



# ... heute würde man es „Coaching“ nennen ...

## Arbeiten mit Menschen nach EKS-Grundsätzen. Fallbeispiele von Gerd Brüggemann

### Anleitung zum Erfolg

Wenn man sich heute das wirtschaftliche Geschehen und die vielfältigen Informationen darüber einmal in Ruhe und mit dem nötigen Abstand anschaut, kommt man zu dem Schluß, daß noch nie so viel über den „Wandel“ geredet und geschrieben worden ist wie heute. Dabei stellt man gleichzeitig fest, daß der Hang zum „Bewahren“ offenbar noch nie so ausgeprägt war, wie heute, so scheint es zumindest.

Schaut man genauer hin, so erkennt man, daß die Wandlungsfähigkeit offenbar eine Funktion der Größe eines Systems ist (gängiger Vergleich: Große Partei mit einem Supertanker). Das gilt auch für große Firmen, Organisationen und staatliche Formen. Oft ist die Bewegung des Wandels kaum wahrnehmbar, obwohl er stattfindet, wenn der Druck des übergeordneten Gesamtsystems groß genug ist. Der Kraftaufwand für die Herbeiführung des Wandels ist aber groß und es dauert u.U. sehr lange, bis er sichtbar und wirksam wird. Das ist sehr kostspielig (siehe Zusammenbruch der UdSSR oder Großfirmen und die Folgen).

Um zu erkennen, wo man Kräfte für die Beschleunigung des Wandels ansetzen muß, sollte man sich die innere Struktur des Systems anschauen.

Zweifelsfrei ist die Aktivierung des Wandels bei kleinen Systemen schneller und erfolgreicher ins Werk zu setzen als bei großen. Die Wandlungsfähigkeit eines Einzelunternehmers, z.B. eines Gründers, scheint unter der richtigen Anleitung den größten Erfolg zu haben. Die Zahlen über den Anteil der kleinen und mittleren Unternehmen, die durch ihre Wandlungsfähigkeit (schnelle Anpassung an den Markt und dessen Verhältnisse) ins unternehmerische Leben treten und überleben, scheint das zu bestätigen. Die Gründer stellen eine Zielgruppe dar, bei der sich Bemühungen lohnen. Dort liegt auch der Ansatz für die Gestaltung des wirtschaftlichen Umfeldes durch die Politik aber nicht nur in Ankündigungen und Subventionen.

**Suchen Sie sich einen „Sparringspartner“ und üben Sie mit ihm anhand von täglichen Problemstellungen die Anwendung der EKS!**

Jeder EKSler weiß, daß die Mittel, um Prozesse in Gang zu setzen, häufig sehr knapp sind. Man weiß mittlerweile, nach jahrzehntelanger finanzieller Förderung mit Unsummen von Geld, daß der Erfolg in keinem Verhältnis zum Aufwand stand. Wenn nicht Geld, was ist also die knappe Ressource, um

in dieser Zielgruppe etwas zu erreichen? Jeder EKSler würde denken und sagen: „Ist doch klar, man muß ihnen strategisches Denken und Handeln vermitteln.“ Aber: Ist das so einfach?... EKS-Kurs kaufen, an einem Seminar teilnehmen, Schulung machen...

### Sparringspartner Guth

Ich will nachfolgend ein paar Beispiele geben, wie Prozesse für Entwicklung und Wandel angestoßen wurden und zum Erfolg geführt haben – mit der EKS. Ich beziehe mich dabei auf Beispiele aus einem Projekt in dem Herr Guth und ich unsere Erfahrungen gesammelt haben, dem „AGH-Augsburger Gewerbehof“, den wir in Bad Kissingen auf einer EKS-Veranstaltung vorgestellt haben und der heute noch erfolgreich existiert, obwohl wir inzwischen in anderen Projekten arbeiten.

Die Zusammenarbeit zwischen Wolfgang Guth und mir entwickelte sich, nachdem wir beide den EKS-Kurs gemacht hatten, in der zunächst gelegentlichen Diskussion über Problemsituationen in dem jeweiligen Tätigkeitsfeld, wo man Lösungen und Ansätze mit Hilfe der EKS finden konnte. Vielleicht war das schon eine Art „Coaching auf Gegenseitigkeit“. Nachdem das ohne jegliche geschäftliche Verbindung ablief, hatten wir beide eine gute Trainingszeit, die erst später in echte geschäftliche Projekten mündete.

Wir können EKSlern nur empfehlen, sich einen solchen „Sparringspartner“ zu suchen und mit ihm anhand von täglichen Problemstellungen die EKS anwendend zu üben. Wolfgang Mewes

sagt zwar immer wieder, daß die EKS-Anwendung ganz einfach ist, um Probleme zu lösen, aber er sagt auch, daß man ein gewisses Training braucht, um gut zu werden. Ein solches „Coaching auf Gegenseitigkeit“ hat zu dem den Vorteil, daß sich mit der Zeit ein Vertrauensverhältnis entwickelt, auf dessen Basis gute Lösungen wachsen können. Diese Grunderfahrung kann man sehr gut auf Verhältnisse mit Kunden und Partnern übertragen, denn sie sollen spüren, daß dieser menschliche Grundansatz „Vertrauen“ die Kräfte mobilisiert, die man braucht, um die Prozesse in Gang zu setzen und den Erfolg zu erreichen.

Basis der EKS ist die strategische Engpaßkonzentration des Unternehmens, d.h. die eigenen Kräfte spezialisiert zu konzentrieren, auf das brennendste Problem der Zielgruppe. Das bedeutet: Orientierung an den Spannungen des Marktes und Konzentration der Stärken des Betriebes auf den jeweils wechselnden Engpaß der Zielgruppe. Der so in Gang gesetzte Lernprozeß führt zu Energie- und Innovationsgewinn für alle, die an diesem Prozeß aktiv mitwirken. Das ergibt Motivation, führt zu Erfolg und läßt Schwächeperioden, die in jedem Prozeß auftreten, schneller überwinden und stärkt das Durchhaltevermögen in schwierigen Situationen.

### Beispiel: Haberl und Pabst

Zwei junge Eisenbahnmodellbauer hatten eine Idee. Sie wollten Bausätze für Modelleisenbahnen, z.B. die kleinste Rangierlok der Bundesbahn, herstellen. Sie beherrschten die Produktionstechnik und kannten die Bedürfnisse des Endverbrauchers. Die ersten Muster wurden in der häuslichen Waschküche hergestellt. Die Nachfrage war sehr schnell größer als die Waschküchekapazität hergab. Sie kamen zum AGH und verhandelten über die Anmietung einer Büro- und Produktionsfläche. Bei dem Erstgespräch, in dem sie mit der Frage nach der Größe der Fläche und den Entwicklungsmöglichkeiten konfrontiert wurden, stellte sich heraus, daß sie nur geringe Geldmittel, keinerlei Kenntnisse über die Struktur des Marktes, Vertriebskanäle und Werbung

sowie Arbeit am Kunden hatten. Die beiden jungen Leute hatten jedoch ein gutes Produkt und viel Mut.

Schon beim ersten Gespräch war klar, daß über die offensichtlich vorhandenen Engpässe gesprochen werden mußte. Beim Beginn eines Coachingprozesses müssen alle notwendigen Fragen gestellt und von den jungen Leuten nach und nach beantwortet werden. Herr Guth wirkte in diesem Prozeß als Moderator, der das Finden der Lösungen für den nächstwichtigen Schritt den Gründern überließ. Als Absatzmittler waren den Gründern nur drei Fachgeschäfte bekannt. Das war als Basis zu gering, deswegen wurde gefordert, im Nahbereich von Augsburg die möglichen Partner festzustellen und über das Produkt zu informieren.

**Ein solches „Coaching auf Gegenseitigkeit“ hat zu dem den Vorteil, daß sich mit der Zeit ein Vertrauensverhältnis entwickelt.**

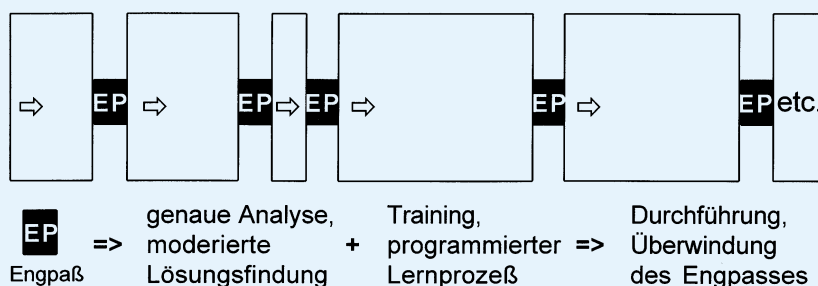
Es stellte sich heraus, daß die beiden noch nie einen Werbebrief konzipiert hatten. Beim ersten Versuch entstand ein schöner deutscher Aufsatz, aber eben kein Werbebrief. Im Gespräch wurde herausgearbeitet, was wohl der Empfänger aufgrund dieses Briefs tun würde – nämlich nichts. Es war schnell klar, daß dieser Brief Aufmerksamkeit erwecken, Informationen geben und eine Handlung auslösen muß. Die Formulierung dazu fanden die Gründer

selbst. Der Werbebrief ging über den Kirchturm herum an 37 Fachgeschäfte. Aus den 37 brieflichen Erstkontakten kamen eine Reihe von Bestellungen und die restlichen Firmen mußten besucht werden.

Prompt ergab sich der nächste Engpaß, die Gründer waren noch nie bei neuen Kunden gewesen. Herr Guht wurde gefragt, ob er nicht mitkommen könne. Das wurde sofort abgelehnt und ein abendliches Gesprächstraining mit Tonband und verteilten Rollen durchgeführt. Aus diesen Besuchen ergaben sich wertvolle Erkenntnisse über weitere Anforderungen an das Produkt, die Verpackung, die Montageanleitung und über die Konditionen. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde die nächste Werbeaktion bayernweit durchgeführt. Die Nachfrage war nun so groß, daß eine Anmietung risikolos möglich war.

Die Gründer waren während des bisher geschilderten Zeitraumes noch in einem unselbständigen Arbeitsverhältnis beschäftigt. Damit beide von der neuen, eigenen Firma leben konnten, war es notwendig das Auftragsvolumen zu vergrößern. Die beste Möglichkeit, den Bekanntheitsgrad schlagartig zu erhöhen, war die Teilnahme an der Spielwarenmesse in Nürnberg. Die Frage war, wie bekommt einen Messeplatz. Aus einem Telefonat mit der Messeleitung ergaben sich zwei Tatsachen: die Standmiete war außerordentlich hoch und für die Gründer nicht bezahlbar, zudem war die Messe auf Jahre hinaus ausgebucht. War damit das Ende des Prozesses erreicht, oder gab es noch andere Alternativen?

### Engpaßorientiertes Coaching führt zum Erfolg



Den aktuellen Engpaß zu erkennen und zu überwinden, ist eine wichtige Aufgabe, wenn man bis zum Erfolg durchhalten will. Hier kann ein Coach sehr nützlich sein, der einen darin trainiert, den jeweils anstehen Engpaß - selbst - zu überwinden. © TR '99

Es gab zwei Möglichkeiten, die im Gespräch erarbeitet wurden: Ein bundesweites Mailing und ein spezieller Ansatz, doch an der Spielwarenmesse teilzunehmen und zwar im „Huckepackverfahren“, d.h. bei einem großen Aussteller eine kleine Standfläche mit entsprechend niedrigen Kosten zu bekommen. Dies gelang den jungen Gründern und damit waren sie schon im ersten Jahr auf der wichtigsten Spielwarenmesse der Welt. Aufgrund des hervorragenden Messeergebnisses war die Auslastung für ein Jahr gesichert. Schon war der nächste Engpaß da, Aufbau einer leistungsfähigen Produktion,... usw ... usw ... usw ...

Dieses Beispiel zeigt, daß der durch das permanente Coaching inganggesetzte Lernprozeß für alle Teilnehmer zum Erfolg geführt hat. Die Gründer hatten eine gute Geschäftsgrundlage, der Markt neue, interessante Produkte und der Augsburgsburger Gewerbehof einen gesunden, sich gut entwickelnden Mietpartner.

### **Beispiel: APS Augsburgsburger Pumpenservice**

Die Gründer waren auf dem Gebiet des Pumpenservices in einem größeren Betrieb tätig und konnten weder ihre Fähigkeiten einsetzen, noch die deutlich erkennbaren Marktchancen ausschöpfen. Sie beschloßen, sich selbständig zu machen und eine Firma zu gründen, die eine spezialisierte Dienstleistung anbietet. Sie erreichten den Abschluß eines Vertrages mit dem zweitgrößten Pumpenhersteller in Deutschland. Die Gründer hatten ein klares Konzept, auch über die Raumgrößen und die anzumietenden Flächen.

Beim ersten Gespräch ergab sich, daß die für den Start vorgesehenen Mittel für die Anmietung der konzipierten Gewerbeflächen nicht ausreichte. Weil die Gründer an dem Standort des Augsburgsburger Gewerbehofes und dessen Serviceangebot interessiert und vom AGH-Konzept überzeugt waren, wurde in einem Coachingprozeß die Frage

untersucht, wie die Platzfrage durch geschickte Ablaufgestaltung so organisiert werden konnte, daß das eingeplante Mietbudget ausreichte. Damit waren sie in der Lage, den Mietvertrag abzuschließen.

Vorgesehen war, die Firma in Form einer GmbH zu führen. Da sie in Augsburg das erste Unternehmen waren, das ausschließlich Pumpenservice anbot, wurde die Firmenbezeichnung „APS Augsburgsburger Pumpenservice“ gewählt. Das war notwendig, um die Alleinstellung deutlich machen. Bei der für die GmbH notwendige Überprüfung durch die Kammern ergab sich der nächste Engpaß: eine Reihe von Einsprüchen von Kammerfirmen. Man verlangte den Nachweis, daß die neue Firma Marktführer in Augsburg ist. In intensiven Gesprächen mit den Gründern wurden

***Die durch den Coachingprozeß immer wieder herbeigeführte Orientierung an den Spannungen des Marktes und Konzentration der Stärken des Betriebes führt zum Erfolg.***

die Fakten ermittelt, mit denen sie den Nachweis der möglichen Marktführerschaft erbringen konnten.

Gleichzeitig hat der größte Wettbewerber gegen den exponierten Firmennamen Einspruch erhoben. Die entstandene Situation war insofern sehr kritisch, da der Mietvertrag bereits unterschrieben, Material bestellt war, Aufträge vorlagen und die bisherigen Arbeitsverhältnisse gekündigt waren. Der Engpaß war die Blockade der Eintragung ins Handelsregister. In einem echten Krisencoaching mit allen Beteiligten wurde eine strategische Lösung entwickelt, die darin bestand, dem einsprechenden Konkurrenten die Kooperation auf seinem Spezialgebiet Elektromotoreninstandsetzung anzubieten.

Da die Lage für das im Gründungsprozeß befindliche Unternehmen immer kritischer wurde, mußte sofort gehandelt werden. Die Verhandlungen mit dem Konkurrenten über eine Kooperation konnte nur in einem sofortigen,

persönlichen Gespräch geführt werden. Für dieses Gespräch wurden die Gründer in einem intensiven Coaching vorbereitet. Das so vorbereitete Gespräch mit dem Konkurrenten war erfolgreich, er nahm das Angebot für die Kooperation an und zog den Einspruch zurück.

Das Unternehmen entwickelte sich solange gut, bis es an den nächsten Engpaß kam. Das Verhältnis zwischen Kosten und Umsatz kam aus dem Gleichgewicht, so daß mehr Umsatz erforderlich war. Die Vorstellung der Jungunternehmer war, eine Umsatzausweitung durch die Generierung neuer Zielgruppen zu erreichen. Im Coachingprozeß führte Herr Guth durch intensives Hinterfragen die Jungunternehmer dazu, das bestehende Marktpotential in den bekannten Zielgruppen zu untersuchen. Dem lag die Erfahrung zugrunde, daß in der Regel dieses Potential nicht ausgeschöpft wird. Teilweise wurden nur 10% des Potentials ausgeschöpft.

Die Neukunden aus den bekannten Zielgruppen erkennen die Kompetenz der Jungunternehmer sofort. Die Coachingbegleitung des Unternehmens, immer am jeweiligen Engpaß ausgerichtet, führte zu einer sehr positiven Entwicklung. Das hat den deutschen und europäischen Marktführer bereits im zweiten Jahr dazu bewogen, den beiden Jungunternehmern die Partnerschaft für den bayerisch-schwäbischen Raum anzubieten. Die zwischenzeitlich erreichte Alleinstellung im Markt hat dazu geführt, daß für beide Partner ein vorteilhafter Vertrag abgeschlossen wurde. Auch dieser Verhandlungsprozeß wurde von einem intensiven Coaching begleitet.

Die durch den Coachingprozeß immer wieder herbeigeführte Orientierung an den Spannungen des Marktes und die Konzentration der Stärken des Betriebes auf den jeweils wechselnden Engpaß führte zu diesen hervorragenden Ergebnissen. Es waren immer die Gründer die entschieden haben. Der Coach hat nur gefragt.

*Kontakt: Dipl. Ing. Gerd Brüggemann  
Tel. (08 21) 15 38 27 –  
Fax 15 63 36*

