

Schlauer wird man durch Erfahrung

Leistungsvergleiche heissen bei den Grosskonzernen hochtrabend Benchmarking und kosten viel Geld. Die Klein- und Mittelunternehmer haben dafür Erfahrungsgruppen. Die sind billiger und bringen erst noch mehr.

VON STEFAN KYORA

Morgens, um kurz nach neun im Weinkeller des «Hirschen» im Ementaler Langnau. Um den Tisch mit Apérogebäck und Getränken stehen mehrere Paare, sämtlich Bäckerei-Inhaber. Die Stimmung ist locker. Es wird gewitzelt und der Ort kommentiert. Doch kaum sind die letzten Teilnehmer eingetroffen, geht es knallhart zur Sache. Einer der Bäcker erzählt, wie ein Mitarbeiter ihm mit seinen Fehlentscheiden ein Loch in die Kasse gerissen hat, und nennt auch die konkrete Zahl: Sie ist fünfstellig. «Damit euch nicht dasselbe passiert», sagt der Unternehmer.

Erfa-Gruppen wie diejenige der Bäckerei-Inhaber gibt es zu hunderten in der Schweiz. Es treffen sich Kleinunternehmer genauso wie Fachleute aus Grossunternehmen. Es geht bei ihnen um die Unternehmensführung allgemein oder um Detailfragen im Export oder im Internetmarketing. Die Gruppen werden häufig von Branchenverbänden organisiert. Es gibt sie aber auch an Hochschulen und im Umfeld von Gründer- und Technoparks. Gemeinsam ist ihnen, dass die Praktiker an einem Treffen nicht theoretische Abhandlungen vorgesetzt bekommen. Sie erhalten praktische Anleitungen von einem Berufskollegen, der in einer ähnlichen Situation steckt wie sie.

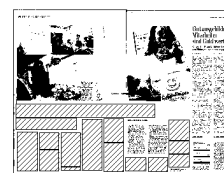
Erfa-Gruppen von Unternehmern ist noch etwas anderes gemeinsam: Hier treffen sich diejenigen, die in ih-

rer Branche die Nase vorn haben. Das ist auch im «Hirschen» nicht anders. René Schweizer aus dem zürcherischen Bauma hat gerade eine Internetsite aufgeschaltet. Dort lassen sich gleich auch noch die lokale Lebkuchenspezialität, der Baumerfladen, oder «Tössfischli» aus Schokolade bestellen. Ein anderer Teilnehmer, Daniel Rehra aus Aarau, hat soeben seine Backstube dahin verlegt, wo er auch sein Geschäft hat, direkt in die Bahnhofspassage von Aarau.

«Stillzustehen kann sich heute auch in unserer Branche niemand mehr leisten», sagt Matthias Ott, der Coach der Gruppe. Seit Mitte der Neunzigerjahre ist der Wettbewerb knallhart. Nicht nur wegen der Konsumenten, die immer schwerer an einen Betrieb zu binden sind, sondern auch wegen der restriktiveren Kreditpolitik der Banken. Daher beschloss auch die Proback, die Beratungsfirma der Bäckereinkaufsgenossenschaft Pistor, Mitte der Neunzigerjahre Erfa-Gruppen zu gründen.

Kostenvergleiche in der Gruppe sparen den Firmen viel Geld

Das helvetische Kompetenzzentrum in Sachen Erfa-Gruppen ist die Universität St. Gallen. «Unsere älteste Gruppe läuft ununterbrochen seit 47 Jahren», sagt Urs Frey, der in der Geschäftsleitung des St. Galler KMU-Instituts für die Weiterbildung zuständig ist. Er selbst leitet seit elf Jahren Treffen und weiss mittlerweile auch, welches Argument für diese Weiterbildungsform bei Unternehmern am besten zieht: «Al-



lein schon durch die Quervergleiche der Löhne, Mieten und Einkaufspreise der Firmen finden die Teilnehmer Einsparmöglichkeiten, die das Mehrfache eines Jahresbeitrages für die Gruppe übersteigen.»

Der Fachbegriff für solche Vergleiche, die einem Unternehmer zeigen, wo er im Verhältnis zur Konkurrenz steht, lautet Benchmarking – normalerweise eine teure Angelegenheit. So kostet eine Studie zum Optikfachhandel in der Schweiz beim Nidwaldner Marktforschungsinstitut IHA-GFK fast 10 000 Franken. Wer eine individuell erstellte Studie will, muss noch einiges drauflegen. Dagegen nimmt sich der Jahresbeitrag für die Erfa-Gruppe, der in St. Gallen bei rund 2000 Franken liegt, wie ein Sonderangebot aus.

Zumal auch in der Erfa-Gruppe die Ergebnisse massgeschneidert sein können. Dies zeigt sich beim Treffen der Bäcker in Langnau. Denn am Vormittag steht eine Marktanalyse für den dort ansässigen Betrieb von Marion und Johann Eichenberger auf dem Programm. Drei kleine Teams schwärmen aus, um an diesem schönen Wintermorgen im Emmentaler Hauptort Passanten zum Angebot der Eichenbergers und ihrer Mitbewerber zu befragen. Nach einer Stunde haben sie die Meinung von mehr als 50 Personen in Erfahrung gebracht. Ein anderer Teil der Gruppe nimmt die Geschäfte direkt unter die Lupe. Das Ergebnis ist eindeutig: Von den Teilnehmern erhält Eichenberger bei der Beurteilung von Angebot, Präsentation und Kenntnissen und Freundlichkeit der Verkäuferin die besten Noten. Doch ebenso klar fördert die Umfrage zu Tage, dass der Familienbetrieb nach Ansicht der Langnauer zwar die besten Brote im Dorf backt, sein breites Patisserieangebot ist dagegen nur wenig bekannt.

Dank Erfa-Gruppen werden Fehlinvestitionen vermieden

Das Ergebnis hat einen historischen Grund: Jahrzehntlang hat Eichenbergers Traditionsbetrieb nur Brot gebacken. Die Feinbäckerei kam zwar bereits vor 15 Jahren hinzu, doch bis sich dieser Wandel wirklich in den Köpfen der Durchschnittseinkäufer wieder fin-

det, dauert es lang. «Das hatten wir vermutet», kommentiert Marion Eichenberger, «doch nun sind wir sicher.» Damit haben sie eine Bestätigung, auf dem richtigen Kurs zu sein. Sie planen bereits Massnahmen, um ihr Patisserieangebot bekannter zu machen. Dazu gehört der Versand eines Werbesäckchens mit der Lokalzeitung. Und auch der Umbau im kommenden Herbst soll Pralinés, Truffes und Schokoladespezialitäten besser ins Licht rücken.

Der Umbau ist für die Eichenbergers mit ihren zwölf Mitarbeitern in Backstube und Verkauf eine bedeutende Investition. Entscheidungen in dieser Grössenordnung können für Kleinbetriebe fatale Folgen haben. «Wir sind schliesslich keine Manager, die nach einem Flop einfach weiterziehen können», erklärt Coach Matthias Ott. Um-

so wichtiger ist es, dass bedeutende strategische Schritte mit Aussenstehenden besprochen werden. Doch dafür haben gerade Kleinunternehmer selten einen Ansprechpartner. Ihr Verwaltungsrat, wenn es denn einen gibt, kommt meist ohne externe Mitglieder aus. «Die Erfa-Gruppe ist hier eine gute Lösung», bestätigt Urs Frey vom St. Galler KMU-Institut.

Einen guten Verwaltungsrat ersetzen die Gruppen aber auch dann, wenn es ihnen gelingt, die Unternehmer aus der andauernden Beschäftigung mit dem Alltagsgeschäft zu holen. Das ist keineswegs leicht. Schliesslich stecken die KMU-Chefs bis über beide Ohren in der Arbeit. Auch am Nachmittag in Langnau, an dem im Seminarraum des «Hirschen» das Thema Organisation

auf dem Programm steht, ist dem einen oder anderen anzumerken, dass er in der vergangenen Nacht in der Backstube gestanden hat. Aufmerksame Stille herrscht allerdings immer dann, wenn einer der Teilnehmer erzählt, wie er die Organisation in seinem Betrieb gestärkt hat. Sei es, dass er daran ist, Stellenbeschreibungen zu erarbeiten, sei es, dass er Jahres- und mittelfristige Ziele schriftlich fixiert hat und nun vorliest.

Weil gerade die Aussenperspektive den Teilnehmern viel bringt, geht der Trend heute zu Erfa-Gruppen mit Teil-

nehmern, die nicht mehr unbedingt in der gleichen Branche tätig sind, aber vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Sei es, dass sie die Nachfolge planen, sei es, dass sie Jungunternehmer sind. Der Blick über den Tellerrand ist auch für die Erfa-Gruppe der Bäcker ein gutes Stichwort. Im Herbst werden sie ein Wochenende in Wien verbringen und dabei ein Kaffeehaus und die

legendäre Konditorei Demel besuchen. «Ein harter Arbeitsaufenthalt», betont Ott. Doch am Abend geht das Programm weiter. Beim letzten Weekend-Trip zur Tessiner Vorzeige-Bäckerei Al Porto haben die Teilnehmer nicht nur viel gelernt, sondern sich auch auf einen Trinkspruch geeinigt. Beim Anstossen im «Hirschen» tönt es nun aus 16 Kehlen «Cincin».

ERFA-GRUPPEN: SO GEHTS

Eine gut arbeitende Erfa-Gruppe bringt den Teilnehmern enorm viel und zeigt neue Perspektiven auf. Damit das Team aber gut zusammenarbeitet, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein.

Teilnehmer: Die Unternehmen sollten nicht zu verschieden sein, sich aber auch nicht direkt konkurrenzieren.

Spielregeln: Da über heikle Themen gesprochen wird, müssen sich die Teilnehmer am besten schriftlich zur Geheimhaltung verpflichten. Wichtige Entscheidungen, zum Beispiel über die Neuaufnahme eines Mitglieds, müssen im Konsens gefällt werden.

Coach: Gruppen, die die Organisation selbst erledigen, schlafen meist nach kurzer Zeit wieder ein. Ein Coach kann das übernehmen und gleichzeitig auch als Moderator dafür sorgen, dass Diskussionen nicht zu einseitig verlaufen.

Input: Auch wenn es in erster Linie um den Erfahrungsaustausch unter den Unternehmern geht, dreht sich eine Gruppe ohne qualifizierten Input schnell einmal im Kreis. Der Input kann vom Coach kommen, möglich sind aber auch externe Experten, die je nach Thema zugezogen werden.

Start: Gruppen mit Teilnehmern, die sich schon vor der Erfa-Gruppe kannten, haben sich als besonders stabil erwiesen. Wer auf der Suche nach einer Erfa-Gruppe ist oder eine neue Gruppe gründen will, kann sich an den Branchenverband wenden oder an Hochschulen, insbesondere an das KMU-Institut der Universität St. Gallen (www.kmu.unisg.ch). Weitere Möglichkeiten sind Gründer- und Technoparks, selbständige Coaches oder die Business Efficiency Clubs in Zürich, Basel, Bern, Luzern und Zug (www.encyency.ch).



