

# Als Newcomer ins Herz einer Zielgruppe treffen

**FALLBEISPIEL TRAINER-POSITIONIERUNG.** In der Regel versuchen Trainer bei ihren Marketingaktivitäten ein möglichst breites Netz aufzuspannen, in der Hoffnung, dass darin wenigstens einige Kunden hängen bleiben. Das Gegenteil ist meist der Fall: Aufgrund der vagen Aussagen fühlt sich niemand angesprochen. Eine neu gegründete Sprachschule zeigt, dass es mit einer klaren Spezialisierung besser geht.

„Wenn ich das alles lesen würde, hätte ich für meine Arbeit keine Zeit.“ Dieses ablehnende Gefühl haben Entscheider - unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Geschäftsführer, Vorstände, Personal- oder Vertriebsleiter handelt - beim Sichten der ihnen von Dienstleistern zugesandten Unterlagen oft. So zum Beispiel, wenn sie registrieren, dass ein und derselbe Trainer neben Verkaufsseminaren auch Stress- und Projektmanagementtrainings in seinem Programm führt. Und selbstverständlich dürfen auch die allseits beliebten Themen Führung, Moderation und Präsentation nicht fehlen. Gerade bei Einzelkämpfern fragen sich die Entscheider dann sogleich: Wo hat der Trainer/Berater die Kompetenz für all diese Themen erworben?

Ähnlich verhält es sich bei vielen große-

ren Trainings- und Beratungsanbietern. Auch ihre Angebotspalette ist oft so breit, dass keine Kernkompetenz erkennbar ist. Diese zu erkennen, ist den Firmeninterne, wenn sie externe Trainings- oder Beratungspartner suchen, jedoch wichtig. Denn kein Anbieter kann in allen Bereichen gleich fit sein.

## Kernkompetenz meist schwer erkennbar

Beim Versuch, die Kernkompetenz eines Anbieters über dessen Themenspektrum zu ermitteln, kommen die Internen oft nicht weit. Ähnlich ergeht es ihnen, wenn sie versuchen, über die Zielgruppendefinition eines Anbieters, dessen Stärken oder gar Alleinstellungsmerkmal zu erkunden. Auch dieser Versuch scheitert meist! Denn zumindest jede zweite Zielgruppendefinition ist geprägt von Formulierungen wie „Fach- und Führungskräfte aus Industrie, Handel und Verwaltung“. Kürzer könnte man schreiben: Jeder, der bereit ist, uns zu bezahlen.

Trotzdem stehen solche Wischiwaschi-Formulierungen in den Werbeunterlagen fast aller Bildungs- und Beratungsanbieter. Warum? In der Regel versuchen sie, bei ihren Marketingaktivitäten ein möglichst breites Netz aufzuspannen, in der Hoffnung, dass darin einige Kunden hängen bleiben. Das Gegenteil ist meist der Fall: Aufgrund der vagen Aussagen fühlt sich niemand angesprochen.

Fakt ist: Die meisten Bildungs- und Beratungsanbieter nehmen sich nicht ausreichend Zeit, um ihre Zielgruppen und ihren Markt zu definieren - vielleicht

auch, weil ihre Stärken oft eher im kommunikativen als analytischen Bereich liegen. Deutlich tritt diese Schwäche zu meist zutage, wenn sie den Schritt in die Selbstständigkeit oder gar zum Aufbau eines Beratungsunternehmens mit angestellten Mitarbeitern wagen. Denn dann müssen sie plötzlich (auch) eine Managementfunktion ausüben. Und plötzlich ist von ihnen primär ein systematisches, zielgerichtetes Denken und Handeln gefragt - zum Beispiel, wenn es um das Erschließen bestimmter Marktsegmente oder Kundengruppen geht. Dann müssen die Berater plötzlich Tätigkeiten ausüben wie

- Marktprozesse und -strukturen sowie Entscheidungsstrukturen bei Kunden analysieren,
- Entscheidungen für und damit zugleich gegen bestimmte Marktsegmente/Kundengruppen treffen (und daran festhalten)
- Strukturen aufbauen, die einen systematischen Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen ermöglichen,
- (Kommunikations-)Prozesse installieren, die potenzielle Kunden vom Erstkontakt allmählich zur Kaufentscheidung führen
- kontrollieren, ob die genutzten Marktbearbeitungsinstrumente greifen.

Diese „rationalen“ Tätigkeiten bereiten Trainern und Beratern, die den Schritt in die Selbstständigkeit wagen, meist große Probleme. Denn sie setzen andere Fähigkeiten als eine reine Trainer- und Berater-tätigkeit voraus. Plötzlich genügt es nicht mehr, im fachlichen und sozial-kommuni-

AUTOR



**Bernhard Kuntz** ist Geschäftsführer der PROfilBerater GmbH, Darmstadt, die Bildungs- und Beratungsanbieter beim Schärfen ihres Profils und beim Vermarkten ihrer Leistungen unterstützt. Er ist u.a. Autor der Bildungs- und Beratungsmarketing-Fachbücher „Die Katze im Sack verkaufen“, „Fette Beute für Trainer und Berater“ sowie „Warum kennt den jeder?“.

**Nähere Infos:**  
<http://www.die-profilberater.de>



kativen Bereich fit zu sein; vielmehr hängt ihr Erfolg nun weitgehend davon ab, ob es ihnen gelingt, ihre Stärken (beziehungsweise die ihres Unternehmens) glaubhaft nach außen darzustellen, daraus einen sichtbaren Kundennutzen abzuleiten und ein Interesse an ihrer Dienstleistung in Kaufentscheidungen umzuwandeln.

## Auch Berater brauchen gelegentlich Berater

An diesem Punkt scheitern viele Berater. Deshalb sollten auch Bildungs- und Beratungsanbieter ihr Angebot und die Art, wie sie versuchen, dieses zu vermarkten, ab und an von Marketingexperten, die ihren Markt kennen, kritisch durchleuchten lassen.

Wie zielführend eine solche Beratung zuweilen ist, sei am Beispiel zweier junger Frauen beschrieben, die vor fünf Jahren ein eigenes Sprachinstitut gründeten, nachdem sie zuvor jahrelang als freie Trainerinnen für andere Institute gearbeitet hatten. Doch irgendwann fragten sie sich: „Wollen wir Honorarkräfte oder Unternehmerinnen sein?“ Ihre Antwort lautete: „Wir wollen selbstständige Unternehmerinnen mit eigenen Kunden sein.“ Also gründeten Heike Riegel und Freya Schadel ein eigenes Institut; ein Institut, das sich darauf spezialisiert hat, „ausländischen Fach- und Führungskräften, die in Deutschland arbeiten, die deutsche Sprache zu vermitteln“.

Erste Kunden fanden die Jungunternehmerinnen aufgrund ihrer Kontakte aus den vorangegangenen Tätigkeiten schnell. Probleme bereitete ihnen aber die Neu-

kundenakquise; die Akquise von Kunden also, die noch keine Trainingserfahrung mit ihnen gesammelt hatten. Hier sahen sie sich einer übermächtigen Konkurrenz in Form der großen Sprachschulen gegenüber. Deshalb analysierten Heike Riegel und Freya Schadel nach einiger Zeit mit einem Berater ihr Unternehmen sowie dessen Markt und Umfeld. Dabei stellten die Institutsinhaberinnen zunächst fest: Wir wollen kein möglichst großes Unternehmen aufbauen; wir möchten auch künftig nur regional tätig sein. Wir möchten aber eine Unternehmensgröße erreichen, die uns einerseits ermöglicht, uns zeitweilig für Planungsprozesse zurückzuziehen, bei der wir andererseits aber auch weiterhin als Trainerinnen arbeiten können. Eine reine Managementfunktion reizt uns nicht.

## Aus Merkmalen Stärken ableiten

Nachdem die Inhaberinnen so ihr persönliches Ziel definiert hatten, stellten sie bei der weiteren Analyse fest: Die meisten großen Sprachschulen beschäftigen nur Honorarkräfte als Trainer. Diesen zahlen sie relativ niedrige Stunden-/Tagessätze. Deshalb ist die Mitarbeiterfluktuation hoch, weshalb die Kunden oft über eine geringe Kontinuität in der „Lehrer-Lerner-Beziehung“ und über Qualitätsschwankungen klagen. Außerdem stellten sie fest: Die meisten Mitbewerber arbeiten fast ausschließlich mit standardisierten Trainingskonzepten, weshalb viele Kunden eine ungenügende Orientierung an ihrem Bedarf beklagen. Daraus leiteten

die Institutsinhaberinnen zwei Stärken für ihr Unternehmen ab:

- Wir arbeiten nur mit fest angestelltem, studiertem Personal mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung. Dadurch garantieren wir unseren Kunden Kontinuität in der „Lehrer-Lerner-Beziehung“ und eine gleichbleibende Qualität auf hohem Niveau;
- wir arbeiten ohne standardisierte Trainingskonzepte und -unterlagen. Wir entwickeln sie stets entsprechend dem Bedarf des Kunden.

in einem weiteren Schritt analysierten Heike Riegel und Freya Schadel ihre Kundenstruktur. Sie stellten fest: Mehr als 90 Prozent unserer Kunden kommen aus dem Dienstleistungssektor (unter anderem Versicherungen, Banken, Werbeagenturen). Zudem nehmen sie in ihren Unternehmen eine Funktion wahr, bei der die „Kommunikation ein wesentliches Element der Leistungserbringung“ ist (zum Beispiel Verkäufer, Kundenbetreuer). Daraufhin beschlossen sie, sich künftig als „Spezialist für beratungsintensive Branchen und Berufe“ zu begreifen und ihr Institut so nach außen zu präsentieren. Über die Analyse ihres Unternehmens und dessen Umfeld entwickelten die Institutsinhaberinnen so ein Unternehmensprofil, das sich von dem anderer Sprachschulen unterscheidet; ein Profil, das ihr, so Heike Riegel, „Sicherheit im Verkauf und im Umgang mit potenziellen Kunden gibt“. Denn sie weiß zum einen, auf welche Zielgruppen sie ihr Marketing konzentrieren muss, zum anderen kann sie im Gespräch mit Neukunden klar die

## Zielgruppen über Problemlagen definieren!

**Positionierung.** Dienstleister wie Trainer, Berater und Coaches gibt es wie Sand am Meer. Deshalb müssen Sie sich erkennbar vom Gros Ihrer Mitbewerber abheben, damit Sie von Ihren Zielkunden wahrgenommen werden. Hier einige Positionierungstipps:

- 1** Sie müssen sich von der Masse abheben, um wahrgenommen zu werden.
- 2** Lieber die Nummer 1 in der Nische als ein profilloser Bauchladenanbieter.
- 3** Spezialisieren Sie sich auf eine scharf umrissene Zielgruppe. Sonst sind all Ihre Marketingmaßnahmen beliebig.
- 4** Definieren Sie Ihre Zielgruppe nicht über die Branche und die Funktion im Unternehmen. Das machen 95 Prozent Ihrer Mitbewerber. Definieren Sie Ihre Zielgruppe über gemeinsame Struktur- und Kulturmerkmale oder Problemlagen. Spezialisieren Sie sich zum Beispiel auf (Dienstleistungs-)Unternehmen mit „sehr hohem Personalkostenanteil“ (wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Ingenieurbüros). Oder auf Unternehmen mit einer sehr großen Außendienstmannschaft. Oder auf Unternehmen mit einer Filialstruktur. Denn aus diesen „Strukturmerkmalen“ ergeben sich ganz spezifische Problemstellungen, die spezielle Problemlösungen erfordern.
- 5** Zu einer Zielgruppe „Ja“ sagen, heißt auch, zu anderen „Nein“ sagen. Drücken Sie sich nicht vor dieser Entscheidung.
- 6** Spezialisieren Sie sich nicht auf eine Trainings-, Beratungs- oder Arbeitsmethode, denn: Methoden sind Moden. Deshalb können Sie auf diese kein langfristig tragfähiges Geschäft aufbauen.
- 7** Machen Sie einen Bogen um die Branchen, die bei Trainern beliebt sind wie Finanzdienstleister oder Autohersteller oder die zur Zeit bei viel zu vielen Mitbewerbern „en vogue“ sind (zum Beispiel „Erneuerbare Energien“).
- 8** Richten Sie ein besonderes Augenmerk auf Unternehmen, die in gesättigten oder gar rezessiven Märkten agieren. Dort ist der Veränderungsdruck am größten.
- 9** Dringen Sie mit einer kleinen Produktpalette in Ihren Markt ein.
- 10** Checken Sie bei Ihren Werbeunterlagen, ob sie Floskeln wie „Human Resource wird immer wichtiger“ oder „wir arbeiten systemisch“ enthalten. Wenn ja, dann haben Sie vermutlich Ihre Zielgruppe noch nicht ausreichend scharf definiert.
- 11** Agieren Sie bei Ihrer Produktentwicklung gegen den Trend. Denn oft entstehen dadurch, dass die meisten Anbieter in Richtung Trend rennen, lukrative Marktnischen. Oder fragen Sie sich: Welche „Folgeprobleme“ ergeben sich vermutlich aus den aktuellen Trends? Denn für alle Trends sowie „Modethemen“ gilt: Irgendwann erfolgt der „Gegenschlag“.
- 12** Bearbeiten Sie Ihr Themenfeld und Ihre Zielgruppe ausdauernd. Empfehlungen kommen dann immer „automatischer“.

Bernhard Kuntz ●

Stärken ihres Unternehmens und den damit verbundenen Kundennutzen darstellen. Hierüber kann sie sogar höhere Preise rechtfertigen. Heike Riegel weiß aufgrund der Analyse aber auch, welche Interessenten sie besser an andere Sprachinstitute verweist.

Kennzeichnend für das Konzept der beiden Institutsinhaberinnen ist, dass sie das Profil ihres Unternehmens mehrdimensional bestimmen. Entsprechendes gilt für die Zielgruppe. Auch sie wird über mehrere Dimensionen (unter anderem Region, Branche/Beruf, Problem, Nutzen/Ziel) definiert. Das Institut beschreitet somit den umgekehrten Weg, den die meisten Trainings- und Beratungsanbieter gehen. Es verengt seinen Markt gezielt auf eine relativ geringe Zahl von Nachfra-

gern, die sich durch mehrere gemeinsame Merkmale auszeichnen. Es ist also eher bestrebt, ein Teilsegment des Markts zu durchdringen, als den gesamten Markt zu bedienen. Eine entsprechende Strategie sollten alle kleinen Bildungs- und Beratungsanbieter verfolgen - speziell Newcomer. Sie müssen alles tun, um ihren Markt überschaubar zu machen, damit sie ihre Kunden möglichst genau beobachten können, denn nur dann können sie ihnen einen größeren Nutzen als ihre etablierte Konkurrenz bieten. Haben sie dann den Markteintritt geschafft, können sie ihren Markt immer noch auf verwandte Zielgruppen ausdehnen.

Eine solche Nischenstrategie hat nicht nur den Vorteil, dass der Markt transparent wird. Aus der Überschaubarkeit des

Markts und der begrenzten Zahl potenzieller Kunden ergeben sich weitere Vorteile. Der Anbieter kann

- relativ einfach einen intensiven Kontakt zu seinen potenziellen Kunden herstellen,
- schnell ein positives Image aufbauen,
- über sein Spezialwissen höhere Preise rechtfertigen,
- über seine intime Marktkennntnis und eine darauf aufbauende Produktentwicklung Marktbarrieren für eventuelle Mitbewerber aufbauen und seinen Marktvorsprung ausbauen.

Hinzu kommt ein weiterer Vorteil: Er kann seine Marketing- und Werbekosten, weil geringe Streuverluste entstehen, minimieren.

Bernhard Kuntz ●