

## Marketing für Berater

# Als Berater den eigenen Markt (er-)finden

Die Marktlage ist schwierig. Diese Klage hört man oft von Beratern - gleich welcher Couleur. Dabei existiert ein allgemeiner Bildungs- und Beratungsmarkt gar nicht. Vielmehr muss jeder Anbieter seinen eigenen speziellen Markt (er-)finden. Nur dann kann er sich von seinen Mitbewerbern absetzen und erfolgreich sein. Wie Sie dabei vorgehen müssen und worauf es ankommt, zeigt unser Autor.

### Bernhard Kuntz

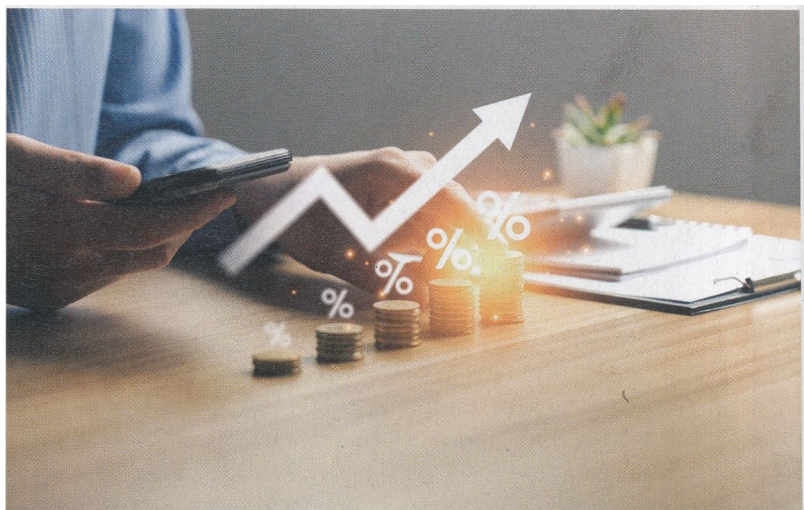
Mittwochnachmittag auf einem Unternehmerkongress. Der Autor berät Berater und ähnliche Selbstständige in Marketingfragen. Ein Gespräch ist beendet, der nächste „Klient“ überreicht dem Autor seine Visitenkarte. Auf ihr steht: „Hans Roth\* - Erfolgssysteme“. Darunter: „Beratung - Training - Coaching“ (\*Name geändert). Unwillkürlich denkt der Autor: Schon wieder so ein „Pädagoge“, der hofft, wenn er mit seinen Leistungen Unternehmen beglückt, damit mehr Geld verdienen zu können. Wenig überraschend ist es dann nicht, als Herr Roth sagt, wo ihn der Schuh drückt: Seine Marketingaktivitäten haben null Resonanz.

Mit offenem Mund steht der Autor jedoch da, als ihm sein Gegenüber auf Nachfrage erzählt, was er tat, bevor er sich vor zwei Jahren für die Beraterexistenz entschied. Der Mann hat ein Ingenieur- und ein BWL-Studium abgeschlossen. Er leitete über zehn Jahre hinweg Megaprojekte im Anlagenbau - im In- und Ausland. Kunz: Der Mann ist ein ausgebuffter Profi, der, sofern er die richtigen Kunden ansprechen würde, diese sofort davon überzeugen könnte: „Ich bin für Sie der richtige Mann!“

Doch nicht nur dies. Er könnte, wenn er ihnen die richtigen „Produkte“ anbieten würde, auch weit höhere Tagessätze erzielen als die 600 Euro, die er zurzeit als Referent bei IHK-Seminaren erhält. Der Mann hat nur ein Problem: Er ist sich seiner Kompetenzen überhaupt nicht bewusst. Also kann er auch seinen Markt nicht definieren und eine Strategie entwickeln, wie er sich diesen erschließen kann. Stattdessen versucht er im Blindflug sein Glück.

### Machen Sie Ihre Hausaufgaben

Ähnliche Erfahrungen sammelt man oft nicht nur im Umgang mit solchen Dienstleistern wie Beratern, Trainern und Coaches, die als Einzelkämpfer im Markt agieren, sondern auch in großen Beratungshäusern. Die Verantwortlichen dort haben weder die Stärken ihrer Organisation analysiert und definiert, noch daraus abgeleitet, was diese von ihren Mitbewerbern unterscheidet. Folglich können sie auch keine Strategie



entwickeln, um sich deren Markt mit System zu erschließen; außerdem 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, warum die Manager vieler Beratungsunternehmen hiermit Probleme haben, ist: Sie stehen beim Entwickeln ihrer 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 des 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 Beratungsunternehmen. Sie müssen

- *den Markt für sich transparent gestalten*, damit sie realistische Ziele für ihr Unternehmen und die richtigen Maßnahmen formulieren können, um sie zu erreichen:



- *das von ihren (Ziel-)Kunden empfundene Kaufrisiko minimieren*, damit diese sich leichter für den Kauf ihrer „Produkte“ entscheiden; und
- *für eine relativ gleichmäßige Auslastung ihrer Unternehmen sorgen*, damit deren Auftrags- und Ertragslage nicht einer Achterbahnfahrt gleicht.

Doch wie können sich die Manager von Beratungsunternehmen einen Überblick über ihren Markt verschaffen? Mithilfe von Studien? Nein, denn deren Ergebnisse spiegeln bestenfalls Teile der Marktoberfläche wider. Oder, indem sie auf Trends bauen, die von „weisen Sehern“ verkündet werden? Wer dies tut, ist verloren, denn derartige Prognosen fußen meist nur auf subjektiven Markteinschätzungen oder sie spiegeln Moden wider.

### Fokussieren Sie sich auf ein spezielles Marktsegment

Doch wie sonst können Bildungs- und Beratungsanbieter ihren Markt transparent gestalten? Ganz einfach: indem sie ihn selbst definieren. Denn der Bildungs- und Beratungsmarkt ist 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 IT-Trainings. Und ein Anbieter von Sprachreisen hat wiederum einen anderen Markt als ein Sprachinstitut, das Fremdsprachentrainings in Unternehmen durchführt. Das heißt, auch einen einheitlichen Markt für Sprachunterricht gibt es nicht. Also kann eine Sprachschule ihren Markt dann wie folgt definieren: Unsere Zielgruppe sind alle Personen, die

- beruflich bedingt über fundierte englische oder spanische Sprachkenntnisse verfügen,
- im Zentrum Hamburgs leben oder arbeiten und
- bereit sind, für einen hochwertigen, muttersprachlichen Unterricht 100 Euro pro Stunde zu bezahlen.

Eine solche Marktdefinition hat folgenden Vorteil: Sie macht den Markt überschaubar, und zwar in zweierlei Hinsicht:

- Sie beschreibt die Zielkunden. 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 eine schier endlose Zahl von Konflikttrainern, -beratern und -coaches. Was spricht dagegen, dass ein Berater, sofern er über eine passende Biografie verfügt, seinen Markt wie folgt definiert: „Meine Zielgruppe sind Dienstleistungsunternehmen mit vielen Außendienstmitarbeitern, bei denen oft Konflikte an der Schnittstelle von Innen- und Außendienst entstehen.“ Auch hier gilt: Der Markt ist klar umrissen, und aus der Definition lässt sich ableiten, welche Personen und Organisationen zur Zielgruppe des Beraters zählen - und welche nicht. Hinzu kommt: Der Berater hebt sich mit diesem Profil von der Masse seiner Mitbewerber ab. Das hilft ihm, seinen potenziellen Kunden darzulegen, warum sie sich für ihn und keinen Mitbewerber entscheiden sollten.

### Bauen Sie auf Ihre Kompetenz

Das Kennzeichen solcher Marktdefinitionen ist: Ihre Basis ist eine Analyse der eigenen Kompetenzen und Ziele. Und erst wenn diese steht, schließt sich die Frage an: In welchen Marktsegmenten könnte ich mein Können am besten entfalten und vermarkten? Der Vorteil eines solchen Vorgehens ist: Der Markt wird überschaubar. Deshalb können 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 Unternehmensgruppen er sein Marketing fokussieren sollte, weil er ihnen glaubhaft darlegen kann: „Ich bin der Spezialist für...“ Er weiß aber auch, welche Zielgruppen er nicht aktiv umwerben sollte, weil er bei ihnen nur ein Me-too-Anbieter wäre.

Solche Marktdefinitionen 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 Berater zum Beispiel, wenn er weiß, dass er im Projektmanagement spitze ist? 10.000 andere Berater behaupten dies ebenfalls von sich. Also muss diese Kompetenz mit mindestens einer weiteren kombiniert werden: zum Beispiel der Kenntnis des Baugewerbes. Oder der Erfahrung mit Projekten, bei denen es die divergierenden Interessen sehr vieler Stakeholder zu berücksichtigen gilt. Erst dann wird daraus eine Stärke - also etwas, das den Berater vom Gros seiner Kollegen unterscheidet.

Das beachten viele Beratungsanbieter nicht. Sie können zwar die Kompetenzen (und Ressourcen) ihrer Unternehmen auf-



Charakteristika der Ware „Bildung“ und „Beratung“	Anforderungen an Marketing und Verkauf
Immateriell	Kaufrisiko des Kunden senken Kundennutzen möglichst konkret beschreiben; Leistung so weit möglich „materialisieren“ Ersatzindikatoren zum Beurteilen der Qualität vor der Kaufentscheidung aufbauen
Kunde ist am Prozess der Leistungserbringung beteiligt	Kommunikationsprozess mit dem Kunden gezielt gestalten
Produktion und „Verzehr“ der Leistung fallen zusammen	Bedarf des Kunden im Vorfeld möglichst genau ermitteln Ersatz für fehlendes Umtausch- und Rückgaberecht schaffen aktives Beschwerdemanagement betreiben
nicht lager- und transportfähig	für gleichmäßige Auslastung sorgen

Tab. 1: Berateraufgaben je nach konkreter Ausgangslage beim Auftraggeber (Quelle: Bernhard Kuntz).

listen. 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.

### Definieren Sie Ihren Markt entsprechend Ihrer Ziele

Dabei sollten Berater jedoch beachten: Je schärfer sie ihren Markt definieren, umso geringer wird die Zahl der potenziellen Kunden. Ein Beispiel: Wenn ein Beratungsunternehmen sich als „Der Spezialist für das Qualifizieren von Verkäufern“ versteht, könnte jedes Unternehmen sein Kunde sein. Geringer wird deren Zahl, wenn der Anbieter sich als „Der Spezialist für das Qualifizieren von Verkäufern technischer Güter“ begreift. Noch kleiner wird der Markt, wenn er sich als „Der Spezialist für das Qualifizieren von Verkäufern von Staubsaugern“ versteht; und noch kleiner, wenn er sich als „Der Spezialist für das Qualifizieren von Verkäufern von Staubsaugern im Direktvertrieb“ sieht.

So lässt sich der Markt eines Unternehmens beliebig vergrößern und verkleinern. Dabei gilt: Egal, wie begrenzt ein Anbieter seinen Markt definiert, fraglich ist eigentlich nie, ob dieser existiert. Fraglich ist nur, ob der Anbieter in ihm seine Ziele erreichen kann. So dürfte es zum Beispiel schwierig sein, als „Spezialist für das Qualifizieren von Verkäufern von Staubsaugern im Direktvertrieb“ ein 100-Mann-Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 10 Millionen Euro aufzubauen. Ein Zwei- oder Drei-Mann-Unternehmen könnte in diesem Marktsegment jedoch durchaus ein gutes Auskommen haben. Daraus folgt: Die Anbieter müssen ihren Markt so definieren, dass sie in ihm ihre Stärken entfalten und ihre Ziele erreichen können.

### Definieren Sie Ihren Markt nicht zu breit

Fast alle Beratungsanbieter definieren ihren Markt zu breit. Die Ursache hierfür: Sie befürchten, dass sie, wenn sie ihr

Geschäftsfeld enger bestimmen, zu wenige Kunden finden. Oder umgekehrt formuliert, sie hoffen: Je weiter wir unsere Zielgruppe definieren, umso leichter gewinnen wir Kunden. Also präsentieren sie sich zum Beispiel als „Der Changemanagement-Spezialist“ im Markt. Und als ihre Zielgruppe definieren sie „Unternehmen, die in Veränderungsprozessen stecken“. Doch, welches Unternehmen steckt nicht in einem Veränderungsprozess? (Und sei es nur, dass es seine Kantine neu möbliert.)

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 (sprich: Kunden) hängen bleiben. Dahinter steckt die Angst: Wenn ich nur ein kleines Netz benutze, fange ich zu wenig Fische. Und schon gar nicht erlege ich solche Riesenexemplare wie Thunfische.

### Befreien Sie sich von der Angst, keine Kunden zu finden

Diese Angst mögen große Unternehmensberatungen wie McKinsey oder Roland Berger hegen. Bei allen anderen Anbietern ist sie irrational. Denn selbst, wenn niemand das Volumen des Beratungsmarktes kennt, so steht doch fest: Es ist gigantisch, und in Relation hierzu sind alle Anbieter kleine Fische. Selbst die ganz großen „Player“ haben maximal einen Marktanteil von einem Prozent. Entsprechend groß ist das Auftragsvolumen, das jeder Anbieter noch erobern kann - sofern er seine Leistung professionell vermarktet.

### Bernhard Kuntz

Inhaber der PRofilBerater GmbH, Darmstadt. Er ist Autor der Bildungs- und Beratungsmarketing-Fachbücher *Die Katze im Sack verkaufen* und *Fette Beute für Trainer und Berater* sowie des PR-Ratgebers *Warum kennt den jeder?* (Internet: [www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de)).