

Marketing für Berater

Beratung verkaufen: mit strukturierter Kommunikation

Dem Kauf von Beratungsleistungen geht stets ein längerer Kaufentscheidungsprozess seitens der Kunden voraus. Berater sollten sich darauf einstellen und die Beziehung zu ihren Zielkunden kontinuierlich aufbauen. Entscheidend dabei: Sie sollten gute Kommunikatoren und Beziehungsmanager sein und die Kommunikation mit ihren Zielkunden mit System gestalten.

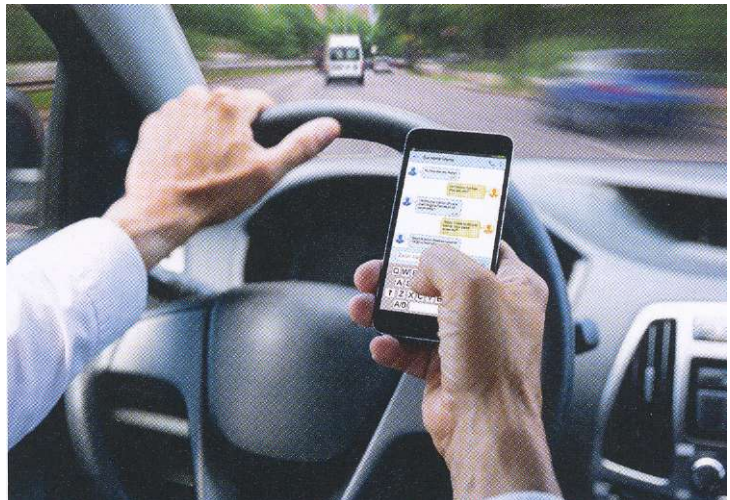
Bernhard Kuntz

Was ist Beratung, Training oder Coaching? Letztlich handelt es sich hierbei stets um strukturierte Kommunikationsprozesse - zum Beispiel mit dem Ziel, dass Unternehmen künftig mehr verkaufen. Oder, dass Mitarbeiter neue Herausforderungen selbstbewusster angehen. Deshalb achten die potenziellen Kunden von Beratern, gleich welcher Couleur, bei ihrer Entscheidung, „Wem erteile ich einen Auftrag?“, stark auf deren Kommunikationsverhalten.

Hinzu kommt: Niemand kauft Beratung spontan, etwa weil er gerade Lust darauf verspürt. Dafür ist die persönliche Dienstleistung „Beratung“ aus Kundensicht zu teuer. Außerdem ist sie mit zu vielen Kaufrisiken behaftet (siehe Grafik). Deshalb geht ihrem Kauf stets ein längerer Entscheidungsprozess voraus, in dem Kunden allmählich zur Überzeugung gelangen: „Dieser Berater bietet mir den erstrebten Nutzen!“ Daher sollten alle Berater professionelle Kommunikatoren sein - unabhängig davon, ob auf ihrer Visitenkarte Finanz- oder Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Managementconsultant, Coach oder Mediator steht.

Leider sind sie das oft nicht - zumindest gewinnen ihre potenziellen Kunden häufig diesen Eindruck. Auch aus Gründen, die ihre Wurzeln in der Arbeitssituation von Beratern haben:

- *Die meisten Berater sind viel auf Achse* (oder waren dies zumindest bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie.) Deshalb können sie in ihre Alltagsarbeit oftmals keine systematische Kommunikation mit ihren Kunden integrieren. Telefoniert und kommuniziert wird, wenn gerade Zeit dafür ist.
- *Viele Berater sind Einzelkämpfer.* Deshalb bekommen sie selten ein ehrliches Feedback über ihr Kommunikationsverhalten. Die einzige Rückmeldung, die sie erhalten, ist meist: Der Kunde erteilt einen Auftrag oder nicht.



Berater schludern oft bei der Kommunikation

Doch entscheidender ist: Vielen Beratern ist nicht ausreichend bewusst, dass für ihre (Noch-nicht-)Kunden das Kommunikationsverhalten ein wichtiger Indikator für ihre Kompetenz ist. Deshalb schludern sie bei der Kommunikation mit ihren Zielkunden. Das heißt: Sie gestalten diese nicht professionell. Hierfür drei Beispiele:

- *Beispiel 1:* Oft rufen Berater Kunden an, während sie mit ihrer Limousine über die Autobahn rasen - von einem Funkloch ins nächste. Entsprechend ist die Kommunikation: für die Ohren und Nerven der Zielkunden ein Graus.
- *Beispiel 2:* Häufig speisen Berater wichtige Zielkunden mit einer Fast-Food-Kommunikation in Form von Twitter-Meldungen oder LinkedIn-Posts und elektronischen Massenmails ab, obwohl sie von ihnen „fette Aufträge“ bekommen möchten. Ausdruck einer individuellen Wertschätzung ist eine solche Billig- und Fast-Food-Kommunikation nicht.

- *Beispiel 3:* Oft kommunizieren Berater sogar mit Schlüsselkunden nur persönlich, wenn sie einen (Folge-)Auftrag erhalten möchten. Die Folge: Die Zielkunden nehmen den Berater primär als Verkäufer und nicht als einen auch im persönlichen Umgang angenehmen Problemlösungspartner wahr. Also bauen sie zu ihm keine emotionale Beziehung auf. Entsprechend schnell wechseln sie den Anbieter, wenn ein Mitbewerber ihnen sympathischer ist und sie sich von ihm mehr wertgeschätzt fühlen.

Den Beziehungsauf- und -ausbau systematisch planen

Beratung, Training und Coaching sind ein People-Business. Daher müssen Berater ein professionelles Beziehungs- und Kommunikationsmanagement betreiben. Berater, die dieses Thema ernst nehmen, sollten sich folgende Fragen stellen:

- *Frage 1:* Wer sind meine Zielkunden? Zum Beispiel Privatpersonen oder Organisationen, Top- oder Mittel-Manager in Konzernen, Mittelständler oder Freiberufler? Ist dies geklärt, können sie unter anderem ermitteln: Von welchen Personen (und Organisationen) sollte ich die Kontaktdaten ermitteln und in meiner Datenbank speichern? Sie können zudem herausfinden: Wo kann ich mit den Zielpersonen einen persönlichen Erstkontakt knüpfen? Zum Beispiel auf LinkedIn, oder auf der Messe X oder dem Kongress Y, oder im Verband Z?
- *Frage 2:* Welche speziellen Bedürfnisse/Probleme haben meine Zielpersonen? Stehen sie zum Beispiel unter einem hohen Wettbewerbs- und Digitalisierungsdruck? Oder finden sie nur schwer qualifiziertes Personal? Sind sie als Selbstständige, die „ständig selbst“ arbeiten, von einem Burnout bedroht? - Dies genau zu analysieren ist wichtig, denn hieraus ergibt sich: Über welches Ohr kann der Bera-



ter die Zielpersonen erreichen? Und: Für welche Art von Hilfe / Information wären sie vermutlich dankbar?

Frage 3: Über welche Kanäle kann ich mit den Zielpersonen kommunizieren? Nun gilt es bezogen auf die verschiedenen Teilzielgruppen zunächst zu ermitteln: Wie könnte ich idealerweise mit ihnen kommunizieren? Zum Beispiel per Post oder Mail, via Telefon oder über die verschiedenen Social-Media-Kanäle? Sich mit dieser Frage intensiv zu befassen ist aus folgendem Grund wichtig: Selbstverständlich kann ein Berater zum Beispiel mit Top-Managern auch weitgehend mit standardisierten Instrumenten wie elektronischen Massenmails kommunizieren. Fraglich ist aber, ob er den Adressaten damit das Gefühl vermittelt: „Hier interessiert sich jemand ernsthaft für mich. Vermutlich nicht! Also sollte der Fokus bei solchen Zielpersonen auf der persönlichen Kommunikation liegen (zum Beispiel per Brief oder Telefon), während die elektronische Kommunikation eventuell eine lediglich unterstützende Funktion hat.“

Den Kommunikationsprozess definieren und operationalisieren

Hat ein Berater obige Fragen beantwortet, kann er sein Kommunikationskonzept entwerfen. Dieses kann wie folgt aussehen: Allen in meinem Adresspool gespeicherten (Noch-nicht-)Kunden maile ich sechsmal pro Jahr einen Newsletter. Und die Entscheider in den Unternehmen? Rufe ich zudem alle vier Monate an und lade sie persönlich zweimal im Jahr zu einem offenen Seminar, Vortrag oder Webinar ein. Und die Top-Entscheider, mit denen ich bereits hohe Umsätze erziele oder in den nächsten Jahren erzielen möchte? Die besuche ich außerdem ein-, zweimal pro Jahr und schreibe ihnen mindestens ebenso oft einen persönlichen Brief, in dem ich sie zum Beispiel zu einem Kundenevent einlade oder ihnen anlassbezogen zu irgendetwas gratuliere - zum Beispiel zum Mut, eine neue Produktlinie zu starten. Oder zum tollen Jahresabschluss.





Charakteristika der Ware „Beratung“

- **Immaterielle Dienstleistung**
Das heißt u. a.: Die Leistung kann vor dem Kauf nicht angefasst, getestet werden; Zielkunden empfinden ein hohes Kaufrisiko, auch weil die Leistung aus ihrer Sicht meist zu teuer ist,
- **Produktion und Konsumtion falls zusammen**
Daraus folgt: keine Garantie, kein Umtauschrecht.
- **persönliche Dienstleistung**
Das heißt: Die Qualität der Leistung schwankt (u. a. abhängig von der „Tagesform“ des Anbieters).
- **„Kunde“ ist Co-Produzent der Dienstleistung**
Das heißt: Leistung kann ohne eine gewisse Vorinformation des Kunden und eine gewisse Mindestaktivität von ihm nicht erbracht werden (ein Workshop, bei dem Teilnehmer nicht mitarbeiten, ist kein Workshop; ein Coaching, bei dem der Coachee nichts sagt, ist kein Coaching).
- **nicht lagerfähig, nicht transportabel**

Daraus resultierende Anforderungen an das Marketing

- **von Kunden empfundenenes Risiko minimieren**
- **die immaterielle Leistung konkretisieren und, soweit möglich, materialisieren**
- **die (externe) Kommunikation so gestalten, dass stets Kompetenz sichtbar wird**
- **für eine gleichmäßige Auslastung u. a. des Personals sorgen**

Quelle: Die PRofilberater, Darmstadt.

Hat ein Berater ein solches mehrstufiges Kommunikationskonzept entwickelt, kann er dieses auch operationalisieren. Das heißt, er kann zunächst die sich hieraus ergebenden (Teil-) Aufgaben definieren. Hierfür ein Beispiel: Angenommen, ein Berater möchte zwölfmal pro Jahr seine Zielkunden anschreiben, mit dem Ziel, dass

- er bei den Bestandskunden nicht in Vergessenheit gerät und
- sich im Bewusstsein der potenziellen Neukunden, zu denen er noch keine Beziehung aufgebaut hat, allmählich sein Name mit der Botschaft „Spezialist für ...“ verknüpft wird, sodass diese ihn bei Bedarf kontaktieren.

Angenommen zudem, der Berater möchte den Zielkunden

- sechsmal pro Jahr einen Newsletter zu Kernthemen seiner Arbeit,
- viermal pro Jahr eine Checkliste, die den Zielkunden bei ihrer Alltagsarbeit von Nutzen sein könnte, oder einen entsprechenden Artikel und
- zweimal eine Einladung zu einem offenen Seminar oder Vortrag oder einem Kundenevent senden.

Dann ist eine Voraussetzung hierfür, dass der Berater über einen qualifizierten Adresspool verfügt, der auch selektive Teilabfragen ermöglicht. Ein solcher fehlt vielen Beratern, weshalb sie ihren Markt faktisch nicht bearbeiten können. Hieraus ergibt sich folgende Aufgabe: Entweder muss ein solcher Adresspool aufgebaut oder der vorhandene gepflegt und ausgebaut werden.

Dadurch ergeben sich wiederum folgende beispielhafte Teilaufgaben:

- Wir durchforsten systematisch solche Social-Media-Kanäle wie LinkedIn nach Personen, die als Funktions-

beschreibung „Head of HR“ oder „Head of people and culture“ angeben.

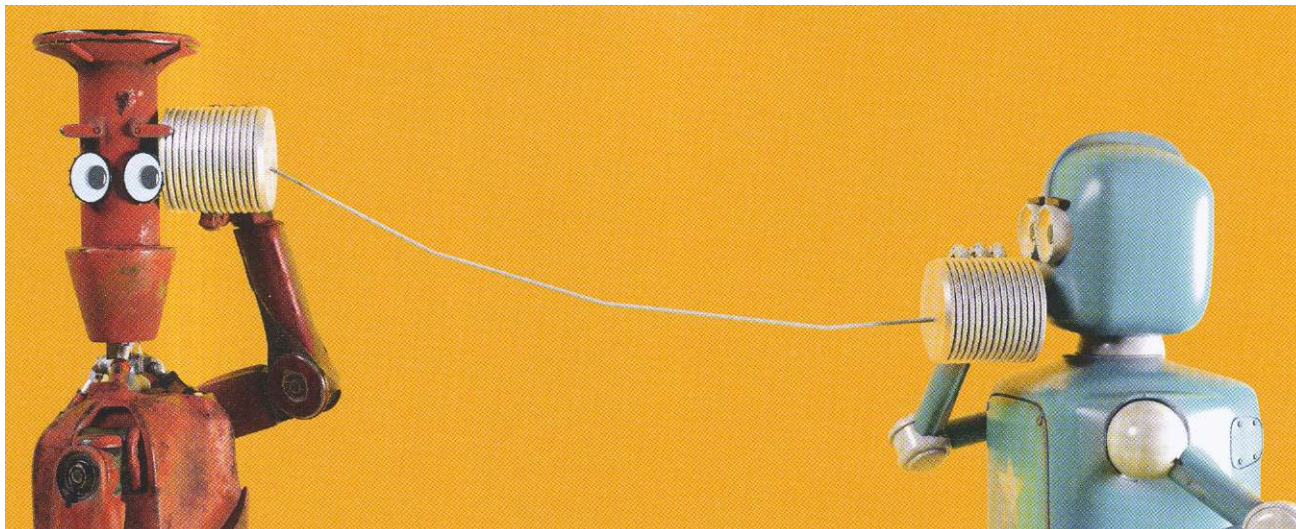
- Wir werten jeden Monat die für unsere Zielkunden relevanten Fachzeitschriften bezüglich der Namen potenzieller Kunden aus, recherchieren deren Adressen und speichern diese, entsprechend codiert, in unserem Adresspool.
- "Wir werten die Mitgliederverzeichnisse der Verbände X und Y, in denen viele unserer Zielkunden Mitglied sind, nach Adressen potenzieller Kunden aus und nehmen diese in unsere Datenbank auf.

Definierte und operationalisierte Aufgaben kann man delegieren

Dasselbe gilt für die Newsletter, die der Berater im Rahmen seines Marketing- und Kommunikationskonzepts versenden möchte. Auch mit deren Erstellung und Versand sind gewisse Teilaufgaben verbunden - zum Beispiel das Erstellen eines Themenplans, das Verfassen der dafür erforderlichen Meldungen und Artikel, das Layouten der Newsletter. Auch diese Teilaufgaben gilt es zu erfassen. Denn wenn die Aufgaben definiert sind, können sie nicht nur terminiert, sondern zumeist auch delegiert werden - zum Beispiel an eine administrative Hilfskraft oder einen Freelancer.

Das heißt: Der Berater kann zum Beispiel mit seiner Hilfskraft vereinbaren: „Ich markiere jeweils bis zum 5. eines Monats in den zum Monatsbeginn erschienenen Fachzeitschriften A, B und C mit einem Marker die Namen der erwähnten Unternehmen, die für uns eventuell interessant wären, und Sie recherchieren dann bis zum 15. deren Adressen und geben diese in unsere Datenbank ein.“ Oder: „Ich erstelle bis zum 10. des Monats den Rohentwurf eines Artikels zum Thema ‚Mitarbeiter im Homeoffice führen‘ und Sie schleifen das Manuskript dann und entwerfen eine passende Grafik, sodass wir den Artikel in unseren nächsten Newsletter integrieren können.“

Hieran scheitern die meisten Marketing- und Kommunikationskonzepte von Beratern (sofern sie überhaupt existieren): Die damit verbundenen Teilaufgaben werden eigentlich nie so weit operationalisiert, dass sie terminiert und gegebenenfalls delegiert werden können - und dies, obwohl eine der Lieblingsvokabeln vieler Berater „Commitment“ lautet und sie bei Projekten in Unternehmen permanent von „Meilensteinen“ und „To-do-Plänen“ schwatzen. Wenn es jedoch um ihr eigenes Marketing geht, dann sind die meisten Berater seltsam inkonsequent: Nur sehr selten findet man Berater, die den Marketing- und Vertriebsprozess, obwohl er ein Kernprozess in ihrer Organisation ist, so operationalisiert haben, dass die damit verbundenen Teilaufgaben als feste Termine in ihren Kalendern stehen.



Bei der Kommunikation müssen Ziele und Reifegrad der Beziehung beachtet werden

Wichtig ist auch, dass Berater bei allen vorgenannten Aktivitäten oder Teilaufgaben stets vor Augen haben, was die zentralen Ziele der Kommunikation mit den (Noch-nicht-)Kunden sind:

- *Der Berater möchte sich als attraktiver, weil sympathischer und nutzenstiftender Partner profilieren.* Entsprechend sollten die Kommunikationsinhalte sein. Das heißt, der Berater sollte den Zielpersonen nicht nur Werbung für seine Leistungen zukommen lassen - denn so profiliert er sich nur als Verkäufer. Er sollte den Adressaten vielmehr (ohne offensichtliche Verkaufsabsicht) auch Dinge senden, die diesen einen (kostenlosen) Mehrwert bieten. Dies kann ein Artikel über die Entwicklung in ihrer Branche sein. Oder eine Checkliste für das Analysieren von Problemen.
- *Der Berater möchte, dass die Zielkunden, wenn bei ihnen ein Bedarf entsteht, an ihn denken.* Hierfür muss die Kommunikation eine gewisse Regelmäßigkeit aufweisen, damit sich der Name des Beraters verknüpft mit der Botschaft „Spezialist für ...“ im Kopf der Zielkunden verankert. Deshalb sollte sich die Kontaktfrequenz an der Maxime „Mäßig, aber regelmäßig“ orientieren. „Regelmäßig“, damit sich der Name verankert, und „mäßig“ - also mit Augenmaß - damit sich die Zielkunden nicht belästigt fühlen.

Dabei gilt es zu beachten: Je enger die Beziehung zu einem Kunden ist, umso persönlicher sollte die Kommunikation sein. Und umso stärker sollten die Kommunikationsinhalte auf den Partner ausgerichtet sein. Das heißt: Noch-nicht-Kunden kann ein Berater zum Beispiel durchaus recht allgemeine Informationen über typische Herausforderungen senden, vor denen Unternehmen seiner Branche oder Größe stehen - zum Beispiel aufgrund der Corona-Pandemie. Anders ist dies bei Personen, mit denen bereits seit Jahren eine Kundenbeziehung besteht.

Bei diesen sollte sich auch in der Kommunikation widerspiegeln, dass der Berater den Kunden und sein Unternehmen persönlich kennt. Folglich darf der Berater seinen „Sehr geehrten Kunden“ nicht nur mit einer Billig-Kommunikation wie standardisierten Newslettern und einer solchen Fast-food-Kommunikation wie in den Sozialen Medien abspeisen.

Regeln für die Alltagskommunikation definieren

Beachtet ein Berater die genannten Punkte, dann steht sein Kontakt- und Beziehungsmanagement auf einem soliden Fundament. Zudem sollten Berater jedoch Regeln für ihre Alltagskommunikation mit Kunden für sich und ihre Mitarbeiter fixieren. So zum Beispiel: „Ich sage, wenn mich jemand anruft, stets ‚Guten Tag‘ und nenne meinen vollen Namen!“ - Schon dies ist bei manchen Beratern nicht selbstverständlich. Oder: „Ich rufe Kunden nie aus dem fahrenden Auto an“ Oder: „Ich rufe Kunden nur an, wenn ich nicht unter Zeitdruck stehe - denn nur dann bin ich ein aufmerksamer und geduldiger Zuhörer.“ Oder: „Wenn ich eine E-Mail schreibe, formuliere ich stets auch einen inhaltlich passenden Betreff - auch beim Beantworten von E-Mails.“ Denn solche scheinbaren Kleinigkeiten tragen mit dazu bei, welches Bild von dem Berater im Kopf des Kunden entsteht und ob er ihm einen (Folge-)Auftrag erteilt - zu Recht, denn letztlich verkaufen (fast) alle Berater ihren Kunden nur „strukturierte Kommunikation“.

Bernhard Kuntz

Inhaber der (Online-)Marketing- und PR-Agentur Die PProfilBerater, Darmstadt. Er ist u. a. Autor der Bildungs- und Beratungsmarketing-Fachbücher *Die Katze im Sack verkaufen* und *Fette Beute für Trainer und Berater*.
Kontakt: www.die-profilberater.de

