste Anbieter zu sein, da große Betriebe immer Mengenvorteile haben. Die Fixkosten verteilen sich nun einmal in einem Großbetrieb besser als in einem Kleinbetrieb. Nichts desto trotz ist auch für den Klein- und Mittelunternehmer das Gebot, möglichst ressourcenschonend und somit kostengünstig zu produzieren. Darüber hinaus kommt noch der Zwang zur Lösungsführerschaft hinzu. Denn der leistungstechnisch beste Anbieter, der noch dazu den in Relation zum Nutzen günstigsten Preis machen kann, wird dann auch den Umsatz machen. Bedenken Sie jedoch, dass der leistungstechnisch beste Anbieter nicht immer der nach objektiv technischen Kriterien leistungsmäßig Beste ist, sondern der emotional beste Anbieter zum Zuge kommen wird. Schaffen Sie daher Marken. Eine Marke hat immer einen höheren, da emotionalen Wert. Welche Emotionen können Sie auslösen?



7.2.1 Hebel 1 – Menge

Hebel 1 entfacht meist die größte Hebelwirkung im Hinblick auf das Ergebnis. Eine Erhöhung der Verkaufsmengen ist meist gewünscht, doch müssen die dahinter liegenden Parameter stimmen. Ein zu hoher Preis lässt oft keine ausreichenden Verkaufsmengen zu. Damit ein gewinnbringender Preis verlangt werden kann, sollte ein Unternehmen stets anstreben, der Qualitätsführer im Kopf des Kunden zu sein. Über die Erweiterung von Produkten oder das Auftreten auf neuen Märkten bzw das Bedienen neuer Kundenschichten und Zielgruppen kann mehr Menge umgesetzt werden. Ergreifen Sie geeignete Maßnahmen, um die Anzahl der Kunden zu erhöhen oder auch die Menge pro Kauf bzw die Kaufhäufigkeit zu erhöhen. Wenn man sich auf stärker wachsende Märkte konzentriert, wächst man automatisch in der Menge mit – und sogar stärker als der Markt, wenn man Wettbewerbsvorteile aufweisen kann und somit an Marktanteilen gewinnt.

Die Autoren



Mag. Harald Schützinger

Qualifikationen:

Unternehmensberater – Strategieentwickler, Wirtschaftstreuhänder, NLP-Mastercoach, Systemischer Organisationsentwickler, Post Graduate in Umweltmanagement, Betriebswirtschaftsstudium WU Wien, akkreditierter Innovation Expert

Tätigkeitsschwerpunkte:

Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Strategie & Innovation, Steuerung & Turnaround;

Gründer des Strategieentwicklungsnetzwerkes orangecosmos – www.orange-cosmos.com ,

Vorstand des Managementcenter Nord – www.managementcenternord.at

Implementierungspartner der Corporate Planning AG, langjähriger Fachvortragender zu den Themen Strategie, Unternehmenssanierung, Innovation, Businessplanung, Mitglied bei den WKO Expertsgroups Innovation und Technologietransfer, sowie Unternehmensübernahme und -übergabe, Mitglied des Nachhaltigkeitsausschusses der Kammer der Wirtschaftstreuhänder, Lektor an der Fachhochschule-Wels, Lektor für den MBA BauW und Lektor für die Blue Danube Business School

Leitsatz: *Strategie ist bereits heute das zu tun, was sich morgen als richtig herausstellt.*

Zitat aus dem Buch: *Motivierst Du noch oder visionierst Du schon.*



Ing. Mag. Dr. Franz Günther Balik

Qualifikationen:

Unternehmensberater (CMC), Wirtschaftscoach, Steuerberater, gerichtlich beeideter SV für Fortbestehensprognoseerstellung, Anfechtungsgutachten, Kridagutachten

Tätigkeitsschwerpunkte:

Bei mehr als 1.300 erfolgreich realisierten Unternehmensfortbestandssicherungscausen als Unternehmensberater bereits eingebunden.

Geschäftsführer der IfF Institut für Fortbestehensprognoseerstellung (Strategieentwicklung, Unternehmensbewertung) GmbH.; www.fortbestehens-prognose.at

Realisierung von Finanzierungen, die sich infolge auch zu einem nachhaltigen positiven Projektertragserfolg für alle involviert Beteiligten entwickeln.

Partner von orangecosmos www.orange-cosmos.com

Mitglied des Managementcenter Nord – www.managementcenternord.at

Unternehmensberatung im Rahmen Dr. Balik Unternehmensberatung & Partner KG

Finalisierte Steuerberatung im Rahmen WTU Bilanz-Buchhaltung, Controlling, Finanzierung, Personalmanagement, Wirtschaftsförderungsconsulting – Steuerberatung GmbH. (Mitglied Fidas-Steuerberatungsgruppe)

Leitsatz: „Probleme sind in Aufgaben verpackte Lösungen“

Zitat aus dem Buch: „Der Eintritt in die Unternehmenskrise bietet gleichzeitig die große Chance seine Kernkompetenzen zu entwickeln und dadurch zu neuen Stärken und Selbstbewusstsein zu gelangen“.