

Den Bildungs- und Beratungsmarkt gibt es nicht

Der Markt ist schlecht. Diese Klage hört man seit Jahren von Trainern und Beratern. Dabei gibt es den Bildungs- und Beratungsmarkt gar nicht. Deshalb muss jeder Anbieter seinen eigenen Markt (er-)finden.

Auf der Messe „Zukunft Personal“. Der Autor berät Trainer und Berater in Marketingfragen. Ein Gespräch ist beendet, der nächste „Klient“ zückt seine Visitenkarte und den Flyer, mit dem er seine Leistungen Kunden anbietet. Auf beiden steht dick und fett: „Klaus Friebe* — den Wandel gestalten“. Darunter: „Training — Beratung — Coaching“. Unwillkürlich denkt der Autor: Schon wieder so ein „Pädagoge“, der Unternehmen mit seinen Leistungen beglücken möchte. Wenig überrascht ist er denn auch, als der Trainer sagt, wo ihn der Schuh drückt: Seine Marketingaktivitäten haben null Resonanz. Mit offenem Munde steht der Autor aber da, als sein Gegenüber erzählt, was er tat, bevor er sich für den Trainerberuf entschied. Der Mann hat ein Bauingenieur- und ein BWL-Studium abgeschlossen. Er leitete zehn Jahre Mega-Projekte im Anlagenbau - im In- und Ausland. Kurz: Er ist ein ausgebuffter Profi, der sofern er die richtigen Kunden ansprechen würde, diese sofort überzeugen könnte „Ich bin für euch der richtige Mann“. Und er könnte, sofern er ihnen die richtigen „Produkte“ anbieten würde, weit höhere Tagessätze als die 400 Euro erzielen, wie er zurzeit als IHK-Referent erhält. Der Mann hat nur ein Problem: Er ist sich seiner Kompetenzen nicht bewusst. Also kann er auch seinen Markt nicht definieren und eine Strategie entwickeln, wie er sich diesen erschließen kann.

Kernaufgaben wahrnehmen Solche Erfahrungen sammelt man nicht nur im Umgang mit (Einzel-)Trainern und Beratern. Auch bei großen Bildungs- und Beratungsanbietern nehmen die Verantwortlichen oft nicht ihre Kernaufgaben wahr. Sie analysieren und definieren weder die Stärken ihrer Organisation, noch leiten sie daraus ab, was sie von ihren Mitbewerbern unterscheidet. Folglich können sie auch keine Strategie entwickeln, um sich ihren Markt mit System zu erschließen; des weiteren keine (Etappen-)Ziele definieren, um zu kontrollieren, ob sich ihr Unternehmen auf

dem richtigen Kurs befindet. Also können sie den Erfolg ihrer Unternehmen weder planen, noch steuern.

Eine Ursache hierfür ist: Bildungs- und Beratungsunternehmen stehen beim Entwickeln ihrer Unternehmens- und Marktbearbeitungsstrategie vor teils anderen Herausforderungen als die Hersteller von Konsum- und Gebrauchsgütern:

- Ihre Unternehmen agieren in einem Markt, dessen Volumen niemand kennt.
 - Sie vermarkten eine Leistung, bei deren Kauf die Kunden aufgrund ihres immateriellen Charakters ein hohes (Kauf-)Risiko empfinden. Und:
 - Sie produzieren eine „Ware“, die weder gelagert, noch transportiert werden kann.
- Hieraus resultieren folgende Aufgaben für die Manager von Bildungs- und Beratungsunternehmen. Sie müssen
- den Markt für sich transparent gestalten, damit sie realistische Ziele für ihr Unternehmen und die richtigen Maßnahmen, um sie zu erreichen, formulieren können,
 - das von den Kunden empfundene Kaufrisiko minimieren, damit diese sich leichter für den Kauf ihrer „Produkte“ entscheiden und
 - für eine relativ gleichmäßige Auslastung der Mitarbeiter ihres Unternehmens sorgen.

Doch wie können sich die Manager von Bildungs- und Beratungsunternehmen einen Überblick über einen Markt verschaffen, dessen Umfang niemand kennt? Mit Hilfe der Ergebnisse irgendwelcher Studien? Nein, denn diese Daten spiegeln bestenfalls Teile der Marktoberfläche wider. Oder, indem sie auf die Trends bauen, die „weise Seher“ verkünden? Wer dies tut, ist verloren, denn diese Prognosen sind meist nur subjektive Markteinschätzungen oder spiegeln Moden wider.

Den eigenen Markt (er-)finden

Wie können Bildungs- und

Beratungsanbieter also den Markt für sich transparent gestalten? Ganz einfach, indem sie ihren Markt selbst definieren. Schließlich ist der Bil-

gruppe sind Männer und Frauen, die als Verkäufer im Außendienst von Anbietern erklärungsbedürftiger Produkte und Dienstleistungen arbeiten.“

Charakteristika der Ware „Bildung“ und „Beratung“	Anforderungen an Marketing und Verkauf
Immateriell	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufrisiko des Kunden senken • Kundennutzen möglichst konkret beschreiben; Leistung so weit möglich „materialisieren“ • Ersatzindikatoren zum Beurteilen der Qualität vor der Kaufentscheidung aufbauen
Kunde am Erstellen der Leistung (als Gast, als Teilnehmer) beteiligt	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsprozess mit dem Kunden gezielt gestalten
Produktion und „Verzehr“ der Leistung fallen zusammen	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarf des Kunden im Vorfeld möglichst genau ermitteln • Ersatz für fehlendes Umtausch- und Rückgaberecht schaffen • aktives Beschwerdemanagement betreiben
nicht lager- und transportfähig	<ul style="list-style-type: none"> • für gleichmäßige Auslastung sorgen

ungs- und Beratungsmarkt ein virtuelles Gebilde, dessen Grenzen man beliebig bestimmen kann. Diese Freiheit sollten die Anbieter nutzen.

Eine Sprachschule hat eine andere Klientel als ein Anbieter von Feng Shui-Kursen oder IT-Trainings. Und ein Anbieter von Sprachreisen hat einen anderen Markt als eine Sprachschule, die Sprachtrainings in Unternehmen durchführt. Das heißt: Den Markt für Sprachunterricht gibt es nicht. Also könnte eine Sprachschule ihren Markt auch wie folgt definieren: Unsere Zielgruppe sind alle Personen, die

- beruflich bedingt, fundierte englische oder französische Sprachkenntnisse brauchen,
- im Norden Hamburgs leben oder arbeiten und
- bereit sind, für einen hochwertigen, muttersprachlichen Unterricht 60 Euro pro Stunde zu bezahlen.

Eine solche Marktdefinition macht den Markt überschaubar, und zwar in zweierlei Hinsicht:

- Sie beschreibt die potenziellen Kunden. Folglich kann auch ihr Bedarf ermittelt werden. Und:
- Aus ihr lässt sich ableiten, wer die realen (statt potenziellen) Mitbewerber sind.

Ein weiteres Beispiel: Im deutschsprachigen Raum gibt es inzwischen zahllose Stilberater. Was spricht dagegen, dass ein Berater seinen Markt wie folgt definiert: „Meine Ziel-

Auch hier gilt: Der Markt ist klar umrissen, und aus der Definition lässt sich ableiten, welche Personen und Unternehmen zur Klientel des Beraters zählen (und welche nicht). Hinzu kommt: Der Stilberater hebt sich mit diesem Profil von der Masse seiner Mitbewerber ab. Das hilft ihm, seinen potenziellen Kunden darzulegen, warum sie sich für ihn und nicht für einen Mitbewerber entscheiden sollten.

Die eigenen Kompetenzen analysieren

Das Kennzeichen solcher Marktdefinitionen ist: Ihre Basis ist eine Analyse der eigenen Kompetenzen und Ziele. Und erst wenn dies steht, fragt sich der Anbieter: In welchen Marktsegmenten könnte ich mein Können am besten entfalten und vermarkten? Der Vorteil eines solchen Vorgehens: Der Markt wird überschaubar. Deshalb kann der Bedarf der Kunden sowie die Stärken und Schwächen der verbliebenen Mitbewerber leichter ermittelt werden. Dies erleichtert die Produktentwicklung und den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Hinzu kommt: Der Anbieter weiß, auf welche Personen- und Unternehmensgruppe er sein Marketing fokussieren sollte, weil er ihnen glaubhaft darlegen kann „Ich bin der Spezialist für...“.

Solche Marktdefinitionen fallen nicht vom Himmel: Sie sind das

Ergebnis eines längeren Analyse- und Entscheidungsprozesses. Unter anderem, weil sich nicht aus jeder Kompetenz marktfähige Produkte ableiten lassen — zumindest, wenn man sie isoliert betrachtet. Was nutzt es einem Trainer, wenn er weiß, dass er im Trainieren von Verkäuferspitze ist? 10.000 seiner Berufskollegen behaupten dies auch. Also muss diese Kompetenz mit einer weiteren kombiniert werden: zum Beispiel der Kenntnis des Baugewerbes. Erst dann wird daraus eine Stärke — etwas, was den Trainer von seinen Kollegen unterscheidet. Das beachten viele Bildungs- und Beratungsanbieter nicht. Sie können zwar die Kompetenzen (und Ressourcen) ihrer Unternehmen auflisten. Sie verknüpfen diese aber nicht so, dass hieraus Stärken werden und ein unverwechselbares Profil entsteht. Sind diese Stärken ermittelt, dann ergibt sich der Markt des Unternehmens meist wie von selbst. Zumindest lässt er sich über eine Analyse der potenziellen Kundengruppen leicht erschließen.

Die eigenen Ziele definieren

Dabei sollten Trainer/Berater jedoch beachten: Je schärfer sie ihren Markt definieren, umso geringer wird die Zahl der potenziellen Kunden. Ein Beispiel: Wenn ein Trainingsunternehmen sich als „Der Spezialist für das Qualifizieren von Verkäufern“ versteht, könnte jedes Unternehmen sein Kunde sein.

Wann fand das erste Führungstraining statt?

Wissen Sie die Antwort? Bei den alten Griechen? Oder bei den Phöniziern? Oder war's noch früher? Eventuell gar schon bei den Neandertalern? Keine Ahnung. Nur eines steht fest: Die Frage, wie halte ich mein „Rudel“ zusammen und Sorge ich dafür, dass es tut, was ich möchte, stellten sich schon Anführer in Urzeiten. Und immer wieder mussten die jungen Anführer lernen zu führen. Lange erfolgte dies nach dem Prinzip „trial and error“ und indem die Jungen auf die Ratschläge der Alten vertrauten. Doch dann hatte ein kluger Mensch die Idee: „Wie Führen geht, das könnte ich den Jungen auch mit System vermitteln.“ Das würde ihnen viel Zeit und Ärger ersparen, und mir ein halbes Wildschwein oder einige Drachmen einbringen.“ Gesagt, getan. Das erste Führungstraining war geboren. So war es auch beim ersten Verkaufs-, Kommunikations- und Projektmanagementtraining. Mit der Frage „Wie geht das?“ befassten sich auch zuvor Menschen. Doch dann hatte ein kluger Mensch die Idee...

So werde noch heute viele Ideen für neue Produkte im Bildungs- und Beratungsbereich geboren, indem Anbieter ihre Kunden „beobachten“, und das bisher umstrukturierte Lernen oder Tun in ein strukturiertes Überführen. Die Voraussetzung hierfür: Der Anbieter kennt seine (potenziellen) Kunden und interessiert sich für deren Probleme. Das tun viele Trainer und Berater nicht. Dies sei an einem Beispiel belegt.

Seit Jahren versuchen fast alle (Groß-)Unternehmen, ihre Personalkosten zu senken. Hieraus ergibt sich für viele Führungskräfte das Problem: Wie führe ich meine Mitarbeiter, wenn zu Beginn des Jahres bereits feststeht, dass 20 Prozent der Mitarbeiter ihren Job verlieren und Sozialleistungen gestrichen werden? Wie verkünde ich ihnen diese schlechten Nachrichten? Wie bringe ich sie dazu, trotzdem engagiert zu arbeiten? Hierüber haben in Gesprächen mit Trainern und Beratern schon Tausende von Führungskräften geklagt. Ein Seminar oder Training, das Antworten auf diese Fragen gibt, hat aber noch kein Anbieter entwickelt; zumindest vermarktete es keiner so offensiv, dass er sich als Spezialist hierfür profiliert hätte.

Bernhard Kuntz

Definieren Sie Ihren Markt nicht zu breit

Der Markt sollte also nicht zu eng und nicht zu weit definiert werden. Wobei jedoch gilt: Fast alle Anbieter definieren ihren Markt zu weit. Die Ursache hierfür: Sie befürchten, dass sie, wenn sie ihr Geschäftsfeld schmal definieren, zu wenig Kunden finden. Also präsentieren sie sich zum Beispiel als „Der Changemanagement-Spezialist“. Und als ihre Zielgruppe definieren sie „Unternehmen, die in Veränderungsprozessen stecken“. Doch, welche Unternehmen stecken nicht in einem Veränderungsprozess? (Und sei es nur, dass sie ihre Kantine neu streichen.)

Solche Markt- und Zielgruppendefinitionen signalisieren Unsicherheit. Sie sind Ausdruck des Versuchs, im Markt ein möglichst großes Netz aufzuspannen, in der Hoffnung, dass darin viele Fische (spricht: Kunden) hängen bleiben. Dahinter steckt die Angst, wenn ich nur ein kleines Netz benutze, fange ich zu wenige Fische. Diese Angst ist irrational. Denn selbst, wenn niemand das Volumen des Bildungsmarktes kennt, so steht doch fest: Es ist gigantisch, und in Relation hierzu sind alle Anbieter kleine Fische. Im Bildungs- und Beratungsmarkt stehen sich nicht fünf, sechs Global Player gegenüber, die die Schachzüge des jeweils anderen argwöhnisch beäugen müssen. In ihm tummeln sich Zehntausende von Anbietern, von denen selbst die ganz Großen nur einen Marktanteil von vielleicht 0,1 Prozent haben. Entsprechend groß sind die Marktanteile, die jeder Anbieter noch erobern kann - sofern er seine Leistung professionell vermarktet.

* Der Name des Trainers wurde geändert

Geringer wird deren Zahl, wenn der Anbieter sich als „Der Spezialist für das Qualifizieren der Verkäufer im Fach- und Einzelhandel“ begreift. Noch kleiner wird der Markt, wenn er sich als „Der Spezialist für das Qualifizieren der Verkäufer in Fotofachgeschäften“ versteht; und noch kleiner, wenn er sich als „Der Spezialist für das Qualifizieren von Fotofachverkäufern im Verkauf von Digitalkameras“ begreift.

So lässt sich der Markt eines Unternehmens beliebig vergrößern und verkleinern. Dabei gilt: Egal, wie schmal ein Anbieter seinen Markt definiert, fraglich ist eigentlich nie, ob er existiert. Fraglich ist nur, ob der Anbieter in ihm seine Ziele realisieren kann - zum Beispiel ein Beratungsunternehmen mit einem Umsatz von 10 Millionen Euro/Jahr aufzubauen.

Zum Autor: Bernhard Kuntz berät und unterstützt Bildungs- und Beratungsanbieter in Marketingfragen (Tel.: 06151/89659-0; E-Mail: info@bildung-verkaufen.de). Er ist Autor der Bücher „Die Katze im Sack verkaufen“ sowie „Fette Beute für Trainer und Berater“ (Verlag managerSeminare, Bonn, 2004 bzw. 2006).

Welche Leistung bieten Sie Ihren Kunden an? (z.B. Strategieberatung, Führungs-/Verkaufstrainings, Mediation)

Wie viel Geld geben nach Ihrer Schätzung alle Menschen/Unternehmen in Deutschland für diese Leistung jährlich aus? (z.B. 1 Million, 1 Milliarde Euro)

Welchen Umsatz machen Sie pro Jahr mit dieser Leistung?

Wie hoch ist Ihr aktueller Marktanteil (z.B. 2 Prozent)

Wie hoch wäre er, wenn Sie ihn verdreifachen würden?

Warum haben Sie dann Angst, dass Sie nicht ausreichend Kunden finden?