



Neukundenakquise Was können wir voneinander erwarten? Kaj-Arne Hennig

Im Trainingsbereich gibt es eine gigantische Verschwendung von kreativen Ressourcen. So viele gute Ideen, die hier erstellt werden, meist Konzepte genannt, führen nie zu einem Auftrag geschweige denn zu einer Honorierung. Ist es nutzlos, was wir dem Kunden hier liefern? Konzipieren wir am Bedarf vorbei? Oder sind unsere Ideen so lausig, dass wir sie nicht honoriert bekommen wollen?

Natürlich ist der Druck bei Trainern groß, bei schlechter Auftragslage Vorleistungen zu erbringen, die sie abheben. Wenn diese Leistungen einen spezifischen Nutzen für den Kunden haben, sollten sie auch bezahlt werden. Die Zeitknappheit in Unternehmen führt dazu, dass Mitarbeitern die Freiräume für eigene Ideen fehlen oder auch nur die Zeit Unterlagen fundiert zu prüfen. Also wird delegiert, nach draußen an die Trainer. Es würde dieser Branche gut tun, Auftraggeber nicht mehr mit Angeboten „zuzuschmeißen“, die bei einer professionellen Analyse nicht erforderlich wären. Und Trainer nicht mehr um Konzepte und Angebote zu bitten, die niemals zu einem Auftrag führen.

Anwälte, die eine ähnlich intensive Ausbildung haben wie Trainer, können sich bei der Honorierung ihrer Leistungen auf ihre Gebührenordnung verlassen. Hier soll angeregt werden, ob sich solche Prinzipien in der Neukundenakquise auch für die Weiterbildung bei Auftraggebern und Trainern finden lassen.

Geschäftsanbahnung läuft nicht nach einem festen Strickmuster ab. Auch eine Braut geht nicht los, ein Kleid zu kaufen, dann die passenden Schuhe und anschließend in die Gaststätte auf der Suche nach dem entsprechenden Bräutigam. Das läuft etwas anders, iterativer und irrationaler ab.

Die Neukundenakquise am Telefon wird von vielen Trainern gemieden. Sie wissen, dass die Anforderungen, die der Kunde stellt, schnell zu einer Arbeitsüberlastung führen können. Es wird mal eben in einem 3-Minuten-Gespräch ein Konzept oder Angebot gefordert, für das viel Zeit und Kreativität erforderlich ist.

Neulich erzählte mir eine jetzt selbständige Kollegin, die vorher in einer Personalabteilung gearbeitet hatte, dass sie zum Ende ihrer Tätigkeit Konzepte zu allen relevanten Themen von ihren Anbietern hatte kommen lassen. Von diesen Konzepten zehre sie noch heute. Ist es schon so weit, dass man mit der Gutgläubigkeit konzeptionsstarker Trainer hausieren gehen kann? Auf der anderen Seite muss man sich fragen, was den Unternehmen da an Standardkonzepten abgeliefert wird, die wahrscheinlich Lichtjahre vom Bedarf entfernt sind?

Die Kosten der Geschäftsanbahnung trägt der Trainer. Sie sind rechtlich nicht dem Kunden anzulasten. Deswegen sollte zwischen Anbahnung und Auftrag deutlich unterschieden werden. Es gibt dabei viele Formen der „Brautschau“: Konzeption, Unterlagen und Trainerprofil, Angebot, Bedarfsanalyse, Referenzliste.

Konzeption: Der Kunde fordert ein Konzept an, das ihm Hinweise für mögliche Maßnahmen liefert. Es geht darum, wie aktuelle Fragen des Kunden in Maßnahmen umgesetzt werden können. Ein erfahrener Trainer braucht nach einem intensiven Telefonat oder Erstgespräch für ein individuelles Konzept etwa einen Tag. Es handelt sich dabei nicht um ein Angebot. Dementsprechend kann eine Honorierung vereinbart werden.

Unterlagen oder Trainerprofil: Der Kunde bittet um Unterlagen, um sich ein Bild zu machen. Das dient der Geschäftsanbahnung und bleibt immer kostenlos. Das Layout der meisten Unterlagen ist anspruchsvoller als der Inhalt. Konzeptionen enthalten diese Unterlagen nicht. Ein Auftrag nur auf dieser Basis ist nicht wahrscheinlich. Bestes Ergebnis für den Trainer ist die Gesprächsbereitschaft. Ein Kunde wies mich darauf hin, dass er bis zu 40 Briefe pro Tag erhalte und ich solle meine Unterlagen doch besonders kennzeichnen.

Angebot: Der Kunde weiß, was, wo, wann, wie viel und zu welchem Budget er will. Nach einem intensiven Gespräch wird ein Angebot gemacht, das inhaltlich hinter einem Konzept zurückbleibt. Es werden die Anforderungen des Kunden wiederholt und mit Preisen versehen. Im Extremfall ist das eine Preisliste. Machen wir uns keine Illusionen – der Zuschlag wird oft nicht nach Inhalten erteilt. Die Entscheidung für ein Angebot erfolgt aufgrund des Gespräches. Hier zeigt sich, wie wichtig es ist von Anfang an mit einem Entscheider zu sprechen. Ein erster Schritt zu einem Angebot kann eine Konzeption sein.

Die Aufforderung zum Angebot lässt viele Trainer glauben, sie hätten den Auftrag schon in der Tasche und viele Auftraggeber glauben, sie bekommen die vorher kostenpflichtigen Konzepte umsonst. Leider stimmt nur das letztere. Für eine Maßnahme im Umfang von DM 100.000 kann man schon einmal 1-2 Tage an der Angebotserstellung sitzen.

Wie verhalten? Was erwarten?

Wie kann sich ein Trainer verhalten, wenn er zu Angebot oder Konzeption aufgefordert wird? Was kann ein potentieller Kunde erwarten, wenn er die magischen Worte spricht: „Schicken Sie mir ein Angebot / Konzept“?

Wenn wir kundenindividuell arbeiten, folgt jetzt ein intensives Gespräch über Ziele, Motivation, Budget, Teilnehmer usw. Dann gibt es vier Möglichkeiten:

1. Wir sind zu früh. Der Kunde hat noch keine eigenen Ideen und weiß eigentlich noch nicht, wohin er will. Dann ist ein Konzept eine Ideenlieferung oder Beratung und sollte bezahlt werden.
2. Der Kunde hat eigene Ideen und möchte sie mit externem Know-how anreichern. Dann wird er wahrscheinlich eine Bezahlung eines Konzeptes ablehnen. Sie können zumindest sicher sein, dass Ihr Konzept Eingang findet (Konzept von lat. concipere = Eingang finden), aber wahrscheinlich nicht auf Ihrem Konto.
3. Der Kunde will Ihre Eignung prüfen und verfällt dabei auf das Wort Konzept. Er wird eine Bezahlung eines Konzeptes ablehnen, weil er darin nur eine Präsentation sieht. Besser erfüllen diesen Zweck Unterlagen, Referenzen und Profile.
4. Wenn ein Kunde Interesse hat, wird er einer Bezahlung, auch einer Analyse oder eines Konzeptes am wahrscheinlichsten zustimmen. Bei entsprechendem verkäuferischem Geschick dürfte er auch bereit sein, für eine individuelle Konzeption zu bezahlen. Ohne Honorierung bekommt der Kunde nicht das an Konzepten präsentiert, was State-of-the-Art ist. Was macht es bei einem DM 250.000 Auftrag aus, wenn zur Optimierung im Vorfeld DM 10.000 für Konzepte ausgegeben wurden?

Welche Verbesserungen bringt uns dabei das Internet?

Keine. Die Anfragen der Kunden werden noch oberflächlicher und beliebiger und noch weiter gestreut. Es wird noch weniger Zeit in eine fundierte Bedarfsanalyse investiert. Es werden noch mehr Trainer auf noch mehr unpassende Projekte antworten. Die Kommunikation wird zwar mehr, aber nicht besser

Wie stoppen wir diese Ressourcenverschwendung ?

Die Trainer sollten nur nach der aktuellen Bedarfslage agieren. Braucht der Kunde ein Konzept, sollte ein Honorar vereinbart werden. Wenn die Unternehmen passendere Antworten suchen, dann sollten sie sich die Mühe machen auszusprechen.

Wie sehen Sie dieses Thema? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Welche Branchenstandards lassen sich hier vereinbaren?

Bitte mailen Sie mir!

Kaj-Arne Hennig, (Jg. 1967), Dipl.-Ökon., seit 6 Jahren selbständiger Telefontrainer und Unternehmensberater, 4 Jahre Leitung eines Call Centers bei einem führenden Finanzdienstleister.

Phone Service Hannover

Dipl.-Ökon. Kaj-Arne Hennig

Birngarten 25, D-30539 Hannover

Tel. 0511 - 879 28 79, Fax 0511 - 879 28 78

E-Mail: phone.service@t-online.de