

Anwalt der Unternehmen

Es sollte eigentlich ein Anreiz für jeden Unternehmer sein, ein besserer Unternehmer zu sein oder zu werden. Aber warum sind die einen besser als die anderen? Urs Flury, Geschäftsführer der SKUGRA, nennt uns im Gespräch einen wesentlichen Grund: «Leute, die sich weiterbilden, sind kreativer als andere.»

Von KLAUS-PETER NICOLAY

Eigentlich ist es wie beim Veredeln, eben jenem Prozess, bei dem etwas in etwas Höherwertiges umgewandelt wird. Beispielsweise beim Wein, Olivenöl oder bei Kaffeebohnen. Die kennen wir als Endprodukt, machen uns aber kaum Gedanken über deren Werdegang. Kaffeebohnen zum Beispiel müssen erst einmal mühevoll geerntet, getrocknet, verschifft und geröstet werden – erst dann haben wir das in den Händen, was wir unter Kaffeebohnen verstehen und was als Ausgangsprodukt für den aufzubühnenden Genuss dient.

Nicht anders ist es bei der Weiterbildung. Erst die Basis- und Grundbildung, dann verschiedene Formen der Fort- und Weiterbildung. Dabei ist wohl kaum jemand so unbedarft, dass er nicht über eine entsprechende Weiterbildung «veredelt» werden oder über eine Weiterbildung ein Mehr an Führungs- und Management-Qualität erreichen könnte.

Warum ist man erfolgreich?

Urs Flury, Geschäftsführer SKUGRA-SEGRA AG, nennt sich selbst als das beste Beispiel dafür. Unumwunden schildert er seinen beruflichen Werdegang, den er in der Grundbildung als eher bescheiden bezeichnet. Doch das, zusammen mit anderen Umständen, stachelte seinen Ehrgeiz an mehr zu erreichen – und brachte ihn schliesslich auch auf die Erfolgspur. Heute ist er Chef der SKUGRA und bildet seinerseits Menschen weiter.

Nicht irgendwelche Menschen, sondern erwachsene Menschen, denen man gerne nachsagt, sie seien kaum mehr zu verändern. Weil doch jeder von sich überzeugt ist und glaubt, das Beste für sein Unternehmen zu tun. Was Urs Flury zwar nicht abstreitet, allerdings auf das Problem weist, dass ein Viertel der Schweizer Unternehmen grossen Erfolg hat, ein Viertel dagegen massive Probleme. Was mit den anderen ist, sei schwer einzuordnen.

«Solange diese Kluft da ist, haben wir den Anspruch, weiterzubilden und zu qualifizieren», sagt Urs Flury. Dahinter steckt aber mehr als die reine Lust an der Weiterbildung. Es sei bitter nötig, sagt er. Denn die Schweiz ist unbestritten ein industrialisiertes Hochpreisland, was sich beim Drucken ganz besonders bemerkbar macht. Der Wettbewerb nicht nur schweizweit, sondern auch gegenüber den Nachbarländern, wächst permanent. Und vor allem bei den Preisvergleichen ziehen Schweizer Drucker den Kürzeren.

Doch woher kommt dieser Unterschied zu anderen Ländern? Und warum die buchstäbliche Hilflosigkeit? Ein Grund könnte sein, dass Schweizer Drucker bisher den Wettbewerb über die Kantongrenzen hinaus kaum kannten. Die vergleichsweise höheren Papierpreise gegenüber benachbarten Ländern könnten ein Problem sein, sind aber sicher nicht so gravierend, wie immer behauptet wird. Ist es also der hohe Qualifikationsstand der Mitarbeiter,

der die Preise nach oben treibt? Das wäre zwar ein Siegel für Schweizer Qualität, aber ein Todesurteil im inzwischen europäischen, wenn nicht gar globalen Wettbewerb. Urs Flury glaubt jedoch viel eher, dass alle zwar drucken können, sehr gut sogar: «Aber verkaufen – und das gegen harten Wettbewerb – können nur wenige.»

Das aber sei essenziell in einem Markt, der von Verdrängung geprägt ist und in dem Erfolg sehr flüchtig sein kann. Deshalb stellt Urs Flury auch bohrende Fragen: «Welcher Drucker weiss denn eigentlich genau, warum die Kunden zu ihm kommen? Und wer weiss, warum er erfolgreich ist?» Technische Ausstattung, Termintreue, Qualität oder andere mehr oder weniger als Floskeln genutzte Argumente fallen als Relikte aus alter Zeit inzwischen aus, weil dies heute jeder bietet. Es sind andere Unterscheidungsmerkmale, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Und die sind so individuell wie jedes Unternehmen selbst.

Zusammenhänge verstehen

Genau dies will Urs Flury als Leiter des praxisorientierten Instituts in seinen Schulungen unterstützen. Eben keine Rezepte, die bei einem Getränkekonzern vielleicht funktionieren, auf eine Druckerei aber nicht zu übertragen sind. «Wir bearbeiten nicht irgendwelche Fallstudien. In unseren Kursen erarbeitet jeder Teilnehmer, ob Mann oder Frau, indivi-

duelle Lösungen und Umsetzungsansätze für anstehende Projekte aus dem eigenen Haus.» So arbeiten alle während der gesamten Ausbildung an der Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens, von der Kursteilnehmer und deren Unternehmen einen gleich grossen Nutzen ziehen können. «Als autonomes und unabhängiges Weiterbildungsinstitut garantieren wir eine praxisfokussierte und fachkompetente Ausbildung und zugleich einen treuhänderischen und diskreten Umgang mit den Unternehmenskennzahlen, die uns bekannt werden», versichert Urs Flury. Dieses Arbeiten «unter Anleitung» hat den Vorteil, dass die Kursteilnehmer einen «Sparringpartner» haben, mit dem sie sich austauschen können, bevor sie sich in eine Idee «verrennen», die nicht zum Ziel führen kann. Und das Geheimnis dahinter sieht Flury vor allem im Beherrschen der Finanzen und der betriebswirtschaftlichen Elemente. «Eigentlich kann man das überall lernen», sagt er, «uns aber geht es darum, dass die Zusammenhänge verstanden werden – genau abgestimmt auf den Betrieb und seine Position innerhalb der grafischen Branche.» Denn das sei das Wichtigste überhaupt: Eine Situation analysieren und daraus die Zusammenhänge ableiten zu können. Nur so stosse man zum Kern eines Problems vor.

«Es geht vor allem um eine ganzheitliche Betrachtung. Dabei ist zu hinterfragen, ob die Organe des Unter-





«Vielleicht ist das Kommunizieren im geschäftlichen Alltag das Schwierigste überhaupt», sagt Urs Flury. «Deshalb wollen wir mit einem Kurs bei der SKUGRA erreichen, dass unsere Mandanten mit anderen Spezialisten auf Augenhöhe diskutieren können. Das gibt Sicherheit im Alltag.»

SKUGRA-SEGRA

SKUGRA ist der «Schweizerische Kurs für Unternehmensführung in der Schweizerischen Druck- und Medienindustrie». Ein unglaubliches Wortgebilde, das zumindest im Kürzel noch den Begriff des grafischen Gewerbes hoch hält. Doch genauso wie Namen mit der Zeit gehen, ändern sich auch die Formulierungen der Aufgaben. So versteht sich der SKUGRA als Begleiter bei der Formulierung und Realisierung der Unternehmenspolitik und als Forum für Unternehmer und obere Führungskräfte zur vorurteilslosen Überprüfung der eigenen Führungsarbeit. Dabei bietet der Kurs Instrumente insbesondere für die Finanz-, Marketing- und Beschaffungsplanung an und unterstützt deren Einführung im Unternehmen im Sinne einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung.

› www.skugra.ch



Für Urs Flury schwebt Marketing über allem. «Alles im Geschäftsleben ist Marketing – deshalb wird es auch so oft missverstanden», erläutert er. «Marketing ist emotionale Intelligenz.» Dies zu vermit- teln, hat er sich in seinen SKUGRA-Kursen auf die Fahne geschrieben.

nehmens noch aufeinander abge- stimmt sind oder ob sie unabhängig voneinander laufen.» Das ist laut Urs Flury die Basis für eine Unterneh- mensanalyse. Die Analyse gelinge Aussenstehenden dabei oftmals bes- ser als einem Unternehmer, der in den gegebenen Strukturen gross ge- worden ist. «Deshalb provozieren wir geradezu alternatives Denken durch das Aufdecken von Verdräng- tem, Unterlassenem, Unterschätztem oder Verhindertem», sagt er.

Spass statt Stress

«Die Umsetzungen, die einen Erfolg ausmachen, sind meist strategischer Art. Aber man muss die erarbeitete Strategie und die daraus abgeleiteten Ziele auch kommunizieren», sagt Flury. Schliesslich müssen Unterneh- mensziele von Menschen umgesetzt werden. Und die müssen auch ver- stehen, was und warum sie etwas tun sollen.

«Ich kenne nur einige wenige gute Führungskräfte. Damit meine ich Per- sonen, die wirklich führen.» Ob man dabei autoritär ist, leger oder um- gänglich, spielt nach Ansicht des SKUGRA-Managers keine Rolle. «Aber eine Führungskraft muss be- rechenbar sein.» Angst zu verbreiten ist immer das falsche Mittel. Wer angsteinflössend ist, ist dies meist deshalb, weil er unberechenbar ist. «Nein, eine gute Führungskraft muss die Mitarbeiter so unterstützen, dass diese ihre Ziele auch erreichen kön- nen», sagt Flury. «Führungsqualität

ist vor allem Verantwortung. Und diese Verantwortung ist zwingend der Kultur des Unternehmens unter- zuordnen.»

Mit anderen Worten: Der Job darf keinen Stress aus Angst erzeugen, sondern muss auf allen Seiten Spass machen. Und das sowohl bei dem, der das Unternehmen nach aussen repräsentiert als auch bei dem, der die sprichwörtliche Knochenarbeit leistet. «Ein Uhrwerk muss laufen. Aber es sind nicht die Zeiger, sondern die Räder, die das Funktionieren ge- währleisten», vergleicht Urs Flury.

Sicherheit geben im Alltag

Ein Kurs bei der SKUGRA läuft etwa 40 Tage – verteilt über bis zu zwei Jahre. «Dabei bieten wir das ge- samte Management-Repertoire vom Change-Management über die Fi- nanzen und das Marketing bis hin zum Knigge», erläutert Flury. Das gebe Sicherheit im Alltag.

«Dabei verstehe ich mich als Anwalt der Unternehmen. Und deshalb wol- len wir mit einem Kurs bei der SKU- GRA erreichen, dass unsere Man- danten mit anderen Spezialisten auf Augenhöhe diskutieren können: mit Marketing-Profis, mit Personalfach- leuten oder mit Finanziers auf einer Augenhöhe.»

Ein anspruchsvolles Ziel. Denn wer hat als Unternehmer nicht schon selbst erlebt, dass er und sein Gegen- über (sei es ein Kunde oder ein Bän- ker) aneinander vorbeireden, weil jeder nur sein eigenes Business kennt

und auch das Vokabular des anderen nur unzureichend beherrscht.

Deshalb rät er: «Ganz gleich, bei welchen Gesprächen auch immer – man muss sein Gegenüber erst ein- mal abholen, muss das Gespräch dann auf eine gemeinsame Ebene führen und dann weiterentwickeln.» Nur so könne man erfolgreich ver- handeln.

Das sieht er auch bei einem ganz heiklen Punkt. «Das Reklamations- wesen ist in der grafischen Branche offenbar noch nicht angekommen. Ebenso wie Kundendienst und Mar- keting.» Dabei ist eine Reklamation laut Urs Flury eine der grössten Chancen in einer Kundenbeziehung, weil sie die Möglichkeit der Kommu- nikation bietet. «Wenn aber vier von fünf Unternehmen erst gar nicht auf eine Reklamation reagieren, ist das schlicht und einfach eine Katastro- phe.»

Unsicherheit könnte ein Grund dafür sein. Dabei bieten moderne Arbeits- abläufe und Produktionsprozesse heute genügend Sicherheit und Ar- gumente, um mit Reklamationen souverän umzugehen.

Quantitatives und qualitatives messen

Industrielle Prozesse, kurze und schlanke Wege innerhalb der Orga- nisation schaffen – und die auch ein- halten. Wer das erst einmal erreicht hat, hat bereits einen grossen Schritt gemacht, ist jedoch noch längst nicht am Ziel. Es geht um ein ständiges

Verbessern oder was man gemeinhin unter KVP, den kontinuierlichen Ver- besserungsprozess versteht.

«Ich bin ein Freund des Messens», sagt Urs Flury, «sonst lässt sich nichts verbessern.» Allerdings lässt sich nicht alles messen und in Zahlen bewerten. Doch man könne be- stimmte Dinge quantitativ oder qua- litativ messbar machen, sagt er. «Kultur beispielsweise ist nicht mess- bar – aber Team-Kultur. Es kann einen Abgleich geben von gestern, heute und morgen. Das ist nicht in Zahlen messbar, aber man bemerkt spürbare Verbesserungen – damit ist Kultur zumindest prüfbar.»

Auch dazu überrascht er wieder mit einem Beispiel. Bis vor einiger Zeit hielt er bei den SKUGRA-Kursen nichts von Bewertungen in Form von Schulnoten. Das hat sich geändert. «Zwar ist diese Art von Bewertung den meisten unserer Teilnehmer zu- nächst eher unwichtig. Doch dann entwickelt sich ein ganz besonderer Ehrgeiz. Da werden Unternehmer wieder zu Studenten.»

Dabei geht es Urs Flury gar nicht um die Benotung selbst. Ihm ist daran gelegen, dass es den Unternehmer oder den Manager, der den Kurs be- sucht, in zehn oder zwanzig Jahren noch gibt – und mit ihm das Unter- nehmen. Dazu ist ihm fast jedes Mit- tel recht. Auch Schulnoten.

➤ www.skugra.ch

➤ www.viscampus.ch



DAS FACHMAGAZIN ALS

4-Gang-Menü



arcus design 2012 | Foto: www.cranberries-usa.eu

Nicht etwa, dass wir den «Druckmarkt» als Mahlzeit empfehlen würden, dennoch arbeiten wir wie Spitzenköche an stets neuen Menüs, um unseren Gästen – Ihnen, unseren Lesern – interessante Informationen aufzutischen. Und natürlich legen wir dabei Wert auf gute Zubereitung: Themen, die ansprechen (auch wenn sie vielleicht nicht jedem schmecken), Seiten, die übersichtlich gestaltet und angerichtet sind – und eine Qualität im Druck, die dem Anspruch der Branche entspricht. **Auch die Menüfolge kann sich sehen lassen.** «Druckmarkt» bietet kleine Häppchen als tagesaktuell relevante Nachrichten auf der Homepage, vierzehntägig das PDF-Magazin «Druckmarkt impressions» im Internet, alle zwei Monate das gedruckte Magazin und in loser Reihenfolge die «Druckmarkt COLLECTION», in der schwere Themen leicht, aber umfassend zubereitet sind.

www.druckmarkt.ch

DRUCKMARKT

Themen auf den Punkt gebracht 