

Rettung in der Krise

Akquisestrategien für Trainer. Ein Artikel von Marketingexperte Giso Weyand, erschienen in Manager Seminare, Heft 135, Juni 2009

Die Akquise ist in der Rezession schwieriger geworden – aber unmöglich ist es für Trainer nicht, an neue Aufträge zu kommen. Marketing-Experte Giso Weyand erklärt, welche Strategien die Verhandlungen beflügeln und welche Anbieter-Argumente in Unternehmen Gehört finden.

Jede dritte Firma in Europa plant Einschnitte bei Fortbildungen und Trainings. Das hat eine Umfrage der Boston Consulting Group ergeben, die im März 2009 veröffentlicht wurde. Rund 3.300 Personalverantwortliche wurden von der Unternehmensberatung befragt; 1.100 von ihnen wollen ihr Budget für Qualifizierungsmaßnahmen kürzen. Das heißt für die Anbieterseite: Für Coachs und Trainer wird es in Zukunft schwieriger, neue Verträge abzuschließen. Fünf Strategien können jedoch dabei helfen, auch in schwierigen Zeiten bei den Unternehmensvertretern Gehör zu finden.

Strategie 1: Präsenz zeigen!

Den Kopf in den Sand stecken oder die Füße hochlegen, weil die Lage ohnehin schwierig ist? Das ist das Schlechteste, was Trainer und Berater derzeit tun können. Im Gegenteil: Sie sollten potenzielle Kunden ansprechen und Präsenz zeigen – auch wenn aktuell kein Auftrag in Sicht ist. „Gemeinsam sind wir stark!“ ist ein Gefühl, das viele Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen. Diesen Eindruck können Weiterbildner vermitteln durch **strukturierte Telefonate** mit Firmenvertretern. Tipp: die wichtigen Kontakte anrufen, sie fragen, wie es ihnen geht, nachhören, welche Themen sie beschäftigen und welche Gegenstrategien zur Krise sie entwickeln. Das Gespräch sollte der Berater nicht zur Akquise nutzen, sondern wirklich als Dialog auf Augenhöhe verstehen.

Eine zweite Möglichkeit ist das persönliche Gespräch mit Personalverantwortlichen. Zu empfehlen ist etwa die Teilnahme an Messen und Kongressen. Hier können Weiterbildner erspüren: Welches Klima herrscht in der Branche? Wem geht es wie? Wer beschäftigt sich mit welchen Themen? Wer ist für welche Anliegen empfänglich? Weiterbildungsanbieter, die einen exklusiveren Rahmen für ihre Gespräche wünschen, können Kaminabende veranstalten. Firmenvertreter nehmen in der Regel gerne an solchen Runden teil. Man ist unter sich und diskutiert über aktuelle Themen. Überdies macht sich bei solchen Gesprächen in kleiner Runde ein positiver Nebeneffekt bemerkbar: Wer jetzt aktiv Networking betreibt, trifft auf eine offene Haltung. Denn je schwieriger die Situation desto größer die Gesprächsbereitschaft unter Gleichgesinnten. Das ist die Chance für Weiterbildungsanbieter, nah am Markt zu sein, sich zu zeigen und den eigenen Namen für die Zukunft ins Gespräch zu bringen.

Strategie 2: Honorare halten

„Sie wissen ja, dass die Zeiten auch für uns sehr hart sind. Wie können Sie das in Ihrem Honorar berücksichtigen?“ So oder ähnlich lautet zurzeit die Bitte vieler Kunden um Honorarsenkung. Einmal damit konfrontiert, befinden sich die angesprochenen Trainer in einer Zwickmühle: Wenn sie hart bleiben und auf ihrem Tagessatz beharren, wertet der Kunde das als mangelndes Verständnis für seine momentane wirtschaftliche Situation. Wenn Trainer nachgeben, ruinieren sie dauerhaft ihren Tagessatz.

Dieser Falle können Anbieter entkommen, indem sie sich über das eigentliche Bedürfnis des Kunden Gedanken machen. Im Wesentlichen gibt es zwei Fälle:

1. Der Kunde hat wirklich wirtschaftliche Schwierigkeiten.

In diesem Fall macht der Kunde, der um Preisnachlass bittet, seinem Geschäftspartner ein großes Kompliment: Trotz des aktuellen Engpasses, in dem er sich befindet, möchte er weiter buchen. Weiterbildungner sollten sich in einem solchen Fall für das in sie gesetzte Vertrauen bedanken und signalisieren, dass man gemeinsam eine Lösung finden kann. Diese kann zum Beispiel in einer flexiblen Zahlungsmodalität liegen: heute kaufen, nächstes Jahr bezahlen. Das gibt es bislang nur beim Kauf eines Fernsehers. Warum nicht auch für Beratungsleistungen? Der Trainer erhält das volle Honorar, den vollen Auftrag, nimmt aber eine späte Zahlung in Kauf. Das ist ein großes Zugeständnis, das der Kunde als positives Signal wertet. Wichtig für den Trainer: Er hat sein Honorar nicht verändert – vom üblichen „Mengenrabatt“ bei der Buchung mehrerer Tage einmal abgesehen. Dieses Vorgehen macht sich spätestens nach der Krise durch stabile Preise bezahlt. Eine zeitweilige Honoraranpassung, also in einem Jahr 30 Prozent weniger und im Jahr darauf wieder das alte Honorar oder sogar eine Steigerung, ist in dieser Situation nicht empfehlenswert. Von einem solchen „Deal“ berichtete erst kürzlich ein renommierter Hamburger Organisationsberater. Er arbeitete knapp ein Jahr zu einem wesentlich niedrigeren Honorar, für die Folgejahre wurde ihm jedoch vertraglich eine deutliche Steigerung versprochen. Als der Ansprechpartner im Unternehmen wechselte, fühlte man sich dort indes nicht mehr an die Vereinbarung gebunden.

2. Der Kunde hat ein größeres Sicherheitsbedürfnis.

Häufig befinden sich die Firmen, die um Rabatte bitten, noch nicht in einer wirtschaftlich bedrohlichen Situation. Aber sie sind verunsichert und haben deshalb ein drastisch erhöhtes Sicherheitsbedürfnis. Der Kunde selbst weiß nicht, wie sich seine Auftragslage entwickeln, wie lange die Krise andauern und wie sich das Klima im Unternehmen verändern wird. Der erste Impuls in dieser Situation: „Geld, das ich nicht ausbebe, schafft mir Freiraum.“ Allerdings hat das Unternehmen den Wunsch nach Beratung, Training oder Coaching – sonst würde es nicht bei Weiterbildungnern nach Angeboten fragen.

In einem solchen Fall ist es für Trainingsanbieter hilfreich, wenn sie sich eines klar machen: Ein niedrigeres Honorar wird dem Kunden mittelfristig kaum Sicherheit geben. Will der Reeder eine sensible Fracht verschiffen, heuert er den besten Kapitän an – niemals den billigsten. Also ist das die Chance, um zu zeigen, dass man der beste Kapitän ist.

Strategie 3: Das eigene Geschäftsmodell flexibel halten.

Die derzeitige Unsicherheit fordert viel Flexibilität von Organisationen: Umsätze sind weniger planbar, sicher geglaubte Kundenbeziehungen brechen ein, Sorge und Angst reduzieren die Handlungsfähigkeit. Mit anderen Worten: Enorme Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit sind erforderlich, um den Tanz am Rand der Klippe unbeschadet zu überstehen. In dieser Situation wirken Berater mit den immer gleichen Leistungen und denselben Vertragsmodellen ein wenig befremdlich. Wenn sie aber ähnliche Anpassungsfähigkeit wie ihre Kunden zeigen, begeben sie sich emotional ins gleiche Boot und erhöhen so die Chance eines Auftrags. Was heißt das konkret? Eine Möglichkeit, die eigene Anpassungsfähigkeit zu beweisen, sind **flexible Vertragsmodelle**.

Das häufigste Vertragsmodell ist der Vertrag über ein Zeitkontingent, zum Beispiel 30 Trainingstage in einem Jahr. Das ist dem Kunden nun zu unsicher; in Drei-Tages-Paketen zu arbeiten, ist indes für den Trainer von erheblichem Nachteil. Eine mögliche Lösung: ein Trainings-Abo einführen, das sich nach fünf Trainingseinheiten automatisch um fünf weitere verlängert. So kann der Kunde das Volumen anpassen und der Trainer muss nicht permanent nachverhandeln. Eine weitere Möglichkeit könnte ein Sonderkündigungsrecht nach der Hälfte des Pakets sein. Dies wird zwar in den seltensten Fällen genutzt, erhöht bei dem Kunden aber das Gefühl von Sicherheit.

Eine zweite Möglichkeit, dem Kunden entgegenzukommen, sind individuell zugeschnittene Leistungen: Dafür muss sich der Anbieter zuerst zwei Dinge klarmachen: Was bewegt die Zielgruppe in der Krise besonders? Wo drückt der Schuh am meisten? Auf der Grundlage dieser Fragen können Berater maßgeschneiderte Angebote entwickeln. Einige Beispiele:

Call-Center müssen ihre Kosten senken, aber die Qualität hochhalten. Aufgrund neuer Technik und größerer Erfahrung lässt sich die gute alte Heimarbeit wieder einführen – unter dem neuen Begriff „Homesharing“. Wie kann das gelingen? Ein Beratungsthema, mit dem sich neue Kunden gewinnen lassen.

Für Automobilzulieferer wird ein einwandfreies Key-Account-Management zur Überlebensfrage. Hier liegt die Chance für einen Vertriebstrainer, die Key Accounter in der Praxis zu begleiten und so Abschlüsse sicherzustellen.

Aufgrund von Kurzarbeit und Entlassungen verschlechtert sich das Arbeitsklima; die Kernführungskräfte tragen somit eine doppelte Belastung. Das ist die Chance für einen Coach, die Arbeitszufriedenheit und damit die Qualität im Unternehmen durch gezieltes Coaching zu verbessern. All das gilt natürlich nur unter einer Voraussetzung: Der Leidensdruck des Kunden muss mithilfe der Kernkompetenzen des Trainers zu lösen sein. Wenn plötzlich jeder Berater als Sanierungsexperte auftritt, findet das die Kundschaft zu Recht irritierend. Passt das Thema aber zum Leistungsspektrum des Anbieters, lohnt es sich für ihn, auf sich aufmerksam zu machen. Eine weitere Möglichkeit für Trainer, sich jetzt flexibel zu zeigen, liegt im Angebot von **Zusatzleistungen für Stammkunden**.

Einige Berater, Trainer und Coachs machen derzeit eine interessante Beobachtung: einem Teil ihrer Kunden geht es nach wie vor exzellent. Das sind die Kunden, die eine Krise nicht nur überleben, sondern sogar von ihr profitieren können. Es kann sich daher lohnen, intensiv mit allen bestehenden Kunden zu sprechen und herauszufinden: Wer sind die Krisen-A-Kunden? Was brauchen die zusätzlich? Wo kann man ihnen noch unter die Arme greifen? Ein zusätzliches Umsatzplus von zwanzig bis dreißig Prozent ist so häufig möglich.

Strategie 4: Sicherheit im Marketing ausstrahlen

Je mehr Sicherheit der Kunde braucht, desto wichtiger wird Marketing. Eine gute Selbstdarstellung zeigt die Kompetenz des Trainers und bereitet seine Bühne. Drei Instrumente eignen sich besonders, um dem Kunden ein gutes Gefühl zu geben:

1. Referenzen

Die Referenz gewinnt an Bedeutung. Wie sicher war der Anbieter bisher in schwierigem Fahrwasser? Wie souverän hat er die Probleme seiner Kunden angepackt? Wer setzt auf ihn in guten wie in schweren Zeiten? Weiterbildungner und Berater sollten das beantworten – mithilfe einer umfassenden Referenzliste mit Kundennamen, Kundenstimmen, und eventuell sogar mit einem Foto de Referenzgebers.

2. Projektskizzen

„Kann dieser Trainer mit komplexen Umbruchsituationen umgehen?“ Das ist eine Frage, die in den Köpfen der Entscheider aktuell besonders präsent ist. Deshalb sollten Weiterbildungsanbieter in ihrem Marketingmaterial nicht nur ihre Leistungen darstellen. Wichtig ist vielmehr, die eigene Kompetenz und Erfahrung zu belegen, indem man erfolgreiche Projekte aus der Vergangenheit aufarbeitet und dem Interessenten präsentiert. Sieben knackige Projektskizzen ans Profil gehängt, auf die Internetseite gestellt und in die Broschüre gesetzt – das macht Eindruck, ohne anzugeben.

3. Artikel, Bücher, Vorträge

Auch in der Krise bleibt es dabei: Die eigene Kompetenz beweisen Berater am besten mit Publikationen und regelmäßigen Vorträgen. Haben Berater die drängendsten Probleme ihrer Zielgruppe herausgefunden, können sie einen entsprechenden Beitrag in einem Branchenmedium schreiben. Das ist eine sinnvolle Zeitinvestition, vor allem dann, wenn sich die Auftragslage gerade ein wenig rückwärts entwickelt.

Strategie 5: Haltung bewahren

Was macht ein versierter Kapitän auf der Brücke, wenn ein Sturm aufzieht? Er steuert konzentriert in den Sturm hinein, denn entkommen kann er ihm ohnehin nicht. In unserer Branche sind derzeit unter anderem zwei große Strömungen erkennbar: Die einen geraten in Panik – angesteckt von den pessimistischen Nachrichten der großen Beratungsgesellschaften. Die anderen zeigen Zweckoptimismus, klammern sich daran fest, die Krise sei ein psychologisches Phänomen, und machen weiter wie bisher.

Beide Haltungen irritieren Interessenten und schüren die Verunsicherung. Denn Berater, Trainer oder Coachs sind auch Vorbilder. Sie stärken Unternehmen mit den eigenen Ideen, trainieren die Zukunftskompetenzen und coachen wichtige Funktionsträger. Und wer will schon einen Kapitän anheuern, der beim kleinsten Wellengang in Panik verfällt?

Hellwach und konzentriert in den Sturm zu steuern, gewissenhaft die eigenen Hausaufgaben zu machen und möglichst gelassen zu bleiben – das ist eine nützliche Haltung, die allen Beteiligten hilft.

Fünf Strategien gegen die Krise:

Präsenz zeigen!

Auch wenn gerade kein Projekt ansteht: Trainer und Berater sollten sich darum bemühen, den Kontakt mit den Ansprechpartnern im Unternehmen zu halten. Telefonate, Messebesuche oder Kamingespräche sind gute Möglichkeiten, um Interesse an der Situation des Unternehmens zu zeigen – jenseits aller Akquise-Absichten.

Honorare halten!

Am Tagessatz sollten Trainer und Berater festhalten, um das eigene Image nicht zu beschädigen. Allerdings können sie ihren Kunden entgegenkommen, indem sie zum Beispiel andere Zahlungsziele vereinbaren („Jetzt trainieren, später zahlen!“)

Flexibel sein!

Unternehmen müssen in der Rezession wandelbar sein – Gleiches verlangen sie von ihren Geschäftspartnern. Dass Trainer und Berater sich auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einstellen, können sie beweisen, indem sie sich beispielsweise auf flexible Vertragslaufzeiten einlassen.

Sicherheit im Marketing zeigen!

Unsichere Unternehmen brauchen Sicherheit. Die kann ein Trainer durch gutes Marketing beweisen. Referenzen, Projektskizzen und Fachbeiträge zeigen dem potenziellen Kunden: Ich kenne dein Problem und habe anderen Unternehmen bereits dabei geholfen, dieses Problem zu lösen. Wenn du mich buchst, kann ich auch dir helfen.

Haltung bewahren!

Horrorszenarien helfen niemandem. Trainern und Beratern schaden sie sogar in besonders großem Maße. Schließlich werden sie angeheuert, um neue Wege aufzuzeigen. Und das können sie nur wenn sie einen klaren Kopf und große Tatkraft unter Beweis stellen.