Kapitel 3

Bericht zur Lage der COMTRA AG

Prélude:

Gunny hatte mit Harry vereinbart, dass die wöchentlichen Jour-fixes ab sofort im Seminarraum 12 stattfinden sollten. Der Raum war ursprünglich als Vortragsraum mit klassischer Konferenzbestuhlung für rund achtzig Personen vorgesehen gewesen – entsprechend genutzt worden war er jedoch nie.

In den letzten Jahren diente er mangels Nachfrage als Abstellraum. Und so sah er auch aus. Der kleine, verstaubte 50-Zoll-Fernseher hing trostlos an der Wand, die Tristesse hatte längst Besitz ergriffen. Jetzt lag es an Harry, daraus wieder einen funktionierenden Raum zu machen. Zweieinhalb Tage blieben ihm.
Der Raum sollte später auch für Kundenevents und andere Zwecke genutzt werden – was auch immer Gunny konkret im Kopf hatte. Sein einziger Hinweis an Harry: *Mach es vernünftig. Und es darf ruhig etwas kosten.*

Am vergangenen Wochenende war der gesamte Flur gestrichen worden. Noch am Montagmorgen roch das ganze Zentrum nach frischer Farbe. Türen und Fenster standen seit Samstagabend offen bzw. auf Kippe, in der Hoffnung, der Geruch würde sich bald verflüchtigen. Ein Anfang war gemacht.

Harry saß in der Kantine, wälzte Kataloge und hatte ehrlich gesagt keine rechte Idee, als Tamara und Heiner hereinkamen . Er schilderte ihnen seine Aufgabe und zu dritt gingen sie in Raum 12.

„**Wow, was ist das denn?**“, sagte Heiner. „**Hier war ich ja noch nie, diesen Raum habe ich noch gar nicht gesehen.**“ Er zog die **Aussenjalousien** hoch und öffnete die Fenster.

Harry hatte wenig Hoffnung, das Ganze in der vorgegebenen Zeit zu schaffen. Tamara war da pragmatischer.

„**Lasst uns erst mal den ganzen Kram raustragen und im Keller abstellen. Da ist genug Platz. Danach sauber machen und neu einrichten.**“

Sie blieb stehen, sah sich um.

„**Wenn Gunny den Raum später auch für Kunden nutzen will, sollten wir etwas machen, das ihn überrascht. Wie wäre es mit Bistrotischen im Kaffeehaus-Stil? Drei Personen pro Tisch.**“

„**Bis Freitag?**“, fragte Heiner skeptisch. Dann grinste er.“ **Sportlich. Aber machbar.**“

Harry nickte.

„**Okay. Tamara und ich kümmern uns um zwölf Bistrotische. Heiner, du organisierst einen großen Bildschirm. Wenn er bis Freitagvormittag geliefert wird, passt das.**“

Es war das erste Mal, dass niemand fragte, *was* zu tun sei. Alle legten einfach los.

Harry wollte noch ein paar Leute vom Sportverein anrufen und um Mithilfe bitten.

„**Und wenn du schon telefonierst**“, sagte Tamara, „**weißt du, ob die Maler vom Flur vielleicht Lust auf eine zusätzliche Nachtschicht hätten?**“

Harry winkte ab. Die Flur-Aktion war von Gunny und Otto organisiert worden.

Um 18:30 Uhr traf man sich wieder in Raum 12. Nach ein paar Quertelefonaten war alles geregelt.

Heiner hatte einen 100 Zoll großes **interaktives Touch-Displays** bestellt – Lieferung und Montage am Freitag um neun Uhr, Rücktritt bei Nichteinhaltung.
Die Bistrotische und Stühle sollten bereits am nächsten Abend kommen.

Auf dem Weg zu Raum 12 begegneten sie Otto, der noch Unterlagen für Gunny holte.

„**Na, ihr Nachteulen – konspirative Sitzung?**“

Harry erklärte kurz den Plan. Otto sah Heiner an.

„**Und Du bist der Nordfriese, mit dem ich mal über Autos sprechen sollte?**“

Heiner nickte, gedanklich aber bereits woanders.

„**Gute Aktion**“, sagte Otto in die Runde. „**Braucht ihr Hilfe? Ich hätte ein paar Kontakte.**“

Tamara fragte sofort nach den Malern.

Otto grinste.

„**Ich telefoniere.**“

Kurz darauf füllte sich das Zentrum. Der örtliche Handballverein rückte an – mit der klaren Erwartung, dass irgendwo ein Kasten Bier stehen sollte.

Harry bestellte Bier und Pizza bei ***Paolos Casa della Pizza***.

Nach gut einer Stunde war Raum 12 leergeräumt, alles ordentlich im Keller verstaut. Danach wurde geputzt. Jeder packte mit an. Als Bier und Pizza vertilgt waren, kamen drei Maler mit Otto herein.

Kurz nach drei Uhr morgens war der Raum frisch gestrichen, sauber und bereit für ein neues Leben. Am Donnerstagmorgen roch das Zentrum noch intensiver nach Farbe. Raum 12 blieb verschlossen, die Fenster weit offen. Am Abend wurden die versprochenen Bistrotische geliefert und ein jeder half beim Aufstellen.

Freitagmorgen um 7:30 Uhr kam das Montageteam vom MediaMarkt. Der Bildschirm wurde angebracht, getestet – alles lief. Raum 12 war bereit für Gunny’s Präsentation.

Gegen neun Uhr brachte Otto die Nachricht, dass das Meeting verschoben werden müsse, da Gunny wegen einer dringenden Familienangelegenheit nach Liechtenstein gereist sei.

Die Enttäuschung war spürbar – aber auch Erleichterung. Die Nacht hatte Kraft gekostet.

Harry und Otto holten sich einen Kaffee und gingen noch einmal in Raum 12. Heiner war bereits dort und richtete den Screen für kabellose Verbindungen per Laptop und iPad ein.

„**Wir haben noch etwas Budget**“, sagte Harry. „**Vielleicht sollten wir über einen neuen hygienischen und pflegeleichten Fußbodenbelag nachdenken. Vielleicht ein solides Parkett? Jetzt, wo wir eine Woche gewonnen haben, wäre das doch machbar.**“

Otto nickte.

„**Ich kenne da einen Händler. Ich fahr da gleich mal vorbei.**“

Harry, Otto und Heiner setzten sich für einen Moment gemütlich mit ihrem Kaffee an einen der Bistrotische.

Am folgenden Montag war der Farbgeruch weitgehend verschwunden. Vier Klassen liefen parallel, das Haus war gut gebucht.

Heiner blieb überwiegend in seinem Wohnmobil und arbeitete konzentriert am IT-Konzept für das Zentrum. Hin und wieder kam er nach oben, um mit Harry einzelne Punkte abzustimmen. Dabei arbeitete er neue Fakten zur künftigen Ausrichtung des Zentrums ein und führte etliche Telefongespräche. Es gab noch viel zu organisieren, trotzdem war er sicher, in etwa zehn Tagen ein belastbares, wasserdichtes Konzept vorlegen zu können.

Gunny war am Dienstag wieder da. Vom Lärm der Schleifmaschinen überrascht, ging er dem Geräusch nach und blieb im Türrahmen von Raum 12 stehen. Der Boden wurde gerade abgeschliffen. Ihm gefiel, was er sah.

„**Ist das sehr teuer geworden?**“ fragte er Harry, der plötzlich neben ihm stand.

„**Alles im üblichen Rahmen**“ antwortete Harry – was auch immer „**üblich**“ in diesem Zusammenhang bedeutete.

Tatsächlich hatte Gunny am Mittwochabend der Vorwoche Harry eine Art ***Carte blanche*** erteilt, ohne genau zu wissen, was ihn erwarten würde. Er wollte sehen, wie Harry mit dem Vertrauen umging. Und dieses Vertrauen wurde nicht enttäuscht.

„**Gut gemacht, Junge. Ich bin stolz auf das, was ich hier sehe**“, sagte Gunny – und ging zurück in seinen Besprechungsraum.

Am Freitag war es dann so weit.

Um 12:00 Uhr traf man sich in der Kantine, um sich Pizza und ein Getränk zu holen. Tamara achtete streng darauf, dass alle Teller benutzten und niemand mit einem Pizzastück in der Hand den Raum 12 betrat. Das galt ausdrücklich auch für Gunny.

Als alle ihren Platz gefunden hatten – zehn aus dem Team der Schulungsorganisation, Otto und fünf Trainer –, stand Gunny auf. ans Pult. Er wischte sich noch einmal kurz den Mund mit der Serviette ab, nahm einen großen Schluck Cola und ging ans Pult. Er begann seinen Vortrag.

„**Hallo Leute, ich bin stolz auf euch und möchte mich besonders bei Tamara, Heiner, Harry und Otto bedanken. Toller Einsatz – und ein Ergebnis, das meine Erwartungen weit übertroffen hat.**"

Applaus brandete auf, begleitet von vereinzeltem Johlen. Denn im Schulungszentrum geschah etwas, das es seit langer Zeit nicht mehr gegeben hatte: Aufbruchsstimmung. Und zum ersten Mal wieder eine Zukunft am Horizont.

Es war erstaunlich, was Engagement und echtes Vertrauen in Menschen bewirken konnten. Besonders die Trainer waren von den Veränderungen überrascht. Früher waren sie **No-Names** gewesen, Manövriermasse für einen CEO, der keine Ahnung davon hatte, was sie unterrichteten – und der Wertschätzung mit einer routinierten Dankesfloskel am Ende des Seminars für erledigt hielt.

Jetzt jedoch waren sie spürbar Teil eines „**Winning Teams**". Und das war etwas, was keiner der anderen Anbieter, für die sie arbeiteten, auch nur ansatzweise bieten konnte.

Gunny's Kalkül ging langsam auf: Er band die Trainer an sich, machte sie zu einem Teil der Familie – und gewann damit eine Loyalität, die andere weder bieten konnten, noch wollten.

„**Okay, Folks – danke, dass ihr alle gekommen seid.**

Die letzten drei, eigentlich eher vier Wochen – wenn ich mein Trainer-Gastspiel mitrechne – waren spannender und aufreibender, als ich erwartet hatte. Aber es hat sich gelohnt.

Danke auch für die offenen Gespräche, die wir in den vergangenen zwei Wochen geführt haben. Ich habe viel gefragt und viel erfahren, aber bewusst kaum Antworten gegeben. Das wollte ich so. Und das hole ich jetzt nach – wie versprochen."

Opus Magnum

„Fangen wir mit der häufigsten Frage an:
Haben wir überhaupt noch eine Chance?

Und oft gleich dahinter:
Ist das hier vielleicht nur ein Abschreibprojekt reicher Leute?

Die klare Antwort auf die erste Frage lautet: Ja, wir haben eine Chance – wenn wir sie richtig nutzen. Es wird nicht einfach, aber es ist machbar. Und nein, das hier ist kein Abschreibprojekt. Im Gegenteil: Wir führen die COMTRA jetzt wie ein Start-up. Mit Venture Capital im Rücken. Das bedeutet allerdings auch: Wir müssen liefern. Dazu später mehr.

Nächste große Frage:

Wird eine KI unsere Jobs übernehmen?

Auch hier eine klare Antwort: Nein. Eine KI übernimmt keine Jobs. Sie ist ein mächtiges Werkzeug. Was allerdings passieren wird – und teilweise schon passiert –, ist, dass Menschen, die die KI besser verstehen und besser nutzen können, für andere Jobs infrage kommen, also auch Personen verdrängen können, die weniger gebildet oder weniger engagiert sind. Alles andere ist Angstmacherei von Leuten, die glauben, Ahnung zu haben, sich aber vor allem wichtig machen wollen.

Wir werden Weiterbildung für *alle* Mitarbeitenden fördern – ohne Rückzahlungsverpflichtung. Das war früher einmal modern. Heute machen das, so wie ich es sehe, meist nur noch Unternehmen, die ihren Leuten nicht vertrauen, ein schlechtes Arbeitsumfeld bieten, finanziell klamm sind, oder bei moderner Unternehmensführung nicht aufgepasst haben.

Wenn wir erfolgreich sein wollen, müssen wir zuerst unsere eigene Situation verstehen – und dann die Welt außerhalb dieser Mauern. Nur so können wir die richtigen Entscheidungen treffen und die Maßnahmen ableiten, die es braucht, um wie ein Phönix aufzusteigen.

Unser Ziel muss es sein, intellektuelle und innovative Marktführerschaft in der IT-Weiterbildung zu erreichen – allerdings auf anderen und unkonventionellen Wegen als den bekannten.

Bevor wir über Visionen sprechen, werfen wir einen ersten Blick auf den Status quo unserer eigenen Organisation. Das kann wehtun, ist aber notwendig. Unsere Wettbewerber lasse ich dabei bewusst außen vor. Auch sie kämpfen vermutlich mit ähnlichen Problemen – aber das ist im Moment nicht unser Thema.

Und noch etwas: Das hier ist eine erste Einschätzung. Ich kann falsch liegen. Wenn ihr bessere Fakten habt, meldet euch bitte. Wir brauchen Realität, keine Schönfärberei.“

Gunny nutzte die entstandene Ruhe im Auditorium, schaltete den Screen ein und startete seine Präsentation.

„Noch etwas“, fuhr er fort. **„Es interessiert mich nicht, warum wir in dieser Situation sind oder wer dafür verantwortlich ist oder war. Schuldfragen bringen uns nicht weiter. Ich zeige euch die Probleme, die wir angehen müssen.“**

In seinen Interviews hatte Gunny häufig den Satz gehört: ***„Aber die anderen …“***

Er tauchte immer dann auf, wenn Ziele verfehlt wurden, Entscheidungen stockten oder Veränderungen scheiterten. Der Verweis nach außen klang erklärend, war in Wahrheit aber meist ein Zeichen von Verantwortungsflucht.

Führung beginnt nicht mit dem Vergleich, sondern mit dem eigenen Verantwortungsraum. Solange im eigenen Bereich Unklarheit herrscht – über Ziele, Rollen, Prioritäten oder Konsequenzen –, sind die Fehler anderer irrelevant. Nicht aus moralischen Gründen, sondern aus logischer Konsequenz. Wer führt, gestaltet zuerst dort, wo er Einfluss hat.

Gunny machte eine dieser Pausen, die er so meisterhaft beherrschte.

„Das heißt nicht, dass uns die anderen egal sind. Aber wir schauen später auf sie – nämlich dann, wenn wir vor unserer eigenen Tür aufgeräumt haben.

Ich habe mir im Vorfeld angesehen, welche IT-Bildungsanbieter in Deutschland in Sachen Kundenorientierung und Qualität wirklich Maßstäbe setzen. Es sind nur fünfzehn Bildungszentren, die meinen Anforderungen entsprechen. Alle anderen sind derzeit keine echte Herausforderung.

Und selbst unter diesen fünfzehn gibt es einige, deren Marktauftritt so bescheiden ist, dass ich glaube, sie wissen vermutlich selbst nicht, wie gut sie eigentlich sind. Bescheidenheit ist lobenswert, aber im Business oft fehl am Platz"

„Aber schauen wir zunächst auf die Rolle der COMTRA im Segment der Schulung von Anwendern klassischer PC-Standardprodukte.

Wir haben ein umfangreiches Angebot – bedienen damit aber ausschließlich eine Nachfrage, die nicht von uns ausgeht. Sie wird vollständig von den großen IT-Produktherstellern initiiert und gesteuert. Wir haben nichts Eigenes, wir partizipieren nur. Wir leben von den Ideen und Produkten anderer und machen das Gleiche, was viele andere auch tun.

Einer der Gründe, warum wir so leicht austauschbar sind,

Hinzu kommt ein weiterer, unangenehmer Punkt: Strategisch sind wir für den Erfolg dieser Produkte bedeutungslos geworden. Die Schulung durch privat geführte Bildungsanbieter hat heute keinen messbaren Einfluss mehr auf den Markterfolg der Herstellerprodukte.

Das zeigt sich auch ganz nüchtern in den Zahlen und Dokumenten: Private Bildungsanbieter tauchen in den Annual Reports der großen IT-Hersteller nicht einmal mehr auf. Sie spielen dort schlicht keine Rolle mehr, haben ihren strategischen Wert verloren.

Und die Ironie des Schicksals: Die Hersteller behandeln uns heute genauso, wie wir in der Vergangenheit oft unsere Trainer behandelt haben – als No-Names, als austauschbare Erfüllungsgehilfen. Oder, weniger höflich gesagt: als nützliche Werkzeuge."

Das traf das eigene Rollenverständnis vieler Mitarbeitender ins Mark – und war zugleich Balsam für die Seelen der anwesenden Gasttrainer.

Gunny fuhr fort. Er wolle nun einige Probleme benennen, die ihm unmittelbar aufgefallen seien, sagte er ruhig – und startete seine Präsentation erneut.

„Beginnen wir mit einem Blick auf unsere Homepage.

Auf mich wirkt sie altbacken. Ein bisschen Gelsenkirchener Barock, überladen, ohne jede Form von Sexyness. Funktional mag sie in Ordnung sein – aber es ist keine Seite, die zum Verweilen einlädt, keine, die Lust macht, zu lesen oder weiterzudenken.

Da müssen wir ran. Und zwar dringend. Dafür brauchen wir keine *Techies*, wie man so schön sagt, sondern Menschen, die nachweislich wissen, wie man Interesse weckt und Geschichten erzählt."

Gunny machte erneut eine seiner typischen Pausen.

„Heiner und Otto werden mir Vorschläge für geeignete Agenturen machen, die diese Aufgabe übernehmen könnten.

Er blickte wieder zur Leinwand.

„Zurück zur Homepage.

Ich weiß, dass man gern bei den Nachbarn schaut, wenn man selbst keine Idee hat. Aber was wir dort derzeit präsentieren, ist ehrlich gesagt peinlich.

Wir werben mit *Qualitätsgarantie*, *Durchführungsgarantie* und *praxis-erprobten Trainern*. Das ist hochnotpeinlich – und wird umgehend entfernt! Wenn wir nichts Besseres können, als die Floskeln anderer zu kopieren und sie wie Offenbarungen zu behandeln, dann beweisen wir nur eines: dass wir das Weiterbildungsgeschäft nicht verstanden haben."

Wieder eine kurze Pause.

„Seriöse Weiterbildung garantiert nichts. Sie legt offen, *was* sie tut, *warum* sie es tut – und *woran* sie sich messen lässt.

Diese Inflation von Garantien in der Weiterbildungsbranche ist kein Qualitätsversprechen. Sie ist ein Indikator für inhaltliche Leere. Wir sollten uns nicht in den Echo-Kammern der Unwissenden aufhalten, sondern über den Tellerrand schauen.

Wenn wir einen Maßstab suchen, dann schauen wir zu den wirklich relevanten Bildungseinrichtungen – nach Harvard, zum MIT oder nach Princeton. Dort finden wir Benchmarks, nicht bei unseren Nachbarn."

Also bitte: künftig etwas mehr Denksubstanz. Wenn ein Tech-Riese verkündet, dass um elf Uhr die Bildungsanbieter vom Hochhaus springen, weil KI sie angeblich ersetzen wird –, dann stellen wir uns nicht hinten an. Wir rufen die Feuerwehr.

Ebenso unnötig und kontraproduktiv ist die öffentliche Suche nach Trainern auf unserer Website. Wenn wir das richtige Renommee haben, kommen sie von selbst.
Und wenn sie nicht kommen, ist das kein Rekrutierungsproblem – sondern ein Hinweis darauf, dass wir an unserer Marke und unserem Ruf arbeiten müssen.

Dieser Aufruf ist umgehend zu löschen!

„**Wir haben allerdings noch weitere Probleme zu lösen.**"

- **Uns fehlen belastbare Daten** darüber, warum Kunden bei uns Seminare buchen – was sie wirklich wollen, brauchen und erwarten. Ebenso fehlen uns fundierte Marktdaten über unsere Kundschaft, auf deren Basis sich verlässliche Prognosen erstellen ließen.

- **Unsere CRM-Daten** sind lückenhaft und fehleranfällig. Niemand trägt klare Verantwortung für die Datenqualität, und es existieren keine wirksamen Kontrollprozesse.
- **Unser Buchungssystem** ist veraltet. Zusätzlich arbeiten wir mit unterschiedlichen Software-Release-Ständen auf miteinander korrespondierenden Systemen. Das verkompliziert Prozesse unnötig und schafft Risiken.
- **Unser IT-Konzept** ist weder durchgängig noch kohärent. Hier kann ich allerdings eine erste Entwarnung geben: Heiner arbeitet bereits mit Hochtouren daran. Das neue Konzept wird künftig als verbindliche Roadmap dienen.
- **In der Öffentlichkeit und in der Fachpresse** sind wir praktisch unsichtbar. Public Relations wurden lange Zeit abgelehnt – meist aus Unkenntnis über ihre Bedeutung oder mit abenteuerlichen Begründungen.
- **Achtet bitte auf eure Aussagen und Behauptungen.**
  Mir ist aufgefallen, dass gern Koinzidenz, Korrelation und Kausalität miteinander vermischt werden. Das ist kein akademisches Problem, sondern führt zu falschen Entscheidungen. Bitte in Zukunft nur Aussagen machen, die mit Fakten belegbar sind. Sonst läuft man schnell Gefahr, als unglaubwürdiger Verbal-Erotiker wahrgenommen zu werden,

Gunny machte wieder eine kurze Pause.

„**Und dann gibt es noch einen letzten Punkt –** danach machen wir erst mal eine Pause.

„**Wir nennen uns Bildungsunternehmen. Wir bezeichnen uns selbst als Bildungsexperten. Aber niemand aus unserem Kernteam unterrichtet auch nur eines der Seminare, die wir anbieten.**

Aus meiner Sicht ist das inakzeptabel und gehört abgestellt. Stellen Sie sich eine Unfallklinik vor, in der Chefarzt und Fachärzte keine Approbation haben – und noch nicht einmal einen Druckverband anlegen können."

„**Wie wollen wir glaubwürdig ein Fachgespräch mit unseren Trainern führen, wenn wir sie weder fachlich noch methodisch-didaktisch verstehen und unterstützen können. Der Hinweis auf anderen Bildungsanbieter, die auch keine Seminare halten, ist ein Ausweichen auf wichtige Fragen. Uns sollten die anderen im Augenblickt nicht interessieren, aber wenn es wirklich so ist, so sollten wir es marketingtechnisch nutzen und daraus für uns einen Vorteil ableiten können.**"

Im Raum herrschte eine fast greifbare Stille. So hatte man ihnen die Situation noch nie vor Augen geführt – und viele hatten sie sich selbst auch nie so klar gemacht. Solange sich Kunden anmeldeten, war die Welt in Ordnung gewesen.

Gunny hatte inzwischen fast zwei Stunden gesprochen. Er verließ den Raum und ging in die Kantine, um sich einen Kaffee zu holen. Nur Otto und Heiner folgten ihm.

Die anderen blieben zurück – sichtbar betroffen. Einige hätten gern widersprochen, wussten aber, dass Gunny sofort gefragt hätte, worauf sie ihre Annahmen stützten. Solche Diskussionen führte er grundsätzlich im offenen Kreis, damit alle auf demselben Wissensstand waren.

Und sie wussten auch: Ein kurzer emotionaler Aufschrei würde nicht reichen. Insgeheim mussten sie sich eingestehen, dass Gunny recht hatte. Nach und nach trotteten sie in die Kantine.

Otto versuchte mit ein paar lockeren Bemerkungen die Stimmung etwas aufzuhellen. Es half nicht.

Nach einer Weile fragte Gunny ruhig, ob alle bereit seien für die nächste Runde. Man erhob sich und ging – mehr oder weniger schweigend – zurück in den Seminarraum.

„**Was wir jetzt noch brauchen**“, begann Gunny, „**ist ein nüchterner Blick auf den Markt.**“

„**Seit Corona befindet sich der Markt für IT-Weiterbildung im Bereich der Standardprodukte im Umbruch. Ein Umbruch, den wir auch hier sehr deutlich spüren – und auf den wir reagieren müssen, wenn wir überleben wollen.**“

Er ließ die nächsten Folien erscheinen.

Marktimpact

Market Impact Nr. 1

Die Nachfrage nach IT-Weiterbildung steigt insgesamt – kommt bei uns jedoch nicht an. Im Gegenteil: Unsere Buchungszahlen sind rückläufig.

Quelle: Analyse der Weiterbildungsaufwendungen großer TDAX-Unternehmen auf Basis ihrer Annual Reports.

Market Impact Nr. 2

Private IT-Bildungsanbieter haben für die großen IT-Hersteller ihre strategische Bedeutung weitgehend verloren. Spätestens seit Corona tauchen sie in offiziellen Strategiedokumenten kaum noch explizit auf.

Quelle: Analyse der strategischen Aussagen relevanter Hersteller.

Market Impact Nr. 3

Für Online-Seminare ist regionale Nähe kein relevantes Kriterium mehr. Erreichbarkeit spielt kaum noch eine Rolle. Entscheidend ist heute die Qualität der Seminare und das Renommee der Trainer. Beides entwickelt sich zunehmend zum Killerkriterium.

Wer seine Trainer im Keller versteckt und Qualität nicht belastbar nachweisen kann, wird verlieren.

Hinzu kommen neue Anbieter, die sich konsequent auf Online-Formate spezialisiert haben und diese als „neu“ und „progressiv“ vermarkten. Sie sichern sich wachsende Marktanteile. Die Zeit arbeitet für sie.

Market Impact Nr. 4

Der Einsatz von KI in der Wissensvermittlung ist vermutlich der größte und wichtigste Zukunftsfaktor.
Besser, schneller, zielgerichteter, preiswerter
und mit einem Weiterbildungs-ROI, den klassische Bildungsanbieter mit konventionellen Ansätzen nicht erreichen können.

Allein dieser Faktor wird viele IT-Bildungsanbieter vom Markt drängen. Als Brandbeschleuniger wirken dabei Ignoranz und das Unvermögen der Etablierten, diese Entwicklung rechtzeitig zu erkennen und zu nutzen.

Gunny ließ die Stille einen Moment wirken. Er wusste genau, was diese Analyse ausgelöst hatte. Dann trat er einen Schritt nach vorn und sagte ruhig:

„**Genug der Bestandsaufnahme. Entscheidend ist jetzt, was wir daraus machen.**“

Auf dem Bildschirm erschienen neue Bilder, die Gunny ausführlich und anschaulich kommentierte.

Konsequenzen für die COMTRA

Erstens: Qualität sichtbar und messbar machen.
Durch unabhängige Qualitätssiegel und transparente Teilnehmerbewertungen – vergleichbar mit eKomi, aber trainerbezogen aufgeschlüsselt. Kein Ranking, sondern eine Art *Society* für Trainer, die dauerhaft exzellente Bewertungen erreichen.

Zweitens: Geschwindigkeit erhöhen.
Keine langen Entscheidungsschleifen mehr. Fortschritte und Verbesserungen müssen schnell messbar und sichtbar werden.

Drittens: Ballast abwerfen.
Unnötiges, wenn auch liebgewonnenes Gepäck wird konsequent abgeworfen.
Ab sofort keine Online-Seminare für Standardprodukte.
Keine öffentlichen Suchaufrufe für Trainer – sie kommen von selbst, wenn wir das richtige Renommee aufgebaut haben.
Die Website wird grundlegend überarbeitet: nicht nur technisch, sondern aus Kundensicht emotional, klar und einladend.

Viertens: Public Relations gezielt aufsetzen.
Unsere Kernbotschaften werden definiert, aktiv kommuniziert und kontinuierlich mit Inhalten versorgt. Sichtbarkeit ist kein Selbstzweck, sondern Voraussetzung für Deutungshoheit.

Fünftens: Seminarvertrieb in der bisherigen Form einstellen.
Das notwendige fachliche Tiefenwissen ist dort nicht vorhanden. Der Vertrieb wird künftig als Submarke dem Marketing unterstellt.

Sechstens: Marketing neu denken.
Marketing wird zu einer Analyse-Unit, die Daten nach wissenschaftlichen Standards auswertet und daraus strategische Maßnahmen ableitet – statt lediglich Broschüren zu produzieren.

Siebtens: Administrative Prozesse automatisieren.
Homepage-Updates, Curricula-Anpassungen, Trainerzuordnungen – all das lässt sich weitgehend automatisieren.

Achtens – und das ist mir besonders wichtig:
Die Weiterbildung unserer Mitarbeitenden.
Jede und jeder erhält mindestens fünf qualifizierte Weiterbildungstage pro Jahr.

Gunny machte eine kurze Pause.

„**Wenn unser Anspruch innovative und qualitative Marktführerschaft ist, dann sind das gute Startpunkte. Und jede und jeder hier im Raum ist eingeladen, daran mitzuwirken. Gemeinsam können wir das schaffen.**"

Wieder war fast eine Stunde vergangen. Eine Stunde, die gedrückt begonnen hatte – und nun spürbar Licht zurück in den Raum brachte.

Gunny lächelte kurz.

„**Und damit klar ist, dass das hier mehr ist als Worte und Zukunftsperspektiven, habe ich die Freude, noch ein paar konkrete Ankündigungen zu machen.**"

„**Wir haben den Antrag auf Markenschutz beim DPMA in München gestellt. Unter dem Markennamen COMTRA Pocket® werden wir eine App entwickeln, die konzeptionell an die App der Olympischen Spiele in Paris angelehnt ist. Sie wird unseren Kunden und Partnern kostenfrei zur Verfügung stehen – als persönlicher Begleiter vor, während und nach unseren Veranstaltungen.**"

Wieder ein kurzes Innehalten.

„**Darüber hinaus haben wir unter dem Namen COMTRA B21® den Markenschutz für ein KI-gestütztes Frühwarnsystem für Bildungsanbieter angemeldet. Dieses System werden wir ausgewählten Partnern zur Verfügung stellen. Es soll frühzeitig zeigen, wo sich Märkte, Nachfrage und Kompetenzbedarfe verändern.**"

Er sah in die Runde.

„Mit diesen beiden Produkten wollen wir nicht behaupten, innovativ zu sein – wir wollen es zeigen. Mehr dazu in Kürze.“

Ein zustimmendes Murmeln ging durch den Raum.

Gunny wechselte das Thema.

„Tamara hatte im Gespräch in der vergangenen Woche angedeutet, dass sie mehr machen möchte als nur die Rezeption“, begann er.

„In ihrer Freizeit hat sie jahrelang das Management einer Coverband übernommen, Verträge ausgehandelt, Pressetexte geschrieben – und eine Gruppe testosterongesteuerter Rockmusiker zusammengehalten.“

Leises Lachen.

„Wir haben über die Rolle einer PR-Verantwortlichen gesprochen. Tamara war zunächst überrascht – und zu Recht vorsichtig. Sie bat um ein Assessment.“

Er machte eine kurze Pause.

„Am Dienstag war sie in Köln bei einem renommierten Marketinginstitut. Sie hat das Assessment mit Bravour bestanden. Ab sofort beginnt für sie eine berufsbegleitende neunmonatige Ausbildung zur Marketing- und Kommunikationsmanagerin.“

Gunny nickte ihr zu.

„Glückwunsch, Tamara. Sehr gute Entscheidung!“

Der Applaus kam spontan, ehrlich, lang anhaltend. Tamara wurde von allen Seiten beglückwünscht. Man sah ihr an, dass diese Anerkennung mehr war, als ein Karriereschritt – sie war ein Neuanfang. Gunny wartete, bis sich der Raum beruhigt hatte.

„Aber ich habe noch mehr im Köcher.“

Er lächelte.

„Harry hat in dieser Woche in St. Gallen an der SGBS das Auswahlverfahren für die Zulassung zu einem zweijährigen berufsbegleitenden MBA-Studium erfolgreich bestanden.“

Diesmal war der Applaus lauter, überraschender, beinahe ausgelassen.

Gunny hob beschwichtigend die Hände.

„Und es geht weiter.“

Er wurde wieder ernst.

„Ich freue mich, bekannt geben zu dürfen, dass Heiner ab heute festes Mitglied unseres Teams ist. Er wird sich nicht nur um die IT kümmern, sondern auch die Trainer fachlich begleiten und künftig für deren Auswahl verantwortlich sein.“

Er ließ den Satz wirken.

„**Damit haben wir einen Vollblut-Informatiker im Haus – und sind nicht länger auf externe Hilfe angewiesen, wenn es um Substanz geht.**“

Wieder Applaus. Heiner war bei allen bekannt, respektiert, anerkannt und für seinen trockenen norddeutschen Humor beliebt.

Gunny blieb stehen. Niemand glaubte, dass es das schon gewesen sein konnte.

„**Am Freitag und Montag war ich in Liechtenstein und in der Schweiz“, fuhr er fort.**

„**Unter anderem hatte ich ein gutes Gespräch mit einer Teilnehmerin aus meinem ersten Seminar hier.**“

Er machte eine Pause.

„**Es geht um Frau Dr. Nadine Dielsdorf. Mathematikerin mit Schwerpunkt Large-Data-Analyse, bayessche Statistik und Mustererkennung. Sie versteht KI – und nutzt sie derzeit faktisch auf Expertenniveau in einem Industriekonzern in Basel, während sie sich auf ihre Habilitation vorbereitet.**“

Man konnte spüren, wie sich die Aufmerksamkeit im Raum noch einmal verdichtete.

„Frau **Dr. Dielsdorf hat einige der Thesen und Annahmen, die ich euch heute vorgestellt habe, überprüft – und teilweise falsifiziert.**“

Ein Raunen ging durch den Raum.

Gunny nickte langsam.

„**Sie wird demnächst hier sein.**“

Noch ein Moment Stille.

Dann schloss er:

„**Und nun wünsche ich euch allen ein gutes, ruhiges und erfrischendes Wochenende. Danke fürs Zuhören. Danke für die Offenheit – und danke für die Bereitschaft, gemeinsam mitzugehen und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.**“

Er trat einen Schritt zurück.

Im Bereich der Rhetorik brauchte Gunny keine Nachhilfe. Er wusste, wie man Menschen erreicht, wie man Räume liest – und wie man andere nicht nur bewegt, sondern mitnimmt.

Fortsetzung folgt ....