

Sich neue Kunden(-gruppen) erschließen

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? Das zeigt das folgende (teils fiktive) Fallbeispiel.

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 zuhause ihren Kindern eine Gutenachtgeschichte vorlesen oder mit ihren Frauen ein Glas Rotwein trinken. Zunehmend wurde ihm klar: Wenn das so weiter geht, bin ich bald ausgebrannt und meine Ehe ist am ende.

Was will ich? Was kann ich?

Keine erfreuliche Perspektive. Also überlegt sich Huber: Wie soll mein Berufsleben künftig aussehen? Dabei kam er zur Erkenntnis: Ich will weiterhin als Trainer arbeiten, weil mir das Trainer-Sein an sich Spaß bereitet. Ich will künftig aber

- statt 140 nur noch ca. 70 Tage pro Jahr trainieren und
- im Schnitt nicht häufiger als einmal pro Woche außer Haus übernachten.

Trotzdem möchte ich weiterhin einen Umsatz von ca. 120.000 Euro/Jahr erzielen, sodass „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 Trai-

ningstag statt 900 mindestens 1800 Euro kassiere, also meinen Tagessatz verdopple. Ein unmögliches Unterfangen für einen No-name-Trainer, der seinen Kunden, überspitzt formuliert. 08/15-Verkaufsseminare verkauft. Das wusste auch Huber, weshalb er zur Überzeugung kam: Ich muss meinen Kunden andere Seminare wie „Fit für den Start als Verkäufer“ anbieten. Aber welche? Das Beantworten dieser Frage fiel Huber schwer. Wochenlang durchforstete er Verkaufsfachzeitschriften nach Trendthemen. Doch diese fand er nicht. Deshalb gelangte er zur 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: Aufgrund meines Elektrotechnikstudiums habe ich eine höhere Affinität zu technischen Fragen als die meisten (Verkaufs-)Trainer. Also läge es nahe, sich auf Themen und Zielgruppen zu spezialisieren, die irgendetwas mit Technik zu tun haben. Eine weitere Erkenntnis von Huber war: Aufgrund meiner analytischen Denke finde ich eher einen Draht zu akademisch vorgebildeten Verkäufern wie Vertriebsingenieuren als zu Schuhfachverkäuferinnen. 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.

Hieraus ergab sich jedoch die Frage: Welche Trainings könnte ich diesen Unternehmen anbieten? Um dies zu ermitteln, dachte Huber darüber nach, von welchen Problemen ihm Verkäufer von Herstellern von Investitionsgütern in seinen bisherigen Trainings häufig berich-

tet hatten. Schnell kam er so zu einer Liste von Themen wie

- Zielkunden identifizieren und zur Kaufentscheidung führen,
- sich von 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.

Von diesen Themen wusste Huber sofort: Hierfür gibt es einen Markt. Klar war ihm aber auch: Mir fehlt zum Teil noch das nötige Know-how, um solche Trainings kompetent durchzuführen. Also muss ich mich weiterbilden - doch dies erfordert Zeit; Zeit, die ich im Moment nicht habe, weil ich das ganze Jahr auf Achse bin.

Wie arbeite ich effektiv? Wie produziere ich Qualität?

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 ca. 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 auch nur zwei reine Verkaufs- und Vertriebsseminare. Stattdessen besuchte Huber zum Beispiel Seminare für Einkäufer von Produktionsunternehmen, „um zu erfahren, was die Kunden meiner Kunden denken“. Außerdem nahm Huber an IT-Seminaren teil, weil 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 solche 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 drückt der Schuh. Diese Vorgespräche führte Huber ohne Mehrkosten für die Unternehmen, da sein Ziel lautete: Ich will lernen.

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 Zielgruppen 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 unter anderem 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
- „Den Einkäufer als Freund gewinnen“.

Gemeinsam war jedoch allen neuen Seminaren, dass ihr Konzept einen „Recherchetag“ enthält, an dem sich Huber im Vorfeld 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 unter anderem meinen hohen Tagessatz begründe“.

munizieren 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

Im Frühjahr 2003 umfasst der Adresspool ca. 400 Adressen. Nun begann Huber, seine potenziellen Kunden per Mailing zu kontaktieren. Dabei ging er wie folgt vor: 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 haben: Dies ist ein serienmäßig erstellter Werbebrief“. In seinen Schreiben offerierte Huber den Adressanten jeweils nur ein Training, von dem er annahm, es könnte bei ihnen mittelfristig auf Bedarf stoßen. Allen Briefen legt er ein Faxantwort-Formular bei, auf dem Empfänger zum Beispiel ankreuzen konnten „Wünsch Rückruf“ oder „Wünsche detaillierte Infos“.

Mit diesen Mailings wollte Huber nicht unmittelbar Neukunden gewinnen. Sie 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.“

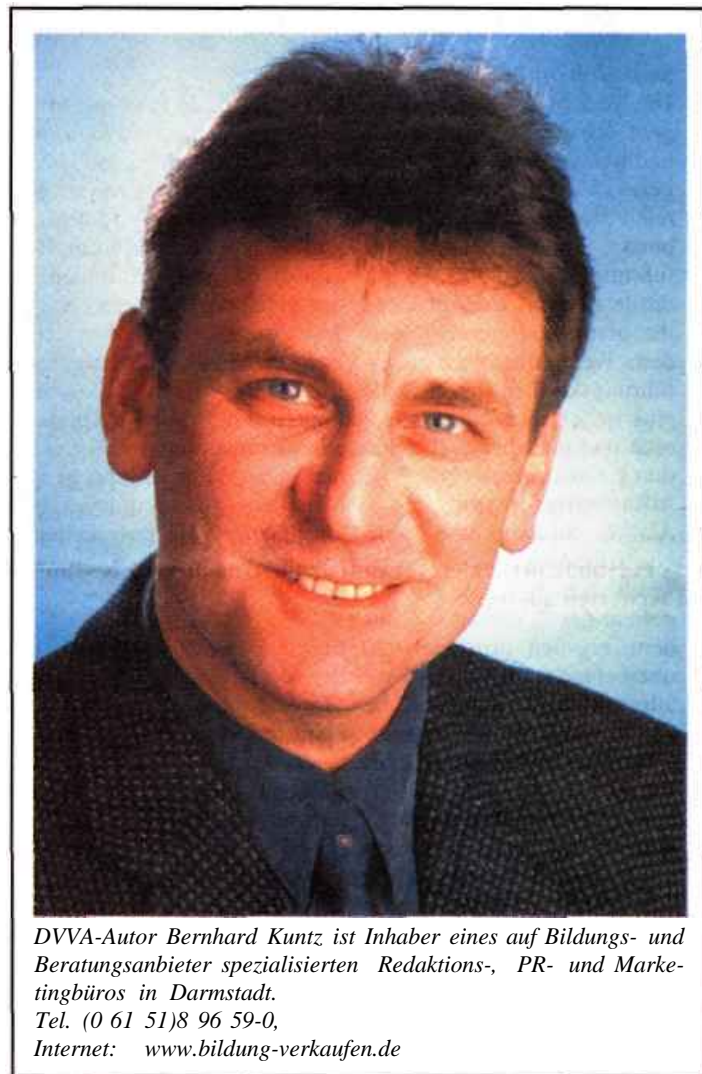
Wie erziele ich die gewünschten Erträge?

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 sagt er ihnen, dass er künftig nur noch „Spezial-Seminare für Verkaufsprofis“ anbieten werde. Für die „normalen“ Verkaufsseminare, die er bisher bei ihnen durchgeführt haben, könne er ihnen jedoch einen Kollegen empfehlen. 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 kontaktiert 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, sodass seine Bestandskunden ihm als Referenz dienen konnten.

Insgesamt war es, so Huber „überraschend einfach“. Treffen mit potenziellen Kunden zu vereinbaren. Aus folgenden Gründen: Aufgrund seiner Spezialisierung konnte er seinen Gesprächspartnern meist schnell das Gefühl vermitteln, dass ein Treffen eventuell nützlich für sie sei. Erleichtert wurde das Vereinbaren von Terminen 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 Zusagen, wieder „nach Hause“ schicken.

Durch dieses Vorgehen zog Huber innerhalb eines halben Jahres so viele Trainingsaufträge zu seinem neuen Tagessatz von 2000 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. Das bedeutet aber nicht, dass Huber heute weniger als früher arbeitet. Er arbeitet „mindestens genauso viel“, da er heute mehr Zeit in 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



DVVA-Autor Bernhard Kuntz ist Inhaber eines auf Bildungs- und Beratungsanbieter spezialisierten Redaktions-, PR- und Marketingbüros in Darmstadt.
Tel. (0 61 51)8 96 59-0,
Internet: www.bildung-verkaufen.de

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“ kom-

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 Huber immer wieder erstaunte, wie viele große Unternehmen es gibt, deren Namen er noch nie gehört hatte.

zurückliegenden drei Jahren vom „Feld-Wald-und-Wiesen-Trainer zum Trainingsspezialisten“ entwickelt hat. Deshalb hat er heute ein anderes Standing in den Unternehmen. Außerdem arbeitet er nur noch für eigene Kunden. Er muss auch seltener in Hotels übernachten. Und mindestens ebenso wichtig: Seine Arbeit macht ihm wieder Spaß, weil er sie auch intellektuell wieder als herausfordernd erlebt.

Aber auch finanziell profitiert Huber zunehmend von der Neupositionierung, unter anderem weil sie ihm eine Einnahmequelle erschließt, mit der 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 Part-

ner 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 IxI 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.