

Transferprojekt QuA-Trans – Info Nr. 4, Juli 2000

Ruth Roß und Marita Kemper

Dokumentation des Workshops

**Qualitätsbausteine auf dem Weg
zum KMU-Kunden**

am 22. Mai 2000 in Dortmund

– Schwerpunktthema „Akquise“ –

Deutsches Institut für
Erwachsenenbildung
Außenstelle Dortmund

die

QuA-Trans

 Gerhard
Mercator
Universität
Duisburg

Impressum

QuA-Trans-Info Nr. 4, Juli 2000

Ruth Roß und Marita Kemper: Qualitätsbausteine auf dem Weg zum KMU-Kunden – Schwerpunktthema „Akquise“

Veranstaltung: Transfer-Workshop „Qualitätsbausteine auf dem Weg zum KMU-Kunden“ am 22.05.2000 im Wohnstift „Auf der Kronenburg“, Dortmund

Veranstalter: QuA-Trans

Transferprojekt zur „Erschließung und Verbreitung der Transferpotenziale beruflicher Weiterbildungsangebote und Qualifizierungs- und Trainingskonzepte im Rahmen des NRW-Landesprogramms QUATRO und der Gemeinschaftsinitiative ADAPT“, durchgeführt in Kooperation zwischen der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) unter der Leitung von Prof. Dr. Rolf Dobischat, Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, FB2, Fachgebiet Wirtschaftspädagogik/Betriebliche Aus- und Weiterbildung

Moderation: Marita Kemper und Ruth Roß

Förderung: QuA-Trans wird aus Mitteln der EU und des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Landesprogramms QUATRO vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport (MASSKS) gefördert.

Redaktion: Ruth Roß und Marita Kemper

Illustrationen,
Textlayout,
Druckvorlage: Ruth Roß

Herausgeber: Transfer-Projekt QuA-Trans

Bezugsadresse: Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
FB 2 – Wirtschaftspädagogik
Ruth Roß
47048 Duisburg

Duisburg, Juli 2000

Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Corinna Alvarez	DIE, Frankfurt/Main – Außenstelle Dortmund
Annette Baranowski	Die Umweltakademie Fresenius, Dortmund
Knut Bruckmann	Europa-Akademie-Velbert
Silvia Donner	Europa-Akademie-Velbert
Jürgen Gorgol	netz NRW, Essen
Iris Heuer	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Marita Kemper	DIE, Frankfurt/Main – Außenstelle Dortmund
Dr. Angelika Kipp	gpdm, Paderborn
Uschi Pavelescu	bfw, Gladbeck
Ulla Reuther	Verbund Emscher/Lippe, Castrop-Rauxel
Helmut Richter	BFZ, Essen
Ruth Roß	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Udo Schramm	EWEDO, Dortmund

Die Kontaktadressen der Expertinnen und Experten sind im Anhang unter 4.3 (Kooperationsprojekte von QuA-Trans) zu finden.

Inhalt

<i>Impressum</i>	3
<i>Teilnehmerinnen und Teilnehmer</i>	4
0 Vorwort	6
1 Auftakt	
1.1 Ankommen	7
1.2 Begrüßung	8
1.3 Vorstellungsrunde	9
1.4 Veranstaltungsverlauf	10
1.5 Inhaltliche Einführung	11
1.6 Austausch über Erwartungen an den Workshop	16
2 ExpertInnen-Foren	
2.1 Auftaktdiskussion	17
2.2 Bedeutung von Selbstverständnis und Bedarfsermittlung im Akquiseprozess	19
2.2.1 Input: Diskussionsstand zum Selbstverständnis beim vorausgegangenen Workshop	19
2.2.2 Diskussionsverlauf und Ergebnisse des weiterführenden Austausches	20
2.3 Wo stehen Bildungsanbieter auf dem Weg zum KMU-Kunden?	23
2.4 Phasen-Modell der Annäherung an KMU-Kunden	24
2.4.1 QuA-Trans-Input	24
2.4.2 Schlaglichter aus der anschließenden Diskussion	26
2.5 Was können Anbieter konkret tun, um KMU-Kunden zu gewinnen?	26
2.5.1 Diskussion der Input-Fragen	26
2.5.2 Rückblick auf Arbeitsthesen und Fazit zu „Akquise“ vom vorangegangenen Workshop	30
2.6 Stolpersteine im Akquiseprozess	32
3 Abschluss	
3.1 Feed-back	33
3.2 Ausblick	33
4 Anhang	
4.1 Ein Austauschangebot von QuA-Trans	35
4.2 Angebote aus der Praxis für die Praxis	36
4.3 Kooperationsprojekte von QuA-Trans	37
4.4 Die Presseagentur PIA stellt sich vor	40

0 Vorwort

- Workshop I
Über Konzepte und Umsetzungsbeispiele „guter Praxis“ in der Weiterbildungs- und Beratungsarbeit mit Klein- und Mittelbetrieben (KMU) diskutierten am 28. März 2000 36 Expertinnen und Experten. Eingeladen hatte das Transferprojekt QuA-Trans. Der Workshop konzentrierte sich auf Wege der Akquise und Bedarfsermittlung und das Selbstverständnis von Weiterbildungs- und Beratungsanbietern.
- Transfersicherung
Unser Interesse als Transferprojekt war es, den dort begonnenen Dialog fortzusetzen, zu vertiefen und in einer kleinen ExpertInnenrunde Umsetzungsbeispiele „guter Praxis“ und bewährte Wege der Akquise und Bedarfsermittlung für den Transfer zu sichern und im gemeinsamen Austausch Qualitätsbausteine zu identifizieren.
- ExpertInnen-Auswahl
Aus dem Kreis unserer Kooperationsprojekte sprachen wir gezielt MitarbeiterInnen verschiedener Träger an. Neben Kooperationserfahrungen mit KMU waren für uns weitere Auswahlkriterien: Branche, Zielgruppe, Trägergröße, Region und Projektinhalt.
- Workshop II
Unser Anliegen traf bei den Angefragten auf positive Resonanz. Neun ExpertInnen aus unterschiedlichen Projekten folgten unserer Einladung zum zweiten QuA-Trans-Workshop mit dem Arbeitsthema „Qualitätsbausteine auf dem Weg zum KMU-Kunden“.
- Konzentration auf Akquise
Nach unserer Planung sollten die Schwerpunkte des wiederaufgenommenen Dialogs die Bereiche „Akquise“ und „Bedarfsermittlung“ umfassen. Bereits in der Auftaktphase des Workshops war jedoch erkennbar, dass das Interesse aller Beteiligten sich auf das Thema „Akquise“ konzentrierte. Dieses Arbeitssegment, so die eingeladenen ExpertInnen, „ist für uns zunehmend von besonderem Interesse.“ Als Anforderungen an die Träger ist es für viele neu, wenig durchdacht und nicht systematisiert. Einige Weiterbildungs- und Beratungsanbieter verzichteten derzeit sogar noch ganz auf eine aktive und kontinuierliche Akquise.
- die ExpertInnen-Gruppe
Die Heterogenität und die überschaubare Größe der Gruppe sollte einen intensiven Austausch von unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen ermöglichen, was auch gelang. In Form eines gegenseitigen Inputs wurden zahlreiche transferrelevante und modellhafte Ansätze der Akquise herausgearbeitet.
- Akquisebemühungen zahlen sich aus!
Übereinstimmend stellte die ExpertInnenrunde fest: Ein kontinuierlicher und zielgerichteter Akquiseprozess zahlt sich aus! Ergebnisse des intensiven und anregenden Austausches sind in diesem „QuA-Trans-Info“ (Nr. 4) dokumentiert.
- unser Dank
Wir bedanken uns an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich bei den Workshop-TeilnehmerInnen für die aktive Mitarbeit und wünschen den LeserInnen, dass sie anregende Impulse für die eigene Praxis finden.

Marita Kemper und Ruth Roß

1 Auftakt

1.1 Ankommen

Zum Auftakt der Veranstaltung haben die eintreffenden TeilnehmerInnen die Möglichkeit zum informellen Austausch und können an einer Info-Theke „stöbern“.

Eintreffen

Herzlich willkommen
zum QuA-Trans Workshop II



**Qualitätsbausteine
auf dem Weg
zum KMU-Kunden**

Moderation: Marita Kemper (DIE)
Ruth Roß (Gerhard-Mercator-Universität)

Protokoll: Iris Heuer (Gerhard-Mercator-Universität)

Hier einige Schlaglichter aus der informellen Gesprächsrunde:

Die neuen Förderrichtlinien sind nicht genügend transparent. Träger müssen sich möglichst bald informieren und neu orientieren. Die vermuteten Wirkungen der veränderten Förderungsgrundlagen werden unterschiedlich diskutiert und eingeschätzt. Unternehmen als „Begünstigte“ der Fördermittel können als Kooperationspartner der Bildungsanbieter in den Blick genommen werden. In diesem Zusammenhang wird die Notwendigkeit der Kontaktaufnahme zu den Regionalsekretariaten und die Bedeutung professioneller Akquise seitens der Bildungs- und Beratungsanbieter hervorgehoben. Kritisiert wird von den Anwesenden u.a.

informeller
Austausch

Namensänderung
problematisch

- die neue Namengebung des ADAPT-Nachfolgeprogramms „EQUAL“, da sie noch nicht einmal „ADAPT“ für ausreichend eingeführt halten. Die Namensänderung ist nachteilig für die aktuellen Marketingaktivitäten.

„abgespeckt“

- das Programm „EQUAL“: Bei diesem soll auf Grund einer bisher unzureichenden Verbreitung vorliegender guter ADAPT-Ergebnisse nun vor allem Mainstreaming betrieben werden. Dabei soll u.a. auf Unterstützungsstrukturen verzichtet werden. Die Projektnehmer erwarten von daher Schwierigkeiten – und zwar eher für den nationalen Projektteil aber auch für das Zustandekommen von transnationalen Netzwerken.

QuA-Trans-
Dokumentationen

Die ausführliche Dokumentation des letzten QuA-Trans-Workshops wird positiv hervorgehoben und der Wunsch wird geäußert, auch dieses Mal wieder die Arbeitsergebnisse nachlesen zu können.

1.2 Begrüßung

KMU als Kunden

Wir freuen uns, dass Sie sich die Zeit genommen haben, heute am zweiten QuA-Trans-Workshop teilzunehmen. Unser Arbeitsthema lautet: „Qualitätsbausteine auf dem Weg zum KMU-Kunden“. Ein erfahrener Weiterbildner und Berater im Feld KMU charakterisiert die Anforderungen an die Bildungs- und Beratungsunternehmen¹ bei der Zusammenarbeit mit KMU-Kunden in einem Gespräch wie folgt:

„Wenn man mit KMU arbeiten will, muss man zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort mit den richtigen Menschen und Angeboten sein.“

Bündelung von
Erfahrungen

Heute möchten wir den Blick nach vorne richten und gemeinsam mit Ihnen an dem Weg zum Kunden „KMU“ bauen. Es gibt keine Patentrezepte und keinen allgemein gültigen Weg, aber es gibt Bausteine, im Sinne von verschiedenen Erfolgsfaktoren. Einige solcher Qualitätsbausteine für eine erfolgreiche Arbeit im Feld der KMU möchten wir heute mit Ihnen zusammentragen. Dazu bedarf es der Kompetenz, des Know-hows und des Austausches Ihrer Erfahrungen als ExpertInnen in diesem Feld.

Erfolgsfaktoren

Für den heutigen Tag wünschen wir allen Beteiligten eine interessante Diskussion und eine produktive Arbeitssituation.

der Veranstaltungsort

Bevor wir Sie mit dem geplanten Ablauf vertraut machen und mit einer Vorstellungsrunde beginnen, noch einige Sätze zum Veranstaltungsort. Der Workshop findet hier im Altenwohnstift „Auf der Kronenburg“ in Dortmund statt. Auf den ersten Blick für Sie vielleicht eine ungewöhnli-

¹ Wir führen hier die Bezeichnung Beratungs-, Bildungs- bzw. Weiterbildungsunternehmen ein, da Konsens darüber besteht, dass von einer angebotsorientierten Sprache zukünftig abgesehen werden sollte.

che Wahl für eine solche Veranstaltung. Wir haben uns für diesen Ort nicht nur entschieden, weil er verkehrsgünstig liegt und günstige Mietbedingungen hat, sondern auch, weil uns das Konzept der Öffnung des Hauses für unterschiedliche Generationen und gesellschaftliche Gruppen gefällt.

1.3 Vorstellungsrunde

Das QuA-Trans-Team beginnt:

Ruth Roß, wiss. Projektmitarb. (Gerhard-Mercator-Universität);
Marita Kemper, wiss. Projektmitarb. (DIE, Außenstelle Dortmund);
Corinna Alvarez, QuA-Trans-Mitarb. (DIE-Außenstelle Dortmund);
Iris Heuer, stud. Mitarb. (Gerhard-Mercator-Universität).

das QuA-Trans-Team

Danach werden die eingeladen ExpertInnen gebeten, sich kurz vorzustellen und dabei neben ihrem Namen, ihrer Funktion bzw. ihren Schwerpunktaufgaben und der Einrichtung auch kurz etwas über ihre betrieblichen Kunden zu sagen.

Jürgen Gorgol von netz NRW in Essen, Schwerpunkt betriebliche Kooperation: Die Kunden sind vor allem Kleinstbetriebe, die teilweise ihre Ursprünge im Alternativsektor haben und unterschiedlichen Branchen angehören.

die Praxis-
ExpertInnen

Udo Schramm von EWEDO in Dortmund, Unternehmensberater: Er arbeitet mit unterschiedlichen Unternehmen, u.a. Qualifizierungen für Gießereibetriebe.

Annette Baranowski von „Die Umweltakademie Fresenius“ in Dortmund: Sie ist zuständig für die Weiterbildung und u.a. auch für EU-Projekte; Branchen: Lebensmittel, Krankenhäuser und zukünftig auch Kurkliniken.

Ulla Reuther vom Verbund Emscher/Lippe (vormals Zentrum Frau in Beruf und Technik); Arbeitsschwerpunkt Qualifikationserhalt während des Erziehungsurlaubs; heterogene Branchen.

Knut Bruckmann, Geschäftsführer und Silvia Donner, Mitarbeiterin der Europa-Akademie-Velbert: Durchführung, Entwicklung und Weiterentwicklung von europäischen Netzwerken mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung; zurzeit ca. 16 Betriebe aus der Metall verarbeitenden Branche, Automobilzulieferer.

Uschi Pavelescu vom bfw in Gladbeck: Sie ist zuständig für die Weiterbildung und die Erprobung von Konzepten; Branchen: Metall verarbeitende Betriebe, Logistik.

Helmut Richter vom Berufsförderungszentrum (BFZ) in Essen: Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Konzeptentwicklung und mit Netzwerkprojekten wie z.B. TULIPS (ADAPT) und multimedialem Lernen; Kontaktbetriebe sind Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen.

1.4 Veranstaltungsverlauf

Der Veranstaltungsverlauf ist wie folgt geplant, ...

geplant ...

Qualitätsbausteine auf dem Weg zum KMU-Kunden	9.30 Uhr	Ankommen
	9.45 Uhr	Begrüßung, Ablauf, Vorstellungsrunde, inhaltlicher Einstieg, Austausch, Abklären der Erwartungen, Selbstverständnis/Profil als Fundament erfolgreicher Arbeit im Feld KMU, Blitzlichter aus der AG 3 (vorgestellt von Fr. Dr. Kipp), Austausch
	11.30 Uhr	Pause
	11.45 Uhr	Akquise und Bedarfsermittlung, Weiterarbeit in Arbeitsgruppen
	12.45 Uhr	Abschlussplenum Gemeinsame Ergebnissicherung von Qualitätsbausteinen für Akquise und Bedarfsermittlung
		Infoblock Feed-back
	ca. 13.30 Uhr	Ende und „guten Appetit“ beim abschließenden gemeinsamen Mittagessen

... spontan geändert

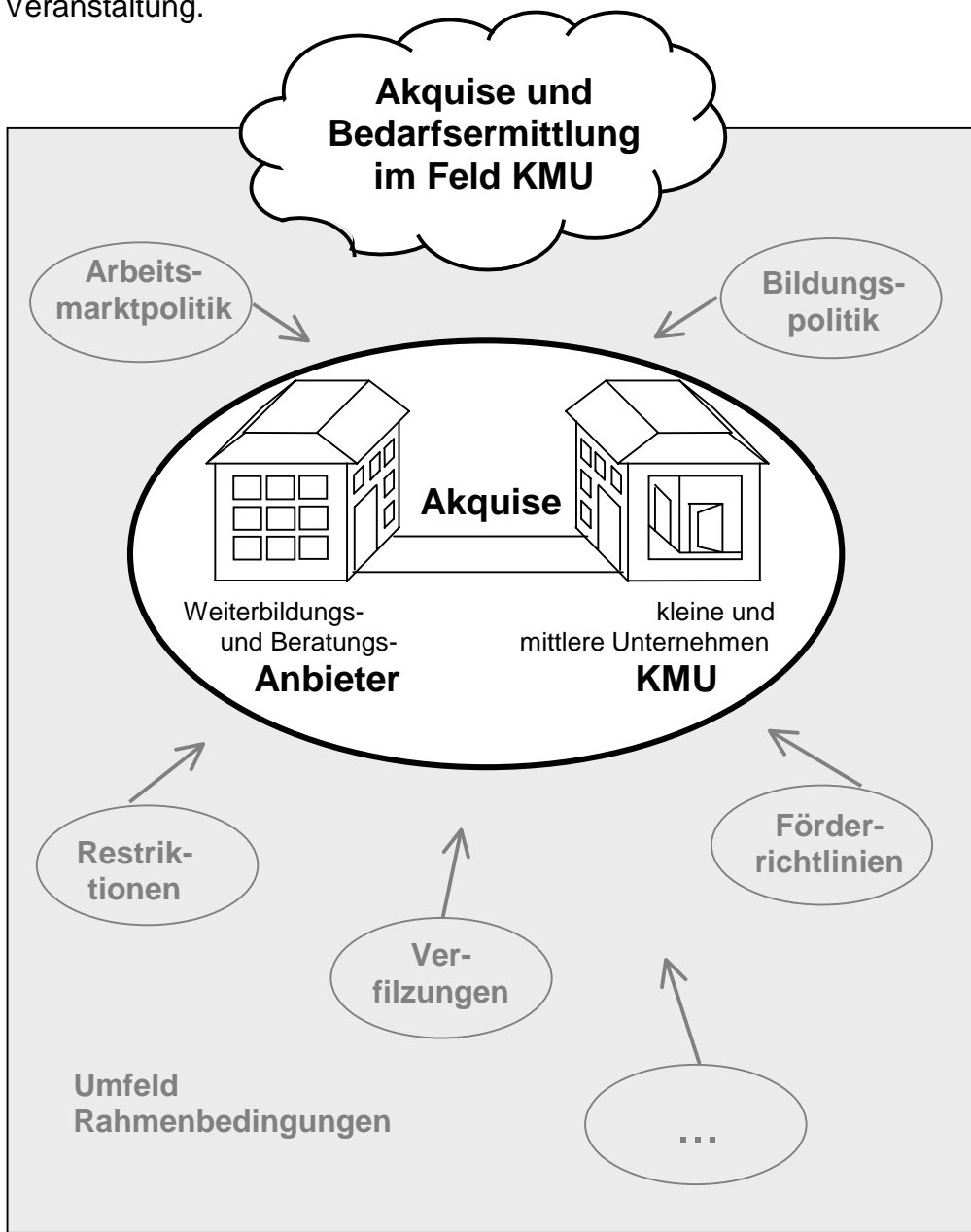
... wird aber spontan und einvernehmlich so abgewandelt, dass auf eine Teilung der Expertengruppe in zwei Arbeitskreise verzichtet wird, weil die Interessen *aller* eindeutig beim Themenschwerpunkt „Akquise“ lie-

gen und deshalb eine eigene Arbeitsgruppe zur Bedarfsermittlung nicht gebildet wird.

1.5 Inhaltliche Einführung

„Qualitätsbausteine² auf dem Weg zum KMU-Kunden“ ist das Motto der Veranstaltung.

Arbeitstitel



unser heutiger Fokus

² Eine Teilnehmerin macht den Vorschlag, den Begriff Qualitätsbausteine auf Grund des besetzten Begriffs „Qualität“ durch Erfolgsbausteine zu ersetzen. Im weiteren Verlauf der Diskussion werden diese beiden Begriffe synonym benutzt.

kurzer Rückblick

Beginnen möchten wir damit, Ihnen in aller Kürze Ergebnisse und zentrale Diskussionspunkte aus den Arbeitsgruppen „Akquise“ und „Bedarfsermittlung“ des ersten Workshops zusammenzufassen. Dies erleichtert es, den inhaltlichen Faden wieder aufzunehmen. Eine ausführliche Dokumentation des vorausgegangenen Workshops ist im QuA-Trans-Info Nr. 3 veröffentlicht und wurde Ihnen zugesandt.

aktueller Fokus

Nachdem wir beim ersten Workshop Akquise, Bedarfsermittlung und das Selbstverständnis der Weiterbildungs- und Beratungsanbieter im Feld KMU immer auch mit Blick auf hemmende und verhindernde Faktoren betrachtet hatten und uns dabei zum Teil recht intensiv mit den von Bildungs- und Beratungsunternehmen nur bedingt beeinflussbaren Rahmenbedingungen im weiteren Umfeld befasst hatten, wollen wir heute (vgl. obige Abbildung)

anbieterseitiger Handlungsspielraum

- erstens den Kreis etwas enger ziehen, d.h. diese Rahmenbedingungen im Umfeld vorübergehend ausblenden und uns auf Ihren Handlungsrahmen als Bildungs- und Beratungsunternehmen konzentrieren;

Erfolgsfaktoren

- zweitens nicht so sehr auf die Stolpersteine und Hindernisse schauen, sondern ganz konkret „Qualitätsbausteine“ (im Sinne von Erfolgskriterien) erarbeiten, die die Erschließung und nachhaltige Sicherung des Marktsegmentes KMU erleichtern.

quantitative Bedeutung von KMU

Und hier noch ein paar Zahlen, die veranschaulichen sollen, dass sich die Anstrengungen auf dem Weg zum KMU-Kunden lohnen: Nach Angaben des Institutes für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn³ gab es in Deutschland im Jahre 1996 insgesamt rund 3,2 Millionen mittelständische Unternehmen mit rund 20 Millionen Beschäftigten; das sind 68% aller Arbeitnehmer. KMU sind mit 99,6% aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen und mit 46,9% aller steuerpflichtigen Umsätze das „Rückgrat“ der deutschen Wirtschaft. Sie bilden darüber hinaus 80% aller Lehrlinge aus. Jetzt geht es für KMU darum, im Weiterbildungsbereich Anschluss zu finden.

³ Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn unterscheidet KMU nach Beschäftigtenzahlen (zusätzlich in Verbindung mit Jahresumsätzen) wie folgt:

Kleinunternehmen	0 – 9	Beschäftigte
Mittlere Unternehmen	10-499	Beschäftigte
Großunternehmen	500 u. mehr	Beschäftigte

Eurostat – das Statistische Amt der EU – unterscheidet hingegen bei Unternehmen folgende Größenklassen:

Mikro- o. Kleinstunternehmen	0 – 9	Beschäftigte
Kleine Unternehmen	10-49	Beschäftigte
Mittlere Unternehmen	50-249	Beschäftigte
Großunternehmen	250 u. mehr	Beschäftigte

Die quantitative Bedeutung von KMU in Deutschland (1996)

99,6% aller Unternehmen = 3,2 Mio. KMU

68% aller Arbeitnehmer = 20 Mio. KMU-Beschäftigte

80 % aller Lehrlinge

46,9 % aller Umsätze (steuerpflichtig)

45,4 % aller Investitionen (Brutto)

einige Zahlen

Quelle: IfM 1996

Der Weg zu diesem bedeutenden Markt auch für Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen geht aus von einem veränderten Selbstverständnis/Profil und führt von dort über gezielte und systematische Akquisebemühungen zum betrieblichen Kunden, bei dem sich dann durch professionelle Bedarfsermittlung weitere Türen für eine langfristige Zusammenarbeit öffnen können.

gezielte Bemühungen sind notwendig

Bedarf an externer Beratung und Weiterbildung ist bei Klein- und Mittelbetrieben vorhanden. Hier vertretene Weiterbildungs- und Beratungseinrichtungen richten sich mit ihrem Angebot darauf ein. Trotzdem stehen die Türen zu den Unternehmen nicht offen. Den richtigen Weg (den möglichen Bedarf und Nutzen) zu finden, um die geschlossenen Türen zu öffnen, darin liegt die Schwierigkeit und gleichzeitig die Herausforderung, sich auf den Weg zu machen.

Schwierigkeiten als Herausforderung

Die leitende Frage der AG „Akquise“ beim letzten Workshop lautete:

„Wie kommen wir – die auf KMU-Kunden wartenden Bildungs- und Beratungseinrichtungen – und die auf bedarfsgerechte Angebote wartenden KMU und ihre Beschäftigten zusammen?“

Akquise und Bedarfsermittlung hier gemeinsam zu diskutieren, das macht durchaus Sinn, denn:

Zusammenhänge

- Akquisebemühungen laufen ins Leere, wenn die Anbieterseite keine bzw. falsche Vorstellungen vom Bedarf der potenziellen Kunden hat.
- Ebenso erfolglos bleibt die Anbahnung einer Kooperation, wenn die Weiterbildungsunternehmen zwar um betriebliche Bedarfe wissen, jedoch keinen Weg finden, die potenziellen Kunden für sich und ihre Problemlösungskompetenz zu gewinnen, weil – so wird häufig ge-

klagt – KMU oftmals selbst ihre Bedarfe gar nicht kennen. Das Wecken des Bedarfs gehört dann zum Akquiseprozess.

Fuß in der Türe

Die Ermittlung/Aufdeckung betrieblicher Bedarfe ist keine einfache Aufgabe. Aber auch Weiterbildungs- und Beratungsanbieter, die über ein entsprechendes Methodenrepertoire verfügen, müssen zunächst einen Fuß in die Türe des Betriebs bekommen, um ihre Kompetenzen unter Beweis stellen zu können.

eigener
Reorganisations-
bedarf

Traditionell ist die Arbeit vieler Bildungseinrichtungen angebotsorientiert. Im Feld der KMU werden die Einrichtungen als Dienstleister für die Initiierung und Begleitung von Modernisierungsprozessen und bedarfsgerechten Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen gebraucht. In den Arbeitsgruppen „Akquise“ und „Bedarfsermittlung“ beim letzten Workshop wurde deutlich, dass der Weg dahin für die Bildungs- und Beratungsunternehmen weit mehr ist, als eine Frage der Methodik und der Instrumente. Zur Diskussion steht auch das eigene Selbstverständnis, die Haltung und das Kompetenzprofil des eigenen Personals, die Organisationsstruktur, das Unternehmensprofil und damit auch oftmals PE- und OE-Prozesse in der eigenen Einrichtung.

eigene Rolle

Beim letzten Workshop stellte ein Teilnehmer die eigene Rolle und das Selbstverständnis von Weiterbildungsunternehmen mit der Frage zur Diskussion: „Wenn wir ehrlich sind: Geht es uns nicht hauptsächlich darum, ein Produkt an die Betriebe zu verkaufen, dessen Bedarf wir vorher schon erhoben haben?“

Marktpotenzial

Klar ist: Akzeptanz von Weiterbildung und strukturierte Personalentwicklung ist im Marktsegment KMU noch eher eine Seltenheit. Auch wenn die Bedarfe von den Unternehmen nicht freizügig benannt werden, bietet diese Kundengruppe große Marktpotenziale für Weiterbildungsunternehmen.

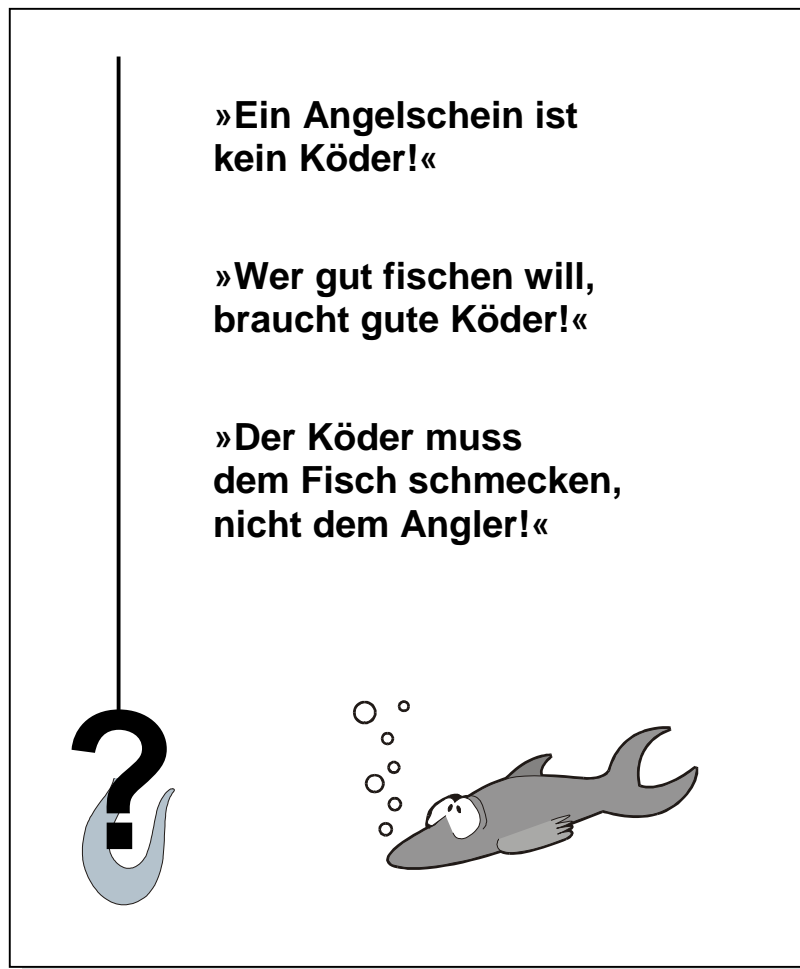
88,7 % der befragten Bildungsanbieter beklagen, dass die KMU ihre Bedarfe nicht erkennen. Nur 26,5 % bieten Bedarfsermittlung als Dienstleistung an. (Vgl. Schönfeld/Stöbe 1995: 9)

Diskrepanz

Da liegt eine Diskrepanz, und es tut sich die Frage auf: Warum wird Bedarfsermittlung nicht als Dienstleistung angeboten? Damit wir nicht dabei stehen bleiben, die Gründe für das nur mühsame Zustandekommen von Kooperationsbeziehungen bei den Betrieben und in ver hindernden Strukturen zu suchen, möchten wir Ihre Aufmerksamkeit mit bildhaften Zitaten aus der Literatur⁴ auf den Handlungsspielraum lenken, der von der Anbieterseite aktiv gestaltet und genutzt werden kann und sollte.

⁴ Beer, W.; Cremer, W.: Marketing in der politischen Bildung. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Politische Erwachsenenbildung. Bonn 1999: 325-351.

Einige „Binsenweisheiten“ auf dem Weg zum professionellen Marketing:



„Binsenweisheiten“

Klein- und Mittelbetriebe kommen nicht von sich aus auf die Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen zu. Akquise muss demnach verbessert, intensiviert und verstetigt werden. Marketing ist zwar nicht alles, hat aber – und das müssen Bildungsanbieter oftmals erst für sich entdecken – einen Nutzen als Ordnungsinstrument und Denkhaltung. Gemeint ist eine Denkhaltung, die der Nachfragerseite – d.h. dem Betrieb und ebenso der Gestaltung der Beziehung zur Nachfragerseite mehr Aufmerksamkeit widmet. (Vgl. Beer/Cremer 1999: 326) Unsere AnsprechpartnerInnen bzw. die Zielgruppe der Akquisebemühungen sind zunächst die betrieblichen Entscheidungsträger. Erst, wenn sie uns Vertrauen entgegenbringen und die Türen zu ihrem Unternehmen öffnen, kommen die Beschäftigten als Weiterbildungs-TeilnehmerInnen ins Blickfeld.

Marketingkompetenz

Bildungs- und Beratungsdienstleistungen für KMU wird eine hohe Flexibilität abverlangt. Dies nicht nur im Hinblick auf Lernorte und Lernzeiten, sondern auch mit Blick auf die im weiteren Prozess entstehenden bzw. aufgedeckten Bedarfe.

Flexibilität

Neben dieser Flexibilität ist auch Kontinuität/Verstetigung erforderlich (z.B. bei den Akquisebemühungen und der Bedarfsermittlung). Nur so können Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen auf der Suche

Kontinuität

nach erfolgreichen Wegen, Ansätzen und Gestaltungsformen der Umsetzung einer bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung das Marktsegment KMU für sich gewinnen bzw. sichern.

Verantwortung

Die Verantwortung und die Gestaltungsmöglichkeiten für die Akquise, d.h. den Prozess der Gewinnung von KMU-Kunden, liegen – wie bereits bildhaft verdeutlicht – auf der Anbieterseite (alleine und im Verbund).

1.6 Austausch über Erwartungen an den Workshop

zentrale Fragen

„Qualitätsbausteine auf dem Weg zum KMU-Kunden“ ist ein Thema, das sehr unterschiedliche Facetten und Schwerpunkte zulässt. Uns interessiert, welche Aspekte und Fragestellungen Ihnen besonders wichtig erscheinen.

Was hat für Sie – mit Blick auf Ihre Praxis – besondere Brisanz?
Was ist Ihr Interesse am heutigen ExpertInnen-Austausch?

Blitzlichter

In einer ersten Blitzlichtrunde werden folgende Themen und Fragen von den Teilnehmenden benannt:

- Wie aus Bedarf eine Nachfrage machen?
- Was heißt „Bedarfsorientierung“?
- Wie stellen wir als Träger unsere Kompetenz dar? Was ist unser Image?
- Wie können KMU die Vorteile von Weiterbildung und Beratung sowie deren Nutzen deutlich gemacht werden?
- Wer ist für Akquise zuständig? Auf welche personellen Ressourcen kann zurückgegriffen werden?
- Was sind bewährte Akquisewege?

In einem anschließenden ersten inhaltlichen Forum tauschen die TeilnehmerInnen dazu ihre Erfahrungen und gemeinsamen Interessen aus.

2 ExpertInnen-Foren

2.1 Auftaktdiskussion

Schlaglichter des Austausches entlang zuvor gemeinsam priorisierter Fragen sind:

Schlaglichter

Wie aus Bedarf eine Nachfrage machen?

Bezogen auf das Ausgangsproblem⁵ stellt sich die Frage, ob Nachfrager und Anbieter wirklich noch aufeinander warten. Bei den Beratungs- und Bildungseinrichtungen ist die Kontaktaufnahme zu Unternehmen häufig abhängig von einer öffentlichen Förderpolitik. Ohne Fördergelder schieben sie ein aktives Zugehen auf die KMU und damit die Gewinnung der Betriebe als Kunden oft zur Seite.

Lohnt das Warten?

Beratungs- und Weiterbildungsbedarf in einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen zu ermitteln, ist nicht so schwierig, wenn man erst einmal im Betrieb ist. Aus diesem Einzelfall eine weiter gehende Nachfrage von Seiten der KMU zu machen, das ist der „Kick“!

Was heißt Bedarfsorientierung?

Bedarfsorientierung heißt auch, dass man die eigene Sprache und Haltung überprüft. Unser Standardangebot entspricht höchstens zufällig dem Bedarf der Unternehmen. Unternehmensspezifische Dienstleistungen können nicht in einem Katalog angeboten und auch nicht von den Unternehmen aus einem Katalog bestellt werden. (vgl. Marchl/Stark 1999: 10) Anstatt den KMU Seminare oder Maßnahmen anzubieten, ist es besser z.B. Begleitung in der Personalentwicklung als Leistungsangebot zu formulieren. Es ist nicht förderlich, angebotsorientierte Begriffe zu nutzen. Betrieblicher Bedarf ist nur im Unternehmen selbst, an den Arbeitsplätzen und in Kooperation mit den Mitarbeitern zu entwickeln.

Standardangebot vs. Bedarfsorientierung

Wichtig ist es daher, dass aus der Sicht der Beratungs- und Bildungseinrichtungen ein Perspektivwechsel vorgenommen wird und die Frage gestellt wird: „Was wären meine Interessen und Erwartungen als BetriebsinhaberIn oder PersonalentwicklerIn an externe Weiterbildungs- und Beratungseinrichtungen?“

Perspektivwechsel

Wie machen wir den KMU unsere Kompetenzen klar? Wie bauen wir ein „Kompetenzimage“ auf?

Im Kontext der Akquise sind diese zwei Fragen zentral. Bildungs- und Beratungseinrichtungen müssen ihr Selbstverständnis als Teil des Images nach außen immer wieder neu überprüfen und insbesondere

Image

⁵ „Wie kommen wir – die auf KMU-Kunden wartenden Bildungs- und Beratungseinrichtungen – und die auf bedarfsgerechte Angebote wartenden KMU und ihre Beschäftigten zusammen?“

Leistungsprofil

nachfragen, wie sie von den Kunden wahrgenommen werden. Anknüpfungspunkte für das Leistungsprofil sollten zukünftig mehr die Unterstützung und Initiierung von Prozessen zur Problemlösung sein.

Wie vermitteln wir KMU die Vorteile und den Nutzen von Beratung und Weiterbildung?

Nutzen und Erfolg der Investition

Sind betriebliche Weiterbildung und Beratung nicht am tatsächlichen Bedarf des jeweiligen Unternehmen orientiert, können diese nicht nur teuer, sondern auch zu einem nutzlosen Aufwand werden. Bedarf liegt vor, wenn die Qualifikationen von gegenwärtigen und zukünftigen fachlichen und sonstigen Anforderungen abweichen – so die Meinung der Expertinnen. Dabei spielen neben Unternehmens- und Personalentwicklungszielen auch regional- und branchenbezogene Entwicklungen und Tendenzen eine wichtige Rolle. Wie bei allen Investitionen muss auch bei der Weiterbildung die Frage des Nutzens thematisiert werden. Eine Wirtschaftlichkeitsberechnung muss Bestandteil eines Gespräches im Akquiseprozess sein. Es müssen Faktoren und qualitative Kriterien entwickelt werden, an denen Nutzen und Erfolg identifiziert und festgemacht werden können. Die Erfahrungen zeigen, dass dies von den Betrieben gewünscht wird.

Wer ist für Akquise zuständig? Auf welche personellen Ressourcen kann zurückgegriffen werden?

Zeit und Kompetenz

Akquise braucht Zeit und Kompetenz. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass nicht jeder Mitarbeiter die Fähigkeiten und Voraussetzungen für Akquise mitbringt. Akquise muss gelernt werden. Bildungs- und Beratungseinrichtungen müssen sich ein Konzept überlegen, um erfolgreich KMU zu akquirieren. Es müssen dafür auch Personal- und Zeitressourcen eingeplant und bereitgestellt werden.

Was sind bewährte Akquisewege?

keine Patentrezepte

Die Frage nach bewährten Formen und Wegen lässt sich nicht mit einem Patentrezept beantworten. Da erst unzureichende Erfahrungen vorhanden sind, ist der Austausch umso notwendiger. Der Austausch untereinander bietet die Chance, bisher gesammelte Erkenntnisse zu hinterfragen, zu bestätigen, zu modifizieren und weiterzuentwickeln.

Zusammenfassung und Fazit der Moderatorinnen für den weiteren Verlauf:

Schlussfolgerungen

Die benannten Erwartungen an den Workshop zeigen deutlich, dass die Interessen der Teilnehmenden beim Thema „Akquise“ liegen. „Wie können wir KMU-Kunden gewinnen?“ Dies ist auch die leitende Frage in der ersten Diskussionsrunde gewesen. Dabei wird der Begriff „Akquise“ in einem umfassenden Verständnis genutzt: Akquise findet nicht nur in der Anfangsphase, sondern prozessbegleitend statt und muss in die Gesamtkonzeption und in das Selbstverständnis der Arbeit von Weiterbildung- und Beratungsunternehmen eingebunden werden.

Der Vorschlag der Moderatorinnen, zunächst einige Schlaglichter zum Thema „Selbstverständnis“ aus der AG 3 des letzten Workshops von Fr. Dr. Kipp zu hören und zu diskutieren, um sich im weiteren Verlauf auf das Thema „Akquise“ zu konzentrieren, trifft den Wunsch der Workshoprunde.

2.2 Bedeutung von Selbstverständnis und Bedarfsermittlung im Akquiseprozess

2.2.1 Input: Diskussionsstand zum Selbstverständnis beim vorausgegangenem Workshop

Selbstverständnis der Bildungs- und Beratungsanbieter als Fundament für eine erfolgreiche Arbeit im Feld der KMU - Kurzer Input von Frau Dr. Kipp mit Blitzlichtern aus der AG „Selbstverständnis“ (Workshop I):

Rückblick

Viele Weiterbildungseinrichtungen stehen auf dem Weg zum bedarfsorientiert arbeitenden Bildungs- und Beratungsanbieter in und mit KMU noch am Anfang. Das noch relativ neue Feld der Bildungsarbeit in KMU führt zur Auseinandersetzung um das Selbstverständnis einer sich entwickelnden Branche der im Feld betrieblicher Weiterbildung tätigen externen Anbieter. Unter der Leitfrage

noch am Anfang

„Was kennzeichnet den bedarfsorientiert arbeitenden Bildungs- und Beratungsanbieter im Feld KMU?“

diskutierte die Arbeitsgruppe Sichtweisen auf KMU, Ziele und Leitprinzipien der Arbeit. Anbieter müssen ihre klassischen Kompetenzbereiche in der Zusammenarbeit mit KMU erweitern: Betriebswirtschaftliche, marketingspezifische, soziologische, andragogische Kompetenzen sind für die Lösung komplexer betrieblicher Problemlagen erforderlich und erfordern als Konsequenz die Zusammensetzung eines entsprechend interdisziplinär arbeitenden Teams. Werden Kompetenzen gefordert, über die ein Beratungs- oder Bildungsunternehmen nicht verfügt, ist eine Kooperation und Vernetzung zwischen Anbietern mit unterschiedlichen Profilen notwendig.

Interdisziplinarität
Kompetenz
Kooperation
Vernetzung

Zur Sprache kam in der AG auch, dass insbesondere großen Unternehmen häufig der Vorwurf gemacht wird, ausschließlich Reorganisation bzw. Rationalisierung als Zielformulierung vor Augen zu haben und damit ausschließlich die betriebswirtschaftliche Seite im Vordergrund stehe. Die Arbeit im Feld KMU erfordert, dass der Fokus der Arbeit sowohl auf dem Unternehmen, als auch auf den Beschäftigten, im Sinn von Erhaltung von Arbeitsplätzen und Qualifizierung zur Beschäftigungsfähigkeit, liegt.

doppelte
Kundenstruktur

Ein weiterer Diskussionspunkt kreiste um die Fragen:

Was ist Kundenorientierung? Kann man Kundenorientierung mit Bedarfsorientierung gleichsetzen?

Selbstdarstellung
Kompetenzprofil

Die TeilnehmerInnen bekräftigten die Notwendigkeit, die Selbstdarstellung und Profilbeschreibung von Bildungs- und Beratungsanbieter für das Feld KMU gut zu durchdenken. Informationen über das Leistungsspektrum müssen für die Unternehmen einerseits sehr konkret und handfest sein, auf der anderen Seite darf das Kompetenzprofil potenzielle Auftragsmöglichkeiten nicht einschränken. Hervorgehoben wurde die Notwendigkeit zu strategischen Überlegungen von Bildungs- und Beratungsanbietern, die sich mit einer mittel- und langfristigen Marktausrichtung verbinden müssen.

Selbstverständnis
Corporate Identity

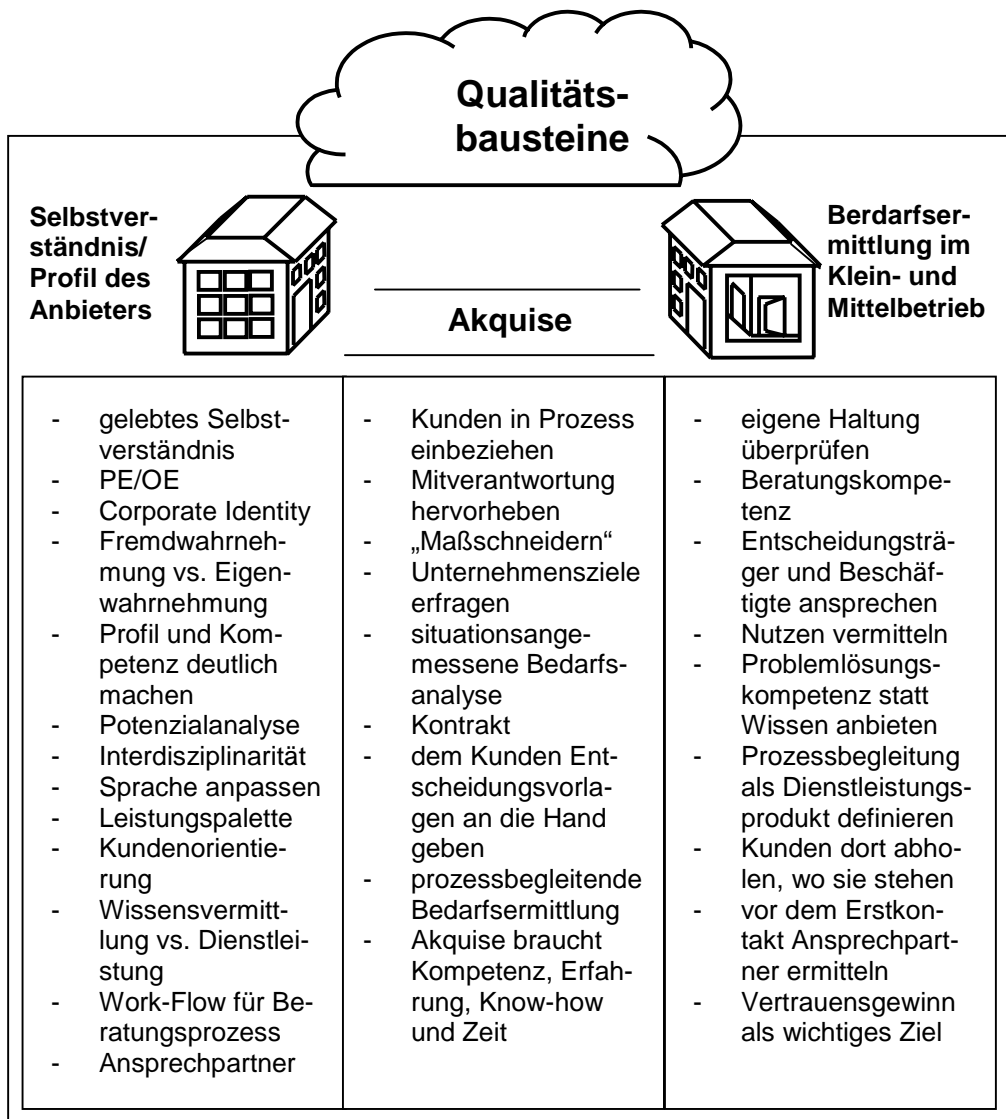
Ein erstes Fazit des Austausches in der AG 3 (Workshop I) war sicherlich: MitarbeiterInnen von Beratungs- und Bildungseinrichtungen brauchen ein gemeinsam formuliertes Selbstverständnis. Sie müssen interne Lernprozesse initiieren und sich selbst als Lernende im Wandel verstehen. Corporate Identity findet bisher in den Einrichtungen viel zu selten statt.

So weit in Kürze zum bisherigen Diskussionsstand. Vertiefende Aspekte wollen wir nun in einem Austausch zur Diskussion stellen.

2.2.2 Diskussionsverlauf und Ergebnisse des weiterführenden Austausches

Selbstverständnis
und Bedarfs-
ermittlung im
Akquiseprozess

Im Anschluss an den Input von Fr. Dr. Kipp steht die Frage im Vordergrund, welche Bedeutung Selbstverständnis und Bedarfsermittlung im Akquiseprozess haben. Die in der Abbildung weiter unten aufgeführten Stichpunkte werden von den Moderatorinnen im Diskussionsverlauf auf Karten festgehalten.



Stichwortsammlung

„Wie definieren wir uns selbst als Bildungseinrichtung und wie tragen wir dies im Akquiseprozess nach außen?“

lautet die Leitfrage. Nachfolgend wird der Diskussionsverlauf ausführlich wiedergegeben:

Nicht nur das eigene Selbstverständnis ist wichtig. Auch bei den Betrieben darf im Akquiseprozess nicht nur auf den Bedarf geschaut werden, sondern auch sie haben ein Selbstverständnis, das zu berücksichtigen ist.

Selbstverständnis des Kunden

Es muss davon ausgegangen werden, dass sich die Problemlagen von KMU zukünftig nur noch mit interdisziplinären Teams bearbeiten lassen. Zentrale Frage in diesem Zusammenhang ist: „Wo liegen hier die Grenzen der jeweiligen Weiterbildungseinrichtung?“

Interdisziplinarität

Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen sind im Hinblick auf Größe, Trägerschaft etc. recht heterogen. Für alle gleichermaßen wichtig ist die Frage: Versteht sich ein Träger als Dienstleister oder als Wissensvermittler? Ein Wissensvermittler steht in der Hierarchie weiter

Dienstleister oder Wissensvermittler?

Selbstverständnis
oder
Lippenbekenntnis?

oben und gibt lediglich Wissen an die Kunden weiter. Letztlich befinden sich die Beratungs- und Bildungseinrichtungen auf dem Weg hin zum kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen. Dieser Entwicklungsprozess verlief bei den Herkunftseinrichtungen der anwesenden Experten höchst unterschiedlich und ist noch nicht überall abgeschlossen. Es genügt keineswegs, ein Selbstverständnis nur zu formulieren; es muss mehr als ein Lippenbekenntnis sein. Im Gegensatz dazu wird oftmals das Selbstverständnis einer Einrichtung bereits gelebt, ohne dass es explizit festgeschrieben wurde.

Beratungs-
kompetenz

Der Beratungskompetenz kommt in der Zusammenarbeit mit Klein- und Mittelbetrieben eine große Bedeutung zu. Im Beratungsprozess gilt es die zu erbringende Dienstleistung gemeinsam zu entwickeln.

Prozess- und
Systemcharakter

Kaum vermittelbar ist der Prozess- und Systemcharakter betrieblicher Veränderungen, die es zu Beginn der Zusammenarbeit unmöglich machen, das zu erwartende Ergebnis zu fixieren. Entsprechend schwierig, aber umso notwendiger ist es, einen Kontrakt zwischen dem Betrieb und dem Weiterbildungs-/Beratungsunternehmen abzuschließen. „Die Beschäftigten, die betrieblichen Entscheidungsträger und der Betrieb insgesamt müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen. Im weiteren Verlauf ist es dann eine betriebliche Entscheidung, ob und wie die Prozesse weiterverfolgt werden.“ Gefragt ist für die Prozessbegleitung nicht nur Fachkompetenz, sondern auch Methoden- und Beratungskompetenz. Verdeutlicht wird dies mit der Praxiserfahrung, dass in manchen Beratungsprozessen ein KMU-Beschäftigter wesentlich mehr fachliches Know-how in die Lösung des Problems einbringen kann, als der Berater selbst.

problematische
Erwartungshaltung
der KMU-Kunden

Problematisch ist aus gleichem Grunde zum Teil die Erwartungshaltung der KMU-Kunden. Die Betriebe sehen häufig nicht die Notwendigkeit zur eigenen aktiven Mitarbeit. Aussagen wie „Machen Sie mal!“ oder „Nein, die Zeit haben wir nicht!“ sind verbreitet. Zum Selbstverständnis und Profil der Träger gehöre es, Kriterien zu erarbeiten, die als Prüfsteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit herangezogen werden können. Gleichzeitig sollten auch Vereinbarungen zur gemeinsamen Arbeit in einem Kontrakt festgehalten werden. Letzte Konsequenz aus mangelnder Kooperation seitens des Betriebs kann dann nur der Abbruch der Zusammenarbeit von Seiten der Beratungs- und Bildungseinrichtungen sein. Dieser Schritt fällt jedoch nicht leicht, wenn man auf die Einnahmen daraus angewiesen ist.

Neuausrichtung

Auf dem Weg zum Modernisierungs-Dienstleister für KMU müssen beim Beratungs- und Bildungsunternehmen – je nach Quantität und Qualität des eigenen Personals – entsprechende Kompetenzen neu rekrutiert und integriert und/oder Kompetenzen neu verteilt werden sowie möglicherweise zusätzlich geeignete Anbieterkooperationen geschlossen werden.

Potenzialanalyse

Eine Potenzialanalyse im Vorfeld wird als nützlich/notwendig angesehen. Die Praxiserfahrungen decken sich in der Einschätzung, dass eine erfolgreiche Prozessbegleitung eine Person braucht, die verantwortlich

den gesamten Beratungsprozess im Blick behält und kontinuierlich begleitet. Betriebliche Prozesse – somit auch die Reorganisationsprozesse beim Bildungsanbieter selbst – sind hochkomplex und nur in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Professionen zu bewältigen. Kaum vorhersagen lässt sich hingegen, wann genau welche Kompetenzen benötigt werden. Das führt auf Anbieterseite vielfach zu ad-hoc-Entscheidungen. Deshalb wird aus dem ExpertInnen-Kreis vorgeschlagen, einen Work-Flow zu erarbeiten, der zunächst nur auf Vermutungen beruht und mit der Zeit modifiziert wird. Als offene Frage bleibt, ob, inwieweit und wie man diesen Prozess tatsächlich steuern kann.

Prognosen und Planungen sind schwierig

Im Austausch über Akquiseerfahrungen bestätigen sich die ExpertInnen untereinander, dass es um einiges schwieriger ist, ein Leistungsangebot „Begleitung von Modernisierungsprozessen“ zu verkaufen, als ein fachlich orientiertes Qualifizierungspaket, wie z.B. EDV-Trainings.

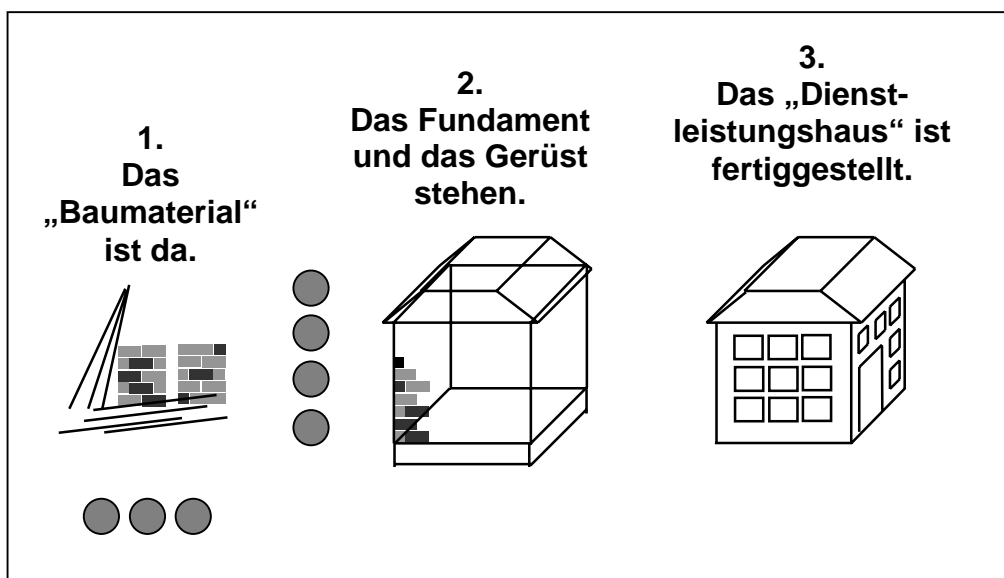
Anforderungen steigen

2.3 Wo stehen Bildungsanbieter auf dem Weg zum KMU-Kunden?

Die ExpertInnen werden gebeten, durch „Punkten“ auf der Visualisierung (vgl. nachfolgende Abbildung) ihre subjektive Beurteilung darüber abzugeben, in welcher der drei Phasen sie die Weiterbildungslandschaft auf dem Weg zum Modernisierungs-Dienstleister für KMU sehen. Das Ergebnis ist eindeutig: Der Anfang ist gemacht, aber es gibt noch viel zu tun. Drei von sieben ExpertInnen, die sich insgesamt beteiligt haben, sehen die Entwicklung erst in der ersten Phase, vier weitere vermuten den Entwicklungsstand im Übergang von der ersten zur zweiten Phase.

Entwicklungsstand der Anbieterseite

Wenn Sie in die „Weiterbildungslandschaft“ schauen, wie tragfähig sind Ihrer Meinung nach schon die Fundamente für die Arbeit im Feld KMU?



2.4 Phasen-Modell der Annäherung an KMU-Kunden

2.4.1 QuA-Trans-Input

Perspektivwechsel

Bevor die gemeinsame Suche nach bewährten Wegen und Beispielen „guter Praxis“ im Akquiseprozess in Zusammenarbeit mit KMU im Mittelpunkt steht, möchten wir Sie noch zu dem Perspektivwechsel einladen, Weiterbildungs- und Beratungsangebote einmal aus der Sicht von KMU-Entscheidungssträgern zu betrachten.

Entscheidungskriterien

Geschäftsführer oder Entscheidungsträger in Unternehmen sehen eine Fülle von Anbietern auf dem Weiterbildungs- und Beratungsmarkt. Eigentlich fehlt ihnen die Kompetenz eine geeignete Auswahl zu treffen, da sie bisher in diesem Bereich wenig Erfahrung gesammelt haben. Doch als Verantwortliche müssen sie Auswahlkriterien entwickeln und benennen, um zu einer Entscheidung zu kommen.

Was sind aus der Sicht der KMU Erwartungen und Interessen an die Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen?

Was sind Qualitätsbausteine für eine erfolgreiche Kooperation?

Anwendungs- und Bedarfsorientierung

Zunächst steht die Anwendungs- und Bedarfsorientierung von Weiterbildung und Beratung als Anforderung im Vordergrund. Unternehmen wünschen sich von „eingekaufter“ Weiterbildung und Beratung eine Unterstützung bei der Problemdefinition und der Suche nach möglichen Lösungen. Auch wenn die jeweiligen betrieblichen Problemstellungen und Zielsetzungen sehr unterschiedlich sind, ergeben sich im Prozess der Akquisition, Konzeptentwicklung und Umsetzung eine Anzahl von Erwartungen und gewünschten Aktivitäten an das Bildungsunternehmen, die sich in der Praxiserfahrung branchenübergreifend decken.

Phasen einer Annäherung

Zur Konkretisierung haben wir den Prozess der Zusammenarbeit zwischen KMU und Bildungs- und Beratungsanbieter in 4 Phasen zerlegt.

1. Branchenpräsenz, Außendarstellung, Anbieterprofil
2. Kontaktaufnahme zum Unternehmen
3. Bedarfsermittlung, Konzeptentwicklung
4. Umsetzung, Transfersicherung, prozessbegleitende Bedarfsanalyse

Was sind aus der Sicht der Unternehmen die Interessen und Erwartungen an Beratungs-/Weiterbildungsunternehmen für die jeweilige Phase?

Kunden erwarten ...

1. Branchenpräsenz, Außendarstellung, Anbieterprofil

Der Anbieter muss

- dem Unternehmen bekannt werden
- sich von der Fülle des Angebots unterscheiden
- Fachkompetenz⁶ zeigen
- sich in der Branche auskennen
- die Anforderungen der Arbeitswelt kennen
- Kenntnisse über Bedarf verdeutlichen
- Unterstützungsmöglichkeiten und sein Leistungsspektrum erkennbar und verständlich präsentieren

2. Kontaktaufnahme zum Unternehmen

Von einem Bildungs-/Beratungsunternehmen wird erwartet, dass es

- den Erstkontakt aufbaut und die weitere Kommunikation gestaltet
- Vertrauen schafft
- sich für das Unternehmen interessiert
- Nutzen deutlich macht
- Informationen über Leistungsprofil verdeutlicht
- erste Beratung in das Gespräch integriert
- Finanzierungsmöglichkeiten bedenkt
- Transparenz über weitere Schritte herstellt

3. Bedarfsermittlung, Konzeptentwicklung

Weiterbildungs- und Beratungseinrichtungen sollten

- Interesse zeigen und das Unternehmen kennen lernen
- Probleme, Interessen und Unternehmensziele erfragen
- das Gespräch mit Entscheidungsträgern und Beschäftigten im Unternehmen suchen
- vorhandene Potenziale ermitteln
- Bedarfe systematisieren
- Klarheit über mögliche Dienstleistungen schaffen und ein Konzept vorstellen
- Möglichkeiten der Mitgestaltung und Bedingungen einräumen
- Finanzierungskonzept vorschlagen
- Erfolgskriterien benennen
- Ziele vereinbaren und einen Kontrakt schließen

4. Umsetzung, Transfersicherung, prozessbegleitende Bedarfsanalyse

Die vierte Phase ist die eigentliche Umsetzungsphase, in der das Interesse der Unternehmen darin besteht, dass ziel- und lösungsorientiert an den benannten betrieblichen Problemen und einer nachhaltigen Transfersicherung gearbeitet wird. Da der Schwerpunkt heute auf Transfersicherung von „guter Praxis“ im Akquiseprozess liegt, werden wir die Anforderungen hieran an dieser Stelle nicht vertiefend ermitteln.

⁶ Fachkompetenz ist in diesem Zusammenhang nicht genau definiert und kann jeweils kontextbezogen definiert werden: Es kann sich sowohl auf die jeweilige Branche, aber auch auf den nachgefragten Qualifizierungsbedarf beziehen.

2.4.2 Schlaglichter aus der anschließenden Diskussion

Perspektivwechsel

Die beschriebenen Erwartungen und Anforderungen der Entscheidungsträger aus den Unternehmen stimmen mit den Erfahrungen der ExpertInnen überein. Ein Perspektivwechsel verhilft nach Meinung der BildungspraktikerInnen die eigene Arbeit zu hinterfragen und das Agieren im Feld KMU zu reflektieren. „Nur wenn wir Erwartungen und Interessen der KMU-Kunden im Auge behalten, kann Akquise erfolgreich sein!“, so ein Praktiker.

Chancen und Risiken der Branchenspezialisierung

Hervorgehoben wird, dass von Seiten der Betriebe Erwartungen nach Branchenkompetenz formuliert werden und dies für Entscheidungsträger ein zentrales Auswahlkriterium ist. Das Problem – so die ExpertInnen – ist, dass jedoch nur wenige Bildungsträger über ausreichende Branchenkompetenz verfügen. Im Akquiseprozess kristallisiert sich dies zunehmend als Problempunkt heraus. Damit Akquise erfolgreich wird, sprechen ExpertInnen die Empfehlung an Beratungs- und Bildungsträger ohne Branchenkenntnisse aus, sich entweder zu spezialisieren oder Kooperationen mit „Branchenkenner“ einzugehen. Betont wird jedoch auch, dass Branchenspezialisierung nicht nur eine Chance ist, sondern gleichzeitig das Risiko der Marktsegmentbegrenzung in sich birgt. Diese unterschiedlichen Anforderungspole muss jedes Beratungs- und Bildungsunternehmen für sich integrieren.

2.5 Was können Anbieter konkret tun, um KMU-Kunden zu gewinnen?

2.5.1 Diskussion der Input-Fragen

Leitfragen

Zur Annäherung an die Anforderungen im Akquiseprozess werden folgende Fragen diskutiert.

1. Was können Weiterbildungs-/Beratungsanbieter im Marktsegment KMU tun, um ständig am Markt präsent zu sein, ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen, damit sie von potenziellen Kunden und Interessenten im richtigen Augenblick wahrgenommen werden?
2. Was können Weiterbildungs-/Beratungsanbieter tun, um Bedarfe und Trends im Feld KMU rechtzeitig bzw. vorausschauend zu erkennen, damit sie sich entsprechend darauf einstellen können?

Der Diskussionsverlauf zu Frage 1:

themenorientierte Informationsveranstaltungen

Ein zuverlässiger Akquiseweg sind nach den Erfahrungen der DiskutantInnen themenorientierte Informationsveranstaltungen – zumal, wenn es sich um aktuelle Themen handelt. Auch hier bedarf es allerdings einiger Mühe um KMU-VertreterInnen für solche Workshops zu gewinnen.

Einig ist man sich auch darüber, dass das Internet die Präsentation des eigenen Profils und eine Dauerpräsenz beim Kunden vereinfacht, insbesondere dann, wenn sich Beratungs- und Bildungsunternehmen an Diskussionsforen anbinden. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass Betriebe vor allem ihnen bekannte Homepages als Informationsquelle nutzen. Die Suche – z.B. nach geeigneten Anbietern und weiteren interessanten Seiten – wird weit weniger genutzt, da sie zurzeit noch zu unkomfortabel ist. Feststellbar ist eine Tendenz, dass die Beratungs- und Bildungsanbieter Internet-Netzwerke aufbauen, damit die KMU innerhalb dieser Netzwerke gezielt nach geeigneten Anbietern suchen können. Um auf dem Markt präsent zu sein, muss die Internet-Adresse des Netzwerkes gezielt (über andere Medien) beworben werden. Alternativ dazu können auch kommunale/regionale Plattformen genutzt werden. Über Erfahrungen mit solchen Anbieter-Vernetzungen zu berichten, erscheint den anwesenden Expertinnen und Experten verfrüht.

Internet-Anbindung
Anbieter-Vernetzung
andere Plattformen

Eine andere Möglichkeit, Präsenz zu zeigen, ist der Besuch von Veranstaltungen anderer, um dort beispielsweise als ReferentIn aufzutreten. Sowohl der Besuch von regionalen oder überregionalen Messen als auch die dortige Präsenz mit einem eigenen Stand, sind eine gute Gelegenheit für Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen zur Kundengewinnung.

Referieren
Messen besuchen
eigener Messestand

Des Weiteren sollten Anbieter bereits bestehende Netzwerke von KMU (Kammern, Fachverbände) und deren Presseorgane gezielt nutzen, um sich vorzustellen.

Netzwerke der
Kunden

Auch Banken können bei der Akquise nützlich sein, da sie nicht nur über zahlreiche Kontakte zu KMU verfügen, sondern ebenso darüber informiert sind, welche Betriebe bedroht sind. An diese können dort Informationen über Unterstützungsmöglichkeiten durch Beratungs- und Weiterbildungsanbieter weitergegeben werden. Wichtig ist hier der Aspekt des Vertrauens.

Banken

Eine weitere Chance zur Kundengewinnung stellen Referenzunternehmen dar, d.h. die Beratungs- und Bildungsunternehmen werden von gegenwärtigen Kunden an andere Unternehmen weiter empfohlen. Diese Strategie wird von vielen der anwesenden ExpertInnen ganz bewusst genutzt.

Referenzen

Hervorgehoben wird abschließend die Notwendigkeit der Kundenpflege, d.h. neben der Neukundengewinnung dürfen die „Alt“-Kunden nicht in Vergessenheit geraten.

„Alt“-Kunden

Der Diskussionsverlauf zu Frage 2:

Was können Weiterbildungs-/Beratungsanbieter tun, um Bedarfe und Trends im Feld KMU rechtzeitig bzw. vorausschauend zu erkennen, damit sie sich entsprechend darauf einstellen können?

Grundsätzlich muss ein Beratungs- oder Bildungsanbieter, der sich nach außen hin präsentiert, auch permanent Informationen über mögliche Bedarfe und Trends sammeln. Eine Möglichkeit zur Informations-

Sammeln und
Auswerten

Kundenpflege	suche ist durch die verschiedenen Fachpublikationen oder Informationsveranstaltungen gegeben. Zudem wird der Aspekt der Kundenpflege hier nochmals aufgegriffen. Kundenpflege („Gesichtspflege“) heißt, dass von Anbieterseite aktiv KMU-Kunden auch dann kontaktiert werden, wenn beiderseits nichts Konkretes anliegt.
Bedarfsermittlung anbieten	Sofern bei einem KMU-Kunden ein Bedarf ausgemacht wird, sollte ein Anbieter prüfen, ob es sich dabei lediglich um ein Einzelproblem dieses Kunden handelt oder inwieweit es ein generelles Problem für einen größeren Kreis darstellt. Zeichnet sich hier ein Trend ab, lässt sich dieser in ein entsprechendes Angebot transformieren. Die bereits weiter oben getroffene Feststellung, dass 88,7% der Bildungsträger sich beklagen, dass KMU keine Bedarfe anmelden, aber nur 26,5% von ihnen Bedarfsermittlung als Dienstleistung anbieten, deckt sich mit den Erfahrungen der Expertenrunde. Dies lässt sich vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses der Anbieter erklären, die auf dem Weg zum Dienstleister erst am Anfang stehen. Um Bedarfsermittlung als Dienstleistung anbieten zu können, ist es von Seiten der Beratungs- und Bildungsunternehmen notwendig, KMU direkt anzusprechen.
„Klinken putzen“	Eine Telefonaktion kann hilfreich sein, wenn es darum geht, einen persönlichen Termin mit dem Kunden abzusprechen. Dieses telefonische „Klinken putzen“ ist jedoch mit Schwierigkeiten verbunden. Diese beginnen bereits damit, dass die Beratungs- und Bildungsunternehmen geeignete Mitarbeiter benötigen, die sowohl über die entsprechenden Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen verfügen als auch die notwendige Ambiguitäts-/Frustrationstoleranz mitbringen sowie mit allen notwendigen Hintergrundinformationen versorgt sein müssen. Dazu kann es notwendig sein, entsprechende Schulungen durchzuführen. Außerdem kann die Erarbeitung und Anwendung eines Telefonleitfadens hier hilfreich sein. Zur Motivierung der Telefonakquisiteure eignen sich Belohnungen bzw. Selbstbelohnungen.
Telefon-Akquise und Mailing	Ein vorgelagerter Schritt zur Telefon-Akquise könnte eine Mailing-Aktion sein. Sie ist in vielen Fällen der „Kalt-Akquise“ über das Telefon vorzuziehen. Die diesbezügliche Entscheidung muss jedoch situations- und angebotsadäquat getroffen werden. Erst im zweiten Schritt schließt sich dann die Telefonaktion an. Einig sind sich die ExpertInnen darüber, dass eine Telefon-Akquise in keinem Fall zu umgehen ist.
Flyer	Das Anbieterprofil kann dem Kunden in einem Flyer zur ersten Information präsentiert werden. Dieser muss in der Sprache auf die Zielgruppe zugeschnitten sein.
Call-Center	Die Telefonaktion kann z.B. über ein internes Call-Center abgewickelt werden oder, wenn die eigenen Ressourcen nicht ausreichen, auch über ein externes. Bei dieser Vorgehensweise muss jedoch beachtet werden, dass die Telefon-Akquisiteure eine wichtige Schnittstelle zwischen den Kunden und denjenigen wahrnehmen, die im Anschluss das erste persönliche Gespräch mit den Kunden führen. Der persönliche Erstkontakt mit dem Kunden läuft (mit oder ohne telefonische Vorankündigung) möglicherweise so ab, dass zunächst die

persönliche Bekanntheit/Reputation der Geschäftsführung strategisch genutzt wird, d.h. der Erstkontakt zur Chefsache wird. Erst danach übernehmen geeignete Mitarbeiter den Kunden. Hervorgehoben wird, dass spätestens jetzt diejenigen in Erscheinung treten, die letztlich den Kunden im gesamten Kooperationsprozess begleiten.

Chefsache

Eine andere Anbahnungs-Strategie könnte so aussehen, dass der Beratungs- oder Weiterbildungsanbieter sich jemanden aus der Branche „einkauft“, um dort Kunden zu gewinnen, wenn man intern nicht über Branchenkenntnisse und entsprechende Kontakte verfügt. Damit geht man, so die Meinung der ExpertInnen, noch einen Schritt weiter als mit dem Call-Center. Diese Strategie wird für durchaus sinnvoll erachtet, da externe Branchenkenner die Sprache der Kunden sprechen und verstehen, deren Bedarfe kennen und ihr Vertrauen genießen, was vieles vereinfacht und die Erfolgchancen erhöht.

Branchenspezialisten einbinden

Im persönlichen Erstgespräch mit dem Entscheidungsträger beim Kunden kommt es in entscheidender Weise darauf an, eine Vertrauensbasis herzustellen. Hierzu muss es gelingen, die Stärken und ein klares Profil der Anbieterseite deutlich zu machen und gegebenenfalls Referenzen ins Spiel zu bringen. Für den Erstkontakt gibt es keine Patentrezepte. Vielmehr kommt es darauf an, dass spontan und überzeugend situationsangemessen entschieden und gehandelt wird.

Vertrauen herstellen
Profil zeigen
Referenzen nennen

Die Situation des Erstkontaktes wird von den ExpertInnen als eine Gratwanderung zwischen „Bauchladen“ und gemeinsamer Angebotskonkretisierung beschrieben. Dazu muss dem Kunden zum Einstieg ein zwar profilscharfes, aber dennoch offenes Angebot unterbreitet werden. Diese Situation verlangt der vom Bildungsanbieter entsendeten Person neben Fachkompetenz ein hohes Maß an Spontaneität und Flexibilität ab und sie muss autorisiert sein, notwendige Entscheidungen vor Ort zu treffen. Die Bedeutung des persönlichen Erstkontakts kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

die „Gratwanderung“ beim Erstkontakt

Ziel des persönlichen Erstkontakts ist die Auftragserteilung durch den Kunden zu erreichen oder zumindest wahrscheinlich zu machen. Hierzu kann es hilfreich sein, anschließend ein Protokoll des Gesprächs anzufertigen und dem potenziellen Kunden (ggf. unter Hinzufügen einer weiteren Angebotskonkretisierung) alsbald zuzusenden, damit er einerseits eine Entscheidungsgrundlage hat, aber auch um den Kontakt in jedem Fall nicht abreißen zu lassen. Daher sollte die schriftliche Nachfassaktion so angelegt sein, dass sie in jedem Fall eine erneute Reaktion von Kundenseite anregt/erfordert.

den Dialog aufrechterhalten

Im Erstkontakt sind zudem konkrete Personenbezüge herzustellen, d.h. die Ansprechpartner für die Kooperation werden benannt. Häufig handelt es sich dabei nicht um die Geschäftsleitung. Das hängt jedoch von der Größe des Unternehmens ab. Zu berücksichtigen ist hier, dass AnsprechpartnerInnen die notwendigen Entscheidungsbefugnisse haben müssen.

Personenbezüge herstellen

Ein weiterer Ansatzpunkt, um eine Kaltakquise zu vermeiden, kann die Einbeziehung/Nennung von bereits bekannten (wenn auch nicht ent-

„echte“ Kaltakquise vermeiden

Kontakte nutzen!

scheidungsbefugten) Personen im avisierten Betrieb sein. Hierbei kann es sich um einen Beschäftigten, ein Betriebsratsmitglied, einen Prozessbegleiter handeln oder aber es bestehen beispielsweise Kontakte über eine Praktikumsbetreuung. Gerade letzteres ermöglicht oftmals bereits einen groben Einblick in betriebliche Bedarfslagen/Probleme, die dann weitere Anknüpfungspunkte erschließen können.

Beschäftigte als Türöffner?

Der Weg über die Beschäftigten als Einstieg in den Betrieb wird erfahrungsbedingt zurzeit als nicht besonders Erfolg versprechend angesehen. Ein Problem dabei ist die Differenz zwischen dem persönlichen Qualifikationsbedarf des/der Beschäftigten und dem betrieblichen Bedarf. Das kann sich aber durchaus wandeln, insbesondere bei den IT-Berufen wird dies rasch der Fall sein – so wird vermutet.

Kenntnisse werden vorenthalten!

Aber auch gegenteilige Tendenzen sind zu verzeichnen. Beschäftigte, die in Eigeninitiative und auf eigene Kosten eine Weiterbildung zum Thema Informations- und Kommunikationstechnologien machen, weigern sich beispielsweise, dem Bildungsträger ihr Herkunftsunternehmen zu nennen. Sie sehen auf Grund von Vorbehalten gegen Mitarbeiterinnen in ihrem Betrieb für sich keine Entwicklungsmöglichkeiten und beabsichtigen folglich, dem Arbeitgeber die neu erworbenen Kenntnisse vorzuenthalten.

Gibt es den „idealen“ Kunden?

Im weiteren Diskussionsverlauf kommt – in Anknüpfung an den ersten QuA-Trans-Workshop (AG „Akquise“) – die Frage nach dem „idealen“ potenziellen Kunden auf. Handelt es sich dabei möglicherweise um einen Betrieb mit einer „mittleren“ Bedarfslage? Dies impliziert, dass der Betrieb weder akut bedroht und völlig sanierungsbedürftig ist (und somit erfahrungsgemäß kein offenes Ohr für Weiterbildung hat), noch eine mehr oder weniger unbedeutende Problemlage aufweist (und somit Handlungs-/Weiterbildungsbedarf kaum entdeckt und geweckt werden kann). Wie können Beratungs- und Bildungsanbieter überhaupt Anschluss über die Bedarfslage von Betrieben bekommen? Dafür werden beispielsweise Kennzahlen benötigt, an die man jedoch frühestens dann gelangt, wenn man bereits einen Fuß im Betrieb hat. Einigkeit besteht darüber, dass die Anbieterseite zumindest ein Gefühl für die Hauptprobleme entwickeln muss.

2.5.2 Rückblick auf Arbeitsthesen und Fazit zu „Akquise“ vom vorangegangenen Workshop

Arbeitsthesen zu Akquise vom ersten Workshop

An dieser Stelle der Dokumentation werden nachträglich nochmals die Input-Thesen (Ruth Roß) zur AG1 „Akquise“ beim letzten Workshops eingebündelt – wiederum mit der Einladung an die LeserInnen, diese zu modifizieren, zu ergänzen, zu widerlegen oder zu bestätigen.

- Akquise kann nicht nur punktuell erfolgen, sondern sollte kontinuierlich betrieben werden.

- Akquise darf nicht nur als notwendiges Übel oder als nebenbei zu erledigen angesehen werden, sondern muss zielgerichtet geplant und durchgeführt werden.
- Langfristig geplante Akquise-Strategien und ihre Erfolgskontrolle machen sich bezahlt.
- Alle noch so professionell angelegten und strategisch langfristig geplanten Akquisebemühungen müssen irgendwann durch das Nadelöhr der Kommunikation von Person (Anbieterseite) zu Person (potenzieller Kunde).
- Je weiter sich die offerierte Dienstleistung von einem „Angebot von der Stange“ hin zu einer betriebsspezifisch bedarfsgerechten Lösung entwickelt, je größer muss der Vertrauensvorschuss gegenüber dem Anbieter bzw. dessen Bekanntheitsgrad sein.
- Ein auf die jeweilige Zielgruppe, die Region und/oder das spezielle Angebot sowie das Selbstverständnis des Anbieters genau zugeschnittener Mix von Medien und Wegen der Akquisition ist kostengünstiger und wirkungsvoller als eine breite Streuung nach dem Gießkannenprinzip.
- Begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen von KMU auf der einen Seite und die Kalkulation von Aufwand/Kosten und Nutzen/Gewinn auf Anbieterseite machen es i.d.R. erforderlich, Beratung und Weiterbildung im KMU-Verbund durchzuführen. Da der Erfolg dann in hohem Maße von einer passgenauen Verbundkonstellation abhängig ist, müssen hierfür so viele Betriebe interessiert werden, dass der Anbieter darunter eine Erfolg versprechende Auswahl treffen kann.
- Der für Akquise erforderliche Aufwand steigt mit der Größe (Mitarbeiterzahl) des Anbieters.
- Es sind zahlreiche Einzelursachen oder Ursachenkomplexe für die Erfolglosigkeit von Akquisebemühungen denkbar.
- Akquirierte Betriebe müssen zeitnah bedient werden können, damit sich der Einsatz und die Kosten lohnen.

Ebenfalls in Erinnerung gerufen werden soll hier nochmals das Fazit der Arbeitsgruppe „Akquise“ vom vorausgegangenen Workshop:

- Es gibt kein Patentrezept für Akquiseprozesse.
- Kostenfreiheit für Betriebe kann Akquiseprozesse erschweren.
- Kostenbeteiligung der Betriebe kann Akquise behindern.
- Akquisiteure/Akquisiteurinnen sollten möglichst auch am Projekt beteiligt sein und ein „Bein“ in der Branche haben.

2.6 Stolpersteine im Akquiseprozess

Abschließend wird die Frage diskutiert:

Wo liegen aus Ihrer Sicht die dicksten Stolpersteine bei der Akquise auf dem Weg zum KMU?

Zusammenfassend kann dazu festgehalten werden:

Trägergröße
entscheidend?

- Kleinere Beratungs- und Bildungseinrichtungen haben den Vorteil, dass sie viel schneller auf den Markt und veränderte Anforderungen reagieren können, als die großen Bildungsanbieter. Ein großer „Wasserkopf“ verhindert flexible und kurzfristige Beratungsangebote. Größere Anbieter sind von der Struktur, Organisation und Kompetenz eher auf langfristige Bildungsangebote ausgerichtet.

Veränderungen
bewältigen

- Hemmend wirkt sich auch die Angst vor Veränderung und Umstellung aus. Es gibt zu wenig „Energieträger“ für notwendige Veränderungsprozesse. Daher sind in diesen Einrichtungen oft eher festgefahrene Vorgehensweisen und Organisationsstrukturen zu finden. Bildungs- und Beratungseinrichtungen müssen sich selbst als „Lernende Organisation“ verstehen und sich als Team auf den Weg machen.

Qualität

- In einigen Einrichtungen fehlt die Auseinandersetzung um eigene Qualitätsstandards. Nur in einem gemeinsamen Prozess kann ein Kompetenzprofil und ein Qualitätskonzept erarbeitet werden. Dies braucht Zeit, die oft nicht vorhanden ist bzw. nicht eingeräumt wird.

offene Frage

Offen bleiben muss die sich daraus ergebende Frage: Wie kann dies alles geschafft werden? Eine Antwort dürfte jedoch doch klar sein: Auch Beratungs- und Bildungsunternehmen benötigen für den Veränderungsprozess externe Unterstützung und Moderation.

3 Abschluss

3.1 Feed-back

Die Diskussion wird von allen teilnehmenden ExpertInnen sehr positiv beurteilt und für die weitere Arbeit im Feld KMU als anregend und nützlich eingeschätzt. Dazu einige Rückmeldungen:

Rückmeldungen

- Der Erfahrungsaustausch im Kollegkreis bringt neue Anregungen, um die eigene Arbeit weiterzuentwickeln.
- Als besonders positiv habe ich erlebt, dass in diesem Kreis nicht nur über Erfolge gesprochen wurde, sondern auch über Probleme und Schwierigkeiten.
- Bisher habe ich Akquise mehr oder weniger aus dem Bauch heraus gemacht. Die Diskussion heute war für mich hilfreich, meine eigenen Akquisebemühungen zu überdenken und zu systematisieren. Ich nehme viele Anregungen mit.
- Wir haben sehr ergebnis- und praxisorientiert gearbeitet, von daher war der Workshop für meine weitere Arbeit nützlich.
- Positiv war für mich, dass die Übereinstimmung in vielen Punkten unter uns sehr groß war, auch wenn die Umsetzung in der Praxis eine ganz andere Frage ist.
- Spannend war es für mich, etwas über die Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten zwischen den ländlichen und städtischen Regionen zu hören.

In der ExpertInnenrunde wird Interesse geäußert, die begonnene Diskussion gemeinsam fortzusetzen. Die Moderatorinnen machen den Vorschlag, dies in Eigenregie zu organisieren und die QuA-Trans-Mitarbeiterinnen dazu einzuladen. Einig ist man sich jedoch in der Einschätzung, dass die Kooperation ohne begleitende Strukturen kaum zu realisieren ist. So bleibt die Verabredung, dass der Adressenverteiler von allen genutzt werden kann, um zu themenorientierten Diskussionsrunden einzuladen.

Fortsetzung folgt?

3.2 Ausblick

Die Veranstaltung schließt mit einem Ausblick auf die nächsten Workshops. Die Moderatorinnen stellen dazu u.a. einen Fragenkatalog vor, der sich an Entscheidungsträger in KMU richtet und auf einem Workshop mit diesen bearbeitet werden soll. Die Anwesenden werden mit der Bitte verabschiedet, ihre Chance wahrzunehmen und ergänzend dazu für sie außerdem noch wichtige Fragen nachzureichen.

weitere Aktivitäten

Fragen an KMU

- Was macht den ersten bleibenden Eindruck im Kontakt mit Bildungs-/Beratungsanbietern aus?
- Welche Wege der Akquise halten Sie für wünschenswert?
- Welche Unterstützung wünschen Sie sich von externen Weiterbildungs-/Beratungsanbietern?
- Was sind für Sie Qualitätsmerkmale für Weiterbildungs-/Beratungsangebote?
- Welche Personalentwicklungs- und Weiterbildungsaktivitäten gab/gibt es bisher bereits in Ihrem Unternehmen?
- Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit Weiterbildungs- und Beratungsdienstleistern gemacht?
- Welche Anforderungen stellen Sie an die Qualifikation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Welchen Bedarf an Weiterbildung und Beratung gibt es in Ihrem Unternehmen?
- Welche Unterstützung wünschen Sie sich bei der Ermittlung von Bedarfen?
-

4 Anhang

4.1 Ein Austauschangebot von QuA-Trans

Die Dokumentation des Workshops veröffentlichen wir als vierte Ausgabe einer in unregelmäßigen Abständen erscheinenden Information aus dem Transferprojekt QuA-Trans. Diese Reihe wird sowohl unseren Kooperationsprojekten und als auch einem erweiterten Interessentenkreis kostenlos und unaufgefordert zugesandt. Wenn Sie den Wunsch haben, Informationen, Anregungen, Angebote oder Anfragen an die mit uns kooperierenden Modellprojekte⁷ zu veröffentlichen, bieten wir Ihnen gerne an, dies in diesem Rahmen zu tun. Ihren Text senden Sie dann bitte an:

Ruth Roß
Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
FB2 – FG Wirtschaftspädagogik / LE 221
47048 Duisburg

Wir bitten allerdings um Verständnis dafür, dass wir den Erscheinungszeitpunkt der nächsten Ausgabe immer nur kurzfristig festlegen können.

Informationen
Anregungen
Angebote
Anfragen

Bisher erschienen sind

QuA-Trans-Info Nr.1

Marita Kemper; Rosemarie Klein; Corinna Alvarez: Was aus der Praxis anderer zu lernen ist! Dortmund im Januar 2000. (Bezugsadresse DO)

QuA-Trans-Info Nr. 2

Rosemarie Klein; Marita Kemper: „Best practice“ beruflicher Weiterbildung – Eine erste Annäherung. Dortmund im März 2000. (Bezugsadresse DO)

QuA-Trans-Info Nr. 3

Ruth Roß: Dokumentation des Workshops „Wege zur bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung“. Duisburg im April 2000. (Bezugsadresse: DU)

QuA-Trans-Info Nr. 4

Ruth Roß; Marita Kemper: Dokumentation des Workshops „Qualitätsbausteine auf dem Weg zum KMU-Kunden. Schwerpunktthema Akquise.“ Duisburg im Juli 2000. (Bezugsadresse: DU)

QuA-Trans
informiert

Bezugsadressen:

DO: Rosemarie Klein; Marita Kemper

✉ DIE-Außenstelle Dortmund, Saarbrücker Str. 33, 44135 Dortmund
☎ 0231-42 33 80 📠 0231-42 71 11 4 📧 bbbklein@cityweb.de

DU: Ruth Roß

✉ Gerhard-Mercator-Universität Duisburg – FB2 / LE 221, 47048 Duisburg
☎ 0203-379-2419 📠 0203-379-4155 📧 ruth.ross@uni-duisburg.de

Kontakt

⁷ Eine Liste aller mit QuA-Trans kooperierenden Modellprojekte finden Sie am Schluss der Dokumentation.

4.2 Angebote aus der Praxis für die Praxis

Angebot 1

Bereits in der letzten Ausgabe des QuA-Trans-Infos hieß es: Die

Gesellschaft für Projektierungs- und
Dienstleistungsmanagement mbH (gpdm)
Dr. Angelika Kipp (Bildungsmanagement)
Breslauer Straße 31, 33098 Paderborn

Tel.: (05251) 77 60 – 21
Fax: (05251) 77 60 – 77
e-Mail: akipp@gpdm.de

macht allen Interessierten folgendes Angebot:

Wir haben zu drei Themenbereichen Ausarbeitungen gemacht und werden uns in den verbleibenden Monaten bemühen, u.a. daraus Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Folgende Ausarbeitungen können interessierte KollegInnen von uns erhalten:

- Qualifizierungsbedarfsanalyse (Vorgehensweise u. Praxisbeispiel)
- Unterstützung und Aufbau von Planungs- und Kooperationsprozessen zur Entwicklung regionaler Bildungslandschaften - Projekte im Raum Höxter (insbes. zu Netzwerkarbeit)
- Reader zum Thema methodisch-didaktische Aspekte des Telearnings

Außerdem gibt es eine aktuelle vierseitige Zusammenfassung des Projektes „Trailer - Training, Lernen, Reorganisation; Neue Märkte für Bildungsträger“, die wir ebenfalls gern zur Verfügung stellen.

... einen herzlichen Gruß aus Paderborn

Angelika Kipp

Das Angebot steht noch!

Angebot 2

Und hier noch eine Wiederholung: Von

AIQ – Arbeit, Innovation Qualifikation e.V.
Herrn Wolfgang Köcher
Evinger Platz 11, 44339 Dortmund

wird auf das Keynet-Beraternetzwerk hingewiesen. Nähere Informationen dazu finden Sie unter www.keynet-beratung.de und in der mittlerweile vorliegenden Informationsbroschüre, die unter obiger Anschrift angefordert werden kann.

4.3 Kooperationsprojekte von QuA-Trans

»NEMOQUA – Netzwerk modularer Qualifizierung von Arbeitnehmern im AV-Bereich«

aim – Ausbildung in Medienberufen, KoordinationsCentrum
Im Mediapark 7, 50670 Köln
Ansprechpartner: Herr Laermanns

»Beteiligungsorientierte Einführung von Gruppenarbeit in den Fertigungsbereichen der Krefft GmbH/NTG«

AIQ – Arbeit, Innovation Qualifikation e.V.
Evinger Platz 11, 44339 Dortmund
Ansprechpartner: Herr Köcher

»Reorganisation und Qualifizierung in der Pflege«

AMO – Institut für Arbeit, Mensch, Organisation
Hattinger Straße 405, 44795 Bochum
Ansprechpartnerin: Frau Ossiander-Crefeld

»Betriebliche Qualifizierung, Reorganisation und Vernetzung als Zukunftsperspektive für Frauen aus kleinen und mittleren Unternehmen in der Region Aachen – Beteiligungsqualifizierung für Frauen aus dem kaufmännisch-verwaltenden Sektor«

AW-AG, Gesellschaft für Arbeit und Weiterbildung AG
Liebigstraße 22, 52070 Aachen
Ansprechpartnerin: Frau Nowinski / Frau Radosch

»T4 – Teamarbeit - Technik - Training - Transfer. Ausbau regionaler Qualifizierungs- und Beratungsstrukturen und mitarbeiterbezogene Qualifizierung zur Bewältigung des industriellen und betrieblichen Wandels«

BBS – Berufsbildungsstätte Westmünsterland GmbH
Weidenstraße 2, 48683 Ahaus
Ansprechpartner: Herr Kahlenberg

»IuK-Technologien im transnationalen Verbund. Implementierung einer innovativen regionalen Beratungs- und Qualifizierungsstruktur«

BBS – Berufsbildungsstätte Westmünsterland GmbH
Weidenstraße 2, 48683 Ahaus
Ansprechpartner: Herr Kahlenberg

»Entwicklung von Curricula und Materialien zum Arbeitsumwelt- und Gesundheitsschutz für Arbeitnehmervertretungen und betriebliche Fachakteure«

Berufsfortbildungswerk des DGB – NRW II
Max-Planck-Straße 3, 59423 Unna
Ansprechpartner: Herr Pickert

»AnQuaNet – Innovatives EU-Bildungsprogramm zur busgestützten Automatisierungstechnik«

Bezirksregierung Detmold – Geschäftsstelle für Modellversuche und innovative EU-Projekte in der Berufsbildung
Waldweg 20, 32760 Detmold
Ansprechpartner/in: Frau Nolte und Herr Geffert

»Multimedia-Qualifizierung für Frauen aus kaufmännischen Büroberufen – Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten zur Bewältigung und Gestaltung von Zukunftsanforderungen in kleinen und mittleren Unternehmen«

bfw, Berufsbildungsstätte Vöinghof
Hornstraße 25, 46961 Gladbeck
Ansprechpartnerin: Frau Ballon und Frau Pavelescu

»TULIPS – Tutor supported Learning on interactive Peripheral Systems«

BFZ-Essen
Altenessener Straße 80-84, 45326 Essen
Ansprechpartner: Herr Richter

»P.I.K.A.N.T.«

Bundesverband Naturkost Naturwaren Einzelhandel e.V.
Robert-Bosch-Straße 6, 50354 Hürth
Ansprechpartnerin: Frau Avakian-Reuter

»Entwicklung und Erprobung eines transnationalen Qualifizierungskonzeptes zur Einführung von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen – Euro-Umwelt-Management«

Die Umweltakademie Fresenius GmbH
Hauert 9, 44227 Dortmund
Ansprechpartner: Herr Kock und Herr Dr. Fröhlich

»INNOVATEX – Labor, Information and Promotion for the Textiles and Clothing Sector«

EUDEKOM
Munscheidstraße 14, 45886 Gelsenkirchen
Ansprechpartner: Herr Neumann

»Verbundinitiative Qualifizierung«

Europa-Akademie-Velbert
Südstraße 38, 42551 Velbert
Ansprechpartner/in: Herr Bruckmann und Frau Donner

»Sim-Sit Unternehmens-Planspiel«

EWEDO
Huckarder Straße 12, 44147 Dortmund
Ansprechpartner: Herr Schramm

»Allegro virtual media business school«

GIP am IMBSE
Im Moerser Feld 1, 47441 Moers
Ansprechpartner: Herr Reichelt

»Situationsgerechte berufliche Weiterbildung im Erziehungsurlaub«

GIP am IMBSE
Im Moerser Feld 1, 47441 Moers
Ansprechpartner: Herr Dr. Rauter

»Trailer – Training, Lernen, Reorganisation«

gpdm – Gesellschaft für Projektierungs- und
Dienstleistungsmanagement mbH
Breslauer Straße 31, 33098 Paderborn
Ansprechpartnerin: Frau Petry und Frau Dr. Kipp

»Organisations- und Produktionsassistent«

HBZ – Handwerkskammer Bildungszentrum Münster
Echelmeyerstraße 1-2, 48163 Münster
Ansprechpartner: Herr Spiller

»Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen zur Förderung junger Unternehmerinnen und zur wirtschaftlichen Stabilisierung ihrer Betriebe«

I.Z.P. – Institut für zukunftsfähige Projekte e.V.
Gutenbergstraße 31, 44139 Dortmund
Ansprechpartner/in: Herr Stadter / Frau Wenzel

»ESDI – European Supplier Development Initiative«

MA&T, Sell & Partner GmbH
Krantzstraße 7, 52070 Aachen
Ansprechpartner: Herr Dr.-Ing. Schimweg

»regioR.U.N. – regionaler Qualifizierungs- und Kooperationsverbund "Reorganisation von Unternehmen am Niederrhein"«

MA&T, Sell & Partner GmbH
Krantzstraße 7, 52070 Aachen
Ansprechpartner: Herr Dr.-Ing. Schimweg

»Entwicklungsverbund Qualitäts- und Kundenorientierung in Beschäftigungs- und Qualifizierungseinrichtungen«

Move Organisationsberatung GbR
Hüfferstraße 16, 48149 Münster
Ansprechpartner: Herr Massolle

»Neue Steuerungsinstrumente und Qualifizierung der MitarbeiterInnen als Basis besuchsortorientierter Dienstleistungen und optimierter Organisationsprozesse in soziokulturellen Zentren«

Move Solingen
Cronenberger Straße 147c, 42651 Solingen
Ansprechpartner: Herr Moll

»Neue Informations- und Kommunikationstechnologien in kooperativ geführten Kleinbetrieben«

netz NRW – Verbund für Ökologie und soziales Wirtschaften
Hedwigstraße 20, 45130 Essen
Ansprechpartner: Herr Gorgol / Herr Gehrke

»Erweiterung der betrieblichen Einsatzmöglichkeiten von Frauen im Tischlerhandwerk – ein Beitrag zur Nutzung von Potentialen für den Strukturwandel«

Zentrum Frau in Beruf und Technik
Erinstraße 6, 44575 Castrop-Rauxel
Ansprechpartnerin: Frau Tewes

4.4 Die Presseagentur PIA stellt sich vor

Wie die Diskussion gezeigt hat, sollten Weiterbildungs- und Beratungsanbieter bei der Erschließung des Marktsegmentes KMU jede Chance nutzen, um Präsenz zu zeigen. Daher weisen wir an dieser Stelle nochmals ausdrücklich auf die Arbeit der Presseagentur PIA hin. Dort sind Frau Meding und Herr Zywek jederzeit interessiert an Beispielen „guter Praxis“, um diese an Journalistinnen und Journalisten weiterzempfehlen. Das könnte auch für Sie eine Möglichkeit sein, Ihre erfolgreiche Arbeit zu verbreiten.

PIA – Pressebüro Innovative Arbeit in NRW

(Informationen und Service für Journalistinnen und Journalisten)

→ ist ein Informations- und Pressebüro über die präventive Arbeitsmarktpolitik in Nordrhein-Westfalen und arbeitet im Auftrag der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.), der zentralen Landesagentur zur Beratung, Entwicklung und Umsetzung arbeitsmarktpolitischer Beschäftigungsprogramme;

→ unterstützt die Kollegen und Kolleginnen in den Medien bei der Recherche und Bearbeitung beschäftigungspolitischer Themen aus dem Umfeld der präventiven Arbeitsmarktpolitik, insbesondere der Förderprogramme QUATRO und ADAPT;

→ informiert über Projekte innovativer Beschäftigungsförderung, vermittelt Kontakte zur Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung und gibt Hinweise für Themen und Geschichten.

Aktive Öffentlichkeitsarbeit gehört zum Programm von QUATRO und ADAPT und PIA wird gefördert aus Mitteln der EU und des Landes Nordrhein-Westfalen.

Kontakt und Ansprechpartner

Birgit Meding

Tel. 02 01 /27 40 8-24

Fax 02 01 /27 40 8- 15

Jörg Zywek

Tel. 02 01 /2740 8- 40

eMail: pia@reviera.de

c/o RevierA GmbH

Franz-Arens-Str. 15

45139 Essen

Weitere Informationen entnehmen Sie bitte der nachfolgenden Informationsbroschüre von PIA.