

**Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“  
Treffen 10/11.03.2005  
Balingen**

## **Dokumentation**

**Werkstatt 1 „Angebotsentwicklung“**

**15 Teilnehmende**

# Ablauf

## I. Vorstellung der Teilnehmenden und Erwartungen

Feedback zu den Erwartungen und zur Zusammensetzung der Runde

## II. Input

### a) Einleitende Thesen zur Bedeutung des Thema/ Einstimmung der Teilnehmenden auf Ablauf und Methodik (5 min)

Auf dem Markt geht es um

- *sich* (dem Kunden) *zeigen*
- *sich* (gegenüber Konkurrenten) *positionieren*
- *sich* auf den Kunden *zu bewegen*

Analog dazu wird die Moderation dazu anregen

- sich mit seinen Fähigkeiten und Bedarfen zu zeigen
- sich mit dem, was den derzeitigen Stand der jeweiligen Institution ausmacht, zu positionieren und Unterschiede deutlich werden zu lassen
- sich mit einer unternehmerischen Haltung zu bewegen

### b) Neupositionierung auf dem Markt

Siehe Anlage 1

## III. *Sich zeigen*: Vorstellung der vertretenen Institutionen und der sie vertretenden Teilnehmenden in soziometrischen Bildern

*Bild 1: Größe*

Wie viele fest angestellte Mitarbeiter hat ihre Institution/ihr Netzwerk?  
(Skala: 1 – 20 feste Mitarbeiter)

*Bild 2: NutzerInnen*

Wie viele Teilnehmende hatte ihre Institution 2004? (1 – 1000 und darüber)

*Bild 3: Institutions-/Netzwerkorientierung*

a) Sind die Angebote auf die Begleitung von Lernprozessen oder eher auf Wissensvermittlung ausgerichtet?

(Prozessbegleitung - Wissensvermittlung)

b) Sind die Angebote auf die Entwicklung der Potentiale der Teilnehmenden ausgerichtet oder mehr auf die Beseitigung von Defiziten?

(Potential – Defizitbeseitigung)

*Bild 4: Nutzerfinanzierungsanteil*

Welchen Anteil an der Gesamtfinanzierung meines Netzwerkes/meiner Institution haben Teilnahme- bzw. Nutzerbeiträge? (0% - 100%)

Begründungen für Positionierungen werden exemplarisch abgefragt , ebenso Deutungen zu den jeweiligen Gesamtbildern.

#### **IV. Die Kunden wahrnehmen**

Aufgabe:

Charakterisieren Sie die Person, die Sie gerne als Kunden gewinnen möchten!

- Wenn Kunde und Nutzer nicht identisch sind, müssen beide benannt werden!
- Die „öffentliche Hand“ ist kein Markt-Kunde!
- Es geht um SIE, als Person: wen wollen Sie als Kunden gewinnen, mit Ihren Potentialen.

Jede(r) Teilnehmende schreibt eine Karte und hängt Sie auf!

Vorgegebene Beispiele: siehe Anlage 3

Kunden der Teilnehmenden:

- Touristisches Netzwerk/Umweltanbieter
- Gambro
- Land BW
- Angebotsspezifisch für alle Branchen: KMU erneuerbare Energien + Tourismus
- Unternehmen bis ca. 150 Mitarbeiter in der Krise, der „Personaler“ kann relativ genau benennen, wo die Probleme aus Unternehmenssicht liegen. Elemente des blended-Learnings stoßen nicht auf Unverständnis.
- Hubert K., der als Geschäftsführer eines KMU erkennt, dass er allen MA Weiterbildung zahlen will
- Firma Kjellberg, Finsterwalde
- Nachwuchsführungskräfte, die ihr Potential entwickeln wollen für Lebenslanges Lernen in ihrem betrieblichen Umfeld
- Akademie von Direktmarketingdienstleistern in Gründung
- Gewerblich technische Unternehmen, die mit CNC arbeiten
- Führungskräfte aus Kleinbetrieben
- Fa. Burgmann – Frauen im Mutterschutz bzw. Elternzeit
- 5 – 10 KMU ( mehr als 100 MA), die miteinander wollen & zueinander passen
- Tamara W. 53 . angelernt, von Arbeitsplatzverlust bedroht
- Bastian B. Markeingleiter der SB-Bank, fasziniert von der Idee, gemeinsam den Mittelstand „fit für die Zukunft“ zu machen. Ein Top-Multiplikator.
- Playmobil/Kunststoff-Firma
- Makeln von Umweltbildungsangeboten an zahlungskräftige Gästeder Bodenseeregion
- Mittelständler, der seine MAinnen in der Familienpause qualifizieren lässt.
- Uschi K. Führungskraft in Unternehmen mit internationaler belegschaft + Kunden

## **V. *Sich positionieren: Angebotsentwicklung***

Kleingruppenarbeit in Dreiergruppen:

Bildung nach dem Kriterium „Unterschiedlichkeit“, weil Unterschiedlichkeit in der Teamarbeit eine größere Chance für Kreativität und Innovation bietet.

Aufgaben:

- Auswahl eines Kunden
- Formulierung eines Gruppenangebotes, das auf dem Markt getestet wird. Erläuterung des Markttest, für den das Angebot konzipiert werden soll (siehe VI)

Unterstützendes Hilfsmittel: Arbeitsblatt „Kleingruppe Angebotsentwicklung“ (siehe Anlage 2)

## **VI. *Sich als UnternehmerIn Verhalten: Markttest***

- Jede Kleingruppe stellt ihr Angebot vor.
- Die Gesamtgruppe ist der Markt.
- Jede Person spielt den definierten Kunden. Damit wird der Testmarkt bezogen auf das Beispiel abgebildet.
- Nacheinander bietet jede Kleingruppe ihre Dienstleistung an.
- Frage an die Kunden (die anderen Teilnehmenden): Wer kauft? Rückmeldungen, von je einem Käufer/Nichtkäufer. Die Käufer benennen auf einer Moderationskarte den Preis, den sie bereit sind zu zahlen und übergeben die Karte an die Anbieter.

## **VII: *Auswertung***

Fragestellung:

- Wie deute ich die Einnahme, die unser Angebot erzielt hat?
- Welche Erkenntnis nehme ich für künftige Angebotsentwicklungen und Präsentationen gegenüber Kunden mit?

Exemplarische Beiträge der Auswertungsrunde:

- Es ist wichtig, vom eigenen Angebot 100% überzeugt zu sein, „mit dem ganzen Herzen dabei sein“.
- Es kommt darauf an, kurz und knapp zu sagen, was man zu bieten hat: Welchen Nutzen stifte ich.
- Spaß an dem, was man tut und anbietet, fördert die Verkaufschancen.
- Klare Preisgestaltung gewinnt Kunden: Wofür zahle ich wieviel?
- Ich brauche viel Wissen über meine Kunden, um mein Angebot passgenau platzieren zu können.
- Die Eröffnung des Akquisegesprächs mit dem Satz „Sie haben ein Problem“ lässt in der Regel „die Tür schon zufallen“. Mehr noch: der Satz muß gar nicht ausgesprochen werden – schon diese Grundhaltung des Anbieters wirkt beim Kunden: er geht in die Distanz.

- Die Resonanzen von Nichtkäufern („Warum wurde nicht gekauft?“) sind für die Präzisierung und Weiterentwicklung eines Angebotes oft wichtiger als Rückmeldungen von Käufern. Es ist wichtig, Neugier für Nichtkäuferverhalten ohne Vorwurfshaltung und „gekränkt sein“ zu entwickeln.

### **VIII. Feedback an die Leitung**

Kartenabfrage: Was hätte ich für diese 3 1/2 Stunden Werkstatt bezahlt, privat aus eigener Tasche?

Übergabe von „Geld“-Moderationskarten an die Workshopleitung.

*Ergebnis:*

Summe: 1330,- €  
+ Kochen eines 5-Gänge Menü als Gegenleistung  
Eine kommentierte Rückmeldung:  
„200,- € war der Spaß wert, wirklich.“

Streuung: 40,- € – 300,- €

### **Dokumentation:**

Dieter Bensmann  
Bensmann-Netzwerk-Beratung  
Erdmannstr. 2c  
22765 Hamburg  
Tel.: 040/38037756  
[info@gfc-hh.de](mailto:info@gfc-hh.de)  
[www.gfc-hh.de](http://www.gfc-hh.de)

## **Anlage 1**

**Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“  
Treffen 10/11.03.2005  
Balingen**

### **Werkstatt 1 „Angebotsentwicklung“**

#### **Input**

### **„Neupositionierung auf dem Markt“**

**1.)**

**Es gibt drei Formen eine unternehmerische Idee zu generieren:**

- Wirklich etwas Neues erfinden
- Vorhandenes neu verknüpfen
- Vorhandenes besser machen

**2.)**

**Anforderungen an eine Unternehmensidee:**

- Die Idee muss Feuer im eigenen Herzen entfachen!
- Die Idee darf nicht völlig gegen die Logik des Marktes gerichtet sein!
- Die erste Praxis der Idee sollte klein anzufangen sein!

**3.)**

**Die 5 Phasen einer Neupositionierung:**

- Ideenphase
- Prototypphase
- Markttestphase
- Markteinführung
- Marktabsicherung

Die Neupositionierung dauert in der Regel mindestens 3 Jahre!

**4.)**

**Jede Unternehmensidee braucht eine eigene für sie gestaltete Ökonomie!**

**5.)**

**Gekauft wird ein Produkt/eine Dienstleistung häufig nicht wegen des Nutzens sondern auf Grund des Zusatznutzen.**

**BENSMANN-NETZWERK-BERATUNG**

Tel.: 040/38037756

Mail: [Bensmann@bnb-hh.de](mailto:Bensmann@bnb-hh.de)

[www.bnb-hh.de](http://www.bnb-hh.de)

**Anlage 2**

**Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“  
Treffen 10/11.03.2005  
Balingen**

**Werkstatt 1 „Angebotsentwicklung“**

**Arbeitsblatt  
Kleingruppe „Angebotsentwicklung“**

**Die ausgewählte Kundin/ der ausgewählte Kunde:**

.....  
.....

**Ihr/Sein Problem:**

.....

**Unser Angebot:**

.....

**Ihr/Sein Nutzen:**

.....

**Der Preis: .....**

**Die Angebotsform:**

.....

## **Anlage 3**

### **Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ Treffen 10/11.03.2005 Balingen**

#### **Werkstatt 1 „Angebotsentwicklung“**

##### **Exemplarische Kundenprofile Kleingruppe „Angebotsentwicklung“**

- Franz B., 38, arbeitslos seit 6 Monaten, Sportler, aus wohlhabender Einzelhandelsfamilie
- Herbert U. 49, Inhaber eines kleinen Unternehmens (Software-Erstellung), ein wichtiger Mitarbeiter ist gegangen
- Martina S., 34, zwei Kinder (6 bzw. 9), Bürokauffrau, ambitionierte Malerin, möchte Teilzeit arbeiten
- Beate K., 44, im mittleren Management eines großen Unternehmens, hochqualifiziert, das Unternehmen ist in der Krise
- Kunde: Wohnungsbaugenossenschaft „Heimat“; Nutzer: Jugendliche Bewohner von Genossenschaftswohnungen, die Gebäude und Außenanlagen zerstören und Bewohner mobben

**BENSMANN-NETZWERK-BERATUNG**

Tel.: 040/38037756

Mail: [Bensmann@bnb-hh.de](mailto:Bensmann@bnb-hh.de)

[www.bnb-hh.de](http://www.bnb-hh.de)

**Anlage 4**  
(wurde am Ende verteilt)

**Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“**  
**Treffen 10/11.03.2005**  
**Balingen**

**Werkstatt 1 „Angebotsentwicklung“**

**Input**  
**„Lernende Regionen und Markt“**

1.)

**In den Netzwerken der *Lernenden Regionen* agieren die Beteiligten als Kooperationspartner und als Konkurrenten!**

Die Betonung der Kooperation kann Neupositionierung behindern. Wenn z.B. Differenzierung und Leistungsvergleich im Netzwerk ein Tabu sind, wird Eigenverantwortung und Eigeninitiative abgebaut.

2.)

**Marktorientierung ist bei öffentlich geförderten Institutionen in der Regel ein Paradigmenwechsel.**

Die angebotsorientierte Angebotsgestaltung verändert sich in Richtung Nachfrageorientierung. Dies ist eine Neupositionierung am Markt, im Einzelfall mitunter sogar eine Unternehmens-Neugründung!

3.)

**Die institutionell transparente Verbindung von Freiheit, Verantwortung und Haftung ist die Grundlage für Orientierung auf den Markt.** Es gilt die Freiheit der MitarbeiterInnen auszubauen, ihr individuelles Potential auf Nachfrage auszurichten. Umgekehrt haben die MitarbeiterInnen die Verantwortung, ihre Ergebnisse beim Aufspüren von Nachfrage in die Institution zu vermitteln. Die Formen der Haftung, insbesondere die Beteiligung am Erfolg, aber auch Konsequenzen bei Misserfolg sind als Anreiz bzw. Handlungsrahmen festzulegen. Ziel ist die Eröffnung von auf den Markt bezogenen Gestaltungsräumen mit transparenten Bedingungen.

4.)

**Die „Öffentliche Hand“ ist kein regulärer Marktteilnehmer.**

Sie entfaltet Nachfrage nicht nach marktüblichen sondern nach „anderen“ Kriterien. Sie ist deshalb ein unberechenbarer Kunde!

**BENSMANN-NETZWERK-BERATUNG**

Tel.: 040/38037756

Mail: [Bensmann@bnb-hh.de](mailto:Bensmann@bnb-hh.de)

[www.bnb-hh.de](http://www.bnb-hh.de)