

s'k'k'a'b'  
c's'b'f'c'  
c's'r'f'c'

# SKKAB-Strategie 2030

## Erfolgreich in die Zukunft

**Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen SKKAB**

SKKAB-Vorstand vom 11. Mai 2023

# Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
1. Vorwort	5
2. Einleitung	5
2.1 Ziel des Projekts	5
2.2 Arbeitsmethodik der Strategieguppe	5
2.3 Was bisher geschah	6
3. Strategie 2030	7
3.1 Mission – Vision – Handlungsfelder – Werte	7
3.2 AKV – Mehrjahresplanung – Kernprozesse	9
3.3 Optimierung der Organisation	11
3.4 Revision der Statuten	14
3.5 Finanzierung	15
3.6 Kommunikation	17
4. Weiteres Vorgehen	18
5. Anhänge – Links auf Dokumente	19
5.1 Konfliktlinien	19
5.2 SWOT-Analyse	21
5.3 Stakeholder-Analyse	22
5.4 Strategische Handlungsfelder und Stossrichtungen	23
5.5 SWOT-Analyse zur Finanzierung der SKKAB	25

# Management Summary

Die Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen SKKAB macht sich fit für die Zukunft. Der entsprechende Strategieprozess (Strategie 2030) läuft seit 2022 und ist weitgehend abgeschlossen.

## **Ziel**

Die SKKAB strebt neu die Führungsrolle innerhalb der kaufmännischen Bildung an. Das bedeutet: Aus der koordinierenden «Konferenz» muss eine starke «Leitorganisation» werden. In der Strategie 2030 wurden die entsprechende Vision, die entsprechende Mission und die zu bearbeitenden Handlungsfelder erarbeitet. Die Strategie 2030 ist als «rollende Planung» zu verstehen, die jährlich überprüft und wo nötig angepasst werden muss.

## **Veränderung**

Um das definierte Ziel zu erreichen, muss die SKKAB auf verschiedenen Ebenen umgebaut oder neu justiert werden. Die Strategie 2030 sieht folgende Veränderungen vor:

### *Strategische Ebene*

- Die SKKAB soll zur Trägerorganisation aller kaufmännischer Grundbildungen werden und diese auch steuern. So soll sie nebst der Grundbildung EFZ innerhalb der nächsten drei Jahre die Verantwortung für die EBA und weitere kaufmännische Grundbildungen übernehmen. Mittelfristig ist auch die Trägerschaft einzelner Bildungsgänge der Höheren Berufsbildung denkbar.
- Bei all ihren Aktivitäten orientiert sich die SKKAB an den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts.

### *Organisatorische Ebene*

- Die SKKAB soll die 19 Branchen stärker ins operative Geschäft einbinden. Diese sollen in thematischen Ressorts Einsitz nehmen.
- Die SKKAB soll die Dachorganisationen der Arbeitswelt und die Unternehmen stärker einbeziehen. Diese sollen im Vorstand Einsitz nehmen, wobei die Branchenvertretungen die Mehrheit im Vorstand haben sollen.

### *Finanzielle Ebene*

- Die SKKAB soll am bisherigen Finanzierungsmodell grundsätzlich festhalten (50 % Sockelbeitrag, 50 % Lehrverhältnisse). Neu sollen auch die EBA-Lehrverhältnisse einbezogen werden, sobald die Verantwortung für diese Grundbildung von der IGKG Schweiz an die SKKAB übergegangen ist.
- Die SKKAB soll neu eine Mehrjahresplanung vorlegen – gemeinsam mit der Finanz- und der Liquiditätsplanung. Das erhöht die Planungssicherheit für die Mitgliedsorganisationen.

### *Kommunikative Ebene*

- Die SKKAB soll ihren Führungsanspruch im kaufmännischen Berufsfeld gegen innen und aussen markieren – mit einem neuen Namen und einem einheitlichen visuellen Auftritt.
- Die SKKAB soll die Kommunikation gegenüber ihren Stakeholdern ausbauen.

## **Umsetzung**

Die Strategie 2030 verfolgt einen evolutiven Ansatz. Dieser ermöglicht eine stufenweise Umsetzung der strategischen Vorgaben bis 2026.

## **Vorgehen**

Die Strategie 2030 wird hiermit den Branchen- und Trägerorganisationen zur Konsultation vorgelegt. Über die konsolidierte Strategie 2030 entscheidet am 28. September 2023 die Delegiertenversammlung. Die Inkraftsetzung ist auf den 1. Januar 2024 geplant.

## **Lesehilfe für das vorliegende Schlussdokument zur Strategie 2030**

Das Dokument enthält klassische Elemente einer Strategie wie Mission, Vision, strategische Handlungsfelder und Strategieziele sowie Werte.

Zur Konkretisierung der Strategie wurden separate Dokumente zu den Aufgaben, den Kompetenzen, den Verantwortlichkeiten (AKV), den Mehrjahreszielen, zur Prozesslandkarte, zur Optimierung der Organisation, zur Finanzierung und zur Kommunikationsstrategie erstellt.

- Die einzelnen Ergebnisse – zum Beispiel die Mission oder die Vision – sind im vorliegenden Schlussbericht jeweils grau hinterlegt.
- Die separaten Dokumente sind verlinkt und in einem geschützten Bereich aufgeschaltet, auf den die Mitglieder Zugriff haben.
- Die Anträge an die Delegiertenversammlung sind zwischen zwei Linien abgesetzt und mit einem grünen Titel hervorgehoben.

# 1. Vorwort

Die Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (SKKAB) ist seit 2012 ein Verein und Träger der beruflichen Grundbildung «Kauffrau/Kaufmann EFZ». Die Delegiertenversammlung 2019 hat im Hinblick auf die neue Bildungsverordnung (Einführung 2023) den Vorstand mit einer Reorganisation beauftragt. Bedingt durch die hohe Arbeitslast aufgrund des Projekts «Kaufleute 2022» hat sich diese Neuausrichtung verzögert. Im Februar 2022 konnte der Vorstand den Strategieprozess zur Neuausrichtung der SKKAB starten. Die Resultate werden der Delegiertenversammlung 2023 zur Genehmigung vorgelegt.

Das vorliegende Dokument fasst alle Ergebnisse dieses Prozesses zusammen. Das Dokument ist entlang der Strategie 2030 aufgebaut. Die einzelnen Dokumente sind im geschützten Bereich abrufbar. Sie sind als Führungsdokumente ausgestaltet und können im Rahmen einer rollenden Strategie laufend neuen Gegebenheiten angepasst werden. Demnach ist die vorliegende Strategie 2030 der SKKAB nicht als statische Aufnahme zu betrachten, sondern als eine dynamische, anpassungsfähige Strategie, um die SKKAB erfolgreich in die Zukunft zu führen.

## 2. Einleitung

### 2.1 Ziel des Projekts

Die neue Bildungsverordnung für Kaufleute EFZ, welche 2023 in Kraft tritt, bringt neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die SKKAB. Gleichzeitig stehen per Mitte 2023 personelle Veränderungen in der Geschäftsleitung an (Ablösung des langjährigen Geschäftsführers infolge Pensionierung). Schliesslich hat die Mitgliederversammlung den Vorstand beauftragt, Modelle für die zukünftige Finanzierung der SKKAB zu entwickeln. Der Vorstand der SKKAB hat deshalb für das Geschäftsjahr 2021/22 unter anderem folgendes übergeordnetes Ziel festgelegt: «Erarbeitung eines Konzepts für die Neuausrichtung der SKKAB im Hinblick auf die Delegiertenversammlung 2023». Diese Neuausrichtung wurde im Rahmen eines Projekts mit Unterstützung eines externen Beraters<sup>1</sup> angegangen. Für die Kommunikation stand der bewährte Kommunikationspartner<sup>2</sup> der SKKAB zur Verfügung.

### 2.2 Arbeitsmethodik der Strategiegruppe

Der Vorstand startete den Prozess im Februar 2022 mit einer zweitägigen Klausur, an welcher eine Auslegeordnung zum Handlungsbedarf und zu den weiteren Arbeitsschritten gemacht wurde. An dieser Klausur zeigte sich das Bedürfnis nach einem Strategieprozess, in dem die klassischen Strategieelemente erarbeitet werden.

Im Prozess wurde Wert auf eine intensive Partizipation der Vorstandsmitglieder und der Mitgliederverbände gelegt.

---

<sup>1</sup> Theo Ninck von Ninck-Partner

<sup>2</sup> Rolf Marti von kommapr – büro für kommunikation

- Der Vorstand hat an einer zweitägigen Klausur und an neun Vorstandssitzungen die Strategie 2030 erarbeitet.
- Die Ergebnisse wurden an vier Klausuren mit jeweils über 30 Teilnehmenden der Mitgliederverbände und Trägerorganisationen diskutiert.
- Zweimal, jeweils von Mai bis Juli 2022 und 2023, wurden die Ergebnisse den Organisationen schriftlich zur Stellungnahme unterbreitet.
- Die Delegiertenversammlung der SKKAB konnte 2022 den ersten Teil der Strategie und die Aufträge für den zweiten Teil zur Kenntnis nehmen.

Die SKKAB hat als Verband der Ausbildungs- und Prüfungsbranchen im Berufsfeld der Kaufleute sehr unterschiedliche Mitgliederverbände. 2020 repräsentierten drei Branchen 65 Prozent der Lehrverhältnisse. Weitere sechs Branchen vereinten 25 Prozent. Die übrigen Mitglieder – mehr als die Hälfte – repräsentierten zusammen lediglich 10 Prozent der Lehrverhältnisse (weniger als 2 Prozent je Verband). Es ist verständlich, dass die jeweilige Interessenlage sehr verschieden ist. Dies kam in den Arbeiten, insbesondere in der Klausur mit allen Mitgliederverbänden und in der ersten Konsultation, deutlich zum Ausdruck. Damit diese Konflikte transparent wurden und gezielt angegangen werden konnten, wurden die Konfliktlinien aufgezeigt (siehe Anhang). Die Arbeit an der Strategie verlief in der Folge sehr konstruktiv.

## **2.3 Was bisher geschah**

Die Strategiearbeiten wurden in einen ersten und einen zweiten Teil gegliedert. Im ersten Teil nahm der Vorstand die Analyse vor und definierte die übergeordneten Elemente der Strategie.

- Der Vorstand hat eine Selbstanalyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Organisation und ihrer Dienstleistungen vorgenommen (SWOT-Analyse).
- Weiter wurden die internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholder) aufgelistet. Der externe Berater hat Gespräche mit einzelnen Branchenvertretungen und externen Stakeholdern geführt (Vertretungen der Unternehmen, der Berufsfachschulen, der Dachorganisationen der Arbeitswelt, der Kantone und des Bundes). So wurde die Einschätzung der Stakeholder zur Situation der SKKAB hergeleitet.
- Die Erkenntnisse aus der Analysephase lieferten die Grundlagen zur Formulierung der Mission, der Vision und der strategischen Handlungsfelder mit den Strategiezielen.
- Damit die Vision konsequent umgesetzt wird, hat sich der Vorstand auf fünf Werte verpflichtet.

Die Ergebnisse von Teil 1 der SKKAB-Strategie 2030 wurden der Delegiertenversammlung vom September 2022 präsentiert und positiv zur Kenntnis genommen. Gleichzeitig wurde der Delegiertenversammlung neun Arbeitspakete für Teil 2 präsentiert:

1. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) der SKKAB-Organe (DV, Vorstand, Ausschuss und GL) und der Branchen (im vorliegenden Bericht zusammengefasst)
2. Mehrjahresplanung mit operativen Zielsetzungen basierend auf strategischen Handlungsfeldern und Stossrichtungen (im Bericht zusammengefasst)
3. Konkretisierung der Kernprozesse und der wichtigsten Führungs- und Supportprozesse (im Bericht zusammengefasst)
4. Optimierung der Organisation der SKKAB (Vorschlag im Bericht aufgeführt)
5. Revision der Statuten und des Geschäftsreglements (in Erarbeitung)
6. Nachfolgeregelung Geschäftsleitung und Präsidium (Nachfolge Geschäftsleitung ist geregelt und kommuniziert; Präsidium wird im Sommer angegangen)

7. Klärung der Finanzierung der SKKAB (im Bericht zusammengefasst)
8. Planung mit der IGKG Schweiz zur Übernahme der Trägerverantwortung für das gesamte Berufsfeld im Hinblick auf die Delegiertenversammlung 2025 (als Ziel in der Mehrjahresplanung festgehalten)
9. Kommunikationskonzept und Stakeholdermanagement (im Bericht zusammengefasst)

Die Arbeiten zu diesen neun Arbeitspaketen sind weitgehend abgeschlossen und im vorliegenden Bericht zusammengefasst.

## 3. Strategie 2030

### 3.1 Mission – Vision – Handlungsfelder – Werte

#### Ausgangslage

Die Analyseergebnisse dienen zur Formulierung der Mission und der Vision. Um diese zu konkretisieren, wurden fünf Handlungsfelder definiert, welche mit Strategiezielen umschrieben wurden. Schliesslich wurden fünf Werte als verbindliche Richtschnur für die Umsetzung der Vision festgelegt. Sie prägen die Kultur der Zusammenarbeit und schaffen so einen günstigen Boden für die weitere Entwicklung der SKKAB.

#### Mission 2030 der SKKAB

- Hohe Attraktivität: Wir stellen eine hohe Attraktivität des kaufmännischen Berufsfelds sicher, mit einer guten Durchlässigkeit, der Chance auf Karrieremöglichkeiten und einer hohen Akzeptanz bei Jugendlichen, Auszubildenden und Unternehmen.
- Gute Rahmenbedingungen: Wir schaffen die Voraussetzungen für unsere Ausbildungs- und Prüfungsbranchen, die Lehrbetriebe und die Schulen aller Sprachregionen, damit eine qualitativ hochwertige und einheitliche Umsetzung der Ausbildung gewährleistet ist und die Lernortkooperation im Alltag gelebt wird.
- Arbeitsmarktorientierte Berufsentwicklung: Wir entwickeln das kaufmännische Berufsfeld weiter unter Einbezug der branchenspezifischen Vielfalt und der arbeitsmarktbezogenen Anforderungen.

In der Mission positioniert sich die SKKAB als Trägerin des kaufmännischen Berufsfelds. Dies ist sie heute nicht. Die SKKAB ist aktuell lediglich Trägerin der EFZ-Grundbildung Kauffrau/Kaufmann. Klar ist, dass sich dieser Beruf nicht unabhängig von der EBA-Ausbildung, der schulisch organisierten Grundbildung (SOG) und den Berufsabschlüssen für Erwachsene weiterentwickeln lässt. Es ist auch der Wunsch der externen Stakeholder, dass die SKKAB zur Trägerin des gesamten Berufsfelds wird.

Zentral ist die arbeitsmarktorientierte Berufsentwicklung. Der Bedarf – also die Anforderungen des Arbeitsmarkts – sollen bei der Berufsentwicklung im Vordergrund stehen. Dabei gilt es, der branchenspezifischen Vielfalt Rechnung zu tragen.

### **Vision 2030 der SKKAB**

- Die Begeisterung bei Jugendlichen und Auszubildenden für das kaufmännische Berufsfeld ist hoch und der Beruf hat auf dem Arbeitsmarkt einen sehr hohen Stellenwert.
- Die SKKAB steuert das gesamte kaufmännische Berufsfeld in der Grundbildung und antizipiert künftige Entwicklungen.
- Die Abschlüsse der Grundbildung entsprechen den Anforderungen einer dynamischen Arbeitswelt und stellen den Anschluss in weiterführende Ausbildungen sicher.

Die SKKAB ist Trägerin des grössten Berufsfelds. Sie will diese Position auch für die Zukunft halten und bei Jugendlichen und Auszubildenden das Image des Berufs hochhalten.

Wie in der Mission dargelegt, erhebt die SKKAB Anspruch auf die Steuerung des gesamten kaufmännischen Berufsfelds in der Grundbildung. Da dies erst in den nächsten Jahren umgesetzt werden kann, wurde dies als visionäre Zielsetzung aufgenommen.

Schliesslich ist die Einbettung der Abschlüsse der Grundbildung in die Bildungssystematik und damit die Sicherstellung des Anschlusses an weiterführende Ausbildungen zentral. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die hohe Attraktivität der dualen Berufsbildung.

### **Strategische Handlungsfelder (SH) und Stossrichtungen**

- SH1: Berufsentwicklung und Innovation ermöglichen
- SH2: Koordinierte Umsetzung und Qualität fördern
- SH3: Einbindung der Stakeholder verbessern
- SH4: Begeisterung für kaufmännische Ausbildung wecken
- SH5: Organisationsentwicklung und Ressourcen

Die strategischen Handlungsfelder (SH1–5) werden hier nur in der Übersicht dargelegt. Sie wurden mit strategischen Stossrichtungen (Strategiezielen) konkretisiert und sind im Anhang aufgeführt.

### **Werte zur Erreichung der Vision 2030**

1. Als Mitglieder tragen wir das Berufsbild kaufmännische Grundbildung als Ganzes mit und betrachten die Branchenvielfalt als Chance.
2. Wir informieren die Verbundpartner und die Akteure der kaufmännischen Grundbildung offen und beziehen sie frühzeitig in die Entscheidungsfindung ein.
3. Wir haben Vertrauen in die Arbeit der SKKAB-Organen, der Mitglieder und der Mitarbeitenden und unterstützen uns gegenseitig respektvoll.
4. Wir erteilen die Aufträge eindeutig und klar und nehmen sie als Mitglieder verbindlich wahr.
5. Wir setzen in unserer Arbeit für die SKKAB auf Transparenz, Neutralität (das heisst nicht primär branchenbezogen) und Offenheit.

Die SKKAB befindet sich in einem Prozess der Veränderung. «Neuorientierung» war der Auftrag. Mit der Mission, der Vision und den strategischen Handlungsfeldern ist diese Neuorientierung in den Grundzügen skizziert. Damit der Veränderungsprozess gelingt und die Vision erfolgreich angesteuert werden kann,

braucht es einen Konsens unter den Mitgliedern. Dieser ist in den Werten festgehalten, wie die SKKAB-Mitglieder zusammenarbeiten und wie sie die Stakeholder einbeziehen.

---

### Anträge des Vorstands zuhanden der Delegiertenversammlung

Die Delegiertenversammlung vom 22. September 2022 hat Teil 1 der Strategie 2030 mit der Mission, der Vision, den strategischen Handlungsfeldern, den Stossrichtungen sowie den Werten bereits positiv zur Kenntnis genommen. Der Vorstand beantragt nun deren Genehmigung.

---

Mit der Diskussion von Teil 1 der Strategie hat die Delegiertenversammlung vom 22. September 2022 neun Arbeitspakete für Teil 2 des Strategieprozesses zur Kenntnis genommen. In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse dieser Arbeitspakete vorgestellt.

## 3.2 AKV – Mehrjahresplanung – Kernprozesse

### Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV)

Die AKV der SKKAB-Organe und der Branchen sind in einem Excel-Dokument festgehalten ([01\\_AP1 AKV SKKAB-Organe und Branchen V5.0](#))

In Arbeitspaket 1 wurden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) der SKKAB-Organe und der Branchen festgelegt. Im Prozess wurde zuerst die Ist-Situation analysiert und die Funktionen der Organe und Branchen in einem Funktionendiagramm festgehalten. Daraus wurden die AKV abgeleitet. Die Erkenntnisse dienen – zusammen mit den Ergebnissen aus den übrigen Arbeitspaketen – der Optimierung der Organisation (siehe Arbeitspaket 4). In der Folge wurden das Funktionendiagramm und die AKV auf die neue Organisation angepasst. Damit werden die Rollen geklärt. Die AKV sind ein wichtiges Führungsinstrument der SKKAB. Sie müssen regelmässig überprüft und allenfalls ergänzt werden, insbesondere wenn Unstimmigkeiten oder offene Fragen auftauchen.

### Mehrmjahresplanung

Die Mehrjahresplanung 2023 bis 2026 ist in einem Word-Dokument festgehalten ([02\\_AP2 Mehrjahresplanung 2023-2026 V7.0](#))

In Arbeitspaket 2 wurde basierend auf den strategischen Handlungsfeldern und den Stossrichtungen eine Mehrjahresplanung für die nächsten drei Jahre erstellt. Dabei wurden Abhängigkeiten zu Projekten im Rahmen der Umsetzung der kaufmännischen Grundbildung berücksichtigt. Diese können die Mehrjahresplanung beeinflussen.

- Überführung der Aufgaben des Nationalen Koordinationsgremiums (NKG) in die Regelstrukturen
- Reorganisation der Schweizerischen Kommissionen für Berufsentwicklung und Qualität Kaufleute EBA und EFZ
- Überlegungen und Inputs zur künftigen Gestaltung von Berufsentwicklungs- und Umsetzungsprozessen
- Aufbau der Strukturen für das Qualifikationsverfahren mit Abschlussprüfungen (Leistungsvereinbarung zwischen der EDK und den Trägern der kaufmännischen Grundbildung)

Aus der Mehrjahresplanung geht hervor, dass die Übernahme der Trägerverantwortung für die gesamte kaufmännische Grundbildung (also auch EBA, Berufsabschluss für Erwachsene) ein mehrstufiger Prozess ist. Der Entscheid soll der Delegiertenversammlung 2025 vorgelegt werden.

Die Mehrjahresplanung ist eine rollende Planung und wird einmal jährlich vom Vorstand überprüft und ergänzt. Die Mitglieder der SKKAB sollen die Mehrjahresplanung zusammen mit einer Finanzplanung genehmigen können, damit Leistungen und Kosten aufeinander abgestimmt sind und eine gewisse Kontinuität erreicht wird (siehe Arbeitspaket 7).

### **Kernprozesse**

Die Prozesslandkarte für die SKKAB ist gegliedert in Führungs-, Support- sowie Kernprozesse, welche die Aktivitäten der SKKAB umschreiben. Die Prozesslandkarte ist in einem Excel-Dokument festgehalten. ([AP3 Prozesslandkarte SKKAB V6.0](#))

In Arbeitspaket 3 wurden die Prozesse der SKKAB analysiert. Dabei wurde der Ist-Zustand aufgenommen. Im Zuge der Arbeiten an den übrigen Arbeitspaketen wurden die Resultate überprüft und angepasst. Prozesse sind Arbeitsabläufe mit einem Input und einem Output (Ziel, Resultat). Bei der Prozessbezeichnung soll immer die Anspruchsgruppe im Auge behalten werden: Welche Erwartungen haben sie zu jedem Prozess gehört ein/e Prozesseigner/-in (Person/Funktion), welche/r die Verantwortung für diesen Prozess trägt. Die Prozesslandkarte ist in drei Ebenen gegliedert:

- Ebene 1: Führungsprozesse (Steuerung der Organisation), Supportprozesse (Unterstützung in den Kernprozessen) und Kernprozesse (Dienstleistungen der SKKAB auf die Anspruchsgruppen ausgerichtet)
- Ebene 2: Prozesse
- Ebene 3: Subprozesse (Aufteilung der Prozesse, eigentliche Arbeitsprozesse)

Bei der Erstellung der Prozesslandkarte standen die Ebenen 1 und 2 im Zentrum. Wo zum besseren Verständnis notwendig, wurde die dritte Ebene ausformuliert. Die Prozesslandkarte schafft zusammen mit den AKV (siehe Arbeitspaket 1) Klarheit bei den Aufgaben, Rollen und Abläufen der SKKAB. Der administrative Aufwand soll möglichst klein gehalten werden. Die Prozesse werden lediglich dort ausformuliert, wo ein grosser Nutzen für die Organisation besteht. In den meisten Fällen genügt eine einfache Prozessbeschreibung oder eine Checkliste.

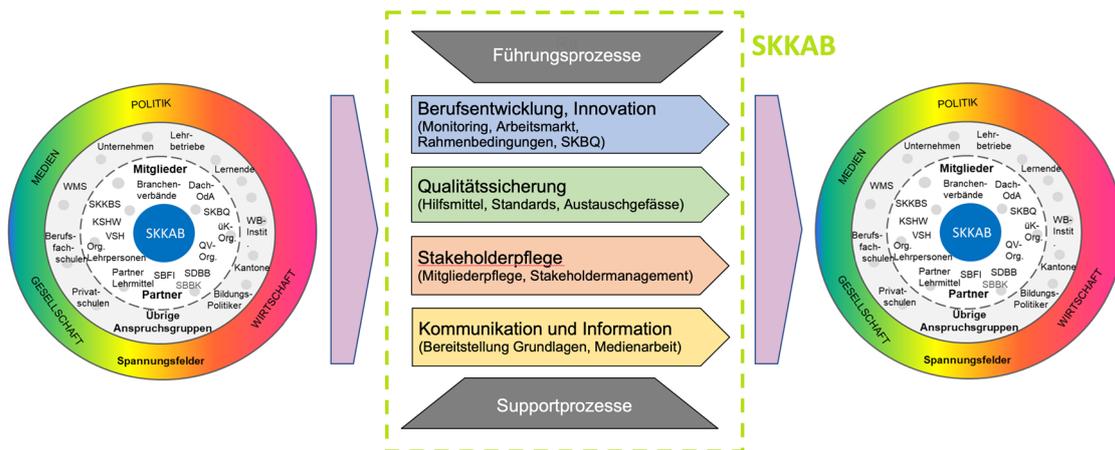


Abbildung: Die Kernprozesse stellen die zentralen Dienstleistungen der SKKAB für deren Anspruchsgruppen (Stakeholder) dar. Die Führungs- und Supportprozesse unterstützen die Arbeit der SKKAB.

### Anträge des Vorstands zuhanden der Delegiertenversammlung

Der Vorstand beantragt die Genehmigung der Dokumente zu den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV), zur Mehrjahresplanung und zur Prozesslandkarte. Die Genehmigung erfolgt in Kenntnis davon, dass es sich um Dokumente handelt, welche periodisch überprüft werden müssen.

## 3.3 Optimierung der Organisation

### Ausgangslage

Die SKKAB ist aktuell primär eine Konferenz zur Koordination der Branchenorganisationen und weniger eine Führungsorganisation für die Weiterentwicklung des grössten Berufs. Sie ist Trägerin und damit gemäss Bildungsverordnung die zuständige Organisation der Arbeitswelt. Als solche erarbeitet sie den Bildungsplan der beruflichen Grundbildung Kauffrau/Kaufmann EFZ und trägt die Verantwortung für die Weiterentwicklung des Berufs und für die Qualitätssicherung der Ausbildung. Sie validiert Anträge und Beurteilungen der Schweizerischen Kommission für Berufsentwicklung und Qualität für Kaufleute EFZ und leitet diese an das SBFI weiter. Zudem ist sie verantwortlich für die Qualität der überbetrieblichen Kurse. Trägerinnen der üK sind die jeweiligen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen<sup>4</sup>.

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse, die Rückmeldungen ausgewählter Stakeholder und die Konsultation der Mitgliederorganisationen im Rahmen von Teil 1 der Strategie haben gezeigt, dass ein grösserer Führungsanspruch der SKKAB erwartet wird. Zudem wurde mehrheitlich die Forderung gestellt, dass Vertreter/-innen der berufsspezifischen Dachorganisationen<sup>5</sup> auf geeignete Weise in die SKKAB eingebunden werden. Damit soll ein frühzeitiger Einbezug von Verbundpartnern in die Weiterentwicklung und in die Qualitätsentwicklung sichergestellt werden. Ausserdem soll die SKKAB eine aktive Rolle in der Weiterentwicklung der schweizerischen Berufsbildung auf nationaler Ebene spielen und diese mitprägen. Dazu ist die Einbindung

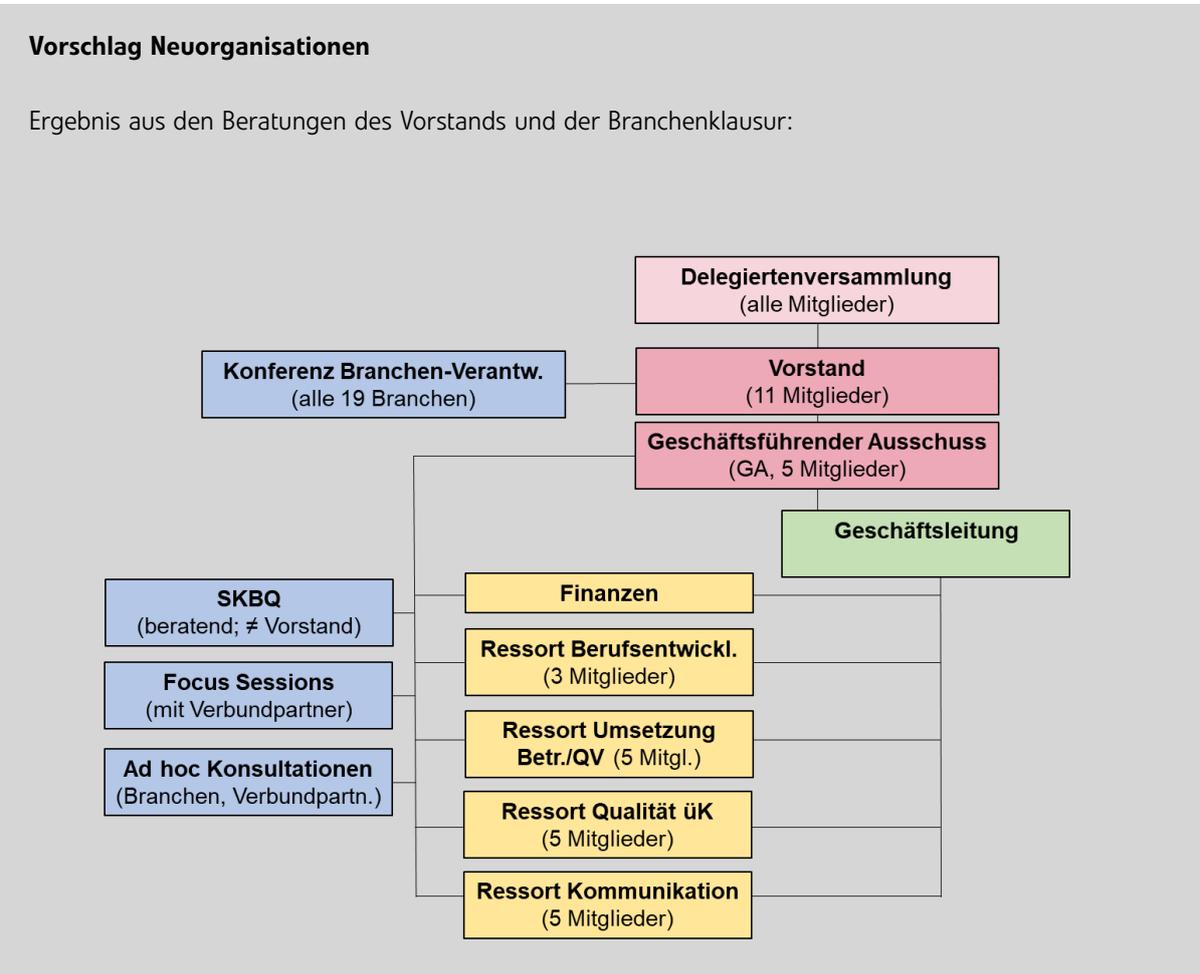
<sup>4</sup> Art. 28 und 29 der Bildungsverordnung Kauffrau/Kaufmann EFZ vom 16. August 2021 (Stand 1.1.2023)

<sup>5</sup> Schweizerischer Arbeitgeberverband, Schweizerischer Gewerbeverband, Kaufmännischer Verband Schweiz

in das Netzwerk der Verbundpartner unabdingbar – im Sinne der 2021 eingeführten Systematisierung der Gremienstruktur der Berufsbildung. (04\_AP4 Systematisierung Gremienstruktur)

Ebenso zentral wie die nationale Vernetzung ist die Partizipation der Mitgliederorganisationen, vorab der Ausbildungs- und Prüfungsbranchen. Die betriebliche Ausbildung sowie die überbetrieblichen Kurse finden innerhalb der Branchen statt<sup>6</sup>. In den Analysearbeiten und in den Rückmeldungen der Konsultation wurde bemängelt, dass Mitwirkung und Informationsfluss teilweise ungenügend seien.

Die Organisationsentwicklung wurde in AP4 behandelt. Dabei wurden die Resultate aus der Analysephase wie auch der AP1 bis 3 einbezogen. Zudem hat der externe Begleiter Gespräche mit Organisationen geführt, welche ähnliche Herausforderungen wie die SKKAB haben (Bildung Detailhandel Schweiz, ICT-Berufsbildung Schweiz, Swissmem). Aufgrund der Erkenntnisse wurden vier Varianten erarbeitet, alle sind in einem separaten Dokument beschrieben (05\_AP4 Optimierung Organisation V3.0). Der Vorstand favorisiert folgende Variante:



<sup>6</sup> Art. 3 Bildungsverordnung Kauffrau/Kaufmann EFZ

## Hintergrundinformationen

Nachfolgend einige Erklärungen zu den verschiedenen Führungsebenen und Gremien:

- Normativ-strategische Ebene – **Delegiertenversammlung** der Mitglieder, wie bisher
- Strategisch-operative Ebene – **Vorstand** mit 11 Mitgliedern (Spannweite 9 bis 13): 6 Vertretungen der Branchen, 2 der berufsspezifischen Dachorganisationen, 3 von grösseren, branchenübergreifenden Unternehmen. Die Unternehmensvertretungen sollten im Einverständnis mit den Branchen nominiert werden und könnten sich aus der Interessengemeinschaft Unternehmen mit nationaler Berufsbildung (IG UnBB) rekrutieren. Der Vorstand tagt drei- bis viermal im Jahr, wovon mindestens zwei Sitzungen in Präsenz durchgeführt werden.
- Vorwiegend operative Ebene – **Geschäftsführender Ausschuss (GA)** mit 5 Mitgliedern: Nebst der Präsidentin/dem Präsidenten sind im GA die Leitungen der Finanzen und der drei Ressorts «Umsetzung Betriebliche Bildung und QV», «Qualität üK» und «Kommunikation» vertreten. Die Mitglieder des GA sind alle ebenfalls Mitglied des Vorstands. Die klare Umschreibung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) stellt sicher, dass der GA abschliessend für gewisse operative Geschäfte verantwortlich ist und diese nicht zweimal, im GA und im Vorstand, beraten werden müssen.
- Operative Ebene – **Geschäftsleitung (GL)**: Die Geschäftsleitung ist dem GA unterstellt und wird aktuell im Mandatsverhältnis durch die IGKG Schweiz wahrgenommen. Die GL ist Stabsorgan für den GA, den Vorstand und die Mitgliederversammlung und unterstützt die Ressorts in ihrer Arbeit bzw. wird durch diese unterstützt.
- Koordination und Konsultation – Neu soll eine **Konferenz der Branchenverantwortlichen** eingeführt werden. Darin sind alle 19 Branchen vertreten. Sie tagt ein- bis zweimal pro Jahr und dient der Koordination von operativen Umsetzungsgeschäften, dem Erfahrungsaustausch und als Konsultationsorgan.
- Vorwiegend operative Ebene – **Chargen und Ressorts**
  - **Finanzen** (Charge): Die Finanzen werden durch die GL und einen externen Mandatsnehmer verantwortet. Im Vorstand wird die Finanzverantwortung bei einem Mitglied verortet.
  - **Ressort Berufsentwicklung**: Für die Berufsentwicklung ist gemäss Bildungsverordnung primär die Schweizerische Kommission für Berufsentwicklung und Qualität (SKBQ) verantwortlich. Sie ist verbundpartnerschaftlich zusammengesetzt, gemäss Verordnung aber ein beratendes und antragstellendes Organ. Entscheidträgerin ist die SKKAB. Daher wird vorgeschlagen, ein Ressort Berufsentwicklung zu bilden, welches die Geschäfte zuhanden des Vorstands vorbereitet. Es soll ausserdem Entwicklungen und Innovationen im Auge behalten und Kontakte zu anderen berufsfeldverwandten OdAs pflegen. Vorgeschlagen wird eine Leitung (welche gleichzeitig im Vorstand ist) plus 2 Branchenvertretungen (total 3 Mitglieder).
  - **Ressort Umsetzung Betriebliche Bildung und QV**: Hier sollen primär operative Fragen zur Umsetzung der Bildungsverordnung und des Bildungsplanes erörtert werden. Deshalb wird vorgeschlagen, dass die Leitung sowohl Mitglied des GA wie auch des Vorstands ist. Zusätzlich werden 2 Branchen- und 2 Unternehmensvertretungen vorgeschlagen (total 5 Mitglieder).
  - **Ressort Qualität üK**: Die überbetrieblichen Kurse werden von Branchenorganisationen durchgeführt. Die SKKAB ist aber gemäss Bildungsverordnung mit der Überwachung der Qualität beauftragt. Um diese Aufgabe wahrzunehmen, soll ein eigenes Ressort geschaffen werden. Da es sich um eine vorwiegend operative Aufgabe handelt, sollen in der Leitung ebenfalls Mitglieder des GA und des Vorstands sein. Zusätzlich werden 2 Branchen- und 2 Unternehmensvertretungen vorgeschlagen (total 5 Mitglieder).
  - **Ressort Kommunikation**: Die Branchen, die Dachorganisationen der Arbeitswelt (vor allem der Kaufmännische Verband Schweiz) wie auch die Unternehmen leisten viel in der Kommunikation. Die Aufgabe der SKKAB ist primär, die Kommunikation zu koordinieren und gezielt die Dach-

kommunikation auszubauen (siehe AP9). Diese Aufgabe soll durch das Ressort Kommunikation wahrgenommen werden, mit einer Leitung (als Mitglied im GA und Vorstand) sowie 2 Branchenvertretungen, 1 Vertretung Dach-OdA und 1 Vertretung Grossunternehmen (total 5 Mitglieder).

Die vier Ressorts entsprechen den Kernprozessen. Somit sind die Ressortleitungen gleichzeitig Eigner dieser Kernprozesse. Sie garantieren effiziente und wirkungsvolle Abläufe und die gute Vorbereitung der Geschäfte für den GA und den Vorstand (je nach AKV). Sie werden durch die Geschäftsleitung unterstützt. Dadurch wird der Vorstand von operativen Geschäften entlastet. Die Branchenvertretungen in den Ressorts können aus den zuständigen Fachleuten in den Branchen rekrutiert werden. Es werden in aller Regel nicht die Geschäftsleitungen der Branchen sein.

Die Sprachregionen sollen besser eingebunden werden. Dies ist bei der Besetzung der Gremien zu berücksichtigen.

---

### Anträge des Vorstands zuhanden der Delegiertenversammlung

Der Vorstand beantragt die Genehmigung der neuen Aufbauorganisation und die entsprechende Anpassung der Statuten.

---

## 3.4 Revision der Statuten

### Ausgangslage

Verschiedene AP haben Auswirkungen auf die Statuten und das Geschäftsreglement, insbesondere AP1 zu den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, AP4 zur neuen Organisation und AP7 zu den Finanzergebnissen. Die Ergebnisse dieser AP wurden an der Branchenklausur konsolidiert. Somit konnten Anfang April die Arbeiten für die Anpassungen der Statuten und des Geschäftsreglements (AP5) aufgenommen werden.

### Ergebnisse

Work in progress: Revision von Statuten und Geschäftsreglement ([09\\_SKKAB\\_Statuten](#) / [10\\_SKKAB Geschäftsreglement](#))

### Hintergrundinformationen

Die Statuten und das Geschäftsreglement liegen bis Mitte Juni 2023 vor. Im Hinblick auf die Übernahme der Trägerverantwortung für die gesamte kaufmännische Grundbildung erfolgt an der Delegiertenversammlung 2025 eine erste Anpassung (siehe Abschnitt 3.2). Aus diesem Grund umfasst die laufende Arbeit an den Statuten auch die Abstimmung der aufseiten der IGKG Schweiz erforderlichen Statutenrevision. Dieser Prozess sollte anfangs Juni abgeschlossen werden können.

---

## Anträge des Vorstands zuhanden der Delegiertenversammlung

Der Vorstand beantragt zuhanden der Delegiertenversammlung die Genehmigung der Statuten und die Kenntnisnahme des Geschäftsreglements (Genehmigung durch Vorstand).

---

### 3.5 Finanzierung

#### Ausgangslage

Die SKKAB weist aktuell einen Nettoaufwand von rund 430'000 CHF pro Jahr aus. Dieser wird zu 50 Prozent über für alle Mitglieder identische Sockelbeiträge gedeckt und zu 50 Prozent über einen Beitrag pro Lehrverhältnis. Diese Finanzierungsmodalitäten der SKKAB wurden in der SWOT-Analyse und insbesondere in der Konsultation der Mitglieder zu Teil 1 der Strategie kritisch beleuchtet. Im Rahmen des AP7 wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt (siehe Anhang).

Fazit: Das aktuelle Finanzierungsmodell ist einfach und transparent. Es hat sich bewährt. Der starke Sockelbeitrag von 50 Prozent gibt eine gewisse Stabilität zur Finanzierung der Grundleistungen und macht Trittbrettfahren weniger attraktiv.

Als Schwäche wird genannt, dass die Grundleistungen der SKKAB nicht immer greifbar und genügend kommunizierbar sind. Sie sind jedoch für die Steuerung der kaufmännischen Grundbildung sowie für die Koordination und Zusammenarbeit der Ausbildungs- und Prüfungsbranchen unabdingbar. Die grossen Branchen bemängeln, dass sie viel zur Finanzierung beitragen und sich mit hohen personellen Eigenleistungen engagieren. Die kleinen Branchen monieren, dass die Tragbarkeit des Mitgliederbeitrags an Grenzen stösst. Allgemein wird bemängelt, dass eine geringe Planungssicherheit für die Mitglieder besteht, da bisher keine Mehrjahresplanung der Finanzierung vorliegt. Zudem gibt es keine Reserven für künftige Projekte. Auch die Liquidität ist eine dauerhafte Herausforderung.

Aufgrund dieser Analyse wurden im AP7 verschiedene Eckwerte für die künftige Finanzierung diskutiert und konsolidiert.

#### Ergebnisse – Eckwerte für die Finanzierung

Eckwert	Beschreibung
Sockelbeitrag/Lehrverhältnisbeitrag	Die Finanzierung mit 50 % Sockelbeitrag und 50 % gemäss Anzahl Lehrverhältnis pro Branche soll weitergeführt werden.
Bemessung Lehrverhältnisbeitrag nach Lernendenzahlen	Die Beiträge gemäss Lehrverhältnissen sollen weiterhin auf die EFZ-Lernenden abstützen. Wird die Trägerschaft für EBA und weitere Grundbildungsformen übernommen, sollen zusätzlich die EBA-Zahlen beigezogen werden, nicht aber weitere Abschlusszahlen, da diese nicht verlässlich sind.
Berücksichtigung von Eigenleistungen/Mandatsleistungen	Die Anrechnung von Eigen- und Mandatsleistungen wurde verworfen. Sie sollen aber transparent gemacht werden.

Berücksichtigung der Sortimentsbreite (Sprachregionen und weitere)	Verschiedene Branchen haben Mehraufwand, weil sie in allen Sprachregionen ausbilden. Eine Abgeltung wurde diskutiert und verworfen, da die Abgrenzung schwierig ist.
Langfristige Sicherstellung Finanzierung und Liquidität	Mehrjahresplanung, Finanzplanung und Liquiditätsplanung sollen die langfristige Finanzierung der SKKAB sicherstellen. Ein Eigenkapitalsockel könnte Schwankungen überbrücken. Dazu sollte die SKKAB ermächtigt werden, Reserven zu bilden (z. B. 5 oder 10 % des Jahresumsatzes).

### Hintergrundinformationen

Die Diskussionen im Vorstand und an der Branchenklausur haben gezeigt, dass die aktuelle Finanzierung grosse Akzeptanz hat. Andere Finanzierungsmodi wurden geprüft (z.B. 30 % Sockel, 70 % nach Lehrverhältnissen und umgekehrt). Sie wurden verworfen, da sie die kleinen Branchen überdurchschnittlich hart treffen oder die Last für die Grossen erhöhen würden (siehe auch die Grössenverhältnisse unter den Branchen in Kap. 2.2).

Klar ist, dass bei einer Ausweitung der Trägerschaft der SKKAB auf die gesamte kaufmännische Grundbildung auch die Finanzierung erweitert werden und zumindest die Lehrverhältnisse für die EBA einbezogen werden müssten. Weitere Daten zum Beispiel über die schulisch organisierte Grundbildung (SOG) oder über Berufsabschlüsse für Erwachsene scheinen aktuell zu wenig verlässlich.

Ein wichtiger Eckwert ist die Planungssicherheit für die Branchen. So sollten sich die Mitgliederbeiträge auf eine Mehrjahresplanung verbunden mit einer Finanzplanung und einer Liquiditätsplanung abstützen. Auch die Bildung von Reserven wurde begrüsst, um eine gewisse Kontinuität bei den Mitgliederbeiträgen zu erreichen und für spätere Projekte vorzusorgen.

---

### Anträge des Vorstands zuhanden der Delegiertenversammlung

Der Vorstand beantragt die Weiterführung des aktuellen Finanzierungsmodus von 50 % des Nettoaufwandes pro Jahr als Sockelbeitrag und 50 % als Beiträge nach Anteil der Lehrverhältnisse der Branchen. Wird die Trägerschaft der SKKAB auf die gesamte kaufmännische Grundbildung ausgedehnt, sollen zumindest die EBA-Lehrverhältnisse einbezogen werden. Zur Erhöhung der Planungssicherheit sollen die Mehrjahresplanung gemeinsam mit der Finanzplanung und der Liquiditätsplanung vorgelegt werden.

---

## 3.6 Kommunikation

### Ausgangslage

Die SKKAB strebt gemäss Strategie 2030 eine Führungsrolle im kaufmännischen Berufsfeld an. Dieser Anspruch muss aktiv kommuniziert werden und im Auftritt spürbar sein. Das bedingt eine Professionalisierung der Kommunikationsstrukturen, eine klare Markenstrategie und eine proaktive Kommunikation gegenüber Stakeholdern und Nachfrager:innen der kaufmännischen Bildungsangebote.

Die SKKAB hat im Rahmen des Strategieprozesses eine Kommunikationsstrategie skizziert ([09\\_AP9\\_SKKAB\\_Kommunikationsstrategie\\_2023\\_Version\\_2.1](#)). Sie beschreibt, welche strukturellen Anpassungen für eine Professionalisierung der Kommunikation erforderlich sind. Auf dieser Basis kann ein Kommunikationskonzept mit Massnahmen entwickelt werden.

### **Markenstrategie**

Eine klare Markenstrategie ist die Grundlage für einen selbstbewussten Auftritt. Die SKKAB will künftig im kaufmännischen Berufsfeld eine Führungsrolle übernehmen. Der Name muss diesen Anspruch zum Ausdruck bringen.

#### **Vorschlag Namenswechsel**

- Kaufmännische Bildung Schweiz (KBS)
- Formation Commerciale Suisse (FOCOS)
- Formazione Commerciale Svizzera (FOCOS)

In Deutsch sollte auch der genderneutrale Name «Bildung Kaufleute Schweiz» (BIKAS) geprüft werden.

Parallel zum Namenswechsel ist die Vereinheitlichung des Auftritts angezeigt. Zurzeit bewirtschaftet die SKKAB die eigene [Marke](#) sowie die Marke «[kaufmännische-grundbildung](#)» und entsprechend zwei Websites.

#### **Einheitlicher Markenauftritt**

Die Marke «kaufmännische-grundbildung» wurde mit Blick auf die neue kaufmännische Grundbildung geschaffen. Sie ist aussenorientiert und kann problemlos als neue Einheitsmarke weiterentwickelt werden. Das würde – im Sinne der Ressourceneffizienz – die Zusammenlegung der beiden Websites ermöglichen.

#### **Stakeholder-Kommunikation**

Die Kommunikation mit den zentralen Anspruchsgruppen der SKKAB wurde bereits im Hinblick auf die neue kaufmännische Grundbildung intensiviert. Eine vollständige Stakeholderliste mit Bezeichnung der Verantwortlichkeiten für die Ansprache, die Periodizität der Ansprache und die Kommunikationsweise, wurde im Rahmen der Strategie erstellt ([08\\_AP9 Stakeholder-Management V2](#)).

#### **Infos aus dem Vorstand**

Neben dem bestehenden Newsletter wird von den Branchen insbesondere eine regelmässige Information aus dem Vorstand gewünscht.

#### **Imagekommunikation**

Offen bleibt die Frage, ob die SKKAB Imagekommunikation betreiben soll – also ein branchenübergreifendes Berufsmarketing. Diese Frage soll im künftigen Ressort Kommunikation geprüft werden.

---

### **Anträge des Vorstands zuhanden der Delegiertenversammlung**

Der Vorstand empfiehlt einen Namenswechsel, die Vereinheitlichung des visuellen Auftritts und die Zusammenlegung der beiden Websites.

---

## 4. Weiteres Vorgehen

- Am 11. Mai tagt der Vorstand und berät alle AP nochmals; die Unterlagen werden für die Konsultation freigegeben.
- Von Mitte Mai bis Juli wird die Strategie SKKAB 2030 mit allen Ergebnissen aus den AP im vorliegenden Strategiebericht in die Konsultation bei den Branchen und Trägerschaften geschickt.
- Wenn möglich zeitgleich sollen die Revisionen der Statuten und des Geschäftsreglements in die Konsultation geschickt werden.
- Bis zum Herbst sollen Vorschläge für die Besetzung des Präsidiums und der Gremien gemacht werden.
- Am 24. August 2023, 9.15 – 12.15 Uhr, OKGT Zürich, findet eine weitere Branchenklausur zur Konsolidierung der Strategie statt.
- Am 28. September 2023 wird die Strategie mit Teil 1 und Teil 2 der SKKAB-DV zur Genehmigung vorgelegt. Weiter sollen die Gremien und das Präsidium gewählt werden.
- Die neue Organisation und die Statuten sollen auf den 1. Januar 2024 in Kraft treten.

## 5. Anhänge – Links auf Dokumente

### 5.1 Konfliktlinien

Zielkonflikte, Restriktionen, Konfliktlinien	Lösungen in der Strategie	Stand Arbeiten Mai 2023
Starke SKKAB, welche bei den Verbundpartnern für das Berufsfeld KV ernst genommen wird ◊ Starke Branchen.	Führungsrolle SKKAB mit Einbezug Dach-OdA für Grundbildung im Berufsfeld KV stärken Branchen (mit Lehrbetrieben) im Tagesgeschäft üK und Prüfungen mit guten Rahmenbedingungen stützen.	Neue Organisationsstruktur wird sowohl Mitwirkung Dach-OdA wie auch Branchen stärken.
SKKAB als Trägerin des gesamten Berufsfeldes mit Grundbildung (inkl. Berufsabschluss für Erwachsene) und höhere Berufsbildung (insbesondere HFW) ◊ SKKAB ausschliesslich für Grundbildung, bzw. sogar nur für EFZ, da Branchen unterschiedlich.	Wurde im Strategieprozess geklärt: SKKAB steuert das gesamte Berufsfeld in der Grundbildung; es steht den Branchen frei, EBA oder Berufsabschluss für Erwachsene anzubieten; höhere Berufsbildung könnte später ein Ziel sein; Boot soll aktuell nicht überladen werden.	Umsetzung in die Zielsetzungen erfolgt
Dach-OdA, Lehrbetriebe, Unternehmen, Schulen sollen von der SKKAB bewirtschaftet werden ◊ Diese sollen durch die Branchen einbezogen werden.	Für Weiterentwicklung Berufsfeld KV in der Grundbildung ist Dialog bzw. Einbezug Dach-OdA (als Vertreter der Unternehmen) sowie Schulen essentiell. Daher sind sie auch unter den primären Stakeholder berücksichtigt. Branchen müssen Lehrbetriebe und Schulen im operativen Tagesgeschäft begrüßen > Rollenklärung im Teil 2 Strategie.	Dach-OdA und Unternehmen sollen im Rahmen der neuen Organisation besser eingebunden werden. Die Schulen und Lehrbetriebe werden primär über die Branchenverbände einbezogen.
Vorstand SKKAB ist mit operativen Problemen zu stark belastet, strategische Fragen, Verbundpartnerschaft, kommen zu kurz.	Klärung der Aufgaben, Rollen SKKAB/Branchen und Klärung der Organisation > Teil 2 Strategie.	Dem Aspekt wurde in der neuen Organisation Rechnung getragen.

<b>Zielkonflikte, Restriktionen, Konfliktlinien</b>	<b>Lösungen in der Strategie</b>	<b>Stand Arbeiten Mai 2023</b>
Hohe Erwartungen bezüglich Dienstleistungen SKKAB Branchen, Qualitätssicherung (Art. 29 BiVo), Subventionen üK <> Branchen müssen selbst funktionieren, finanzielle Restriktionen.	Im Grundsatz geklärt: SKKAB setzt Rahmenbedingungen und überwacht, Umsetzungsverantwortung bei Branchen; Vertiefung bei Rollen und Prozessen in Teil 2	Wurde so in den Prozessen und in den AKV berücksichtigt.
Neue Aufgaben der SKKAB <> knappe finanzielle und personelle Ressourcen, unterschiedliche Auffassungen bezüglich Bildungsinhalte und Umsetzung.	Der Strategieprozess unter Einbindung der Branchen ist wichtig: Es geht um die Klärung welche Aufgaben letztlich mit welchen Finanzen und Personal wahrgenommen werden. Die vorhandenen (und allenfalls zusätzliche) Mittel müssen so effizient und effektiv wie möglich eingesetzt werden; über die Kosten der zu erbringenden Leistungen muss Transparenz herrschen > Rollenklärung, Prozesse, schlanke Organisation, Finanzplanung Teil 2 der Strategie.	Die Ergebnisse aus den AP1 bis 3 zeigen die Fülle der Aufgaben und die Komplexität der Prozesse auf. Der DV sollen künftig die Jahresplanung (Leistung) und die Ressourcen (Finanzen, Personal) vorgelegt und diese im Rahmen einer Mehrjahresfinanzplanung zur Genehmigung beantragt werden.
Finanzierung der Grundleistungen <> Finanzierungen nach bezogenen Dienstleistungen.	Frage des Finanzierungsmodus (Grundbeitrag, Pro-Kopf-Beitrag Lehrverhältnis) muss in Teil 2 der Strategie geklärt werden; alle Branchen sind auf starke Grundleistungen der SKKAB angewiesen und sollten sich zur Finanzierung committen.	Die Eckwerte für die neue Finanzierung wurden geklärt und liegen vor.
Infovorteil für Branchen, welche im Vorstand vertreten sind <> Mangelnde Info für Branchen ausserhalb des Vorstands.	Infokanäle prüfen, Kommunikation und Einbezug aller Branchen verbessern > strategisches Ziel formuliert, Umsetzung Teil 2.	Die neue Organisation verbessert die Mitwirkung der Branchen. Zudem soll die interne Kommunikation ausgebaut werden.

## 5.2 SWOT-Analyse

Zusammenfassung der SWOT-Analyse (siehe Hinweis in Kapitel 2.3)

<b>Stärken (Strengths)</b>	<b>Schwächen (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Netzwerk mit Verankerung der Branchen (APB)</li> <li>• Grösse, Gewicht, Einfluss, starke Stimme gegen aussen</li> <li>• Aufrechterhaltung der Branchenvielfalt</li> <li>• Milizarbeit mit hoher Professionalität (Know-how)</li> <li>• Strukturen, Personal, schlanke Organisation</li> <li>• Gestaltungsspielraum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Wahrnehmung, Transparenz Aufgaben und Nutzen</li> <li>• Kommunikation (Ressourcen)</li> <li>• Systemwissen, Wissensgefälle Branchenvertreter</li> <li>• Komplexität, Trägheit, «Verstaubtheit»</li> <li>• Repräsentation der Dachverbände, Unternehmen, lateinische Schweiz, Image («Strukturproblem»)</li> <li>• Personelle Ressourcen</li> <li>• Finanzielle Ressourcen</li> </ul>
<b>Chancen (Opportunities)</b>	<b>Risiken (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guter Zeitpunkt für Neuausrichtung: Umsetzung Reform, Gestaltungsspielraum, Wille, Dynamik Berufsbildung 2030</li> <li>• Mit der aktuellen Reform wurden Voraussetzungen geschaffen für künftige Berufsentwicklungsprozesse</li> <li>• Druck zur Veränderung und Verantwortung</li> <li>• Rollen- und Aufgabenklärung</li> <li>• Steigende strategische Relevanz der SKKAB</li> <li>• Know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung</li> <li>• Grenzen der Milizarbeit</li> <li>• Auseinanderdriften von aktiven/passiven Mitgliedern</li> <li>• Fehlende interne Akzeptanz</li> <li>• Komplexität der Aufgaben</li> <li>• Branchenorientierung mit unterschiedlichen Bedürfnissen</li> <li>• Konkurrenz</li> </ul>

### Handlungsbedarf aus der SWOT-Analyse (Einschätzung Vorstand)

- Strategische Rolle der SKKAB als Trägerin der kaufmännischen Grundbildung in der Verbundpartnerschaft stärken, unter Einbezug Dachverbände (v.a. SAV, sgv, KFMV) und Unternehmen/Lehrbetriebe
- Einbezug der Mitglieder und Kommunikation verbessern, mit Ziel Wahrnehmung schärfen; Kultur der Zusammenarbeit (Hol- und Bringschuld) und Koordination verbessern (SKKAB-internes QS)
- Strategische (Berufsentwicklung) und allenfalls auch operative Zusammenarbeit (Synergien nutzen) mit anderen Berufsverbänden und Trägern der beruflichen Grundbildungen verstärken (z.B. ICT-Berufsbildung Schweiz)
- Finanzielle und personelle Ressourcen sicherstellen: Effizienz steigern, Priorisierung
- Klärung der Erwartungen an die SKKAB und Aufgabengestaltung
- Laufende Beobachtung, Monitoring Bildungslandschaft
- Know-how-Sicherung im Zuge des Wechsels in der Geschäftsstelle infolge Pensionierung



- Vertretung lateinische Schweiz ausbauen und Bedürfnisse der Regionen besser berücksichtigen (z.B. SOG-Modelle, Sprachenfragen)
- SKKAB zur Kollaboration der Branchen nutzen, dort wo Synergien sinnvoll sind, z.B. über gemeinsame Standards (Qualitätsentwicklung), Unterstützung durch digitale Hilfsmittel
- Berufsmarketing, Kommunikation, Imagebildung ausbauen. Ziel: Ausbildungsbereitschaft Lehrbetriebe halten, Berufsimage bei Jugendlichen hochhalten (Arbeitsteilung SKKAB, Branchen und Unternehmen/Lehrbetriebe)

## 5.4 Strategische Handlungsfelder und Stossrichtungen

(siehe Hinweis in Kapitel 3.2)

Strategisches Handlungsfeld	Strategische Stossrichtung (strategische Zielsetzung)
SH1: Berufsentwicklung und Innovation ermöglichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die für den Beruf der Kaufleute relevanten Veränderungen in der Arbeitswelt werden zusammen mit den Mitgliedern proaktiv verfolgt (Monitoring).</li> <li>• Innovative Entwicklungen werden frühzeitig erkannt, geprüft und nach Möglichkeit in Pilotumsetzungen gefördert.</li> <li>• Dazu wird ein geeignetes Austauschgefäss mit Vertretungen der Verbundpartner und der drei Lernorte geschaffen. Die Erkenntnisse aus den Arbeiten fliessen in den Vorstand, in die Kommission Berufsentwicklung und Qualität und damit in die Anträge an die Verbundpartner ein.</li> <li>• Die Organisation und Prozesse der SQKB EFZ und EBA sind an die neuste BiVo und die neue Strategie der SKKAB angepasst.</li> </ul>
SH2: Koordinierte Umsetzung und Qualität fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die SKKAB übernimmt die Trägerverantwortung für das gesamte kaufmännische Berufsfeld (EFZ, EBA, alle Ausbildungsformen und Wege zum EFZ), mit transparenter Finanzierung. Der Prozess erfolgt im Rahmen eines institutionalisierten Dialogs mit der IGKG Schweiz.</li> <li>• Die Qualität der überbetrieblichen Kurse der Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (APB) ist gemäss Art. 29 BiVo sichergestellt.</li> <li>• Eine physische und eine digitale Plattform stellen den Erfahrungsaustausch unter den APB sicher.</li> <li>• Datenschutz-, Datensicherheits- und Datenaustauschfragen sind geklärt.</li> </ul>
SH3: Einbindung der Stakeholder verbessern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bedürfnisse der für die Berufs- und Qualitätsentwicklung relevanten Stakeholder werden im Dialog ermittelt und fliessen in die Arbeiten der SKKAB ein.</li> <li>• Die Sprachregionen werden aktiv in die Organisationsstrukturen der SKKAB eingebunden.</li> <li>• An regelmässigen Netzwerkanlässen wird der Austausch gefördert, insbesondere unter den Mitgliedern.</li> <li>• Die Zusammenarbeit mit Berufsverbänden und Trägern von verwandten Berufen ist aufgebaut.</li> </ul>

<p>SH4: Begeisterung für kaufmännische Ausbildung wecken</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Kommunikationskonzept zeigt auf, wie die SKKAB wirkungsvoll und abgestimmt auf die APB, den Kaufmännischen Verband sowie die Unternehmen/Lehrbetriebe die Kommunikation sicherstellt. Die Synergien unter den Branchen sind zu nutzen.</li> <li>• Die Information und Kommunikation ist so aufbereitet, dass die Marke der kaufmännischen Grundbildung sichtbar und erfahrbar ist und die verschiedenen Stakeholder in ihrer Kommunikation optimal unterstützt werden.</li> </ul>
<p>SH5: Organisationsentwicklung und Ressourcen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Organisation der SKKAB stellt die Umsetzung der Strategie 2030 sicher. Dabei sind die strategische Steuerung der SKKAB zu stärken und die operative Rolle der Branchen sicherzustellen.</li> <li>• Die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV) der SKKAB-Organe und der Branchen sind geklärt und werden verbindlich gelebt.</li> <li>• Die finanziellen und personellen Ressourcen sind sichergestellt. Neue Aufgaben sind nach Möglichkeit über Einsparungen durch Effizienzsteigerungen sowie Verzichtsplanung zu finanzieren.</li> <li>• Die Nachfolge der SKKAB-Geschäftsleitung wird im Rahmen des Mandatsvertrages zwischen der SKKAB und der IGKG Schweiz rechtzeitig rekrutiert und professionell eingeführt.</li> </ul>

## 5.5 SWOT-Analyse zur Finanzierung der SKKAB

(Siehe Hinweis in Kapitel 3.6)

<b>Stärken (Strengths)</b>	<b>Schwächen (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sockelbeitrag sichert Grundbeitrag je APB = Solidaritätsbeitrag</li> <li>• Lehrverhältnisbeitrag berücksichtigt variabler Beitrag je Branchengrösse</li> <li>• Bereitschaft bei Branchen für Grundbeitrag / variabler Beitrag ist vorhanden bzw. hat sich bewährt</li> <li>• einfaches und transparentes Finanzierungsmodell</li> <li>• jährliche Finanzierungsbeiträge sind transparent, werden jährlich an DV abgeholt</li> <li>• SKKAB als Verein ist kostendeckend aufgestellt</li> <li>• Sonderbeiträge SOG – es zahlt, wer mitwirkt</li> <li>• Veränderungen können rasch in Finanzierung erfasst werden (da jährliche Betrachtung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle APB sind auf starke Grundleistungen der SKKAB angewiesen, Commitment betreffend Finanzen fehlt</li> <li>• Grundleistung der SKKAB = Sicherung der Trägerschafts- / OdA-Arbeit ≠ Nicht primär eine direkte Grundleistung/Gegenleistung für APB bzw. deren Mitgliederbeitrag</li> <li>• Leistungen der SKKAB nicht immer greifbar und genügend kommunizierbar</li> <li>• Gegenleistungen für den Finanzierungsbeitrag nicht für alle APB transparent (insbesondere für APB, die nicht im Vorstand vertreten sind)</li> <li>• Argument der grossen Branchen: Sie tragen in absoluten Zahlen hohe Finanzierungsbeiträge und hohe personelle Eigenleistungen</li> <li>• Argument der kleinen Branchen: Sie leisten pro Lehrverhältnis hohe Mitgliederbeiträge</li> <li>• keine nachhaltige Lösung / Finanzierung</li> <li>• knappe finanzielle Ressourcen, Liquidität des Vereins</li> <li>• bis dato keine Mehrjahresplanung der Finanzierung (keine Planungssicherheit)</li> <li>• keine Reserven für künftige Projekte / Revisionen</li> </ul>
<b>Chancen (Opportunities)</b>	<b>Risiken (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• heutiges Finanzierungsmodell ausbalanciert mit Stimmrecht an DV</li> <li>• Der Sockelbeitrag ist eine Chance. Eine Chance, die Ressourcen für die Trägerschaft und die damit verbundenen Aufgaben gegen aussen und innen zu finanzieren. Davon profitieren letztendlich auch die üK-Anbieter (Branchen)</li> <li>• Der starke Sockelbeitrag von 50 % gibt eine gewisse Stabilität zur Finanzierung der Grundleistungen und macht Trittbrettfahrer weniger attraktiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tragbarkeit des Mitgliederbeitrags für kleinere Branchen nicht mehr möglich bzw. finanzierbar</li> <li>• Veränderung des Finanzierungsmodells kann neue «Gewinner» bzw. «Verlierer» schaffen</li> </ul>