

Management Education in Switzerland

Nutzen der Kader(nachwuchs)-planung

Peter K. Link*

Wissen – Qualifikation – Weiterbildung sind drei untrennbar miteinander verknüpfte Begrifflichkeiten. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit dem Import von Wissen in Unternehmen aus der externen Quelle Hochschule. Die Nutzung verfügbaren Wissens ist entscheidend für unternehmerischen Erfolg. Wissen gehört damit zum existenziellen Unternehmenswert. Die smart company zeichnet sich dadurch aus, dass sie Wissen optimal organisiert und nutzt. Wir erfahren, wie die Rentabilität dieses Vermögensgegenstandes zu ermitteln ist. Die Notwendigkeit des Dialoges zwischen Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen wird herausgestellt. Warum erhält das „Branding“ im Bildungswesen mehr Einfluss als „Knowing“, obwohl die Entscheidung für eine Ausbildung sich lebenslanglich auswirken kann?

1. „What you can measure, you can manage“

Die Führungskräfteausbildung (mittleres und höheres Kader) ordnet sich neu. Mit der teilrevidierten Weiterbildungsverordnung des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (EVD) treten neue Richtlinien in Kraft. Die Executive Education wandelt sich vom Nachdiplomstudium zum Master of Advanced Studies, respektive Executive Master of Business Administration. Die Notwendigkeit strategischer Allianzen und internationaler Kooperationen für die Schweizer Hochschulen erzwingt die „Bolognaisierung der Eidgenossen“. Permanenter Dialog zwischen Business School und Wirtschaftsunternehmen ist gefragt. Benchmarking hält vermehrt Einzug in das tertiäre Bildungswesen. Dabei überprüfen und vergleichen Unternehmen vermehrt auch ihre Investitionen in Aus- und vor allem Weiterbildung. Sie bewerten immaterielle Anlagewerte, oder Vermögensbestandteile.

Wie kann ein Unternehmen bewertet werden, dessen Vermögensbestandteile sich nicht nur aus der neuesten Produktionstechnologie und kostspieligen Anlagen zusammensetzen? Wie muss ein Bewertungsansatz konzipiert sein, der eine Aussage über das intellektuelle Kapital eines wissensintensiven Dienstleisters erlaubt?



Peter K. Link, MBA IMC

Insbesondere Consultants packt man am besten mit Fragestellungen dieser Qualität und aussagekräftigen Kennzahlen: Wertschöpfung pro Mitarbeiter, Leistungsunterscheidung in A- und B-Performer, Gewinnzahlen und ähnliches. Hier stösst man schnell auf den Begriff „Intangible Assets“ (immaterielle Anlagewerte). Alle Methoden zur Messung von intellektuellem Kapital sind im wesentlichen Management Informationssysteme (MIS) und hochrelevant. Im Bereich „Indicators of Growth“ finden sich die Elemente „Level of Education“, „Competence Index“, „Competence Turnover“ und „Number of Years in the Profession“. Wie die Indikatoren des „Intangible Assets Monitor“ im Überblick aussehen, veranschaulicht Abbildung 1.

Intangible Assets		
Our customers (External Structure)	Our organization (Internal Structure)	Our people (Competence)
Growth / Renewal		
<ul style="list-style-type: none"> Revenue growth Image-enhancing customers 	<ul style="list-style-type: none"> Organization-enhancing customers Revenue from new products R&D revenues Intangible investments value added 	<ul style="list-style-type: none"> Average professional experience Competence-enhancing customers Growth in professional competence Experts with tertiary degree
Efficiency		
<ul style="list-style-type: none"> Revenue growth Image-enhancing customers 	<ul style="list-style-type: none"> Proportion of administrative staff Revenues per administrative staff 	<ul style="list-style-type: none"> Value added per expert Value added margin on sales
Stability		
<ul style="list-style-type: none"> Customer satisfaction Repeat orders Five largest customers 	<ul style="list-style-type: none"> Administrative staff turnover Administrative staff seniority Rookie ratio 	<ul style="list-style-type: none"> People satisfaction index Expert turnover Expert seniority Median age of all employees

Abbildung 1: Indikatoren des „Intangible Assets Monitor“ (nach Sveiby, K. E.: Sveiby Knowledge Management, 1997)

Management Education ist bereits jetzt marktorientiert, die Nachfrage bestimmt das Angebot. Aber steigt die Nachfrage? Woher soll diese zusätzliche Bereitschaft kommen? Ganz ökonomisch betrachtet: durch den Einkommenseffekt – die kantonalen Volkseinkommen¹ sind seit 2003 stetig gestiegen. Dies soll nicht der einzige Grund sein – die zunehmende Mobilität in einer globalisierten Welt lässt das Interesse an Executive Weiterbil-

* Der Autor ist studierter Wirtschaftswissenschaftler und hält einen MBA in „Management Consultancy“ (with distinction) der britischen University of Lincoln, Kingston upon Hull sowie ein Diplom in Betriebswirtschaft der Hochschule für Wirtschaft, Ludwigshafen. Heute ist er als Head of Postgraduate Studies an der Privaten Hochschule Wirtschaft Bern tätig. Private Hochschule Wirtschaft Bern, Parkterrasse 14/16, 3012 Bern, Tel. +41 31 310 08 10, peter.link@phw-bern.ch

1 Die kantonalen Volkseinkommen werden durch Regionalisierung des Volkseinkommens der Schweiz ermittelt. Die einzelnen Aggregate werden mittels verschiedenen Verteilschlüsseln gebildet. Sämtliche Grössen beziehen sich auf das Inländerkonzept. Mit anderen Worten erfolgt die territoriale Abgrenzung von Einkommen aus Produktionsfaktoren nach dem Wohnortkanton des Eigentümers. Die kantonalen Volkseinkommen umfassen die Gesamtheit der Einkommen, die den Inländern für ihre Beteiligung am Produktionsprozess innerhalb und ausserhalb des Kantons zufließen.

dungen ansteigen. Die Kapitalproduktivität und Arbeitsproduktivität nehmen im dritten Jahr in Folge zu. Die Auswirkungen auf die Multifaktorproduktivität (sie ist das breiteste verfügbare Produktivitätsmaß in der Schweiz) sind entsprechend positiv. Ingenieure, Techniker, leitende Spitalärzte, Geistes- und Sozialwissenschaftler und weitere Nicht-Betriebswirtschaftler der grossen Schweizer Wirtschaftsunternehmen wie Swisscom, Postfinance, SBB, Schindler, kommen als Teilnehmer. Die internationalen Player Ericsson, Roche, Ernst & Young u.a.m. sowie erfolgreiche KMU des Espace Mittellandes entsenden ebenso ihre Kaderleute an die Schule. Diese Klientel benötigt kontinuierlich und in steigender Grundgesamtheit betriebswirtschaftliche Zusatzqualifikationen – dies fordert der Markt.

Die 90er Jahre im New Economy-Boom sind vorbei. Zu dieser Zeit war Talent ein kostbares, knappes Gut, das es zu hegen und zu pflegen galt. Die Realität heute in 2007: Talente stehen deutlich weniger hoch im Kurs, sind für den Unternehmenserfolg aber bedeutender denn je. Sie bringen Unternehmen höhere Gewinne und bescheren Aktionären höhere Renditen, und zwar branchen- und funktionsübergreifend. Unternehmen mit als A-Talenten eingestuften Managern erreichen laut einer US-amerikanischen Studie eine über hundert Prozent höhere Leistung als beispielsweise Werke mit C-Talenten. Der Leistungsvorsprung durch Out-Performer gegenüber durchschnittlichen Mitarbeitern beziffert die „War for Talent“ – Studie bei der Produktivität als Leiter einer Produktionseinheit mit vierzig Prozent, beim Gewinn als Führungskraft mit fünfzig Prozent und beim zusätzlichen Umsatz im Verkauf sogar mit annähernd siebzig Prozent².

Die Mitarbeiter der Schweizer Grossbank UBS, die in höhere Führungsfunktionen nachrücken – darunter solche in Schlüsselpositionen oder Kandidaten für die Nachfolge von Spitzenpositionen –, durchlaufen einen Leadership-Entwicklungsprozess unter der Leitung des UBS Leadership Institute, eines kleinen Teams von 31 Mitarbeitern, die direkt dem CEO unterstellt sind. Zudem betreuen Mitglieder der Konzernleitung in strategischen Mentoring-Programmen Kollegen des Group Managing Board, die ihrerseits das Mentoring von Key Talents übernehmen. Daneben werden Mitarbeiter in MAS/EMBA Programme an Schweizer Hochschulen entsandt. Mit einem Unternehmensgewinn von 12,3 Milliarden Schweizer Franken im abgelaufenen Geschäftsjahr 2006 macht der grösste Vermögensverwalter der Welt auf diesem Gebiet einiges richtig. Mit managementorientierter Weiterbildung kann man bewegen, mit entsprechenden Bonuszahlungen in 2007 natürlich auch. Der Abfluss von Wissen ist hoch, wenn Talente und langjährige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

Neue Knowledge Management Technologien sind mit der Zielsetzung entwickelt, Erfahrungswissen im Unternehmen zu bewahren (siehe Learntec Messe 2007, Karlsruhe). Beratungsansätze für erfolgreiches Human Capital Management existieren – ein neuer Markt für Berater ist hiermit eröffnet.

McKinsey stellte bereits in 2000 fest, dass die Flexibilität beim Unternehmenswechsel steigt. Vor 15 Jahren lag die durchschnittliche Anzahl von Arbeitsverhältnissen für eine Führungskraft in Deutschland noch bei 2,9 – heute sind es schon 5,2 – und dieser

Trend hält weiter an. Prognosen für das Jahr 2010 lassen einen Durchschnitt von 7 Arbeitsverhältnissen erwarten.

2. „There are those that measure ... and those that act.“

Wissen messen und absichern – Tobin's q

Die Relation: Marktwert-Buchwert ist die einfachste Messgrösse für den Wert des immateriellen Vermögens. Diese Rechnung ist einfach und bekannt und soll hier nicht weiter ausgeführt werden. Interessanter ist der vom Nobelpreisträger für Wirtschaft, James Tobin, entwickelte Quotient „Tobin's q“. Dieser setzt den Marktwert eines Vermögensgegenstandes in Bezug zu seinen Wiederbeschaffungskosten. Wenn $q < 1$ ist, dann ist der Marktwert dieses Vermögensgegenstandes, z.B. eines Gebäudes, geringer als die Wiederbeschaffungskosten. Andererseits drückt ein $q > 1$ aus, dass der Marktwert des Vermögensgegenstandes grösser als die Wiederbeschaffungskosten ist. Bezogen auf das Thema Wissen und Out-Performance von Mitarbeitern trifft dies insbesondere zu. Ein hohes q reflektiert den Wert von Investitionen in Technologie und Mitarbeiter. Wenn q sehr hoch ist, z.B. 2, dann ist der Einsatz dieses Vermögensgegenstandes sehr rentabel. Im Gegensatz zu den Marktwert-Buchwert Relationen liegen die Vorteile von Tobin's q darin, dass die Effekte unterschiedlicher Abschreibungspraktiken neutralisiert werden.

3. Back to Business School – Triangle: Brand – Quality – Outcome

Im Zentrum der viel beschworenen Bologna-Reform steht die Neugestaltung der Curricula aus der Perspektive der Studierenden, wobei wir es hier in der akademischen Lehre mit einem Perspektivwechsel zu tun haben: Von der Input- zur Output-sicht. Das neue Schlüsselwort lautet „Abgangskompetenz“ der Studierenden.

Daran muss sich die Schweizer Hochschule an sich erst einmal gewöhnen. Wa-

² Studie zum wirtschaftlichen Wert von Talenten: Vergleich von jeweils rund 100 Werksmanagern und 100 Relationship-Managern in Finanzdienstleistungsunternehmen. McKinsey & Company, 2000.

Das Prestige der
Hochschule
beeinflusst in
zweifacher
Richtung.

ZUb 4/07 158

rum soll das untere, mittlere und höhere Kader zur akademischen Weiterbildung an die Hochschule zurückkehren und nicht eher in eines dieser „customized programs?“ Von grosser Bedeutung ist die Mischung der Teilnehmer. Der intensive Austausch mit Führungskräften aus mehreren Unternehmen, Branchen und Ländern weitet den Horizont und ermöglicht es, sich selbst zu hinterfragen. Das schafft weder eine interne Weiterbildung, noch ein schneller betriebswirtschaftlicher Crash-Kurs, beispielsweise für Ingenieure. An diesem Punkt muss der Verfasser den Schweizer KMU und Grossunternehmen grossen Respekt zollen. Akademische Weiterbildung von Führungskräften wird in vielen Fällen aktiv unterstützt, oder zumindest geduldet. Ganz im Gegenteil zu vielen deutschen Unternehmen. Weshalb Spitzenmanager ihren Nachwuchsleuten die Chance geben müssten, akademische Executive-Angebote zu nutzen, hat Johann Wolfgang von Goethe schon vor 200 Jahren in den „Wahlverwandtschaften“ geschrieben: „Es ist schlimm, dass man nichts mehr für sein ganzes Leben lernen kann. Wir müssen jetzt alle fünf Jahre umlernen, wenn wir nicht ganz aus der Mode kommen wollen.“

Ein entscheidender Aspekt der teilrevidierten Weiterbildungsverordnung ist der Einbezug der Schule in den Mastertitel. Mittelfristig werden sich auf eidgenössischem Boden die stärksten Marken durchsetzen. Die Notwendigkeit eines proaktiven Markenmanagements für FH/UNI ist damit klar vorgegeben. Nachfolgend sind mögliche **Berührungspunkte im Hochschulmarkt** aufgeführt.

Alle drei Phasenbereiche sind gleichermaßen bedeutend. Konsistenz bei der Ausgestaltung der einzelnen Touchpointfelder ist anzustreben.

Pre-purchase experience (Vorkäuferlebnis)

Im Hochschulmarketing finden sich alle klassischen Marketinginstrumente wieder. Die Anforderungen und Besonderheiten des Hochschulmarkts sind bei jeglichem Mitteleinsatz zu berücksichtigen.

Purchase experience (Gebraucherlebnis)

“Because prestigious organizations are assumed to be successful, the prestige of an organization often serves as an indicator of organizational success”³. Die Bedeutung des Prestige einer Schule wird im Rahmen des „identity salience model of relationship marketing success“ von Arnett, German, Hunt hervorgehoben. Sie kommen zu der Erkenntnis, dass die „Brand“ (Marke, Prestige) das Verhalten von Hochschulabsolventen/Alumni in zweifacher Richtung beeinflusst. Einerseits wird die Zustimmung (commitment, priority), oder „university identity“ erhöht, was sich in einer unterstützenden Haltung äussert, andererseits steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Alumni (und auch weitere stakeholder) die Hochschule im externen Umfeld weiterempfehlen. Eine wachsende Grundgesamtheit international tätiger Business Schools versucht durch Initiativen wie z. B. die Verbesserung akademischer Programme oder die Intensivierung der Forschungsaktivitäten, ihr Prestige zu steigern und dies als Rekrutierungsvehikel von Neu-Studierenden, neuen Mitarbeitern sowie der Generierung von Drittmitteln zu nutzen – eine grundsätzlich begrüßenswerte Initiative. Kotler und Armstrong⁴ empfehlen ausdrücklich die klare Markenpositionierung im mind-set der Zielkunden.

„Quality of teaching and research“ an Hochschulen ist eng verzahnt mit dem Curriculum des jeweiligen Programmes, top-(aus)gebildeten und motivierten Dozierenden, hoher Servicequalität des akademischen und administrativen Personals, einer breiten Integration der Studierenden in Lehre und Forschung sowie als eine Konsequenz – der Einbeziehung der Absolventen in das akademische System der Institution.

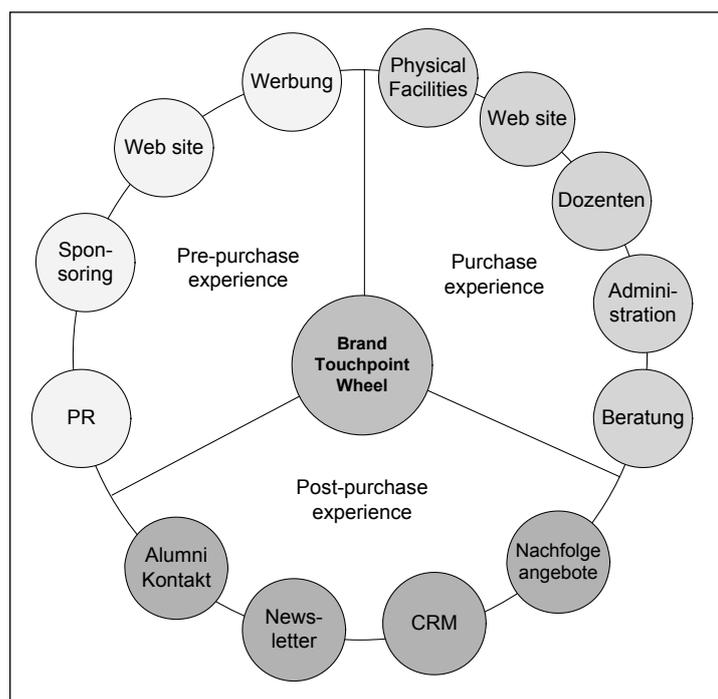


Abbildung 2: Brand Touchpoint Wheel
(Quelle: Dasen M., PHW Bern Alumni, Nachdiplomstudium (NDS FH))

3 Arnett, D. B., German, S. D., Hunt, S. D.: The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing, Journal of Marketing Vol. 67, April 2003, S. 89.
4 Kotler, P., Armstrong, G.: Principles of Marketing, 2004, Prentice Hall Inc.

Post-purchase experience (Nachkaufenerlebnis)

Sensible Verbindungen existieren zwischen Studierenden und individuellem Markenerlebnis, zwischen Studierenden und der Hochschulorganisation, deren Serviceleistungen. Hierzu gehören auch die Rückkoppelungen zwischen den Studierenden und Absolventen. Die Kultivierung einer Marke kann zu einer Vielzahl von Nutzensausprägungen führen. By proactively providing the context for relationships to develop, marketers can cultivate the brand community in ways that increase customer loyalty⁵. Diese Aussage trifft in besonderem Maße auf die Rahmenbedingungen im Hochschulmarketing zu.

Die Studentenschaft

Den Erkenntnissen des Dienstleistungsmarketing folgend, kann jeder Studierende als externer Faktor für eine Business School und/oder Universität angesehen werden. Der Studierende ist in die Serviceprozesse integriert und beeinflusst gleichzeitig deren Qualität durch seine Teilnahme. Streng genommen ist der Studierende als Element aktiv, das in tendenziell zwei Richtungen wirkt – Studierende leisten einen klaren Beitrag zu/in Lehrveranstaltungen und sind für die Qualität dieser Kurse gleichermaßen verantwortlich. Zusätzlich arbeiten sie als wissenschaftliche Hilfskräfte in Hochschulen oder Fakultäten und tragen im Rahmen ihrer Diplomarbeiten/Dissertationen im wissenschaftlichen Produktionsprozess einen massgeblichen Anteil. Der Aufbau enger Verbindungen zu geeigneten studentischen „Co-Produzenten“ kann als elementares Ziel einer Hochschule angesehen werden.

Neben dem Qualitätsaspekt sind Studierende das Rückgrat im Finanzmanagement jeder Schule. Hier spielt die staatliche oder private Trägerschaft keine Rolle. Private Business Schools erheben generelle Studiengebühren, staatliche Hochschulen versuchen durch Angebote im Postgraduate-Bereich eine Querschnittsfinanzierung zu erreichen. Überdies kann im Hinblick auf den Customer Relationship Ansatz (Kundenbeziehungsmanagement) die annähernd sichere Aussage getroffen werden, dass im Rahmen des studentischen Lebenszyklus eine Optimierung unter ökonomischen Gesichtspunkten herbeigeführt werden kann. Im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses geht es in erster Linie nicht darum, ständig Quellen des Gewinns und des Wachstums zu erschliessen – das wiederstrebt der Grundausrichtung einer Bildungsstätte. Ziel soll das Erreichen einer stabilen wirtschaftlichen Position sein, als Basis für zukunftsorientierte Investitionen in gute und anwendungsorientierte Lehre.

Nach Abschluss seines Studiums kann der Absolvent in seiner neuen Rolle als Alumnus/Alumna zu einem extrem wertvollen externen Faktor werden. Einerseits beeinflusst er das Image der Hochschule, bzw. nimmt daran massgeblichen Anteil, andererseits können Alumni bedeutende Wirtschaftskontakte liefern (z. B. für praxisorientierte Trainings, Gastreferate, Placement Services). Weiterhin sind die Alumni eine Zielgruppe für Postgraduate- und Managementseminar-Angebote und potenzielle Ansprechpartner für Fundraising-Aktivitäten⁶. Die angesprochenen Verbindungen zwischen Studierenden (Absolventen/Alumni)

und der Hochschule sind in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3 soll zeigen, dass Studierende und Alumni in verschiedenen Richtungen und Perspektiven zu einem wertvollen Aktivposten einer Hochschule werden können. Kernpunkt ist ein solides Kundenbeziehungsmanagement, um langfristige Kundenbindung zu erreichen.

4. Wissen – Das Kapital des Beraters

Die Consultingkrise ist in der Schweiz vorüber. Die Unternehmensberater haben

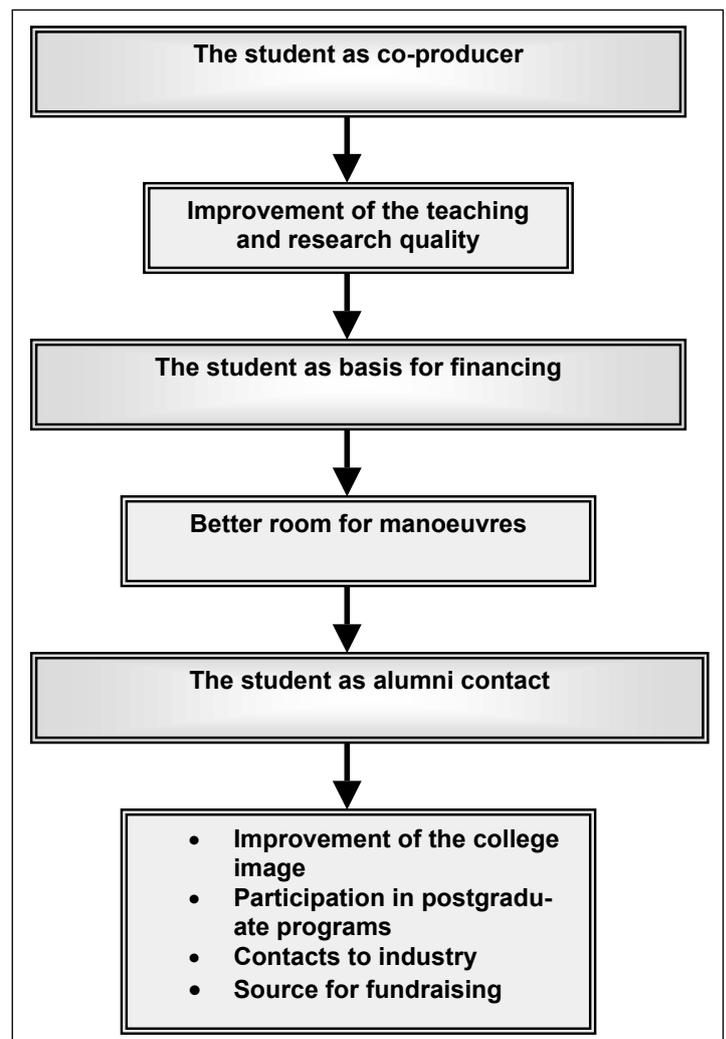


Abbildung 3: Bedeutung der Studierenden für die Hochschule (nach: Faculty Marketing, Universität Hannover, 2001)

⁵ Vgl. McAlexander, J. H., Schouten, J. W., Koenig, H. F.: Building Brand Community, Journal of Marketing, vol. 66, January 2002, S. 38–54.

das Vertrauen ihrer Kunden zurück gewonnen, ihr Rat ist wieder gefragt. Ein Jahresumsatz von 1,1 Milliarden Franken in 2005 entspricht einem Wachstum von rund 10 Prozent und für das abgelaufene Jahr 2006 sieht es ähnlich gut aus. Was macht den Wert eines Consultants aus? Es ist vor allem seine Fähigkeit, den Klienten eine Nasenlänge voraus zu sein, denn er genießt per Definition Expertenstatus. Diesem gilt es gerecht zu bleiben, daher ist die Rekrutierungspolitik der Beratungsgesellschaften elitär. In der Eidgenossenschaft zählt im Moment noch weniger der Name der besuchten Hochschule, die Exzellenz der Kandidaten und ihre bisherigen Spitzenresultate sind entscheidend.

Dies wird morgen so nicht bleiben. Akademische Aus- und Weiterbildungsprogramme müssen den vielfältigen Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht(er) werden. Mit anderen Worten wächst wahrscheinlich ein hierarchisches Bildungsangebot gemäss der Positionierung (dem Branding) der einzelnen Hochschule heraus. Unterschiede zwischen universitären Hochschulen und Fachhochschulen werden sich weiter verwischen. Die Bologna-Reform muss im Interesse des Hochschul- und Wirtschaftsplatzes Schweiz zu einem

Erfolg führen im Sinne der qualitativen Stärkung des tertiären Ausbildungssystems und damit des Humankapitals als Alpha und Omega der Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft. Zwischen gut und besser können Ökonomen unterscheiden. Und dabei hilft uns der zentrale Beurteilungsmassstab: Die Effizienz.

6 Link, P.K.: A Comparative Evaluation Of The Potential For Marketing Practice In The Recruitment Of MBA Students To German Part Time And Executive MBA Programs, MBA Dissertation, Ludwigshafen, Januar 2005.