

Unverwüstlich seit Jahrzehnten

DALE CARNEGIE TRAINING



Foto: Dale Carnegie Training

Sieben Millionen Menschen hat das Unternehmen Carnegie Training seit seiner Gründung 1912 weltweit geschult. Das macht dem Weiterbildungsmulti so schnell keiner nach. In Deutschland allerdings brach das Geschäft Anfang der 90er Jahre ein. Doch Carnegie Training wäre nicht Carnegie Training, wenn es sich davon entmutigen ließe: Mit einer neuen Strategie will das Unternehmen den deutschen Markt zurückerobern.

Preview: ► Der VW-Käfer unter den Selbsthilfebüchern: Warum das Geschäft mit Dale Carnegies Buch „Wie man Freunde gewinnt“ bis heute läuft – und läuft und läuft ► Einfache Weisheiten, Erfahrungsaustausch von Mensch zu Mensch: Was die Carnegie-Methode so erfolgreich macht ► International top, in Deutschland fast schon ein Flop: Warum das Deutschland-Geschäft von Carnegie Training in den 90er Jahren einbrach ► Rückeroberungsstrategie: Wie Carnegie Training am deutschen Markt mit neuer Führung, neuen Zielgruppen im Visier und neuen Trainingsformaten wieder erfolgreich werden will ► Personal-Engpass: Welche Trainer-Typen Carnegie Deutschland braucht und sucht

■ Ortstermin Marienplatz, München. Die größte Buchhandlung Deutschlands präsentiert Selbsthilfebücher en masse in ihrer Auslage. „Meine Stressbalance“, „Keine Angst vor der Akquise“, „Jeden Tag weniger ärgern“ und „30 Minuten Business Quigong“ rufen die bunten Buchcover dem Kunden zu. Stapelweise liegen diese gedruckten Trainingsinhalte auf den Tischen im dritten Stock. Alle Titel sind Neuerscheinungen – vergangenes Jahr geschrieben, dieses Jahr im Verkauf, nächstes Jahr vergessen.

Aber für ein Werk scheint jenes eiserne Gesetz des Buchmarketings nicht zu gelten: „Wie man Freunde gewinnt. Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden“ liegt zwar auch auf dem Tisch mit den Selbsthilfe-Ratgebern. Aber wer die ersten Seiten des Buches durchblättert, merkt: Hier ist etwas anders. Autor Dale Carnegie, er lebte von 1888-1955, brachte das Werk schon vor 70 Jahren auf den Markt. Seither ist „Wie man Freunde gewinnt“ so etwas wie der VW-Käfer im Geschäft mit den Ratgeberbüchern. „Das Buch läuft und läuft und läuft“, freut sich Angelika Schwarz, die beim Scherz-Verlag für das Werk verantwortlich ist. Der Carnegie-Titel wird auf dem deutschen Markt mittlerweile in der 45. Auflage verbreitet.

Carnegie bricht seit Jahrzehnten Verkaufsrekorde

Nur wenige Titel schaffen so gute Verkaufszahlen. Auf 5.000 verkaufte Exemplare bringt es ein Management- oder Selbsttrainingbuch während seiner gesamten Lebens-

zeit, die mal ein, mal zwei Jahre dauert – wenn es gut läuft. Eine lächerlich kleine Verkaufszahl. Denn dieselben 5.000 Exemplare schafft die Schrift des Gurus in 14 Tagen, und das nur auf dem deutschsprachigen Markt. Das summiert sich zu 800.000 Verkäufen allein in jenen neun Jahren, seit der Scherz-Verlag, Frankfurt, das Werk in seinem Programm hat. So viel Freude machte Carnegie seinen Verlegern schon immer. Bereits die Erstausgabe, die der US-Autor damals auf „bestenfalls 30.000 Verkäufe“ taxierte, brach alle Rekorde. Die Druckmaschinen standen nach dem Erscheinungstag des Buches nicht mehr still – allein bis April 1937 musste der Verlag dreißig Mal nachdrucken, „How to win Friends“, wie die amerikanische Originalausgabe heißt, fand in dieser kurzen Zeit 330.000 Käufer.

Seitdem ist Carnegie eine Marke. „Sie steht wie keine andere für positives Denken“, sagt Günter F. Gross, Strategie-Experte und selbst Bestsellerautor („Beruflich Profi – privat Amateur?“, bislang 19 Auflagen). Ihr Schöpfer habe gezeigt, wie viel mit Wohlwollen, freundschaftlicher Haltung und Friedfertigkeit erreichbar sei. „Das war eine echte Pionierleistung“, sagt der Münchner, der seit 1953 als Berater tätig ist. Damals wie heute treffen die Empfehlungen des amerikanischen Altmeisters auf offene Ohren: Man soll die Welt mit den Augen seiner Mitmenschen sehen, zuhören, Kritik immer positiv formulieren, dem Gegenüber den Gesichtverlust ersparen – und reichlich loben. Tipps dieses Typs tragen den Leser durch die 303 Seiten.

Dasselbe Wissen können Berufstätige und Unternehmen auch als Seminarformat kaufen: Dale Carnegie Training ist der Dienstleister zum Buch, einer der wenigen Global Player im Trainingsgeschäft. Angetrieben durch den Erfolg der Bücher, die rund um den Globus verkauft werden, bietet das Unternehmen mit Hauptsitz in New York weltweit Kurse nach den Rezepten seines Schöpfers an. Eines der Standardprodukte ist ein Zwölf-Abende-Kurs, der lehrt, wie man seine Mitmenschen überzeugt, wie man kritisiert, ohne zu verletzen, wie man Mitstreiter um sich scharft und zur Leistung führt. Sieben Millionen Menschen haben seit

der Gründung 1912 an Kursen teilgenommen, das sind so viele wie die Schweiz Einwohner hat. Geschätzte 85.000 Teilnehmer kommen im Jahr zu den Trainings, die das Unternehmen weltweit anbietet (siehe dazu auch Interview mit dem CEO von Carnegie Training, Seite 60).

Carnegies Erfolgsgeheimnis: Viel Praxis, wenig Theorie

„Keine Theorie, das Lernen ist schon die Umsetzung“, so lautet das seit der Gründerzeit erfolgreiche Credo. Absolventen von Carnegie-Trainings berichten immer wieder, ihr Führungsverhalten habe sich verbessert, sie kommunizierten wirksamer im Job und können mit mehr Erfolg öffentlich reden und Ziele leichter erreichen. Ein Beispiel: Christian Magel, Gründer und Marketingleiter des Mobilfunkanbieters Simyo, Düsseldorf, besuchte seinen Kurs im Jahr

Service

Buchtipps

► **Dale Carnegie: Wie man Freunde gewinnt. Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden.** Fischer Taschenbücher, Frankfurt/Main 2006, ISBN 978-3-596-17069-2, 7 Euro. In Carnegies Blitzerfolg von 1937, einem Klassiker unter den Ratgeber-Büchern, zeigt der Autor, wie es gelingt, andere Menschen für sich zu gewinnen und sie zu überzeugen.

► **Dale Carnegie: Sorge dich nicht, lebe. Die Kunst zu einem von Ängsten und Aufregungen befreiten Leben zu finden.** Fischer Taschenbücher, Frankfurt/Main 2003, ISBN 978-3-596-50692-7, 9,95 Euro. In seinem zweiten großen Wurf zeigt Carnegie Mittel und Wege zur Bewältigung von Alltags-ängsten und -sorgen auf.

Linktipp

Unter www.dalecarnegie.de findet sich das aktuelle Angebot der deutschen Dale-Carnegie-Dependance.

2004. Zwölf Wochen lang pilgerte er immer dienstags nach der Arbeit zum Training.

Der typische Kurs hat 20 bis 40 Teilnehmer. Jeder bringt die Erfahrungen aus seinem Arbeitsumfeld mit, Themen und Fragen werden von den Teilnehmern gemeinsam bearbeitet. Magel probiert es mit der Übung „Ich lerne, meine Mitarbeiter zu loben“. An einem der Abende gibt er im Kurs seinen Plan bekannt, zurück im Alltag setzt er diesen um: „Nach dem nächsten Team-Meeting im Betrieb habe ich jedem Mitarbeiter ein offenes, uneingeschränktes Lob gegeben“, so der Marketing-Chef. Über den Erfolg ist er einigermaßen verblüfft. Es habe sofort gewirkt, es sei eine starke Verbundenheit entstanden. Diese Erfahrung trägt Magel in der folgenden Woche mit in den Kurs. Weil es seine Kurskollegen ebenso machen, wird jeder der 12 Abende ein Fest des Gelingens. „Da entwickelt sich schnell eine ungeheure Motivation. Die Kursteilnehmer geben sich gegenseitig Feedback, man bestärkt und verbessert sich“, erinnert sich Magel noch heute gern.

Auch Carnegie-Teilnehmer Martin Lörtcher bemerkt anerkennend: „Es gibt keinen Trainer, der vorne steht und stundenlang doziert. Die Teilnehmer sind der Mittelpunkt.“ Der Geschäftsführer der Hugelshofer Transport AG, Frauenfeld, ist Vorgesetzter von 180 Mitarbeitern. Er wollte sein Führungsverhalten, seine Reaktionen in Problemsituationen und die Sozialkompetenz verbessern. Durch eine Info-Broschüre erfuhr er von dem Kurs – und schrieb sich im Jahr 2005 ein. Für ihn waren die Abende eine Totalreflexion aller möglichen Situationen, die im Beruf vorkommen: „Wir haben pausenlos Rollenspiele trainiert, Kritikgespräche simuliert, Vorträge, Fragen und Zuhören geübt“, beschreibt er die spielerische Atmosphäre in der 26-Teilnehmer-Gruppe, die sich – typisch für die offenen Seminare – jeweils von 19 bis 23 Uhr traf.

In Deutschland ist wenig spürbar vom Glanz der Weltmarke

Das Teilnehmerlob mag darüber hinwegtäuschen. Doch auf dem deutschen Trainingsmarkt ist vom Glanz der Weltmarke derzeit nicht viel zu spüren. Heute bringt es die deutsche Dependence des Positiv-Denken-Unternehmens – die Dale Carnegie Deutschland DCD Training GmbH, die seit 2004 ihren Hauptsitz in München hat – auf gerade mal 1.000 Teilnehmer im Jahr. Das ist nicht viel, strömten doch in den 80er Jahren deutlich mehr Menschen in die Kurse. „Wir kamen auf über 5.000 Teilnehmer im Jahr“, beschreibt Dieter Alten die damalige Markt-



„Wir sorgen für Resultate. Die Trainings helfen unseren Kunden, bessere Betriebsergebnisse zu erzielen.“

Uwe Göthert führt mit Thor Olafsson die Dale Carnegie Deutschland Training GmbH, den deutschen Master-Lizenzträger des weltweit agierenden Unternehmens Carnegie Training, mit Unternehmenszentrale in München. Kontakt: www.dalecarnegie.de

macht. Alten ist der, der die Marke in Deutschland groß gemacht hat. Nachdem ein Amerikaner als Entwicklungshelfer den Markt ab 1965 aufgebaut hatte, übernahm der Hamburger neun Jahre später das Geschäft – und nutzte geschickt das Interesse, das auch Berufstätige dem Thema positives Denken entgegenbrachten. In besten Zeiten beschäftigte er 65 haupt- und nebenamtliche Trainer. Heute sind es nur noch knapp ein Drittel.

„Wir hatten überall Trainer, sogar in vielen Kleinstädten gab es Angebote“, erinnert sich auch Hans Edelhäuser gerne an den Aufschwung. Edelhäuser war selbst Teil davon. 1986 nahm er an seinem ersten Training teil, wenig später wurde er Trainer und gab dafür seine Führungsposition in der Möbelindustrie auf. Er stieg hauptberuflich ein, was sich schnell als der richtige Weg erwies: „Ich hatte sogar Wartelisten für meine Seminare“, beschreibt er den Erfolg von damals.

Carnegies Franchise-System in Deutschland: Ein Flop

Indes: Der Erfolg in Serie endete 1992. Für Dale Carnegie Deutschland brachen schwere Zeiten an. Dieter Alten gab seine Master-Lizenz auf – und die New Yorker Zentrale traf eine folgenschwere Entscheidung: Der deutsche Markt wurde in fünf Unterlizenzen aufgeteilt, eine Master-Lizenz für den Gesamtmarkt gab es nicht mehr. „New York hoffte damit, mehr Geschäft zu machen als mit nur einem Lizenznehmer an der Spitze“, sagt Willi Zander, der in dieser Zeit als einer der erfolgreichsten Trainer für das Unternehmen arbeitete.

Aber die erhoffte Entwicklung trat nicht ein, das Konzept mit den kleinen Fürstentümern funktionierte nicht. Es zeigte sich, dass nicht jeder gute Trainer auch ein guter Unternehmer ist, der das ihm zugeteilte Lizenzgebiet pflegt und vor allem weiterentwickelt und neue Kunden aufbaut. Drei

Lizenznehmer hörten auf, darunter über viele Jahre bewährte Trainer wie Hans-Dieter Kulhay, Köln, und Jürgen Kramer, Hamburg. Trotz hervorragender Einzelleistungen der verbleibenden Mannschaft reichte das Geschäft nicht mehr an die alten Höhen heran. Der Strategiegeber an der Spitze fehlte.

Heute aber läuft der Neustart. Eine neue Führung will an die alten Erfolge anknüpfen. Dafür hat die New Yorker Zentrale zwei Goldjungen aus Island einfliegen lassen, Thor Olafsson und Helgi Oskarsson. Beide haben ihr Gesellenstück im hohen Norden abgeliefert. Den dortigen Markt führten sie innerhalb von 5 Jahren zu einem Riesenerfolg, soweit das in einem Land mit 300.000 Einwohnern geht. Jetzt streben Olafsson und Compagnon nach mehr – sie wollen mit ihrem in Island erprobten Erfolgsrezept den deutschen Markt zurückerobern. 2004 übernahmen die beiden, gemeinsam mit ihrem deutschen Partner Uwe Göthert, die Master-Lizenz für das ganze Land und richteten die neue Unternehmenszentrale in München ein. Göthert führt das operative Geschäft, Olafsson ist Director Product Quality, Oskarsson wirkt als Teilhaber im Hintergrund und hat seinen Dienstsitz in Island behalten.

Strategiewechsel: Firmenseminare statt offener Trainings

Damit einher geht ein Strategiewechsel. Das offene Carnegie-Training für Hausfrauen, Studenten und Berufstätige vom Handwerksmeister bis zum Manager ist ein Auslaufmodell. Zwar soll das Produkt nicht ganz stillgelegt werden – aber das Hauptgeschäft machen künftig interne Firmenseminare. „Mitarbeiter produktiver machen, messbare Resultate erzielen“, beschreibt Thor Olafsson das Credo, mit dem er in die Verkaufsgespräche bei seinen Firmenkunden geht. Teilnehmer-Zielgruppe ist das mittlere und obere Management. „Die Angebotsformate werden auf den Bedarf des

Kunden abgestimmt“, beschreibt Deutschland-Geschäftsführer Göthert das Vorgehen.

Was er damit meint: Das Carnegie-Standardseminar ist nicht mehr das Maß aller Dinge. Zwölf Trainingstermine, verteilt auf drei Monate, passen nicht in jeden Betrieb. Viele Kunden wollen es kürzer, schneller oder einfach nur weniger intensiv. Für Göthert und seine isländischen Kollegen ist das eine Gratwanderung. „Wie viele Zugeständnisse darf man an den Zeitgeist des Bildungskonsums in kleinen Häppchen machen, ohne die Kernkompetenz zu verwässern?“, lautet die strategische Frage, die sich das Trio stellen muss. Denn Carnegies Stärke ist nicht die Verbreitung von Inhalten, sondern die Verhaltensänderung bei den Teilnehmern. Die aber braucht Zeit, Nachhaltigkeit und ständige Wiederholung; mit einem anderthalb-Tage-Schnellkurs ist sie kaum zu haben.

Aber das Trio aus München gibt sich optimistisch. „Der Aufbau des Geschäfts befindet sich auf gutem Weg“, heißt es aus dem Unternehmen. Zahlen nennt DCD nicht, aber der deutsche Markt sei derzeit gut für einen Umsatz „in siebenstelliger Höhe“. 700 Trainertage wurden dieses Jahr verkauft. Mit einzelnen Großkunden erziele man bereits Geschäfte von 200.000 Euro und mehr.

Auch zur weiteren Expansion bestehen positive Erwartungen. „Wir rechnen 2007 mit einem Wachstum von 60 bis 80 Prozent“, sagt der Geschäftsführer. Auf ein mittelfristiges Ziel umgerechnet heißt das: Die deutschen Master-Lizenznehmer wollen bis 2011 um die 10 bis 15 Millionen Euro Umsatz in den Büchern haben. Das ist doppelt so viel, wie das Universitätsseminar der Wirtschaft der ESMT heute einfährt.

Aktuelles Problem: Zu wenig geeigneter Trainernachwuchs

Noch freilich gibt es einen Flaschenhals: Es sind nicht genügend Trainer an Bord. Eigentlich müsste Carnegie Training Deutschland ein großes Schild „Trainer gesucht“ in die Fenster ihres Büros in München hängen. 17 Trainer sind bereits im Einsatz, davon 9 fest angestellt. Aber es könnten mehr sein. „Wir würden heute schon mehr Geschäft machen, wenn unsere Kapazität größer wäre“, sagt Mitinhaber Olafsson, der intern für die Geschäftsentwicklung zuständig ist. Doch die Inhaber sind wählerisch, sie nehmen nicht jeden. Willkommen sind Anfänger im Trainingsgeschäft, die über Berufs- und Führungserfahrung aus einer Position im Management verfügen. Diese werden durch eine ein bis zwei Jahre dauernde Ausbildung geschleust, bis sie selbstständig

arbeiten können. Die Ausbildung kann nebenberuflich absolviert werden. Etablierte Trainer dagegen, die ihren Bauchladen mit Carnegie-Trainings erweitern wollen, nimmt Olafsson in der Regel nicht auf. „Die haben meist Probleme, sich voll auf unsere Dienstleistung einzustellen.“

Indes: Trotz des derzeitigen personellen Engpasses lassen die drei Inhaber keinen Zweifel an ihren Wachstumsplänen. Neben dem bestehenden Standort sollen die weißen

Flecken auf der Landkarte erschlossen werden. „Frankfurt eröffnet im Frühjahr 2007, Köln im Herbst“, beschreibt der Geschäftsführer den Plan für die nächsten zwölf Monate. Drei weitere Großstädte sollen folgen. Ein flottes Tempo. Doch Optimismus gehört für die Erben Dale Carnegies zum Geschäft. Schließlich trug der zweite Weltbestseller aus der Feder des Meisters den Titel: „Sorge dich nicht, lebe!“

Axel Gloger ■

Dale Carnegie: Vita eines Selfmademan

Unglamuröser Anfang: Carnegies frühe Jahre

Dale Carnegie (1888 bis 1955) wird in die Familie eines Kleinfarmers in Maryville, US-Bundesstaat Missouri, geboren. „Profi für Misserfolge“, so lässt sich das Motto seiner ersten Berufsjahre beschreiben. Er scheiterte als Farmer, Schullehrer, Schauspieler, Journalist und Investor. Mit den Schlussfolgerungen aus seinen Flops in Serie aber legte er den Grundstein für den bis heute andauernden Erfolg seiner Ideen. Am Anfang seines Wirkens als Kommunikations-, Rede- und Motivationstrainer steht ein Rednerwettbewerb, den er nach mehreren Anläufen und zähem Üben gewinnt.

Einsatz als Rhetoriktrainer: Carnegies Aufstieg

Die Wende zum Positiven ist damit gelegt: 1912 bewirbt sich der damals 24-Jährige bei der Abendschule des CVJM (deren Eigenwerbung: „Bereiten Sie sich jetzt auf einen besseren Job vor“) in New York; er will mit einem eigenen Kurs als Rhetoriktrainer einsteigen. Als der Leiter der Schule ihm das übliche Honorar von zwei Dollar pro Stunde verwehrt, weil er das Training für aussichtslos hält, macht Carnegie sein Gegenangebot: „Ich würde auf Basis einer Gewinnbeteiligung trainieren.“ So kommt der erste Kurs zustande. Der Trainer lässt seine Teilnehmer kurze Stegreifreden halten – und schafft damit das Grundprinzip der Carnegie-Trainings: Teilnehmergegenerierte Inhalte, Feedback und Interaktion sind dessen Säulen. Sein Angebot ist rasch so erfolgreich, dass ihm die Gewinnbeteiligung 30 Dollar pro Abend einbringt, ein Vielfaches des versprochenen Festhonorars.

Auf dem Weg zum Weltruhm: Carnegies Erfolg als Autor

Schnell wird Carnegie über die Grenzen New Yorks bekannt, gibt seine Trainings in zahlreichen Städten der USA. Mangels begleitender Literatur für seine Teilnehmer beginnt er mit den Vorarbeiten zu einem Buch: Über anderthalb Jahre hinweg ist er tagsüber meist in Bibliotheken, wo er Biografien erfolgreicher Menschen von der Antike bis in seine Zeit auswertet. Überdies spricht er mit Industriemagnaten, Politikern und den großen Schauspielern von damals, um dem Geheimnis ihrer Erfolge auf die Spur zu kommen. Die Ergebnisse lässt er in seine Trainings einfließen – und schreibt das Buch „Wie man Freunde gewinnt. Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden“, das ein spontaner Erfolg wird. Bis heute ist es in 38 Sprachen übersetzt worden und fand 50 Millionen Käufer.

Herr über ein Imperium: Carnegie als Global Player

Einen wichtigen strategischen Schritt vollzieht Carnegie im Jahr 1944: Er schafft es, die Trainingsleistung von seiner Person loszulösen. Sein damaliges Unternehmen, Dale Carnegie & Associates, vergibt Lizenzen für das Trainingssystem und seine Inhalte. Damit ist der Grundstein für die Verbreitung des Angebots in aller Welt gelegt. Gleichzeitig sorgt das Lizenzsystem dafür, dass das Trainingsunternehmen nach Carnegies Tod im Jahr 1955 weiterlaufen kann. Die Verantwortung ist zu diesem Zeitpunkt längst dezentralisiert: Lizenznehmer sind Träger und Motor des Erfolges.



Foto: Dale Carnegie Training

Mit Standard-Trainings global erfolgreich

CARNEGIE-CEO PETER HANDAL IM INTERVIEW

■ **Weiterbildungs-Multi Dale Carnegie & Associates ist in den wichtigen Wirtschaftsregionen der Welt vertreten. Von der New Yorker Zentrale koordiniert das Unternehmen seine Aktivitäten. Wie es mit seinem Trainingsprogramm auf die Anforderungen der globalisierten Wirtschaft antwortet – darüber sprach managerSeminare mit Peter Handal, CEO und weltweiter Chef von Dale Carnegie & Associates.**

Dale Carnegies Buch „Wie man Freunde gewinnt“ ist jetzt 70 Jahre alt. Müssen Sie nicht langsam mal den Inhalt aktualisieren?

Peter Handal: Genau das haben wir versucht. Schließlich hat sich die Berufswelt seit den dreißiger Jahren sehr verändert. Als das Werk auf den Markt kam, war es für Leser geschrieben, die noch keinen PC, kein Mobiltelefon und kein Düsenflugzeug kannten. Wir haben es also versucht – nur um nach kurzer Zeit festzustellen, dass es nicht geht. Carnegie hat seinen Lesern erklärt, wie die Wesenszüge jedes Menschen funktionieren. Es geht um zwischenmenschliche Kommunikation, um Überzeugungskraft und das Erreichen von Zielen. Die Kernideen, die der Altmeister dazu formuliert hat, haben sich seit 1936 nicht verändert. Das Buch ist in seinem Genre ein Klassiker geworden, den man nicht umschreiben muss.

Sind die Trainings von Dale Carnegie so ein Verkaufsschlager wie die Bücher?

Handal: Ich darf zunächst sagen: Wir sind eine globale Marke, das Unternehmen ist in über 75 Ländern der Welt aktiv. Starke Nachfrage verspüren wir vor allem dort, wo sich die Wachstumszentren der Weltwirtschaft befinden. In Indien etwa gibt es einen großen Bedarf an Trainingsleistungen. Die Menschen wollen lernen, wollen im Beruf weiterkommen. Die Agenda auf dem Subkontinent lautet für uns: Wir müssen möglichst schnell möglichst viele Trainer aufbauen, die unseren Qualitätsmaßstäben genügen. Die Nachfrage ist enorm, Indien und Ägypten übrigens sind die am schnellsten wachsenden Märkte für unsere Trainingsleistungen.

Helpen die Bücher des großen Meisters, die Trainings zu verkaufen?

Handal: Natürlich verleiht uns die Bekanntheit von „Wie man Freunde gewinnt“ und „Sorge Dich nicht, lebe“ Rückenwind. Eine kleine Anekdote dazu: In China habe ich einen Staatssekretär im Bildungsministerium getroffen. Ich lenkte das Gespräch auf die Bücher und wollte erklären, worum es geht. Mein Gegenüber winkte mit einem Lächeln ab: 'Kenne ich, habe ich gelesen.' Ähnlich erging es mir auch in Indien. Generell gilt: Die Bücher stärken die Marke Dale Carnegie, weil sie uns auf dem Massenmarkt überall auf der Welt sichtbar machen, aber zu direkten Verkäufen von Trainingsleistun-

gen führen sie nur selten. Das gilt für Deutschland und Europa ebenso wie für den Rest der Welt.

Sie verkaufen überall auf der Welt das Zwölf-Wochen-Standardseminar und dessen kompaktere Abkömmlinge. Das erinnert ein wenig an McDonalds, dessen Imbisslokale in Berlin, Kuala Lumpur und Peking Hamburger desselben Typs verkaufen. Warum funktioniert das auch im Trainingsgeschäft?

Handal: Weil es einen weltweiten Bedarf an standardisierten Trainingsprodukten gibt, den wir bedienen. Unser Schwerpunkt liegt heute nicht mehr im Geschäft mit Privatpersonen, sondern in Dienstleistungen für Firmenkunden. 95 Prozent unserer Teilnehmer kommen auf Firmenrechnung. Wir haben heute mit vielen global tätigen Unternehmen Rahmenvereinbarungen abgeschlossen. In diesem Fall will der Kunde an allen seinen Standorten dieselbe Qualität mit einheitlichen Inhalten haben. Ein weltweit tätiger Konzern kann in München oder Peking denselben Trainingsbaustein buchen.

Nun ist Carnegie Training wahrlich nicht der einzige Anbieter, der Seminare zu Soft-Skill-Themen wie etwa Persönlichkeit, Verkauf und Vertrieb anbietet. Der Markt ist voll von Konkurrenten, die alle mit ähnlichen Versprechen werben. Was unterscheidet Sie?



Peter V. Handal ist seit dem Jahr 2000 Präsident und CEO von Dale Carnegie & Associates, New York. Zuvor war Handal CEO eines international aufgestellten Unternehmens für Kinderbekleidung und arbeitete für die Firma Exxon in den Departments Finanzen und New Investment. Handal ist CEO und Organisationsentwickler der Immobilienfirma J4P Associates in Baltimore, Präsident der Management-Beratung COWI International Group und Aufsichtsratsmitglied verschiedener öffentlicher und privatwirtschaftlicher Organisationen in den USA und in Europa.

Handal: Wir haben schon mit interaktiven Methoden gearbeitet, als es viele der heutigen Anbieter am Markt noch gar nicht gab. Seit den ersten Kursen, die Dale Carnegie selbst im Jahr 1912 gegeben hat, wird bei uns interaktiv gearbeitet. Diese langjährige Praxis gibt uns einen Vorsprung. Wir wissen recht genau, was wir tun müssen, um Teilnehmer einen wichtigen Teil der Trainingsinhalte selbst generieren zu lassen. Bei uns konsumieren die Teilnehmer nicht, sie arbeiten. Lernen und Anwenden finden gleichzeitig statt, das sorgt dafür, dass das Gelernte auch den Weg in den Arbeitsalltag findet.

In Ihrem weltweiten Netz würde sich E-Learning anbieten. Sie könnten dann auch solche Teilnehmer erreichen, für die der nächste Klassenraum-Kurs unerreichbar ist. Nutzen Sie die Technologie?

Handal: Wir haben experimentiert. Es gab als Test ein internetbasiertes Training, es hätte den Teilnehmern ermöglicht, am PC zu lernen. Aber das Ergebnis dieses Tests hat eher unsere Kernkompetenz gestärkt – Dale Carnegies Inhalte funktionieren dann, wenn sie von Person zu Person (P2P) überspringen können. Das geht eben nur im Klassenraum durch direkte Energieübertragung, einsam am Bildschirm ist das nicht effektiv. Wir haben das Thema E-Learning nicht weiter verfolgt. Nur bei der Vor- und Nachbereitung der Trainings können die Teilnehmer auf Material aus dem PC zurückgreifen.