

Bildungsmarketing

Kapitel 1

Fette Beute für Trainer und Berater
- Bernhard Kuntz

Bildungsmarketing

Bildungsmarketing

Bildungsmarketing

Bildungsmarketing

Verkaufen ist nicht gleich verkaufen

Verkaufen ist verkaufen: Diesen Eindruck gewann man bis vor einigen Jahren, wenn man die Seminarangebote der meisten Bildungsanbieter studierte. Derart gleichförmig waren ihre Angebote – selbst wenn sich die Anbieter auf das Themenfeld „Verkaufen“ spezialisiert hatten. Das lag unter anderem daran, dass die Titel der Seminare weitgehend identisch waren. Hinzu kam: Für die Seminar-konzepte schien es völlig irrelevant zu sein, ob in den Seminaren Verkäufer von Konsum- und Gebrauchsgütern sitzen (wie zum Beispiel Bäckerei- oder Schuhfachverkäuferinnen) oder Verkäufer von Investitionsgütern wie Industrie-Robotern und Computeranlagen.

Erst in den letzten Jahren machte sich bei vielen Trainings- und Beratungsanbietern die Einsicht breit: Ein Fleischfachverkäufer braucht ein anderes Know-how als ein Verkäufer, der Computer an Industrieunternehmen verkauft. Außerdem: Für den Verkauf bei einem Discounter wie Aldi gelten andere Erfolgsfaktoren als für den Verkauf von Lastkraftwagen und Produktionsanlagen. Und ein angestellter Verkäufer, der im Laden Kunden empfängt, bedient und abkassiert, muss ein anderes Profil haben als ein selbstständiger Handelsvertreter, der rein erfolgsorientiert agiert und sich seine Kunden selbst suchen muss.

Verkaufen ist nicht gleich verkaufen.

In der Trainer- und Beratergilde wuchs also die Erkenntnis: Verkaufen ist nicht gleich verkaufen. Zwar sind beim Verkaufen gewisse Grundregeln zu beachten. Doch deren Kenntnis allein qualifiziert eine Person noch nicht dazu, jedes Produkt oder jede Dienstleistung zu verkaufen – unter anderem, weil das Ermitteln des Kundenbedarfs beim Verkauf von Backwaren andere Anforderungen an den Verkäufer stellt als die Bedarfsermittlung beim Verkauf von Backstraßen an Großbäckereien.



Die Trainer- und Beraterzunft erkannte also: Welche Qualifikation ein Verkäufer braucht, hängt auch vom Produkt ab. Dies veranlasste manchen Trainer und Berater dazu, auch sich selbst zu fragen: Was für eine Leistung verkaufe ich eigentlich meinen Kunden? Und welche Herausforderungen resultieren daraus an mich als Verkäufer? Mit diesen Fragen befassten sie sich auch, weil sie in ihrem Arbeitsalltag zunehmend spürten: Es fällt uns immer schwerer, unsere Leistungen zu verkaufen.

Bildungs- und Beratungsleistungen sind persönliche Dienstleistungen – immateriell und schwankend in der Qualität.

Dabei wurde vielen Trainern und Beratern bewusst: Wir verkaufen unseren Kunden ein immaterielles Produkt – also eine Leistung, die der Kunde vor dem Kauf weder ansehen noch anfassen kann. Außerdem: Beim Kauf von Bildungs- und Beratungsleistungen erhält der Kunde keine Garantien oder Umtauschrechte. Er muss die Leistung selbst dann bezahlen, wenn sie ihm keinen Nutzen bringt. Eine weitere Erkenntnis: Bildungs- und Beratungsleistungen sind persönliche Dienstleistungen. Deshalb schwankt ihre Qualität – zum Beispiel abhängig von der Tagesform des Trainers. Wenn er in der Nacht vor dem Seminar schlecht schlief oder einige Bierchen zuviel trank, wirkt sich das auch auf seine Leistung aus. Die Qualität der Leistung wird aber auch davon beeinflusst, wie aktiv sich die Teilnehmer am Seminar beteiligen. Wenn in einem Seminar alle Teilnehmer beharrlich schweigen, dann ist das Seminar kein Seminar. Es ist bestenfalls ein Vortrag. Und wenn der Kunde einem Berater nicht die erforderlichen Informationen gibt, dann kann dieser ihn auch nicht beraten. Er kann ihm bestenfalls einige allgemeine Ratschläge geben – womit der Kunde selbstverständlich unzufrieden ist.

All diese Faktoren führen dazu, dass die Kunden beim Kauf von Bildungs- und Beratungsleistungen ein hohes Kaufrisiko empfinden. Auch weil diese Leistungen in den Augen der Kunden (wie die meisten persönlichen Dienstleistungen) im Gegensatz zu seriell und maschinell gefertigten Produkten sehr teuer sind. Deshalb fragen Kunden, wenn sie als Privatpersonen zum Beispiel Handwerkerleistungen einkaufen, oft nach: „Und was kostet das Ganze, wenn wir es schwarz machen?“ Und wenn sie ihr Geld für Bildungs- und Beratungsleistungen ausgeben sollen? Dann fragen sie sich viele hundert Male: Brauche ich das wirklich? Oder sollte ich mir für das Geld nicht lieber einen Mantel oder ein Notebook kaufen? Da weiß ich wenigstens, was ich für mein Geld bekomme.



Die Ware Bildung

Charakteristika der Ware Bildung/Beratung	Auswirkungen
Immaterielle Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kunde kann Ware vor dem Kauf nicht anschauen und in die Hand nehmen ▶ „Leistung“ kann nicht mit objektiv messbaren Daten wie PS beschrieben werden ▶ Kunde kann Qualität der Ware vor dem Kauf nicht prüfen ▶ Kunde erhält keine Garantie für Qualität der Ware und dafür, dass der erhoffte Nutzen eintritt
Persönliche Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kunde ist am Erbringen der Leistung beteiligt ▶ Qualität schwankt – abhängig: ▶ von der Kompetenz und Tagesform des Trainers/Beraters, ▶ der „Mitarbeit“ des Kunden und ▶ der Beziehung zwischen „Kunde“ und „Lieferant“ ▶ Leistung kann nur bedingt vorproduziert, transportiert und gelagert werden ▶ Leistungserbringung kann nur begrenzt standardisiert und automatisiert werden ▶ Leistung ist im Vergleich zu Konsum-/Gebrauchsgütern „teuer“
Produktion und Konsumption fallen zusammen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kunde kann Leistung, nachdem sie erbracht wurde, weder umtauschen, noch zurück geben
<p>Folge: Potenzielle Kunden empfinden hohes Kaufrisiko; suchen nach „Ersatzindikatoren“, um empfundenes hohes Kaufrisiko zu senken</p>	

Wenn es um das Vermarkten ihrer Leistungen geht, stehen die Anbieter von Bildungs- und Beratungsleistungen deshalb vor anderen Herausforderungen als zum Beispiel die Hersteller von Konsumgütern. Letztere versuchen oft, ihre Leistungen zu emotionalisieren – weil sie wissen: Rational gibt es keinen Grund, warum Raucher eher zur Marke West als Marlboro greifen sollten. Und auch dafür, dass sich ein Kunde statt für einen flotten BMW für einen Porsche entscheidet, sind vor allem Lifestyle-Attitüden ausschlaggebend. Also suggerieren die Hersteller ihren potenziellen Kunden durch ihre Werbung: Wenn du die Zigarettenmarke x rauchst, bist du ein cooler Typ. Oder: Wenn du das Auto y fährst, kannst du auch als alter Knacker noch die tollsten Frauen aufreißen.

*Ihre Herausforderung:
Senken Sie das von
den Kunden empfun-
dene Kaufrisiko.*

Ganz anders ist die Ausgangssituation beim Verkauf von Bildungs- und Beratungsleistungen. Wenn es hier um die Frage geht, ob ein Kunde die Leistung kaufen soll oder nicht, ist dieser zumeist schon hochgradig emotionalisiert. Und zwar in dem Sinne, dass er innerlich bibbert: „Hoffentlich sind die 790 Euro, die ich für den Seminarbesuch bezahle, kein rausgeschmissenes Geld. Zum Beispiel, weil sich der Trainer in der Theorie zwar als Einstein, in der Praxis aber als Niete erweist.“ Oder: „Hoffentlich sind die Berater, die wir für das Projekt engagieren, auch wirklich fit. Denn wenn das Projekt scheitert, kann es mich als Projektverantwortlichen den Job kosten.“ Solche Ängste hegen Kunden fast immer, wenn sie Bildungs- und Beratungsleistungen kaufen. Deshalb lautet eine zentrale Herausforderung beim Verkauf dieser Leistungen: das von den Kunden empfundene Kaufrisiko soweit wie möglich zu senken, damit sie nicht das Gefühl haben, die Katze im Sack zu kaufen.



Welche Garantien bieten Sie mir?

Im Büro des Autors dieses Buchs klingelt das Telefon. Am anderen Ende der Leitung ist ein Trainer, der sich hinsichtlich seiner Positionierung beraten lassen möchte. Ausführlich erläutert der Autor ihm, wie eine solche Beratung ablaufen könnte. Außerdem nennt er dem Trainer auf dessen Nachfrage mehrere Gründe, warum er ihn vermutlich beim Finden einer Antwort auf die Frage „Wofür bin ich der Spezialist?“ unterstützen kann.

Dann fragt der Trainer: „Und welche Garantien bieten Sie mir, dass wir wirklich eine passende Positionierung finden und ich damit den gewünschten Erfolg habe?“ Eine Frage, auf die der Autor gewartet hat, weil sie ihm von Trainern und Beratern häufig gestellt wird. Also hat er auch schon eine Standardantwort parat: „Dieselben Garantien, die Sie Ihren Kunden bieten. Keine!“ Die Reaktion auf der anderen Seite: schweigen.

Diese Erfahrung sammelt man oft mit Trainern und Beratern. Wird ihr eigener Geldbeutel strapaziert, dann wird ihnen schlagartig klar, dass sie beim Kauf von Bildungs- und Beratungsleistungen eigentlich stets „die Katze im Sack“ kaufen. Entsprechend unsicher sind sie beim Beantworten der Fragen: Lohnt sich für mich diese Investition, oder sollte ich mir lieber einen PC kaufen? Und: Ist das auch wirklich der richtige Anbieter? Dass sie selbst Tag für Tag ihren Kunden „die Katze im Sack“ verkaufen, das machen sich viele Trainer und Berater leider nicht ausreichend bewusst.

Lohnt sich die Investition?

Fragen Sie sich deshalb:

- ▶ Wie verhalte ich mich, wenn ich immaterielle Dienstleistungen einkaufe?
- ▶ Welche Ängste, Befürchtungen und Erwartungen habe ich dann?
- ▶ Worauf achte ich in einem solchen Falle, um meine Kaufentscheidung abzusichern?

Ziehen Sie hieraus Schlüsse für Ihr eigenes Marketing. Dann haben Sie schon viel erreicht.



Die Katze im Sack verkaufen

Beim Kauf von Bildungs- und Beratungsleistungen empfinden die potenziellen Kunden also stets ein Kaufrisiko. Dabei hängt die Höhe des empfundenen Risikos von zahlreichen Faktoren ab – unter anderem von der Erfahrung des Kunden mit dem Kauf solcher Leistungen und seiner Erfahrung mit dem jeweiligen Anbieter.

Der Charakter der angebotenen Leistung entscheidet.

Aber auch der Charakter der angebotenen Leistung spielt eine wichtige Rolle. So entscheiden sich Interessenten zum Beispiel leichter für ein Seminar, bei dem es um kognitive Lerninhalte geht, als für ein Seminar, bei dem die Lernziele eher affektive sind. Denn bei einem Seminar zum Thema Haftungsrecht können sie im Vorfeld eher dessen Nutzen einschätzen als bei einem Persönlichkeitsseminar. Die meisten Menschen entscheiden sich auch leichter für die Dienste eines Steuer- oder Rechtsberaters als die eines Psychotherapeuten oder Mediators. Denn auch hier gilt: Den Nutzen einer Fachberatung können sie eher einschätzen als den einer „persönlichen“ Beratung.



Das empfundene Kaufrisiko

Wie groß ist das empfundene Kaufrisiko bei Bildungs- und Beratungsleistungen?

Das empfundene Risiko ist umso größer,

- ▶ je stärker eine Maßnahme prozess- statt ergebnisorientiert konzipiert ist.

Beispiel: Bei einem Seminar zum Thema Arbeitsrecht ist das empfundene Kaufrisiko niedriger als bei einem Konflikttraining, bei dem die Teilnehmer unter Anleitung des Trainers zunächst selbst nach Wegen zum Lösen zwischenmenschlicher Konflikte suchen und anschließend die betreffenden Verhaltensmuster einüben.

- ▶ je stärker eine Maßnahme affektive statt kognitive Lernziele verfolgt.

Beispiel: Bei einem Seminar zum Thema „Werbebriefe schreiben“ können die Kunden den Nutzen im Voraus besser einschätzen als bei einem Kommunikationsseminar, bei dem sie nicht wissen, inwieweit das Erlernete in den (Arbeits-)Alltag übertragbar ist.

- ▶ je stärker die Teilnehmer in das Erbringen der Leistung integriert sind.

Beispiel: Bei einem Seminar zum Thema Steuerrecht, bei dem der Referent die Inhalte und die Struktur vorgibt, können Kunden den Nutzen im Vorfeld eher einschätzen als bei einem Workshop, dessen Ablauf weitgehend von den Teilnehmern mitbestimmt wird.



- ▶ je stärker der Erfolg einer Maßnahme von der Beziehung zwischen dem Berater und dem Klienten abhängt.

Beispiel: Bei einer Rechtsberatung hängt der Erfolg weniger davon ab, ob die Chemie zwischen dem Berater und dem/den Klienten stimmt, als bei einer Paar- oder Konfliktberatung.

Je deutlicher der Kundennutzen, desto geringer ist das empfundene Kaufrisiko.

Das heißt: Je abstrakter die Leistung eines Trainers oder Beraters in den Augen seiner potenziellen Kunden ist, und je weniger deutlich ihnen deren Nutzen ist, umso größer ist das empfundene Kaufrisiko. Und umso zögerlicher sind die Noch-nicht-Kunden mit ihrer Kaufentscheidung. Entsprechendes gilt, wenn sie die Kompetenz des Anbieters nur schwer einschätzen können – zum Beispiel, weil sie noch keine Erfahrung mit ihm gesammelt haben.

Hieraus ergibt sich an Sie als Anbieter von Bildungs- und Beratungsleistungen eine weitere Anforderung: Sie müssen Ihren potenziellen Kunden so plastisch und bildhaft wie möglich darlegen,

- ▶ welche Kompetenz Sie haben,
- ▶ aus welcher Quelle sich diese Kompetenz speist,
- ▶ welche konkreten Leistungen Ihre Noch-nicht-Kunden von Ihnen erwarten können und
- ▶ welcher Nutzen sich hieraus für sie ergibt.

Das heißt, Sie müssen den Noch-nicht-Kunden in Ihren Marketingaktivitäten vermitteln:

- ▶ „Ich kenne Ihr Problem, weil ich ...“
- ▶ „Ich kann es lösen, weil ich ...“
- ▶ „Ich löse es, indem ich ...“
- ▶ „Daraus ergeben sich für Sie folgende Vorteile: ...“

Beim Versuch, ihren Zielgruppen diese Botschaft zu vermitteln, stoßen die meisten Bildungs- und Beratungsunternehmen auf folgendes Problem: Das Meer ihrer potenziellen Kunden ist unüberschaubar. So gibt es in Deutschland zum Beispiel Hunderttausende



von Unternehmen. Diese unterscheiden sich aber hinsichtlich ihrer Größe, Struktur und Kultur. Auch ihr Geschäftsfeld und ihre Marktposition ist verschieden. Also stehen sie auch vor unterschiedlichen Herausforderungen – weshalb auch ihr Bildungs- und Beratungsbedarf und ihre Nutzenerwartung divergiert.

Unterschiedliche Zielgruppen, unterschiedliche Anforderungen.

Dieser Aussage mag mancher Leser entgegen: Aber vor gewissen Herausforderungen stehen doch alle Unternehmen! Etwa, dass sie ihre Leistungen verkaufen und ihre Mitarbeiter führen müssen. Stimmt! Es ist aber etwas völlig anderes, ob ein Unternehmen Brötchen in Darmstadt oder Computeranlagen in ganz Deutschland oder Verkehrsleitsysteme nach Übersee verkauft. Und selbst, wenn die potenziellen Kunden eines Trainers nur Einzelhändler sind, die alle über Umsatzrückgänge klagen, so sind doch die Ursachen ihrer Probleme verschieden. So kann die Ursache des Umsatzrückgangs bei Händler A sein, dass zu wenig Kunden in seinen Laden kommen. Händler B kämpft hingegen damit, dass zwar viele Kunden durch sein Geschäft flanieren, diese aber zu wenig kaufen. Und Händler C bereitet es Kopfzerbrechen, dass er zwar viele Laufkunden aber wenige Stammkunden hat, die sein Geschäft aufsuchen.

Ähnlich ist es im Bereich Führung. Hier hängt der konkrete Bedarf eines Unternehmens unter anderem davon ab, ob es

- ▶ 5 oder 5.000 Mitarbeiter beschäftigt,
- ▶ eher zentral oder dezentral strukturiert ist,
- ▶ eher mit dem Abbau oder dem Aufbau von Personal beschäftigt ist,
- ▶ vorwiegend angelernte Teilzeitkräfte oder hochqualifizierte und -dotierte Spezialisten beschäftigt,
- ▶ eher serienmäßig gefertigte Massenprodukte oder individuelle Dienstleistungen für seine Kunden erstellt.

Weil all diese Faktoren Einfluss darauf haben, vor welchen Herausforderungen ein Unternehmen im Bereich Führung steht, muss man sie auch unterschiedlich ansprechen, um ihnen zu vermitteln: „Ich kann dir beim Lösen deines Problems helfen!“. Sonst erkennen sich die Adressaten zum Beispiel in den Werbeschreiben nicht. Außerdem müssen ihnen unterschiedliche Dienstleistungen angeboten werden – zumindest sollten sie unterschiedlich verpackt sein, damit beim Noch-nicht-Kunden das Gefühl entsteht: „Das ist genau die Leistung, die ich brauche.“



Wie unterscheiden Sie sich von Ihren Wettbewerbern?

Ein derart konkretes und am Bedarf der Kunden orientiertes Beschreiben der eigenen Leistung ist auch nötig, weil es allein in Deutschland Zehntausende von Bildungs- und Beratungsanbietern und Hunderttausende von Einzeltrainern und -beratern gibt. Wie viele es de facto sind, weiß niemand. Wenn Sie als Trainer und Berater Aufträge von (Neu-)Kunden erlangen möchten, befinden Sie sich deshalb stets in der Situation: Sie müssen sich gegen eine Heerschar von Mitbewerbern durchsetzen; Mitbewerber, von denen Sie meist noch nie gehört haben, weil der Trainings- und Beratungsmarkt so unübersichtlich ist. Also müssen Sie sich von diesen Mitbewerbern (positiv) abheben. Denn sonst besteht für Ihre potenziellen Kunden kein Anlass, Sie (und niemand anderen) zu kontaktieren. Das gelingt Ihnen nur, indem Sie Ihren Noch-nicht-Kunden vermitteln:

- ▶ „Ich bin Spezialist für ... Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass ich ...“
- ▶ „Verglichen mit meinen Mitbewerbern biete ich Ihnen die beste Kosten-Nutzen-Relation, weil ich
 - a.) ...
 - b.) ...
 - c.) ...“

Diese Botschaft können Sie nicht allen Unternehmen und Personen vermitteln, die zumindest theoretisch Ihre Kunden sein könnten. Dafür sind deren Ausgangslage, Problemstellung und Nutzenerwartung zu verschieden. Also sollten Sie im unüberschaubaren Meer Ihrer potenziellen Kunden die Teilgruppen identifizieren, bei denen Sie aufgrund Ihrer Kompetenz die größte Erfolgsaussicht haben. Auf diese sollten Sie Ihre Marketingaktivitäten fokussieren.

Das heißt: Statt sich wie viele Trainer und Berater Tagträumen hinzugeben, welche Unternehmen oder Personen theoretisch Ihre Kunden sein könnten, sollten Sie sich hinsetzen und ausgehend von Ihren Kompetenzen (beziehungsweise denen Ihres Unternehmens) Ihren Markt definieren. Das heißt, Sie sollten für sich Kriterien dafür definieren, welche Unternehmen oder Personen in Ihr Beuteschema passen, weil sie die Bedingungen



- a.) „...“
 - b.) „...“ und
 - c.) „...“
- erfüllen.

Das Formulieren eines solchen Beuteschemas ist auch nötig, weil Ihre finanziellen und zeitlichen Ressourcen begrenzt sind. So würde es bereits das Budget jedes Trainers und Beraters sprengen, allen Unternehmen in Deutschland einen Werbebrief zu senden. Wenn er also eine Mailingaktion startet, muss er wohl oder übel eine Auswahl treffen. Also lautet die Grundfrage nicht, *ob* eine Auswahl erfolgt, sondern *welche*: Erfolgt die Auswahl willkürlich oder anhand definierter Kriterien, die sich aus der Kompetenz des Trainings- und Beratungsanbieters ableiten?

Welche Vorgehen von größeren Erfolg gekrönt ist, liegt auf der Hand.

Formulieren Sie Ihr „Beuteschema“.



Verkaufen ist ein Prozess

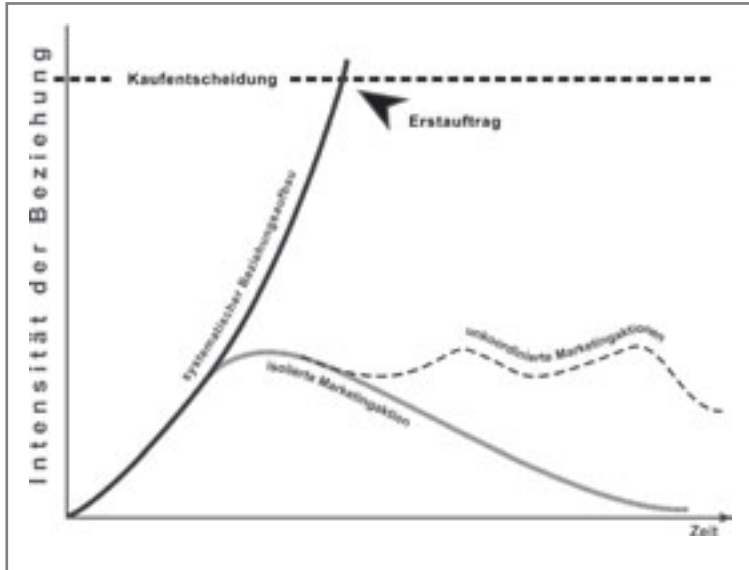
Das zielorientierte Einsetzen der vorhandenen Marketingmittel wird für Trainer und Berater zunehmend zu einer Überlebensfrage. Dies nicht nur, weil die Konkurrenz im Bildungs- und Beratungsmarkt immer härter wird. Sondern auch, weil sich beim Verkauf von Bildungs- und Beratungsleistungen eine Tendenz zur Professionalisierung erkennen lässt.

So ist vielen Anbietern inzwischen bewusst, dass der Verkauf von Bildungs- und Beratungsleistungen kein punktueller Akt ist, sondern ein Prozess, der sich meist über Monate und teils sogar Jahre erstreckt. Dieser Prozess muss gezielt gestaltet werden. Denn was nutzt es einem Trainer, wenn ihn zwar viele potenzielle Kunden mit der „Bitte um nähere Infos“ anrufen, sie sich aber anschließend nie mehr melden? Oder: Was nutzt es einem Berater, wenn er zwar dauernd zu firmeninternen Präsentationen eingeladen wird, hieraus aber nie Aufträge resultieren?

Kommen Sie mit Ihren potenziellen Kunden in persönlichen Kontakt.

Die Anforderung an Sie als Anbieter von Bildungs- und Beratungsleistungen lautet deshalb nicht nur, mit Ihren potenziellen Kunden in persönlichen Kontakt zu kommen. Sie müssen diese lauwarmen Kontakte anschließend auch so hegen und pflegen, dass sie stets wärmer werden und aus ihnen irgendwann eine Kundenbeziehung wird.





Zusammenhang zwischen Kaufentscheidung und systematischer Beziehungspflege

Das gezielte Gestalten dieses Prozesses fällt vielen Trainern und Beratern schwer. Die Hauptursache hierfür: Die meisten Anbieter haben ihren Marketing- und Vertriebsprozess weder analysiert noch definiert. Sie haben zum Beispiel nicht schriftlich fixiert:

- ▶ Welche Teilzielgruppen unserer potenziellen Kunden bearbeiten wir aktiv, weil wir bei ihnen die größten Erfolgsaussichten haben? Und welche lassen wir (vorläufig) links liegen?
- ▶ Wie vermitteln wir diesen Noch-nicht-Kunden, dass es uns gibt und wir ihnen beim Lösen des Problems xy helfen könnten?
- ▶ Wie bringen wir diese Kunden dazu, unsere Website aufzusuchen und sich detaillierter über uns zu informieren?
- ▶ Wie veranlassen wir die Besucher unserer Website dazu, uns anschließend anzurufen?
- ▶ Welche Unterlagen schicken wir ihnen, wenn sie nach dem Besuch unserer Webseite nähere Informationen anfordern?
- ▶ Was machen wir, wenn uns die Interessenten nach dem Zusenden der weiterführenden Informationen nicht anrufen? (Wer ruft dann zum Beispiel wann an?)
- ▶ Wie bearbeiten wir die Noch-nicht-Kunden weiter, mit denen wir uns bereits persönlich trafen, die aber keinen akuten Bedarf hatten?

Diese Punkte sollten Sie schriftlich fixieren.



All diese Fragen haben sich viele Bildungs- und Beratungsanbieter noch nicht gestellt, geschweige denn beantwortet – obwohl der Marketing- und Vertriebsprozess ein Kernprozess und somit für den Erfolg jedes Bildungs- und Beratungsanbieters von zentraler Bedeutung ist. Wenn der Marketingprozess nicht definiert ist, kann er auch nicht operationalisiert werden. Das heißt, aus ihm können keine konkreten Aufgaben abgeleitet werden, die die Mitarbeiter A, B und C zu erfüllen haben. Und schon lassen sich Regeln und Standards formulieren, wie diese Aufgaben zu erfüllen sind.



Aufgaben des Managements von Bildungs- und Beratungs-

Integrieren Sie Ihre Marketingaufgaben in Ihren Arbeitsprozess.

Weil die mit dem Marketingprozess verbundenen Aufgaben nicht operationalisiert sind, können sie auch nicht in Arbeitsalltag integriert werden, so dass zum Beispiel die Bürokraft Hubert Maier weiß:

- ▶ Jede Woche muss ich den Stellenteil der regionalen Tageszeitung nach Unternehmen durchforsten, die in unser Beuteschema passen, und deren Adressen in unsere Datenbank aufnehmen.
- ▶ Jeden Monat muss ich die Fachzeitschriften A, B und C nach Namen von Personalleitern durchkämmen, die Ansprechpartner für uns sein könnten.



- ▶ Jeden dritten Monat muss ich die Kundengruppe A anschreiben; die Kundengruppe B hingegen nur alle sechs Monate.

Und die Projektbetreuerin Karla Haupt?

- ▶ Alle zwei Monate muss ich die Unternehmen anrufen, von denen wir zur Zeit Aufträge haben, und alle drei Monate die Unternehmen, von denen wir mittelfristig Aufträge bekommen könnten, die aber keinen akuten Bedarf haben.
- ▶ Einmal im Jahr im Herbst muss ich eine Kundenveranstaltung planen, zu der wir alle Kunden und alle Interessenten einladen, zu denen wir im vergangenen Jahr persönlichen Kontakt hatten.

Da der Marketing- und Vertriebsprozess weder definiert noch operationalisiert ist und die sich hieraus ergebenden Teilaufgaben nicht in die Alltagsarbeit integriert sind, haben alle Marketing- und Vertriebsaufgaben bei vielen Bildungs- und Beratungsanbietern den Charakter von Sonderaufgaben. Das heißt: Die mit dem Marketing verbundenen Aufgaben werden in der Regel erledigt, wenn gerade nichts anderes zu tun ist. Oder dann, wenn in den Auftragsbüchern bereits die ersten Lücken klaffen. Entsprechend überstürzt und von Panik geprägt sind häufig die nun ergriffenen Maßnahmen. Sie sollen möglichst schnell zum Erfolg führen und binnen weniger Wochen die Auftragsbücher füllen. Diese Erwartung können die Marketingmaßnahmen aber nicht erfüllen – vor allem, weil sich der Kaufentscheidungsprozess der Kunden bei (komplexen) Bildungs- und Beratungsleistungen, wie schon eingangs des Kapitels ausgeführt, meist über Monate, wenn nicht gar Jahre erstreckt.

Zudem sind die ergriffenen Maßnahmen, da der Marketingprozess nicht definiert ist, meist eher zufallsgesteuert als das Ergebnis einer strategischen Entscheidung. So können etwa viele Anbieter nicht begründen, warum ihr Unternehmen bei seinen Marketingaktivitäten auf Anzeigen statt Mailings setzt. Ebenso wenig, warum es Anzeigen in der Zeitung A statt B schaltet. Auch, warum es gerade den Personalverantwortlichen der DAX-Unternehmen Werbetriebe sendet, bleibt vielfach schleierhaft. Vielleicht wäre es ja effektiver, diese bewusst links liegen zu lassen – und stattdessen zu versuchen, mit den Industrieunternehmen eine Beziehung aufzubauen, die maximal 50 Kilometer vom eigenen Büro entfernt angesiedelt sind.

Erledigen Sie Ihre Marketingaufgaben nicht fallweise oder überstürzt, sondern regelmäßig und geplant.



Isolierte Einzelaktionen bringen nicht den gewünschten Erfolg.

Weil der Marketing- und Vertriebsprozess nicht definiert ist, bleiben die ergriffenen Maßnahmen zumeist auch isolierte Einzelaktionen. Das bedeutet: Ein Institut startet zum Beispiel im Herbst eine größere Mailingaktion, bei der es 1.000 oder 2.000 Unternehmen anschreibt. Danach herrscht ein Jahr Funkstille – bis sich beim Inhaber des Instituts erneut das Gefühl verdichtet: „Wir müssen mal wieder etwas für unser Marketing tun.“ Also beschließt er nun, drei Anzeigen zu schalten – weil die letzte Mailingaktion so wenig Erfolg hatte. Die Folge hiervon: Die Marketingaktionen bauen nicht aufeinander auf. Folglich tragen sie auch nicht dazu bei, dass im Kopf der potenziellen Kunden allmählich das Bewusstsein entsteht: „Der Anbieter xy existiert, und er ist Spezialist für ... Deshalb sollte ich ihn kontaktieren, wenn ich ...“ Die Einzelaktionen verpuffen somit wirkungslos, weil sie nicht in eine Strategie eingebettet sind.

Dies sollten Sie als Anbieter von Bildungs- und Beratungsleistungen vermeiden – unter anderem, weil jede Marketingaktion, die wirkungslos verpufft, letzten Endes Ihren Ertrag schmälert. Hinzu kommt: Wenn die einzelnen Maßnahmen nicht aufeinander aufbauen, können Sie Ihre Noch-nicht-Kunden auch nicht Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führen. Also sind irgendwann Ihre Auftragsbücher leer – sofern Ihnen Ihre Stammkunden nicht kontinuierlich Folgeaufträge erteilen.



Vertriebssteuerung ist eine Managementaufgabe

In den letzten Jahren hat sich zwar bei vielen Bildungs- und Beratungsanbietern die Professionalität der Marktbearbeitung erhöht, insgesamt betrachtet sind ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten aber noch vielfach von Zufälligkeiten geprägt. Dies darf man nicht den im operativen Bereich tätigen Mitarbeiter anlasten. Schließlich ist es nicht ihre Aufgabe, den Marketing- und Vertriebsprozess ihres Arbeitgebers zu definieren. Dies ist eine Managementaufgabe.

Eine zentrale Aufgabe des Managements jedes Unternehmens ist es,

- ▶ die Kernprozesse im Unternehmen zu identifizieren, zu definieren und zu operationalisieren und
- ▶ in der Organisation die erforderlichen Strukturen zu schaffen, damit diese Prozesse gezielt gesteuert werden können.

Kommt das Führungspersonal diesen Verpflichtungen nicht nach, nimmt es seine Aufgabe nicht wahr (und wird folgerichtig in Industrieunternehmen irgendwann ausgetauscht).

Machen Sie Marketing zur Chefsache.

Dass viele Führungskräfte größerer Bildungs- und Beratungsanbieter diese Kernaufgaben noch nicht konsequent genug wahrnehmen, hat viele Gründe. So ist ihnen zum Beispiel oft nicht ausreichend bewusst, dass das Definieren und Steuern des Marketing- und Vertriebsprozesses zu ihren Kernaufgaben zählt – oft „delegieren“ sie diese Aufgabe an einen ihrer Mitarbeiter. Hinzu kommt: Ihnen fehlt oft das nötige Know-how, um einen derart komplexen Prozess wie den Verkauf von Bildungs- und Beratungsleistungen zu steuern. Unter anderem, weil sie sehr meist keine Marketing- und Vertriebsexperten sind. Statt, wie so häufig, über die „Marktschwierigkeiten“ zu klagen, sollten sich deshalb gerade die Manager der (großen) Bildungs- und Beratungsanbieter fragen: Was haben wir in



den zurückliegenden Jahren versäumt? Und: Welche Kompetenzen fehlen uns, um unser Unternehmen zu steuern?

Der Bildungsmarkt hat sich zum Käufermarkt entwickelt.

Dieser Appell ist deshalb nötig, weil die Mitarbeiter vieler Bildungs- und Beratungsanbieter ihren Kunden schon seit Jahren in Seminaren verkünden: „Ihr Markt hat sich von einem Verkäufer- in einen Käufermarkt gewandelt. Deshalb kommen sie heute mit vielen Marktbearbeitungsstrategien, die früher zum Erfolg führten, nicht mehr weit.“ Auch für den Bildungs- und Beratungsmarkt trifft dies seit vier bis fünf Jahren zu. Auch er hat sich von Verkäufer- in einen Käufermarkt gewandelt. Also müssen die Anbieter ihr bisheriges Verhalten im Marketing- und Vertriebsbereich überdenken. Doch nicht nur dies: Sie brauchen zum Teil auch andere Kompetenzen, um in diesem Markt zu bestehen.

Die Investition in die Erschließung eines Segments ist hoch.

Etwas anders stellt sich die Situation bei den Trainern und Beratern dar, die weitgehend als Einzelkämpfer im Markt agieren. Sie haben sich oft für den Trainer- oder Beraterberuf entschieden, weil hierfür ein geringes Startkapital nötig war. Zudem lockten sie die hohen Tagessätze, die viele ihrer heutigen Berufskollegen erzielten. Dabei übersahen sie jedoch oft, dass die hohen Trainer- und Beraterhonorare auch darin begründet sind, dass Anbieter immaterieller Dienstleistungen einen relativ hohen Anteil ihrer Einnahmen in ihr Marketing (und in ihre Produktentwicklung) investieren sollten. Tun sie dies nicht, gleichen sie Tagungshoteliere, die zwar hohe Zimmerpreise kassieren, aber keinen Cent in die Unterhaltung und Modernisierung ihrer Gebäude investieren. Einige Zeit schreiben sie glänzende Zahlen – schließlich stehen den Einnahmen kaum Ausgaben gegenüber. Doch dann sinken allmählich ihre Belegungszahlen, weil niemand mehr in ihren veralteten Häusern tagen und ausgeleierten Betten schlafen möchte. Dann über den Markt zu jammern, zeugt nicht von einem hohen Realitätsbewusstsein.

Viele Einzelkämpfer unterschätzten zudem, welche (auch intellektuelle) Herausforderung es darstellt, sich ein Segment des Bildungs- und Beratungsmarkts mit System zu erschließen und potenzielle Kunden Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung zu führen. Schließlich sind hierbei außer einer strategischen Denke auch Eigenschaften wie Hartnäckigkeit, Ausdauer und Selbstdisziplin gefragt. Vielfach starteten sie in ihre Selbstständigkeit in der Illusion, anschließend einfach nur Trainer oder Berater zu sein. Doch plötzlich fanden sie sich in einer Situation wieder, in der sie



zugleich Unternehmer, (Projekt-)Manager, Verkäufer, Telefonist und Schreibkraft waren – eine Aufgabenvielfalt, die viele Einzelkämpfer, zumindest ohne externe Hilfe, nicht bewältigen können, zumal die verschiedenen Funktionen teilweise völlig konträre Anforderungen an sie stellen.

Deshalb sollten auch die Einzelkämpfer im Bildungs- und Beratungsmarkt ihre bisherige (Unternehmens-)Strategie überdenken. Denn so viel steht fest: Neben den Qualitätsanforderungen werden in den kommenden Jahren auch die Marketinganforderungen an sie kontinuierlich steigen. Unter anderem, weil die Unternehmen, an die sie ihre Leistungen verkaufen, künftig noch schärfer als heute nachhaken werden: Bringt uns Ihre Leistung auch wirklich den erhofften Nutzen? Die Trainer und Berater müssen also mehr Überzeugungsarbeit leisten. Sie werden zudem stärker ihre Preise rechtfertigen beziehungsweise verteidigen müssen. Dies wird vielen Trainern und Beratern Schwierigkeiten bereiten – unter anderem, weil ihnen Argumente fehlen, um zu begründen, warum sie „etwas teurer“ als Mitbewerber sind. Hinzu kommt: Die meisten Trainer und Berater sind es aus der Vergangenheit gewohnt, ihre Preise nach Gefühl festzusetzen. Sie können weder betriebswirtschaftlich begründen, warum sie zum Beispiel einen Tagessatz von 1.500 statt 1.200 Euro fordern, noch sind sie es gewohnt, ein gezieltes Kostenmanagement zu betreiben. Entsprechend leicht sind sie, wenn Kunden ihre Preise hinterfragen, oft auszuhebeln, da faktisch meist nur sagen können: So viel Geld will ich haben (weil ich es auch in der Vergangenheit bekommen habe). Mit dieser Aussage werden sich die Kunden künftig immer weniger zufrieden geben. Also müssen sich die Trainer und Berater dafür wappnen, ihre Preise zu verteidigen. Dies gilt auch für alle Trainer und Berater, deren Kunden Privatpersonen sind. Denn je enger ihr Geldbeutel wird, desto schärfer werden auch sie sich fragen: Lohnt sich für mich die Investition oder soll ich das Geld lieber für meine Altersvorsorge zurücklegen?

Hieraus wird ein Marktberaumungsprozess resultieren, in dessen Verlauf viele Anbieter ihre Segel streichen. Dadurch wird aber nicht die Zahl Ihrer Mitbewerber sinken: weil zugleich – auch wegen der geringen Eintrittsbarrieren – stets neue Mitbewerber in den Markt drängen werden. Auch bei Ihrem Versuch, sich für diesen Verdrängungswettbewerb zu wappnen, soll dieses Buch Sie unterstützen – indem es Ihnen hilft, ein Marketing- und Vertriebssystem

*Bringt Ihre Leistung
den erhofften Nutzen?*

*Wie gut können Sie
Ihre Preise rechtfertigen?*



zu entwickeln, mit dem Sie (nicht nur) Ihre wirtschaftlichen Ziele erreichen können. Wenn Sie in diesen Prozess ausreichend Zeit und Energie investieren, braucht Ihnen um Ihre Zukunft nicht bange zu sein. Denn wie groß ist heute Ihr Marktanteil am gigantischen Bildungs- und Beratungsmarkt, wenn man zum Beispiel von einem Marktvolumen von 25 Milliarden Euro pro Jahr ausgeht? 0,00001 oder 0,000001 Prozent? Also bleiben noch 99,99999 beziehungsweise 99,99999 Prozent, die Sie erobern können!

Push- oder Pull-Marketing?

So lautet oft die scheinbare Alternative, wenn es um das Thema Marketing geht. So auch bei einer Podiumsdiskussion des BDVT-Regionalclubs Rhein-Neckar-Dreieck. Dabei bleibt jedoch meist unklar, was Push und Pull bedeutet.

Eine These, die häufig von den Pull-Anhängern vertreten wird, lautet: „Trainer und Berater können ihre Attraktivität, also Anziehungskraft, so stark steigern, dass ihnen die Aufträge gleich gebratenen Täubchen in den Mund fliegen.“ Hiervon träumen viele Trainer und Berater. Das Credo der Push-Anhänger hingegen lautet, überspitzt formuliert: „Man kann den Kunden letztlich den größten Mist verkaufen. Hauptsache, er ist schön verpackt und der Anbieter suggeriert dem Kunden: Wenn Du jetzt nicht zugreifst, verpasst Du eine einmalige Chance.“

Beide Lehren sind wie alle reinen Lehren Irrlehren. Ein reines Pull-Marketing können sich nur Trainer und Berater (für einige Zeit erlauben), die

- ▶ bereits im Markt etabliert sind,
- ▶ einen Ruf als „Spezialist für ...“ haben und
- ▶ eine anerkannt gute Arbeit leisten,

weshalb sie von ihren Bestandskunden regelmäßig Folgeaufträge erhalten. Und dies auch nur dann, wenn ihr Ziel nicht lautet: Mein Unternehmen soll wachsen. Denn selbst, wenn sie aufgrund ihrer Pull-Aktivitäten – seien dies Bücher, Artikel oder Vorträge – regelmäßig Anfragen von Interessenten erhalten, dann haben sie ihre Leistung noch lange nicht verkauft, weshalb ihr Marketing auch Push-Elemente enthalten muss. Zum Beispiel Interessenten, mit denen sie schon einmal Kontakt hatten, anzuschreiben oder anzurufen, „um sich zu erkundigen, ob ...“



Auf ein reines Push-Marketing hingegen kann sich ein Marktschreier stützen, der seine Kunden zu Spontankäufen animieren möchte. Zum Beispiel, indem er ihnen „nur heute“ zum Kochtopf für „nur 19,99 Euro“ auch noch einen Aal und ein Kilo Zwiebeln schenkt. Der Kauf von Bildungs- und Beratungsleistungen ist aber meist kein Spontankauf, sondern das Ergebnis eines mehrstufigen Entscheidungsprozesses, der sich oft über Monate erstreckt. Deshalb kommen Trainer und Berater mit Push-Aktivitäten allein in der Regel nicht weit. Vielmehr muss ihr „Produkt“ auf die Kunden „anziehend“ wirken – selbst nach einer längeren Prüfung.

Auf verlorenem Boden steht aber von vorneherein jeder Trainer und Berater (insbesondere jeder Neueinsteiger), der glaubt, er könne ohne ein „(telefonisches) Klinkenputzen“, das heißt, ohne einen aktiven Verkauf, seine Auftragsbücher füllen ... und sogar wachsen. Diese Zeiten sind ein für allemal vorbei. Deshalb muss jedes Marketingkonzept auch Push-Elemente enthalten. Und sei es nur in der Form, dass der Trainer und Berater bei Interessenten nachfragt: „Trifft mein Angebot Ihren Bedarf?“; „Sollen wir uns mal treffen um, ...?“

