

Bernhard Kuntz:

## Oft genügt Konfektionsware

**Seminare und Trainings müssen „maßgeschneidert“ sein. So lautete jahrelang das Credo im Weiterbildungsbereich. Doch zunehmend macht sich in den Unternehmen die Erkenntnis breit: Oft genügen Seminarkonzepte von der Stange, die dem Bedarf der Zielgruppe angepasst werden.**

„Ich dachte, ich hör' nicht recht.“ Verkaufstrainer Klaus Maier\* erinnert sich noch gut an einen Termin, den er vor einem Jahr beim Personalleiter einer Handelskette hatte. Wortreich erklärte er diesem, wie er für Kunden Seminare konzipiert. „Zuerst führe ich eine Feldanalyse durch, um den Bedarf zu erkunden. Dann vereinbare ich mit ihnen die Ziele der Maßnahme. Anschließend entwickle ich ein Seminar, das ...“ Weiter kam Maier nicht, da ihn der Personalleiter knurrig unterbrach: „So einen aufwendigen Kram können wir uns nicht leisten. Haben Sie kein Standardseminar, mit dem Sie unsere Mitarbeiter trainieren können?“

Maier war pikiert und versuchte den Einwand mit den gewohnten Trainer-Argumenten zu entkräften. „Aber das Seminar soll doch die Philosophie Ihres Hauses widerspiegeln, und nur wenn es Ihren Mitarbeitern auf den Leib geschneidert ist, ...“ Weit kam Maier damit nicht, denn der Personalleiter erklärte ihm klipp und klar: Wenn Sie wirklich ein im Fachhandel erfahrener Trainer sind, dann erwarte ich, dass Sie sozusagen aus dem Stand unsere Mitarbeiter trainieren können. Denn letztlich haben die Verkäufer alle die gleichen Defizite – egal, ob sie für das Kaufhaus x oder y arbeiten. Deshalb bin ich nicht bereit, eine aufwendige Produktentwicklung zu bezahlen.

### Kosten-Nutzen-Relation muss stimmen

Solche Reaktionen erfahren Trainer seit einigen Jahren immer häufiger. Denn in den Unternehmen hat sich eine neue Denke breit gemacht. Diese Erfahrung sammelt Prof. Dr. Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW), Hannover, immer wieder. Auf der einen Seite erachten sie ein Weiterbilden der Mitarbeiter als unverzichtbar. Also investieren sie hierfür Zeit

und Geld. Zugleich sollen aber Aufwand und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis stehen. Also schauen sie zunächst sehr genau hin, wer und was geschult wird, und entscheiden dann: Was ist uns das Erreichen dieses Ziels wert?

Eine Folge hiervon ist: „In den meisten Unternehmen existieren nebeneinander mehrere Personalentwicklungskonzepte“, wie Dr. Georg Kraus betont. Der Unternehmensberater aus Bruchsal erläutert dies an einem Beispiel. Vor einiger Zeit fragte er den Bereichsleiter Personal einer Kapitalanlagegesellschaft nach deren Mitarbeiterqualifizierungsstrategie. Dessen Antwort: „Wir haben zwei. Bei den ‚Stars und Sternchen‘ – also zum Beispiel den Kandidaten für obere Führungspositionen und den stark umworbenen Fondsmanagern – lautet unsere Maxime ‚den Allerwertesten pudern‘.“ Das heißt, für diese Mitarbeiter werden aufwendige Entwicklungsprogramme konzipiert und für sie gibt es auch individuelle Fördermaßnahmen wie Einzelcoachings. Geld spielt dabei eine untergeordnete Rolle.

### Ziel: Trainings standardisieren, Kosten minimieren

Anders sieht die Strategie in den Verwaltungsbereichen, im so genannten Backoffice aus. Dort lautet die Maxime „die Weiterbildung soweit wie möglich standardisieren und die Kosten minimieren“. Das heißt: Dort findet in der Regel keine langfristige Personalentwicklung statt. Die Weiterbildung erfolgt weitgehend bedarfsorientiert. Doch nicht nur dies. Dort kommen auch zumeist standardisierte Trainingskonzepte zum Einsatz und als Trainer fungieren vielfach firmeninterne Fachkräfte oder die Vorgesetzten.

Solche Doppelstrategien laut-



DVVA-Autor Bernhard Kuntz

stark verkünden, das tun Unternehmen in der Regel nicht. Sie schmücken sich lieber mit den aufwendigen Förderprogrammen für die „Stars und Sternchen“ – auch um als attraktive Arbeitgeber zu erscheinen. „Faktisch gibt es aber in fast allen Großunternehmen eine differenzierte Personalentwicklungsstrategie“, weiß Dr. Georg Kraus. „Alles andere wäre betriebswirtschaftlicher Nonsens.“

Dass sich das Denken der Unternehmen gewandelt hat, spürt auch Wolfgang J. Schmitt, Würzburg. Sein Unternehmen verkauft unter der Marke Trainplan® fix und fertig ausgearbeitete Seminarkonzepte. Seit circa drei Jahren registriert Schmitt eine „deutlich gestiegene Nachfrage“ nach solchen Konzepten. „Die Unternehmen nutzen diese verstärkt, um speziell ihre Mitarbeiter auf der operativen Ebene zu schulen.“ Aus mehreren Gründen: Zum einen erachten sie es als wenig sinnvoll, wenn diese oft personenstarken Mitarbeitergruppen von zahlreichen Einzeltrainern trainiert werden, die alle mit verschiedenen Konzepten und Unterlagen arbeiten. „Eine

gewisse Standardisierung ist hier auch aus Qualitätssicherungsgründen gewünscht.“ Zum anderen fragen sich die Unternehmen immer häufiger: Müssen wir, wenn es um das Schulen von Standardthemen geht, das Rad immer wieder neu erfinden? Oder ist es nicht effektiver, auf bewährte Konzepte zurückzugreifen und diese unserem Bedarf anzupassen?

### Lieber Standardseminare als Selbstlernmedien

Für Prof. Dr. Müller-Siebers hat der zunehmende Rückgriff der Unternehmen auf standardisierte Seminarkonzepte gerade in den Bereichen, in denen viele Mitarbeiter arbeiten, wie zum Beispiel in der Produktion oder in der Verwaltung, durchaus positive Aspekte. Denn was wäre die Alternative? Die Unternehmen würden bei diesen Personengruppen aus Kostengründen entweder ganz auf ein Schulen der Mitarbeiter verzichten

Fortsetzung umseitig

oder verstärkt auf Selbstlernmedien wie E-Learning-Programme setzen.

Letzteres haben die Betriebe in den zurückliegenden Jahren vielfach getan. Die Folge, so der Eindruck von Müller-Siebers: Gerade die Mitarbeiter, die am ehesten eine persönliche Unterstützung beim Lernen benötigt

hätten, weil sie die geringste Erfahrung mit dem Selbstlernen haben, mussten mit diesen Medien lernen. „Die Führungskräfte und die hochqualifizierten Spezialisten hingegen, die meist eine akademische Ausbildung haben, führen weiterhin auf Seminar.“

\* Name geändert

Oliver Wyman-Analyse „Rezessionsagenda für die Investitionsgüterindustrie“

## Mit klarem Kurs durch die Krise

• **Zehn Prozent der Investitionsgüterhersteller sind durch die Krise akut gefährdet, 20 Prozent können profitieren**

• **Deutsche Unternehmen sind besser für die Krise gerüstet als der internationale Wettbewerb**

• **Eine detaillierte Rezessionsagenda senkt nicht nur Kosten, sondern stabilisiert auch den Umsatz, sichert die Finanzierung und baut Frühwarnsysteme auf**

**Viele Unternehmen der Investitionsgüterindustrie gehen mit vollen Kassen in die Rezession. Diejenigen, die ihre spezifische Situation genau analysieren, haben vielfältige Möglichkeiten, sich in der Krise zu behaupten und sogar von ihr zu profitieren. Denn sie bietet neben Gefahren auch zahlreiche Chancen, vor allem für finanzstarke Unternehmen. So gibt es mittelfristig nach wie vor gute bis sehr gute Wachstumsmöglichkeiten in Schwellenländern. Zudem sind Unternehmenskäufe erheblich günstiger geworden und Rohstoffpreise deutlich gefallen. Entscheidend für den Erfolg in der Krise ist eine auf die individuelle Situation des jeweiligen Unternehmens zugeschnittene Rezessionsagenda, die alle Chancen in puncto Wachstum, Kosten, Finanzierung sowie Transparenz und Kontrolle nutzt. Das sind die Ergebnisse der aktuellen Oliver Wyman-Analyse „Rezessionsagenda für die Investitionsgüterindustrie“.**

Die deutsche Investitionsgüterindustrie beschäftigt rund 2,5 Millionen Menschen und hat 2007 zirka 700 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftet. Sie war in den vergangenen Jahren einer der Wachstumsmotoren und steht für den Exporterfolg der deutschen Wirtschaft. Gerade durch die starke internationale Vernetzung kann sich die deutsche Investitionsgüterindustrie jedoch nicht von der weltweiten Rezession abkoppeln. Viele Unternehmen verzeichnen Auftragsrückgänge von 30 bis 50 Prozent. Bei Unternehmen, die eine normale Profitabilität im Rahmen einer

EBIT-Marge von fünf Prozent erzielen, würde ein Umsatzrückgang von 15 Prozent im Jahr 2009 ohne Gegenmaßnahmen bereits Verluste bedeuten. Gleichzeitig steigen derzeit die Finanzierungskosten für die Hersteller von Investitionsgütern. Die Zinsen liegen branchenweit im Schnitt bei über zehn, bei schlechter Bonität der Unternehmen sogar über 20 Prozent. „Vor diesem Hintergrund“, schätzt Lutz Jäde, Partner und Industrieexperte von Oliver Wyman, „dürften rund zehn Prozent der Unternehmen der deutschen Investitionsgüterindustrie akut gefährdet sein.“

In ihrer Existenz bedroht sind vornehmlich Investitionsgüterhersteller, die im allgemeinen Aufschwung der letzten Jahre zwar gewachsen sind, dabei ihre strukturellen Hausaufgaben aber nicht erledigt haben. Die Fehler der schwächsten zehn Prozent der Unternehmen liegen in einer zu großen organisatorischen Komplexität, im Mangel an Steuerungsinstrumenten, im Aufbau von Überkapazitäten sowie im Einsatz von zu viel Working Capital. Das im guten Konjunkturzyklus übliche Gewinnwachstum hat die Verschlechterung der Marge verdeckt. Wem es in den vergangenen Jahren nicht gelungen ist, Cash zu generieren, dem droht jetzt eine Liquiditätskrise.

**Viele Unternehmen haben noch volle Kassen**

„Trotz der schwierigen Lage für einen kleinen Teil der deutschen Investitionsgüterhersteller gibt es aber keinen Grund, die Situation nur schwarzzumalen“, betont Berater Jäde. Vieles spricht dafür, dass das Gros der Unternehmen relativ gut durch die Krise kommen wird. Denn nach mehreren Jahren des Wachstums haben viele noch volle Kassen. Darüber hinaus ist der aktuelle Abschwung anders als in früheren Krisen. Die Finanzkrise hat das Bewusstsein geschärft, noch bevor die Rezession in der Realwirtschaft angekommen ist.

Viele Unternehmen sind flexibler geworden und haben Steuerungsinstrumente entwickelt, um eine Reihe von Maßnahmen rechtzeitig einleiten zu können. Deshalb ist die Investitionsgüterindustrie insgesamt von der Rezession nicht so schnell betroffen wie konsumnähere Bereiche, etwa die Automobilwirtschaft. Jäde erwartet eine weniger schlimme Krise als derzeit prognostiziert: „Das Jahr 2009 wird eher ein Jahr der Konsolidierung und Restrukturierung. Bereits 2010 ist eine Trendwende möglich.“

Dafür sprechen mehrere Gründe. Zu den positiven Aspekten, die der Branche helfen, zählen erheblich gesunkene Preise für Rohstoffe. Beim Ölpreis etwa verzeichnet die Industrie Rückgänge um 60 Prozent, beim Aluminium um 30 Prozent. Darüber

hinaus steigen die Chancen für Akquisitionen. So sind die Bewertungen von Unternehmen in Schwellenländern um rund zwei Drittel gesunken. Ihre Bewertung entspricht in etwa dem Preis von Unternehmen in gesättigten Märkten – trotz weitaus höherer Wachstumsmöglichkeiten. Auch in den etablierten Märkten ergeben sich neue Chancen für Zukäufe. So sind Unternehmen, die aufgrund einer Finanzierungskrise zum Verkauf stehen, teilweise für die Hälfte des normalen Werts zu erwerben.

Der moderate Abschluss in der Metallindustrie von rund vier Prozent ist deutlich geringer ausgefallen als erwartet. Dies entlastet die Kostenseite ebenfalls. Überdies gibt es einzelne Branchensegmente mit langen Auftragszyklen (Anlagenbau, Spezialmaschinen), die derzeit vom Abschwung kaum betroffen sind. Dort dürften Unternehmen zudem von Infrastrukturmaßnahmen profitieren, wie sie in staatlichen Konjunkturprogrammen vorgesehen sind. Firmen mit hoher Bonität in stabilen Märkten erhalten weiterhin sehr gute Konditionen bei Krediten. Wenn finanzschwächere ausländische Unternehmen ins Schlingern geraten, können sich für die starken Player der deutschen Investitionsgüterindustrie zusätzliche Marktanteile ergeben. Wer jetzt in der Lage ist, in die Entwicklung neuer Produkte und Standorte sowie in interessante Zukäufe zu investieren, verschafft sich einen erheblichen Wettbewerbsvorteil im nächsten Aufschwung.

**Vier Hebel für die Rezessionsagenda**

Zu den absehbaren Gewinnern der Krise zählt Berater Jäde in Deutschland rund 20 Prozent der Unternehmen der Branche. Diese Unternehmen sind Marktführer, besitzen eine starke Technologieposition und haben eine gute Eigenkapitalausstattung. „Im internationalen Vergleich verfügt Deutschland über viele derart exzellent aufgestellte Firmen“, bekräftigt Jäde. „Deshalb ist es sehr wahrscheinlich, dass die deutsche Investitionsgüterindustrie als Ganzes gestärkt aus der Krise

**Fortsetzung umseitig**