PerformNet AG

Where Benchmarks and Ratings are designed™

Fragen an das Management

aus «Hinter die Kulissen geschaut», Band 1

Dieses Arbeitsblatt fasst die Fragen zusammen, die das Buch an Geschäftsführungen und Führungskräfte privater Bildungsanbieter richtet. **Teil A** listet alle Fragen in der Reihenfolge der Kapitel auf. **Teil B** ordnet sie nach ihrer Wichtigkeit für die Zukunft des Unternehmens und fasst dabei Fragen zusammen, die in mehreren Kapiteln vorkommen.

Fragen mit Stern (*) stehen im Buch nicht wörtlich, sondern ergeben sich sinngemäss aus dem Text des jeweiligen Kapitels. In Teil B verweist die Angabe in Klammern auf das Kapitel (K1 bis K10) oder den Nachtrag.

Teil A – Alle Fragen nach Kapiteln

Kapitel 1 – Das vierte Feld

1. Kann ich meine wichtigste Wissenslücke als präzise Frage formulieren?
2. Wann hat mir zuletzt jemand widersprochen, der recht hatte, und wie habe ich es bemerkt?
3. Stammt meine Liste an Wissenslücken nur aus meinem eigenen Kopf, oder hat jemand von aussen daran mitgewirkt?
4. Mit wem vergleiche ich mich, und teilen diese Leute meine Annahmen?
5. Welche meiner Überzeugungen hat in den letzten drei Jahren eine echte Prüfung bestanden, und welche wurde lediglich nicht widerlegt?
6. Wann hat mich zuletzt etwas in meinem eigenen Markt wirklich überrascht?
7. Was habe ich einmal gelernt und als «nicht mehr vorhanden» abgeschrieben, obwohl ich es nur lange nicht gebraucht habe?

Kapitel 2 – Ungezügelte Nachfrage

1. Können wir unsere eigene Wertschöpfungstiefe beziffern, und liegt sie deutlich über zehn Prozent?
2. Gibt es Seminare oder Formate, die es nur bei uns gibt und für die Kunden auch ohne Herstellerdruck kämen?
3. Stammt ein nennenswerter Teil unseres Umsatzes der letzten drei Jahre aus Nachfrage, die wir selbst erzeugt und nicht nur bedient haben?
4. Haben wir eine begründete Einschätzung, welcher Teil unserer Nachfrage sich in den nächsten zwei Jahren in die KI oder auf Herstellerplattformen verlagern wird?

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

5. Sind unsere besten Trainer an uns gebunden, oder unterrichten sie dieselben Inhalte morgen beim Mitbewerber?
6. Hat sich die Geschäftsleitung in den letzten zwölf Monaten selbst nachweisbar weitergebildet, inhaltlich und nicht nur formal?
7. Könnten wir zehn Prozent unserer Fixkosten abbauen, ohne dass unsere Leistung für den Kunden schlechter wird?
8. Wissen wir, welche Funktionen in unserer Organisation Leistung erzeugen und welche nur den Zukauf verwalten?
9. Vereinbaren wir mit externen Beratern überprüfbare Ergebnisse, bevor wir sie beauftragen?
10. Wenn die Nachfrage morgen um ein Drittel einbräche: Wüssten wir heute schon, was wir danach anders machen würden?

Kapitel 3 – Nach aussen hui, im Detail pfui

1. Wenn ein kritischer Einkäufer uns morgen bittet, unsere fünf wichtigsten Qualitätsversprechen zu belegen: Können wir das ohne Umschweife?
2. Würde eine sorgfältige externe Betrachtung unserer Homepage dasselbe Unternehmensbild ergeben, dass wir intern von uns haben?
3. Gibt es bei uns verbindliche Massstäbe für öffentliche Aussagen, und werden diese fachlich freigegeben? *
4. Werden Änderungen an unserem öffentlichen Auftritt koordiniert? *
5. Kennen wir unsere eigene Wettbewerbslage? *
6. Wissen wir, welche Qualitätsmerkmale ein anspruchsvoller B2B-Kunde heute für entscheidungsrelevant hält? *
7. Was können wir nachweislich besser, anders oder verlässlicher als andere? *

Kapitel 4 – Die Renaissance des Bildungscontrollings?

1. Besitzen wir die fachlichen Voraussetzungen, um Bildungscontrolling glaubwürdig umzusetzen, oder bauen wir sie auf? *
2. Trauen uns unsere Kunden eine anspruchsvolle Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsanalyse zu? *
3. Messen wir die Wirkung unserer Weiterbildung beim Kunden, oder nur die Zufriedenheit am Seminarende? *

Kapitel 5 – Der Grand Slam der Bildungsanbieter

1. Würden wir die Qualifikation für einen solchen Wettbewerb erfüllen? *
2. Was können wir belegen?
3. Wo stehen wir im Vergleich?
4. Auf welchem Belag sind wir stark, und auf welchem müssen wir noch lernen?

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

Kapitel 6 – Es wird nie wieder wie vorher

1. Geht es um eine administrative Leitung – oder um eine Managementposition mit Strategie, Ergebnisverantwortung (P&L) und Personalführung?
2. Wer entscheidet über Portfolio, Preise und Trainer?
3. Wer beurteilt die Beurteiler?
4. Was ist zwölf Monate nach der Besetzung grösser geworden – nicht nur, was ist kleiner geworden? *

Kapitel 7 – Der CEO als PR-Zugpferd

1. Welche fünf Fachjournalisten, die über Weiterbildung, Digitalisierung oder Personalentwicklung berichten, kennt das Marketing persönlich, als redaktionelle Gesprächspartner?
2. Welcher Redaktion wurde im vergangenen Jahr eine Geschichte angeboten, die nicht bloss ein Seminar verkaufen sollte?
3. Was würde fehlen, wenn künstliche Intelligenz morgen einen grossen Teil der bisherigen administrativen Marketingaufgaben übernähme?
4. Wann wurde die Geschäftsführung zuletzt von einem unabhängigen Journalisten befragt, weil ihre fachliche Einschätzung gefragt war?
5. Wie viele eigenständig recherchierte Berichte, Interviews oder Expertenzitate gab es in den vergangenen 36 Monaten, und welche davon boten den Lesern eine Erkenntnis über die Interessen des Unternehmens hinaus?
6. Welche fachliche Position des Unternehmens hat im vergangenen Jahr ausserhalb der eigenen Kanäle Aufmerksamkeit gefunden?
7. Welche verbreitete Annahme der Branche hat die Geschäftsführung öffentlich und begründet infrage gestellt?
8. Welche substanziellen Gedanken hat die Geschäftsführung dem Marketing im vergangenen Jahr geliefert?
9. Warum sollte die Presse bei uns anrufen? *

Kapitel 8 – Auszeichnungen, Siegel und Zertifikate

1. Können wir den wirtschaftlichen Nutzen unserer Siegel und Zertifikate beziffern: Anfragequote, Abschlussquote, Zuschlagsquote, Dauer des Verkaufsprozesses, Preisdurchsetzung? *
2. Welchen überprüfbaren Wert erhalten wir für ein bezahltes Siegel?
3. Welche unserer Qualitätsversprechen können wir belegen?
4. Welche würden einer neutralen Prüfung standhalten?
5. Was würde ein anspruchsvoller Kunde vermissen?

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

Kapitel 9 – Ein Film über das Bildungszentrum

1. Wofür steht unser Bildungszentrum, und was davon kann ein Interessent tatsächlich sehen oder überprüfen?
2. Was macht unser Haus tatsächlich unverwechselbar, und können wir es zeigen?
3. Welche Zielgruppe soll der Film überzeugen, und welche Frage beantwortet er ihr?
4. Welche Trainer und Teilnehmenden möchten freiwillig mitwirken?
5. Was produzieren wir selbst, und wofür beauftragen wir Spezialisten?
6. Wo soll der Film eingesetzt werden, und woran erkennen wir seinen Nutzen?
7. Soll ein Qualitätsaudit überhaupt vorkommen, oder lenkt es vom eigentlichen Leistungsversprechen ab?

Kapitel 10 – Einfach zu spät reagiert?

1. Wann hat die Geschäftsleitung zuletzt selbst eine anspruchsvolle Weiterbildung absolviert?
2. Wann hat sie ihre Annahmen über Kunden, Wettbewerber und Leistungsqualität ernsthaft überprüft?
3. Wer im Unternehmen darf eine kritische Frage stellen, ohne als Störenfried zu gelten?
4. Ist die Art und Weise, wie wir am Markt auftreten, noch zukunftsfähig?
5. Würden unsere besten Mitarbeitenden heute noch einmal bei uns anfangen, wenn sie zuvor unseren Marktauftritt, unsere Wettbewerbsfähigkeit und unsere Zukunftsperspektiven kritisch untersucht hätten?
6. Würden unsere Kunden uns erneut wählen, wenn sie die Qualitätsversprechen aller Anbieter nebeneinanderlegten und nach Belegen fragten?

Nachtrag – Wenn der Hersteller zum Berater wird

1. Welche unserer heutigen Seminare würde ein Kunde weiterhin buchen, wenn ihm KI dieselbe Aufgabe unmittelbar am Arbeitsplatz erklären oder teilweise abnehmen kann?
2. Welchen konkreten Mehrwert bieten wir gegenüber den Lernangeboten, Zertifikaten und Beratungsnetzwerken der Technologiehersteller?
3. Haben wir die fachliche, personelle und methodische Substanz, um nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern betriebliche Veränderungen und nachweisbare Ergebnisse zu begleiten?
4. Welche Kundengruppen werden auch künftig bewusst eine unabhängige Bildungsorganisation beauftragen, und warum gerade uns?
5. Würden wir unser Geschäftsmodell noch einmal genauso aufbauen, wenn wir heute von vorn beginnen müssten?

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

Teil B – Nach Wichtigkeit geordnet

Die Reihenfolge folgt einem einfachen Grundsatz: Zuerst kommt, was über den Fortbestand des Unternehmens entscheidet, dann, was die eigene Substanz und deren Nachweis betrifft, danach Führung, Menschen und Sichtbarkeit, zuletzt einzelne Instrumente und Vorhaben. Die Nummerierung läuft durch, sodass sich die Liste als Gesamtrangfolge lesen lässt. Die Gewichtung ist eine Empfehlung. Jede Geschäftsführung wird sie für ihr Haus anders setzen.

Priorität 1 – Geschäftsmodell und Zukunftsfähigkeit

Diese Fragen entscheiden darüber, ob das Unternehmen in fünf Jahren noch besteht.

Sie gehören an den Anfang jeder Strategiesitzung.

1. Würden wir unser Geschäftsmodell noch einmal genauso aufbauen, wenn wir heute von vorn beginnen müssten? (Nachtrag)
2. Ist die Art und Weise, wie wir am Markt auftreten, noch zukunftsfähig? (K10)
3. Würden unsere Kunden uns erneut wählen, wenn sie die Qualitätsversprechen aller Anbieter nebeneinanderlegten und nach Belegen fragten? (K10)
4. Welche unserer heutigen Seminare würde ein Kunde weiterhin buchen, wenn ihm KI dieselbe Aufgabe unmittelbar am Arbeitsplatz erklären oder teilweise abnehmen kann? (Nachtrag)
5. Haben wir eine begründete Einschätzung, welcher Teil unserer Nachfrage sich in den nächsten zwei Jahren in die KI oder auf Herstellerplattformen verlagern wird? (K2)
6. Wenn die Nachfrage morgen um ein Drittel einbräche: Wüssten wir heute schon, was wir danach anders machen würden? (K2)
7. Welchen konkreten Mehrwert bieten wir gegenüber den Lernangeboten, Zertifikaten und Beratungsnetzwerken der Technologiehersteller? (Nachtrag)
8. Welche Kundengruppen werden auch künftig bewusst eine unabhängige Bildungsorganisation beauftragen, und warum gerade uns? (Nachtrag)

Priorität 2 – Eigene Substanz und Unverwechselbarkeit

Ohne eigene Wertschöpfung bleibt jedes Geschäftsmodell vom Markt anderer abhängig.

9. Was können wir nachweislich besser, anders oder verlässlicher als andere, und können wir es zeigen? (K3, K9)
10. Wofür steht unser Bildungszentrum, und was davon kann ein Interessent tatsächlich sehen oder überprüfen? (K9)
11. Können wir unsere eigene Wertschöpfungstiefe beziffern, und liegt sie deutlich über zehn Prozent? (K2)

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

12. Gibt es Seminare oder Formate, die es nur bei uns gibt und für die Kunden auch ohne Herstellerdruck kämen? (K2)
13. Stammt ein nennenswerter Teil unseres Umsatzes der letzten drei Jahre aus Nachfrage, die wir selbst erzeugt und nicht nur bedient haben? (K2)
14. Haben wir die fachliche, personelle und methodische Substanz, um nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern betriebliche Veränderungen und nachweisbare Ergebnisse zu begleiten? (Nachtrag, K4)
15. Sind unsere besten Trainer an uns gebunden, oder unterrichten sie dieselben Inhalte morgen beim Mitbewerber? (K2)

Priorität 3 – Qualität belegen statt behaupten

Kunden und KI-Systeme vergleichen zunehmend Belege, nicht Versprechen.

16. Welche unserer Qualitätsversprechen können wir belegen, und welche würden einer neutralen Prüfung standhalten? (K3, K5, K8)
17. Würde eine sorgfältige externe Betrachtung unserer Homepage dasselbe Unternehmensbild ergeben, das wir intern von uns haben? (K3)
18. Was würde ein anspruchsvoller Kunde vermissen, und wissen wir, welche Qualitätsmerkmale er heute für entscheidungsrelevant hält? (K3, K8)
19. Messen wir die Wirkung unserer Weiterbildung beim Kunden, oder nur die Zufriedenheit am Seminarende? (K4)
20. Trauen uns unsere Kunden eine anspruchsvolle Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsanalyse zu? (K4)
21. Wo stehen wir im Vergleich, auf welchem «Belag» sind wir stark, und auf welchem müssen wir noch lernen? (K5)
22. Mit wem vergleichen wir uns, und teilen diese Vergleichspartner unsere Annahmen? (K1)

Priorität 4 – Führung, Lernen und Selbstprüfung

Die Lernfähigkeit an der Spitze bestimmt, wie früh ein Unternehmen den Wandel erkennt.

23. Hat sich die Geschäftsleitung in den letzten zwölf Monaten selbst nachweisbar weitergebildet, inhaltlich und nicht nur formal? (K2, K10)
24. Wann hat die Geschäftsleitung ihre Annahmen über Kunden, Wettbewerber und Leistungsqualität zuletzt ernsthaft überprüft? (K10, K1)
25. Wer im Unternehmen darf eine kritische Frage stellen, ohne als Störenfried zu gelten? (K10)
26. Wann hat mir zuletzt jemand widersprochen, der recht hatte, und wie habe ich es bemerkt? (K1)
27. Stammt meine Liste an Wissenslücken nur aus meinem eigenen Kopf, oder hat jemand von aussen daran mitgewirkt? (K1)

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

28. Kann ich meine wichtigste Wissenslücke als präzise Frage formulieren? (K1)
29. Wann hat mich zuletzt etwas in meinem eigenen Markt wirklich überrascht? (K1)
30. Was habe ich einmal gelernt und als «nicht mehr vorhanden» abgeschrieben, obwohl ich es nur lange nicht gebraucht habe? (K1)

Priorität 5 – Menschen und Organisation

Wer an der Spitze steht und wer bleibt, entscheidet über die Umsetzung.

31. Würden unsere besten Mitarbeitenden heute noch einmal bei uns anfangen, wenn sie unseren Marktauftritt, unsere Wettbewerbsfähigkeit und unsere Zukunftsperspektiven kritisch untersucht hätten? (K10)
32. Geht es bei der Schulungsleitung um eine administrative Leitung, oder um eine Managementposition mit Strategie, Ergebnisverantwortung und Personalführung? (K6)
33. Wer entscheidet über Portfolio, Preise und Trainer? (K6)
34. Wer beurteilt die Beurteiler? (K6)
35. Was ist zwölf Monate nach einer Besetzung grösser geworden, nicht nur, was ist kleiner geworden? (K6)
36. Wissen wir, welche Funktionen in unserer Organisation Leistung erzeugen und welche nur den Zukauf verwalten? (K2)
37. Könnten wir zehn Prozent unserer Fixkosten abbauen, ohne dass unsere Leistung für den Kunden schlechter wird? (K2)
38. Gibt es verbindliche Massstäbe und eine fachliche Freigabe für unsere öffentlichen Aussagen, und werden Änderungen koordiniert? (K3)
39. Kennen wir unsere eigene Wettbewerbslage? (K3)
40. Vereinbaren wir mit externen Beratern überprüfbare Ergebnisse, bevor wir sie beauftragen? (K2)

Priorität 6 – Öffentliche Stimme und Sichtbarkeit

Wer nicht spricht, wird an Kriterien gemessen, die andere festlegen.

41. Welche fachliche Position des Unternehmens hat im vergangenen Jahr ausserhalb der eigenen Kanäle Aufmerksamkeit gefunden? (K7)
42. Welche verbreitete Annahme der Branche hat die Geschäftsführung öffentlich und begründet infrage gestellt? (K7)
43. Warum sollte die Presse bei uns anrufen? (K7)
44. Welche substanziellen Gedanken hat die Geschäftsführung dem Marketing im vergangenen Jahr geliefert? (K7)
45. Wann wurde die Geschäftsführung zuletzt von einem unabhängigen Journalisten befragt, weil ihre fachliche Einschätzung gefragt war? (K7)

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

46. Wie viele eigenständig recherchierte Berichte, Interviews oder Expertenzitate gab es in den vergangenen 36 Monaten, und welche davon boten eine Erkenntnis über die Interessen des Unternehmens hinaus? (K7)
47. Welche Fachjournalisten kennt das Marketing persönlich, und welcher Redaktion wurde im vergangenen Jahr eine Geschichte angeboten, die nicht bloss ein Seminar verkaufen sollte? (K7)
48. Was würde fehlen, wenn künstliche Intelligenz morgen einen grossen Teil der administrativen Marketingaufgaben übernähme? (K7)

Priorität 7 – Einzelne Instrumente und Vorhaben

Diese Fragen werden wichtig, sobald die grundlegenden geklärt sind.

49. Können wir den wirtschaftlichen Nutzen unserer Siegel und Zertifikate beziffern? (K8)
50. Welchen überprüfbaren Wert erhalten wir für ein bezahltes Siegel? (K8)
51. Würden wir die Qualifikation für einen Grand Slam der Bildungsanbieter erfüllen? (K5)
52. Welche Zielgruppe soll ein Film über unser Haus überzeugen, und welche Frage beantwortet er ihr? (K9)
53. Wo soll der Film eingesetzt werden, und woran erkennen wir seinen Nutzen? (K9)
54. Welche Trainer und Teilnehmenden möchten freiwillig mitwirken? (K9)
55. Was produzieren wir selbst, und wofür beauftragen wir Spezialisten? (K9)
56. Soll ein Qualitätsaudit im Film vorkommen, oder lenkt es vom eigentlichen Leistungsversprechen ab? (K9)

© 2026 PerformNet AG // Switzerland