

Eine HSG-Studie zeigt deutlich: Wer mehr lernt, bleibt erfolgreich

# Weiterbildung ist Trumpf – heute erst recht

Dass regelmässige Weiterbildung Wissen und Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens steigert, ist kein Geheimnis. Wie aber steht es um die Bereitschaft von KMU-Chefs, dies auch in die Tat umzusetzen – heute, im Jahre eins nach der Finanzkrise und mitten in der konjunkturellen Flaute?

■ Erfreulich, lautet die Antwort. Das zeigt eine Untersuchung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) vom September 2009: Die befragten KMU-Vertreter zeigen sich kämpferisch und bestätigen, dass ihre Markt- und Branchensituation fragil ist – also instabil, unsicher und herausfordernd. Doch sehen die Befragten Chancen dank konsequenter Kundenorientierung sowie der Nutzung ihrer Kompetenzen und ihres guten Netzwerkes. „Zu gross, um zu versagen“, gilt für die befragten Unternehmen nicht, sondern „sei fokussiert und flink“. Raus aus der Lethargie!

Verstellt die pessimistische Darstellung der allgemeinen weltwirtschaftlichen Lage den Blick auf die eigene Situation? Die Umfrage bestätigt: Die befragten Vertreter der meisten KMU nehmen ihre wirtschaftliche Lage weniger dramatisch wahr, als dies die volkswirtschaftliche Situation erwarten lassen würde. Doch hemmt die Unsicherheit? Ist jetzt bereits die Zeit für neue Initiativen?

An einer erstmals in diesem Jahr durchgeführten Befragung haben 394 Unternehmer, Unternehmerinnen und Führungskräfte aus KMU teilgenommen (Rücklaufquote 21,5 Prozent, zehn Prozent Frauenanteil).

## Vorsichtig optimistisch

Ob die Krise die Schweizer KMU bisher erfasst hat, lässt sich nicht pauschal beantworten: Gefragt nach der gegenwärtigen Umsatz- und Renditeentwicklung im Vergleich zum vorherigen Geschäftsjahr berichten die meisten Antwortenden über die Entwicklung ihres Hauptmarktes: Er wird sich nach allgemeiner Einschätzung neutral entwickeln.

Haben die Befragten die Lage bisher nicht völlig begriffen? Wurden von ihnen bereits schon vor der Krise Vorbereitungen unternommen, damit sie jetzt flexibel gegensteuernd handeln können? Oder ist das Wirtschaftsumfeld der Befragten bisher sogar weniger von der Krise betroffen? Für die Studie treffen alle drei Erklärungen zu, allerdings in unterschiedlicher Stärke bei den befragten Unternehmen.

Wie reagiert man innerhalb der Unternehmen auf die gegenwärtige Wirtschaftssituation? Innovationen werden den Angaben nach gefördert, das Extraengagement der Mitarbeiter wird gefordert und die Kundenakquisition generell verstärkt. Ebenso sind sich die Führungskräfte ihrer besonderen Vorbildfunktion in schwierigen Zeiten bewusst und gaben an, verstärkt ihr Netzwerk zu pflegen.



**Links:** Monika Betschart, Inhaberin der Monika Betschart Reinigungsservice GmbH: „Mir hat von Anfang an das praxisorientierte, vielseitige Konzept gefallen.“ Bild: zVg

**Rechts:** Pascal O. Stocker, Betriebsökonom FH, MAS und Geschäftsführer der Wyrsch Unternehmerschule AG: „Wer nicht fortlaufend in Weiterbildung investiert, verliert den Anschluss.“ Bild: zVg

Doch es bestehen Unterschiede im Verhalten von Managern und Unternehmern.

### Weiterbildung enorm wichtig

So reagieren die befragten Eigentümerunternehmer in der Krise anders als Manager: Sie gaben häufiger an, ihre Mitarbeiter in der Krise weiterzubilden und in neue Märkte expandieren zu wollen. Eher defensiver verhalten sich die Manager: Die nicht am Unternehmen beteiligten Führungskräfte setzen stärker auf Optimierung der Prozesse und Kostenstrukturen – dies ist jedoch vor dem Hintergrund zu sehen, dass es sich hierbei in der Tendenz um grössere Unternehmen handelt.

### Erkennen der Kundenbedürfnisse

Auf die Frage, wie die bewussten Bedürfnisse der Kunden erkannt werden, wird mit grosser Mehrheit das persönliche Gespräch mit dem Kunden erwähnt. Dabei werden die Bedürfnisse nicht nur vom Kunden direkt geäussert, sondern die Kunden werden auch bewusst gefragt, wo bei ihnen zurzeit „der Schuh drückt“.

### Das Mitarbeitendenwissen mehrten

Es wird deutlich, dass KMU sich auf eine breite Wissens- und Erfahrungsbasis der Mitarbeitenden stützen und dass das Wissensmanagement professionalisiert ist. In diesem Zusammenhang wird die hohe Bedeutung regelmässiger Weiterbildung spürbar. In den meisten Unternehmen herrscht die Kultur „Aus Fehlern können wir lernen“. Denn auch die Kundenreklamationen und -vorschläge werden sehr ernst genommen. Die Tendenz zur Weiterbildung verlangt jedoch auch einen fairen und partnerschaftlichen Umgang mit den Mitarbeitenden, der in der Praxis auch vorzufinden ist: Über 90 Prozent der Befragten stimmen den Aussagen zu, dass sie gegenüber ihren Mitarbeitenden gute Motive und Absichten hegen, dass sie die gute Leistung der Mitarbeitenden durchaus beobachten und dass ein gegenseitiges Geben und Neh-

men zwischen Unternehmern und ihren Mitarbeitenden vorherrscht.

Weiterbildung geniesst also trotz wirtschaftlich schwierigem Umfeld einen hohen Stellenwert. Besondere Beachtung finden Angebote mit ausgesprochenem Praxisbezug. Dazu kommt das Problem vieler KMU-Chefs, dass sie nicht einfach tage- oder wochenlange Kurse besuchen können. Sie haben erst gegen Abendzeit und müssen Angebote nutzen, die den Wissenstransfer rationell vermitteln. Zeit ist hier nicht nur Geld, sondern Mittel der Wahl, um überhaupt die guten Weiterbildungsvorsätze in die Tat umzusetzen. Wo aber wird ein derartiges Angebot vermittelt? Die Redaktion wurde fündig.

### Hand und Fuss

Die Wyrsch Unternehmerschule aus Freienbach/SZ bietet in zahlreichen Regionen der deutschen Schweiz den einjährigen Lehrgang an. In diesem werden Praktiker zusammengeführt, um sich in kleinen Teams und unter Einbezug einer echten Übungsfirma Aktuelles und Weiterführendes aus allen relevanten Unternehmensbereichen anzueignen. Die Redaktion drückte die Schulbank, um Details zu erfahren. Basis der „Unternehmerschule KMU/Gewerbe“ ist ein klares Konzept mit fünf Elementen:

- ▶ Lerninhalte, die das breite Spektrum unternehmerischen Handelns umfassen.
- ▶ Aktive Mitarbeit im Unterricht und Vertiefung des Lehrstoffs in der Echtfirma; dabei werden die Teilnehmer/-innen durch den jeweiligen Fachtrainer begleitet.
- ▶ Die Echtfirma dient als ständige Lehr-, Trainings- und Diskussionsplattform.
- ▶ Hoher Praxisbezug, um die Umsetzung des im Unterricht erarbeiteten Wissens in die eigene betriebliche Realität zu gewährleisten.
- ▶ Alles Vermittelte liegt thematisch geordnet in schriftlicher Form vor.



Die Teilnehmer/-innen der Unternehmerschule schätzen den Kontakt mit weiteren Chefs, Kadern und angehende Inhabern von KMU aus der Region. Das kittet und öffnet die Denkweise.

Bilder: Irisblende.de



Der typische KMU-Chef: voller Termine und voller Engagement den ganzen Tag über. Gut zu wissen, dass es Weiterbildungsangebote für Führungskräfte gibt, die dem gedrängten Programm von KMU-Chefs Rechnung tragen.

Weitere Kernelemente des Konzepts sind die dezentrale Durchführung in der Region der Teilnehmer/-innen, keine Hausaufgaben und Prüfungen sowie das kompakte Wissen, das in einem Jahr vermittelt wird.

### Flexibilität mit System

In der Klasse, die in Goldau SZ die „Unternehmerschule KMU/Gewerbe“ besucht, trifft die Redaktion Monika Betschart, Inhaberin der Monika Betschart Reinigungsservice GmbH, eines Reinigungsdienstes mit 14 Mitarbeitenden: „Mir hat von Anfang an das praxisorientierte, vielseitige Konzept gefallen“, unterstreicht die Gesprächspartnerin, „es passt mir auch, dass diese praxisnahe Weiterbildung in der Nähe meiner Arbeit und Familie stattfindet. So sind die Wege kurz und sowohl Betrieb wie mein Partner sehen mich trotz anspruchsvollem Lernprogramm recht häufig. Zudem schätze ich den Kontakt mit weiteren Chefs, Kadern und angehenden Inhabern von KMU aus der Region. Das kittet und öffnet die Denkweise. Ich habe schon viel von meinen Kurskollegen profitiert.“

### Bewährter Baukasten

Das Lob ist nicht zuletzt Resultat der abwechslungsreichen Lehr- und Lernformen der „Unternehmerschule KMU/Gewerbe“. Die lernenden KMU-Chefs treffen ein interessantes Baukastensystem an. Eingesetzt werden dabei an 51 Werktagsabenden, verteilt über ein Jahr:

- ▶ Grundlagenlernen:  
Wissensvermittlung durch Lehrgespräche, Referate und Diskussionen.
- ▶ Anwendungslernen:  
Trainieren unternehmerischer Aufgaben und Situationen mittels Fallstudien, Rollenspiele und Gruppendiskussionen.
- ▶ Vertiefungslernen:  
Bearbeiten praxisnaher, komplexer Situationen und Probleme in der Echtfirma, Umsetzung des erworbenen Wissens in die konkrete Praxis der Teilnehmer/-innen.

### Breites Stoffangebot

Unterrichtet wird abwechselungsweise – die eine Woche an zwei Abenden und die nächste Woche an einem Abend. Die Kurszeiten sind jeweils von 18.45 bis 22.00 Uhr, insgesamt 204 Lektionen à 45 Minuten. Das betriebswirtschaftlich ganzheitliche, breitgefächerte Lehrgangsprogramm ist in acht Bereiche gegliedert:

- ▶ Führung und Organisation:  
In der Selbstführung analysieren die Teilnehmer/-innen ihre Arbeitstechnik, das Zeitmanagement und die Problemlösefähigkeit. Sie leiten daraus Erkenntnisse und konkrete Massnahmen ab.
- ▶ Marketing und Kommunikation:  
Im Marketing erarbeiten die KMU-Chefs ein Marketingkonzept und wenden Marketing-, Werbe- und PR-Instrumente konkret an.

- ▶ Wirtschaft und Netzwerke:  
Hier erfolgt die Auseinandersetzung mit volkswirtschaftlichen Zusammenhängen und die Analyse wirtschaftspolitischer Vorgänge.
- ▶ Rechnungswesen:  
An dieser Stelle geht es um die Analyse der wertmässigen Auswirkungen der Unternehmensvorgänge im betrieblichen Rechnungswesen.
- ▶ Recht und Steuern:  
Im Recht werden die wichtigen Rechtsverhältnisse für ein Unternehmen gezeigt. Im Steuerrecht behandeln die Experten das nötige Verständnis zu direkten und indirekten Steuern.
- ▶ Risikomanagement:  
Es wird ein Überblick über Personen-, Sach- und Vermögensversicherungen geschaffen. Weiter beurteilen die Teilnehmer/-innen Risikosituationen im Unternehmen.
- ▶ Unternehmensführung:  
Komplexe unternehmerische Fragen der Zukunft, eine Vision sowie ein Strategiekonzept stehen im Zentrum.
- ▶ Businessplan:  
Mit einem Businessplan wird systematisch ein strategisches Projekt mit den wichtigsten Zielen, Grundsatzentscheidungen, zentralen Massnahmen sowie den finanziellen Konsequenzen des Vorhabens entwickelt.

### Lernen bereitet Freude

Monika Betschart lacht: „Jetzt habe ich schon die Hälfte geschafft. Obwohl es oft recht hart ist, weil einen eben der Betrieb tagsüber doch tüchtig fordert, bereiten mir die Abendlektionen Freude. Ich freue mich jedes Mal darauf und schaue zu, dass ich alle Abende besuchen kann. So habe ich auch Gelegenheit, die Dozenten direkt zu fragen, wo ich mir noch weitere Informationen wünsche. Da sie alle auch mitten in der Praxis stehen, ist das Vermittelte handfest.“

Das bestätigen auch die anderen Teilnehmer/-innen während der Kaffeepause, wo man sich für die zweite Runde des Abends stärkt und miteinander diskutiert. Diesen Input nutzen Interessierte, die praxisorientiert und zukunftsgerichtet unternehmerisches Wissen, Denken und Handeln fördern wollen. Unter ihnen findet die Redaktion Leiter und Stellvertreter von kleinen und mittleren Unternehmen aus verschiedenen Branchen, Gewerbetreibende, angehende Unternehmerinnen und Unternehmer, Führungs- und Nachwuchskräfte – kurzum alle, die an unternehmerischen Themen interessiert sind und ihrem Betrieb neue Impulse verleihen wollen.

Sie lernen eigenverantwortlich, ohne Hausaufgaben und Prüfungsdruck und haben die Möglichkeit, nach Beendigung der „Unternehmerschule KMU/Gewerbe“ den individuellen Unternehmercheck oder weiterführende Angebote bis hin zu eidgenössischen Abschlüssen zu absolvieren.

Dr. Hans Balmer | mopSchweiz@rationell-reinigen.ch