

Die Krise als Chance

Die wirtschaftlich turbulenten Zeiten spürt auch der Trainings- und Beratungsmarkt. Die Unternehmen setzen den Rotstift an. Mit der Folge, dass Bildungsmaßnahmen verschoben werden und Trainerhonorare gekürzt werden. Wie sich Trainer dennoch erfolgreich auf dem Markt halten, erläutert managerSeminare.

Harry Holzheu verkauft, verkauft, verkauft: Er ist 120 Tage im Jahr im Einsatz und arbeitet nur zum Spitzenhonorar: "4.400 Euro pro Tag, darunter läuft nichts". Holzheu, der Rhetorik- und Verkaufstrainer aus Zürich, ist ein Selbstläufer: Er ist Monate im Voraus ausgebucht. Vertrieb in eigener Sache braucht er nicht – seine beste Werbung ist die Mundpropaganda seiner Kunden.

Aber Holzheu ist ein Ausnahme-Mann. Er konnte seinen Mindest-Tagessatz kürzlich noch um 250 Euro heraufsetzen. Gleichzeitig haben viele seiner Kollegen allen Grund zur Klage: Die Bäume auf dem Trainermarkt wachsen nicht mehr in den Himmel. Wo noch im Sommer 2000 alle Zeichen auf Expansion standen, ein Folge-Auftrag den anderen jagte, und die Sieben-Tage-Arbeitswoche die Regel war, schwächelt jetzt der Markt. Wo zu Zeiten des New-Economy-Booms noch sichere zweistellige Zuwachsraten geschrieben wurden, sind jetzt kleinste Prozente angesagt: "Wir rechnen nur noch mit 3 bis 5 Prozent Wachstum des Marktes", beschreibt Klaus Reiners vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) den Kuchen, der 2001 kaum noch grö-

ßer geworden ist, "weder Unternehmensberater noch Trainer haben im Moment rosige Zeiten".

Unternehmer setzen den Rotstift bei Trainings an

Wie sollten sie auch? Das Umfeld für Trainer-Leistungen leidet unter den Turbulenzen der Gesamtwirtschaft. Die täglichen Schlagzeilen machen's deutlich: Lufthansa entlässt 1.700 Mitarbeiter, Opel feuert 3.000 Mitarbeiter, die Commerzbank 3.400, Infineon 5.000, die Deutsche Bank 9.200... . Mancher Trainer oder Weiterbildungsexperte wird in diesem Umfeld über seine Stellung am Markt neu nachdenken müssen - denn die Wirtschaft wird nach Einschätzung des Ifo-Instituts, München, nur

noch um 0,7 Prozent wachsen. Konsequenz: Die jährlich mit fast sicherem Automatismus erhöhten Kunden-Budgets gibt es kaum noch. "Wo Mitarbeiter entlassen werden, folgt oft auch der Rotstift für Berater- und Trainerleistungen", beschreibt BDU-Sprecher Reiners das Verhalten der Kunden.

Für manchen kommt da das böse Erwachen. "Landauf, landab werden die Budgets zusammengestrichen, das tun IT-Hersteller ebenso wie die Investitionsgüterindustrie und die Chemie", berichtet Marion Badenhop, Inhaberin von MB Consulting, Heidelberg, über den Markt. Konsequenz für Trainer: "Wer über Jahre seinen gesamten Umsatz mit nur zwei Kunden gemacht hat, verdient jetzt deutlich weniger", so Badenhop, die Trainer und Berater in Marketingfragen berät. Wenn Budgets nur die Richtung nach unten kennen, räche sich einseitige Orientierung:



„Trainer-Kunden kaufen ihre Leistungen selektiver als früher ein. Das Kostenbewusstsein wächst.“

Martin Morawetz, Inhaber der Cardea AG, Zürich. Kontakt: martin.morawetz@cardea.ch

"Jetzt merkt mancher Trainer ganz überrascht, dass das Geschäft mit den Stammkunden so nicht ewig weiterläuft."

Unternehmen verlangen Sonderkonditionen

Die Branche gerät unter Druck, die Leistungen verkaufen sich nicht mehr von selbst. Bei den Consultants haben sich manche Anbieter schon auf Zwangsdiät gesetzt: "Mitunter wird zum halben Honorarsatz gearbeitet, um überhaupt noch Auslastung zu bekommen", sagt Claudia Leudesdorff, Beraterin für Berater und Trainer und Inhaberin von Success-Consulting, Tutzing. Dass viele Trainer die Rüttelstrecke der Konjunktur schmerzhaft zu spüren bekommen, bestätigt auch Thomas Lünen-donk, Bad Wörishofen, der die Branche regelmäßig analysiert ("Lünen-donk-Listen"). Seine Diagnose:

- Deutlicher Rückgang bei offenen Seminaren.
- Viele Kunden verschieben Projekte: Was für 2001 geplant war, wird auf 2002 oder 2003 verlegt.
- Angespannte Lage bei den Honoraren: Viele Kunden verlangen jetzt, dass Trainer und Weiterbildungs-Dienstleister Sonderkonditionen einräumen.

Im Klartext heißt das: Das Umfeld für Trainerleistungen ist kompetitiver geworden. Kunden fragen öfter mal nach, was wirklich geboten wird, und ob eine Leistung auch günstiger zu bekommen ist. "Der Euro wird vorsichtiger ausgegeben", stellt Martin Morawetz fest, Inhaber der Cardea AG, Zürich, die auf Beratung bei der Auswahl von Trainerleistungen spezialisiert ist. Morawetz beobachtet am Markt, dass Usancen aus der Werbebranche auch auf den Weiterbildungsmarkt übergreifen: "Häufig müssen sich jetzt auch Trainer in Wettbewerbspräsentationen um

einen Auftrag bewerben." Der Kunde lädt mehrere Trainingsanbieter zu Angebot und Präsentation ein, und wählt dann nach Qualitäts- und Preiskriterien das beste Angebot aus.

Mit dieser Praxis bekommt nicht mehr unbedingt derjenige Trainer den Auftrag, den die Personalabteilung ohnehin schon lange kennt: "Trainer-Kunden kaufen ihre Leistungen selektiver als früher ein. Das Kostenbewusstsein wächst", so Morawetz. "Die Zeiten der Mega-Tagessätze sind erst einmal vorbei", so die Beobachtung von Alexander Cisik, Inhaber von Cisik Consulting, Düsseldorf. Der auf Berater- und Trainerauswahl im Kundenauftrag spezialisierte Dienstleister taxiert den Markt so: "Für ein wertschöpfungsorientiertes Training werden um die 1.000 bis 1.500 Euro pro Trainertag bezahlt. Mehr können nur noch die Promis der Branche verlangen".

Turbulente Zeiten bieten auch Chancen für Trainer

Dennoch: Es gibt keinen Anlass, Trauer zu tragen. Turbulente Zeiten in den Unternehmen eröffnen stets auch neue Chancen: Trainer und Weiterbildungs-Anbieter, die jetzt kundenorientiert vorgehen, können ihr Geschäft sichern oder sogar neue Kunden dazu gewinnen. Viele Organisationen nutzen die Zeit ruhiger laufender Geschäfte: Sie bringen die Abläufe auf Vordermann, investieren gezielt in neue Mitarbeiter-Kompetenzen, und restrukturieren ihre Prozesse. "Hier wird externe Unterstützung weiter gebraucht. Die wenigsten Unternehmen schaffen solche Projekte aus eigener Kraft",

beschreibt Martin Morawetz die neue Marktlage: Trainer werden eingesetzt, wenn es um Neuorientierung und Umbau geht.

Ein weiterer guter Markt, der den Trainern erhalten bleibt: Immer mehr Unternehmen stellen auf e-Business um. Zwar ist die Börsenblase der New Economy längst geplatzt - aber die Investitionen in Internetprozesse sind hoch, und werden weiter steigen. Beispiel Siemens: Von 35 Mrd. Euro Umsatz macht der Konzern heute zehn Prozent über das Netz - und schon in wenigen Jahren sollen es 50 Prozent sein, berichtete der Siemens-Chef Heinrich von Pierer beim Deutschen Wirtschaftskongress vor knapp einem Jahr in Köln. Allein in den kommenden zwölf Monaten wird der Münchner Elektrokonzern 500 Mio. Euro investieren, um alle Mitarbeiter zu vernetzen. Projekte wie diese sind Indikator für den anhaltenden Trainingsbedarf bei den betroffenen Mitarbeitern - und auch Banken, Chemieunternehmen, die Konzerne des Handels und die Autoindustrie brauchen für die neuen e-Prozesse Schulungen und Trainings: „Die Web-Integration geht weiter. Unternehmen rüsten ihr IT- und Internet-Know-how kontinuierlich auf“, heißt es von Cardea in Zürich.

Außerdem zeigt sich: Wenn Unternehmen reorganisieren, ist das gut für das Geschäft der Trainer. „Die Kunden investieren ins Humankapital, um das Management in schwierigen Zeiten arbeitsfähig zu halten“, so die Beobachtung von Berater-Vermittler Alexander Cisik. Trainer sollen dazu beitragen, die Leistungen der Mitarbeiter zu halten oder zu steigern. Konkret: „Teamentwicklung, Prozessbegleitung und Coaching sind auch weiter ge-

fragte Dienstleistungen“, so Cisik. Immer, wenn umorganisiert werde und Mitarbeiter entlassen würden, ginge es darum, die verbleibende Mannschaft auf Kurs zu halten. Gefragt sind daher Experten, die Erfahrung im Umgang mit krisenhaften Situationen haben: „Trainer sollten in der Lage sein, Hand in Hand mit Kostensenkungsberatern zu arbeiten“, beschreibt Claudia Leudesdorff die Anforderungen. Wenn ein Strategieberater im Hause ist, der den Kostenapparat durchforstet, werden Trainer eingesetzt, die dieses Thema beherrschen, um die Maßnahmen zu begleiten.

Soft-Skill-Themen sind besonders gefragt

Deshalb sind in harten Zeiten auch die Soft-Skills wieder gefragt: „Der Rezessionsmarkt ruff nach Motivation“, so Leudesdorff. Trainer werden eingesetzt, wenn es darum geht, emotionale Blockaden zu lösen: Viele Mitarbeiter haben Ängste und Bedenken, weil das Geschäft nicht mehr so fluppt wie früher. Zudem nehmen Sorgen um die eigene Existenz zu. Unternehmen seien daher gut beraten, ihre Mitarbeiter in turbulenten Zeiten motiviert zu halten.

Auch der Bundesverband deutscher Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) bestätigt: „Es gibt einen Trend zu weichen Themen am Trainermarkt. Disziplinen wie Sozialkompetenz und soziale Intelligenz gewinnen an Bedeutung“, sagt Ralf Taffe-Jungbluth von Jungbluth & Partner Consult, Monschau, und Vizepräsident des BDVT. Mitarbeiter-Orientierung nehme zu. Weniger gefragt seien in diesen Zeiten Werkzeuge und Techniken.

Trainer müssen sich aktiver vermarkten

Für alle Trainer und Weiterbildungsanbieter gilt: Wenn die Konjunktur schwächelt, kommen Kunden nicht mehr von allein. Leistungen, die sich während der Boomjahre fast von allein verkauften, müssen wieder aktiv vermarktet werden. „Anschreiben, anrufen, Kontakte machen“, beschreibt Birgit Morrien, Coach und Marketingberaterin für Trainer in Köln, die neue Agenda: Trainer müssen sich wieder verkaufen.

Hier gilt es für manchen, eine schon lange eingerostete Fähigkeit wieder zu mobilisieren: Vertrieb in eigener Sache aktivieren, Umsatz mit Neukunden generieren. „Sogar mancher Verkaufstrainer hat das verlernt“, beobachtet Marion Badenhop. Dennoch ist das kein Grund;



„Mitunter arbeiten Trainer zum halben Honorarsatz, um überhaupt Auslastung zu bekommen.“

Claudia Leudesdorff,
Inhaberin von Success-Consulting,
Tutzing. Kontakt:
claudia_leudesdorff@t-online.de

Die vier Eckpfeiler des Trainer-Marketings

1. Spezialisierung:

Man kann nicht Everybody's Darling sein - kein erfolgreicher Trainer macht alles für alle. Wichtig für den Marktauftritt: In ein bis drei Disziplinen überdurchschnittlich gut zu sein, sich spezialisieren. Hier den Wettbewerbsvorteil sichern, sich regelmäßig in eigener Sache weiterbilden. Die Nische ist der Markt für den spezialisierten Einzeltrainer.

2. Beziehungen:

Trainings sind eine erklärungsbedürftige Dienstleistung, die persönlich erbracht wird. Bester Verkaufskanal: das persönliche Gespräch mit dem Kunden. Für die Vermarktung braucht der Trainer „warme“ Kontakte in seinem Beziehungsnetz. Deshalb wichtig: Begegnungen mit potenziellen Kunden zu Marketing-Anlässen machen. Weiterempfehlungen nutzen. Das Kontaktnetz pflegen. Warnung: Direktwerbung per Brief bringt nichts. 100 Werbebriefe erzeugen nicht einmal einen Interessenten.

3. Professionalität.

Zufriedene Kunden bringen neue Kunden. Qualität des Auftritts und der Abwicklung sind ein wichtiges Werbemittel. Korrespondenz, Betreuung am Telefon, Akquisitionsunterlagen, Dokumentation und Internet-Auftritt sollten sich im oberen Drittel der Qualitätsskala bewegen. Erreichbarkeit und schnelle Reaktion auf Kundenanfragen fördern das Geschäft.

4. Persönliche Sicherheit.

Wer 80 Prozent seiner Leistungen an einen Kunden verkauft, sollte sich besser von diesem anstellen lassen. Ansonsten gilt: Die Sicherheit des selbstständigen Trainers ist die Diversität seiner Kundenstruktur. Kein Kunde sollte dauerhaft mehr als 20 Prozent des Umsatzes ausmachen. Kunden in unterschiedlichen Branchen machen das Geschäft unempfindlicher gegen Konjunkturschwankungen.

die Flinte ins Korn zu werfen. „Neue Kunden gewinnen ist auch in Rezessionszeiten kein Hexenwerk“, sagt die Beraterin aus Heidelberg. Jetzt gelte es, für sich selbst umzusetzen, was man sonst dem Kunden empfiehlt. Wichtig für den Neustart am Markt: besonnen handeln. „Wilder Aktionismus bringt nichts“, warnt Birgit Morrien. „Wer eine ungeplante Vertriebsoffensive startet, dem geht nach zwei Tagen die Luft aus.“ Wichtig ist, eine Richtung zu haben, in die Verkaufsennergien gelenkt werden: Profil ist die Voraussetzung für Erfolg am Markt. „Man kann nicht einfach drauf lostrainieren“, sagt Martin Morawetz von Cardea. Stattdessen gilt es, die eigenen Stärken zu analysieren.

- Wo liegen meine besonderen Neigungen und Talente in meiner Tätigkeit?
- In welcher Disziplin bin ich bei meinen Kunden besonders erfolgreich?
- Was sind die drei Gründe dafür, dass mich ein Kunde wiederholt gebucht hat?
- Was kann ich besser als all meine Wettbewerber?
- Wo habe ich als Trainer oder Weiterbildungsexperte eine Alleinstellung?
- Wie kann ich Feedback aus der Vergangenheit nutzen, um die Stärken noch auszubauen?

Trainer müssen ihre Alleinstellungsmerkmale pflegen

Die Antworten auf diese Fragen beschreiben das Leistungsprofil und geben Hinweise für eine Strategie am Markt. Kleinere Anbieter und Einzeltrainer sollten dabei beachten: Fokus-

sierung ist wichtig. Wie ein Großunternehmen muss auch ein Trainer Kernkompetenzen bilden, die ihn am Markt einmalig machen. „Für den Erfolg braucht man eine Alleinstellung, etwas, was die Konkurrenten so nicht können“, empfiehlt Trainer-Vermittler Alexander Cisik. Nur, wer sich auf ganz wenige Kompetenzen beschränkt, kann darin so gut werden, dass ein attraktives Angebot entsteht.

Gift für eine erfolgreiche Existenz als Nischen-Spezialist: das unter manchen Trainern verbreitete Alleskönnertum. Cisik: „Der Bauchladen läuft nicht mehr. Wer Reengineering, NLP, Coaching, Outplacement und Assessment-Center als Einzeltrainer anbietet, ist im Zweifel in keiner dieser Disziplinen wirklich gut.“ Zu viele verschiedene Angebote schaden der klar erkennbaren Marktstellung. Ralf Taffe-Jungbluth vom BDVT warnt: „Der Feld-, Wald- und Wiesentrainer hat stets das Risiko, dass seine tenz aufgedeckt wird.“ Lieber solle ein Trainer mal „Nein“ sagen, wenn eine Anfrage nicht passt und diese an einen Kollegen weiterleiten.

Denn: Der nächste Auftrag kommt - mit dem richtigen Marketing - bestimmt. Trainerleistungen verkaufen sich anders als Äpfel und Birnen, sie sind erklärungsbedürftig. Die beste Methode, neue Kunden zu bekommen, sind deshalb Empfehlungen: „Zufriedene Kunden produzieren Neukunden“, erklärt Ralf Taffe-Jungbluth die Grundregel der Mund-zu-Mund-Propaganda. Wenn ein Kunde zufrieden war, kommt er wieder, und empfiehlt weiter. Außerdem kann die Verbindung zu guten Kunden auch aktiv für Neukontakte genutzt werden. In schwierigen Zeiten kann die gezielte Frage an einen bewährten A-Kunden den Weg zum Neugeschäft ebnen: „Wem, glauben Sie, könnten meine Leistungen noch nützlich sein?“, sollten Trainer im Feedback-Gespräch fragen. Als Entree zusätzlich hilfreich: Empfehlungsschreiben zufriedener Kunden

Beziehungen helfen bei der Akquisition

Auch die Pflege des Kontaktnetzes kann den Weg zu neuen Kunden ebnen. Das Visitenkarten-Archiv liefert Anknüpfungspunkte: Hier mal ein Gespräch auf der Messe geführt, da vor



Trainings effizienter verkaufen – mit dem virtuellen Kundenbesuch

Jeder Trainer kennt das Problem: Ohne Beratung beim Kunden kein Auftrag. Aber Beratungsgespräche kosten mitunter einen vollen Arbeitstag, wenn man An- und Abfahrt mit einrechnet. Das macht Akquisition teuer – auch wenn der Präsentationstermin beim Kunden nur am Ende 45 Minuten dauert

Nun verspricht ein neues Instrument, Produktname „e-Surf“, akquisitionsgestressten Trainer Zeitersparnis. Die Funktionsweise: Der Kundenkontakt wird per Telefon und Internet abgebildet. Wie herkömmlich telefonieren Trainer und Kunden miteinander. Gleichzeitig können beide Gesprächspartner im Internet eine Präsentation ansehen. Der

Trainer steuert die Folge der Bilder, der Kunde sieht die Präsentation simultan via Internet auf seinem PC-Bildschirm

Die Vorteile des Verfahrens sind offensichtlich: Das Telefon wird um die Bildkomponente angereichert. Wo früher Präsentationen im Fernkontakt nur zeitversetzt möglich waren („Ich schicke Ihnen meine Unterlagen“) oder ein mühsamer e-Mail-Verkehr aufgebaut werden musste, kann jetzt 1:1 präsentiert werden.

Begeisterter Nutzer von e-Surf ist Trainer Ralf Taffe-Jungbluth: „Die Internet-Software unterstützt kraftvoll den Kundenkontakt. Trainer müssen nicht mehr zu jedem Präsentationstermin fahren“, schildert der Inhaber von Jungbluth & Partner Consult, Monschau, seine Erfahrung: „Das bebilderte Telefonat senkt die Akquisitionskosten.“

Anbieter und Entwickler von e-Surf ist übrigens die W.I.L.I.-Marketing AG, Alzenau. Der Softwarehersteller verkauft das Programm als Lizenz oder gegen eine laufende Nutzungsgebühr? Infos unter Tel.: 06023-9 54-0, www.wili.de

„Für den Erfolg braucht der Trainer eine Alleinstellung, etwas, was die Konkurrenten so nicht können.“

Trainer-Vermittler Alexander Cisik, Düsseldorf.
Kontakt: info@cisik.com

drei Jahren mal einen Einzelauftrag gemacht, dort bei einem Vortrag einen potenziellen Kunden kennen gelernt. „Wer diese Kontakte gezielt nacharbeitet, hat gute Chancen, darüber neue Kunden zu gewinnen“, sagt Alexander Cisik. Eine kontinuierliche Nachbearbeitung zahlt sich aus: „Wer seine Adressen pflegt, sich bei Schlüsselpersonen regelmäßig meldet, und sein Beziehungsnetz etwa mit einem e-Mail-Newsletter pflegt, hat es in der Akquisition leichter“, so Cisik. Es gilt das alte Gesetz erfolgreicher Verkäufer: Warme Kontakte sind besser als kalte.



„Wer gegenüber dem Kunden gut argumentiert hat, kann auch seinen Preis durchbringen.“

Marion Badenhop, Inhaberin von MB Consulting, Heidelberg. Kontakt: marion.badenhop@t-online.de

Wenn man sich schon kennt, und sei es nur entfernt, ist es viel leichter, den Termin für ein Verkaufsgespräch zu bekommen.

Im Gespräch schlägt dann oft die Stunde der Wahrheit - gilt es doch, den Interessenten zum „Ja, ich kaufe“ zu führen.

Vorbereiten ist das A und O: „Strategisch verkaufen heißt, den Kunden schon vor dem Gespräch zu kennen“, rät Martin Morawetz. Sinnvoll sei es, Recherchen im Vorfeld anzustellen, und sich auf die Besonderheiten beim Kunden einzustellen. Der Trainer müsse zuhören, Fragen stellen und auf den tatsächlichen Bedarf eingehen - und nicht einfach das Standard-Angebot vorstellen in der Hoffnung, der Kunde werde die Qualität schon erkennen.

Die Aussage „Ich habe über zehn Jahre Erfahrung, das wird schon laufen“ bringt in Zeiten umkämpfter Budgets kaum Kunden zum Kauf - der bessere Weg ist ein gezieltes Verkaufsgespräch: „Trainer müssen sich über drei Fragen klar sein: Was bin ich? Was kann ich? Was will ich?“, so der Rat von Marion Badenhop von MB Consulting: Zur Vorbereitung gehöre, diese Fragen schriftlich für sich selbst zu beantworten, und später das Verkaufsgespräch um die einzelnen Punkte herum zu bauen. Leitlinie: Wenn das Gespräch zu Ende ist, muss der Kunde so viel qualifizierte Information haben, dass er danach auch seinen Chef von der Sache überzeugen kann.

Trainer sollten keine Preiszugeständnisse machen

Überzeugen soll am Ende auch der Preis. „Wer vorher gut argumentiert hat, kann auch seinen Preis durchbringen“, sagt Marion Badenhop. Ein gutes Training verkauft sich in erster Linie über den Nutzen, nicht über den Preis. Zuge-

ständnisse solle man dem Kunden nur machen, wenn sie im Rahmen bleiben. Vom Verkauf über den Preis wird abgeraten: „Keine Dumpingpreise“, rät auch BDVT-Vize Taffe-Jungbluth. Übertriebene Preissenkungen schaden dem Geschäft - einmal billig, immer billig: Wer erst den Ruf des Preisbrechers habe, müsse immer billig anbieten, und komme nicht mehr zum Gewinn. Von den gelegentlich beobachteten Mini-Honoraren von 400 Euro pro Trainertag kann niemand eine geschäftliche Existenz finanzieren: "Seriöse Angebote werden zu Vollkosten kalkuliert", so die Empfehlung von Martin Morawetz: Sie enthalten den Trainerlohn ebenso wie Kosten für Vorbereitung, Akquisition, Büro und Abschreibungen.

Erfahrene in der Branche kalkulieren derweil etwas anders: Das Einkommen und alle Kosten des Geschäfts müssen mit 80 bis 120 Trainingstagen im Jahr erwirtschaftet werden. Wer einigermaßen auskömmlich leben will, und noch Auto, Büro und andere Ausgaben abdecken muss, braucht 100.000 Euro Mindestumsatz im Jahr. Bei 100 Trainertagen macht das ein Honorar von 1.000 Euro pro Tag. „Darunter sollte man nicht einsteigen“, so der Rat von Trainerin Ulrike Bergmann, Inhaberin des Büros für ungewöhnliche Zielerreichung, München. Auch Max Meier-Maletz, Verkaufstrainer in Köln, bestätigt: „1.000 bis 2.000 Euro am Tag sind ein realistisches Spektrum.“ Gute Leistung hat also ihren Preis - erst recht in turbulenten Zeiten.

Axel Gloger