

WH!TEBOOKS



Svenja Hofert

Erfolgreiche Existenzgründung für Trainer, Berater, Coachs

Das Praxisbuch für Gründung,
Existenzaufbau und Expansion

GABAL

Svenja Hofert
Erfolgreiche Existenzgründung für Trainer, Berater, Coachs

Svenja Hofert

ERFOLGREICHE EXISTENZGRÜNDUNG FÜR TRAINER, BERATER, COACHS

Das Praxisbuch für Gründung,
Existenzaufbau und Expansion

Mit CD-ROM

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-188-8
4., überarbeitete Neuauflage 2011

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen
www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg
www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

INHALT

Vorwort	9
1. Schnelle Antworten auf acht wichtige Fragen	11
Frage 1: Wie mache ich mich als Trainer selbstständig?	11
Frage 2: Womit mache ich mich als Trainer, Berater und Coach selbstständig?.....	11
Frage 3: Was kann ich verdienen?	12
Frage 4: Bin ich rentenversicherungspflichtig?.....	12
Frage 5: Sind wir als Trainingsgemeinschaft gleich eine GbR?...	13
Frage 6: Gelte ich als Freiberufler oder Gewerbetreibender? ..	14
Frage 7: Welche Gesellschaftsform bietet sich an?.....	14
Frage 8: Empfiehlt sich die Kleinunternehmerregelung?	14
2. Die Grundlage: Kreative Geschäftsidee	16
Die »Freie-Mitarbeiter-Falle«.....	17
Die Positionierung	19
EKS – die Engpass-Konzentrierte Strategie.....	21
Analysetabelle für die Positionierung	25
Nicht ohne Gefahren: Positionierung über den Preis.....	29
Der Trick mit »dem einen Begriff«.....	30
Das Dreibein: Sicherheit durch mehrere Standbeine	32
Marken anmelden	33
Teamideen – der gemeinsame Auftritt	36
Mit SWOT-Analyse Idee überprüfen	40
3. Unternehmerisches Bewusstsein entwickeln	41
Der Gründer als Produktentwickler	41
Der Gründer als Buchhalter und Kaufmann.....	43
Der Gründer als Vertriebler	43
Der Gründer als Werbechef.....	45
Der Gründer als Leiter des Kundenservice	46
Der Gründer als Personalverantwortlicher.....	47

4. Professionelle Preisfindung	49
Als Freelancer im indirekten Auftrag tätig werden.....	49
Der kalkulatorische Stundensatz.....	50
Preisfindung anhand von Wettbewerb und Markt.....	51
Preisfindung anhand des subjektiven Nutzens.....	54
Die Hochpreisstrategie.....	55
Preisdifferenzierungen.....	56
Die Sache mit der Umsatzsteuer.....	57
Rabatte.....	59
Geförderte Preise.....	60
5. Marketing: Strategische Entscheidungen und konkrete Aktionen	63
Name oder Firma? Ihre Vermarktungsstrategie.....	63
Strategie für den Freelancer.....	66
Corporate Identity und »Erstausrüstung«.....	71
Die Marketing-Maßnahmen im Überblick.....	75
Werbung mit Anzeigen: die Wiederholung macht's.....	78
Internetwerbung: Präsenz in Datenbanken.....	79
»Wunderwaffe« Public Relations.....	80
Events und Veranstaltungen.....	81
Verkaufsförderung: aktive Kaufentscheidung herbeiführen....	82
Direktmarketing mit Mailings.....	82
Empfehlungsmarketing.....	83
Akquisition per Telefon.....	85
Akquise auf Messen.....	98
Eintrag in eine Trainerdatenbank.....	99
Das eigene Buch als Marketinginstrument.....	101
6. Der Business-Plan als Sollvorgabe	108
Kredite kosten Geld.....	108
Das Herzstück: der Business-Plan.....	111
Gründungszuschuss.....	117

7. Die Wahl der Organisations- und Rechtsform.....	121
Die Gretchenfrage: Freiberufler oder Gewerbetreibender? ...	122
Trainer-Netzwerke.....	124
Ausübung mehrerer Tätigkeiten.....	126
Scheinselbstständig oder nicht?.....	126
Gemeinsam gründen.....	131
Die ungewollte GbR.....	134
Die gewollte GbR.....	135
Die Partnergesellschaft.....	138
Die GmbH.....	138
Die GmbH & Co. KG.....	141
Die Limited.....	142
Kleine Aktiengesellschaft (AG).....	144
Die OHG.....	145
Die KG.....	146
8. Verträge gestalten und Rechtsprechung beachten.....	148
Vom Auftrag zum Vertrag.....	148
Unterschied zwischen Werk- und Dienstvertrag.....	150
Beraterverträge mit Privatkunden.....	150
Beraterverträge mit Unternehmen.....	151
Wenn Sie als freier Mitarbeiter tätig werden.....	152
Urheberrechte beachten.....	154
Die allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB).....	156
Mietvertrag: Anmietung eines Büros oder Seminarraums.....	156
9. Buchhaltung und Steuerarten.....	158
Grundlagen der Buchhaltung.....	158
Zusammenarbeit mit dem Steuerberater.....	164
Die Steuerentwicklung.....	166
Die Einkommenssteuer.....	167
Die Gewerbesteuer.....	169
Die Körperschaftsteuer.....	169
Die Umsatzsteuer.....	170
Steuern sparen.....	172

10. Versicherungen: Für alle Fälle vorsorgen	179
Die Krankenversicherung.....	179
Die Rentenversicherung.....	181
Die Arbeitslosenversicherung.....	188
Versicherungen für Mitarbeiter.....	189
Die Berufsunfähigkeitsversicherung	190
Die betriebliche Haftpflichtversicherung und die Berufshaftpflicht	191
11. Mitarbeiter einstellen	194
Mitarbeiter einstellen kann sich lohnen	194
Minijobber einstellen.....	196
Freie Aufträge vergeben	198
Praktikanten und Azubis beschäftigen	199
Die Arbeitsverträge.....	200
Mitarbeiter günstig einstellen: Weitere Möglichkeiten.....	204
12. Optimieren und Expandieren	209
Schnelle Maßnahmen.....	209
Mittel- und langfristige Tipps	214
Bücher, Web-Tipps und wichtige Verbände	224
Stichwortverzeichnis.....	227

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser!

- »Nun ist meine Coachausbildung zu Ende – und was nun?«
- »Jahre lief mein Geschäft gut, nur auf Empfehlungsbasis – und jetzt? Ich weiß auch nicht mehr weiter.«
- »Wo ist bloß meine Nische, wie grenze ich mich ab?«

Solche Fragen runden typisch »formale« Fragestellungen wie die nach der Rentenversicherungspflicht, der Rechtsform, den Verträgen oder den Steuern ab. Gleich, ob Sie als IT-Consultant, als NLP-Trainer oder Business-Coach tätig sind – sie sind ganz ähnlich.

Dieses Existenzgründungs- und Expansionsbuch ist ein sehr praktischer Ratgeber für Sie. Mein Ansatz unterscheidet sich dabei von den sonst üblichen: Ich habe das Thema ganzheitlich betrachtet – und bei einer ganzheitlichen Betrachtung geben sich weiche und harte Faktoren die Hand. Die weichen Faktoren mache ich konkret, die harten durch eine verständliche Sprache leicht verdaulich.

**Ganzheitliche
Betrachtung**

In meiner Karriereberatungs-Praxis habe ich viel mit Freiberuflern und speziell auch mit Beratern und Trainern zu tun, kenne insofern die Fragen und den Wissensbedarf genau. Aus diesem Grund setzen die Kapitel zu den Themen »Geschäftsidee«, »Preis«, »Marketing« und »Expansion« Schwerpunkte, sind diese doch zentral für Ihren Erfolg.

**Musterdokumente
auf der CD**



Zentral für Ihren Erfolg sind auch die Musterdokumente auf der beiliegenden CD. Hier finden Sie zum Beispiel eine Rentabilitätsvorschau als zentralen Teil Ihres Business-Plans, die auf Trainer zugeschnitten ist, einen Coachingvertrag, Formulare zur Honorarkalkulation und Beispiele für Trainer-Profile. Um Ihnen die zielorientierte Nutzung der CD zu erleichtern, weise ich in dem Buch mithilfe eines Symbols darauf hin, wenn ein Musterdokument vorliegt.

Insgesamt möchte ich Ihnen eine runde Mischung für Ihren Start ins Trainerleben bieten, aber auch für den Aufbau Ihrer Trainertätigkeit – wenn Sie etwa aus der Rolle als freier Mitarbeiter herauswachsen oder aber sich neue Aufträge erschließen wollen.

Und nun wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre – und ich freue mich schon jetzt auf Ihre Anregungen und Ihr Feedback. Gerne beraten meine Partnerinnen und ich Sie bei Gründung und Expansion auch persönlich in Hamburg, Köln und Berlin. Senden Sie mir eine E-Mail oder rufen Sie mich an.

Stand aller Angaben und Empfehlungen ist der August 2006. Bitte beachten Sie, dass sich vor allem im Bereich Steuern und Fördermittel immer wieder einmal etwas ändern kann. Aktuelle Informationen dazu finden Sie auf meiner Website www.gruenderreports.de.

Svenja Hofert

E-Mail: hofert@karriereentwicklung.de

1. SCHNELLE ANTWORTEN AUF ACHT WICHTIGE FRAGEN

Sie wünschen sich zunächst einmal eine schnelle Antwort auf Fragen, die Ihnen unter den Nägeln brennen? In diesem Kapitel erhalten Sie Antworten auf häufige Fragen, die Trainer & Co. beschäftigen. Details lesen Sie dann bitte in den einzelnen Kapiteln nach.

Frage 1: Wie mache ich mich als Trainer selbstständig?

Erst einmal brauchen Sie eine Idee, mit der Sie sich auf den umkämpften Markt wagen können. Führen Sie einen Markttest durch, wenn Sie sich nicht bereits mit Aufträgen ausgestattet selbstständig machen können. Danach folgt die Entscheidung für die Art der Tätigkeit: Planen Sie eine Unternehmensberatung, vielleicht mit Mitarbeitern, oder möchten Sie als freier Trainer tätig sein? Sind Sie allein oder zu zweit? Schreiben Sie unbedingt einen Business-Plan, auch wenn Sie keine Kredite in Anspruch nehmen möchten. Dieses Unternehmenskonzept hilft Ihnen, sich über die eigenen Schwerpunkte und Preise klar zu werden. Klären Sie, ob eventuell Fördermittel für Sie infrage kommen.

Gründungsideoe

Frage 2: Womit mache ich mich als Trainer, Berater und Coach selbstständig?

Alle erfolgreichen Trainer haben auch eine Geschäftsidee. Die kann im Thema begründet liegen – dann lehren Sie etwas inhaltlich Neues (zum Beispiel Neuromarketing für die Medienbranche) oder etwas Bekanntes auf neue Art und Weise (NLP mit Humor). Die Idee kann auch auf einer bestimmten Trainingsmethode fußen oder auf der Persönlichkeit des Trainers.

**Spezielles
Thema besetzen**

Die Idee sollte aber eingegrenzt sein. Besetzen Sie ein spezielles Thema. Erfolgreiche Trainer sind niemals »Eier legende Wollmilchsäue«, die vom Vertriebs- bis zum SAP-R3-Training alles bieten. Erfolgreiche Trainer haben sich spezialisiert, denn nur in der Spezialisierung liegt auch Potenzial zur Gewinnoptimierung. Dem 10 001ten Kommunikationstrainer zahlt der Auftraggeber bestenfalls ein durchschnittliches Honorar. Wer sich dagegen in seinem Gebiet einen Namen gemacht hat oder sogar für ein bestimmtes Thema steht (wie Lothar Seiwert für das Thema »Zeitmanagement«), kann seine Honorare kräftig steigern. Hinzu kommt: Auch für Sie selbst ist es effektiver, nur wenige Themen zu bearbeiten – so sparen Sie die Zeit, die Sie brauchen, um sich immer wieder auf Ihre (neuen) Kunden einzustellen.

Dies gilt auch für Berater und Coachs. Wer alle Unternehmen in allen Fragen berät, wer nicht mehr als Business Coaching anbietet, wird sich am Markt kaum behaupten können. Für Berater empfiehlt sich eine thematische sowie branchenspezifische Spezialisierung. Coachs sollten sich zum Beispiel auf eine bestimmte Branche und/oder Zielgruppe fokussieren.

Frage 3: Was kann ich verdienen?

**Verdienst-
möglichkeiten**

Die Spanne für Trainer ist riesig groß: Während freie Dozenten mitunter kaum 18 Euro für eine Unterrichtsstunde bekommen, erwirtschaften namhafte Trainer, die für Firmen arbeiten, bis zu 3000 Euro am Tag. Unternehmensberater nehmen Tagessätze ab ca. 350 bis rund 1500 Euro am Tag.

Frage 4: Bin ich rentenversicherungspflichtig?

**Die Freie-
Lehrer-Falle**

Dies kommt auf die Art Ihrer Tätigkeit an. Ist diese einem Lehrer oder Erzieher vergleichbar, so müssen Sie in die Deutsche Rentenversicherungsanstalt Bund (ehemals BfA) einzahlen. Unter Umständen auch rückwirkend, wenn Sie nachträglich als »freier

Lehrer« identifiziert werden. Dass der Staat in Zeiten leerer Rentenkassen ein hohes Interesse daran hat, liegt auf der Hand.

Auch als Coach stecken Sie in der Freie-Lehrer-Falle fest. Steht indes klassische Unternehmensberatung und Konzeption im Vordergrund Ihrer Tätigkeit, treten Sie vielleicht sogar als Organisator von Trainings auf, ist keine Rentenversicherungspflicht gegeben. Lesen Sie für weitere Informationen bitte das Kapitel zum Thema »Versicherungen«.

Frage 5: Sind wir als Trainergemeinschaft gleich eine GbR?

Treten Sie gemeinsam auf, etwa mit einem gemeinsamen Logo und einer Website, kann das Finanzamt Sie auch nachträglich als GbR entlarven. Konsequenzen daraus: Rechnungen sind unter Umständen nicht mehr gültig, der Vorsteuerabzug entfällt, Sie müssen Geld zurückzahlen. Mindestens genauso »schlimm«: Sie haften für Ihren Netzwerkpartner, etwa, wenn dieser seinen Kredit nicht zahlt. Denn: Die GbR braucht keinen Gesellschaftervertrag, um als solche gewertet zu werden, und haftet gesamtschuldnerisch. Wenn Sie keine GbR und damit die gesamtschuldnerische Haftung wollen, treten Sie gegenüber Auftraggebern nicht als Gemeinschaft auf, sondern nur als Kooperationspartner. Jeder sollte nach außen deutlich sichtbar als Einzelunternehmer firmieren, mit entsprechend eigener Corporate Identity, also eigenen Visitenkarten etc.

GbR: gesamtschuldnerische Haftung

Für einen begrenzten Auftrag können Sie sich auch als ARGE aufstellen, dies ist eine Form der GbR, bei der die Haftung nur auf den Auftrag begrenzt ist. Weitere Alternative mit Haftungsbegrenzung bei gleichzeitigem Erhalt der Freiberuflichkeit ist die Partnergesellschaft. Mehr dazu lesen Sie im Kapitel zu den »Organisations- und Rechtsformen«.

Frage 6: Gelte ich als Freiberufler oder Gewerbetreibender?

Beim Finanzamt
informieren

Während Trainer und Coachs als artverwandt mit dem freien Lehrer eingestuft werden, der auf der Liste der freien Berufe verzeichnet ist, und damit unstrittig freiberuflich tätig sind, sind Unternehmensberater unter Umständen Gewerbetreibende – jedenfalls sofern sie keine akademische Ausbildung besitzen und nur Unternehmensteile beraten (etwa die EDV). Oft entscheiden Finanzämter auch unterschiedlich, sodass Sie im Zweifelsfall eine schriftliche Einschätzung Ihres Finanzamts benötigen, um letztendlich beruhigende Sicherheit zu gewinnen.

Frage 7: Welche Gesellschaftsform bietet sich an?

Als Trainer, Coach und Berater sind Sie bei einer akademischen Ausbildung normalerweise Freiberufler. Sind Sie zu mehreren Partnern, kommen für Freiberufler die Partnergesellschaft und die GbR infrage, denn beide erhalten die Freiberuflereigenschaft. Mit der Gründung einer GmbH, einer Limited und natürlich auch einer AG werden Sie dagegen automatisch gewerblich tätig und müssen damit auch Gewerbesteuer zahlen.

Einstiegslösung
GbR

Da Sie als Trainer, Berater und Coach in der Regel kein Unternehmen gründen, das sehr hohe Investitionen erforderlich macht, bietet sich vielfach die GbR als Einstiegslösung an. Sind Ihre Kunden allerdings Firmen, bevorzugen vor allem die größeren Konzerne häufig die GmbH als Geschäftspartner. Dies gilt vor allem für Selbstständige im IT-Bereich, die auf Projektbasis arbeiten. Lesen Sie hierzu bitte wieder das Kapitel zu den »Organisations- und Rechtsformen«.

Frage 8: Empfiehlt sich die Kleinunternehmerregelung?

Die Kleinunternehmerregelung befreit Sie von der Pflicht, Umsatzsteuer für den Staat zu erheben und diese abzuführen. Sie

nehmen also Bruttobeträge ein, können im Gegenzug aber auch keine Umsatzsteuer abziehen. Die Kleinunternehmerregelung dürfen Sie in Anspruch nehmen, wenn Sie im ersten Jahr weniger als 17 500 Euro und im zweiten Jahr nicht mehr als 50 000 Euro Umsatz erzielen.

Daraus ergibt sich, dass die Regelung nur bei nebenberuflichen Tätigkeiten oder Teilexistenzen infrage kommt. Und selbst dann empfiehlt sich die Inanspruchnahme nur, wenn Sie – erstens – für umsatzsteuerbefreite Institutionen arbeiten und – zweitens – kaum Investitionen tätigen müssen. Sobald Ihre Zielgruppe »Firmen« lautet, ist die Kleinunternehmerregelung auch marketingtechnisch unvorteilhaft: Sie müssen mit jeder Rechnung und auch schon im schriftlichen Angebot darauf hinweisen – und damit auch auf Ihre überschaubaren Umsätze. Dass Honorarverhandlungen vor diesem Hintergrund schwieriger sind (»Der macht das ja eh nur als Hobby, also zahlen wir weniger«), liegt auf der Hand. Viele Firmen lehnen Kleinunternehmer zudem ab, weil sie gar nicht verstehen, dass deren Beschäftigung an sich keine Nachteile birgt.

Vor- und Nachteile

2. DIE GRUNDLAGE: KREATIVE GESCHÄFTSIDEEN

Vielleicht sagen Sie sich jetzt: Ist doch klar, mit welcher Idee ich mich als Trainer oder Berater selbstständig mache! Aber das ist es nicht. Wenn Sie als freier Mitarbeiter auf einer vor allem vertraglich selbstständigen Basis starten, reichen vielleicht Fachkenntnisse, didaktisches Können und gute Beziehungen, um genügend Euros für den Lebensunterhalt zu verdienen. Aber reicht es auch perspektivisch – also mit Blick auf das Entwicklungspotenzial der nächsten Jahre? Wenn Dozenten, Trainer oder Coaches sich ohne richtige Idee selbstständig machen, birgt dies immer das Risiko des Misserfolgs und der Abhängigkeit von einem oder wenigen Auftraggebern. Ich nenne es die »Freie-Mitarbeiter-Falle«.

Einzigartiges bieten Sofern Sie jedoch ein langfristig trag- und ausbaufähiges Unternehmen aufbauen wollen – auch als Ein-Mann-Firma oder im zweiten Schritt nach einer Phase als freier Mitarbeiter –, brauchen Sie eine gute und kreative Idee. Erfolgreiche Gründer haben immer etwas Einzigartiges zu bieten, besetzen eine Nische, machen etwas anders als die anderen!

Und darum lernen Sie in diesem Kapitel,

- was eine gute Idee im Trainingsbereich ausmacht,
- wie Sie eine Idee entwickeln und
- wie Sie Ihre Idee auf Kompatibilität zum Markt testen.

DIE »FREIE-MITARBEITER-FALLE«

Um gleich mit einem gängigen Vorurteil aufzuräumen: Freie Mitarbeit hat nichts mit steuerrechtlicher Freiberuflichkeit zu tun. Sie ist vielmehr dadurch gekennzeichnet, dass Sie nicht im direkten Kundenauftrag arbeiten, sondern für ein Institut oder Unternehmen. Diese Form der Selbstständigkeit engt Ihre Selbstdarstellung beträchtlich ein. Und sie wird, vor allem im Weiterbildungsbereich, oft erbärmlich schlecht bezahlt. Ausschließlich von freier Mitarbeit leben etwa Dozenten an den Volkshochschulen, bei den Handelskammern oder Weiterbildungsinstituten, die die undankbare Aufgabe haben, auch im Auftrag der Agentur für Arbeit zu qualifizieren.

Freie Mitarbeit

Mir sind nicht wenige freie Dozenten begegnet, die eine dreiviertel Stunde für einen Lohn von 18 Euro unterrichten. Diese Dozenten bekommen von ihrem Auftraggeber keine Pausen bezahlt, keinen Urlaub und keine Sozialversicherungen. Sie unterrichten nicht selten von »PowerPoint für Profis« bis zu »Java für Einsteiger« einfach alles – und können bei vollem Einsatz oft kaum mehr als 2500 Euro im Monat verdienen, was für einen Selbstständigen ein extrem geringes Einkommen darstellt.

Für mich ist dies keine unternehmerische Tätigkeit: Dozenten in freier Mitarbeit sind höchstens steuerrechtlich selbstständig – mehr in aller Regel nicht. Die meisten Einnahmen werden häufig aus ein und derselben Quelle geschöpft. Konsequenz: Fällt ein Auftraggeber aus, reißt dies gleich den freien Mitarbeiter mit in die Krise. Um dies zu vermeiden, sollten gerade freie Mitarbeiter darauf achten, nie dauerhaft mehr als 20 Prozent aus derselben Quelle einzunehmen.

Mehrere Einnahmequellen

Trotz dieser kritischen Worte: Es gibt es viele Dozenten, die sehr zufrieden mit ihrer Arbeit sind und mehrere Auftraggeber haben, die sie voll auslasten. Es handelt sich dabei zumeist um

Dozenten, die gar nicht Unternehmer sein wollen, sondern einfach »nur« selbstständig. Und wenn der Stundensatz nicht unter 40 Euro fällt, ist eine solche Tätigkeit ja auch finanziell zu vertreten: Schließlich ist es etwas anderes, ob Sie nun fünf Trainingstage im Monat à 1000 Euro verkaufen können und jede Menge Aufwand durch die Akquisition haben – oder ob Sie nur durch einen Eintrag in Semester- oder Monatslisten jeden Tag voll ausgelastet sind und mit 8 mal 40 Euro mal 5 Tage mal 4 Wochen rechnen können.

Schritte aus der freien Mitarbeit

Oft ist freie Mitarbeit ein Einstieg. Je mehr Sie Ihre Kenntnisse verfeinern und je klarer Sie sich mit Ihren Fähigkeiten positionieren können, desto leichter wird es Ihnen fallen, Auftraggeber aus der freien Wirtschaft zu gewinnen.

Exit-Strategien Häufig aber ist es sinnvoll, sich von der freien Mitarbeit zu lösen. Dann stehen zwei »Exit«-Strategien für freie Mitarbeiter zur Verfügung:

1. Wenn Sie sich selbstständig machen und einen Hauptauftragnehmer in die Selbstständigkeit mitnehmen, können Sie im ersten Jahr sukzessive neue Kunden akquirieren und das Auftragsvolumen bei Ihrem ersten Hauptauftraggeber schließlich reduzieren oder es an einen Mitarbeiter, den Sie einstellen, delegieren. Jener Hauptauftragnehmer garantiert Ihnen jedoch zunächst einmal eine solide Basis.
2. Sollten Sie mit einem Gemischtwarenladen – vom Präsentationstraining bis zum Manager-Coaching – starten, so wandeln Sie diesen sukzessive in ein Fachgeschäft um. Fokussieren Sie sich mithilfe der Tipps auf den nächsten Seiten auf eine Nische und versuchen Sie, nach und nach auch erste direkte Aufträge zu gewinnen.

Auch wenn die Bindung an einen Auftraggeber Sicherheit gibt und lukrativ scheint: Nur einen oder wenige Abnehmer zu haben, ist aus unternehmerischer Sicht höchst gefährlich!

DIE POSITIONIERUNG

Stellen Sie sich einen Marktplatz vor, auf dem Seminare und Beratungsleistungen vertrieben werden. Wo stehen Sie mit Ihrem Stand? Wo ist Ihre Position? Sehen Sie sich in Nähe der Vertriebs-trainer für die IT-Branche oder dort, wo die Coachs stehen?

Bitte versuchen Sie nie, sich mitten hineinzustellen. Wenn schon noch ein Coach, dann bitte ein besonderer, ein Ordnungs-Coach zum Beispiel oder ein Positionierungs-Coach für die Trainerbranche. Womit wir bei der thematischen Positionierung wären, der Abgrenzung über Inhalte und Kernkompetenzen. Dazu gehört auch die Abgrenzung über eine bestimmte Methode, die Sie selbst erfunden und am besten auch gleich als Marke geschützt haben (siehe EKS®-Strategie von Wolfgang Mewes oder das Life-Work-Planning nach Bolles).

**Auf »Marktplatz«
positionieren**

Eine solche Art der Abgrenzung ist die mit Abstand am meisten erfolgversprechende. Aber nicht jeder Trainer oder Berater will gleich überregionalen Erfolg. Oft steht vor der »Erfindung« eines einzigartigen Themas und dem Finden einer Nische ein längerer Entwicklungsprozess. Ohne diesen Prozess hätten auch erfolgreiche Trainer nicht ihr Thema oder ihre Nische finden können. Verzweifeln Sie also nicht, wenn Sie nicht gleich die ultimative Idee haben: Vieles beginnt und wächst im Kleinen, und nicht jeder Gründer möchte auch gleich ein hoch bezahlter Startrainer werden.

Geduld beweisen

Positionierungsmerkmale kombinieren

Die folgende Tabelle zeigt, wie Sie sich sonst noch positionieren können – mitunter ist es dabei sinnvoll, zwei bis drei Merkmale zu kombinieren, um den eigenen Platz auf dem Markt zu definieren.

PRAXISCHECKLISTE »POSITIONIERUNGSHILFE«

Positionierung über	Wie? Wann?	Beispiel	Risiken
Ausbildung	Wer bei einer Koryphäe ein paar offizielle Stunden genossen hat, verschafft sich so Zugang zum Markt.	Karriereberaterin Madeleine Leitner, die bei Dick Bolles in »die Schule« gegangen ist	Es handelt sich »nur« um einen Trend.
Erfahrung	30 Jahre Erfahrung in der Personalabteilung der Bankbranche sind ein enormer Vorsprung.	Diverse Personalberater, die sich im fortgeschrittenen Alter selbstständig machen	Allein oft nicht ausreichend, sofern Kontakte nicht gut/vielseitig genug
Methode	Entweder Sie selbst entwickeln eine neue Methode (»Humor-NLP«) oder Sie verfolgen die Methode eines bekannten Trainers.	Erfolgsteams nach Barbara Sher	Wenn zu viele auf einen neuen Zug aufspringen, ist der Markt bald gesättigt.
Thema	Das Thema ist einfach noch nicht besetzt – oder noch nicht von einer wirklichen Koryphäe.	Zeitmanagementpapst Lothar Seiwert	Die Nische wird zu klein – rechtzeitig an Erweiterung denken.
Persönlichkeit	Abgrenzung über eine besondere Art, mit Kursteilnehmern oder Menschen umzugehen	Sabine Asgodom	Die Person ist plötzlich als Typ nicht mehr gefragt.
Region	Wenn es in Ihrer Umgebung zum Beispiel noch keine Sprachenschule gibt	Sprachenschule in der schleswig-holsteinischen Stadt Wedel	Schnell kann das nächste Institut aufmachen und zur Konkurrenz werden.

Service	Wenn Sie merken, dass es bei anderen daran hapert, können Sie auf diese Karte setzen.	Überall möglich	Oft machen straffe Kostenvorgaben ehrgeizige Ziele zunichte.
Team	Wenn Sie zum Beispiel zu zweit sind und im Doppelpack auftreten, um doppelte Kompetenz zu signalisieren	»Bewerberpäpste« Jürgen Hesse und Hans-Joachim Schrader	Streit unter den Kollegen
Unternehmensgröße	Die meisten Trainer sind Einzelkämpfer. Wer hier zum Beispiel spezielle Kompetenz im IT-Bereich mit unterschiedlichen Personen abdeckt und bündelt, dürfte einen Marktvorteil haben.	Pegasus Informatik AG, www.pegasus-informatik.de	Hohe Gründungs- und Markterschließungskosten
Zertifizierungen	Eine bestimmte Klientel in bestimmten Branchen legt enormen Wert auf die »richtige« Zertifizierung.	Supervisoren des DGSV	Die Zertifizierung hat höhere Priorität als die Persönlichkeit. Fast automatisch führt dies dazu, dass die Person in den Hintergrund rückt; Gefahr von nachwachsender Konkurrenz, durch Vergleichbarkeit. Druck auf Preise möglich

EKS – DIE ENGPASS-KONZENTRIERTE STRATEGIE

Vom Thema Positionierung ist es nur ein kleiner Schritt zu EKS, einer Erfolgsstrategie, die davon ausgeht, dass jedes Unternehmen, aber auch jeder Selbstständige und auch jeder Angestellte sich auf seine Stärken konzentrieren sollte. Nur eine solche Ni-

schenpositionierung schafft die Voraussetzung für langfristigen Erfolg.

Erfolgseckpfeiler Die engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie wurde von dem Strategieexperten Wolfgang Mewes bereits in den frühen Siebzigerjahren entwickelt, gewinnt aber erst in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Mewes hatte durch Beobachtung von Erfolgskonzepten vier Eckpfeiler identifiziert:

ECKPFEILER DES ERFOLGS

1. Eckpfeiler **Stärkenkonzentration**: Konzentrieren Sie sich auf Stärken, verzetteln Sie sich nicht, indem Sie versuchen, Schwächen auszubügeln.
2. Eckpfeiler **Kräftebündelung**: Bündeln Sie Ihre Kräfte mit Blick auf eine klar und eng umrissene Zielgruppe. Ihre Dienstleistung darf nicht für jeden sein.
3. Eckpfeiler **Nische**: Besetzen Sie eine Nische. Sie sollten nie genau das machen, was bereits von anderen angeboten wird.
4. Eckpfeiler **Problemlöser sein**: Entwickeln Sie sich zum besten Problemlöser für Ihre Zielgruppe. Das bedeutet auch, dass Tiefen-Know-how wertvoll ist. Versuchen Sie also lieber, immer besser zu werden, statt immer mehr anzubieten!

Sie entwickeln Ihr Unternehmen auf der Basis der EKS-Strategie, indem Sie sechs zeitlich aufeinander folgende Phasen durchlaufen:

Phase 1: Kernkompetenzen

Ermitteln Sie Ihre absoluten Kernkompetenzen. Bedenken Sie, dass es sich um kommunizierbare Kernkompetenzen handeln muss. Diese Kompetenzen müssen Sie von anderen unterscheiden, es dürfen keine Selbstverständlichkeiten sein. Dass ein Trai-

ner kommunikativ ist, versteht sich von selbst. Dass er eine neue und bisher unentdeckte Methode in den USA kennen gelernt hat, dagegen nicht.

Schreiben Sie Ihre Kernkompetenzen auf Kärtchen und heften Sie sie an den Metaplan. Bringen Sie die Kernkompetenzen in eine Rangordnung. Nehmen Sie Karten ab, die nicht wirklich zur Kernkompetenz gehören, bis nur eine einzige Karte übrig bleibt. Analysieren Sie diese hinsichtlich folgender Fragen:

**Kernkompetenz
ermitteln**

- Haben andere die gleiche Kernkompetenz? Wenn ja: Wie lässt sich diese abändern, sodass sie einzigartig wird?
- Ist diese Kernkompetenz leicht kommunizierbar, verstehen andere sie?
- Löst diese Kernkompetenz ein Problem?
- Welche Zielgruppe wird durch die Kernkompetenz angesprochen?

Phase 2: Geschäfts- und Aufgabenfeld

Was ist das Geschäfts- bzw. Aufgabenfeld, das den meisten Erfolg verspricht, weil es keine nennenswerte Konkurrenz gibt?

Analysieren Sie Geschäfts- und Aufgabenfelder, indem Sie sich die hier bereits aktiven Trainer anschauen, etwa Vertriebstrainer in der Automobilbranche oder Trainer für Risikomanagement. Je kleiner die Segmente sind, die Sie sich anschauen, desto eher werden Sie auf Ideen kommen. Manchmal liegt die Lösung auch in einer Kombination mit Phase 3 – also der Frage nach der Zielgruppe.

**Konkurrenz-
analyse**

Phase 3: Zielgruppe festlegen

Welches ist die Zielgruppe, die braucht, was Sie anbieten? Wenn Sie eine bestimmte Zielgruppe festgelegt haben, aber nicht genau

**Zielgruppen-
analyse**