

Positionierung

Neue Kundengruppen



Deutlich höhere Preise erzielen – das können Trainer und Berater meist nur, wenn sie sich auf Spezialthemen und ausgewählte Kundengruppen konzentrieren. Doch wie kann sich ein „Feld-Wald-und-Wiesen-Trainer“ zum „Trainingspezialisten“ entwickeln und sich – ohne allzu hohe Marketingkosten – neue Kundengruppen erschließen? Ein (teils fiktives) Fallbeispiel.

erschließen



Foto: image source

Vor drei Jahren packte den Trainer Heinz Huber (39)* die Krise. Seit sieben Jahren tourte er nun bereits durch die Lande, um in Hotels und Seminarzentren Verkaufstrainings abzuhalten. Zunehmend ödete ihn diese Tätigkeit an. Unter anderem, weil er das Gefühl hatte: Ich erzähle den Leuten stets das Gleiche. Dies bringt zwar ihnen etwas, aber ich entwickle mich nicht weiter.

Seit einigen Monaten war Huber zudem Vater. Deshalb nervte es ihn, ungefähr 100 Nächte pro Jahr in irgendwelchen Hotels zu übernachten und dort abends mit „wildfremden Menschen“ sein Bier zu trinken, während andere Männer zu Hause ihren Kindern eine Gutenachtgeschichte vorlesen oder mit ihren Frauen ein Glas Rotwein trinken. Zunehmend wurde ihm klar: Wenn das so weitergeht, bin ich bald ausgebrannt, und meine Ehe ist am Ende.

Wie soll mein künftiges Trainerdasein aussehen?

Keine erfreuliche Perspektive. Also überlegte sich Huber: Wie soll mein Berufsleben künftig aussehen? Dabei kam er zu der Erkenntnis: Ich will weiterhin als Trainer arbeiten, weil mir das Trainersein an sich Spaß bereitet. Ich will künftig aber statt 140 nur noch circa 70 Tage pro Jahr trainieren und im Schnitt nicht häufiger als ein Mal pro Woche außer Haus übernachten. Trotzdem möchte ich weiterhin einen Umsatz von circa 120.000 Euro pro Jahr erzielen, so dass unterm Strich ungefähr 80.000 Euro hängen bleiben.

Formuliert sind solche Ziele schnell. Doch wie lassen sie sich erreichen? Das fragte sich auch Huber. Seine Antwort: Nur, indem ich künftig pro Trainingstag statt 900 mindestens 1.800 Euro kassiere, also meinen Tagessatz verdopple. Ein unmögliches Unterfangen für einen No-name-Trainer, der seinen Kunden, überspitzt formuliert, 08/15-Verkaufsseminare anbietet. Das wusste auch Huber, weshalb er zu der Überzeugung kam: Ich muss meinen Kunden andere Seminare als „Fit für den Start als Verkäufer“

^{*)} Name geändert

anbieten. Aber welche? Das Beantworten dieser Frage fiel Huber schwer. Wochenlang durchforstete er Verkaufsfachzeitschriften nach Trendthemen. Doch diese fand er nicht. Deshalb gelangte er zu der Erkenntnis: Ich muss analysieren, was ich kann, und hieraus dann Produktideen ableiten.

Wer sind meine Kunden? Was kann ich ihnen verkaufen?

Also schloss sich Huber mehrere Tage zum Nachdenken in sein Büro ein. Dabei wurde ihm klar, dass er auf Grund seines Elektroingenieurstudiums eine höhere Affinität zu technischen Fragen hat als die meisten (Verkaufs-)Trainer. Es läge also nahe, sich auf Themen und Zielgruppen zu spezialisieren, die irgendetwas mit Technik zu tun haben. Eine weitere Erkenntnis: Auf Grund seiner analytischen Denke findet er eher einen Draht zu akademisch vorgebildeten Verkäufern wie Vertriebsingenieuren als zu Schuhfachverkäufern. Also fragte sich Huber: Wo treffe ich vor allem auf solche Verkäufer? Seine Antwort: im B-to-B-Bereich. Und dort primär in Unternehmen, die ihren Kunden keine 10- oder 100-Euro-Artikel, sondern komplexe Problemlösungen verkaufen. Also beschloss Huber, sich künftig auf die Investitionsgüterindustrie zu konzentrieren und sich dieser als „Spezialist für den Verkauf komplexer technischer Produkte und Problemlösungen“ zu präsentieren (vgl. Grafik – Vorteile einer Spezialisierung, S. 58)

Hieraus ergab sich die Frage, welche Trainings er diesen Unternehmen anbieten kann. Um dies zu ermitteln, dachte Huber darüber nach, von welchen Problemen ihm Verkäufer von Herstellern von Investitionsgütern in seinen bisherigen Trainings häufig berichtet hatten.

Schnell kam er so zu einer Liste von Themen wie

- ▶ potenzielle Neukunden identifizieren und zur Kaufentscheidung führen,
- ▶ sich vom Produktlieferanten zum Systempartner entwickeln,
- ▶ die Zusammenarbeit zwischen dem operativen Vertrieb und den strategischen Einheiten im Unternehmen verbessern,
- ▶ den Lieferanteil und -umfang bei Bestandskunden erhöhen,
- ▶ Vertriebsprojekte erfolgreich managen,
- ▶ als Techniker mit technischen Laien kommunizieren usw.

Huber wusste sofort: Für diese Themen gibt es einen Markt. Klar war ihm aber auch, dass ihm zum Teil noch das nötige Know-how fehlt, um solche Trainings kompetent durchzuführen. Also muss er sich weiterbilden – doch dies erfordert Zeit; Zeit, die er im Moment nicht hat, weil er das ganze Jahr auf Achse ist.

Wie arbeite ich effektiv?

Also beschloss Huber, als Investition in seine Zukunft, fortan weniger Trainings durchzuführen – wohl wissend, dass hierdurch sein Umsatz vorübergehend sinken würde. Er erstellte für sich folgenden Drei-Jahres-Plan: 2002 wollte Huber statt 140 nur noch 100 Tage trainieren, um Zeit für die eigene Weiterbildung zu haben. Im Folgejahr, also 2003, plante Huber sogar nur noch 80 Trainingstage, um Zeit für das Entwickeln neuer Seminare und erste Marketingaktivitäten zu haben. Und für das Jahr 2004, in dem sich Huber ganz von seinen bisherigen Verkaufsseminaren verabschieden wollte, kalkulierte er sogar nur 60 Trainingstage ein, um ausreichend Zeit für das Akquirieren neuer Kunden zu haben.

So verfuhr Huber. Ende 2001 kündigte er die Zusammenarbeit mit dem Trainingsinstitut, für das er bisher circa 40 Trainingstage pro Jahr absolviert hatte. Kein leichter Schritt, weil der Weiterbildungsmarkt damals schon kriselte. Außerdem erstellte Huber für sich einen „Entwicklungsplan“. Er sah den Besuch zahlreicher Fachseminare vor – darunter aber nur zwei reine Verkaufs- und Vertriebsseminare. Stattdessen besuchte Huber zum Beispiel Seminare für Einkäufer von Produktionsunternehmen, um zu erfahren, was die Kunden seiner Kunden denken. Außerdem nahm Huber an IT-Seminaren teil. Er wusste: „Ohne IT-Unterstützung läuft heute im Vertrieb nur noch wenig. Also muss ich zumindest ein solides Basiswissen zum Beispiel über die betriebswirtschaftliche Software der Unternehmen haben.“

Huber abonnierte außerdem Fachzeitschriften wie „MaschinenMarkt“ und „Produktion“, um mehr Gespür dafür zu entwickeln, vor welchen Herausforderungen Produktionsunternehmen stehen. Am meisten lernte Huber aber dadurch, dass er fortan, wenn er für Kunden ein Seminar durchführen sollte, darauf pochte, vorab ein ausführliches Gespräch zum Beispiel mit den Verantwortlichen im Vertrieb oder den Produktmanagern zu führen, um zu erfahren, wo der Schuh drückt. Diese Vorgespräche führte Huber ohne Mehrkosten für die Unternehmen, da sein Ziel lautete: Ich will lernen.

Wie produziere ich Qualität?

Schon nach kurzer Zeit merkte Huber, wie durch diese Gespräche die Qualität seiner Seminare stieg. „Weil ich die firmeninternen Abläufe besser kannte“, so Huber, „konnte ich mit den Teilnehmern auch bessere Lösungen erarbeiten.“ Dies spürten auch die Kunden, weshalb Huber Ende 2002 bei einigen Kunden bereits bis zu vierzig Prozent höhere Tagessätze durchsetzen konnte. Dies erleichterte es ihm, sich 2003 gezielt von den Stammkunden zu trennen, die nicht mehr zu seiner künftigen Zielgruppe zählten. Erleichtert wurde ihm dieser Schritt auch dadurch, dass er bei den meisten dieser Kunden „als Ersatz“ befreundete Kollegen platzieren konnte, die ihm hierfür eine Provision bezahlten.

Die gewonnene „Freizeit“ nutzte Huber, um neue Produkte zu entwickeln. Er konzipierte u.a. Seminare mit Titeln wie „(Erste) Referenzkunden als Systemanbieter gewinnen“ und „Den Lieferanteil und -umfang bei Stammkunden erhöhen“. Neben diesen „strategischen“ Seminaren entwickelte er Trainings wie „Als Techniker mit Laien kommunizieren“ und „High-Tech bildhaft präsentieren“. Gemeinsam ist allen neuen Seminarkonzepten, dass sie einen „Recherchetag“ im Vorfeld des Seminars enthalten, an dem sich Huber mit Firmeninternen trifft, um zu ermitteln, worauf bei den Seminaren besonders geachtet werden sollte. „Dies ist“, so Huber, „sozusagen ein Markenzeichen meiner Seminare, mit dem ich u.a. meinen hohen Tagessatz begründe.“

Wie komme ich in Kontakt mit meinen Kunden?

Als Huber die ersten Trainings konzipiert hatte, entwarf er sein Marketingsystem. Dabei ließ er sich von folgenden Kerngedanken leiten: Bevor mir ein Neukunde einen Auftrag erteilt, muss ich eine Beziehung zu ihm aufbauen. Also brauche ich einen überschaubaren Pool potenzieller Kunden, mit denen ich mäßig, aber regelmäßig

kommunizieren kann. Diesen Adresspool baute Huber sukzessive auf, indem er zum Beispiel Fachzeitschriften gezielt nach potenziellen Kunden auswertete. Außerdem kaufte er sich am Wochenende stets die FAZ und studierte deren Stellenteil – genauer gesagt, die Kurzbeschreibungen der Unternehmen in den Stellenanzeigen. Schließlich steht in ihnen meist, was das Unternehmen macht, wie viele Mitarbeiter es hat und wohin es sich entwickeln möchte.

Hatte Huber bei einem Unternehmen den Eindruck, dies könnte ein potenzieller Kunde sein, rief er bei ihm an und fragte: Wer ist bei Ihnen für die Weiterbildung der Verkäufer oder den Verkauf zuständig? Danach tippte er die personalisierte Adresse in seinen PC. Dies tat er aber nur, wenn der Sitz des Unternehmens maximal eine Autostunde von seinem Büro entfernt war. Durch diese Vorauswahl wollte Huber erreichen, dass er künftig seltener in Hotels übernachten muss. So wuchs allmählich ein eigener Adresspool, wobei es Huber immer wieder erstaunte, wie viele große Unternehmen es gibt, deren Namen er noch nie gehört hatte.

Im Frühjahr 2003 umfasste der Adresspool circa 400 Adressen. Nun begann Huber, seine potenziellen Kunden per Mailing zu kontaktieren. Alle zwei Monate schickte er fortan ein Werbeschreiben an die Unternehmen – jedoch stets nur Briefe, die er per Hand unterschrieben hatte und auf denen eine echte Briefmarke klebte, damit die Empfänger nicht sofort den Eindruck eines serienmäßig erstellten Werbebriefes bekamen. In seinen Schreiben offerierte Huber den Adressaten jeweils nur ein Training, von dem er annahm, es könne bei ihnen mittelfristig auf Bedarf stoßen. Allen Briefen legte er ein Fax-

antwort-Formular bei, auf dem die Empfänger zum Beispiel ankreuzen konnten „Wünsche Rückruf“ oder „Wünsche detailliertere Infos.“

Mit diesen Mailings wollte Huber nicht unmittelbar Neukunden gewinnen. Die Mailings sollten vielmehr bei seinen potenziellen Kunden allmählich das Bewusstsein aufbauen: In Bad Homburg sitzt ein Trainer, der sich auf den Verkauf von Investitionsgütern spezialisiert hat. Sandte trotzdem ein Empfänger das Fax-Antwortformular zurück, griff Huber selbst zum Telefon – aber erst, nachdem er sich via Internet über das Unternehmen informiert hatte. Denn Hubers Credo lautet: „Wenn ein Kunde Interesse signalisiert, muss er gleich beim ersten Telefonat spüren: Das ist ein Spezialist, ein Profi. Dann ist er auch zu einem Treffen bereit.“

Wie erziele ich die gewünschten Erträge?

Im Spätsommer 2003 verabschiedete sich Huber endgültig von seinem alten Trainer-Dasein. Er rief alle Stammkunden an und bat sie um einen Termin, um über die weitere Zusammenarbeit zu sprechen. Bei diesen Treffen sagte er ihnen, dass er künftig nur noch „Spezial-Seminare für Verkaufsprofis“ anbieten werde. Für die „normalen“ Verkaufsseminare empfahl er ihnen einen Kollegen. Danach stellte Huber seinen Kunden sein neues Trainingsprogramm vor. Zwei Drittel seiner verbliebenen Stammkunden konnte er so weiter an sich binden, wenn auch mit weniger Trainingstagen. Dafür aber zu einem mindestens 80 Prozent höheren Preis.

Außerdem kontaktierte Huber nun telefonisch die Verantwortlichen in den Unternehmen, mit denen er zuvor nur schriftlich kommuniziert hatte, um mit ihnen Treffen zu vereinbaren. Dabei ging er in konzentrischen Kreisen vor: Das heißt, Huber kontaktierte zunächst die Firmen, die am nächsten zu seinem Büro lagen; außerdem die Betriebe, die zu seinen Stammkunden entweder in einer Kunden- oder Lieferantenbeziehung standen oder in ihrer Nachbarschaft, zum Beispiel im selben Industriepark, angesiedelt waren, so dass seine Bestandskunden ihm als Referenz dienen konnten.

„Insgesamt war es“, so Huber, „überraschend einfach, Treffen mit potenziellen Kunden zu vereinbaren.“ Aus folgenden Gründen: Auf Grund seiner Spezialisierung konnte er seinen Gesprächspartnern meist schnell das Gefühl vermitteln, dass ein Treffen eventuell nützlich für sie sei. Erleichtert wurde die Terminvereinbarung auch dadurch, dass der Sitz der meisten Unternehmen nicht allzu weit von seinem Büro entfernt war. Deshalb konnte Huber stets ins

Gespräch einfließen lassen: „Was halten Sie davon, wenn wir uns mal auf einen Kaffee treffen, wir sind ja sozusagen Nachbarn.“ Die meisten Kontaktpersonen sagten „Ja“. Unter anderem, weil sie wussten: Der Trainer kommt für das „Kaffeetrinken“ nicht extra aus Berlin oder München eingeflogen. Deshalb kann ich ihn auch leichter, ohne feste Zusage, wieder nach Hause schicken.

Lohnt sich die Mühe der Neupositionierung?

Durch dieses Vorgehen zog Huber innerhalb eines halben Jahres so viele Trainingsaufträge zu seinem neuen Tagessatz von 2.000 Euro an Land, dass er bereits im Februar 2004 für den Rest des Jahres ausgebucht war. Somit hatte er auch schon sein Umsatzziel für 2004 erreicht. Dieses ist zwar nicht höher als 2001, aber hierfür muss Huber nur noch halb so viele Trainingstage absolvieren. Dies bedeutet aber nicht, dass Huber heute weniger als früher arbeitet. Er arbeitet mindestens genauso viel, da er mehr Zeit in

seltener in Hotels übernachten. Und mindestens ebenso wichtig: Seine Arbeit macht ihm wieder Spaß, weil er sie intellektuell wieder als herausfordernd erlebt.

Aber auch finanziell profitiert Huber zunehmend von der Neupositionierung, u.a. weil sie ihm eine Einnahmequelle erschließt, mit der er vor drei Jahren nicht gerechnet hatte. Da seine Kunden in ihm zunehmend den Spezialisten sehen, der auch auf knifflige Vertriebsfragen eine Antwort weiß, fragen sie ihn immer häufiger, wenn sie Vertriebsprojekte durchführen, ob er hierfür eventuell einen geeigneten Partner kennt. Und selbstverständlich kennt Huber jemand, der das Projekt gerne durchführt... und ihm eine Provision bezahlt. Ebenso ist es, wenn die Unternehmen größeren Mitarbeitergruppen das kleine oder große 1x1 des Verkaufens beibringen möchten. Auch dann kennt Huber selbstverständlich zwei, drei Trainer, „wie ich selbst vor drei Jahren einer war“, die diese Aufträge gut und gern ausführen... Und erneut kassiert Huber Prozente – ebenso wie dies vor drei Jahren noch das Trainingsunternehmen, für das er damals als Subunternehmer arbeitete, bei ihm tat.

Bernhard Kuntz ■

Zum Autor: Bernhard Kuntz ist Inhaber eines auf Bildungs- und Beratungsanbieter spezialisierten PR- und Marketingbüros in Darmstadt (www.bildung-kommunikation.de). Er ist Autor des im Oktober 2004 im Verlag managerSeminare, Bonn, erschienenen Buchs „Die Katze im Sack verkaufen – Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten“ (ISBN 3-936075-19-0).

Vorteile einer Spezialisierung

das Vorbereiten seiner Seminare, in die eigene Weiterbildung, das Weiterentwickeln seiner Produkte und das persönliche Betreuen seiner Kunden und Noch-nicht-Kunden investiert.

Folglich stellt sich die Frage: Hat sich die Mühe für Huber überhaupt gelohnt? Finanziell bisher kaum. Trotzdem ist Huber sehr zufrieden. Vor allem, weil er sich in den zurückliegenden drei Jahren vom „Feld-Wald-und-Wiesen-Trainer“ zum Trainingsspezialisten entwickelt hat. Deshalb hat er heute ein anderes Standing in den Unternehmen. Er muss auch

- ▶ Kernkompetenz ist für potenzielle Kunden sichtbar/griffig
- ▶ der Markt wird überschaubar
- ▶ geringe Streuverluste bei Werbung
- ▶ in der Zielgruppe kann schnell positives Image/hohe Bekanntheit aufgebaut werden
- ▶ zu (Noch-nicht-)Kunden kann relativ einfach ein intensiver Kontakt aufgebaut werden
- ▶ Spezialwissen kann auf-/ausgebaut werden
- ▶ den Kunden kann höherer Nutzen geboten werden
- ▶ Spezialwissen rechtfertigt höhere Preise
- ▶ Kompetenzvorsprung führt zu hoher Kundenbindung/vielen Empfehlungen
- ▶ Kompetenzvorsprung und enger Kontakt zur Zielgruppe bilden eine Marktbarriere für Mitbewerber
- ▶ durch gezielte Produktentwicklung kann der Marktvorsprung systematisch ausgebaut und die Marktbarriere für Mitbewerber erhöht werden

Konzepte zur Neukundenakquise

Es gibt viele Wege, wie Trainer und Berater in Kontakt mit ihren Kunden treten können. Die erfolgreichsten Konzepte zur Akquise von Neukunden orientieren sich an der Maxime „Guten Tag, hier bin ich ...“. Das heißt, sie zielen darauf ab, mit den Noch-nicht-Kunden in persönlichen Kontakt zu kommen. Und sie kosten fast nichts – außer Zeit. Vier Beispiele:

Strategie „Kaffee trinken und Zeitung lesen“

Der Inhaber eines Beratungsunternehmens in Nordhessen beschreibt sein Konzept der Neukundenakquise mit den Worten „Morgens Kaffee trinken und die Lokalzeitung lesen“. Liest der Berater in der Zeitung zum Beispiel, dass das örtliche Textilkaufhaus eine neue Abteilung eröffnet, überlegt er sich, welche Probleme für das Kaufhaus hieraus resultieren könnten. Zum Beispiel das Suchen und Integrieren neuer Mitarbeiter, veränderte Abläufe... Dann ruft er dessen Inhaber oder Geschäftsführer an: „Guten Tag, ich habe gelesen, dass Ihr Unternehmen eine neue Abteilung eröffnet. Damit verbunden sind vermutlich folgende Probleme... Sind Sie interessiert, sich mit mir mal zu treffen?“

Und wenn der Inhaber nicht zu sprechen ist? Dann bittet er dessen Sekretärin um die e-Mail-Adresse und formuliert sein Anliegen schriftlich. Selbstverständlich verknüpft mit der Ankündigung: „Ich rufe Sie morgen an, um ...“ So verfährt er auch, wenn er in der Zeitung liest, dass ein Betrieb Mitarbeiter einstellt oder entlässt. Oder, dass dessen Umsätze stiegen oder sanken. Jeden Morgen, so der Berater, stünden in seiner Lokalzeitung so viele Anlässe für die Kontaktaufnahme, dass er sich genau überlegt: Will ich dieses Unternehmen überhaupt als Kunden haben?

Vorteil dieses Verfahrens:

Der Berater braucht keine aufwendigen Werbemittel. Er muss sich eigentlich nie gegen Mitbewerber durchsetzen, und er kann stets Referenzkunden vorweisen, die in der Region jeder kennt.

Strategie „Büro für Büro abklappern“

Ein Frankfurter IT-Dienstleister konzentriert sich mit seiner Neukundenakquise ganz auf das Gewerbegebiet Frankfurt-Niederrad, in dem Hunderte von Dienstleistern und Verbänden ihre Büros haben. Wenn er zwischen zwei Terminen Zeit hat, klappert er gezielt Büro für Büro, Stockwerk für Stockwerk, Bürogebäude für Bürogebäude ab. Er stellt sich, sofern möglich, dem Chef des jeweiligen Unternehmens vor, wenn nicht, plaudert er mit dessen Sekretärin. Er erläutert, was seine Firma macht, und dass er und seine Mitarbeiter sozusagen den gesamten Tag in dem Gebiet unterwegs sind. Deshalb seien sie bei Problemen sofort da. Auch mal für ein, zwei Stunden vorbeizuschauen, um den Mitarbeitern zum Beispiel ein PC-Programm zu erläutern, sei kein Problem.

Vorteil dieses Verfahrens:

Der IT-Dienstleister erschließt sich Büro für Büro neue Kunden, ohne einen Cent in seine Akquise zu investieren. Er investiert allerdings recht viel Zeit.

Strategie „Roadshow veranstalten“

Ein großer Trainingsanbieter aus dem Rhein-Main-Gebiet fährt jährlich zwei Mal mit einer Art Road-Show durchs Land. Er lädt die Entscheider in den Unternehmen unter der Devise „Training live erleben“ zu eintägigen Veranstaltungen in Hamburg, München und Berlin ein. Dort erläutern jeweils sechs Trainer parallel in unterschiedlichen Räumen den Anwesenden kurz die Konzepte ihrer Trainings. Dann führen sie mit ihnen eine Sequenz dieser Trainings live durch und beantworten anschließend ihre Fragen. Nach eineinhalb Stunden beginnt dasselbe Spiel von vorne. So können die Anwesenden im Verlauf des Tages in vier, fünf Trainings reinschnuppern. Sie lernen deren Konzepte kennen und entwickeln ein Gespür für den Trainer sowie die Trainingsphilosophie des Unternehmens. Entsprechend leicht fällt es ihnen, dem Unternehmen Aufträge zu erteilen.

Vorteil dieses Verfahrens:

Die Kunden gewinnen einen ersten Eindruck von der Trainingsphilosophie des Unternehmens und der Persönlichkeit des Trainers sowie von der Qualität der Trainings. Das erleichtert ihnen die Kaufentscheidung. Zudem erspart sich das Unternehmen viele Einzeltermine mit potenziellen Kunden.

Strategie „Praxisvorträge halten“

Ein auf den Einzelhandel spezialisiertes Trainingsunternehmen akquiriert Neukunden wie folgt: Der Inhaber dient sich den Werbe- und Einkaufsgemeinschaften, denen die Einzelhändler angehören, als Referent für Vorträge an. Während seiner Vorträge erläutert er den Anwesenden anhand zahlreicher praktischer Beispiele – ohne viel Theorie, aber mit vielen Bildern – wie es anderen Einzelhändlern gelang, mehr Kunden in ihre Läden zu holen und höhere Renditen zu erzielen. Ziel des Trainers: von einem renommierten Einzelhändler in dem Ort oder Verbund den Auftrag zu erhalten, sein Geschäft umzugestalten, sein Personal zu schulen und eine Verkaufsaktion zu fahren. Erzählt der Einzelhändler anschließend seinen Kollegen, dass sein Umsatz um 20 Prozent stieg, dann kommen weitere Kunden fast von alleine.

Vorteil dieses Verfahrens:

Die Werbe- und Einkaufsgemeinschaften stellen für das Trainingsunternehmen den Erstkontakt zu potenziellen Kunden her. Außerdem kann das Unternehmen, wenn es ein Mitglied der Gemeinschaft als Kunden gewinnt, leicht Folgeaufträge akquirieren.

Bernhard Kuntz ■