

Kein gemeinsamer Nenner

Die IT-Bedürfnisse in KMU sind extrem heterogen, bilanziert HSG-Professor Urs Fueglistaller aus seiner Lehr- und Forschungserfahrung. **INTERVIEW: VOLKER RICHERT**

Urs Fueglistaller ist geschäftsführender Direktor am KMU-HSG, dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen, das in der Praxis als Organisatorin von Weiterbildungsmassnahmen sehr bekannt ist.

Computerworld: Herr Fueglistaller, welche Bedeutung kommt der IT in KMU zu?

Urs Fueglistaller: Sie ist eine Selbstverständlichkeit geworden, allerdings in unterschiedlichem Ausmass. Nach wie vor gibt es Branchen, in den sie immer noch keine wirklich bedeutende Rolle spielt, und andere, aus denen sie nicht mehr wegzudenken ist. Das war vor nicht allzu langer Zeit anders. Vor rund 25 Jahren haben wir «EDV»-Kurse durchgeführt. So richtete sich etwa der Kurs «Kleincomputer – geeignete EDV-Lösung?» an Unternehmer aus Produktions- und Handelsbetrieben, und war, wie es in den damaligen Ausschreibungsunterlagen heisst, «gezielt auf EDV-Erstanwender aus KMU» ausgerichtet.

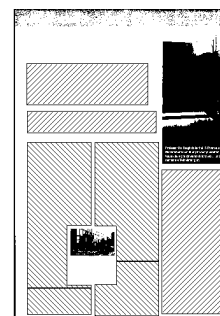
Heute schmunzeln wir darüber, damals aber war das ein enorm wichtiges Thema, das Seminar ent-

sprechend sehr gut besucht. Auch in den längeren Kursen war das Thema IT einst integriert, was auch Sinn machte, weil die allermeisten Teilnehmer diesbezüglich sozusagen jungfräulich waren, mit in etwa gleichen Bedürfnissen. Das hat sich grundlegend geändert. So ist die IT aus diesen Kursen herausgefallen, weil zu spezifisch.

Computerworld: Spielt IT im KMU-Kader eine untergeordnete Rolle?

Urs Fueglistaller: Untergeordnet ist sicher zuviel gesagt. Das KMU-Kader ist sich der Bedeutung der IT durchaus bewusst, aber sie ist in den meisten KMU zum «Hygienefaktor» geworden, also zur Selbstverständlichkeit. Das Kader sollte sich daher primär um den eigentlichen Nutzen der IT kümmern, um das, was raus kommt, salopp gesagt, um den «Content», und weniger um die IT selber. Solange diesbezüglich alles läuft, interessiert sich das Kader nicht mehr besonders dafür. Nur wenns nicht läuft, wird das Thema plötzlich wichtig. Das gilt insbesondere für den Sicherheitsaspekt. Da liegt in einigen KMU noch einiges im Argen, – aber solange die Sachen laufen, interessiert das nicht.

Computerworld: Wo liegen Ihre Schwerpunkte bei der



KMU-Management-Ausbildung?

Urs Fueglistaller: Unsere beiden Flaggschiffe sind das St. Galler Managementseminar für KMU und das Intensivstudium KMU. Das erste ist eine zehn mal zweitägige Managementausbildung, das zweite eine insgesamt zwölf Wochen dauernde Veranstaltung für oberste Führungskräfte in KMU. Die Schwerpunkte dabei sind strategisches Führungsmanagement, Finanz- und Rechnungswesen, Marketing und Personalwesen. Das sind die Säulen der Ausbildung, die sich vom Schwerpunkt her nicht gross verändert haben über die Jahrzehnte.

Neben diesen Schwerpunkten programmieren wir aktuellere Themen, die für KMU im Moment besonders wichtig sind. Das sind derzeit gewisse Rechtsfragen und das Thema Corporate Governance.

Computerworld: Welche Rolle spielt dabei die IT?

Urs Fueglistaller: Im Intensivstudium KMU gibt es einen Block, in dem genau dem Thema Innovations- und Technologiemanagement eine ganze Woche gewidmet wird. Dort spielen prozessuale und grundsätzliche Managementüberlegungen die Hauptrolle, weniger jedoch die IT im technischen Sinne.

Die IT spielt dort und auch bei den anderen Seminarinhalten nur am Rande eine Rolle, weil sich die Bedürfnisse der Seminarteilnehmer sehr unterscheiden. Da ist zum einen einmal die diesbezügliche Heterogenität beim Wissen und bei den Vorkenntnissen der Teilnehmer. Die einen sind absolute IT-Freaks und kennen sich bis ins Detail bestens aus. Die anderen interessieren sich nur marginal dafür. Da ist es sehr schwierig, einen Konsens für die Weiterbildung zu finden.

Computerworld: Gibt es solch unterschiedliche Vorkenntnisse der Teilnehmer nicht auch bei anderen Themen?

Urs Fueglistaller: Richtig, nur ist die «Toleranzgrenze der Redundanz» bei allgemeinen

Managementfragen grösser als bei der IT. Ein Teilnehmer akzeptiert eine Wiederholung oder Bestätigung in seinem Personalführungswissen viel eher, als dass er sich ganz bestimmte IT-Themen anhört, bei denen er längst Bescheid weiss. Das allgemeine Managementwissen ist an vielen Stellen mehr eine Erfahrungswissenschaft als eine exakte Wissenschaft, da spielt die Bestätigung des bereits Gewussten eine grössere Rolle.

Computerworld: Gibt es weitere Gründe?

Urs Fueglistaller: Neben der Heterogenität der Teilnehmer steht die Heterogenität der Branchen, die nicht über einen Kamm geschert werden können. Ein Bauunternehmer hat von der Natur der Sache her ganz andere IT-Bedürfnisse als etwa sein Kollege aus der Nahrungsmittelbranche. Das gilt sogar für ERP- beziehungsweise Business-Software. Dort sind die Branchenunterschiede in der Regel so gross, dass es schwierig ist, gemeinsam über IT zu diskutieren.

Computerworld: Welche Ansprüche stellen Ihre KMU-Schüler in Sachen IT?

Urs Fueglistaller: Als Thema innerhalb der Kurse ist sie kein grosses Thema, als Teil unserer Dienstleistung aber schon. Da hat sich natürlich viel getan: Während früher der klassische Vortrag das bestimmende Element in der Weiterbildung war, sind durch die neuen Möglichkeiten der IT zusätzliche Bedürfnisse entstanden. Die Teilnehmer haben sich mittlerweile an Beamerpräsentationen gewöhnt, und sie wollen oft auch die Unterlagen zusätzlich in elektronischer Form erhalten. Da hat sich so etwas wie ein elektronischer Materialismus entwickelt – man will das Gehörte zusätzlich in elektronischer Form besitzen, auch wenn es schon gedruckt vorliegt. Dennoch möchte ich eine Lanze für den oben erwähnten Vortrag brechen. Er hat durchaus noch seine Berechtigung, und wenn die Teilnehmer genug von den Powerpoint-Folien haben, hören sie gerne wieder einmal einem guten und klugen Redner zu. Diese klassische Art der Wissensübermittlung, das archaische

Erzählen, wird, Technologie hin oder her, nie aussterben, da bin ich mir sicher.

Computerworld: Ist die Einstellung gegenüber der IT bei KMU-Inhabern eine andere als bei KMU-Managern?

Urs Fueglistaller: Nein. Generell besteht immer ein gradueller Unterschied zwischen dem Inhaber/Unternehmer und dem angestellten Manager. In der Spieltheorie nennt man das das Principal-Agent-Problem. Für die Wirtschaft umgemünzt bedeutet es: Ein Unternehmer, der für sich selber arbeitet, entscheidet mitunter anders als ein Manager, der von einem Unternehmen angestellt ist. Diesen Unterschied gibt es natürlich auch in KMU, aber er ist weniger bedeutend, und ich würde auch meinen, dass dasselbe bei der Einstellung gegenüber der IT gilt. Die Einstellungen unterscheiden sich weniger aufgrund der Eigenschaft «Eigentümer» oder «Nichteigentümer», sondern mehr in

der persönlichen Einstellung der Führungskraft gegenüber der IT.

Computerworld: Wie sehen Sie die Zukunft in diesem Ausbildungszweig?

Urs Fueglistaller: Was die generelle Managementausbildung angeht, sehe ich im Moment keine IT-Themen, die für alle unsere Teilnehmer gleichermaßen von Bedeutung sind. Aber das kann sich schnell ändern, wie das Aufkommen des Internets anfangs der Neunzigerjahre eindrücklich gezeigt hat. Da ist auf einen Schlag, jedenfalls für die meisten von uns, ein Medium in unsere Mitte getreten, das alle interessierte und auch interessieren musste. Das war damals Anlass für die Integration des Themas in unsere Ausbildung.

Es ist also nicht auszuschliessen, dass wieder eine solche Lawine auf uns zukommen wird. Wie die aussehen wird, das wüsste ich selbst gerne. ■

WEITERBILDUNG

KMU-HSG: Managementkurse für Mittelstandskader

Urs Fueglistaller ist Professor und geschäftsführender Direktor am KMU-HSG, dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Das Hochschulinstitut widmet sich seit 1946 in allen drei Bereichen der Forschung, Lehre und Weiterbildung den Fragen, die insbe-

sondere kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) beschäftigen. Zudem hat sich das Institut in der Weiterbildung einen Namen geschaffen, beispielsweise mit dem so genannten «St. Galler Managementseminar» für Klein- und Mittelunternehmen, das diesen Herbst bereits zum 51. Mal durchgeführt wird.

Ebenfalls zu den bekannten Lehrveranstaltungen zählt das «Intensivstudium KMU» für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen. Das KMU-HSG ist darüber hinaus Mitinitiator des KMU-Tags, dessen dritte Durchführung am 28. Oktober 2005 stattfinden wird.
www.kmu.unisg.ch



Professor Urs Fueglistaller hat IT-Themen aus seiner Managementausbildung herausgenommen, weil es kaum einen gemeinsamen Interessens- und Kenntnissenner der Teilnehmer gibt.