

Ein „normales“ Unternehmen werden

Viele Trainer und Berater befassen sich mit den Aufgaben Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb nur, wenn sie nicht Besseres zu tun haben. Oder, wenn es im Gebälk ihres Unternehmens bereits brennt, weil in den Auftragsbüchern große Löcher klaffen. Deshalb hängt ihr Erfolg weitgehend von Zufällen ab.

„Die Kunden sitzen auf ihren Geldbeuteln. Sie sind nicht bereit, Geld für Bildungs- und Beratungsleistungen auszugeben. Und wenn doch, dann nur für Fachseminare und Trainings, die sich unmittelbar auf den Ertrag auswirken. Und selbst dann feilschen sie um jeden Cent.“

Dieses Klagegedicht hört man von vielen Trainern und Beratern. Und obwohl sie dieses Lied schon seit Jahren singen, haben viele noch keinen Weg gefunden, um auf die veränderte Marktsituation adäquat zu reagieren. Sie verharren vielmehr weitgehend passiv in ihren „Mauselöchern“ und warten darauf, dass die Zeiten besser werden.

Dabei verkünden viele Trainer in ihren Seminaren den Teilnehmern selbst immer wieder: Jungs und Mädels, die Zeiten, in denen euch die Aufträge wie reife Früchte in den Schoß fielen, sind vorbei. Der Markt hat sich von einem Verkäufer- in einen Käufermarkt gewandelt. Also müsst ihr euch aktiv darum bemühen, lukrative Aufträge an Land zu ziehen. Warum sollte dies im Bildungs- und Beratungsmarkt anders sein?

Kein Zweifel, der Markt hat sich geändert. Vor einigen Jahren gehörte es in zahlreichen Unternehmen noch zum guten Ton, viel Geld und Zeit in die Weiterbildung der Mitarbeiter zu investieren, und gerne protzten sie mit der hohen Zahl der „Weiterbildungs-Mann-Tage“.

Entsprechend freizügig und oft unkontrolliert wurden Aufträge vergeben. Und heute? Heute fragen sich die Unternehmen, getrieben von Ertragsdruck unter dem sie selbst stehen, bevor sie Bildungs- und Beratungsaufträge vergeben: Ist diese Investition wirklich nötig? Wäre es nicht sinnvoller, die knappen Mittel für eine neue Maschine oder Fertigungsanlage auszugeben? Hätten wir davon nicht mehr?

Im firmeninternen Weltlauf um die knappen Budgets schneiden in den zurückliegenden Jahren Trainings- und Beratungsleistungen immer schlechter ab. Warum? Wenn zum Beispiel der Produktionsleiter für das Anschaffen neuer Maschinen

plädiert, kann er dies mit harten Fakten untermauern: Dann erhöht sich der Ausstoß unserer Fertigungsstraßen um 20 Prozent. Das heißt, wir können bei gleichbleibender Produktion eine unserer sechs Fertigungsstraßen schließen. Also können wir 20 Mitarbeiter entlassen. Das senkt unsere Kosten um 1 Million Euro pro Jahr. Dadurch steigt unsere Rendite um zwei Prozent, und die Investition hat sich in 18 Monaten amortisiert. Die Kunden wissen also, wenn sie zum Beispiel eine Maschine kaufen, genau, was sie für ihr Geld bekommen und was sie vom Kauf haben. Anders ist dies bei Bildungs- und Beratungsleistungen. Diese immateriellen Leistungen kann der Kunde vorm Kauf weder anfassen, noch anschauen. Ihr Nutzen lässt sich auch nicht mit objektiven Daten wie PS oder Umdrehungen pro Minute beschreiben. Zudem erhalten die Kunden keinerlei (Qualitäts-)Garantien. Selbst ein

Umtausch oder eine Rückgabe der Leistungen ist nicht möglich. Wen wundert's, dass sich viele (Firmen- und Privat-)Kunden leichter für den Kauf einer Maschine entscheiden. Da weiß man wenigstens, was man für sein Geld bekommt.

Schwachstelle 1: Anbieter verkaufen ihren Kunden „die Katze im Sack“

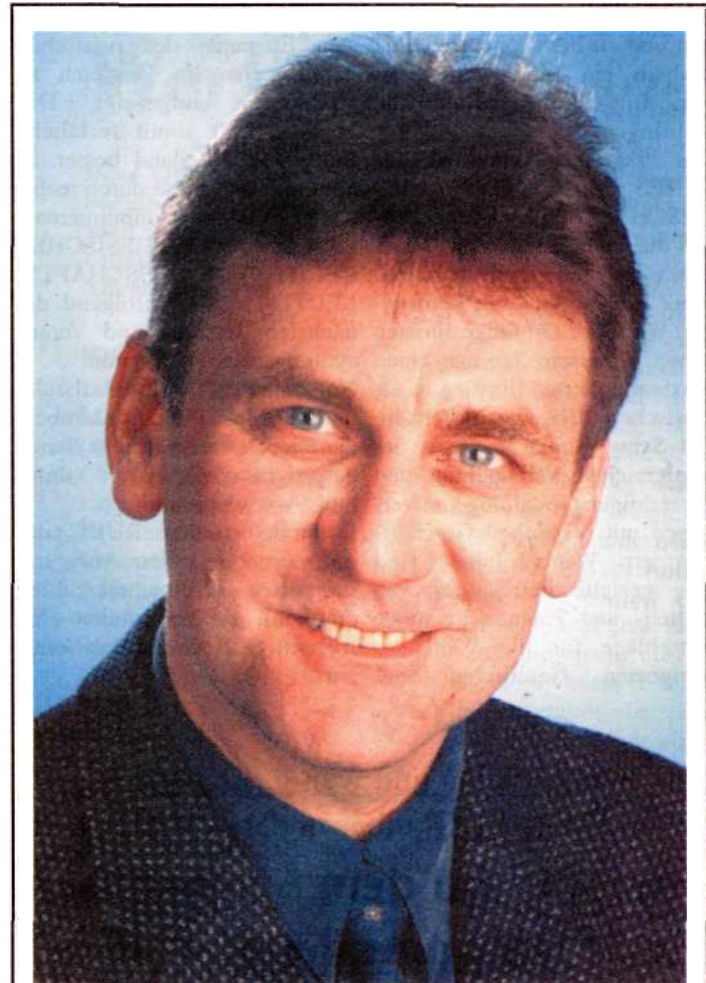
Dass viele Trainer und Berater so hilflos auf die aktuelle „Marktkrise“ (die eigentlich der „Normalzustand“ in einem gesättigten Markt ist), reagieren, liegt unter anderem daran, dass sie nicht ausreichend analysiert haben: Welche Merkmale zeichnen die Leistungen, die ich meinen Kunden anbiete, aus? Hätten sie dies getan, wären sie zum Beispiel zur Erkenntnis gelangt: Sie ist aus Kundensicht „verdammt teuer“. Von dem Geld, das ich für einen Beratertag oder für eine Seminaranteilmahme verlange, könnte sich der Kunde einen la-PC nebst Laserdrucker kaufen. Oder alternativ könnte er zwei Wochen auf die Malediven fliegen. Und wenn ich meinen Kunden OE- oder PE-Projekte

verkaufe, dann könnten sie für das Geld auch einen dicken BMW erwerben oder das Großraumbüro neu einrichten. Eine naheliegende Frage wäre dann: Wie verhalte ich mich, wenn ich 1000, 5000 oder gar 50.000 Euro ausbebe? Sage ich dann so einfach locker nebenbei, „Ach, das kaufe ich“? Oder wälze ich zunächst Wochen-, monatelang Kataloge, studiere Testberichte, frage Kollegen um Rat, hole mehrere Vergleichsangebote ein, überlege immer wieder hin und her, ob ich das

nicht stets das Gefühl haben, die Katze im Sack zu kaufen, sondern irgendwann voller Überzeugung sagen können: Ja, genau diese Leistung muss ich haben.

Schwachstelle 2: Systematische Produktentwicklung fehlt

Dieses Gefühl bei Kunden zu erzeugen, fällt vielen Trainern und Beratern auch deshalb schwer, weil sie in den zurückliegenden Jahren keine systematische Produktentwicklung betrieben haben. Manche haben sich mit der fadenscheinigen Begründung, im Markt seien



DVVA-Autor Bernhard Kuntz ist Inhaber eines auf Bildungs- und Beratungsanbieter spezialisierten Redaktions-, PR- und Marketingbüros in Darmstadt (Tel.: 06151/89659-0; Internet: www.bildung-verkaufen.de). Er ist Autor des im Oktober im Verlag managerSeminare, Bonn, erschienenen Buchs „Die Katze im Sack verkaufen — Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten“.

Geld nicht doch lieber sparen sollte, bevor ich schließlich zur Erkenntnis gelange „Der Nutzen ist größer als die Investition“ und beschließe „das Ding“ zu kaufen - aber erst nachdem ich zuvor versucht habe, die relevanten Anbieter noch um einige Prozentpunkte im Preis zu drücken. Vermutlich zeigen die meisten Trainer eher das letztgenannte Verhalten. Folglich wäre es doch angebracht, darauf hinzuwirken, dass auch ihre Kunden, wenn sie ihre Lei-

nur noch maßgeschneiderte Problemlösungen gefragt, ganz von der Produktentwicklung verabschiedet. Doch wie sah dieses „Maßschneidern“ zum Beispiel bei vielen Trainern aus. Wenn sie Aufträge erhielten, fügten sie die vorhandenen Seminarbausteine mal in der Reihenfolge ABS, mal BCA, mal CAB zusammen, klebten darauf unterschiedliche Etiketten und fertigt war das sogenannte „maßgeschneiderte Seminar“.

Vier Konzepte zur Neukundenakquise, die (fast) nichts kosten - außer Zeit

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 direkt, ohne Umwege in persönlichen Kontakt zu kommen. Hierfür einige Beispiele.

Strategie „Kaffeetrinken und Zeitungslesen“

Der Inhaber eines Beratungsunternehmens in Nordhessen beschreibt sein Konzept der Neukundenakquise mit den Worten „Morgens Kaffeetrinken 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 könnten für das Kaufhaus hieraus resultieren. Zum Beispiel das Suchen und Integrieren neuer Mitarbeiter, veränderte Abläufe... Dann ruft er dessen Inhaber oder Geschäftsführer an und sagt zu ihm, er habe gelesen, dass sein Unternehmen eine neue Abteilung eröffne. Damit verbunden seien vermutlich folgende Probleme... Ob der Inhaber interessiert sei, sich mit ihm 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, mit Unternehmen Kontakt aufzunehmen, dass er sich genau überlegen müsse: Will ich dieses Unternehmen überhaupt als Kunden haben? Dieses Vorgehen hat folgende Vorteile: Der Berater braucht keine aufwändigen 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 oder 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 ganzen Tag in dem Gebiet unterwegs sind. Deshalb seien sie bei Problemen sofort da. Auch mal für ein, zwei Stunden vorbei zu schauen, um den Mitarbeitern zum Beispiel ein PC-Programm zu erläutern, sei kein Problem. So erschließt sich der IT-Dienstleister Büro für Büro neue Kunden, ohne einen Cent in seine Akquise zu investieren. Er investiert aber 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 zum Beispiel 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 „schnuppern“. Sie lernen deren Konzepte kennen und entwickeln ein Gespür für den Trainer sowie die Trainingsphilosophie des Unternehmens. Entsprechend leicht fällt es ihnen, diesem Aufträge zu erteilen.

Strategie „Praxisvorträge halten“

Ein auf den Einzelhandel spezialisiertes Trainingsunternehmen hat folgendes Konzept zur Neukundenakquise: Sein Inhaber dient sich den Werbe- und Einkaufsgemeinschaften, denen die Einzelhändler angehören, als Referent für Vorträge an. In ihnen 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 ziehen und höhere Renditen zu erzielen. Dabei lautet sein Ziel: Ich will von einem renommierten Einzelhändler in dem Ort oder Verbund den Auftrag erhalten, sein Geschäft umzugestalten, sein Personal zu schulen und eine Verkaufsaktion zu fahren. Erzählt dessen Inhaber anschließend seinen Kollegen, dass sein Umsatz um 20 Prozent stieg, dann kommen die anderen fast von alleine.

Die Beispiele zeigen: Es gibt viele Wege, wie Trainer und Berater in Kontakt mit ihren Kunden treten können. Es führt aber kein Weg daran vorbei, mit ihnen persönlich Kontakt aufzunehmen. Hierauf verzichten, können für eine gewisse Zeit nur etablierte Anbieter. Newcomer müssen jedoch (telefonisch) Klinkenputzen.

andere jagt, solche Trainings nachwuchs)kräfte senden. getan wird, als sei es völlig nicht mehr kauft, ist verständ- Ein weiteres Beispiel. Viele egal, ob ein Verkäufer Wurst-lich. Schließlich würden sie Anbieter von Verkaufstrainings semmeln oder Industrieanlagen verkauft, will heute niemand mehr haben. Also kreierte sie eine völlig falsche Botschaft an haben registriert: Unsere 08/15- Verkaufsseminare, in denen so mehr haben. Also kreierte sie seine Führungs(-

Viele Trainings- und Beratungsunternehmen agieren auch heute noch nach der Maxime: Wir beginnen mit der Produktentwicklung erst, wenn uns ein Kunde einen Auftrag erteilt hat. In der Realität dies: Dann stricken wir mit heißer Nadel ein Konzept. Denn für eine wirkliche, ernsthafte Produktentwicklung fehlt ihnen dann, weil noch so viele andere wichtige und dringende Dinge zu erledigen sind, die Zeit. Entsprechend ist oft die Qualität. Noch entscheidender ist jedoch: Wenn die Produktentwicklung davon abhängt, welche Aufträge der Anbieter gerade von Kunden erhält, dann wird sie weitgehend vom Zufall gesteuert. Das heißt, das Unternehmen betreibt keine systematische Produktentwicklung, die sich an seinen Stärken und Zielen orientiert. Die Folge: Der Anbieter hat irgendwann eine Vielzahl von Einzelprodukten in seinem Produktportfolio zwischen

denen kein innerer Zusammenhang besteht. Außerdem findet kein gezielter Kompetenzauf- und -ausbau statt. Entsprechend ist das Profil des Anbieters: verwaschen und beliebig. Hinzu kommt: Betreibt ein Bildungs- und Beratungsanbieter keine gezielte Produkt(weiter-)entwicklung hat er irgendwann keine „Cash-cow“ mehr, sondern nur „dogs“, also Ladenhüter, in seinem Sortiment. Denn auch die Lebensdauer der im Bildungs- und Beratungsbereich angebotenen „Produkte“ ist begrenzt. Danach müssen sie zumindest ein Facelifting erfahren.

Ein Beispiel: Viele Anbieter von Führungskräfte trainings beklagen, dass ihre Trainings heute - im Gegensatz zu vor einigen Jahren - kaum noch gebucht werden. Ihre Erklärung hierfür: Der Markt ist schlecht. Betrachtet man jedoch die Inhalte ihrer Trainings, dann zeigt sich schnell, die Ursache ist eine andere. Die Inhalte sind hoffnungslos veraltet. So wird zum Beispiel in vielen Führungskräfte trainings das Thema „Changemanagement“ noch so behandelt, als sei es eine „Ausnahmesituation“, dass ein Unternehmen einen Veränderungsprozess durchläuft und würden hieraus "besondere Anforderungen" an die Führungskräfte resultieren. (Und nach dem „Ausnahmezustand“ kehrt wieder für zwei, drei Jahre Ruhe ein.) Dass ein Personalleiter, in dessen Betrieb die sogenannte „Ausnahmesituation“ der Normalzustand ist, weil ein Changeprojekt das

neue Seminare mit Titel wie „Investitionsgüter verkaufen“. Analysiert man jedoch die Inhalte dieser Seminare, dann stellt man oft fest: Da werden ja haargenau dieselben Inhalte wie in den 08/15-Seminaren verbrennen. Der einzige Unterschied: Der Titel ist ein anderer. Dass Personal- und Verkaufsleiter bei solchen Angeboten das Gefühl haben „Da will mich einer auf den Arm nehmen“, ist verständlich.

Schwachstelle 3: Kernprozesse sind nicht definiert

Ein weiterer Schwachpunkt vieler Trainings- und Beratungsunternehmen ist: Sie haben die Kernprozesse in ihrer Organisation nie analysiert und definiert — angefangen von der Produktentwicklung bis zum Marketing- und Verkaufsprozess. Auch Qualitäts- und Verfahrensrichtlinien, aus denen die Mitarbeiter zum Beispiel ableiten können, was müssen wir tun, um sicherzustellen, dass

- der Bedarf des Kunden „sauber“ ermittelt wird,
- die gewonnenen Erkenntnisse in das Trainingskonzept einfließen,
- der ausgewählte Trainer nicht nur fachlich fit ist, sondern auch die „Sprache“ der Teilnehmer spricht.

... fehlen. Also bleibt vieles dem Zufall überlassen, und Pannen werden mit Sprüchen wie „Die Gruppe war schwierig“ oder „Der Trainer hatte einen schlechten Tag“ entschuldigt. Also werden die realen Ursachen der Pannen und der Kundenzufriedenheit nie ermittelt. Folglich können auch keine Maßnahmen ergriffen werden, dass sie künftig nicht mehr auftreten.

Schwachstelle 4: Marketing- und Verkaufssystem fehlt

Am folgenschwersten ist in der Regel aber, dass die meisten Trainings- und Beratungsanbieter ihren Marketing- und Verkaufsprozess nie analysiert und definiert haben, denn dieser Prozess weitgehend über ihren wirtschaftlichen Erfolg. Deshalb muss er professionelle gemagt werden.

Geht man von den vier Bewusstseinsstufen aus, die jeder Kunde bei seiner Kaufentscheidung durchläuft, dann lassen

sich vier Grundtypen von Trainings- und Beratungsunternehmen unterscheiden. Diese seien im Folgenden holzschnittartig skizziert.

a) **Die „Schaumschläger“** - Anbieter, die zwar das (Kauf)Interesse von (potenziellen) Kunden wecken, dieses aber nicht in Kaufentscheidungen umwandeln können. Hierzu zählen auch einige bekannte Trainer und Berater, von denen jeder annimmt, sie seien, weil sie bekannt sind, auch wirtschaftlich erfolgreich. Dies ist zuweilen nicht der Fall. Warum? Aufgrund ihrer häufigen Medienpräsenz und ihrer Auftritte auf Kongressen gelingt es ihnen zwar, Anfragen zu generieren, sie können diese aber nicht in Aufträge umwandeln. Bei diesen Anbietern liegt in der Regel etwas mit der Produktentwicklung im Argen oder sie betreiben im Verkaufsbereich kein Prozessmanagement. Deshalb sind letztlich ihre Ausgaben im Marketingbereich weitgehend Fehlinvestitionen, da sie keine Früchte tragen.

b) **Die „soliden Handwerker“** Anbieter, denen es zwar schwer fällt, das (Kauf)Interesse neuer Kunden zu wecken, die aber, wenn sie einen potenziellen Kunden an der Angel haben, das Interesse meist in Aufträge umwandeln. Diese Anbieter haben sich in der Regel auf ein klar definiertes Themenfeld spezialisiert und betreiben eine gezielte Produkt- und Kompetenzentwicklung. Zudem arbeiten sie im Verkaufsbereich sehr systematisch. Diese Anbieter sind meist recht erfolgreich, da sie bei ihren Kunden eine hohe Zufriedenheit erzeugen und folglich viele Folgeaufträge an Land ziehen. Die einzige Schwachstelle: Ihre Kundenbasis ist oft sehr schmal, weshalb sie, wenn zwei, drei (Groß-)Kunden wegbrechen (und sei es nur wegen eines Vorstandswechsels), zuweilen in ihrer Existenz bedroht sind. Unter anderem, weil sie keine potentiellen Neukunden in der Pipeline haben, mit deren Aufträgen sie die entstandenen Lücken relativ schnell wieder schließen können.

c) **Die „Klinkenputzer“** - Anbieter, die das Interesse

potenzieller Kunden wecken und dieses in Aufträge umwandeln können, aber ihren Kunden eine schlechte Leistung bieten.

Auch solche Anbieter gibt es zuhause. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die führenden Köpfe in ihre Organisation eine sehr starke vertriebsorientierte Denke haben und der Marketings-/Vertriebsprozess in ihnen sehr professionell organisiert ist. Wenig Kompetenz haben sie jedoch im fachlichen Bereich. Dieser interessiert sie aber auch wenig, denn haben sie einen Auftrag erst mal in der Tasche, ist er für sie sozusagen schon abgehakt. Die Folge: Die Kunden sind mit ihrer Leistung oft unzufrieden. Folglich erhalten sie kaum Folgeaufträge. Trotzdem arbeiten diese Unternehmen oft sehr profitabel. Warum? Sie haben meist nur wenige Produkte, die sie jedoch konsequent vermarkten. Außerdem gelingt es ihnen aufgrund ihrer verkäuferischen Kompetenz oft recht hohe Preise zu erzielen. Hinzu kommt: In Deutschland gibt es Zehntausende von Unternehmen. Deshalb juckt es diese Anbieter meist wenig, wenn 100 Unternehmen zur Erkenntnis kamen: Mit denen arbeiten wir nie mehr zusammen. Schließlich gibt es noch genug andere Unternehmen.

d) **Die „Vollprofis“** - Anbieter, die das (Kauf-)Interesse potenzieller Kunden wecken und dieses in Aufträge umwandeln können und ihren Kunden eine gute Leistung bringen.

Solche Anbieter sind rar. Sie zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass in ihnen eher nüchterne Analytiker und systematische Arbeiter als kreative Denker das Sagen haben; des Weiteren, dass in ihrer Organisation eine große Klarheit und ein weitgehender Konsens bezüglich der Antworten auf folgende Fragen besteht:

- Was können wir (und was nicht)?
- Was wollen wir (und was nicht)? Und:
- Welche Personen/Organisationen sind unsere potenziellen Kunden (und welche nicht)?

Entsprechend systematisch agieren sie in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing

und Verkauf. Diese Anbieter arbeiten in der Regel sehr profitabel. Außerdem stehen sie recht stabil im Markt. Sie durchleben nicht die großen „Ups and downs“, die die Entwicklung vieler Trainings- und Beratungsunternehmen prägen. Statt dessen entwickeln sie sich langsam, aber stetig weiter. Der entscheidende Grund: Sie betrachten weder die Produktentwicklung, noch das Marketing und den Vertrieb, als Sonderaufgaben, die nur dann wahrgenommen werden, wenn gerade nicht Besseres zu tun ist. Dies ist bei vielen Trainings- und Beratungsunternehmen noch der Fall. Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb sind bei ihnen vielmehr in die Alltagsarbeit integriert. Das heißt, die mit ihnen verbundenen Aufgaben sind soweit operationalisiert, dass jeder Mitarbeiter weiß, was er wie, wann zu tun hat, damit das Unternehmen seine Ziele erreicht. Indem die „Vollprofis“ so arbeiten, sind sie der Masse ihrer Mitbewerber weit voraus. Warum? Sie haben viele (Denk- und Entscheidungs-)Prozesse, die diese noch durchlaufen müssen, bereits durchlaufen. Sie haben in ihrer Organisation bereits die Strukturen geschaffen, die ein professionelles Arbeiten und eine systematische Marktbearbeitung und -erschließung erst ermöglichen.

Diesen Herausforderungen müssen sich in den kommenden Jahren auch die anderen Anbieter stellen — zumindest wenn sie auf Dauer mit Erfolg agieren möchten. Denn eines steht fest: Der Bildungs- und Beratungsmarkt wird auch künftig ein Käufermarkt sein. Endgültig vorbei sind die Zeiten, in denen man in ihm mit einem semiprofessionellen Handeln, das Vieles dem Zufall überließ, auf Dauer erfolgreich agieren konnte. Die Bildungs- und Beratungsanbieter müssen sich sozusagen zu „stinknormalen“ (Dienstleistungs-)Unternehmen entwickeln. Viele sind dies noch nicht.