



Marketingberatung live:
Bernhard Kuntz im Gespräch mit einem
Trainer auf der »Zukunft Personal 2004«
in Köln

Foto: Martin Pichler

Den eigenen Markt erfinden

TRAINER-MARKETING. Der Markt ist schlecht. Dieses Klage hört man seit Jahren von Trainerinnen und Trainern. Dabei gibt es »den« Trainingsmarkt gar nicht. Vielmehr muss jeder Einzelne sich seinen eigenen Markt erfinden. Wie das geht, verrät der Journalist, Marketingberater und frisch gebackene Ratgeber-Autor Bernhard Kuntz den Lesern von »Wirtschaft & Weiterbildung« im nachfolgenden Fachbeitrag.

Donnerstagsmorgen auf der Messe »Zukunft Personal 2004« im seit Tagen völlig verregneten Köln. Ich bin eingeladen, mein neues Buch »Die Katze im Sack verkaufen - Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten« zu präsentieren. Es ergeben sich vielfältige Gelegenheiten, mit Trainern persönlich zu sprechen. Einer überreicht mir seine Visitenkarte. Darauf steht dick und fett: »Hubert Wagner - Erfolgstraining.« Darunter: »Trainieren - Moderieren

- Präsentieren.« Unwillkürlich denke ich: Schon wieder so ein frustrierter Sozialpädagoge, der hofft, mit Business-Seminaren das große Geld zu machen. Ich bin nicht überrascht, als der Trainer sagt, wo ihn der Schuh drückt: »Meine Marketingaktivitäten haben null Resonanz. Eigentlich weiß ich gar nicht, welche Unternehmen ich ansprechen soll.«

Mit offenem Mund stehe ich da, als er mir beiläufig erzählt, was er tat, bevor er sich vor drei Jahren für den Trai-

nerberuf entschied. Der Mann hat ein Bauingenieur- und ein BWL-Studium erfolgreich abgeschlossen. Er leitete zehn Jahre Mega-Projekte in der Baubranche und im Logistiksektor und hat beeindruckende Auslandserfahrungen. Kurz: Er ist ein ausgebuffter Profi, der, wenn er den richtigen Kunden anspricht, bei diesem sofort folgenden Gedanken wachrufen würde: »Hoffentlich bringt dieser Trainer möglichst schnell unsere Leute auf Vordermann und nicht die Mitarbeiter unse-

rer Konkurrenten.« Doch nicht nur dies. Er könnte auch, wenn er einer bestimmten Zielgruppe die richtigen »Produkte« anbieten würde, weit höhere Tagessätze erzielen als die lächerlichen 300 Euro, die er zur Zeit als Referent bei irgendwelchen IHK-Seminaren in der Provinz erhält.

Der Mann hat nur ein Problem: Er ist sich seiner Kompetenzen, die er für »teures Geld« verkaufen könnte, nicht bewusst. Also kann er auch nicht seinen Markt definieren und eine Strategie entwickeln, wie er sich diesen Markt erschließen kann. Stattdessen versucht er im Blindflug sein Glück.

Kernaufgaben wahrnehmen

Ähnliche Erfahrungen sammelt man nicht nur im Umgang mit vielen (Einzel-) Trainern und Beratern, sondern auch mit großen Bildungs- und Beratungsanbietern. Die Verantwortlichen in ihnen nehmen ihre Kernaufgaben nicht wahr. Sie haben weder die Stärken ihrer Organisation analysiert und definiert noch daraus abgeleitet, 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. Trainer stehen beim Entwickeln ihrer Unternehmens- und Marktbearbeitungsstrategie vor anderen Herausforderungen als die Hersteller von Konsum- und Gebrauchsgütern:

- Sie agieren in einem Markt, dessen Volumen niemand kennt.

- Sie vermarkten eine Leistung, bei deren Kauf die Kunden auf Grund ihres immateriellen Charakters ein hohes (Kauf-)Risiko empfinden.

- Sie produzieren eine »Ware«, die weder gelagert noch transportiert werden kann.

Hieraus ergeben sich folgende Aufgaben für Trainer und 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
- für eine relativ gleichmäßige Auslastung ihres Unternehmens sorgen.

Trends links liegen lassen

Um diese Aufgaben zu erfüllen, müssen die Trainer ihre potenziellen Kunden und deren Bedarf kennen. Doch wie können sie sich einen Überblick über einen Markt verschaffen, dessen Umfang niemand kennt? Mit Hilfe der Ergebnisse irgendwelcher Studien oder Befragungen? Nein, denn diese Daten spiegeln bestenfalls Teile der Marktoberfläche wider. Oder, indem sie auf die Trends bauen, die von »weisen Sehern« verkündet werden? Wer dies tut, ist verloren, denn diese Prognosen sind meist nur subjektive Markteinschätzungen oder sie spiegeln Moden wider.

Doch selbst wenn sie zuträfen, sollten Trainer und Berater nicht auf Trends setzen. Denn ist ein Trend erst einmal publik, bewegt sich die Masse der Anbieter in Richtung Trend. Entsprechend groß wird die Konkurrenz (und der Preisdruck) in diesem Marktsegment. Zudem können Trainer, wenn ein Trend bereits propagiert wird, sich in der Regel nicht mehr als »der Spezialist« in diesem Bereich etablieren. Sie können also nur noch ein Me-too-Anbieter werden, der seine Leistungen vorrangig über den Preis verkauft.

Schaffen Sie sich Ihren eigenen Markt!

Doch wie sonst können Bildungsanbieter den Markt für sich transparent gestalten? Ganz einfach, indem sie ihren Markt selbst definieren. Schließlich ist der Weiterbildungsmarkt ein virtuelles Gebilde, dessen Grenzen man beliebig bestimmen kann. Diese Freiheit sollten die Anbieter nutzen.

->

Trainer-Lehrgänge, die Maßstäbe setzen



Trainerausbildung

Methoden- und Handlungskompetenz für freie bzw. angestellte Trainingseinsteiger und Semi-Professionals



Coachausbildung mit starkem betrieblichen Praxisbezug

Die angebotenen Interventionstechniken aus der Systemik, TA und NLP dienen einem geklärten Rollenverständnis des Coaches und vermitteln Mut zu Intuition und Kreativität.

- Angeleitete Arbeit mit Modellen und Methoden
- Fallbearbeitung Coaching in der betrieblichen Praxis

Bitte fordern Sie ausführliche Informationen an!



TRAINING & CONSULTING

Telefon (07031) 2703-11
 partner@teamconnex.com
 www.teamconnex.com

Was spricht dagegen? Wenig! Denn 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, auch den Markt für Sprachunterricht gibt es nicht. Also kann eine Sprachschule ihren Markt wie folgt definieren: Unsere Zielgruppe sind alle Personen, die

- beruflich bedingt fundierte englische oder französische Sprachkenntnisse brauchen
- im Norden Münchens leben oder arbeiten
- bereit sind, für einen hochwertigen, muttersprachlichen Unterricht 40 Euro pro Stunde zu bezahlen.

Eine solche Marktdefinition hat folgende Vorteile: Sie macht den Markt überschaubar, und zwar in zweierlei Hinsicht. Erstens beschreibt sie die potenziellen Kunden. Folglich kann auch ihr

HINTERGRUND

Die Besonderheiten des Bildungsmarketings

Charakteristika der Ware »Bildung« Anforderungen an Marketing und Verkauf

Immaterielle Leistung

- Kaufrisiko des Kunden senken
- Kundennutzen möglichst konkret beschreiben
- Leistung, so weit möglich, »materialisieren«
- Ersatzindikatoren zum Beurteilen der Qualität vor der Kaufentscheidung aufbauen

Kunde (Seminarteilnehmer) am Erstellen der Leistung während des Seminars 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

Leistung nicht lager- und transportfähig

- für gleichmäßige Auslastung des Trainers sorgen

Bedarf ermittelt werden. Und zweitens lässt sich aus ihr ableiten, wer die realen (statt potenziellen) Mitbewerber sind. Also kann der Anbieter nicht nur passgenaue Produkte entwerfen, sondern auch eine zielgenaue Marketingstrategie entwickeln. Ein weiteres Beispiel. In Deutschland gibt es inzwischen zahllose Stil-Berater. Was spricht dagegen, dass ein Berater seinen Markt wie folgt definiert: »Meine Zielgruppe sind Männer (keine Frauen!), die als Verkäufer im Außendienst für Anbieter erklärungsbedürftiger Produkte (zum Beispiel Banken und Versicherungen) arbeiten.« 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 die Mitbewerber entscheiden sollten.

Die Basis solcher Marktdefinitionen ist eine Analyse der eigenen Kompetenzen und Ziele. Und erst wenn diese steht, fragt sich der Anbieter: In welchen Marktsegmenten könnte ich mein Können am besten entfalten und vermark-

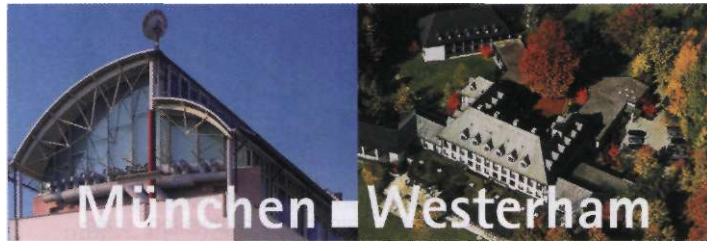
ten? Der Vorteil eines solchen Vorgehens: Der Markt wird überschaubar. Deshalb können der Bedarf der Kunden sowie die Stärken und Schwächen der verbliebenen Mitbewerber leichter ermittelt werden. Dies erleichtert die Produktentwicklung und den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Hinzu kommt: Der Anbieter 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, da er bei ihnen nur ein Anbieter unter vielen ist.

Mehr Selbstvertrauen!

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 Führungskräften Spitze ist? 10.000 seiner Berufskollegen behaupten dies auch. Also muss diese Kompetenz mit einer weiteren kombiniert werden - zum Beispiel der



Competence on Top
Kompakte Ausbildungen:
Train-the-Trainer
04. - 08.04.2005 in Regensburg
Projektleiter-Kompetenz
23. - 25.02.2005 in München
NLP-Practitioner und Master
13. - 31.03.2005 auf La Palma
www.competence-on-top.de
info@competence-on-top.de



Kompetenz für Ihre Zukunft

Die IHK-Akademie München • Westerham zählt zu den größten Trainingsanbietern in Oberbayern.

Unser Qualifizierungsangebot umfasst:

- IHK-Managementtrainings
- IHK-Fachseminare
- IHK-Inhouse-Trainings
- IHK-Outdoor-Trainings
- Vermietung und Tagungsservice
- Information und Beratung

Unter <http://akademie.ihk-muenchen.de> finden Sie unser komplettes Weiterbildungsprogramm. Sie können sich online zu unseren Veranstaltungen anmelden.

Infos: Dr. Markus Weingärtner
Tel.: (08063)91-270
E-Mail: weingaertner@muenchen.ihk.de



IHK-Akademie
München • Westerham
IHK für München und Oberbayern

Kenntnis des Baugewerbes. Erst dann wird daraus eine einzigartige Stärke. Das beachten viele Trainer nicht. Sie können zwar ihre Kompetenzen (und Ressourcen) 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 meist wie von selbst. Zumindest lässt er sich über eine Analyse der potenziellen Kundengruppen leicht erschließen.

»Welche Ziele will ich erreichen?«

Je schärfer Trainer ihren Markt definieren, umso geringer wird außer der Zahl der Mitbewerber auch die der potenziellen Kunden. Ein Beispiel. Wenn ein Trainingsunternehmen 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 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: Ganz gleich, wie schmal ein Bildungs- und Beratungsanbieter seinen Markt definiert, fraglich ist eigentlich nie, ob er existiert. Fraglich ist oft nur, ob der Anbieter in ihm seine Ziele realisieren kann. Erläutert sei dies am obigen Beispiel. Versteht sich ein Unternehmen als »Der Spezialist für das Qualifizieren von Verkäufern« so ist dies mit dem Ziel vereinbar, ein 100 Mitarbeiter umfassendes Unternehmen mit einem Umsatz von 10 Millionen Euro pro Jahr aufzubauen.

Auch wenn der Anbieter sich als »Der Spezialist für das Qualifizieren von Fachverkäufern im Fach- und Einzelhandel« verstehen würde, wäre dieses Ziel noch realistisch. Anders ist es, wenn das Unternehmen sich als »Der Spezialist für das Qualifizieren von Fotofachverkäufern im Verkauf von Digitalkameras« begreift. Auch auf dieser Spezialisierung ließe sich ein florierendes Unternehmen mit drei, vier Mitarbeitern aufbauen, aber keines mit 100 Mitarbeitern. Daraus folgt: Bildungs- und Beratungsanbieter müssen ihren Markt so definieren, dass sie in ihm ihre Stärken entfalten und ihre Ziele erreichen können.

Brennende Probleme der Manager lösen

Ein weiteres Beispiel: 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 in dessen Verlauf 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 Führungskräften 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.

Der Markt sollte also nicht zu eng und nicht zu weit definiert werden. Hier das richtige Maß zu finden, fällt vielen Trainern schwer. Dabei gilt jedoch: Fast alle Anbieter definieren ihren Markt zu weit. Die Ursache hierfür: Die meisten Anbieter befürchten, dass sie, wenn sie ihr Geschäftsfeld schmal definieren, zu wenig Kunden finden. Oder umgekehrt formuliert. Sie hoffen: Je weiter wir unsere Zielgruppe definieren und je mehr Leistungen wir anbieten, umso leichter gewinnen wir Kunden. Also präsentieren sie sich nach außen zum Beispiel als »Der Change-Management-Spezialist«. Und als ihre Zielgruppe definieren sie »Unternehmen, die in Veränderungsprozessen stecken«.

Mut zur Spezialisierung

Doch welche Unternehmen stecken nicht in einem Veränderungsprozess? Und sei es nur, dass sie ihre Kantine neu streichen. Also könnte die Zielgruppendefinition auch lauten: »Alle Unternehmen - außer denjenigen, die es noch nicht gibt.« Und wofür ist der Anbieter Spezialist? Auch für das Streichen von Kantinen?

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 hängen bleiben. Dahinter steckt die Angst: Wenn ich nur ein kleines Netz oder gar eine Harpune benutze, fan-

ge ich zu wenig Fische. Und schon gar nicht erlege ich solche Riesenfische wie Thunfische.

Es gibt genug Kunden! Testen Sie es selbst.

Selbst wenn niemand das Volumen des Weiterbildungsmarktes kennt, so steht doch fest: Es ist gigantisch. In Relation dazu sind alle Anbieter kleine Fische. Anders als im Automarkt stehen sich im Bildungsmarkt nicht fünf oder sechs Global Player gegenüber, die die Schwachzüge des jeweils anderen argwöhnisch beäugen müssen, um ihre Marktanteile zu verteidigen.

In diesem Markt tummeln sich vielmehr Zehntausende, wenn nicht gar Hunderttausende 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 in Zukunft noch erobern kann - sofern er seine Leistung professionell vermarktet. Freiberufliche Trainer sollten sich folgende Fragen stellen:

1. Welche Seminare oder Leistungen bieten Sie Ihren Kunden an?
2. Wie viel Geld geben nach Ihrer Schätzung alle Menschen beziehungsweise Unternehmen in Deutschland für diese Art von Leistung jährlich aus?
3. Welchen Umsatz machen Sie pro Jahr mit dieser Leistung?
4. Wie hoch ist also Ihr aktueller Marktanteil?
5. Wie hoch wäre er, wenn Sie ihn verdreifachen würden?

Haben Sie vor diesem Hintergrund immer noch Angst, dass Sie nicht genug Kunden finden?

Bernhard Kuntz

Autor

Bernhard Kuntz

Der Autor ist Inhaber eines auf Personal- und Unternehmensentwicklungsthemen sowie Bildungs- und Beratungsanbieter spezialisierten Redaktions-, PR- und Marketingbüros in Darmstadt. Er ist Autor des im Oktober 2004 im Verlag »managerSeminare«, Bonn, erschienenen Buchs »Die Katze im Sack verkaufen - Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten«.

Bernhard Kuntz

Darmstadt, Tel. 0 61 51/8 96 59-0, www.bildung-verkaufen.de

