

Positionierung:

Sich positionieren heißt Position beziehen

von Bernhard Kuntz, Darmstadt

Persönliche Dienstleister wie Berater, Trainer und Coaches versuchen meist, eine möglichst breite Zielgruppe anzusprechen und ihren Zielkunden möglichst viele Leistungen zu offerieren. Die Folge: Ihr Profil ist so verwaschen, dass es letztlich niemand anspricht. Und: Ihre Unternehmung gleicht einem Bauchladen.

„Wenn ich das alles lesen würde, hätte ich für meine Arbeit den Firmeninternen, wenn keine Zeit.“ Das denken Top- Entscheider in Unternehmen oft, wenn sie morgens die Poststapel auf ihren Schreibtischen sehen. Oder wenn sie die eingegangenen E-Mails checken.

Kernkompetenz ist meist schwer erkennbar

Entsprechend rigide verfahren sie mit den zugesandten (elektronischen) Briefen. Werbeschreiben landen meist ungeöffnet im (elektronischen) Papierkorb. Und wenn sie diese doch mal öffnen? Dann lassen sie nur ein, zwei Sekunden ihre Augen über die Unterlagen schweifen. Und dann? Dann landen diese meist ebenfalls im Papierkorb – insbesondere, wenn die Entscheider den Eindruck haben: Da bietet mir mal wieder so ein Berater seinen gesamten Bauchladen an.

Dieses Gefühl haben Top- Entscheider – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Geschäftsführer, Vorstände, Personal- oder Vertriebsleiter handelt – beim Sichten der ihnen von persönlichen Dienstleistern zugesandten Unterlagen oft. So zum Beispiel, wenn sie registrieren, dass ein und derselbe Trainer neben Verkaufsseminaren, auch Stress- und Projektmanagementtrainings in seinem Programm führt. Und selbstverständlich dürfen auch die allseits beliebten Themen Führung, Moderation und Präsentation nicht fehlen. Gerade bei Einzelkämpfern fragen sich die Entscheider dann sogleich: Wo hat der Trainer/Berater die Kompetenz für all diese Themen erworben?

Ähnlich verhält es sich bei vielen größeren Trainings- und Beratungsanbietern. Auch ihre Angebotspalette ist oft so breit, dass keine Kernkompetenz er-

kennbar ist. Diese zu erkennen, ist den Firmeninternen, wenn sie externe Trainings- oder Beratungspartner suchen, jedoch wichtig. Denn kein Anbieter kann in allen Bereichen gleich fit sein.

Kernkompetenz ist meist schwer erkennbar

Beim Versuch, die Kernkompetenz eines Anbieters über dessen Themenspektrum zu ermitteln, kommen die Internen oft nicht weit. Ähnlich ergeht es ihnen, wenn sie versuchen, über die Zielgruppendefinition eines Anbieters, dessen Stärken oder gar Alleinstellungsmerkmal zu erkunden. Auch dieser Versuch scheitert meist! Denn zumindest jede zweite Zielgruppendefinition ist geprägt von Formulierungen wie „Fach- und Führungskräfte aus Industrie, Handel und Verwaltung“. Kürzer könnte man schreiben: Jeder, der bereit ist, uns zu bezahlen.

Trotzdem stehen solche Wischiwaschi-Formulierungen in den Werbeunterlagen fast aller Bildungs- und Beratungsanbieter. Warum? In der Regel versuchen sie, bei ihren Marketingaktivitäten ein möglichst breites Netz aufzuspannen, in der Hoffnung, dass darin einige Kunden hängen bleiben. Das Gegenteil ist meist der Fall: Aufgrund der vagen Aussagen fühlt sich niemand angesprochen.

Markt und Zielgruppen sind unscharf definiert

Fakt ist: Die meisten Bildungs- und Beratungsanbieter nehmen sich nicht ausreichend Zeit, um ihre Zielgruppen und ihren Markt zu definieren – vielleicht auch, weil ihre Stärken oft eher im kommunikativen als analytischen Bereich liegen. Deutlich tritt die-



Bernhard Kuntz ist Inhaber der Marketing- und PR-Agentur Die PProfilBerater GmbH, Darmstadt, die Dienstleister beim Steigern ihrer Bekanntheit und beim Vermarkten ihrer Leistungen unterstützt. Er ist unter anderem Autor des PR-Ratgeber „Warum kennt den jeder?“ und „Mit PR auf Kundenfang“. Nähere Infos: <http://www.dieprofilberater.de>

se Schwäche zumeist zutage, kontakt allmählich zur Kaufentscheidung oder gar zum Aufbau - kontrollieren, ob die eines Beratungsunternehmens nutzten Marktbearbeitungsmittel angestellten Mitarbeitern instrumente greifen. wagen. Denn dann müssen sie plötzlich (auch) eine Diese „rationalen“ Tätigkeiten Managementfunktion ausüben. bereiten Trainern und Beratern, Und plötzlich ist von ihnen privater Schritt in die mär ein systematisches, zielgerichtetes Denken und Handeln Selbstständigkeit wagen, meist gefragt – zum Beispiel, wenn es um das Erschließen bestimmter Marktsegmente oder Kundengruppen geht. Dann müssen die Berater plötzlich Tätigkeiten ausüben wie - wie Marktprozesse und - Strukturen sowie Entscheidungsstrukturen bei Kunden analysieren,

- Entscheidungen für und damit zugleich gegen bestimmte Marktsegmente/Kundengruppen treffen (und daran festhalten) - Strukturen aufbauen, die einen systematischen Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen ermöglichen, - (Kommunikations-)Programme installieren, die potenzielle Kunden vom Erst-

Fortsetzung umseitig

Auch Berater brauchen zuweilen Berater

An diesem Punkt scheitern viele Berater aus denen Unternehmer werden. Deshalb sollten auch Bildungs- und Beratungsanbieter ihr Angebot und die Art, wie sie versuchen, dieses zu vermarkten, ab und an von Beratern, die ihren Markt kennen, kritisch durchleuchten lassen. Wie zielführend eine solche Beratung zuweilen ist, sei am Beispiel zweier junger Frauen beschrieben, die vor fünf Jahren ein eigenes Sprachinstitut gründeten, nachdem sie zuvor jahrelang als freie Trainerinnen für andere Institute gearbeitet hatten. Doch irgendwann fragten sie sich: „Wollen wir Honorarkräfte oder Unternehmerinnen sein?“ Ihre Antwort lautete: „Wir wollen selbstständige Unternehmerinnen mit eigenen Kunden sein.“ Also gründeten Heike Riegel und Freya Schadel ein eigenes Institut: ein Institut, das sich der

Stitut, ein Institut, das sich dar auf spezialisiert hat, „ausländi- schen Fach- und Führungskräf- ten, die in Deutschland arbei- ten, die deutsche Sprache zu vermitteln“.

Erste Kunden fanden die Jungunternehmerinnen aufgrund ihrer Kontakte aus den vorangegangenen Tätigkeiten schnell. Probleme bereitete ihnen aber die Neukundenakquise; die Akquise von Kun-

den also, die noch keine Trainingserfahrung mit ihnen gesammelt hatten. Hier sahen sie sich einer übermächtigen Konkurrenz in Form der großen Sprachschulen gegenüber.

Deshalb analysierten Heike Riegel und Freya Schadel nach einiger Zeit mit einem Berater ihr Unternehmen sowie dessen Markt und Umfeld. Dabei stellten die Institutsinhaberinnen zunächst fest: Wir wollen kein möglichst großes Unternehmen aufbauen; wir möchten auch künftig nur regional tätig sein. Wir möchten aber eine Unternehmensgröße erreichen, die uns einerseits ermöglicht, uns zeitweilig für Planungsprozesse zurückzuziehen, bei der wir andererseits aber auch weiterhin als Trainerinnen arbeiten können. Eine reine Managementfunktion reizt uns nicht.

Aus den Unternehmensmerkmalen Stärken ableiten

Nachdem die Inhaberinnen so ihr persönliches Ziel definiert hatten, stellten sie bei der weiteren Analyse fest: Die meisten großen Sprachschulen beschäftigen nur Lehrkräfte als Trai-

Lerner-Beziehung“ und über diese operieren in einem anderen Marktsegment.

Außerdem stellten sie fest: Die meisten Mitbewerber arbeiten fast ausschließlich mit standardisierten Trainingskonzepten, weshalb viele Kunden eine ungenügende Orientierung an ihrem Bedarf beklagen. Daraus leiteten die Institutsinhaberinnen zwei Stärken für ihr Unternehmen ab:

Nischenstrategie hat sehr viele Vorteile

Kennzeichnend für das Konzept der beiden Institutsinhaberinnen ist, dass sie das Profil ihres Unternehmens mehrdimensional bestimmen. Entsprechendes gilt für die Ziel-

- Wir arbeiten nur mit festangestelltem, studiertem Personal mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung. Dadurch garantieren wir unseren Kunden Kontinuität in der „Lehrer-Lerner-Beziehung“ und eine gleichbleibende Qualität auf hohem Niveau;
- wir arbeiten ohne standardisierte Trainingskonzepte und unterlagen. Wir entwickeln sie stets entsprechend dem Bedarf des Kunden.

gruppe. Auch sie wird über mehrere Dimensionen (unter anderem Region, Branche/Beruf, Problem, Nutzen/Ziel) definiert. Das Institut beschreitet somit den umgekehrten Weg, den die meisten Trainings- und Beratungsanbieter gehen. Es verengt seinen Markt gezielt auf eine relativ geringe Zahl von Nachfragern, die sich durch mehrere gemeinsame Merkmale auszeichnen. Es ist also eher

In einem weiteren Schritt analysierten Heike Riegel und Freya Marktes zu durchdringen als den gesamten Markt zu bedienen.

Schadel ihre Kundenstruktur. Sie stellten fest: Mehr als 90 Prozent unserer Kunden kommen aus dem Dienstleistungssektor (unter anderem Versicherungen, Banken, Werbeagenturen). Zudem nehmen sie in ihren Unternehmen eine Funktion wahr, bei der die „Kommunikation ein wesentliches Element der Leistungserbringung“ ist (zum Beispiel Verkäufer, Kundenbetreuer). Daraufhin beschlossen sie, sich künftig als „Spezialist für beratungsintensive Branchen und Berufe“ zu begreifen und ihr Institut so nach außen zu präsentieren.

Eine entsprechende Strategie sollten alle kleinen Bildungs- und Beratungsanbieter verfolgen – speziell Newcomer. Sie müssen alles tun, um ihren Markt überschaubar zu machen, damit sie ihre Kunden möglichst genau beobachten können, denn nur dann können sie ihnen einen größeren Nutzen als ihre etablierte Konkurrenz bieten. Haben sie dann den Markteintritt geschafft, können sie ihren Markt immer noch auf verwandte Zielgruppen ausdehnen.

Über die Analyse ihres Unternehmens und dessen Umfeld entwickelten die Institutsinhaberinnen so ein Unternehmensprofil, das sich von dem anderer Sprachschulen unterscheidet: ein Profil, das ihr so eine solche Nischenstrategie hat nicht nur den Vorteil, dass der Markt transparent wird. Aus der Überschaubarkeit des Marktes und der begrenzten Zahl potenzieller Kunden ergeben sich weitere Vorteile. Der Anbieter kann

sondert, um Ihnen, das mit, es zu kann... Heike Riegel, „Sicherheit im Ver- - relativ einfach einen intensiven kauf und im Umgang mit Kontakt zu seinen potenziellen potenziellen Kunden gibt“. Denn Kunden aufbauen, sie weiß zum einen, auf welche - sich schnell ein positives Zielgruppen sie ihr Marketing Image aufbauen, konzentrieren muss, zum ande- - über sein Spezialwissen höhen- ren kann sie im Gespräch mit re Preise rechtfertigen, Neukunden klar die Stärken ih- - über seine intime Marktkennt- res Unternehmens und den da- nis und eine darauf aufbauende Produktentwicklung Markt- mit verbundenen Kundennutzen darstellen. Hierüber kann sie barrieren für eventuelle Mitbe- sogar höhere Preise rechtferti- werber aufbauen und seinen gen. Heike Riegel weiß aufgrund Marktvoorsprung ausbauen. der Analyse aber auch, welche Hinzu kommt ein weiterer Vor- Interessenten sie besser an an- teil: Er kann seine Marketing- dere Sprachinstitute verweist. und Werbekosten, weil geringe Diese erlebt sie ohnehin nicht Streuverluste entstehen, mini- mehr als Mitbewerber: sie weiß, mieren.



Mit Zorn und Zärtlichkeit an der Seite der Armen

50 MISEREOR
IHR HILFSWERK