

# Vorgehensmodelle für Gruppenberatung zur wissensbasierten Strategieentwicklung in Unternehmen „Akquise-, Qualifizierungs- und Coaching-Modell“ - Mit Konzept das Unternehmen führen -

## Kontakt:

**Alexander Schwarz**

Betriebswirtschaftliche Weiterbildung  
Beauftragter für Innovation und Technologie (BIT)

**Bildungsakademie**

Holderäckerstr. 37  
70499 Stuttgart  
Telefon 0711 1657-618  
Telefax 0711 1657-670  
alexander.schwarz@hwk-stuttgart.de  
www.hwk-stuttgart.de



[www.zeupro.de](http://www.zeupro.de)



Beratungs- und Informationssystem  
für Technologietransfer im Handwerk

## Vorgehensmodelle für Gruppenberatungen zur wissensbasierten Strategieentwicklung

Viele Probleme in den Klein- und Mittelständischen Handwerksbetrieben sind gleichartig und können in Form von Gruppenberatungen effizient und individuell gelöst werden. Schon durch Optimierung einzelner Prozesse wird oft große Wirkung erzielt. Dabei ist der Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern sehr fruchtbar.

Den Betrieben im Handwerk fehlt es häufig an klar formulierten Unternehmenszielen und einer systematischen Vorgehensweise. Eine Unternehmensstrategie ist oft nicht vorhanden, zumindest nicht dokumentiert und im Unternehmen kommuniziert.

Die Folge: Unternehmer handeln häufig aus dem „Bauchgefühl“ heraus.

### Nutzen einer Gruppenberatung für den Betrieb

- *Lösung aktueller betrieblicher Fragestellungen mit Moderation eines erfahrenden Beraters*
- *Ausrichtung auf zukünftige Herausforderungen / Aufgaben*
- *Zeit, sich mit der „strategischen“ Ausrichtung des Betriebes zu beschäftigen*
- *Erfahrungsaustausch unter „Gleichgesinnten“*
- *Direkte und individuelle Unterstützung durch die Handwerkskammer und ihr Netzwerk*

### 1. Wer ist die Zielgruppe?

Unternehmer, die bereits die Entscheidung getroffen haben, sich mit aktuellen unternehmensrelevanten Themen und Herausforderungen aktiv und systematisch auseinanderzusetzen (z.B. Qualitätssteigerung, Umsatzsteigerung, Neukundengewinnung, Produkte und Dienstleistungen optimieren bzw. erweitern)

## 2. Wie finden Sie die Zielgruppe?

Unternehmer in Handwerksbetrieben haben in der Regel andere Dinge als die systematische Entwicklung ihres Betriebes auf dem Tagesplan. Sie sind getrieben von tagesaktuellen Aufgaben, z.B. der Auftragsabwicklung. So verpufft die Ansprache über Printmedien, die den Nutzen einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Unternehmen nur schwer vermitteln können.

Um geeignete Betriebe zu finden, sprechen Sie möglichst viele Unternehmer *persönlich* an. Dabei kann das Hinzuziehen eines Call-Centers für den Erstkontakt sehr hilfreich sein.

### *Achtung:*

*Beachten Sie die datenschutz- und werberechtlichen Rahmen. Schreiben Sie das Unternehmen an und kündigen Sie eine telefonische Kontaktaufnahme durch einen Projektmitarbeiter Ihrer Organisation an.*

Die Akquise der Workshop-Teilnehmer durch einen Außendienst / Berater, der die Betriebe aufsucht, um den Bedarf an Unterstützung oder Beratung, ist hilfreich. Im konkreten Beispiel wurde das Dienstleistungsportfolio der Handwerkskammer, insbesondere das der Bildungsakademie vorgestellt.

In den mit dem Berater geführten Gesprächen stellte sich meist heraus, dass die Betriebe zwar keinen konkreten Bedarf an Weiterbildung für ihre Mitarbeiter sehen, jedoch die Hälfte der angesprochenen Handwerksbetriebe ein Interesse an strategischen Themen haben. In diesen Fällen kann das Konzept „Systematische Unternehmensentwicklung“ vorgestellt werden.

### *TIPP*

- *Informieren Sie das Call-Center ausführlich und umfangreich. Der Mitarbeiter des Call-Centers stellt sich als Projektmitarbeiter Ihrer Organisation vor.*
- *Erstellen Sie gemeinsam mit dem Call-Center einen Gesprächsleitfaden für den Erstkontakt.*
- *Vermeiden Sie beim Erstkontakt, den Unternehmer mit Begrifflichkeiten wie Wissensmanagement oder Unternehmensentwicklung zu konfrontieren. Überlegen Sie, welche betrieblichen Themen den Unternehmer aktuell umtreiben könnten. Am Besten Sie befragen das Unternehmen und kommen so ins Gespräch.*

### 3. So können Sie vorgehen!

Das hinzugezogene Call-Center telefoniert die angeschriebenen Firmen nach und vereinbart mit diesen einen Gesprächstermin für den Außendienst / Berater. Damit können Sie die Terminfrequenz sehr effektiv gestalten.

Wie können Sie vorgehen?

- Schreiben Sie die Betriebe an und informieren Sie über Ihr Dienstleistungsportfolio und den Nutzen, der für die Betriebe daraus entstehen kann. Im Anschreiben kündigen Sie einen Telefonanruf an.
- Das von Ihnen beauftragte Call-Center nimmt telefonisch Kontakt mit dem Betrieb auf, erläutert nochmals das Anliegen und vereinbart einen Beratungstermin.

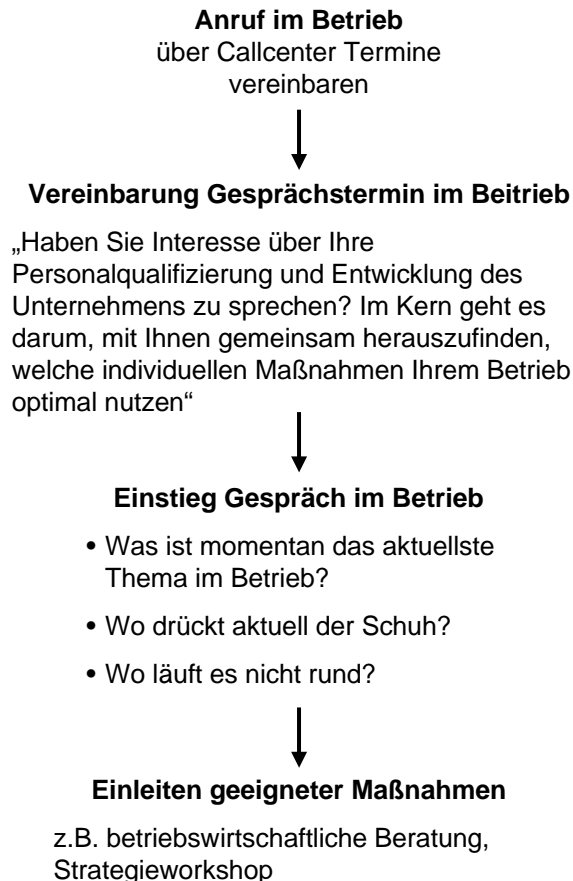
*Vorteile für Sie:*

- *professionelle Ansprache des Betriebes durch geschultes Personal*
- *hohe Terminquote: nur interessierte Betriebe haben den Zweitkontakt mit Ihrem Berater*
- *Ihr Berater kann sich auf die Gespräche mit den Betrieben konzentrieren*
- Ihr Berater geht in die Betriebe und stellt das Dienstleistungsportfolio vor.  
In den meisten Fällen können die Betriebe für den Eintrag in eine Interessentenliste gewonnen werden.
- Über das Internet-Tool „Doodle“ ([www.doodle.de](http://www.doodle.de)) werden den Interessenten alternative Workshoptermine angeboten. Hier hat es sich als hilfreich gezeigt, dass beim Nachfassen der Interessentenliste im Einzelfall der Doodle-Eintrag gemeinsam mit dem Unternehmen oder in seinem Auftrag getätigt wird.

*Vorteile:*

*Der Kunde kann mehrere Terminoptionen abgeben, so dass sich die Terminfindung insgesamt einfacher gestaltet. Die Termine mit den meisten Teilnehmern können starten.*

# Vorgehensweise: Gewinnung von Teilnehmern



- Einstieg über ein persönliches Gespräch im Betrieb (Kaltakquise per Telefon, Hohe Terminrate über Call-Center erreicht)
- Im Gespräch: Netzwerk der Handwerkskammer aufzeigen. Über Broschüre „Beratung A-Z“ die Dienstleistungen der Kammer vorstellen
- Darstellung von Fördermöglichkeiten
- Einstieg in den persönlichen, betrieblichen Bedarf

### **Erfolgsfaktoren für die Gewinnung von Teilnehmern**

- persönlicher Kontakt und Aufbau einer Vertrauensbasis im Beratungsgespräch
- geben Sie maximal 3 alternative Termine für den Workshop vor
- die Terminfindung muss zeitnah zum Beratungsgespräch statt finden. Die Motivation der Teilnahme nimmt mit zeitlich zunehmendem Abstand ab.
- am Workshop nehmen jeweils zwei Personen pro Unternehmen teil. Dies sichert die Nachhaltigkeit und Ergebnisqualität. Bieten Sie einen Bonus an, z.B. die zweite Person nimmt kostenlos oder mit reduziertem Preis am Workshop teil.
- idealerweise werden die Betriebe im Workshop vom Berater, der die Workshopteilnehmer gewonnen hat, begleitet.

### *TIPP*

- *stellen Sie Workshopgruppen mit 5 und 7 Betrieben (à 2 Personen) zusammen*
- *kalkulieren Sie kurzfristige Absagen mit ein. Beginnen Sie die Terminfindung erst ab einer ausreichenden Anzahl von Interessenten (ca. 10-15 Betriebe pro angebotenen Workshoptermin)*

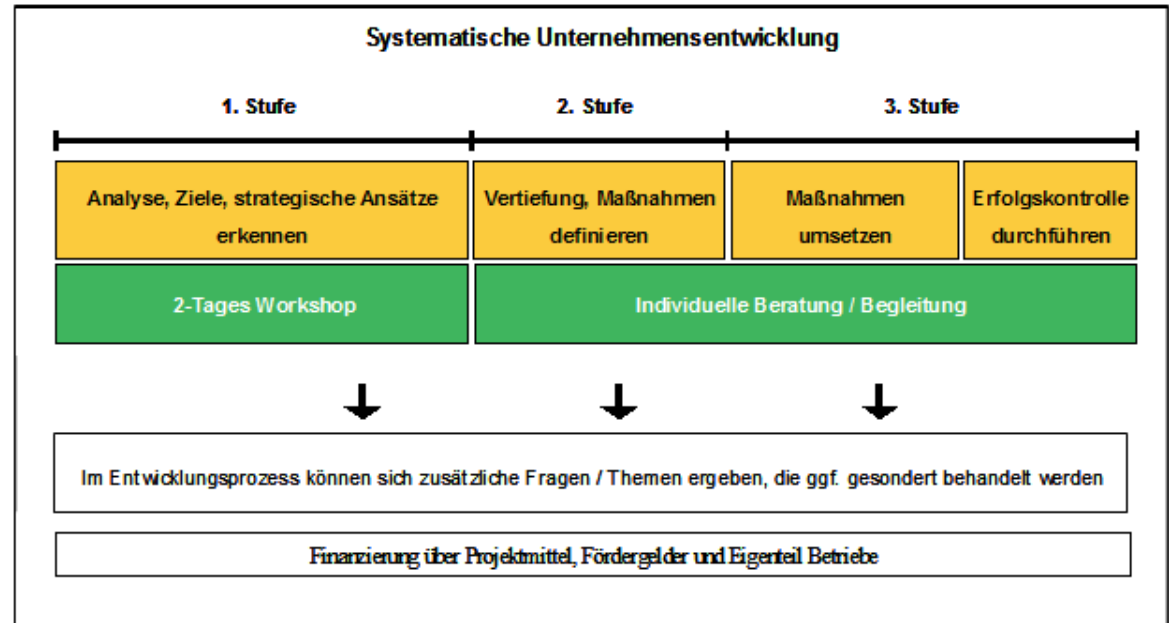


## Qualifizierungs- und Coaching-Modell der systematischen Unternehmensentwicklung Mit Konzept das Unternehmen führen

Um Betrieben eine möglichst individuelle Unterstützung geben zu können, auf der anderen Seite aber auch nicht auf die fruchtbaren Anregungen und den Austausch in einer Gruppenberatung verzichten zu müssen, ist das Qualifizierungs- und Coaching-Modell der Systematischen Unternehmensführung entwickelt worden.

Das Modell gliedert sich in drei Stufen und greift in seinen Modulen bei der Analyse betrieblicher Wissensressource bzw. –Potenziale auf bekannte und bewährte Instrumente der Unternehmensführung wie z.B. die Swot-Analyse oder Trendeinfluss-Analyse zurück.

Der 2-Tagesworkshop (Stufe 1), in dem sich die Beteiligten im Schwerpunkt mit der Stärken-Schwächen-Analyse, der Identifizierung, Festlegung und Periodisierung von Unternehmenszielen befassen, bereitet auf die individuelle Begleitung / Beratung des Betriebs vor. Dahingehend wird vor dem Workshop dem Betrieb ein Fragebogen zur Situationsanalyse zugeschickt, der bearbeitet und ausgefüllt zurück geschickt wird.



Durch das Ausfüllen des Fragebogens befasst sich das Unternehmen mit der eigenen betrieblichen Situation und erkennt schon im Vorfeld mögliche Schwachstellen und Potentiale. Der Berater bekommt durch den vom Unternehmer ausgefüllten Fragebogen einen ersten Eindruck vom Betrieb und kann sich besser auf den Workshop vorbereiten.

Das Kernthema des Workshops ist die Situationsanalyse, die über verschiedene Checklisten im Dialog mit den Teilnehmern und dem Berater herausgearbeitet wird.

Im ersten Schritt machen sich die Unternehmen die aktuelle, betriebliche Situation nochmals bewusst und stellen Ihre Stärken, Potentiale und Kernkompetenzen, aber auch Chancen und Risiken für ihr Unternehmen heraus. Zum Einsatz kommen zum Beispiel: Checkliste Situationsanalyse, SWOT-Analyse, Trendeinfluss-Analyse.

Über die Aufstellung von Schlüsselfaktoren, die für das Unternehmen als Erfolgsfaktoren in Frage kommen, wird das Bild der Unternehmenssituation abgerundet. Über eine Bewertung und Gewichtung der bisher ermittelten Aussagen über das Unternehmen können dann kurz-, mittel- und langfristige Ziele für das Unternehmen abgeleitet werden. Dabei werden auch die persönlichen Ziele des Unternehmers mitberücksichtigt, da diese für eine erfolgreiche und motivierte Umsetzung ebenso eine Rolle spielen.

Wenn die Ziele für das Unternehmen definiert sind, können erste Strategieansätze gesucht werden, die eine erfolgreiche Verfolgung der Ziele versprechen. Ein erster Maßnahmenkatalog zeigt konkrete Aktivitäten auf, die innerhalb eines gesetzten zeitlichen Rahmens umgesetzt werden.

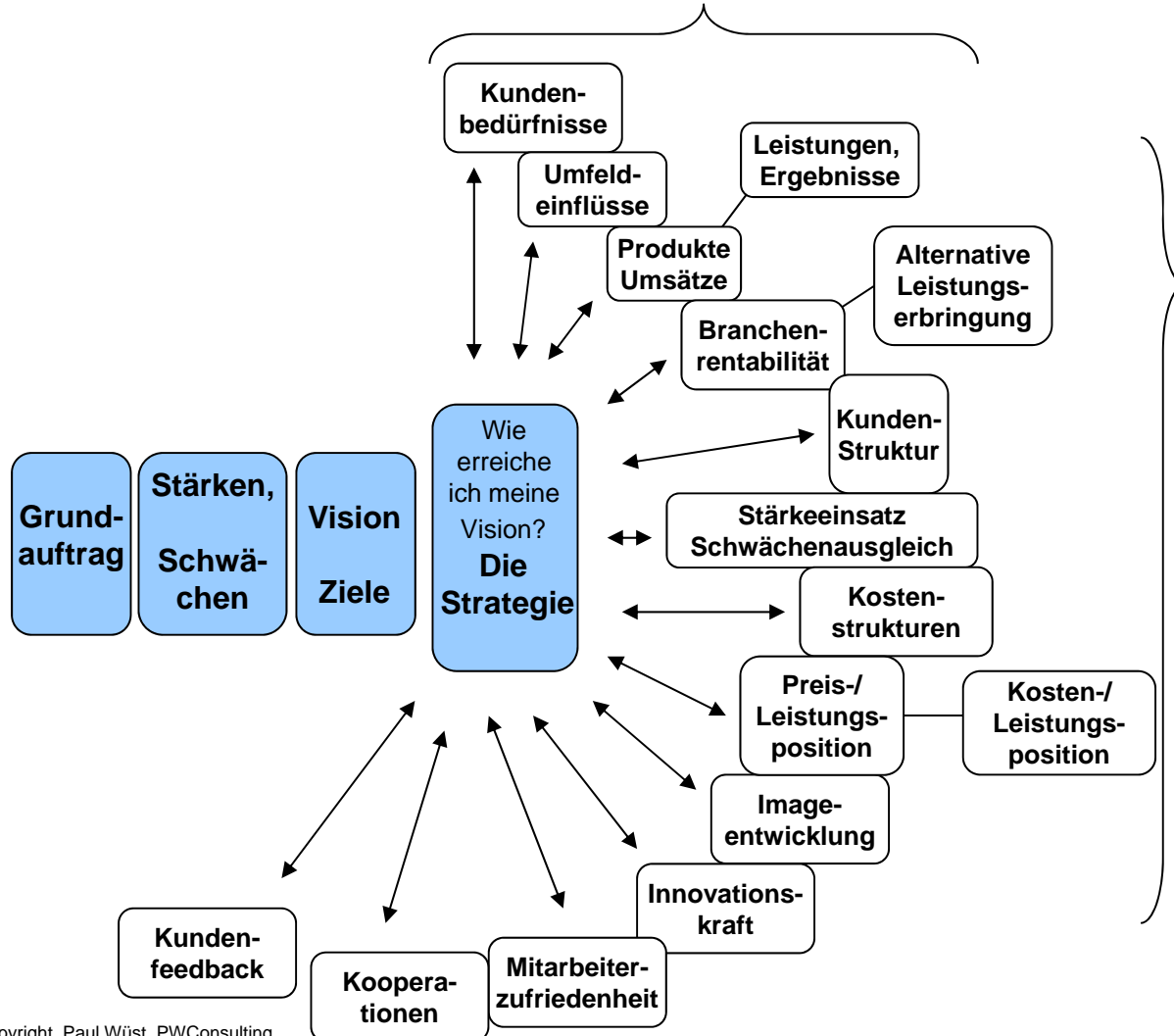
Der Workshop endet in der Regel mit ersten strategischen Ansätzen und Maßnahmen, die bei Bedarf (über die 2. und 3. Stufe) in der individuellen Beratung bzw. Begleitung vertieft, verworfen, neu aufgestellt und verfeinert werden.

### **Hinweis:**

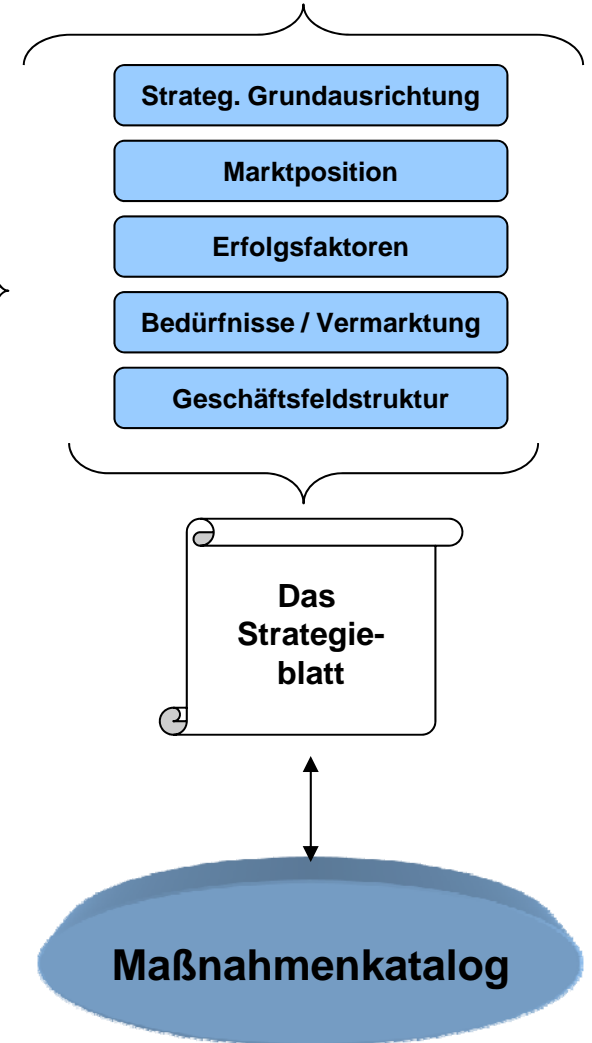
Zur Unterstützung der wissensbasierten Strategieentwicklung in Unternehmen können eine Vielzahl erprobter Werkzeuge zur Systematischen Unternehmensentwicklung eingesetzt werden. Diese Werkzeuge finden Sie als registrierter Benutzer bei BISTECH dem *Beratungs- und Informationssystem für Technologietransfer im Handwerk* ([www.bistech.de](http://www.bistech.de)) in der Rubrik Beratung / Werkzeuge.



## Aspekte und Felder der strategischen Analyse



## Strategiegestaltung und -formulierung



Nr	Maßnahme	verantwort.	fertig	Stat.	Kommentar
7	<p><b>Marketingkonzept erstellen u. umsetzen:</b></p> <p>Erarbeiten eines produktdifferenzierten Marketingkonzeptes und konkreten Marketingaktionen mit den Aspekten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Neukundengewinnung,</li> <li>Kundenbindung</li> <li>Zielgruppen, Zielkunden</li> <li>Zielregionen,</li> <li>Botschaften, Aufzeigen d. Stärken,</li> <li>Darstellen Kundennutzen,</li> <li>Aktionen, Aktionsprogramme,</li> <li>Zeitpläne, Verantwortlichkeiten,</li> <li>Budget</li> </ul>	A. B.	31.12.09	0	
8	<p><b>Ordnung u. Sauberkeit ...</b></p> <p>... in Werkstatt, Lager, Fahrzeugen und auf der Baustelle:</p> <p>Abstimmung mit den Mitarbeitern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was macht unsere Ordnung aus?</li> <li>Wie kommen wir zu der gewünschten Ordnung?</li> <li>Wie halten wir Ordnung?</li> <li>Wer ist dafür verantwortlich?</li> </ul>	A. B.	31.01.10	0	

Beispiel

# Vorbereitung auf den Workshop

Strategien zur Unternehmensführung

## Workshop 1. Tag

Situationsanalyse und Zielfindung

9.00 Uhr	Projekteinführung Impulsvortrag Situationsanalyse Vorstellungsrunde
10.30 Uhr	Pause
10.50 Uhr	Erfassung Erfolgsfaktoren Stärke / Schwächen Chancen / Risiken Definition der Situationsanalyse in Excel-Datei (notebook) Präsentation
12.10 Uhr	Mittagspause
13.00 Uhr	Erstellung SWOT Analyse in Excel-Datei (notebook) Erstellung Trend-Einflussanalyse in Excel-Datei (notebook) Vorstellung der Ergebnisse
14.30 Uhr	Pause
14.50 Uhr	Impulsvortrag Zielfindung Eigene Ziele definieren Ziele Vorstellen Weiteres Vorgehen
17.00 Uhr	Ende Workshop

- Fragebogen, der mit der Einladung verschickt wird, bereitet den Unternehmer auf die Inhalte vor ([www.bistech.de/flashgame/index.htm](http://www.bistech.de/flashgame/index.htm))

2. MÄRKTE, KUNDEN, PARTNER							
Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Antworten an:	nicht relevant	nein	Fragen, die Sie mit ja beantworten			besonders wichtige Frage	
Wissen Sie, mit welchen Ihrer Produkte/ Dienstleistungen sie sich in Wachstumsmärkten bewegen?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ja, wir wissen es von einigen Produkten	<input type="radio"/>	Ja, wir analysieren die Märkte systematisch	<input type="radio"/>
Wissen Sie, in welchem Produktlebenszyklus sich Ihre Produkte/ Dienstleistungen befinden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Ja, im Wesentlichen	<input type="radio"/>	Ja, wir haben ein aussagekräftiges Produktportfolio	<input type="radio"/>
Wissen Sie, welche Ihrer Produkte oder Dienstleistungen die größten Zukunftschancen haben?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ja, aber wir halten das nicht schriftlich fest	<input type="radio"/>	Ja, wir dokumentieren das	<input type="radio"/>
Wissen Sie, mit welchen Produkte/ Dienstleistungen Sie die höchsten Erträge erzielen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Ja, aber wir halten das nicht schriftlich fest	<input type="radio"/>	Ja, wir analysieren die Erträge und dokumentieren das	<input type="radio"/>
Haben Sie in Ihrer Branche bzw. in Ihrem Nischenmarkt eine gute Position?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Ja, wir haben eine gute Position	<input type="radio"/>	Ja, in unserer Nische sind wir Marktführer	<input type="radio"/>
Wissen Sie, worin Sie sich von Ihren Wettbewerbern unterscheiden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Ja, im Wesentlichen	<input type="radio"/>	Ja, wir haben die Unterschiede beschrieben	<input type="radio"/>

## Durchführen des Workshops



- Digitale Checklisten unterstützen den Unternehmer bei der Analyse
- Moderierte Gruppengespräche
- Gruppe sucht gemeinsam nach Lösungsansätzen
- Mit erarbeiteten (Teil-) Ergebnissen geht der Betrieb nach Bedarf in die Einzelberatung (Berater aus dem Netzwerk)

*Checklisten sind in „BISTECH / Werkzeuge“ abgelegt*

## Welchen Nutzen hat der Betrieb?



- Lösung aktueller betrieblicher Fragestellungen mit Moderation eines erfahrenden Beraters
- Ausrichtung auf zukünftige Herausforderungen bzw. Aufgaben
- Zeit, sich mit der „strategischen“ Ausrichtung des Betriebes zu beschäftigen
- Erfahrungsaustausch unter „Gleichgesinnten“
- Direkte und individuelle Unterstützung durch die Handwerkskammer und ihr Berater-Netzwerk



# Erfolgsfaktoren für die Gewinnung von Teilnehmern



- Alternative Termine (max. drei) für den Workshop müssen fest stehen.
- Terminfindung über Doodle ([www.doodle.de](http://www.doodle.de)) ist für die Koordination hilfreich.
- Motivation des Betriebs, etwas umsetzen zu wollen, nutzen und zeitnah zur Buchung bewegen.
- Idealerweise sollen jeweils zwei Personen pro Betrieb (2. Person kostenlos) teilnehmen.
  - Dies sichert Nachhaltigkeit und Ergebnisqualität.
- Persönlicher Kontakt und Vertrauen sind sehr wichtig.
- Idealerweise werden die Betriebe im Workshop vom Berater begleitet, der auch die Kunde akquiriert hat,

*„Die Gruppengröße ist zwischen 5 und 7 Betrieben (à 2 Personen) ideal.  
Kurzfristige Absagen müssen einkalkuliert werden“*