



Mittelstand mit Master

Wer den Master macht, hat internationale Karrieren und Konzerne im Blick. Stimmt nicht. Master gibt's auch für Mittelständler.

GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

EVELYN SANDER

Muss das sein? Als Ramona Pfeifer im Familienunternehmen ankündigte, ihren Master machen zu wollen, erntete sie skeptische Blicke. „Meine Eltern führen ein Hotel mit Landwirtschaft in Ischgl und waren erst wenig begeistert.“ Schließlich hatte sie ja schon die Hotelfachschule und ein Bachelorstudium absolviert.

Wozu weiter studieren? „Ich brauche mehr strategisches Wissen“, sagt die 24-Jährige bestimmt und setzte sich durch. Sie will wissen, wie man Familienunternehmen fit für die Zukunft macht, Nachfolge am besten managt und wie man mit

Konflikten umgeht. Mittlerweile ist sie mit dem Master Entrepreneurship & Tourismus am MCI Innsbruck fast fertig. Allgemeine Managementstudiengänge mit Konzernstrategien kamen für sie nicht in Frage. Pfeifer: „Familienunternehmen ticken anders: Das Unternehmen ist Familie und Familie ist Unternehmen.“

Der Mittelstand hat eigene Regeln. Neben der Herausforderung, verschiedene Blickwinkel der Generationen unter einen Hut zu bekommen, hat man oft nur begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung. Entscheidungswege laufen anders, es geht eher um lang-

fristigen Erfolg und weniger um kurzfristigen Profit, und ganz nebenbei sind Familienunternehmen besonders in ihrer Heimatregion verwurzelt.

ÜBLICHE KONZERNSTRATEGIEN aus Management-Lehrbüchern passen da nur bedingt. Und so bieten immer mehr Hochschulen Master-Studiengänge für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) an. „Der Bedarf ist groß“, sagt Thomas Salmen von der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld. Über 90 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind KMU. Der wissenschaftliche Studien-

gangsleiter für den Master im Mittelstandsmanagement weiß, dass insbesondere die Kleinen vor großen Herausforderungen stehen. Salmen: „Vor allem beim digitalen Wandel und angesichts der veränderten Kundenansprüche brauchen KMUs mehr denn je neue Strategien.“

So geht es denn im Master für Mittelständler um möglichst konkrete Lösungen und Methoden, die sich gleich in die Praxis umsetzen lassen. Ganz nebenbei diskutiert man mit Gleichgesinnten darüber, wie man zum Beispiel reagiert, wenn die ältere Generation partout nicht renovieren will. Oder wenn man als Kind von Mitarbeitern immer Schokolade zugesteckt bekam und jetzt plötzlich Chef ist.

„Wir müssen den Mittelstand professionalisieren“, sagt Ursula Koners. Sie managt an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen den Master für Familienunternehmen. Das Studium ist branchenübergreifend und dreht sich um Fragen wie: Welche Führungsrolle habe ich? Welche Compliance-Regeln gelten für mich? Was sind erste Anzeichen einer Unternehmenskrise? Wie klappt die Firmenübergabe an die nächste Generation?

AN HOCHSCHULEN IST DAS NISCHENTHEMA IM KOMMEN

Doch so groß die Fragen, so klein das Angebot: In Deutschland ermöglichen nur wenige Hochschulen den Master für Mittelständler und Familienunternehmen. „Studienangebote für Mittelständler sind noch ein Nischenthema“, bedauert Anita Zehrer, Vizepräsidentin der Deutschen Gesellschaft der Tourismuswissenschaft (DGT). Als Leiterin des Zentrums für Familienunternehmen am Management Center Innsbruck (MCI) beobachtet sie zwar, dass immer mehr Hochschulen das Thema aufgreifen, insgesamt ist da „aber noch viel Luft nach oben.“

Ideal findet sie Studiengänge mit einer fundierten BWL-Ausbildung, Tourismus sei ebenfalls eine Option. Zehrer: „Letztlich sollten sich Bewerber überlegen, ob sie eher auf Destinationsebene arbeiten möchten, was für Tourismusmanagement sprechen würde, oder eher auf Unternehmensebene, was für einen Master-Studiengang für Mittelständler sprechen würde.“ Unternehmerkindern, die den Betrieb ihrer Eltern übernehmen wollen, rät sie „auf jeden Fall“ zum Master im Mittelstandsmanagement. Denn hinter dem

„Wir brauchen ein neues Bewusstsein“

„Marketing, Controlling, Firmenstrategie – solche Themen aus meinem Studium spielen im Hotel Verwall bisher keine große Rolle. Als meine Großeltern das Hotel 1961 in Ischgl eröffneten, reichten ein paar schöne Zimmer. Meine Eltern haben mittlerweile das Vier-Sterne-Haus übernommen, meine Schwester Julia und ich arbeiten mit. Wir sind drei Generationen – drei Perspektiven, die nicht immer zusammenpassen. Es braucht oft viel Geduld und Gespräche, damit alle glücklich sind und wir den besten



Ramona Pfeifer (24) macht gerade ihren Master am MCI.

Weg finden. Durch mein Studium habe ich gelernt, das große Ganze im Blick zu haben und Theorie mit Praxis zu verbinden. Dafür muss ich in der Familie oft erstmal das Bewusstsein schaffen. Ein großes Projekt war 2017 die Hotel-Eingangshalle: Meine Großeltern fanden alles perfekt wie es war, meine Schwester und ich überhaupt nicht. Wir wollten frischen Wind reinbringen, am liebsten alles rauswerfen. Meine Eltern standen so dazwischen. Heraus kam ein modern-uriger Mix: Neue Möbel und Böden, dazu alte Lieblingsbilder und Einzelstücke von Oma und Opa. Ohne die verschiedenen Perspektiven wäre es nicht so perfekt geworden, wie es heute ist.“

„Die gewohnte Sichtweise ändern“

„Ich habe nie aufgehört, mich weiterzubilden. Angefangen habe ich als Koch, es ging weiter mit dem Betriebswirt, als Hotelmanager in Südafrika und einem eigenen Restaurant. Vor 25 Jahren gründete ich ein Beratungsunternehmen für Mittelständler und Hotels. Als ich mit dem Master-Studium für Familienunternehmen an der Zeppelin Uni anfang, erklärten mich alle für verrückt: Ich solle doch lieber Golf spielen. Stattdessen bin ich fast zwei Jahre lang einmal im Monat 940 Kilometer von Kiel an den Bodensee gefahren. Das war stressig, hat sich aber gelohnt: Wenn man etwas lernt, verändert sich die persönliche Sichtweise, man gewinnt Sicherheit, übt neue Strategien. Besonders spannend fand ich den Austausch mit jüngeren Generationen und anderen Branchen. Der Abschluss 2015 hat mir einen richtigen Schub in der Beratung gegeben und ich habe meine eigene Nachfolge geregelt. Und wer weiß, vielleicht werde ich promovieren? Auf Golf habe ich nämlich immer noch keine Lust.“



Robert Cordes (61) führt das touristische Beratungsunternehmen „Cordes und Rieger“ in Kiel.

Anzeige

SCHULE FÜR TOURISTIK

Betriebswirt/in & Gepr. Tourismusfachwirt/in

- Doppelabschluss möglich
- Präsenz- & Fernkurs
- Über Aufstiegs-BAföG finanzierbar
- Probewochen & Schnuppertage
- Berufsbegleitend

www.schule-fuer-touristik.de

Thema Nachfolge steckt eine besondere Herausforderung der nächsten Jahre: Immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor einem Generationswechsel: In den nächsten fünf Jahren gehen Chefs von 842.000 Betrieben in den Ruhestand, rechnet die KfW-Förderbank. Das sei gut jedes fünfte der insgesamt 3,7 Millionen mittelständische Unternehmen in Deutschland. Die Nachfolge ist nicht unbedingt geklärt. Dabei geht es um Tausende von Arbeitsplätzen, Investitionen, die Sicherung des Know-hows – und nicht zuletzt darum, das eigene Lebenswerk in gute Hände zu legen.

ES SOLL IN JUNGE HÄNDE, die zwar Traditionen und klassische Werte fortführen, aber auch neue Impulse setzen. Das Vortreiben der Digitalisierung steht bei der jungen Unternehmergeneration auf der To-Do-Liste, so eine Umfrage der Stiftung Familienunternehmen. Eine fundierte Ausbildung gehört für die Firmennachfolger mittlerweile selbstverständlich dazu: 76 Prozent der Nachwuchschefs haben einen Hochschulabschluss, 45 Prozent einen Master. Und sie haben Lust, Verantwortung zu übernehmen: Befragt nach ihren beruflichen Zukunftsplänen ist das Unternehmertum, vor allem im eigenen Familienbetrieb, das oberste Ziel.

Dabei erlebt der Mittelstand auch bei Nicht-Unternehmerkindern eine Renais-

sance: Statt nur auf die Karriere in Top-Konzernen zu setzen, kann es für Akademiker heute durchaus auch etwas Mittelständisches sein. Denn bei der Wahl des Arbeitgebers spielt gute Führungskultur eine entscheidende Rolle. Junge Nachwuchskräfte legen Wert auf flache Hierarchien, positive Unternehmenswerte, einen verantwortungsvollen Job sowie kur-

ze, unbürokratische Entscheidungswege. „Oft passen die Vorstellungen der jungen Generation eher zu kleinen Betrieben“, weiß Professorin Koners von der Zeppelin Universität. Auch Studierende forschen zunehmend in KMUs. Das Thema sei „ganz stark“ im Kommen.

Und was ist dran an dem Klischee, dass nur Konzerne etwas mit Master-Absol-



Campus auch für KMU: Die Zeppelin Universität bietet den Master for Family Entrepreneurship an.

Master-Angebote für Mittelständler

Auswahl an Studiengängen für KMU

Hochschule	Master-Studiengang	Studienart	Kontakt
Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld u.a.	Mittelstandsmanagement	berufsbegleitend oder Fernstudium	www.fh-mittelstand.de/master/
Hochschule Aalen	Mittelstandsmanagement	Vollzeit	www.hs-aalen.de
Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken	Mittelstandsmanagement	Vollzeit	www.hs-kl.de
Hochschule Stralsund (HOST)	Management von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	Vollzeit	www.hochschule-stralsund.de
Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW), Dresden	Management mittelständischer Unternehmen	Vollzeit, Teilzeit möglich	www.htw-dresden.de/
Management Center Innsbruck (MCI)	Entrepreneurship & Tourismus	Vollzeit	www.mci.edu
SRH Hochschule Heidelberg	Internationales Mittelstandsmanagement	Vollzeit	www.hochschule-heidelberg.de
Zeppelin Universität (ZU), Friedrichshafen	Executive Master for Family Entrepreneurship	berufsbegleitend	www.zu.de

venten anfangen können? „Es stimmt nicht, dass kleine Betriebe weniger professionell sind“, betont Koners, die den Master-Studiengang Family Entrepreneurship an der Zeppelin Universität leitet. Beim Master für Mittelständler gehe es doch darum, Theorie und die direkte Erprobung in der Praxis „eng zu verzahnen.“ Während des Studiums für Familienunternehmer gehe es neben dem Fachlichen auch um Persönliches.

Gerade wenn Unternehmerkinder in der Firma aufgewachsen sind, ist es nicht leicht, seine persönliche Führungsrolle zu finden, so Koners. Da nagt schon mal die Frage an einem: Schaffe ich das überhaupt? Wie werde ich meinen eigenen und den Ansprüchen der Familie und Mitarbeiter gerecht?

Eine Frage, über die man kaum reden kann, im Kreis der Master-Studenten aber überhaupt kein Problem ist. Ein Master-Kurs mit zwölf Teilnehmern biete ein „Umfeld von absolutem Vertrauen“. Nicht zuletzt wisse jeder als Familienunternehmer, worum es geht. Koners: „Es kann sehr

befreiend sein, wenn man mal offen über Ängste und Konflikte reden kann.“

Das hat auch Robert Cordes so erlebt. „Bei Übernahmen von Familienbetrieben sind Emotionen zwischen den Generationen doch das ganz große Thema“, weiß der selbstständige Unternehmensberater. Seit er vor drei Jahren den Master für Familienunternehmer absolviert hat, ist er auch mit seiner eigenen Nachfolge weiter gekommen. Cordes: „Meine beiden Kinder werden die touristische Beraterfirma mit 14 Mitarbeitern nicht übernehmen. Dafür habe ich einen sehr guten Plan B.“ Für ihn ist es in Ordnung, wenn Kinder ihre eigene Karriere machen wollen. Man müsse nur darüber reden.

Dieser branchen- und generationsübergreifende Austausch während des Studiums war für Cordes etwas Besonderes: „Es macht einfach Spaß, mal raus aus seinem gewohnten Kreis zu kommen.“ Nicht nur hierzulande unter den jüngeren Kommilitonen, sondern auch bei der Exkursion des Master-Kurses nach Südamerika, quer durch Argentinien und Chile.

Länder mit schwierigen, wirtschaftlichen Bedingungen, hohen Steuern und in Argentinien mit einer Inflationsrate von 22 Prozent. Seine Gruppe besuchte Mittelständler aus allen möglichen Branchen. Und wurde überrascht. „Keiner hat gejammert oder geklagt“, erinnert sich Cordes. Alle waren optimistisch, sind eher lässig mit Problemen umgegangen. „Das hat mich tief beeindruckt.“

VONEINANDER LERNEN. Von dieser Methode ist auch Master-Studentin Ramona Pfeifer überzeugt. „Jeder denkt immer nur durch seine Brille, dabei ist es sehr spannend, mal eine andere Brille aufzusetzen“, findet Pfeifer, die am MCI kurz vor dem Abschluss steht. Für das Hotel ihrer Familie hat sie sich die Themen Marketing und Strategie vorgenommen und musste zunächst „Bewusstsein schaffen“. Damit hat sie schon jede Menge Staub aufgewirbelt: Die Eingangshalle des Hotels Verwall wurde komplett renoviert. Im Moment feilt sie an der unternehmerischen Leitlinie für das Hotel und knüpft neue Kooperationen in der Region. Ein skeptisches „Muss das sein?“ hat sie schon lange nicht mehr gehört.

Zuschüsse für den Master

BAFÖG

Wer an staatlich anerkannten Hochschulen studiert, kann Bafög beantragen. Wenn der Antragsteller nach dem 18. Lebensjahr mindestens fünf Jahre erwerbstätig war, wird das Bafög unabhängig vom Elterneinkommen gewährt. Die Bafög-Förderung ist zur einen Hälfte ein Zuschuss und zur anderen Hälfte ein zinsloses Darlehen. www.bafog.de

BILDUNGSFONDS

Diese Fonds leisten finanzielle Unterstützung bei Studiengebühren, Lebensunterhalt und Auslandsaufenthalt. Zurückgezahlt wird nach erfolgreichem Jobeinstieg. Der Fonds deutsche Bildung fördert zum Beispiel Masterstudiengänge mit maximal 25.000 Euro. Dabei wird bei Vertragsabschluss individuell festgelegt, welchen Anteil vom künftigen Bruttoeinkommen man über welchen Zeitraum zurückzahlt. www.deutsche-bildung.de
www.bildungsfonds.de

BILDUNGSPRÄMIE

Der Bund fördert individuelle berufsbezogene Weiterbildung mit bis zu 500 Euro. Die Fortbildung muss für die aktuelle oder eine geplante neue Tätigkeit wichtig sein. www.bildungspraemie.info

STEUERVORTEIL

Studiengebühren für weiterbildende Studiengänge sind steuerlich absetzbar. Dafür sollte man sich individuell bei einem Steuerberater informieren.

STIPENDIEN

Nicht nur Hochbegabte haben das Glück: Organisationen vergeben nach ganz unterschiedlichen Kriterien ihre finanziellen Zuschüsse. www.mystipendium.de
www.stipendiumplus.de

STUDIENKREDITE

Besonders verbreitet ist der Studienkredit der KfW-Förderbank des Bundes, der auch an Studentenwerken vermittelt wird.

fwf KOMMENTAR SEITE 7

ONLINE STUDIEREN
TOURISMUSWIRTSCHAFT



*Staatliches
Bachelor-Fernstudium*

**UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES**

BEWIRB DICH JETZT!

Bewerbung: Ab Juni
Start: Mitte September




JADE HOCHSCHULE
Wilhelmshaven Oldenburg Elsfleth

jade-hs.de
WILLY SCHADEN-STIFTUNG FÜR TOUHEIT
 Friedrich-Paffrath-Straße 101 · 26389 Wilhelmshaven · Tel. +49 4421 985-2460