WHITEPAPER

Ein Business, das zu dir passt und wirtschaftlich trägt

Wie radikaler Eigensinn und begeisterte Nachfrage zusammenfinden



MAREN MARTSCHENKO

MAREN MARTSCHENKO | NOVEMBER 2026

Die Verbindung macht den Unterschied

Ein Business trägt dort, wo radikaler Eigensinn auf begeisterte Nachfrage trifft.



Mit diesem Satz beschreibe ich die Verbindung von zwei Perspektiven: dem, was dich ausmacht, und dem, was andere Menschen an deiner Arbeit tatsächlich wertvoll finden.

Radikaler Eigensinn bedeutet für mich, aus den eigenen Werten, Stärken und Überzeugungen heraus zu entscheiden und dabei offen für gute Argumente zu bleiben. Begeisterte Nachfrage zeigt sich darin, dass Menschen einen konkreten Wert erkennen und unter realen Bedingungen dein Angebot wählen. Wirtschaftlich tragfähig wird diese Verbindung, wenn auch Preis, Aufwand, Kapazität und Zugang zu diesen Menschen zusammenpassen.

Drei Gedanken tragen dieses Whitepaper

1

Deine eigene Perspektive gehört in die Positionierung. Sie beeinflusst, welche Probleme du erkennst, wie du sie bearbeitest und welche Form der Zusammenarbeit du anbietest.

2

Kundenverständnis entsteht im Kontakt mit konkreten Situationen. Freundliches Lob und unverbindliches Interesse liefern andere Informationen als eine Kaufentscheidung und erlebter Nutzen.

3

Eine Positionierung gewinnt durch begründete Entscheidungen und Erfahrung an Qualität. Du darfst mit einer überprüfbaren ersten Fassung arbeiten und sie weiterentwickeln.

Wobei es dir hilft

Du kannst mit diesem Whitepaper eine aktuelle Positionierungs- oder Angebotsfrage bearbeiten. Das Ergebnis ist eine begründete Arbeitshypothese: für wen dein Beitrag besonders wertvoll sein könnte, wie ein passendes Angebot aussieht und welche Annahme du als Nächstes prüfen willst.

Die Kapitel führen vom Problem zum Vorgehen. Auf den Seiten 33 bis 35 findest du drei Arbeitsseiten. Du kannst sie nacheinander nutzen oder bei der Frage einsteigen, die dich gerade beschäftigt. Eine vollständige Neuausrichtung deines Business ist dafür keine Voraussetzung.

Dein Lesepfad

Los geht's!

SEITEN

5 bis 11

Ausgangslage, Ursachen und Begriffe

01	Ausgangslage	5
02	Das Problem verstehen	7
03	Die Grundlage	9

SEITEN

12 bis 30

Magnetfeld, Vorgehen und Beispiele

04	Das Magnetfeld	12
05	Empirisch verstehen	14
06	Verdichten	16
07	Strategisch entscheiden	18
08	Das Angebot gestalten	20
09	Entscheidungen und Grenzen	22
10	Wachstum und Selbstführung	24
11	Erfahrungen aus der Beratung	27
12	Ein Angebot durchdenken	29

SEITEN

31 bis 35

Arbeitshilfen und nächste Schritte

13	Von der Erkenntnis zum nächsten Schritt	31
	Arbeitshilfe 1	33
	Arbeitshilfe 2	34
	Arbeitshilfe 3	35

SEITEN

36 bis 39

Autorin, Kontakt und Quellen

	Über die Autorin	36
	Quellen und Einordnung	38

01

AUSGANGSLAGE

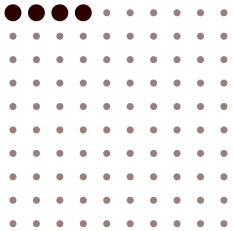
Warum das Thema gerade jetzt relevant ist

Professionell wirkende Kommunikation ist leichter zugänglich geworden. KI kann Texte entwerfen, Ideen strukturieren und bei vielen Arbeitsschritten unterstützen. Damit wird die Frage drängender, welche eigene Perspektive und welche fachlichen Entscheidungen dein Angebot prägen.

KfW Research berichtete im Februar 2026, dass im Zeitraum 2022 bis 2024 bereits 20 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland KI einsetzten. Im Zeitraum 2016 bis 2018 waren es vier Prozent. Die Auswertung betrifft KI insgesamt und misst weder die Qualität der Ergebnisse noch die Eigenständigkeit der Marken. [1]

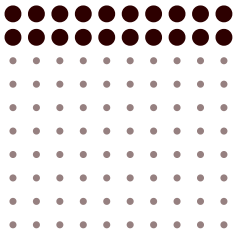


4 %



der mittelständischen Unternehmen in Deutschland setzten im Zeitraum 2016 bis 2018 KI ein.

20 %



waren es im Zeitraum 2022 bis 2024. [1]

Ein Experiment mit 293 Kurzgeschichten verdeutlicht ein mögliches Spannungsfeld: Geschichten von Autor:innen mit Zugang zu KI-Ideen wurden im Durchschnitt kreativer und besser geschrieben bewertet. Zugleich ähnelten sie sich stärker. Untersucht wurde ein konkreter Versuchsaufbau mit Kurzgeschichten. Daraus lässt sich keine allgemeine Aussage über Marken oder sämtliche Formen der KI-Nutzung ableiten. [2]

Meine strategische Schlussfolgerung daraus: Es lohnt sich, die Qualität eines Ergebnisses und seinen eigenständigen Beitrag getrennt zu betrachten. Welche Erfahrung fließt in deine Arbeit ein? Welche Annahme hinterfragst du? Nach welchen Kriterien beurteilst du einen Vorschlag, auch einen von KI?

Mehr Möglichkeiten verlangen klare Maßstäbe

Du kannst neue Kanäle nutzen, Angebote vervielfachen und Abläufe automatisieren. Ob ein Weg deinem Unternehmen dient, hängt jedoch von deiner Situation ab. Was brauchen deine Kund:innen? Welches Ziel verfolgst du? Welche Ressourcen und Verpflichtungen sind gegeben?

Hier gewinnt radikaler Eigensinn seine unternehmerische Bedeutung. Er hilft dir, Möglichkeiten anhand eigener Maßstäbe zu prüfen. Die Kundenperspektive ergänzt, welchen Wert deine Entscheidung für andere hat. Zusammen entsteht eine Grundlage, auf der du Werkzeuge bewusst einsetzen und dein Angebot weiterentwickeln kannst.

02

DAS PROBLEM VERSTEHEN

Warum gute Arbeit austauschbar wirken kann

In meiner Beratung begegnen mir Menschen, die fachlich viel mitbringen und gute Arbeit leisten. Trotzdem fällt es Interessent:innen schwer zu erkennen, warum gerade ihr Angebot passt. Die Leistung wird beschrieben, während die besondere Sichtweise, der relevante Unterschied oder die Bedingungen der Zusammenarbeit unscharf bleiben.

Dann kann zusätzliche Sichtbarkeit mehr Menschen auf dieselbe offene Frage aufmerksam machen. Ein genauer Blick auf Relevanz hilft zu klären, was zuerst bearbeitet werden sollte. Drei Zugänge sind dafür hilfreich: ›

ZUGANG	WAS ER BEITRÄGT	WAS ZUSÄTZLICH ZU KLÄREN IST
Vom Markt ausgehen	Bedarf, Kaufanlässe und Alternativen verstehen	Welche eigene Stärke und Sichtweise macht deinen Beitrag wertvoll?
Vom eigenen Profil ausgehen	Werte, Fähigkeiten, Erfahrungen und Arbeitsweise klären	Für wen ist genau diese Verbindung wichtig genug, um sie zu wählen?
Beide Perspektiven verbinden	Passung zwischen einem konkreten Bedarf und deinem Beitrag entwickeln	Welche Annahmen sind belegt und wie lässt sich das Angebot tragfähig leisten?

Häufig bleiben drei Fragen unbeantwortet

Welche Veränderung ist den Menschen wichtig? Weshalb ist gerade deine Herangehensweise dafür geeignet? Unter welchen Bedingungen kann die Zusammenarbeit gelingen?

Eine enge Zielgruppenbeschreibung allein beantwortet diese Fragen noch nicht. Alter, Beruf und Unternehmensgröße können relevant sein. Ebenso wichtig können die Entscheidungssituation, die bisherige Erfahrung und die gewünschte Eigenverantwortung sein.

Ich empfehle deshalb, die eigene Perspektive und den Marktbedarf im Wechselspiel zu bearbeiten. Das schützt vor zwei Engführungen: dem Übernehmen eines vermeintlich erfolgreichen Angebots ohne eigene Begründung und einer reinen Innensicht, in der die Bedeutung für Kund:innen ungeprüft bleibt.

03

DIE GRUNDLAGE

Eigensinn wird relevant, wenn er etwas bewirkt

»Radikal« leite ich vom lateinischen radix ab: Wurzel. Bei Positionierung heißt das für mich, den eigenen Werten, Stärken und Überzeugungen auf den Grund zu gehen. »Eigensinnig« bedeutet, im besten eigenen Sinn zu handeln: eigenständig zu denken, Verantwortung zu übernehmen und durchlässig für gute Argumente zu bleiben.

Ein eigener Standpunkt darf sich durch Erfahrung verändern. Wenn Kund:innen zeigen, dass eine Lösung an ihrem Alltag vorbeigeht, ist das wichtige Information. Du kannst dein Vorgehen weiterentwickeln und zugleich klar bleiben, welchen Beitrag du leisten willst.

Die Verbindung zwischen Haltung und Nutzen

Eine Überzeugung wird unternehmerisch bedeutsam, wenn sie Entscheidungen beeinflusst, die für Kund:innen einen Wert haben. Das lässt sich als Zusammenhang betrachten:

Überzeugung →
konkrete Entscheidung →
erlebbarer Unterschied →
Bedeutung für bestimmte Menschen.

Ein Gedankenbeispiel: Einer Beraterin ist Selbstbestimmung wichtig. Deshalb erklärt sie ihre Entscheidungskriterien und unterstützt ihre Kund:innen dabei, selbst urteilsfähiger zu werden. Menschen, die ihr Unternehmen künftig eigenständiger führen wollen, können darin einen besonderen Wert sehen. Menschen, die eine vollständige Übernahme suchen, brauchen womöglich ein anderes Angebot.



Was begeisterte Nachfrage bedeutet

Ich verstehe darunter eine begründete, spürbare Präferenz für ein konkretes Angebot. Sie kann sich in gezielter Wahl, tatsächlicher Buchung, benanntem Nutzen und Empfehlungen zeigen. Begeisterung darf dabei leise sein. Entscheidend ist, wofür jemand dein Angebot wertvoll findet und unter welchen Bedingungen daraus eine Nachfrage wird.

Meine Positionierungsformel lautet:

Begeisterte Nachfrage × radikaler Eigensinn = Spitzenpositionierung.

Die Formel ist ein strategisches Denkmodell. Sie beschreibt die Verbindung, die wir entwickeln wollen. Ein eigenständiges, gefragtes Angebot braucht passende Preise, verlässliche Leistung und wirtschaftlich sinnvolle Abläufe. Deshalb beziehen wir die Bedingungen der Umsetzung in die Arbeit an der Positionierung ein.

04

DAS MAGNETFELD

Zwei Perspektiven, mehrere Schleifen

Das Magnetfeld der Positionierung verbindet deine Welt mit der Welt deiner Wunschkund:innen. Im gemeinsamen Bereich suchen wir nach einer Passung: einem relevanten Bedarf, zu dem du einen besonderen und tragfähigen Beitrag leisten kannst.



Der gemeinsame Bereich:
eine wertvolle und tragfähige Passung zwischen beiden Perspektiven.

So arbeiten wir damit

05

Empirisch verstehen:

Wir schauen auf konkrete Menschen, Situationen, Erfahrungen und Entscheidungen. Was ist tatsächlich passiert? Welche Hinweise liegen vor?

Seite 14 ›

06

Verdichten:

Wir verbinden diese Beobachtungen mit deinen Stärken und Überzeugungen. Welche Muster erkennen wir? Wo entsteht ein bedeutsamer Unterschied?

Seite 16 ›

07

Strategisch entscheiden:

Wir wählen einen Schwerpunkt, formulieren ein Angebot und prüfen seine Voraussetzungen. Für wen ist diese Verbindung besonders wertvoll? Wie soll die Zusammenarbeit aussehen?

Seite 18 ›

Die Schritte beeinflussen sich gegenseitig. Ein Gespräch kann eine bisher übersehene Stärke sichtbar machen. Eine klare Überzeugung kann dir helfen zu erkennen, mit welchen Menschen deine Arbeitsweise besonders gut passt. Nach einem Versuch schauen wir erneut auf beide Seiten.

Das Modell unterstützt eine fortlaufende Auseinandersetzung: Du formulierst eine Verbindung, sammelst Erfahrungen und entwickelst daraus die nächste begründete Entscheidung.

05

EMPIRISCH VERSTEHEN

Beginne bei konkreten Erfahrungen

Wähle zunächst eine Frage, die du wirklich bearbeiten willst. Zum Beispiel: Warum buchen bestimmte Menschen mein Angebot? Oder: Welche Unterstützung fehlt Interessent:innen, die sich bisher nicht entscheiden?

Dann suche passende Gesprächspartner:innen. Bestehende und ehemalige Kund:innen können über erlebten Nutzen berichten. Menschen, die nicht gebucht haben, können dir helfen, Hürden und Alternativen zu verstehen. Ein Gespräch mit einer befreundeten Person liefert eine andere Perspektive als das einer tatsächlichen Käuferin.

Fragen, die vom Schlagwort zur Erfahrung führen

Was war los, als du angefangen hast, nach Unterstützung zu suchen?

Was hattest du vorher schon versucht? Was hat dabei gefehlt?

Welche anderen Möglichkeiten hattest du konkret im Blick?

Was hat bei deiner Entscheidung den Ausschlag gegeben?

Wann hast du gemerkt, dass dir die Zusammenarbeit hilft?

Was konntest du anschließend anders tun oder entscheiden?

Eine vorbereitete Liste kann dir Halt geben. Bleibe trotzdem bei der Antwort deines Gegenübers. »Was war daran wichtig?« und »Kannst du mir eine Situation beschreiben?« helfen oft weiter als die nächste vorbereitete Frage.

Trenne Beobachtung und Deutung

Notiere zunächst die Aussage und den Zusammenhang. Halte deine Interpretation gesondert fest. Aus »Nach unserem Termin konnte ich endlich absagen« wird sonst schnell die vorschnelle Behauptung, dein größter Mehrwert sei grundsätzlich Entscheidungssicherheit.

Prüfe, ob weitere Erfahrungen deine Erklärung stützen. Suche bewusst nach Gegenbeispielen. Wenn jemand eine andere Erklärung hat, ist das eine Chance, genauer zu verstehen.

Wenige Gespräche können eine erste Richtung sichtbar machen. Sie erlauben keine repräsentative Aussage über einen ganzen Markt. Für deine nächste Entscheidung ist wichtig, wie gut die Erfahrungen zu der konkreten Frage passen und welche Unsicherheit offenbleibt.

Hör mal!

06

VERDICHTEN

Suche nach einer bedeutsamen Verbindung

Beim Verdichten bringen wir Beobachtungen zusammen, die bisher nebeneinanderstehen. Auf der einen Seite: Was Menschen beschäftigt und was sie an deiner Arbeit schätzen. Auf der anderen Seite: die Fähigkeiten und Überzeugungen, durch die dieser Beitrag möglich wird.

Ein Gedankenbeispiel: Mehrere Kund:innen erzählen, dass sie nach der Zusammenarbeit ihre Angebote leichter erklären konnten. In ihren Beschreibungen tauchen deine klaren Fragen und dein Blick auf Zusammenhänge auf. Du erkennst darin eine Stärke, die dir bisher selbstverständlich erschien.

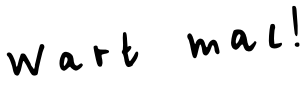
Nun lohnt sich die Nachfrage: War die Verständlichkeit für diese Menschen ein Nebeneffekt oder ein zentraler Anlass? Was konnten sie dadurch konkret tun? Und welche deiner Arbeitsentscheidungen hat dazu beigetragen?

Ein Unterschied wird im Zusammenhang wichtig

BEOBACHTUNG	MÖGLICHE BEDEUTUNG	WAS NOCH ZU PRÜFEN IST
Kund:innen nennen deine direkten Fragen	Deine Art hilft, eine unklare Entscheidung zu bearbeiten	In welchen Situationen ist das besonders wertvoll?
Eine Person schätzt die enge Begleitung	Verbindliche Rückmeldung unterstützt ihre Umsetzung	Wünschen andere passende Kund:innen dieselbe Intensität?
Menschen empfehlen dich für komplexe Themen	Dein Blick auf Zusammenhänge könnte relevant sein	Welche Aufgabe meinen sie und welche Alternativen sehen sie?

Halte auch Widersprüche fest

Vielleicht ist deine Arbeitsweise für manche Menschen zu offen, für andere genau richtig. Vielleicht wünschen sich Interessent:innen ein Ergebnis, das du nicht verlässlich leisten kannst. Solche Unterschiede helfen, Grenzen und passende Voraussetzungen zu erkennen.



Formuliere daraus eine erste Verbindung:

»Menschen in Situation X schätzen Beitrag Y, weil er Veränderung Z ermöglicht. Meine Stärke oder Überzeugung A trägt dazu bei.«

Schreibe daneben, auf welche Erfahrungen du dich stützt und welche Teile du bislang vermutest.

07

STRATEGISCH ENTSCHEIDEN

Wähle einen Schwerpunkt, den du prüfen kannst



Verdichten führt zu Möglichkeiten. Positionierung verlangt anschließend eine Entscheidung: Welche Verbindung willst du mit deinem Angebot gezielt ansprechen? Dafür reicht es selten, alle interessanten Beobachtungen in einen einzigen Satz zu packen.

Vergleiche die Möglichkeiten anhand konkreter Kriterien. Wie wichtig ist die Veränderung für diese Menschen? Wie gut kannst du sie unterstützen? Erreichst du sie über realistische Wege? Welche Voraussetzungen braucht die Zusammenarbeit? Lässt sich die Leistung mit deinen verfügbaren Ressourcen erbringen?

Beziehe tatsächliche Alternativen ein

Deine Kund:innen entscheiden auch zwischen Möglichkeiten außerhalb deiner Leistungskategorie. Sie könnten ein Tool einsetzen, selbst weiterprobieren, intern umorganisieren oder die Aufgabe vertagen. Ein relevanter Unterschied zeigt sich daran, was deine Unterstützung in dieser Situation zusätzlich ermöglicht.

Schaue deshalb darauf, woran die Entscheidung tatsächlich hängt. Vielleicht suchen Menschen Erfahrung für eine schwierige Einordnung. Vielleicht ist ihnen wichtig, dass jemand die Umsetzung übernimmt. Vielleicht brauchen sie einen geschützten Denkraum. Diese Wünsche führen zu unterschiedlichen Angeboten.

Formuliere eine überprüfbare erste Fassung

Ein Gedankenbeispiel:

»Ich unterstütze erfahrene Berater:innen, die ihre gewachsenen Angebote neu ordnen wollen. Wir verbinden Kundenrückmeldungen und eigene Maßstäbe, damit sie einen begründeten Schwerpunkt setzen und daraus ein Angebot zum Erproben entwickeln können.«

Jetzt lassen sich Fragen stellen: Erkennen passende Menschen darin ihre Situation? Ist die gewünschte Veränderung wichtig genug? Verstehen sie das Vorgehen? Welche Mitwirkung brauchen wir? Was wäre eine passende erste Buchung?

Diese Fassung kann durch Erfahrung genauer werden. Du bindest dich zunächst an eine begründete Richtung und definierst, welche Erkenntnis du für den nächsten Schritt brauchst. Das macht eine Positionierung arbeitsfähig, bevor sie sich wie eine endgültige Antwort anfühlt.

08

DAS ANGEBOT GESTALTEN

Mach deine Haltung erlebbar

Deine Positionierung wird im Angebot konkret. Was übernimmst du? Was bleibt bei deinen Kund:innen? Wie läuft die Zusammenarbeit ab? Welche Ergebnisse oder Arbeitsschritte sagst du zu? Woran lässt sich erkennen, ob das Angebot zu der jeweiligen Situation passt?

Ein Wert wie Klarheit bekommt Bedeutung, wenn du den Leistungsumfang verständlich beschreibst oder Entscheidungen nachvollziehbar dokumentierst. Selbstbestimmung kann sich darin zeigen, dass du Kriterien vermittelst und Kund:innen ihre Entscheidungen selbst treffen. Verlässlichkeit braucht realistische Absprachen und einen Umgang mit Änderungen.

Prüfe vier Bestandteile zusammen

1

Veränderung:

Was soll für die Kund:innen möglich werden? Formuliere ein realistisches Ziel und benenne Abhängigkeiten, etwa Mitwirkung oder Marktreaktionen.

2

Leistung:

Welche Arbeitsschritte und Ergebnisse sind enthalten? Ein Umfang wie »sechs Termine« braucht eine Erklärung, welchen Beitrag diese Termine leisten.

3

Zusammenarbeit:

Welche Zeit, Aufmerksamkeit und Vorbereitung sind auf beiden Seiten nötig? Die Bedingungen gehören vor eine Buchung, damit Menschen sie einschätzen können.

4

Tragfähigkeit:

Welchen Aufwand verursacht ein Auftrag einschließlich Vorbereitung, Nacharbeit und Abstimmung? Welche Kosten entstehen? Welcher Preis ist für Wert, Umfang und Nachfrage plausibel?

Ein gutes Angebot darf konzentriert sein

Zusätzliche Bestandteile können helfen und ebenso unnötige Komplexität schaffen. Prüfe, welchen Beitrag jedes Element zum angestrebten Ergebnis leistet. Eine erste Fassung kann klein genug sein, um sie sorgfältig zu erproben.

Auch deine Arbeitsbedingungen sind Teil der Gestaltung. Du kannst Fragen bündeln, Zuständigkeiten klären oder zusammenhängende Arbeitszeit schützen. Entscheidend ist, dass die Vereinbarungen den Kund:innen helfen und sich verlässlich leisten lassen. So wird deine Haltung an konkreten Entscheidungen erkennbar.

09

ENTSCHEIDUNGEN UND GRENZEN

Werte brauchen einen realistischen Spielraum

Ein Auftrag kann Geld bringen und zugleich deine Kapazität übersteigen. Ein Angebot kann fachlich gut passen und zu einer Lebenssituation gehören, in der du gerade weniger Kraft hast. Wer unter solchen Bedingungen entscheidet, braucht einen ehrlichen Blick auf die tatsächlichen Möglichkeiten.

Ich betrachte dafür drei Perspektiven: ›

Was ist mir wichtig? Was weiß ich? Was kann ich tragen?

Zur ersten gehören Werte und Ziele, zur zweiten konkrete Zahlen und Vereinbarungen, zur dritten Zeit, Energie, Wissen, Gesundheit und Geld.

Ein Kompromiss kann verantwortungsvoll sein

Wenn Geld knapp ist, verengt sich der Handlungsspielraum. Dann kann eine Übergangslösung sinnvoll sein. Du darfst benennen, warum du sie wählst, welche Bedingungen du brauchst und wann du erneut darauf schauen willst.

Zwischen einer vollständigen Zusage und einer Absage können weitere Möglichkeiten liegen: ein späterer Start, ein kleinerer Umfang oder die Zusammenarbeit mit einer anderen Person. Ob das passt, klärst du mit den Beteiligten. Deine eigenen Grenzen bleiben ein Teil dieser Klärung.

Begrenze Versuche so, dass du ihre Folgen tragen kannst

Bei neuen Angeboten entsteht ein Teil des Wissens erst im Tun. Du kannst vorab festlegen, wie viel Zeit und Geld du einsetzen willst und welche Erkenntnis der Versuch liefern soll.

Ein verwandter Gedanke findet sich in Saras Sarasvathys Ansatz der Effectuation: Unternehmerisches Handeln kann von vorhandenen Mitteln ausgehen und den tragbaren Einsatz begrenzen, während sich Ziele im Austausch mit anderen entwickeln. Sarasvathy beschreibt zugleich, dass je nach Situation unterschiedliche Formen des Planens und Entscheidens sinnvoll sind. [3]

Ich greife hier den Gedanken begrenzter, lernorientierter Schritte auf. Welche Form der Prüfung nötig ist, hängt davon ab, wie weitreichend deine Entscheidung ist und welche Folgen du oder andere tragen.

10

WACHSTUM UND SELBSTFÜHRUNG

Welche Entwicklung soll dein Business ermöglichen

Umsatz, Gewinn und passende Anfragen sind wichtige Größen. Für mich gehören auch verfügbare Zeit, Energie, Beziehungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu einem tragfähigen Business. Welche Größe zuerst Aufmerksamkeit braucht, hängt von deiner Situation ab.

Vielleicht reicht dein Einkommen noch nicht. Vielleicht ist dein Kalender voll und dein Gewinn trotzdem gering. Vielleicht läuft das Geschäft wirtschaftlich gut, während dir Raum für Familie oder Erholung fehlt. Diese Situationen verlangen unterschiedliche Entscheidungen.

Eigene Maßstäbe und wirtschaftliche Bedingungen

Kläre, welches Einkommen du brauchst, welche Betriebskosten anfallen und welchen Spielraum du für Rücklagen und Vorsorge schaffen willst. Schau zugleich auf deine tatsächlich verfügbare Arbeitszeit. Akquise, Organisation, Weiterbildung und Erholung brauchen darin ihren Platz.

Diese Überlegungen zeigen, ob deine Vorstellung mit deinen derzeitigen Angeboten aufgehen kann. Vielleicht braucht es einen anderen Preis, einen konzentrierteren Umfang oder bessere Abläufe. Vielleicht willst du Aufgaben abgeben oder ein Angebot beenden.

Dein Eigensinn kann auch in Strukturen weiterleben

Eine eigenständige Marke braucht keine dauernde persönliche Beteiligung an jedem Arbeitsschritt. Wenn Entscheidungskriterien, Qualitätsmaßstäbe und Abläufe verständlich sind, können andere Menschen damit arbeiten. Das schafft Möglichkeiten, dein Unternehmen zu entwickeln und dich selbst zu entlasten.

Ich mag dafür das Bild der Schneckenpower: beharrlich im eigenen Tempo vorankommen. Dazu gehören Erfahrung, Reflexion und Unterstützung. Was hast du über den Bedarf gelernt? Wo war viel Aufwand mit wenig Wirkung verbunden? Was willst du beibehalten, verändern oder loslassen?



So wird Wachstum zu einer Frage, die du selbst mitgestaltest:

Welche Entwicklung würde dein Unternehmen heute wirtschaftlich und persönlich tragfähiger machen?



Weiter: ***11 Was Kund:innen als wertvoll beschreiben***

11

mag ich!

ERFAHRUNGEN AUS DER BERATUNG

Was Kund:innen als wertvoll beschreiben

Die folgenden Rückmeldungen wurden auf meiner Website veröffentlicht. Sie machen sichtbar, welche Veränderungen Menschen nach einer Zusammenarbeit benennen. Daneben ordne ich ein, welche Fragen daraus für das Magnetfeld entstehen. ›

»innere Messlatte für alle meine Aktivitäten«

ANGELIKA BUNGERT-STÜTTGEN ÜBER IHRE MARKE »FREIRAUMFRAU«

Ajete Elezaj: eine klarere Rolle als Designerin

Ajete Elezaj beschreibt, dass sie für ihre Bestandskund:innen zu einer gefragten Ratgeberin geworden ist. Sie hebt hervor, dass sie ihre Rolle als Designerin besser vermitteln konnte und dass eine strukturierte, zugleich flexible Arbeitsweise sie dabei unterstützte. [4]

Meine Einordnung: Die Leistungsbezeichnung »Design« allein zeigt diesen Wert kaum. Interessant ist der Zusammenhang zwischen fachlichem Beitrag, Selbstverständnis und der Rolle in Kundenbeziehungen. Im Magnetfeld würden wir genauer fragen: Welche Kund:innen suchen diese Form der Beratung? Woran erkennen sie ihren Wert? Welche Entscheidungen im Angebot machen sie erlebbar?

Angelika Bungert-Stüttgen: ein gemeinsamer Maßstab

Angelika Bungert-Stüttgen beschreibt ihre Marke »Freiraumfrau« als »innere Messlatte für alle meine Aktivitäten«. Sie nennt den Zusammenhang zwischen verschiedenen Arbeitsfeldern und eine klarere Einordnung ihrer Arbeit als wertvoll. [4]

Meine Einordnung: Hier entsteht ein verbindender Gedanke, der mehrere Tätigkeiten tragen kann. Für eine Positionierungsentscheidung wäre zusätzlich zu prüfen, welche Bedeutung dieser Gedanke für konkrete Kund:innen hat. Ein innerer Maßstab und die Nachfrage nach einzelnen Angeboten gehören zusammen betrachtet.

Was diese Erfahrungen zeigen

Kund:innen können Veränderungen benennen, die über eine bestellte Leistung hinausreichen: eine klarere Rolle, ein verständlicherer Zusammenhang oder ein eigener Entscheidungsmaßstab. Das sind Ansatzpunkte für weitere Fragen und Angebotsentscheidungen.

Die Rückmeldungen geben individuelle Erfahrungen wieder. Die Einordnungen zum Magnetfeld sind meine Interpretation und dienen dazu, weitere Fragen für die Positionierungsarbeit abzuleiten.

Weiter: ***12 Wenn Eigenständigkeit auf die Marktfrage trifft*** ›

12

EIN ANGEBOT DURCHDENKEN

Wenn Eigenständigkeit auf die Marktfrage trifft

Ein fiktives Beispiel zeigt, wie die Schritte des Magnetfelds bei der Entwicklung eines Angebots ineinandergreifen können.

Eine erfahrene Textberaterin bekommt häufiger die Frage, weshalb Kund:innen Texte nicht einfach mit KI erstellen sollten. Sie kann selbst gut mit diesen Werkzeugen arbeiten. In ihrem bisherigen Angebot stehen allerdings vor allem Textmengen und Korrekturschleifen. ›

1 Verstehen

Sie spricht mit bisherigen Kund:innen über konkrete Projekte. In diesem Szenario erzählen einige, dass ihnen vor dem Schreiben die Entscheidung schwerfällt, was sie überhaupt sagen und welche Aussage sie belegen können. Andere möchten vor allem schnell fertige Texte und möglichst wenig Abstimmung.

Die Beraterin hält beide Bedürfnisse getrennt fest. Sie prüft, welche Menschen tatsächlich Unterstützung bei der inhaltlichen Entscheidung suchen und welche Alternativen sie dafür erwägen.

2 Verdichten

Ihre Stärke liegt darin, komplexe Inhalte verständlich zu machen und Aussagen auf ihre Substanz zu prüfen. Ihre Überzeugung: Eine gute Formulierung braucht eine belastbare Aussage. Daraus ergibt sich eine mögliche Verbindung mit dem ersten Bedarf.

3 Entscheiden und erproben

Sie entwirft ein konzentriertes Angebot, in dem sie mit Kund:innen eine zentrale Aussage, die dazugehörigen Belege und eine nachvollziehbare Argumentation erarbeitet. Welche Werkzeuge beim anschließenden Formulieren helfen, wird auf dieser Grundlage entschieden.

Sie bietet die erste Fassung passenden Menschen mit einem konkreten Umfang und Preis an. Vorher legt sie fest, welchen Aufwand sie tragen kann und was sie lernen will: Wird die Aufgabe als wichtig erkannt? Wird das Angebot unter diesen Bedingungen gebucht? Trägt der Ablauf tatsächlich zur angestrebten Entscheidung bei?

Erst die Reaktionen und Erfahrungen zeigen, ob die Verbindung trägt.

Falls sie nicht trägt, prüft die Beraterin genauer, an welcher Annahme es liegt: Bedarf, Zielgruppe, Nutzenverständnis, Zugang, Preis oder Form der Zusammenarbeit.

13

VON DER ERKENNTNIS ZUM NÄCHSTEN SCHRITT

So nutzt du die Arbeitshilfen

Du brauchst nicht alle Fragen deines Unternehmens gleichzeitig zu lösen. Wähle eine Aufgabe, bei der eine bessere Entscheidung gerade einen Unterschied machen würde. Das kann ein bestehendes Angebot, eine neue Idee oder eine unklare Kundenansprache sein.

1 Verschaffe dir eine erste Orientierung

Nutze die Standortbestimmung auf Seite 33. Stütze dich auf konkrete Erfahrungen und Zahlen, soweit sie vorliegen. Vielleicht weißt du schon viel über deinen Aufwand, aber wenig über den Kaufanlass deiner Kund:innen. Vielleicht kennst du ihre Wünsche und hast deine eigenen Grenzen bisher kaum berücksichtigt.

Wähle eine offene Frage. Kläre, welche Information dir für eine Entscheidung fehlen würde, und sammle gezielt passende Hinweise. Ein Blick in bisherige Anfragen oder ein Gespräch kann dafür ein Anfang sein.

2 Formuliere die Verbindung

Trage deine Erkenntnisse ins Magnetfeld auf Seite 34 ein. Verbinde einen beobachteten Bedarf mit deinem besonderen Beitrag. Beschreibe, für welche Menschen und unter welchen Bedingungen daraus ein Angebot werden könnte.

Beziehe Gegenbeispiele ein. Wenn deine Arbeitshypothese nur funktioniert, solange du widersprechende Erfahrungen ausblendest, braucht sie weitere Prüfung. Ein begründeter Schwerpunkt darf trotzdem vorläufig bleiben.

3 Wähle einen überschaubaren Versuch

Nutze die Entscheidungshilfe auf Seite 35. Vielleicht willst du eine erste Angebotsfassung tatsächlich anbieten. Vielleicht musst du zunächst eine widersprüchliche Rückmeldung verstehen. Vielleicht steht eine konkrete Vereinbarung zu Umfang und Preis an.

Halte danach fest: Was ist passiert? Was erklärt deine bisherige Annahme gut? Was bleibt offen? Was ist der nächste sinnvolle Schritt?

Auf diese Weise entsteht dein Weg durch Erfahrung.

Radikaler Eigensinn gibt ihm eine Richtung.

Der Kontakt mit Kund:innen und die wirtschaftlichen Bedingungen helfen dir, ihn tragfähig zu gestalten.



ARBEITSHILFE 1

Wo stehst du gerade

Wähle ein bestehendes Angebot oder eine konkrete Positionierungsfrage. Notiere zu jeder Frage einen Hinweis aus der Wirklichkeit. Markiere für dich, was du bereits weißt und was du bisher vermutest. Es geht um Orientierung, nicht um eine Bewertung deiner Persönlichkeit.

Wähle anschließend eine einzige offene Frage, die deine nächste Entscheidung beeinflusst. Diese Frage bildet den Ausgangspunkt für die zweite Arbeitshilfe.

Deine Maßstäbe

Welche Überzeugung beeinflusst dein Angebot heute konkret?

Der Bedarf

Welche Situation führt passende Menschen zu deinem Angebot?

Der erlebte Wert

Welche Veränderung können Kund:innen aus eigener Erfahrung benennen?

Die Entscheidung

Weshalb wählen sie dich und welche Alternative lassen sie dafür liegen?

Die Tragfähigkeit

Was weißt du über Preis, gesamten Aufwand und verfügbare Kapazität?

Deine offene Frage

Welche Annahme ist für die nächste Entscheidung besonders wichtig?

ARBEITSHILFE 2

Dein Magnetfeld auf einer Seite

Bearbeite die Felder für eine konkrete Situation. Halte Erfahrungen und Annahmen auseinander. Du kannst später mit neuen Erkenntnissen auf diese Seite zurückkommen.

Deine Arbeitshypothese verbindet beide Seiten. Formuliere sie so, dass passende Menschen verstehen können, für welche Situation du welchen Beitrag anbietest.

1 Deine Welt

Welche Fähigkeit, Erfahrung und Überzeugung sind hier besonders relevant?

2 Die Welt deiner Kund:innen

Was ist passiert? Was soll sich verändern? Was wurde bereits versucht?

3 Der bedeutsame Unterschied

Wie beeinflusst deine Haltung das Vorgehen und welchen Wert könnte das haben?

4 Hinweise und offene Annahmen

Was stützt deine Erklärung? Welche Erfahrung passt bisher nicht dazu?

5 Ein passendes Angebot

Welche Leistung, Mitwirkung und Arbeitsbedingungen passen zu beiden Seiten?

6 Deine Arbeitshypothese

Für Menschen in … leiste ich … auf diese Weise … damit … möglich wird.

ARBEITSHILFE 3

Deine nächste Entscheidung vorbereiten

Übertrage eine offene Annahme aus deinem Magnetfeld in einen überschaubaren nächsten Schritt. Lege vorab fest, welche Folgen du tragen kannst und woran du später entscheiden willst.

Prüfe deine Einschätzung nach dem Versuch anhand der vorher notierten Frage. Wenn ein Ergebnis mehrere Erklärungen zulässt, halte sie fest und wähle die nächste gezielte Prüfung.

Die Entscheidung und deine Maßstäbe

Worüber entscheidest du? Was ist dir dabei wichtig und welche Grenze gilt?

Die wichtigste offene Annahme

Was weißt du noch nicht und was würde sich durch die Antwort ändern?

Dein konkreter Versuch

Mit wem prüfst du was? Welche reale Entscheidung oder Erfahrung willst du beobachten?

Dein tragbarer Einsatz

Wie viel Zeit, Geld und Kapazität setzt du höchstens ein? Wer ist betroffen?

Rückblick und nächster Schritt

Wann schaust du darauf? Was würde für Fortsetzen, Verändern oder Beenden sprechen?



Gutes Denken gewinnt durch Außenperspektive

Ich bin Maren Martschenko, Markenberaterin, Autorin und Co-Founder des Magnetprodukt-Clubs. Seit mehr als 17 Jahren arbeite ich an Positionierung, Markenführung, Angebotsentwicklung und Kommunikation. Dabei habe ich über 250 Projekte begleitet.

Mich beschäftigt, wie Menschen ein Business aufbauen, das zu ihnen passt und wirtschaftlich trägt. Ich bringe strategischen Blick, Fragen, Widerspruch und Ideen ein. Deine Entscheidungen bleiben deine. Gemeinsam können wir die Grundlage dafür klarer machen.

Wenn du dein eigenes Magnetfeld mit einem Gegenüber durchdenken möchtest, schreib mir kurz, welche Entscheidung oder Frage dich beschäftigt. Die ausgefüllten Arbeitshilfen können ein guter Ausgangspunkt für ein Gespräch sein.

Kontakt: hallo@marenmartschenko.de
Website: marenmartschenko.de

Die begleitende Blogreihe

Die sechs Artikel »Radikal eigensinnig unternehmen« vertiefen einzelne Fragen dieses Whitepapers:

1 **Radikaler Eigensinn statt Copy-Paste-Business**

2 **Positionierung für Selbstständige: mehr als eine Nische**

3 **Kundenbedürfnisse erkennen: Was wirklich Mehrwert schafft**

4 **Ein Angebot entwickeln, das zu dir und deinen Kund:innen passt**

5 **Unternehmerische Entscheidungen treffen: nach eigenen Maßstäben**

6 **Gesundes Wachstum: Wie viel Business ist genug?**



Mein Buch »Design ist mehr als schnell mal schön« und der Magnetprodukt-Club beschäftigen sich ebenfalls mit Gestaltung als unternehmerischer Aufgabe und dem Arbeiten am eigenen Business.

Worauf dieses Whitepaper beruht

[1] KfW Research, 11. Februar 2026. Künstliche Intelligenz kommt im Mittelstand immer häufiger zum Einsatz. Sonderauswertung des KfW-Mittelstandspanels. Die genannten Anteile beziehen sich auf die Erhebungszeiträume 2016 bis 2018 und 2022 bis 2024. Quelle öffnen

[2] Doshi, Anil R., und Hauser, Oliver P., 2024. Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. Science Advances, 10(28), eadn5290. DOI: 10.1126/sciadv.adn5290. Experiment zu Kurzgeschichten; kein direkter Test von Markenpositionierung. Studie öffnen

[3] Sarasvathy, Saras D., 2001. What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial? Einführung in die Effectuation. Verwendet wird hier der Gedanke vorhandener Mittel und eines tragbaren Einsatzes bei Unsicherheit. Publikation und PDF

[4] Maren Martschenko, Website zur Espressostrategie. Veröffentlichte Kundenrückmeldungen von Ajete Elezaj und Angelika Bungert-Stüttgen. Die Rückmeldungen sind persönliche Berichte; die anschließende Zuordnung zum Magnetfeld stammt von der Autorin. Rückmeldungen lesen

Weiterführende Literatur

Rob Fitzpatrick: The Mom Test. Praktischer Leitfaden zu Kundengesprächen und zur Vermeidung verzerrter Rückmeldungen. Website zum Buch

Zum Charakter des Ansatzes

Das Magnetfeld der Positionierung und die Formel in diesem Whitepaper sind strategische Arbeitsmodelle der Autorin. Die Arbeitshilfen unterstützen Reflexion und Entscheidungen; sie sind keine standardisierten Diagnoseinstrumente. Gedankenbeispiele sind als solche gekennzeichnet. Externe Forschung ordnet einzelne Zusammenhänge ein und liefert keinen Wirksamkeitsnachweis für den gesamten Beratungsansatz.

Stand und Abruf der verlinkten Quellen: 27. November 2026.
Autorin und Kontakt: Maren Martschenko, hallo@marenmartschenko.de.

Ein Business trägt dort, wo radikaler Eigensinn auf begeisterte Nachfrage trifft.

Die Verbindung verdient Aufmerksamkeit: in deiner Positionierung, in deinen Angeboten und in deinen täglichen Entscheidungen.

Espresso? → Schreib mir

hallo@marenmartschenko.de · marenmartschenko.de