

Uwe Göthert. Der Chef von Dale Carnegie Deutschland hat mit seinem Team im Jahr 2017 einen Umsatz von 6,2 Millionen Euro erwirtschaftet. Geholfen hat eine Spezialisierungsstrategie.

Wie sich Dale Carnegie Deutschland neu erfand

PORTRÄT. Seit dem Jahr 2004 ist Uwe Göthert Geschäftsführer des Trainingsanbieters „Dale Carnegie Deutschland“. Aus Anlass des 15. Jubiläums gibt Göthert einen persönlichen Einblick in die Entwicklung seines Unternehmens. Dale Carnegie Deutschland wurde 1953 gegründet und beschäftigt rund 25 Mitarbeiter sowie 25 freie Trainer, die pro Jahr rund 2.000 Trainingstage durchführen.

Foto: DC Deutschland



Das Jahr 2009 war für Dale Carnegie Deutschland, ein rechtlich selbstständiger Lizenznehmer der weltweiten Dale Carnegie Trainingsorganisation, ein Krisenjahr. Aufgeschreckt durch die seit 2008 herrschende Finanzkrise wollte seine Hausbank plötzlich wissen, ob Göthert seine unter der krisenbedingten Nachfrageschwäche leidende Firma überhaupt noch weiterführen wolle und wo künftig die Gewinne herkommen sollten. „Nach einer furchtbar schlaflosen Nacht“, so Göthert, habe er sich zu einer Spezialisierungsstrategie entschlossen und seine Bank damit überzeugt. Die Strategieänderung zwang ihn zu einem konsequenten Personalabbau. „Diese eine Woche im Jahr 2009 war der Wendepunkt in meiner unternehmerischen Laufbahn. Seit diesem Zeitpunkt macht Dale Carnegie Deutschland Gewinne“, berichtet der Chef stolz.

Nie wieder Alleskönner

An zu geringen Gewinnen und gelegentlichen Verlusten war aber nicht nur die Finanzkrise Schuld. „Blicke ich zurück auf die Zeit vor dem Turnaround, sehe ich viele verschiedene Trainings- und Coaching-Aktivitäten: Dale Carnegie engagiert sich für Einzelteilnehmer, Jugendliche, Auszubildende, Paare, Frauennetzwerke, Medienpartner, kleine, mittlere und große Unternehmen“, fasst Göthert die Lage zusammen. „Wir tanzten auf allen Hochzeiten, waren ständig unterwegs, hatten viel zu tun – nur unternehmerisch kamen wir nicht wirklich voran.“

Um den Turnaround 2009 zu schaffen, mussten folgende strategische Fragen beantwortet werden: Wer ist unser Zielkunde? Wem können wir tatsächlich professionelle Unterstützung und echten Mehrwert bieten? Auf dem deutschen Markt gibt es sehr viele kleine Trainingsanbieter und Solotrainer. Jeder behauptet von sich, ein gutes Training zu machen und die Teilnehmer emotional zu erreichen. Wie schaffen wir es, uns als Unternehmen abzuheben von den anderen, ohne uns auf einen Preiskampf einzulassen?

In dieser Orientierungsphase hat sich Göthert sehr von dem Buch „Blue Ocean Strategy“ von W. Chan Kim und Renée Mauborgne beeinflussen lassen. Am Strand des „Red Ocean“ liegt Handtuch an Handtuch. Es herrscht Ballermannstimmung mit aufdringlichen, sich gegenseitig unterbietenden Bierverkäufern. Der „Blue Ocean“ ist der wesentlich attraktivere Ort: Hier gibt es attraktive Angebote. Der Wettbewerb um die Ressourcen ist geringer, das Miteinander entspannter. Die Anzahl der Menschen am Strand der blauen Lagune ist überschaubar. Und die ausgesuchten Gäste in dieser traumhaften Umgebung sind bereit, sich etwas zu gönnen – einen leckeren Cocktail zum Beispiel. Damit war der Weg für Göthert klar beschrieben: raus aus der Wettbewerbsschlacht. Dale Carnegie wollte also der perfekt passende Anbieter für eine klar umrissene Zielgruppe werden. Man wollte einen Expertenstatus. Auf dem Weg zum Experten ließ sich Göthert auch durch ein großes Vorbild inspirieren: den US-Amerikaner und Feuerwehrexperthen Red Adair.



Besondere Orte. Dale Carnegie organisierte für Tankstellenmitarbeiter Servicetrainings direkt vor Ort. Der Bus ist auf der „Zukunft Personal 2019“ zu sehen.

Der Allgemeinheit ist dieser Feuerwehrmann weitgehend unbekannt. Sie ruft bei einem Brand einfach die 112. Doch bei brennenden Gas- und Ölquellen weltweit – ob in Kuwait während des Golfkriegs, in Algerien oder auf einer Nordsee-Plattform – wurde letztlich Red Adair gerufen, der Spezialist für die Bekämpfung von Großbränden. Ohne Zögern. Expertenstatus wurde bei den komplizierten Aufgaben der Feuerbekämpfung nie infrage gestellt: Er kann das, ist glaubwürdig und erfolgreich. „If you think it’s expensive to hire a professional to do the job, wait until you hire an amateur“, scherzte Red Adair einmal.

Weltweit gleich gute Trainingsqualität bieten

Wie machte sich Dale Carnegie auf, zum „Red Adair“ der Trainingsbranche zu werden? Göthert sagte sich: „Jede Firma, die exportiert und im Bereich Vertrieb und Führung einen weltweit einheitlichen Ansatz verfolgt, sollte unsere Nummer im Telefonbuch gespeichert haben – für den Fall, dass sie einen Experten in diesem Bereich benötigt.“ Die weltweite Dale-Carnegie-Organisation kann in erster Linie mit ihrer Internationalität punkten: In 90 Ländern bietet sie gleiche Trainings, gleiche Didaktik und gleiche Methodik an. Überall kann der Kunde das gleiche Ergebnis erzielen. Dieses Alleinstellungsmerkmal war für Göthert der Zugang zum „Blue Ocean“. Dabei konnte er sich auf folgende Stärken berufen:

- globale Reichweite, lokale Expertise
- weltweit einheitliche Trainingsqualität
- professionelle Spezialisierung auf Verkaufs- und Führungstrainings und langjährige Trainingserfahrungen.

Nachdem er seine Positionierung herausgearbeitet hatte, begann die Phase der Kundensuche. Welche Unternehmen könnten am meisten von diesen Stärken profitieren? Für wen ist Dale Carnegie „der“ Experte, nach dem er sucht? „Wir beschreiben unseren Zielkunden so“, sagt Göthert: „Ein Unternehmen, das seine Sales- und Leadership-Kompetenzen ausbauen möchte und seinen Hauptsitz in Deutschland hat, mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt, Niederlassungen in mehr als fünf Ländern aufweist, zu den Marktführern seiner Branche gehört und auf eine lange Firmentradition zurückblickt.“ Neben international agierenden Firmen sind folglich Deutschlands „Hidden Champions“ ideale Wunschpartner für Göthert. Diese Unternehmen investieren das Drei- bis Fünffache in die Aus- und Weiterbildung ihres Personals. Die Branchenführer investieren kontinuierlich in Trainings und Coaching, um ihre Position zu halten. Ihre Verfolger sind bereit, immer mehr zu investieren, weil sie die Nummer eins des Markts einholen wollen. Mit einer so definierten Zielgruppe und einer eindeutigen Positionierung als Grundlagen wurden die Weichen neu gestellt. Alle Aktivitäten, die zwar spannend waren, aber nicht zur strategischen Ausrichtung passen, wurden gestrichen.

Martin Pichler ●