

## Protokoll

### Arbeitskreis „Strategien der aktiven Marktbearbeitung“

**Ort:** Berlin  
**Datum/Uhrzeit:** 24. Mai 2011, 11:00 – 16:00 Uhr  
**Teilnehmer:** Siehe Anhang

**Protokoll:** Ariane Weiß

#### Tagesordnungspunkte:

1. Begrüßung und Einführung
2. Marktfähigkeit von Qualifizierungsberatung – aktive Marktbearbeitung
3. Marktbearbeitung – Erfahrungen aus der Praxis
4. Strategien zur aktiven Marktbearbeitung
  - aktive Akquise
  - Professionalisierung der Beratung

## TOP 1: Begrüßung und Einführung

Den Teilnehmenden wurden die Ergebnisse der bisherigen Arbeitskreise vorgestellt und erläutert, wie sich das aktuelle Programm darauf bezieht. Angebotsorientierung lautet das Stichwort des Arbeitskreises, dafür sind Strategien einer aktiven Akquise und ein professionelles Beratungsangebot notwendig. Um dies zu gewährleisten sind entsprechende Qualitätsstandards und eine aktive Steuerung der Beratungsarbeit erforderlich.

## TOP 2: Marktfähigkeit von Qualifizierungsberatung – aktive Marktbearbeitung

Im Einführungsvortrag wurde zunächst geklärt, wie „Marktfähigkeit“ definiert werden kann. Marktfähigkeit ist die momentane Bereitschaft eines Teils der Nachfrager, das Angebot eines Anbieters in Anspruch zu nehmen und dann gegeben, wenn der Nachfrager in dem Angebot einen Wert erkennt, der die entstehenden Kosten überwiegt. Im Kontext der Qualifizierungsberatung sollte die Anbieterseite Transparenz herstellen, Nutzen und Mehrwert klar kommunizieren und ein qualitatives und professionelles Angebot auf den Markt bringen. Die Unternehmen benötigen ihrerseits ein passgenaues Angebot, aber auch eine entsprechende Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit. Möchte man ein marktfähiges Angebot auf den Markt bringen, müssen diese Kriterien erfüllt sein. Die Ausgangslage der Qualifizierungsberatung (intransparentes Leistungsprofil, Angebotslücken, diskontinuierliche Strukturen, keine einheitlichen/vergleichbaren Qualitätsstandards etc.) führt allerdings dazu, dass nur eine bedingte Marktfähigkeit der Dienstleistung vorhanden ist.

Der Wechsel von der Nachfrage- zur Angebotsorientierung durch aktive und passgenaue Akquise sowie durch ein professionelles Beratungsangebot sind ein Weg, der bedingten Marktfähigkeit zu begegnen. Zentraler Aspekt der Angebotsorientierung ist, dass das Angebot nicht ausschließlich auf die manifesten Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist, sondern dass Anforderungen und Bedürfnisse der Betriebe mit einem latenten Beratungsbedarf umfassender berücksichtigt werden müssen. Dabei ist die doppelte Latenz zu beachten: Betriebe können ein Problem, das mit Weiterbildung gelöst werden kann, nicht erkennen oder aber sie können das Problem zwar erkennen, aber nicht, dass dieses Problem durch Weiterbildung gelöst werden kann. Oder aber sie erkennen das Problem, wissen, dass es durch Weiterbildung gelöst werden kann, sie erkennen aber keinen Beratungsbedarf. Da der Großteil der Betriebe diese doppelte Latenz aufweist, ist bei der Gestaltung des Angebots wichtig, auf diese Anforderungen und Bedürfnisse einzugehen.

## TOP 3: Marktbearbeitung – Erfahrungen aus der Praxis

Wie der Zugang zu Unternehmen geschieht, die einen latenten Beratungsbedarf haben, hängt davon ab ob und wie man institutionell eingebunden ist. Oft erfolgt der Zugang über andere Themen, die im institutionellen Kontext angesprochen werden können. Im Lauf der Zusammenarbeit stehen dann nicht selten Qualifizierungsthemen auf dem Programm, die dann entsprechend angegangen werden können. Der Vorteil ist, dass der Berater bereits Kontakt zu dem Unternehmen aufgenommen und bereits ein gewisses Vertrauen aufgebaut hat. Einige Teilnehmende bevorzugen den ganzheitlichen Ansatz, das heißt nicht ausschließlich zu Qualifizierungsfragen zu beraten, sondern zu vielen anderen relevanten Themen. In diesem Spektrum ist Qualifizierungsberatung ein „zentrales Randthema“. Insgesamt ist es einfacher, wenn hinter der Qualifizierungsberatung eine namhafte und anerkannte Institution steht, da die betrieblichen Vertreter dann einen gewissen Vertrauensvorsprung gewähren. Schwieriger ist es in dieser Beziehung bei selbstständigen Beratern, hier wird oft auf die langfristige Begleitung und damit Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen gesetzt. Die langfristige Begleitung

der Unternehmen ist aber in jedem Fall eine wichtige Voraussetzung für den Zugang und den Aufbau von Vertrauen.

Einige Teilnehmende nutzen auch die öffentliche Presse, um den Zugang zu Unternehmen zu finden (Stellenanzeigen, Berichte von Unternehmen in Zeitungen und Zeitschriften, Artikel in unternehmensrelevanten Zeitschriften etc.). Eine andere Möglichkeit, sich über mögliche neue Kunden zu informieren und diese zu akquirieren, besteht im Besuch von Veranstaltungen, an denen die betrieblichen Vertreter teilnehmen (Veranstaltungen der Kammern, Verbände, Sozialpartner etc.). Der ständige Kontakt zu den Vertretern der Branche (Verbände, Vorstände, Veranstaltungen etc.) gewährleistet aktuelles Branchenwissen und Wissen über zukünftige Entwicklungen und Probleme. Mit diesem Wissen ist es einfacher, in die Unternehmen zu gelangen. Auch die Veranstaltung von eigenen Workshops und Informationsveranstaltungen für Unternehmen zu bestimmten Themen der Weiterbildung generieren und binden das Interesse der Unternehmen am Qualifizierungsberatungsangebot. Aber auch weniger konventionelle Aktionen sind denkbar, so kann ein enger und kontinuierlicher Kontakt auch durch gelegentliche Grillabende mit den betrieblichen Vertretern beibehalten werden.

Die Teilnehmenden sind sich einig, dass Fördermittel für die betriebliche Weiterbildung ein guter Türöffner sind, jedoch sind diese nicht als langfristige Lösung denkbar. Das Kostenargument kann jedoch auch anders an die Unternehmen herangetragen werden, denn durch (strategische) Weiterbildung werden langfristig Kosten (Ausschuss, falsche Kommunikation, fehlende Anpassungsqualifikationen, zu besetzende Stellen etc.) eingespart.

## **TOP 4: Strategien zur aktiven Marktbearbeitung: aktive Akquise und professionelles Beratungsangebot**

### **4.1 Aktive Akquise**

Aktive Akquise zur Gewinnung von Unternehmen mit latentem Beratungsbedarf kann durch mehrere Aktivitäten betrieben werden:

- Akquiseformen: Ansprache vor Ort im Betrieb, Telefon, E-Mail
- Netzwerke: Unternehmensnetzwerke, Beraternetzwerke, Weiterbildungsverbände
- Inhalte: demografischer Wandel, Fachkräftebedarf, Qualifizierungstarifverträge, Fördermittel

Die Netzwerkarbeit ist ein zentraler Anker für den Zugang zu Unternehmen. Vor allem die entsprechenden Branchenverbände bieten gute Anhaltspunkte, welche Themen und Probleme gerade in den Unternehmen aktuell sind. Auf Veranstaltungen, bei denen oft auch betriebliche Vertreter teilnehmen, lassen sich zudem leichter Kontakte knüpfen.

Die telefonische Kaltakquise eignet sich ebenfalls gut, um einen ersten Einstieg in die Unternehmen zu finden, zumal diese Art der Akquise sowohl zeit- als auch kostengünstig ist. Hier ist es im Vorfeld wichtig, dass geeignete Gesprächsleitfäden existieren und dass Hintergrundinformationen zu Branche und Unternehmen vorhanden sind. E-Mail Aktionen sind zwar noch günstiger, versprechen aber kaum Erfolg. Einige Teilnehmende geben jedoch zu bedenken, dass das gesamte Leistungsspektrum eines Qualifizierungsberaters zu umfangreich ist, um ein Unternehmen adäquat telefonisch zu informieren. Sinnvoll wäre hier eine Kombination aus telefonischer Kaltakquise, die Zusendung von Informationsmaterial (falls vorhanden) und ein erster Besuchs-/Kennenlerntermin vor Ort im Unternehmen.

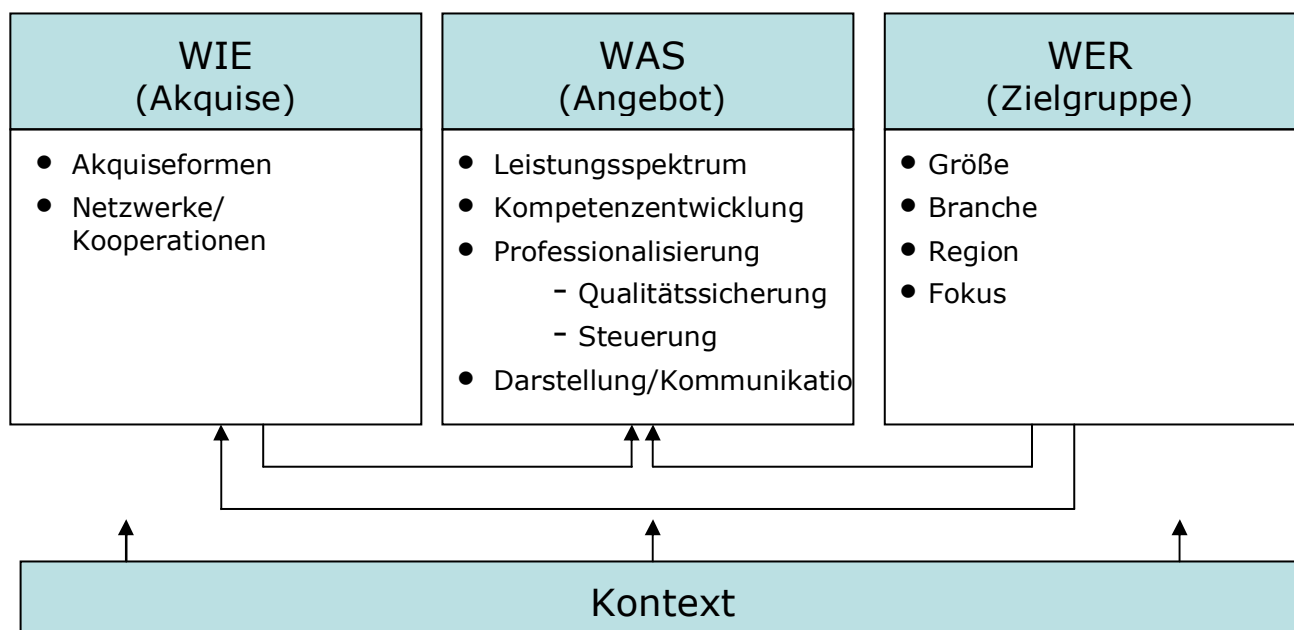
Immer mehr Qualifizierungsberater agieren in sozialen Netzwerken wie Xing oder Facebook, denn gerade die mittelständischen Unternehmen bewegen sich sehr oft in diesem Medium, gerade auch um

geeignete Fachkräfte zu finden. Die geschickte und übersichtliche Platzierung des Beratungsangebotes in diesem Medium entspricht damit den Kommunikationswegen der Unternehmen.

Inhaltlich richten sich viele der Teilnehmenden an den aktuellen Themen aus Presse, Politik und Wirtschaft aus, denn was in den Medien aktuell behandelt wird, ist bereits in den Köpfen der betrieblichen Vertreter verankert, sie sind bereits sensibilisiert. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind derzeit die „Dauerbrenner“ bei der Beratung, bei vielen Unternehmen ist der Handlungsdruck aber dennoch noch nicht groß genug. Der Versuch, dafür zu sensibilisieren, ist zwar wichtig, allerdings dürfen die Unternehmen auch nicht überbeansprucht werden. Mit „Cliffhängerfragen“ kann bei Unternehmen zu den verschiedenen Themen die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein für diese Probleme gefördert werden (z.B. Wie hoch ist der Krankenstand? Wie viele Mitarbeiter scheiden in 5 Jahren aus? Haben Sie Nachfolger für ausscheidende Mitarbeiter? etc.)

#### 4.2 Professionelles Beratungsangebot

Für ein professionelles Beratungsangebot ist es notwendig, dass alle Komponenten aufeinander abgestimmt sind und dem betrieblichen Kunden stimmig und transparent mitgeteilt werden.



Durch die Standardisierung in mehreren Bereichen (Marktzugangsbarrieren, Schnittstellenverbesserung, Wissenstransfer, Instrument etc.) kann ebenfalls die Professionalität der Qualifizierungsberatung insgesamt verbessert werden. Ziel sollte jedoch sein, dass Niveau so anzuheben, dass Angebote zwar vergleichbar sind, aber dennoch individuell ausgestaltet werden können. Den kleinsten gemeinsamen Nenner unter den auf dem Qualifizierungsberatungsmarkt professionell Tätigen zu finden, muss daher das Ziel sein.

Diese Teilnehmerliste ist ausschließlich zum persönlichen Gebrauch der Veranstaltungsteilnehmer bestimmt.  
 Eine weitergehende Nutzung ist gesetzlich (u. a. § 28 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)) ausgeschlossen.

## TEILNEHMERLISTE

Name	Vorname	Unternehmen/Institution
Balschun	Patrick	Agentur für Arbeit Dessau
Bartelt	Thomas	Bundesministerium für Bildung und Forschung
Brenneisen	Jens	Förderservice GmbH der Investitionsbank Sachsen-Anhalt
Diller	Franziska	Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)
Graf	Carsta	Unternehmensberaterin
Kohl	Anke	Personalberatung Kohl
Kuhnke	Harald	Bibeg mbH
Ludwig	Frank	Mitteldeutscher Verband für Weiterbildung
Mann	Gloria	Förderservice GmbH der Investitionsbank Sachsen-Anhalt
Marx	Angela	HAB Hamburger Arbeit
Rübesamen	Sabine	Büro für Prozessmanagement und Service
Schultz	Doris	Gesellschaft für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung (GSA)
Weiß	Ariane	Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)
Zibulski	Susann	gsub Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH