

# Ladenhüter oder Topseller?

PRODUKTENTWICKLUNG FÜRS TRAINING

Getreu dem Motto „Maßgeschneidert muss das Seminar sein“ entwickeln viele Trainer ihre Produkte erst, wenn ein Unternehmen Bedarf anmeldet. Allerdings ist es dann häufig zu spät. Denn wer nicht von vornherein griffige Angebote vorlegen kann, erhält heute nur noch selten den Zuschlag.

**Preview:** • Das Fundament: Warum ein klares Profil Voraussetzung für innovative Produktentwicklung ist  
 • Ideenfindung für Produkte: Warum Trainer Feldforschung betreiben und Trends vorausdenken müssen  
 • Aus Alt mach Neu: Wie durch Zielgruppen-Fokussierung klassische Angebote zu innovativen werden  
 • Fallbeispiel: Wie aus einer Produktidee ein bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot wird • Vorsorge: Warum Trainer stets neue Produkte In petto haben sollten • Relaunch: Warum Trainer ihre Produkte regelmäßig updaten müssen

I „Welche Leistungen können Sie mir bieten?“ So erstaunlich es sein mag: Auf diese klare Frage können Trainer und Berater in der Regel keine ebenso klare Antwort geben. Meist heißt es: „Das kann ich Ihnen so nicht sagen. Hierfür müssten wir uns erst treffen, um zu ermitteln, welchen Bedarf Sie haben. Danach kann ich Ihnen ein Angebot unterbreiten.“ Und haken die Interessenten nach: „Aber was verkaufen Sie Ihren Kunden?“,

dann lautet die Antwort unterm Strich: Trainings- und Beratungstage - für 1.000 Euro das Stück.

Doch wer will schon Trainings- und Beratungstage kaufen? Kunden wollen etwas kaufen, von dem sie wissen, was es ist, von dem sie wissen, wozu sie es gebrauchen können und welchen besonderen Nutzen es ihnen verspricht. Mit anderen Worten: Kunden suchen Produkte.

### Profilschärfe ist Basis der Produktentwicklung

Trainer und Berater stehen also vor der Aufgabe, ihren Angeboten Produktcharakter zu verleihen - mit allem, was dazugehört: einem griffigen (Trainings-/Beratungs-)Design, einem schnell erfassbaren Nutzen, einem klaren Produktnamen. Auf die Frage: „Was bieten Sie mir?“ müssen klare Antworten kommen, die Einblick in die Beratungsleistung und deren Besonderheit, oder wie der

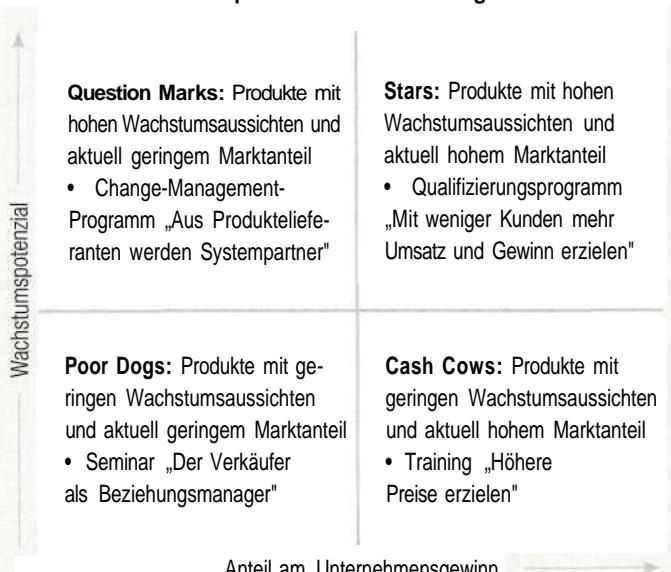
Marketing-Experte es ausdrückt, deren All-einstellungsmerkmal geben. Und diese Antworten gelingen am besten, wenn der Trainer oder Berater eine deutliche Positionierung und Zielgruppenorientierung besitzt. Dann kann er z.B. sagen: „Wir sind die Experten für Umsatzsteigerung am Point-of-Sales. Wir analysieren zunächst, warum Ihr Umsatz nicht die gewünschte Höhe erreicht. Kommen zu wenig Kunden, oder kaufen die Kunden zu wenig? Wenn wir die Ursache kennen, entscheiden wir mit Ihnen gemeinsam, ob es sinnvoller ist, Ihr Personal zu schulen oder den Verkaufsbereich Ihres Geschäfts neu zu gestalten. Oder eine Werbeaktion zu starten, damit der Umsatz steigt.“

Eine solche, angemessene Reaktion auf die Frage nach der konkreten Leistung fällt fast allen Trainern schwer, die ihren Kunden keine Ware von der Stange, sondern Maßgeschneidertes verkaufen möchten. Der Grund: Sie haben oft keine entwickelten Produkte, sondern bestenfalls Produktideen..



# BCG-Matrix

## Die vier klassischen Phasen des Produktlebenszyklusses - mit Produktbeispielen aus dem Trainingsmarkt.



Mit Ideen fängt man aber keine Kunden. Die Kunden interessiert nicht, welch tolles Garn man aus einer Wolle spinnen und welch elegantes Tuch man daraus weben könnte, um hieraus letztlich einen Anzug zu nähen. Sie wollen schlicht und einfach einen Anzug kaufen. Und selbst wenn der Anzug ein Maßanzug sein soll, dann wollen sie zuvor doch sehen, wie dieser aussehen könnte - und dass der Schneider (also der Trainer und/oder Berater) mit Nadel und Faden umgehen kann.

Für Bildungs- und Beratungsanbieter ergeben sich aus dieser Kundenerwartung drei Teilaufgaben: Der Anbieter muss

- erstens *Ideen* für neue Produkte sammeln,
- zweitens aus den Ideen *Dienstleistungen* entwickeln und
- drittens dafür sorgen, dass die Dienstleistungen für seine potenziellen Kunden *Warencharakter* annehmen.

Ideen für Trainings im Feld erforschen

Für den ersten Schritt, die Entwicklung von Produktideen, empfiehlt sich das klassische Vorgehen: Der Trainer ermittelt, wo seine (Noch-nicht-)Kunden der Schuh drückt. Jedes Mal, wenn sie sagen, „Damit haben wir ein Problem ...“ oder „Damit sind wir unzufrieden ...“, geben sie ihm ein Signal: Hier könntest Du mir ein Produkt verkaufen. Ein weiterer Ansatzpunkt ist das Erforschen: An welchen Stellen in den Betrieben findet selbst organisiertes Lernen statt, obwohl gerade dort ein durch einen Trainer angeleitetes Lernen effizienter wäre? Wenn beispielsweise jeder einzelne Vertriebsmitarbeiter eines Unternehmens nach der „Trial-and-Error“-Methode sein eigenes Verfahren entwickelt, Angebote zu schreiben und nachzufassen, hat der Trainer einen Bereich iden-

tifiziert, in dem er das bisher unsystematische Lernen in ein organisiertes überführen kann. Er hat also Ansatzpunkte und Ideen für ein spezielles Vertriebstraining ausfindig gemacht.

Auch Trends liefern Ansatzpunkte für Produktideen - aber nicht in dem Sinne, dass man als Trainer oder Berater auf sie setzen sollte. Im Gegenteil, dies ist gefährlich, weil die meisten propagierten Trends nur Moden sind: Ebenso schnell, wie sie kommen, gehen sie auch wieder. Hinzu kommt: Ist ein Trend erst einmal Trend, bewegt sich die Masse der Anbieter in seine Richtung. Und dann ist es schwer, mit einer dem Trend folgenden Produktidee auf sich aufmerksam zu machen - man ist einer unter vielen, das eigene Produkt Massenware. Mehr Erfolg verspricht es deshalb, sich zu fragen: Welche Probleme resultieren aus dem Trend? Und: Was kommt nach dem Trend? So kann man

schnedertes Seminar statt ein Angebot von der Stange kaufen? Trotzdem wagte es kein Anbieter - dem Trend entgegen - mit guter „Konfektionsware zu einem günstigen Preis“ zu werben. Diese Nische, die Platz für zahlreiche Produktideen bot, wurde über längere Zeit kaum besetzt.

### Bei Altem einen neuen Fokus setzen

Doch meist ist die Entwicklung von Ideen für Produkte noch einfacher. Häufig reicht es nämlich schon, bei einem bereits existierenden Produkt den Fokus etwas anders zu setzen. Dies gelingt durch Zuschnitt auf eine bestimmte Zielgruppe oder auf bestimmte Aspekte eines Themas. Bietet ein Weiterbildunger etwa ein Seminar „Präsentieren — aber richtig“ an, löst er bei keinem Nachfrager Begeisterungsstürme aus. Er ist einer von 1.000 Anbietern, sein Produkt ist nicht innovativ. Spitzt er das Seminar aber zu und bietet er es unter dem Titel „Technische Lösungen Laien präsentieren - Präsentationstraining für Forschungs- und Entwicklungsingenieure“ an, so ist dies eine neue Produktidee. Ebenso verhält es sich mit Seminartiteln wie „Führen in schlechten



**Der Autor:** Bernhard Kuntz arbeitet als PR- und Marketingberater für Trainings- und Beratungsunternehmen in Darmstadt. Er ist Autor der Marketingbücher „Die Katze im Sack verkaufen“ und „Fette Beute für Trainer und Berater“ (beide managerSeminare, Bonn). Kontakt: [www.bildung-verkaufen.de](http://www.bildung-verkaufen.de)

Nischen für wirklich innovative Ideen finden und hat ausreichend Zeit zur Produktentwicklung und Markterschließung — Zeit, die einem oft fehlt, wenn man mit dem Trend geht.

Dass der Blick auf Trends die Sicht auf lukrative Marktsegmente verschließt, verdeutlicht ein Beispiel: Jahrelang hieß es, künftig seien im Bildungsmarkt nur noch maßgeschneiderte Produkte gefragt. Das war natürlich völlig übertrieben. Denn warum sollten Unternehmen, wenn es um die Vermittlung von Basic Skills oder Arbeitstechniken geht, ein teures maßge-

Zeiten“, „Führungskräfte führen“ oder „Selbstständige Handelsvertreter führen“. Landen solche Angebote bei Personalern auf dem Schreibtisch, schauen diese länger drauf als auf das allgemeine Angebot „Mitarbeiter führen“.

Um solch spezifische Produktideen entwickeln zu können, müssen Trainer ihren Markt genau kennen. Sie müssen wissen, mit welchen Problemen sich ihre Kunden herumschlagen. Hören sie z.B. von mehreren Führungskräften „Mist, wir entlassen Hunderte von Mitarbeitern. Wie soll ich da die verbliebenen Mitarbeiter motivieren?“, sollte für einen Führungskräftetrainer der Weg zur Idee, ein Seminar „Führen in Zeiten von Personalabbau“ anzubieten, nicht mehr weit sein.

Doch allein die Idee für ein solches Produkt lässt sich - wie gesagt - noch nicht verkaufen. Sie muss weiterentwickelt werden zu einer Dienstleistung mit Warencharakter, also zu einem Produkt. Wie aus einer Idee ein Produkt wird, zeigt das Beispiel einer auf den Lebensmittelhandel spezialisierten Trainerin. Dieser fiel auf: Es gibt zwar viele Verkaufstrainer für den Fachbereich Handel, aber keinen, der sich auf den Verkauf an der

## Service

### Buchtipps

- Bernhard Kuntz: Fette Beute für Trainer und Berater, managerSeminare, Bonn 2006, ISBN 3-936075-43-3, 49,90 Euro.**

Jeder Trainer und Berater braucht ein individuelles „Beuteraster“, das ihm sagt, auf welche potenziellen Kunden er seine Energie fokussieren muss, so das Credo des Autors Bernhard Kuntz. Zudem bedarf es laut Kuntz einer ausgefeilten Jagdstrategie, um die identifizierten „Noch-nicht-Kunden“ an Land zu ziehen. Wie Trainer und Berater ihr individuelles Beuteraster und ihre Jagdstrategie entwickeln können, zeigt der Marketing-Experte in seinem aktuellen Buch.

- Robert G. Cooper: Top oder Flop in der Produktentwicklung. Wiley-VCH, Weinheim 2002, ISBN 3-527-50027-8, 49,90 Euro.**

Der Marketing-Professor Robert G. Cooper stellt in diesem Buch die von ihm entwickelte Stage-Gate-Methode vor. Diese wenden bereits mehr als die Hälfte aller US-Unternehmen bei der Entwicklung von Produkten an. Im Einzelnen geht es u.a. um Erfolgsfaktoren neuer Produkte, die Einbindung der Kunden in den Entwicklungsprozess und die Entwicklung eines Produktportfolios. Mit vielen Checklisten, Analysen und Praxisbeispielen, vor allem aus der amerikanischen Unternehmenslandschaft.

Fleisch- und Wursttheke spezialisiert hat. Dabei ist dies ein sehr sensibler Bereich, wie die gelernte Fleischfachverkäuferin wusste. Denn dort kommunizieren die Kunden unmittelbar mit den Verkäufern und wünschen häufig auch eine Beratung. Der Bedarf für eine Qualifizierung war erkannt, eine neue Produktidee entstanden.

### Die Kunden vor Ort studieren

Der nächste Schritt: Die Trainerin ging in die Märkte und Geschäfte, um die Arbeitsbedingungen vor Ort zu studieren. Sie beobachtete: An der Fleisch- und Wursttheke arbeiten vorwiegend Teilzeitkräfte, oft Mütter, die nicht ohne Weiteres zwei oder drei Tage auf ein Seminar fahren können. Zudem stellte die Trainerin fest, dass die Personaldecke der Geschäfte sehr dünn ist. Dass mehrere Verkäufer gleichzeitig ein Seminar besuchen, kam daher nicht in Frage.

Also konzipierte die Trainerin eine Fortbildungsreihe, in der die Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit an der Verkaufstheke geschult werden. Den einzelnen Trainings gab sie so knackige Titel wie „Darf's ein bisschen mehr sein - Verkaufen an der Fleisch- und Wursttheke“ und „Schmeckt die Wurst - Warenpräsentation an der Fleisch- und Wursttheke“. Die Trainerin hatte damit nicht nur eine neue Dienstleistung konzipiert, sondern auch mehrere neue Trainingsprodukte kreiert, mit unverwechselbaren Namen und mehreren Produktmerkmalen, die dem Kunden klare Vorteile bieten: Weil die Mitarbeiter während der Ladenöffnungszeiten geschult werden, geht dem Unternehmen keine Arbeitszeit verloren. Außerdem fallen keine Mehrkosten für Reisen und Übernachtungen an. Auch das Transferproblem stellt sich nicht, weil die Mitarbeiter das Gelernte unmittelbar im Kontakt mit echten Kunden einüben. Für solche Spezial-Seminare zahlen Kunden gerne auch etwas mehr als für Feld-Wald-und-Wiesen-Seminare.

### Leistungsversprechen müssen gehalten werden

Wenn ein Trainer aber mit so spitzen Produktnamen wirbt wie die Anbieterin der Fortbildungsreihe für die Fachverkäufer, muss ihm klar sein: Er gibt damit ein Leistungsversprechen. Der Trainer verkauft sich als Fachmann und muss sich daher im Training auch als solcher erweisen. Mit anderen Worten: Die Produktankündigung darf nicht mit Etikettenschwindel einhergehen - ein interessanter Name allein macht noch kein gutes Produkt. Wenn ein Trainer z.B. ein Führungskräfteeinseminar mit dem Titel

„Hilfe, meine Abteilung schrumpft“ anbietet, dann erwarten die Teilnehmer auch Antworten auf Fragen wie:

- Wie teile ich meinen Leuten mit, dass jeder Fünfte von ihnen entlassen wird?
- Wie verhalte ich mich gegenüber den Gekündigten und wie gegenüber den Survivors?
- Wie kann ich meine Mitarbeiter auch in solch schwierigen Zeiten zu Leistung motivieren?

Bekommen die Teilnehmer hierauf keine Antworten, spricht sich das schnell rum, und der Trainer wird zu Recht auf seinem Produkt sitzen bleiben. Hat er hingegen Produkte mit hohem Leistungsversprechen entwickelt und hält er diese auch ein, können sich die Produkte zu Verkaufsschlagern entwickeln.

Doch ganz gleich, wie hohe Gewinne der Trainer mit einem Bildungs- oder Beratungsprodukt einfährt, wie für alle Produkte gilt auch für dieses: Es hat nur eine begrenzte Lebensdauer. Aus diesem Grund müssen Trainer ihre Produkte nicht nur systematisch entwickeln, sondern sie müssen dies permanent tun, also kontinuierliche Produktentwicklung betreiben.

Wer nicht laufend neue Produkte entwickelt, der muss mit Umsatzeinbrüchen rechnen, wie das Beispiel aus der Beraterbranche zeigt. Jahrelang hatten die großen Unternehmensberatungen mit ihren Angeboten zu den Themen „Core Competencies“, „Mergers & Acquisitions“ und „E-Business“ gleich mehrere Cash Cows im Stall (so werden im Portfolio-Ansatz Produkte bezeichnet, deren Markt in voller Blüte steht). Doch plötzlich, scheinbar über Nacht, wurden aus diesen Cash Cows „Dogs“, also Produkte, die kaum noch nachgefragt werden. Hektisch suchten die Unternehmensberatungen nach möglichen Produkten, mit denen sie fortan ihr Geld verdienen können - und fanden erst einmal keine. Warum? Als ihre Cash Cows satte Gewinne einfuhren, investierten sie nicht in Nachfolgeprodukte. Folglich hatten sie keine „Question Marks“ und „Stars“, sprich Kälbchen und Kälber, im Stall, aus denen in absehbarer Zeit Milchkühe werden könnten (siehe dazu auch Kasten S. 56).

### Produkte regelmäßig update

Auch kleine Anbieter kämpfen oft damit, dass aus ihren Milchkühen irgendwann Ladenhüter werden. Denn selbst Seminare zu Standardthemen wie Führung und Verkauf altern und müssen folglich alle paar Jahre einen inhaltlichen Relaunch erfahren. So wird in schätzungsweise der Hälfte aller Führungsseminare das Thema Veränderung

noch so behandelt, als sei die Situation, dass ein Unternehmen einen Change-Prozess durchläuft, die Ausnahme und nicht Unternehmens- und Führungsalltag. Erhält ein Personaler eine solche Seminarbeschreibung, fasst er sich an den Kopf und fragt sich: Weiß der Anbieter denn nicht, was in den Betrieben läuft? Gleiches gilt, wenn in der Beschreibung eines Seminars für Verkäufer alles darum geht, wie Win-win-Situationen hergestellt werden können; das Thema war vor zehn bis 15 Jahren in Mode.

Sieht ein Verkaufsleiter ein solches Konzept, fragt er sich: Weiß der Anbieter denn nicht, mit welch harten Bandagen in unserer Branche gekämpft wird?

Damit ergeben sich für die Produktentwicklung fürs Training zwei Hauptaufgaben. Zum einen müssen Trainer Standardangebote stets den sich verändernden Bedingungen bei ihren Kunden anpassen. Und zum anderen kontinuierlich neue Produkte entwickeln, die sowohl auf eine spezifische Zielgruppe als auch auf den jeweils aktuellen

Bedarf in den Unternehmen zugeschnitten sind. Beginnen Trainer hingegen mit der Produktentwicklung erst dann, wenn sie einen Auftrag erhalten, agieren sie letztlich fremdgesteuert. Denn statt Angebote zu kreieren, die zu ihren Key-Kompetenzen passen, entwickeln sie mal dies und mal das. Die Folge: Ihre Produktpalette gleicht irgendwann einem Ramsch- oder Bauchladen. Auch damit Trainer und Berater nicht ihr Profil verlieren, ist systematische Produktentwicklung also wichtig.