



Fotos: privat

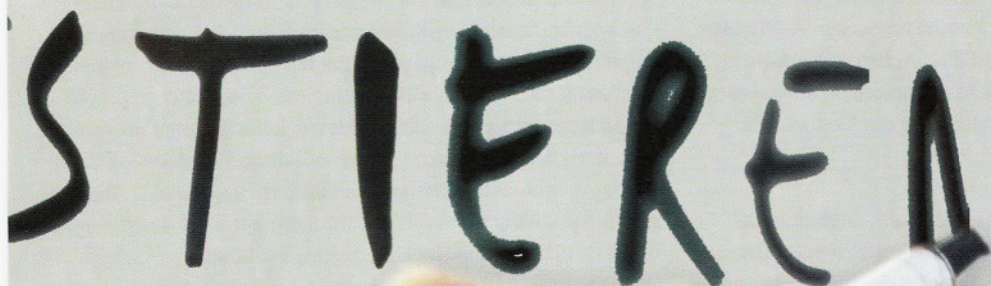


Rita Niedernhöfer und Ulrike M. Brinkmann (oben) kannten die Situation: Im Alltag fehlt sogar die Zeit, nach einer Beraterin überhaupt zu suchen. Claudia Kimich (unten) kennt das gerade von Kleinunternehmerinnen: „Die kommen, wenn schon fast gar nichts mehr geht.“

# INVE

## in Beratung

*In der Startphase gibt es Angebote satt. Unzählige Formen des Gründercoachings und staatlich finanzierter Beratungsprogramme federn den Sprung in die Selbstständigkeit ab. Und das äußerst kostengünstig. Mit einem soliden Businesskonzept und dem erfolgreichen Einstand ist es jedoch nicht getan. Auch in der Mitte der Selbstständigkeit werden Geschäftsfrauen immer wieder mit schwierigen Situationen konfrontiert. Wachstum, Teamführung oder überfällige Marketingstrategien stellen komplexe Anforderungen an die Chefinnen. Trotzdem schrecken viele Unternehmerinnen davor zurück, sich professionellen Rat zu holen.*



**Acht Jahre lang führten Ulrike M. Brinkmann und ihre Geschäftspartnerin Rita Niedernhöfer ihre Werbeagentur im rheinischen Kaarst.** Dann hatten beide intuitiv das Gefühl: Wir müssen was tun! „Das Arbeiten als Festangestellte in großen Agenturen ist einfach etwas ganz anderes als ein eigenes Unternehmen in Learning by doing aufzubauen“, stellten sie fest. Entscheidungen waren gefragt: Bauen wir das Geschäft aus? Wie kommen wir dann an größere Kunden heran? Trotzdem hat es eine Weile gedauert, bis die Geschäftsführerinnen Nägel mit Köpfen machten. „Der Alltag fordert einem alles ab“, so Ulrike Brinkmann. „Es fehlt einfach die Zeit, um sich nach einem geeigneten Coach überhaupt umzuschauen.“ Dafür netzwerkten und „klüngelten“ sie intensiv. Auf einer Fachtagung lernten die Geschäftsfrauen vor zwei Jahren die Kölner Unternehmensberaterin Evelyn Brock kennen. „Sie hat uns erst einmal unverbindlich besucht, die Bilanzen eingesehen und uns gesagt wo wir stehen“, erzählen die Werbeexpertinnen. Ein positives Signal waren auch die Stichwörter für das anstehende Bankengespräch, die Evelyn Brock den Interessentinnen mit auf den Weg gab.

**Keine Zeit, kein Geld – und überhaupt: Zu wem soll ich eigentlich gehen?** Evelyn Brock kennt die Argumente alle. „Unternehmerinnen sind nur schwer zu erreichen“, stellt sie fest. „Sie denken sehr effektiv, auch was Fortbildung betrifft, und schätzen es knapp und knackig.“ Häufig ist ein Auslöser nötig, um den Stier endlich bei den Hörnern zu packen. Erst wenn wirtschaftliche Schwierigkeiten ins Spiel kommen oder deutliche

Anzeichen persönlicher Überforderung, geben sich viele einen Ruck. „Es ist wie bei einer Zwiebel“, beobachtet Evelyn Brock, die ihre Klienten in der Regel über Empfehlungen gewinnt. „Die Kundinnen kommen mit einem diffusen Beratungsbedarf und erst auf den zweiten Blick stellt sich heraus, was eigentlich dahinter steckt.“ Das können private Probleme sein, wenn zum Beispiel der Partner die beruflichen Anstrengungen seiner Frau torpediert. Aber auch wirtschaftliche Fehler, wenn vor lauter Machen und Tun im Alltagsgeschäft die Buchführung zu kurz kommt. „Wachstum ist immer auch gefährlich“, warnt die Betriebswirtin. „Man verliert leicht den Überblick, wenn die Kosten steigen.“

**Seit der Gründung vor zehn Jahren gehört Evelyn Brock mit ihrer Beratungsfirma „Faire Carrière“ dem „Kölner Forum“ an,** einem Zusammenschluss von Beraterinnen mit verschiedenen Schwerpunkten. Das Netzwerk versteht sich als zentrale Anlaufstelle für Gründerinnen und Unternehmerinnen aus der Region. Das Forum vermittelt geeignete Ansprechpartnerinnen, je nach dem ob juristische oder versicherungsrechtliche Fragen anstehen, Blockaden bei der Akquise neuer Kunden oder couragierte Schritte im Marketing. „Ab einer bestimmten Größe kommt heute eigentlich keine Unternehmerin mehr an Beratungsprozessen vorbei“, stellt Evelyn Brock fest. Allgemein durchgesetzt haben sich Gründungscoachings, die selbstständige Frauen beim Aufbau ihres Geschäfts und der Festigung in den ersten fünf Betriebsjahren unterstützen (s. Interview S.53). Was viele

nicht wissen: Auch nach der Startphase lassen sich in vielen Fällen für ein Coaching Mittel aus den Fördertöpfen des Bundes und der Länder beantragen. Ansprechpartner sind in der Regel die Landeskammern. Einen guten Überblick haben auch die Unternehmensberater selbst. „Die Zuschüsse decken häufig bis zur Hälfte der Beraterkosten ab“, so Evelyn Brock. „In dem Fall bleiben etwa 50 Euro pro Stunde, die selbst gezahlt werden müssen.“ Wer keine Förderung erhält, kann das Honorar als Betriebskosten geltend machen.

**Starten Kleinunternehmerinnen am Anfang entschlossen und mit einer ordentlichen Portion Selbstaubeutung durch,** zwingt die Geschäftserweiterung zu einer strategischen Umorientierung. Neue Lernschritte sind notwendig: Das eigene Arbeitspensum muss heruntergeschraubt, Aufgaben müssen delegiert werden. Zusätzliche Investitionen ins Marketing werden fällig. Neue Mitarbeiter müssen nicht nur ausgewählt, sondern auch angeleitet werden. Mit der Gestaltung ihrer Führungsrolle betreten gerade Frauen häufig Neuland. „Ein Team von zehn Leuten braucht klare Ansagen, sonst wird es mit der Unternehmensführung schwierig“, betont Evelyn Brock. „Viele Unternehmerinnen nehmen sich zu stark zurück und kommen erst, wenn es Konflikte gibt.“ Dabei gibt es Förderinstrumente wie die „Potenzialberatung“, die sich speziell an Unternehmen wendet, die älter als fünf Jahre sind. Im Rahmen einer ausführlichen Bestandsaufnahme nimmt diese Beratungsform Stärken und Schwächen eines Betriebs genau unter die Lupe und analysiert, welche Geschäftsentwicklungen notwendig und sinnvoll wären.

**Jahrelang waren die Geschäftspartnerinnen Brinkmann und Niedernhöfer** als „two-women-show“ aufgetreten und hatten in Gesprächen mit Steuerberatern oder Banken immer wieder das Gefühl gehabt, „nur eine kleine Nummer zu sein“. Im Coaching ging es ihnen deshalb ganz gezielt um eine intensive betriebswirtschaftliche Beratung zu Themen wie Controlling, Marketingstrategien, Erschließung potenzieller Zielgruppen und Preisverhandlungen mit Kunden. „Um für diese Fakten auch wach und aufnahmebereit zu sein, haben wir uns sogar frei genommen und sind am helllichten Tag nach Köln gefahren“, betonen sie. Ein Aufwand der sich finanziell innerhalb kürzester Zeit gelohnt hat. Mit dem neu gewonnenen Know-how in puncto Zahlen und Bilanzen hat sich auch ihr Selbstverständnis geändert. Heute verhandeln sie auf Augenhöhe und erzielen wesentlich günstigere Konditionen als in der Vergangenheit. „Uns trifft nichts mehr unvorbereitet“, erklären sie. „Wir haben die Materie immer parat, können besser planen und uns bei Finanzierungen sehr genau auf Zeiträume festlegen, die wir auch einhalten – das gibt wiederum Bonuspunkte.“

**„Einzelunternehmer neigen im Eifer des Gefechts schon mal dazu ihre Grenzen zu übersehen** und kommen erst kurz vor Schluss, wenn schon fast gar nichts mehr geht“, stellt Claudia Kimich fest. Dabei müssen es gar nicht immer zeitaufwendige und kostenintensive Beraterstunden en bloc sein. „Auch nach einem Tag oder sogar ein paar Stunden kann der Knoten geplatzt sein“, sagt die Münchner Beraterin. Wer Mitarbeitergespräche vor sich hat oder eine wichtige Messe, kann sich von ihr ganz gezielt vorbereiten lassen. „Durch misslungene oder unprofessionelle Auftritte wird unglaublich viel Geld verschenkt“, findet sie immer wieder bestätigt. Die Informatikerin, zu deren Kundenkreis viele technische Unternehmen gehören, hat sich auf Präsentations- und Vertriebscoaching spezialisiert. Ihr Stundenhonorar liegt zwischen 95 Euro für Privatleute und 200 Euro für Unternehmen. „Gerade Einzelselbstständige suchen oft jemanden, der ihnen auch mal in den Hintern tritt“, so Claudia Kimich. „Eine meiner Kundinnen liefert mir jede Woche einen Bericht über die Geschäftsentwicklung ab. Freiwillig, um sich selbst in die Pflicht zu nehmen.“ Die meisten ihrer Klienten begleitet sie über lange Zeiträume hinweg. Bei den Treffen werden Gesprächsleitfäden erarbeitet und Präsentationstechniken trainiert, Aufmerksamkeit und aktives Zuhören geschult. Wenn gar nichts mehr geht, drückt die Beraterin ihren Kunden Jonglierbälle in die Hand. Das entspannt. „Ein Coach präsentiert keine Lösungen“, betont Claudia Kimich. „Er begleitet Prozesse und gibt Impulse.“ Diese Anregungen können sehr konkret sein, wenn es zum Beispiel um Preisverhandlungen geht. Wachsweich formulierte Ziele, darin sieht sie den Hauptfehler im Marktauftritt ihrer Klienten. „Was will ich erreichen, wen will ich wovon überzeugen? Thema und Ziel müssen fest umrissen sein, ganz egal ob ich ein Vertriebsgespräch führe oder mich auf einer Veranstaltung präsentiere.“

**„So wie wir uns vor zehn Jahren selbstständig gemacht haben, mit Mut, Risiko und einer vagen Vorstellung von unserer beruflichen Zukunft,** das wäre heute absolut nicht mehr möglich“, stellt Werbeunternehmerin Ulrike M. Brinkmann fest. „Allein die Ratings der Banken sind ohne professionelle Denke gar nicht zu schaffen. Man kann sich heute keinen Fehler mehr leisten.“ Die Geschäftsfrauen aus Kaarst haben ihren Weg gefunden und die Firma erfolgreich ausgebaut. „Wir expandieren und haben gerade einen überregionalen Auftraggeber gewonnen.“ Trotzdem werden die beiden auch weiterhin am Ball bleiben und sich regelmäßig coachen lassen. Schon, um gar nicht erst wieder in die alte Routine zu verfallen. „Es ist ein beruhigendes Gefühl, sich jederzeit Business-Support holen zu können“, betonen beide. Fördergelder hin oder her. „Wir wissen, was es uns wert ist.“

*Die Autorin*

*Gunda Achterhold ist freie Journalistin in München.*