Kundenschulung als erfolgreiches Instrument des Marketing



Prof. Dr. Christian Belz

Professor für Marketing an der Hochschule St.Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel

Kunden sind vielfältig beansprucht. Zahlreiche Anbieter konkurrieren um ihre Aufmerksamkeit und versuchen, differenzierte Informationen zu vermitteln. Die Informationsflut nimmt laufend zu und gleichzeitig steigt das Bedürfnis der Anbieter, ihre differenzierten Produkte und Dienstleistungen umfassender zu erklären. Kundenschulungen sind ein ausgezeichneter Ansatz im Erklärungswettbewerb. Auch hier selektionieren die Kunden jedoch rigoros und nur einzigartige Programme mit fassbaren Vorteilen setzen sich durch.

1. Anspruchsvolle Lernprozesse von Kunden fördern

Unternehmungen setzen interne Schulungen und Workshops ein, um mit den Teilnehmern Zukunftstendenzen und -anforderungen zu erörtern, Unternehmungsstrategien und Marketingkonzepte zu entwickeln und in die Arbeit der Beteiligten umzusetzen, Erfahrungen auszutauschen, die Kooperation zu verbessern, die Sicht von Problemen zu verbreitern und gemeinsam Lösungen zu bearbeiten. Sind ähnliche Arbeitsprozesse nicht auch in der Zusammenarbeit mit Kunden und Handelspartnern anzustreben? Sind Tagungen, Seminare, Workshops und «Selbststudium» nicht geeignete Instrumente, um langfristige Partnerschaften aufzubauen, Leistungspakete umzusetzen oder Konflikte und Abhängigkeiten wirksam anzugehen?

Kundenschulung fördert anspruchsvolle Lernprozesse von Absatzmittlern, Absatzhelfern und Konsumenten im Zusammenhang mit den angebotenen Leistungen einer Unternehmung und ihrem erfolgreichen Einsatz. Damit interpretieren wir die Kundenschulung weit, sie steht zwischen den Extremen von klassischer Werbung und persönlichem Fach- oder Verkaufsgespräch.

Dieser Artikel regt an, die Möglichkeiten der Schulung im Marketing kritisch zu prüfen und erfolgreich einzusetzen.

2. Bereitschaft von Kunden für Schulungen

Die eigene Unternehmung ist meist unmittelbar von Kompetenz und Engagement der nachgelagerten Stufen (etwa Handelspartner und Endkunden) abhängig. *Es ist deshalb notwendig, Lernprozesse der eigenen Unternehmung mit jenen ihrer Partner zu verknüpfen.* Dabei genügen für anspruchsvolle Informationsprozesse über Ergebnisse von Marktstudien, Entwicklung von Marketing-Konzepten für die Partner oder komplizierte Anwendungen von Produkten die Instrumente Verkauf, Verkaufsförderung, Direct Marketing oder Werbung nicht.

Der Kunde wird jedoch vielseitig beansprucht. Er wird mit Massnahmen übersättigt und ist auch gegenüber Kundentagungen oder -seminaren häufig gleichgültig. Nicht selten ist das mangelnde Interesse auch darauf zurückzuführen, dass bisherige Kurse und Informationen kaum nützlich waren und mehr versprachen als hielten.

Nur eine Schulung, die den Teilnehmern wirklich hilft und von ihren Bedürfnissen und Problemen ausgeht, wird auf eine längere Sicht die Kunden aktivieren. Erfahrungsgemäss werden mit Seminaren zuerst jene Personen angesprochen, die eine Schulung am wenigsten notwendig hätten. So ist bei gekonnten Fachhandelstagungen das Phänomen festzustellen, dass Inhaber führender Fachgeschäfte und nicht «Krämer» teilnehmen.

Für Schulungsaktivitäten ist vor allem die Initiative wichtig, weniger die Finanzierung. Kunden sind bereit, gute Leistungen zu honorieren. Vielleicht gilt

auch in diesem Bereich: «was nichts kostet, ist nichts wert». Über Mund-zu-Mund-Werbung spricht sich die Qualität von Schulungsveranstaltungen von Unternehmungen rasch herum. Mit der Zeit werden auch jene Personen aufgeboten, die normalerweise kaum für eine Schulung zu gewinnen sind.

3. Innovative Kundenanlässe und Schulungszentren für Kunden

Zwei erfolgreiche Positionierungen für Anlässe und Schulungen

1) *Gezielte, aktuelle und innovative Schulungsereignisse in loser Reihenfolge:* Es lassen sich einzelne Ereignisse für unterschiedliche Kundengruppen gestalten. Die Unternehmungen setzen dabei nicht auf repetitive und zunehmend etablierte Grundschulungen, sondern schaffen zu Spezialthemen immer wieder neue und methodisch vielfältige Anlässe von einer umfangreichen Tagung bis zum gezielten Entwicklungsworkshop mit wenigen Schlüsselkunden. Damit wird der Gefahr begegnet, dass enthusiastisch angekündigte Gesamt-Schulungsprogramme auf immer weniger Interesse stossen und schliesslich einschlafen. Einzigartige Ereignisse strahlen auf das gesamte Marketing aus. Eingeschlossen in diese Variante sind auch Informationsveranstaltungen begleitend zu Jubiläen, Eröffnungen von neuen Fabriken oder Filialen sowie Auswertungen, wenn die Unternehmung beispielsweise einen internationalen «Quality Award» erreichte. Es gilt, attraktive Ansätze zu verstärken.
2) *Umfassende und institutionalisierte Kundenschulungen, die einen wiederkehrenden Bedarf der Kunden treffen:* Erfolgreich sind konstante und ergiebige Schulungen, die periodisch durchgeführt werden. Typisch sind institutionalisierte Schulungszentren für Zielgruppen der Kunden, besonders für die Benutzer der Leistung oder Verkäufer sowie Mitarbeiter des Kunden.

Viele Hersteller bieten regelmässige Produkt- und Anwenderschulungen an. Beispiele sind die Handwerkertrainings von Sarnafil, SFS Stadler oder Geberit. Novo Nordisk bietet ein Instruktionscenter für Diabetiker. Manche Autohersteller und Importeure schulen ihre Händler regelmässig (z.B. Saab und andere). Nielsen Deutschland (Frankfurt a.M.) schuf eine Nielsen-Academy für Marketingspezialisten in den Bereichen 1) Nutzen und Anwendung von Marktforschungsinstrumenten, 2) Informationen über Märkte in Deutschland und Europa mit Studienergebnissen, 3) Kooperation zwischen Industrie und Handel sowie 4) EDV-Unterstützung für Management, Vertrieb und Marketing. Die Teilnehmer zahlen übliche Seminargebühren.

Oft institutionalisieren Unternehmungen vollständige Schulungsprogramme zu früh und überfordern sich damit.

4. Wann sind Schulungen als Marketinginstrument wirksam?

Wirkungsindikatoren für Schulungen

Schulungen sind geeignet, um eine vielfältige und differenzierte Kommunikation über Produkte, Märkte und Zusammenarbeit zu ermöglichen, sie wirken langfristig. Schulungen lassen sich im Marketing sinnvoll einsetzen

1) für aktuelle und potentielle Kunden, Händler (Inhaber, Einkäufer, Verkäufer usw.) sowie Absatzhelfer
2) um komplexe Kaufentscheidungen für neue, komplizierte, teure, wichtige, risikoreiche und langlebige Produkte und Dienstleistungen für den Kunden zu unterstützen und eine richtige Anwendung vorzubereiten
3) um Benutzer für komplexe Produkte anzuleiten
4) um neue Produktgenerationen gemeinsam mit führenden Kunden zu entwickeln
5) um neue Produkte einzuführen

6) um Messen mit Produktpräsentationen attraktiv zu ergänzen und Dienstleistungen zu erklären
7) um die Zusammenarbeit mit Kunden zu verbessern und den Erfahrungsaustausch zwischen Kunden anzuregen
8) um gemeinsame Reserven in Logistik, Informatik, Ökologie usw. zu bestimmen und erste Schritte einzuleiten
9) um Marktforschungsergebnisse an Kunden und Händler gezielt weiterzugeben
10) um umfassende Probleme der «nachgelagerten Stufe» zu analysieren, gemeinsam Lösungswege zu entwickeln und zur Steigerung der Kompetenz oder Wettbewerbsfähigkeit beizutragen
11) um eine starke Abhängigkeit von Grosskunden in eine Partnerschaft zu überführen
12) um komplexe Marketing-Programme zu erklären, die Sichtweise der Partner und Konflikte zu analysieren und Konsequenzen für Partner und eigene Unternehmung gemeinsam abzuleiten
13) um Kontakte nach dem Kauf intensiv weiter zu pflegen und den Kunden in der Anwendung seiner Produkte zu unterstützen.

Die Liste lässt sich mühelos erweitern. *Grundsätzlich sind operative Schulungen zu Produkteinführungen, für Benutzer, für Verkäufer von Absatzmittlern usw. zu unterscheiden von einem strategisch ausgerichteten Schulungsprogramm für Führungskräfte und Entscheidungsträger, die der Anbieter im laufenden Geschäft oft nicht erreicht.* Manche Anlässe entwickeln sich zu «VIP-Treffen», bei denen sich wichtige Top-Manager gerne sehen lassen.

Kundenanlässe und Schulungen spielen für Banken, Versicherungen, Medien, Berater in Management/Marketing und Werbung, Handel, Informatik-Anbieter, Investitionsgüter-Hersteller, Zulieferer, Pharmaunternehmungen, Hersteller von Gebrauchs- und Konsumgütern eine wichtige Rolle. Es kann sinnvoll sein, sich in anderen Branchen und Ländern umzusehen, um gute Ideen zu gewinnen.

Mit Schulungen kann die Unternehmung glaubwürdig darstellen, dass nicht nur Verkäufer die Probleme der Kunden ernst nehmen und verstehen, sondern dass die gesamte Unternehmung sich mit den Anforderungen der nachgelagerten Stufe auseinandersetzt und identifiziert.

Häufig ist es nicht Ziel der Schulung, den eigenen Marktanteil bei einer bestimmten Kundengruppe zu vergrössern. Im Kern soll der Erfolg des Kunden als Gesamtes gesteigert werden.

Strategische Schulung als indirektes Marketing

Strategische Schulung ist damit indirektes Marketing, welches die übergeordnete Kompetenz der Unternehmung ausdrückt und mit dem Umsatz lose verbunden ist: Der Pharmakonzern befasst sich nicht nur mit Medikamenten, sondern mit der Gesundheit; der Automobilhersteller nicht nur mit Autos, sondern mit Fahrsicherheit und Mobilität; die Druckerei nicht nur mit Drucksachen, sondern mit erfolgreichen Geschäftsberichten; oder der Reifenhersteller nicht nur mit Pneus, sondern dem Erfolg des Reifenfachhändlers. Deshalb nutzen Kundenschulungen oft auch der Konkurrenz. Vielleicht ein Ansatzpunkt zur Kooperation? (Belz 1989) Allerdings scheinen die klassischen Schulungsprogramme von Verbänden oft recht technokratisch und verstaubt.

5. Schulungsformen: Von der Kundenzeitschrift zum Kongress?

Die Möglichkeiten von Schulungen im Rahmen des Marketing sind vielfältig:

1) Neben Seminaren und Tagungen lassen sich auch Erfahrungsgruppen von Kunden bilden, Experten-Netzwerke aufbauen oder Workshops bei Kun-

den durchführen. Ergiebig sind Lead User-Konzepte, um gemeinsam mit Kunden neue Leistungen zu entwickeln (Belz 1992). Bei intensiven Workshops spielt nicht nur die Beziehung des Anbieters zum Kunden, sondern auch der Austausch zwischen den Kunden die entscheidende Rolle.

Eine Zusammenarbeit mit dem Kunden ist insoweit möglich, dass Kunden bei der Entwicklung der eigenen Marketing-Konzepte mitwirken und umgekehrt. Damit wird Schulung zum wichtigen Baustein, um Kunden- und Leistungssysteme zu entwickeln und durchzusetzen (Belz 1991). Im Extremfall beraten Mitarbeiter den Kunden intensiv und «coachen» Veränderungsprozesse.

Kreative Schulungsformen

Es gilt, kreative Schulungsformen einzusetzen. Fahrertrainings von BMW oder Porsche wirken völlig anders als die Händlerschulung von Sony, als die Verlegerschulung für Sarnafil-Flachdächer, als die Modellbauer-Kurse des Spielzeughändlers Zolli-Bolli, als die Umwelt-Kurse des WWF oder die bekannten Unisys-Tagungen zu Zukunftsthemen für das Management.

Übrigens sitzen häufig bei Kundenschulungen die Konkurrenten auf der gleichen Schulbank. Deshalb ist es manchmal notwendig, spezifische Schulungen für wenige Teilnehmer durchzuführen.

Entscheidend ist es, alle Massnahmen wirksam zu kombinieren, die den erwünschten Lernprozess des Kunden fördern. So sollen sich Dokumentationen, Prospekte, Hot Lines, Benutzerhandbücher, Kundenzeitschriften, Verkaufsgespräche usw. wirksam ergänzen.

2) Kundenzeitschriften

In Kundenzeitschriften lassen sich gezielte Hinweise für Kaufentscheide, Produktanwendungen und Marketing geben. So behandelte beispielsweise die einfach gestaltete Zeitschrift *Profil* des Grosshändlers GECO für Heimwerk, Handwerk und Haushalt verschiedene Themen für den Erfolg des Fachhändlers. Beispiele waren: *Beratungsqualität im Fachhandel*; *Profiliert das Sortiment Ihr Fachgeschäft?*; *Erfolgreiche Profile für Fachhändler*; *Wege zur intensiven Partnerschaft mit Lieferanten*; *10 Thesen zur Marktbearbeitung des Fachhandels* oder *Landwirte als attraktives Kundensegment.*

3) Multimedia

Fernlehrgänge zum Selbststudium, Videobänder, Disketten, interaktive Lernprogramme oder Tonbänder können teilweise den persönlichen Unterricht ersetzen und ergänzen. Besonders Hersteller von Investitionsgütern befassen sich beispielsweise intensiv mit Multimedia, um in kurzer Zeit international gestreute Interessenten in höchster Qualität zu informieren. Es gilt, die Effizienz zu steigern, die Methoden so zu kombinieren, dass eine persönliche Interaktion für ergiebige Bereiche reserviert bleibt. Zudem sind diese Lernprogramme zeitlich und örtlich flexibel.

Ein geschicktes Lernprogramm für Kunden setzt beispielsweise die schweizerische Post ein. Einen Ordner für erfolgreiches Direct Marketing ergänzt sie mit periodischen Aktualisierungen.

4) Kunden können als Referenten für eigene Schulungen auftreten, eigene Marketing-Profis können im Rahmen von Seminaren der Kunden mitwirken. Auch ist es oft sinnvoll, dass Spezialisten der eigenen Unternehmung in fremden Schulungen mitwirken, die potentielle Kunden erreichen. So kann es für einen Marketingleiter sinnvoll sein, in einem Seminar für Einkaufsmanager die neuen Ansätze des Key Account Management seiner Unternehmung vorzustellen und kritisch zu erörtern.

Ein bedarfsorientiertes, massgeschneidertes Seminar oder Lernprogramm kann dabei mannigfaltige Ansätze für eine intensive Partnerschaft ergeben. *Wann können sich Marketing-Verantwortliche sonst im Rahmen einer Bedarfsanalyse so intensiv mit den Problemen des Kunden auseinandersetzen?*

6. Wer schult?

Bestimmt ist für die vielfältigen Aufgaben der Bedarfsanalyse, Konzeption, Ausarbeitung von Lehrmaterialien, Ausschreibung, Betreuung von Teilnehmern, Referate usw. eine Arbeitsteilung notwendig. Intern sollen Marketingleiter, Verkaufsleiter, Werber, Verkäufer und Produktmanager mitwirken oder teilnehmen. Es gilt zu verhindern, dass die Kundenschulung ein Eigenleben führt. Eine permanente Verbindung mit der Marketingarbeit ist notwendig, sonst ist Schulung kein Marketing-, sondern höchstens ein PR-Instrument.

Im Zusammenhang mit der Diskussion um Outsourcing ist es auch ergiebig, interne Schulungsabteilungen von Unternehmen vermehrt als Anbieter von Seminaren für Kunden einzusetzen. Solche Aktivitäten fördern Synergien und sind erste Schritte zur Schulung als Profit-Center, besonders wenn es gelingt, die Seminare für Kunden auch zu verrechnen.

Es kann sinnvoll sein, die internen und externen Lernprozesse eng zu verknüpfen. Zwischen Kunden und Mitarbeitern kann ein Lernwettbewerb entstehen.

Sollen unabhängige Institutionen die Schulung mittragen? Es kann sinnvoll sein, mit ausgewählten Experten und Institutionen (Fachschulen, Verbände, Hochschulinstitute oder Beratungsunternehmungen) zusammenzuarbeiten. Auch lassen sich unabhängige Institute gründen. Beispiel ist das Gottlieb-Duttweiler-Institut in Rüschlikon. Allerdings besteht bei neuen und unabhängigen Institutionen oft ein geringer Zusammenhang zum Marketing der «Mutter-Unternehmung».

7. Was macht Kundenschulungen erfolgreich?

Nach unseren Erfahrungen sind folgende Elemente für den Erfolg von Kundenschulungen wichtig:

Teilnehmer in den Mittelpunkt stellen

1) Schulungen dürfen sich nicht in etwas aufgebauschten Produktpräsentationen erschöpfen, die durch einige aktuelle Themen und bekannte Referenten als Magnet ergänzt werden. Die Probleme der Teilnehmer und nicht des Veranstalters sollen im Vordergrund stehen, sonst wird die Schulung zum teuren Vergnügen. Attraktive Kurshotels, exotische Veranstaltungsorte, kulinarische Höhepunkte und unterhaltsame Abendshows sind nicht geeignet, um eine Partnerschaft mit Kunden aufzubauen. Der Veranstalter muss etwas zu sagen haben.

Interaktion mit dem Teilnehmer fördern

2) Jede Schulung soll auf Interaktion beruhen. Mindestens müssen Bedarfsanalysen, typische Probleme und Lösungsmöglichkeiten usw. gemeinsam mit Kunden entwickelt werden. Jedes Videoband, jede einfache Kassette oder PC-Lernprogramme können durch den Problembezug, die Praxisbeispiele und konkreten Lösungen den Benutzer aktivieren und hoffentlich zur Tat mobilisieren.

   Teilnehmer müssen nicht nur für den Besuch einer Lernveranstaltung aktiviert werden, es ist wichtig, dass auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern, das Gespräch mit den Referenten, die Kritik der vorgeschlagenen Hilfen usw. einen festen Platz im Lernprogramm haben. Es gilt zudem, eine Veranstaltung einzubetten und die Vor- und Nachphase einzubeziehen. Zudem ist Methodenvielfalt gefordert.

Sprache der Teilnehmer sprechen

3) Kunden sind häufig nicht an Management-Seminare und -Systeme gewöhnt. Unverbildete Teilnehmer haben ein untrügliches Gespür dafür, ob vorgeschlagene Verbesserungen in der Praxis brauchbar sind. Der Könner der Marketing-Schulung kann nicht nur vor Geschäftsleitungen präsentieren, sondern auch Lastwagenchauffeure trainieren.

Schulungs- und Seminar-Konzept für Kunden

1. Schlüsselprobleme der wichtigen Kundengruppen: Bezug für Lernprozesse
2. Neue Anforderungen aus dem Marketingkonzept für Kunden und Mitarbeiter
3. Mittelfristiges Konzept der Förderung von Lernprozessen unterschiedlicher Kundengruppen und Integration im Marketing
4. Basisentscheide für ein Kundenseminar
   - 4.1. Wahl des effizienten Teilnehmerkreises
     - 1) Kundenselektion: Endkunden/Absatzmittler/Absatzhelfer, Art, Branche, anstehende Probleme
     - 2) Mitarbeiterselektion: Top Manager, Techniker, Einkäufer, Verkäufer Innen- und Aussendienst, Kundendienst, Vorgesetzte usw.
   - 4.2. Schulungsakquisition und angestrebte Teilnehmerzahl
   - 4.3. Art der Schulung (intern, extern, on the job, Workshops, Projektschulung usw.)
   - 4.4. Verantwortlichkeit in der Unternehmung und beim Kunden
5. Richt- und Lernziele der Kundenschulung
6. Programmgestaltung
   - 6.1. Schulungsablauf: Vorphase (Probleme und Bedarf der Teilnehmer), Seminar, Transferphase
   - 6.2. Inhalte der Kundenschulung: Produkte, Dienstleistungen, Partnerschaft, Zukunftstrends der Branche usw.
   - 6.3. Mix von Lehr- und Lernmethoden: Vorträge, Workshops, Teamarbeiten, Fälle, Rollenspiele, Metaplantechnik, Selbststudium, Lernprogramme
   - 6.4. Interne und externe Referenten
   - 6.5. Rahmen: Zeitbedarf, Ort usw.
   - 6.6. Schulungsbudget und Beteiligung der Kunden
   - 6.7. Zeitliche Sequenzen: Vertiefungen und Follow-up-Seminare usw.
7. Erfolgskontrolle und Transferunterstützung der Teilnehmer: Information von Vorgesetzten der Teilnehmer, Projektarbeit in den Kunden-Unternehmungen usw.

Tafel 1: Schulungs- und Seminar-Konzept für Kunden

Breite Zielgruppen schulen

4) Häufig müssen Hunderte von Kunden und Produktanwendern und viele Fachhändler international geschult werden. Mit einem geeigneten System muss sichergestellt werden, dass sehr zahlreiche Seminare, Workshops usw. mit professionellen Hilfsmitteln und intensiv vorbereiteten Trainern durchgeführt werden können (z.B. Train the Trainer-Programme). Dabei ist es von Vorteil, mit jenen Personen zu arbeiten, die ohnehin schon Kundenkontakte pflegen. Jeder qualifizierte Mitarbeiter hat Trainerfähigkeiten, wenn sie gefördert und durch professionelle Hilfsmittel ergänzt werden.

Konstanz von Schulungen sichern

5) Schulungen wirken langfristig, auch braucht es eine gewisse Intensität der Zusammenarbeit mit den Teilnehmern, um Ziele gemeinsam erreichen zu können. Kurse als «Eintagsfliegen» sind deshalb bestenfalls Unterhaltung für die Kunden und bewirken wenig. Nur durch kontinuierliche, periodische Seminare, Erfahrungsaustausch-Sitzungen, Tagungen usw. ist es möglich, eine grundlegende Lernbereitschaft der Kunden zu erreichen. In der Regel dauert

es zwei bis drei Jahre, bis neue Schulungsformen durch Kunden akzeptiert werden. Zudem gilt es, tiefschürfende und nicht nur oberflächliche Lernprozesse zu fördern.

Banal ist folgender Hinweis: Eine Schulung gilt es für Referenten und Teilnehmer längerfristig zu planen. Manche hinausgeschobenen «hü-und-hott-Aktionen» sind so hektisch und unsorgfältig eingeleitet, dass man sie besser weglassen würde.

Ernsthaftes Bemühen

6) Erfolg und Misserfolg von Schulungen stehen nahe beieinander. Nur wenn die Unternehmung bereit ist, Schulungs-Know-how systematisch aufzubauen, sich mit Problemen von Partnern intensiv auseinanderzusetzen und Lernprozesse dieser Partner permanent zu begleiten, ist die Voraussetzung für eine wirksame Schulungsarbeit gegeben. Schulung als Marketing-Instrument ist keinesfalls ein «leichtes Mittel zum Zweck».

Kundenschulung in das Marketing integrieren

7) Bereits wurde darauf hingewiesen, dass sich Mitarbeiter des Anbieters in der Kundenschulung engagieren sollen. Häufig sind Schulungen deshalb erfolglos (oder müssen abgesagt werden), weil sie nur vom Marketing entwickelt und nicht durch den Verkauf oder Vertrieb unterstützt werden. Eine umfassende Schulung der Zentrale ist nicht glaubwürdig, wenn der Verkäufer sich darauf beschränkt, die auswechselbaren Produkte ohne Dienstleistung anzubieten. Zudem gilt es, auch die Schulungen aktiv an Kunden zu verkaufen. Deshalb müssen zuerst der Aussendienst und der Innendienst vom Nutzen überzeugt sein.

Erfolgskontrolle durchführen und Wirtschaftlichkeit prüfen

8) Die Erfolgskontrolle ist differenziert und richtet sich nach den Zielen der Kundenschulung. Gelang es, die richtigen Teilnehmer zu gewinnen? Wie aufwendig war der Schulungsverkauf? Wurden die Lernziele erreicht? Waren die Mitwirkenden begeistert? Gelang es, den Schulungsanlass im Marketing umfassend auszuwerten?

Wirkung und Kosten

Wenigen Unternehmungen gelang es bisher, mit der Kundenschulung Gewinne zu erreichen. Meist sind sie bereits froh, wenigstens einen Teil der Kosten auf die Teilnehmer übertragen zu können. Oft tragen Unternehmungen die Entwicklungskosten für neue Schulungen und Lernhilfen und verrechnen lediglich Durchführung oder Herstellkosten für Lehrmittel.

Obschon sich die Wirkung eines Lernprogrammes schlecht in Zahlen ausdrücken lässt, gilt es, den Beitrag zum Marketingerfolg im Vergleich mit anderen Massnahmen kritisch zu erörtern.

Für Programme mit wenigen Personen ist besonders kritisch, ob sich die Wirkungsschwelle erreichen lässt. Zwar fühlen sich beteiligte Kunden und Mitarbeiter nach intensiven Workshops oft ausgesprochen gut, was nützt es aber, jährlich 400 von 10000 Kunden so intensiv zu erreichen? Zwischen den erfreulichen Wohneinrichtungskursen von Möbel Pfister mit wenigen Personen und dem Massenmarketing mit Prospekten, Anzeigen usw. entsteht beispielsweise eine Lücke. Sie wird allerdings zunehmend durch Aktivitäten für den Kundenstamm (im Zusammenhang mit der Kundenkarte) geschlossen.

Neben den spezifischen Anforderungen sind auch Schulungen als Marketing-Instrument professionell vorzubereiten. Die Ergebnisse der Lernforschung und Management-Andragogik sollen ausgewertet werden. Stichworte zu wichtigen Entscheiden sind: Wahl des effizienten Teilnehmerkreises, Bedarfsanalysen, Bestimmung der Lernziele, Wahl der Lehrmethoden und Zusammenarbeitsformen mit den Teilnehmern, wirksame Gestaltung von Unterrichtseinheiten, Erfolgskontrolle, Massnahmen zur Förderung des Lerntransfers (vgl. Belz Lerntransfer im Marketing). Ein einfaches Schulungskonzept zeigt die Tafel 1. Die Entscheide

1–3 betreffen das gesamte Lernprogramm einer Unternehmung; 4–7 beziehen sich auf ein einzelnes Kundenseminar im Rahmen des Gesamtkonzeptes.

Bisher ist Schulung ein wenig entwickeltes Marketing-Instrument. Wir sind überzeugt, dass damit Ziele wie lebendige Interaktion, Nähe zum Kunden und professionelle Partnerschaft besser erreicht werden können. Wirksame Schulung muss vom Lernenden und seinen Problemen ausgehen, deshalb ist Schulung als Marketinginstrument eine Hilfe für ein bedürfnisorientiertes Vorgehen im Markt. Auch das eigene Unternehmen lernt durch die Weitergabe von Wissen und Fähigkeiten.

Literaturverzeichnis

Belz, Christian (1981): **Förderung des Lerntransfers in der überbetrieblichen Weiterbildung von Führungskräften im Marketing,** St.Gallen/Uttwil: Auditorium.

Belz, Christian: **Marketing-Koalitionen,** in: THEXIS 6 (1989) No. 3, 10–15.

Belz, Christian et al. (1991): **Erfolgreiche Leistungssysteme – Anleitung und Beispiele**, Stuttgart: Schäffer/Absatzwirtschaft.

Belz, Christian: **Entwicklung neuer Leistungen aus der Zusammenarbeit mit Kunden,** in: Verband Schweizerischer Marktforscher (Hrsg.): Marktforschung Schweiz, Hergiswil: VSMF 1992, 86–89.

Belz, Christian et al. (1994): **Management von Geschäftsbeziehungen,** Fachbuch Marketing, St.Gallen: THEXIS.

Wichtige Fragen für Ihr Unternehmen!

(Zutreffendes bitte ankreuzen.)

- Ist Ihnen das Renommee Ihrer Unternehmung etwas wert? ☐ ja ☐ nein
- Bedeutet für Sie die Beziehungspflege Ihres Unternehmens viel? ☐ ja ☐ nein
- Ist für Sie der Bekanntheitsgrad Ihrer Firma und Ihrer Produkte wichtig? ☐ ja ☐ nein
- Erachten Sie den optischen Auftritt Ihrer Unternehmung als bedeutungsvoll? ☐ ja ☐ nein
- Sind Sie der Ansicht, dass nur ein professioneller Auftritt Ihrer Firma und deren Führungskräfte zum angestrebten Image verhilft? ☐ ja ☐ nein

Sollten Sie alle Fragen mit JA beantworten, dann sind wir uns einig. pr-kfs, KARL F. SCHNEIDER AG, Agentur für Öffentlichkeitsarbeit, könnte sich einen Einsatz für Ihr Unternehmen vorstellen.
Verlangen Sie die Agenturdokumentation oder vereinbaren Sie mit einem unserer erfahrenen PR-Berater einen unverbindlichen Besprechungstermin.

pr kfs

KARL F. SCHNEIDER AG
Agentur für Öffentlichkeitsarbeit
Rütistrasse 13
CH-8952 Schlieren · Zürich
Telefon 01·731 10 10
Fax 01·731 10 51