

Antizyklisch durch die Krise

Ein Veranstalter von Sprachtrainings stellte kurzerhand sein gesamtes Unternehmen auf den Kopf, um auf die neuen Bedingungen seiner Branche, neue Ansprechpartner, gekürzte Weiterbildungsbudgets und Zeitnot zu reagieren.

Von Heike Marquardt



Sprachtrainings für die berufliche Praxis hatten und haben in internationalen Unternehmen einen hohen Stellenwert. Wer auf dem europäischen Markt und im globalen Business bestehen will, für den genügt nicht allein ein Vorsprung durch Technik oder Know-how, auch sprachliche und interkulturelle Kompetenz werden zunehmend wichtiger.

Weil diese Sprachschulungen zusätzlich zu Fachtrainings erforderlich sind, ist es für Unternehmen wichtig, dass der zusätzliche Zeitaufwand im Rahmen bleibt. Vielen Personalentwicklern schien deshalb berufsbegleitender Sprachunterricht in den Abendstunden die beste Lösung. Was für Mitarbeiter mit Routineaufgaben und festen Arbeitszeiten geeignet erschien, stellte sich aber häufig als wenig effektiv für Führungskräfte und projektgebundene Mitarbeiter dar: Weder der langsame Fortschritt noch die feststehenden Schulungszeiten entsprachen deren Anspruch. Gefragt war und ist Effizienz bei geringstem Arbeitsausfall im Unternehmen.

Marketingmaßnahmen waren nahezu überflüssig. Folgebücher und Empfehlerrate brachten ein jährliches Wachstum von etwa 25 Prozent.

Vorteile durch Effizienz

In diese Lücke stieß vor 20 Jahren das Unternehmen G.I.T. Ganzheitliches Intensiv-Training mit seinen Englisch-Intensiv-Seminaren. Lernkonzept und Unternehmensleitlinien sollten dem Anspruch der Ganzheitlichkeit genügen. Maßgeblich für das ganzheitliche Lernkonzept war die Devise: Lernen

mit Lust statt Frust! Gehirngerechte Lernkonzepte sollten das Lernen nicht nur angenehmer machen, sondern auch wesentlich beschleunigen und den Sprachlernerfolg langfristig sichern.

Für das Unternehmen hieß „ganzheitlich“: Vision transparent machen, Qualität der Beziehungen im Innen und Außen fördern, Stärken verstärken und zielgerichtet mit der EKS-Strategie auf eine klar definierte Zielgruppe bezogen (Unternehmer und Führungskräfte, die im internationalen Geschäft tätig sind) umsetzen.



Sprachtrainings haben in internationalen Firmen einen hohen Stellenwert. Gefragt ist Effizienz bei geringstem Arbeitsausfall im Unternehmen.

Das Konzept ging auf

Für das Unternehmen entwickelte sich eine komfortable Situation: Marketingmaßnahmen waren nahezu überflüssig, denn die Folgebucher und Empfehlerrate war so hoch, dass jährlich etwa 25 Prozent Steigerung möglich war. Neue Mitarbeiter für die Seminarorganisation und Teilnehmerbetreuung konnten eingestellt werden. Entsprechend wuchs die Zahl der Trainer bis ins Jahr 2000.

Veränderte Bedingungen

Schon zu Jahresbeginn 2001 wurde deutlich, dass besonders die nationale Wirtschaft in Schwierigkeiten geriet. Viele Unternehmen reagierten mit radikalen Budgetkürzungen und entließen Mitarbeiter in großem Umfang. Verantwortungsbereiche wurden zusammengeführt, die Belastung für die verbleibenden Mitarbeiter stieg.

Dienstleister im Weiterbildungsbereich spürten die Auswirkungen unmittelbar durch Auftragsrückgänge und deutlich gestiegene Stornierungsraten. Die Zeit für dringend notwendige Weiterbildung war knapp, da die zeitliche Anforderung an die verbleibenden Mitarbeiter stieg. Hinzu kam, dass in einigen Unternehmen die Verantwortung für die Weiterbildung nicht mehr beim Personalentwickler lag, sondern auf die einzelnen Bereichs- und Abteilungsleiter übergegangen war: Für die Seminarveranstalter eine neue Zielgruppe.

Bezogen auf die erwartete jährliche Teilnehmerrate bestand dieser Kreis aus weit mehr Personen, die informiert und überzeugt werden mussten. Einbrüche verzeichnete G.I.T. außerdem bei der Folgebucherquote: Dort, wo dem Mitarbeiter früher zwei Seminare jährlich gewährt wurden, musste nun aus Kostengründen ein einziges genügen. Bedingt durch diese Situation sah sich das Unternehmen mit einer neuen unternehmerischen Herausforderung konfrontiert. Der komfortable wachstumsbescherende Empfehlungsmechanismus reichte nicht mehr aus, um die Ausfälle zu kompensieren. Wollte es seine Marktposition halten und keine Entlassungen vornehmen, musste das Seminkonzept inhaltlich und strategisch auf den Prüfstand.

Mit neun Prozent Auftragsrückgang stand G.I.T. in der Branche immer noch weit besser da als der Durchschnitt. Aber damit wollte sich niemand abfinden.



Bei firmeninternen Spezialkonzepten werden die betrieblichen Notwendigkeiten und sprachlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter berücksichtigt.

Auf dem Prüfstand

Zuerst wurde anhand von Fragen das Profil des Seminarangebots geschärft: Welche konkreten Wettbewerbsvorteile hat dieses Sprachlernkonzept? Ist ein siebenstufiges Seminarangebot inhaltlich zeitgemäß? Gibt es eine veränderte Zielgruppe? Ist das Marketing zeitgemäß? Sind die internen Arbeitsabläufe optimal organisiert? Kann/muss rationalisiert werden?

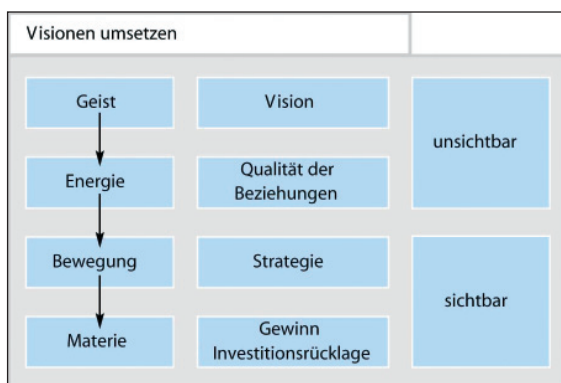
Um diese Fragen zu beantworten, kamen verschiedene Teams zur Beratung zusammen: Die Trainer nahmen sich Inhalte und Seminkonzept vor, Seminarberater und Vertriebsmitarbeiter prüften den aktuellen Bedarf der Kunden, in Verwaltung und Seminarvorbereitung wurden die Organisationsabläufe einer kritischen Prüfung unterworfen.

Nach wie vor erlebte sich das Unternehmen als gut mit Wettbewerbsvorteilen ausgestattet, weiter bestätigt durch die Treue der Stammkunden und das positive Feedback der Seminarteilnehmer. Bei einem Auftragsrückgang von neun Prozent lag es immer noch 31 Prozent über dem durchschnittlichen Einbruch (40 %) in der Weiterbildungsbranche. Aber abfinden wollte sich damit natürlich niemand, zumal herausfordernde Entwicklungsziele für die Zukunft angepeilt waren. Vorbehaltlos wurde geprüft, welche Fehler in der Vergangenheit gemacht worden waren und welche Manöver erforderlich wären, um wieder in gewohntes Fahrwasser zu gelangen.

Fehleranalyse

Für Kunden ganzheitliche Konzepte für Englisch-Trainings zu entwickeln, ist der Anspruch nach außen. Im Inneren hat sich G.I.T. für eine ganzheitliche Unternehmensführung entschieden. Für Krisenzeiten bedeutet das: Sichtbare und unsichtbare Einflussfaktoren zu identifizieren und kritisch zu prüfen.

Betrachtet man ein Unternehmen wie einen lebendigen Organismus, kann man grundsätzlich vier verschiedene Ebenen erkennen, auf denen Rettungsversuche gestartet werden können (siehe Schaubild). Es ist leicht nachvollziehbar, dass die größten Kräfte von der obersten, der Visionsebene, ausgehen. Hier wird geprüft, ob das qualitative Ziel des Unternehmens noch Zugkraft hat und ob die Mitarbeiter sich vollends mit diesem Ziel identifizieren. Energie wird auf der Beziehungsebene mobilisiert. Die Qualität der firmeninternen Beziehung ist ausschlaggebend für die Motivation und den Einsatzwillen der Mitarbeiter. Extern bestimmt sie die Attraktivität von Firmen.



Die größten Kräfte gehen von der Visionsebene aus. Energie wird auf der Beziehungsebene mobilisiert. Die Bewegungsebene fordert Logik und Analyse. Das Ergebnis sind dann materieller Gewinn und Anlagevermögen.

Auf der Ebene der Bewegung sind Logik und Analyse gefordert, es muss über Feinziele nachgedacht werden. Hier gilt es, der Energie der Mitarbeiter durch die geeignete Strategie Richtung und Ziel zu geben, damit sich diese letztendlich auf der Ebene der Materie in Gewinn und damit in Anlagevermögen verwandelt. Die Prüfung der vier Ebenen ergab, dass zwar die Vision nach wie vor für

alle zugkräftig war und die Qualität der Beziehungen intern durch lebendige und einsatzfreudige Teams sichtbar wurde, jedoch auf der Ebene der Strategie notwendige Änderungen zu spät oder noch gar nicht vollzogen wurden. Glücklicherweise hatten die vergangenen auftragsträchtigen Jahre für genügend Investitionsrücklagen gesorgt, so dass genügend Mittel für neue strategische Maßnahmen bereit standen.

Änderungen im strategischen Vorgehen versucht der Seminarveranstalter seit Jahren nach den Prinzipien der EKS-Strategie zu vollziehen. Für die aktuelle Situation stellte sich konkret die Frage: Wo ist der größte Engpass von G.I.T. zum Kunden?

Die Analyse zeigte folgende Kernbereiche:

- Die Broschüren stellen die besondere Effizienz des Konzeptes nicht deutlich genug heraus.
- Es herrscht ein zu geringer Bekanntheitsgrad im In- und Ausland (durch Beschränkung auf Empfehlungsmarketing).

Mit EKS erfolgreich durch die Wirtschaftskrise

Als kleines mittelständisches Unternehmen mit Teamorientierung war schnell ein Konsens für die notwendige Entscheidung erreicht: Nicht mit Personaleinsparungen und Ausgabenstopp dem Trend folgen, sondern Mitarbeiter an Schlüsselstellen einstellen und zusätzlich in Organisationsverbesserungen und Marketing investieren. Damit würde man das Problemlösungspotential für die G.I.T.-Kunden nicht schwächen, sondern offensiv erhöhen.

Anstatt Personal zu entlassen, wurden Mitarbeiter an Schlüsselstellen eingestellt und in Organisationsverbesserungen und Marketing investiert.

Ein 7-Schritte-Plan zum Stabilitäts- und Wachstumsziel von G.I.T. wurde aufgestellt:

1. Mit zusätzlichen Mitarbeitern die Herausforderung annehmen:

Im Vertrieb wurde mehr Raum für die Neukundenakquisition geschaffen. Zusätzliche Marketingaktivitäten standen auf dem Plan.

2. Mitarbeiter leisten Mehrarbeit:

Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage erklärten sich die Mitarbeiter aller Teams bereit, täglich eine halbe Stunde Mehrarbeit zu leisten.

3. Zeitgemäßes Marketingkonzept umsetzen:

Roadshows und Messen machen ganzheitliches Englischtraining erlebbar. Bekanntheitsgrad erhöhen heißt das Ziel.

4. Info-Material fokussieren:

Sowohl Entscheider wie Teilnehmer wollen ihre speziellen Fragen beantwortet wissen. Deshalb gibt es mittlerweile bei G.I.T. gesondertes Info-material für Entscheider und Teilnehmer.

5. Dem Kunden entgegenkommen:

Kurze Wege helfen, Kosten zu minimieren. Veranstaltungsorte für G.I.T.-Seminare sollten so ausgewählt werden, dass deutschlandweit niemand mehr als 200 km Anreiseweg hat.

6. Flexibilität der Trainer bei Firmentraining:

Mit firmeninternen Spezialkonzepten ist G.I.T. in der Lage, einerseits den betrieblichen Notwendigkeiten zu entsprechen und andererseits die sprachlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Die Trainer erklärten sich bereit, jederzeit zeitlich und inhaltlich flexibel mitzuwirken.

7. Transferpaket modernisieren:

Mit dem sogenannten Transfer-Konzept, das zum Seminar gehört, erfüllt G.I.T. den Anspruch, mit geringem zusätzlichen Aufwand die erworbenen Englischkenntnisse zu festigen und sicher in den Business-Alltag zu übertragen.

Die Maßnahmen wirken

Mittlerweile zeigen der Plan-Ist-Vergleich und die Frühindikatoren aus dem Controlling, dass G.I.T. geeignete Schritte zur Stabilisierung und Aufwärtsentwicklung unternommen hat. Beruhigend und für die Zukunft besonders bedeutsam: Trotz gesteigerter Belastung und der Notwendigkeit, sich kurzfristig auf Veränderungen einzulassen, sind Arbeitsfreude und Enthusiasmus nicht verloren gegangen.

Der Erfolg der Maßnahmen motiviert alle Beteiligten, den eingeschlagenen Weg konsequent weiter zu gehen. Vielleicht hat ja die Notwendigkeit zum „trouble shooting“ sogar belebt und das G.I.T.-Team noch enger zusammengeschweißt. Es stimmt also wirklich: Jede Krise ist auch eine Chance!

Trotz gesteigerter Belastung und der Notwendigkeit, sich kurzfristig auf Veränderungen einzulassen, sind Arbeitsfreude und Enthusiasmus gewachsen.



Kosten sparen für die Kunden: Veranstaltungsorte für G.I.T.-Seminare werden so ausgewählt, dass deutschlandweit niemand mehr als 200 km Anreiseweg hat.

Kontakt

Heike Marquardt, Geschäftsführerin
G.I.T.-Seminare GmbH & Co. KG,
Englisch sprechen im Business
Siebenmorgen 45, 51427 Bergisch Gladbach
Tel (02204) 92 65-16, Fax (02204) 6 88 20
www.git-seminare.de, heike.marquardt@git-seminare.de