

Urs Barandun



BB – Be Better

Ausgabe 2002/2003



Die Aktualität wird durch Neuerscheinungen dieses Buches in Abständen von ca. 2 Jahren gewährleistet.

#### Konventionen

1. Zur weiblichen und männlichen Rechtschreibform: Die männliche Form wird auch für die Nennung der weiblichen Form verwendet.
2. Zum Begriff «Unternehmen»: Bei manchen Nennungen des Begriffes «Unternehmen» sind die damit verbundenen Beschreibungen auch auf Organisationen anwendbar, welche kein nach privatrechtlichen Kriterien organisiertes Unternehmen darstellen. Beispiele: Gemischtwirtschaftliche Unternehmen, Organe des öffentlichen Sektors (öffentliche Betriebe, Verwaltungen, Schulen, Gerichte usw.), Verbände. Im Text wird aus Gründen der Übersichtlichkeit nur der Begriff «Unternehmen» verwendet. Der Leser wird aber leicht beurteilen können, ob eine bestimmte Beschreibung auch auf andere Organisationen anwendbar ist.

---

Wir ertrinken in Informationen,  
aber wir hungern nach Wissen.  
(John Naisbitt)

---

#### Autor



Urs Barandun  
Dipl. Ing. ETH,  
Executive MBA HSG

#### Co-Autor

Jürg Baumberger  
Dipl. Ing. ETH,  
Executive MBA HSG

Beide Autoren verfügen über eine mehrjährige Erfahrung in Management und Beratung. Sie sind hauptsächlich im internationalen Umfeld aktiv und mit verschiedenen Kulturkreisen vertraut. Die Kernkompetenz der beiden Autoren ist die Lösung von Aufgabenstellungen in Management und Marketing sowie das Coaching der beteiligten Geschäftspartner.

Urs Barandun und Jürg Baumberger sind die Gründer und Inhaber der B&B GAIN AG, CH-8050 Zürich, und der B&B MMC, U.A.E.-Dubai, <http://www.bbgain.com>.

#### Co-Autoren

Alfred Egger	Wirtschaftsprüfer	Interconsulta, Zürich
Dr. Peter Lutz	Rechtsanwalt, LL.M.	Lutz Rechtsanwälte, Zürich

#### Karikaturen

Hans Moser	Karikaturist	Laax
------------	--------------	------



### ADSL: Asymmetric Digital Subscriber Line

Die ADSL-Technologie gehört zur Familie der xDSL-Technologien. Diese modemähnlichen Technologien erfordern an beiden Enden des Kupferdrahtes ein DSL-System. Die Besonderheit dieser Technologien liegt darin, dass das bestehende, im Haus installierte Telefonkabel für den breitbandigen Zugang zum Datennetz verwendet wird. ADSL nutzt auch jenen Frequenzbereich des Telefonkabels, der bisher ungenutzt blieb. Dadurch wird das gesamte Übertragungsspektrum von Kupferleitungen verfügbar. Analoge oder digitale Sprach- oder Datensignale können neben ADSL-Daten gleichzeitig über dasselbe Kabel laufen. Wer über ADSL verfügt, kann also zum Beispiel telefonieren oder faxen und zur gleichen Zeit um ein Vielfaches schneller als bisher im [Internet](#) surfen. Siehe auch [ISDN](#) (Integrated Services Digital Network).

### Advisory Board

Beratender Ausschuss. Ein in der Regel aus hochkarätigen Mitgliedern zusammengesetztes Gremium, welches innerhalb einer festen Organisation ad hoc oder ständig eingesetzt wird. Aufgabe des Advisory Board ist die Beratung der ausführenden Organe (Management), allenfalls die Vorbereitung deren Beschlüsse. In der ursprünglichen Form hat das Advisory Board keine Mitbestimmungsrechte, sondern lediglich beratende Stimme. Je nach Besetzung hat seine Stellungnahme grösseres oder kleineres Gewicht. Es ist im Einzelfall möglich, dem Advisory Board oder einzelnen Mitgliedern weitergehende Mitwirkungsrechte zu erteilen.

### Affiliated Company

Verwandte Gesellschaft, zum Beispiel [Subsidiary](#) oder Schwestergesellschaft. In einem Konzern sind mehrere Unternehmen rechtlich zwar eigenständig organisiert, wirtschaftlich aber unter einheitlicher Leitung (Muttergesellschaft) zu einem Gesamtunternehmen zusammengefasst. Die Gesellschaften sind durch Beteiligungen miteinander verflochten. Die einheitliche Leitung kann auf einer hundertprozentigen Beteiligung basieren. Möglich ist aber auch eine blosse Mehrheits- oder gar eine kontrollierende Minderheitsbeteiligung, in Kombination mit vertraglichen Regelungen.

### Amendment

Zusatzartikel, Nachtragsgesetz. Werden einem bereits unterzeichneten Vertrag oder einem bestehenden Gesetz eine oder mehrere Bestimmungen angefügt oder Bestimmungen geändert, so heissen diese zusätzlichen oder geänderten Bestimmungen «Amendment». In aller Regel wird im Amendment genau festgehalten, welche Artikel oder Bestimmungen des bestehenden Regelwerkes ersetzt oder ergänzt werden. Das Amendment teilt in der Folge das rechtliche Schicksal des geänderten oder ergänzten Vertrags respektive Gesetzes.

### Antitrust

Als Antitrustmassnahmen werden diejenigen Massnahmen bezeichnet, welche wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen oder wettbewerbsbeschränkendes Verhalten bekämpfen. Als wettbewerbsbeschränkend gelten Verträge und Beschlüsse, die Unternehmen – oder Vereinigungen von Unternehmen – zu einem gemeinsamen Zweck schliessen, soweit diese die Leistungen von Konkurrenten durch Beschränkung des Wettbewerbs beeinflussen. Unter Kartellabreden fallen auch aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, welche bestimmt oder geeignet sind, den Wettbewerb zu Lasten Dritter, zum Beispiel Abnehmer, zu verhindern, einzuschränken oder zu verfälschen. Das Wesen des Kartells ergibt sich daraus, dass durch koordiniertes Verhalten auf dem Markt der Wettbewerb unter den teilnehmenden Unternehmen ausgeschlossen oder eingeschränkt wird. Klassische Beispiele sind Absprachen der Unternehmen über den Preis, Abnahme- oder Produktionsmengen sowie die Aufteilung der Märkte nach geografischen Kriterien. Als Folge von Kartellen ist eine allgemeine Verschlechterung der Position der Marktgegenseite festzustellen, da Alternativen verloren gehen.

Sowohl im angelsächsischen als auch im europäischen Rechtsraum besteht ein grundsätzliches Kartellverbot, wonach derartige Absprachen verboten sind und mit Nichtigkeit sanktioniert werden. In der Regel gibt es eine Reihe von tolerierten Ausnahmen, da gewisse Absprachen durchaus positive Auswirkungen haben können. Der Begriff des Antitrust hat nichts mit [Trust](#) zu tun. Siehe auch [Mergers & Acquisitions](#), [Takeover](#).

### Area Manager

Der Area Manager vertritt die operative Kompetenz eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe in einem klar umrissenen geografischen Gebiet. Er ist verantwortlich für die Erfüllung der kommerziellen Zielsetzungen (Gewinn- und Verlustrechnung) und rapportiert an die Unternehmensleitung.

### ASP: Application Service Provider

ASP sind Unternehmen, welche ihren Kunden (Unternehmen) die Nutzung von spezifischen Softwareapplikationen über eine monatliche Mietgebühr anbieten. So bietet zum Beispiel ein ASP die Nutzung von Software für die Erstellung der Lohnabrechnungen an. ASP ist somit eine Möglichkeit des [Outsourcing](#): Anstelle des Kaufs und des Unterhalts von Softwareapplikationen können die Unternehmen einen Vertrag mit einem ASP abschliessen. Die Applikationen sind in einem Rechenzentrum abgelegt, der Zugriff erfolgt via [Internet](#) oder über ein [VPN](#) (Virtual Private Network).

### Assessment

Einschätzung, Bewertung, Beurteilung. «Assessment Center Method»: Ein Verfahren im [Executive Search](#), um Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften von Nachwuchs- und Führungskräften zu beurteilen.

### Asset Allocation

Gliederung eines Portefeuilles nach den verschiedenen Anlagearten (Aktien, Obligationen, Geldmarktpapiere). Zusätzliche Aufteilung nach geografischen Kriterien, nach Währungen und Risikogruppen.

### Asset Stripping

Kauf eines Unternehmens als Ganzes mit anschliessendem, Gewinn bringendem Wiederverkauf bestimmter Unternehmensteile. Beispiel: Verkauf von Immobilien. Siehe auch [Leveraged Buyout](#), [Raider](#).

### Audit

Revision. Man unterscheidet zwischen «Internal Audit» und «External Audit». Ferner wird auch zwischen «Financial Auditing», «Operational Auditing» und «Management Auditing» unterschieden:

### Financial Auditing

Die klassische Buch- und Ergebnisprüfung, mit Einschluss der Überprüfung von Bilanz- und Erfolgsrechnung, Anhang, Mittelflussrechnung und Inventar. Die interne Revision ist nur ein Teil des «Internal Audit». Die Ernennung einer externen und unabhängigen Revisionsstelle wird regelmässig durch die entsprechende Gesetzgebung vorgeschrieben. Umgekehrt nimmt die externe Revisionsstelle nicht alle Aufgaben eines «External Audit» wahr. Dafür stehen dem Unternehmen neben der Revisionsstelle auch Beratungsgesellschaften zur Seite.

### Operational Auditing

Systemrevision. Im Mittelpunkt steht hier die Analyse der betrieblichen Ablaufprozesse. Diese Analyse erlaubt Rückschlüsse auf die Zweckmässigkeit der Organisation und des Weisungswesens.

### Management Auditing

Revision der Geschäftsleitungsaktivitäten. Hier werden Qualität und Zweckmässigkeit der Entscheidungshilfen und -grundlagen sowie die Art und Verfügbarkeit von Informationen überprüft.

### Audit Committee

Überwachungs-, Revisionsausschüsse. Ausschüsse von natürlichen Personen, zum Beispiel Verwaltungsräten, die selbst nicht im betreffenden Unternehmen operativ tätig sind und deren Aufgabe in der Überwachung von Rechnungslegung und Revision besteht. Wirkung: Förderung der Unternehmensführung und Stärkung der Unabhängigkeit sowohl der internen wie der externen Revision.

### Badwill

Von Badwill spricht man, wenn die Differenz zwischen dem Ertragswert (künftiger, hochgerechneter Wert) und dem Substanzwert (aktueller Wert) eines Unternehmens negativ ist. Gegensatz: [Goodwill](#).

## Balanced Scorecard

1 ►

«Balanced Scorecard» ist ein MIS (Management Information System), welches die Umsetzung von Unternehmensstrategien auf der operativen Ebene unterstützt. Die Anwendung von Balanced Scorecard setzt voraus, dass die Strategie und die strategischen Ziele offiziell und klar definiert sind. Auf dieser Basis werden mittels Balanced Scorecard vier Unternehmensdimensionen betrachtet: Kunden, Finanzen, Prozesse (Ablauforganisation des Unternehmens) sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. Abgeleitet von den strategischen Zielen werden auf der operativen Ebene für die einzelnen Dimensionen Ziele und entsprechende Kennzahlen definiert, wobei sowohl finanzielle wie auch nicht-finanzielle Kennzahlen definiert werden. Dabei gilt der Grundsatz «weniger ist mehr»: In der Regel sind vier bis sechs Kennzahlen pro Dimension respektive ein Total von maximal 25 Kennzahlen ausreichend, um ein unternehmensweites, konsistentes System von Kennzahlen zu begründen. Die Kennzahlen werden derart definiert, dass die Wirkung-Ursachen-Zusammenhänge berücksichtigt sind. Beispiel: Ein strategisches Ziel in der Dimension «Kunde» (zum Beispiel «Kundentreue erhöhen») kann nur dann erreicht werden, wenn man die potenziellen Ursachen für untreue Kunden einwandfrei lokalisiert hat. Ist etwa die Servicequalität ausschlaggebend, so liegt es auf der Hand, dass die Ursachen in der Dimension «Prozesse» lokalisiert sind. Die Gesamtheit solcher Zusammenhänge muss bekannt sein, bevor die einzelnen Kennzahlen der vier Dimensionen definiert werden.

Balanced Scorecard ist ein Instrument, um die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens integrierend und ausgewogen zu messen. Dies im Gegensatz zur herkömmlichen Sichtweise, welche sich primär oder gar ausschliesslich auf Finanzkennzahlen abstützt. Die erfolgreiche Einführung von Balanced Scorecard setzt voraus, dass dieses Instrument als Bestandteil des Controlling verankert wird.

## Bear

Bezeichnet das Verhalten von Anlegern, die an den Wertpapier-, Devisen- oder Warenmärkten fallende Preise erwarten. Dabei werden Wertpapiere, Devisen oder Güter eher verkauft als gekauft. Gegensatz: Bull.

## Benchmarking

«Messen am Klassenbesten». Systematischer und kontinuierlicher Vergleich der Leistung (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse) des eigenen Unternehmens mit der Leistung der erfolgreichsten Konkurrenten oder mit Unternehmen ausserhalb der Branche, die in einem bestimmten Bereich zur Weltspitze gehören («Best in Class»). Die beste Ausführungspraxis («Best Practice»), die ein Unternehmen innerhalb oder ausserhalb der Branche findet, wird als «Benchmark» (Leistungsvorgabe) definiert. Diese Leistungsvorgabe gilt es durch gezielte Massnahmen zu erreichen oder zu übertreffen. Für Benchmarking-Untersuchungen kommen die Aktivitäten der gesamten Wertschöpfungskette, aber auch die den Wertschöpfungsprozess unterstützenden Bereiche wie zum Beispiel das Personalwesen (Human Resources), Technologieentwicklung usw. in Frage.

## Bid Bond

Bietungsgarantie. Begriff der Exportfinanzierung (auch «Tender Guarantee» genannt). Eine Bank garantiert durch den Bid Bond im Auftrag des Anbieters die Zahlung eines Teils des Offertpreises (an den Auftraggeber) für den Fall, dass der Anbieter nach erfolgter Annahme der Offerte durch den Auftraggeber nicht bereit oder nicht in der Lage sein sollte, die vertraglich vereinbarten Leistungen zu erbringen.

## Blue Chip

Aktien eines grossen, erstklassigen börsenkotierten Unternehmens. Merkmale solcher Unternehmen sind: Hohe Ertragskraft, solide Finanzierung, weitblickende Geschäftspolitik, hohes Wachstumspotenzial, nationale und internationale Konkurrenzfähigkeit.

## Board of Directors

Verwaltungsrat, Vorstand. Das Board of Directors ist die Exekutive innerhalb der Aktiengesellschaft. Es wird durch die Generalversammlung gewählt. Auf Grund der statutarischen und reglementarischen Organisation kann neben dem Verwaltungsrat/Vorstand eine Direktion oder Geschäftsleitung treten, an welche die Geschäftsführung delegiert wird. Solange die Geschäftsführung nicht übertragen ist, ist sie Aufgabe des Board of Directors, welches darüber

hinaus eine Reihe von unentziehbaren Kompetenzen und Aufgaben (siehe auch [Corporate Governance](#)) hat:

- Oberleitung der Gesellschaft (Festlegen der Ziele der Unternehmenspolitik; Wahl der Mittel; Bereitschaft zum aktiven Eingreifen, falls Aktivitäten aus dem Ruder zu laufen drohen)
- Organisationsverantwortung (wer ist wem unterstellt, wer hat was zu tun, wer hat wem Bericht zu erstatten)
- Finanzverantwortung (Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung)
- Wahl und Abberufung der Geschäftsleitung. Siehe auch [CEO](#) (Chief Executive Officer)
- Oberaufsicht (normative und betriebswirtschaftliche Beaufsichtigung)
- Erstellen des Geschäftsberichtes und Vorbereitung der Generalversammlung

Je nach Rechtsordnung steht dem Exekutivorgan (Verwaltungsrat/Vorstand) ein Aufsichtsrat («Supervisory Board») mit überwachender Funktion gegenüber. Man spricht in diesem Fall von einem «Dual Board System». Dieses System wird namentlich in Deutschland und in Holland angewendet. Die relevanten EU-Richtlinien erlauben beide Systeme. Die detaillierten Pflichten von Verwaltungsrats-, Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern ergeben sich aus der für die konkrete Gesellschaft anwendbaren Rechtsordnung. Das Board of Directors trifft sich mehrmals jährlich in definierten Intervallen; die einzelnen Mitglieder haben Anspruch auf eine Entschädigung.

### Bottom Up Approach

Aktiver Einbezug der Meinungen und Vorschläge von Mitarbeitern bei Vorgängen wie zum Beispiel → «[Ziele setzen](#)», Planung, Gestaltung, Ideenfindung. Der Bottom Up Approach funktioniert nur dann, wenn die [Corporate Culture](#) dies zulässt. Wenn die Zeit knapp ist, zum Beispiel in Krisensituationen, ist vom Bottom Up Approach abzusehen. Gegensatz: [Top Down Approach](#).

### Branch

Filiale, Geschäftsstelle. Eine Branch ist rechtlich und wirtschaftlich abhängig von der Muttergesellschaft. Siehe auch [Subsidiary](#).

### Branding

Markenführung. Für die richtige Wahrnehmung eines Unternehmens, Produktes oder einer Dienstleistung ist es sehr wichtig, wie diese positioniert sind. Dabei wird immer wieder von der Frage ausgegangen: Was zeichnet das Unternehmen, das Produkt oder die Dienstleistung aus (sprich: Marke). Was für eine Wertigkeit hat sie? Je nach emotionaler Ausprägung des Markenwerts (zum Beispiel exklusiv, trendig, traditionell, sportlich usw.) muss die grundsätzliche Strategie darauf ausgerichtet sein, die entsprechende Empfindung zu beeinflussen (optimale Markenführung). Wenn es um den Aufbau einer Marke geht, spricht man auch von «Imagewerbung». Siehe auch [Corporate Design](#).

### Brandlabeling

Markengebung. Klassischerweise Namensgebung für ein Produkt, welches in «Billiglohnländern» hergestellt wird, jedoch mit der Marke des Auftraggebers aus einem anderen Herstellungsland versehen wird. Beispiel: Harley-Davidson-Handschuhe, die in Taiwan produziert, mit dem «Original Label» versehen, aber über die definierten Vertriebskanäle von Harley Davidson als Eigenerzeugnis verkauft werden. Die Entwicklung, das Design und die Rechte an der Marke von Brandlabels liegen beim Auftraggeber (im Regelfall dem Markenrechtinhaber). Brandlabeling ist auch im [OEM](#) (Original Equipment Manufacturer)-Geschäft an der Tagesordnung.

### Browser

Bezeichnung für die «Client Software», die zur Benutzung des WWWs (World Wide Web) benötigt wird. Der Browser liest die in HTML (Hyper Text Markup Language) vorliegenden Daten ein und stellt sie für den Benutzer grafisch aufbereitet dar. Die bekanntesten Browser sind Netscape und Microsoft Explorer.

### Bull

Bezeichnet das Verhalten von Anlegern, die an den Wertpapier-, Devisen- oder Warenmärkten steigende Preise erwarten. Dabei werden Wertpapiere, Devisen oder Güter eher gekauft als verkauft. Gegensatz: [Bear](#).



### Burn Rate

«Geldverbrennungsrate». Die Burn Rate weist aus, wie viel Kapital ein Unternehmen pro Zeiteinheit benötigt, um die Fixkosten und die durchschnittlich anfallenden variablen Kosten zu decken. Als Zeiteinheit wird meistens der Monat zugrunde gelegt. Der Begriff wird vorwiegend für «Start-up»-Unternehmen verwendet, welche sich einem schnellen Wachstum verschrieben haben. Die Burn Rate ist ein Hinweis auf die betrieblich notwendige Liquidität; sie ist wesentlich für die Bemessung der Finanzierung bis zum Zeitpunkt, da ein junges Unternehmen ausreichend Erträge erzielt. Die Burn Rate ist keine betriebswirtschaftlich anerkannte Finanzkennzahl.

### Businessplan

16 ►

Unternehmensplan, Geschäftsplan. Der Businessplan wird erstmals vor der Gründung eines neuen Unternehmens oder vor dem Aufbau/Ausbau neuer Geschäftsaktivitäten eines bestehenden Unternehmens erstellt; er ist die Basis für die Realisierung einer Geschäftsidee. Die Erstellung eines Businessplans zwingt das Unternehmerteam, sich mit allen Aspekten einer Geschäftsidee und deren Umsetzung in Gewinn bringende Marktleistungen systematisch auseinander zu setzen. Bedeutende Probleme werden dadurch rechtzeitig – sprich bevor Kapital investiert wird – erkannt. Im Extremfall kann das Ergebnis eines Businessplans auch zum Entscheid führen, die beabsichtigte Geschäftsidee nicht oder in einer ganz anderen Form als ursprünglich beabsichtigt zu realisieren.

Das Vorliegen eines professionellen Businessplans trägt wesentlich dazu bei, potenzielle und bestehende Kapitalgeber, aber auch künftige Geschäftspartner von der Attraktivität und der Machbarkeit einer Geschäftsidee zu überzeugen. Die klare und überzeugende Beschreibung, wie durch ein Produkt oder eine Dienstleistung ein bestehendes Problem gelöst wird, ist der wichtigste Punkt jedes Businessplans: Potenzielle Investoren müssen einwandfrei erkennen können, welchen Kundennutzen die Geschäftsidee für welchen Markt erbringt und wie damit nachhaltig Gewinn erwirtschaftet werden kann.

Der Businessplan ist wie folgt zu strukturieren:

1. Zusammenfassung («Executive Summary»)
2. Produkt-/Dienstleistungsidee (Problemlösung)
3. Unternehmerteam
4. Marketing
5. Geschäftssystem und Organisation
6. Umsetzungsplan
7. Risiken
8. Finanzierung

Ergänzend zur klaren Struktur ist darauf zu achten, dass der Businessplan leserfreundlich, aussagekräftig, verständlich und so kurz als möglich formuliert ist.

### Call Center

Das Herz eines Call Centers ist eine hochmoderne Telefonanlage mit speziell ausgebildeten «Call Center Agents». Call Center können eine Vielzahl von gleichzeitigen Anrufen beantworten und parallel dazu eine Vielzahl von Kunden und potenziellen Kunden anrufen. Call Center werden unternehmensintern oder durch externe Spezialisten betrieben.

### Cash Drain

Negativer [Cash Flow](#), das heisst unfreiwilliger Mittelabfluss. Er entsteht, wenn der Verlust grösser ist als der Abschreibungs- und Rückstellungsbedarf.

### Cash Flow

13 ►

Wichtigster Indikator für die Finanzkraft eines Unternehmens. Der Cash Flow entspricht den Mitteln, die einem Unternehmen aus dessen Umsatztätigkeit



im vergangenen Geschäftsjahr zugeflossen sind. Der Cash Flow errechnet sich aus den einnahmewirksamen Erträgen abzüglich der ausgabewirksamen Aufwendungen. Bekannter ist die Formel «Cash Flow = Gewinn + Abschreibungen», wobei diese Berechnung nur für einfache Verhältnisse anwendbar ist (Gewinn und Abschreibungen sind nicht die einzigen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung, die nicht zu einem Abfluss von liquiden Mitteln führen. Beispielsweise bewirken die Bildung und Auflösung von langfristigen Rückstellungen keinen Abfluss liquider Mittel).

### Cash Management

Liquiditätsmanagement. Das Cash Management ist Teil der Finanzbewirtschaftung eines Unternehmens. Die Hauptaufgabe des Cash Managements ist die Planung und Überwachung der Zahlungseingänge und -ausgänge. In vielen internationalen Unternehmen fällt zudem das [Cash Pooling](#) in den Aufgabenbereich des Cash Managements.

### Cash Pooling

Mit dem Ziel der Optimierung des [Cash Managements](#) zentralisieren internationale Unternehmen in der Regel die Kassenbestände der einzelnen Ländergesellschaften und verrechnen die Forderungen an Verbindlichkeiten konzernintern und grenzüberschreitend. Hierzu werden EDV-gestützte Cash-managementsysteme eingesetzt. Beim Cashpooling wird ein unternehmensinterner Liquiditätsausgleich so gewährleistet, dass zur Deckung von Liquiditätslücken Mittel aus anderen internationalen Unternehmensteilen, die Liquiditätsüberschüsse erwirtschaftet haben, bereitgestellt werden. Durch das Cash Pooling kann ein Unternehmen gegenüber den von Banken offerierten Konditionen günstigere Kreditbedingungen schaffen (Gewährung unternehmensinterner Kredite).

### Cash Ratio

Kennzahl, welche die Liquidität ersten Grades angibt.

---


$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$


---

Grober Richtwert: Die Cash Ratio sollte je nach Branche ca. 20% bis 40% betragen. Siehe auch [Current Ratio](#), [Quick Ratio](#).

### CEO: Chief Executive Officer

Generaldirektor, Geschäftsführer. Diejenige Person innerhalb eines Unternehmens, welche die oberste betriebliche Verantwortung trägt. Der CEO wird durch das [Board of Directors](#) ernannt. Er ist verantwortlich für die Erreichung der strategischen Zielsetzungen. Er ordnet die erforderlichen operativen Massnahmen an und überwacht deren Ausführung. Der CEO ist in der Regel dem «Board of Directors» unterstellt und hat diesem zu rapportieren. Ihm ist oft auch der [CFO](#) (Chief Financial Officer) unterstellt. Je nach konkreter Ausgestaltung verfügt der CEO über sehr weitgehende Kompetenzen. Oft verwechseln sich die Konturen zwischen dem Begriff des CEO und des [Managing Directors](#). Soweit der CEO gleichzeitig Delegierter des «Board of Directors» ist, gleicht sich die Verwaltung der Gesellschaft einem «Dual Board System» an: Das «Board of Directors» nimmt die Funktion des Aufsichtsrates wahr, während der CEO über die Vorstandsfunktion (Exekutivgewalt) verfügt.

### CFO: Chief Financial Officer

Finanzchef eines Unternehmens; oberster Verantwortlicher für die Sicherstellung der [Controlling](#)-Funktionen. Der CFO ist unter anderem verantwortlich für die Gestaltung des finanziellen und betrieblichen Rechnungswesens und die Festlegung der Richtlinien für die Unternehmensfinanzierung. Der CFO ist Mitglied der Geschäftsleitung. In grösseren Unternehmen sind dem CFO der Controller und der [Treasurer](#) unterstellt.

### Chairman

Normalerweise der Präsident des [Board of Directors](#) oder Vorsitzender einer juristischen Person; kann auch Vorsitzender eines Gremiums oder Rates sein. Der Chairman ist die oberste Instanz für die Repräsentation nach aussen.

### Change Management

Management des Wandels. Geänderte oder neue Strategien (als Folge von Veränderungen der Unternehmensumwelt) lassen sich nur mit entsprechenden Anpassungen des Unternehmens erfolgreich realisieren. Mit Change

Management wird dieser Anpassungsprozess systematisch angegangen. Change Management führt geeignete Veränderungen des Verhaltens von Personen eines Unternehmens bewusst und mit einer stufenweisen Vorgehensweise herbei:

1. **Auftauen:** Kräfte, die den Status quo unterstützen, werden reduziert
2. **Bewegen:** Entwicklung neuer Einstellungen und Verhaltensweisen, Struktur- und Prozessveränderungen
3. **Einfrieren:** das neue Verhalten stabilisieren

Die Akzeptanz von Change-Management-Programmen wird durch die Kombination des [Top Down Approach](#) mit dem [Bottom Up Approach](#) erhöht.

### **CIM: Computer Integrated Manufacturing**

Der integrierte EDV-Einsatz aller mit der Produktion zusammenhängenden Bereiche eines Unternehmens. Elemente des CIM sind CAD (Computer Aided Design), CAM (Computer Aided Manufacturing), CAP (Computer Aided Planning), CAQ (Computer Aided Quality Control) und PPS (Produktionsplanung und -steuerung).

### **CIO: Chief Information Officer**

Geschäftsleitungsmitglied mit der Verantwortung für die unternehmensweite Bewirtschaftung der Informationstechnologie (IT). Um diese Ressource gezielt und Ertrag steigend einzusetzen, gehen viele Unternehmen dazu über, die oberste IT-Verantwortung durch die Person des CIOs in der Geschäftsleitung zu verankern. Er unterstützt die Geschäftsleitung durch den Einsatz von IT in der Realisierung der Unternehmensstrategie und der unternehmerischen Ziele. Der CIO ist weiter verantwortlich für die zeit- und orts-gerechte Verfügbarkeit von Informationen sowie die Optimierung der IT-Kosten.

### **Clearing**

Bargeldlose Saldierung von einseitigen oder gegenseitigen Forderungen beziehungsweise von Verbindlichkeiten insbesondere zwischen Banken. Die Verrechnung erfolgt über eine zentrale Institution (Bank), auch «Clearing-stelle» genannt. Dies mit dem Ziel, nur die entsprechenden Saldi gutzuschreiben respektive zu belasten. Von Clearing kann man auch bei der

Abrechnung im Terminhandel sprechen oder bei der Freigabe von Gütern (Zollabfertigung).

### **Company Profile**

Das Company Profile soll potenzielle Kunden und Geschäftspartner über die grundsätzlichen Ziele, die Aktivitäten und die Organisation des Unternehmens, in kurzer Form dargestellt, orientieren. Die Gestaltung eines Company Profiles ist zwingend nach den Vorgaben des [Corporate Design](#) auszurichten.

### **Compliance Officer**

Diejenige Person innerhalb eines Unternehmens, welche für die Einhaltung der Gesetze und Vorschriften, namentlich in den Bereichen Bankengesetzgebung, Strafrecht, Insiderrecht, Geldwäschereigesetzgebung, Umweltschutzrecht, zuständig und verantwortlich ist.

### **Continuous Improvement**

12 ►

Laufende Verbesserung; kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP); die Übersetzung des japanischen Begriffs «Kaizen» («Kai» = «Veränderung»; «zen» = «zum Besseren»). Continuous Improvement wurde anfänglich zur kontinuierlichen Verbesserung der Produktqualität eingesetzt. Später wurde das Continuous Improvement auf alle Bereiche eines Unternehmens ausgeweitet. Im Mittelpunkt stehen kleine, aber sich addierende Verbesserungen, die sich im Laufe der Zeit zu einem gewichtigen Wettbewerbsvorteil summieren können. Ziel aller Continuous-Improvement-Massnahmen ist die Optimierung der Faktoren Zeit, Kosten und Qualität. Die Verbesserungen werden in Teams (siehe auch → [«Problemlösungszyklus»](#), → [«Teamarbeit»](#)) erarbeitet. Continuous Improvement setzt eine [Corporate Culture](#) voraus, die Fehler als Chance zur Verbesserung akzeptiert.

### **Controlling**

5 ►

Umfassendes Führungsinstrumentarium eines Unternehmens. Umfasst die Beschaffung, Aufbereitung, Prüfung und Interpretation von Informationen zur Steuerung von Organisationseinheiten auf die gewählten Ziele hin sowie die Koordination des gesamten Informationsflusses. Man versteht darunter die systematische Unterstützung zielorientierter Unternehmensführung durch

Informationen. Neben der sachbezogenen «Vorsorgetherapie» bei Entscheidungen gehört zum Controlling die Philosophie des «Self-Controllings» einer jeden Organisationseinheit.

Eine wichtige Voraussetzung für ein Unternehmen, produktiv, wirtschaftlich, rentabel zu arbeiten und die Liquidität im Griff zu haben, ist die Erstellung eines Kennzahlensystems als Instrument des Controllings. Kennzahlen dienen der Zielfestlegung, der Steuerung sowie der Überwachung (Frühwarncharakter). Kennzahlen alleine führen jedoch noch zu keinen Verbesserungen. Der Controller als «Allrounder» muss das Fachwissen, gepaart mit den festzustellenden Fakten und mit hoher Sozialkompetenz, zur Steuerung des Unternehmens einsetzen. Er sorgt für die Ergebnistransparenz. Der Controller rapportiert in aller Regel dem CFO (Chief Financial Officer).

### Core Business

9 ▶

Kerngeschäft. Das Core Business entspricht jenen Geschäftsbereichen eines Unternehmens, für welche das Unternehmen über das erforderliche Know-how (siehe [Core Competence](#)) verfügt.

### Core Competence

9 ▶

Kernkompetenz. Die Core Competence ist die dauerhafte und eine auf die Leistungen des Unternehmens übertragbare Hauptstärke. Sie ist die Ursache für einen bestimmten Wettbewerbsvorteil. Die Core Competence ist die Hauptstärke, die ein Unternehmen in ihrem [Core Business](#) hat.

### Corporate Behaviour

2 ▶

Verhalten aller Mitarbeiter eines Unternehmens nach innen und nach aussen in Übereinstimmung mit dem [Mission Statement](#). Corporate Behaviour ist Bestandteil der [Corporate Identity](#).

### Corporate Communication

2 ▶

Unternehmenskommunikation. Corporate Communication definiert die Instrumente, die Verfahren und den Kommunikationsstil für die Vermittlung von Botschaften/Informationen an die «Shareholder» (siehe [Shareholder Value Approach](#)) und an die «Stakeholder» (siehe [Stakeholder Value Approach](#)). Corporate Communication ist Bestandteil der [Corporate Identity](#).

### Corporate Culture

3 ▶

Unternehmenskultur. Die Summe von Wertvorstellungen, Überzeugungen, Annahmen und Symbolen, die das Verhalten der Personen eines Unternehmens prägen und dem Unternehmen seine unverwechselbare Identität geben. Die Corporate Culture kann eine Belegschaft nachhaltig motivieren (oder demotivieren) und wird stark von der lokalen Kultur beeinflusst, in der ein Unternehmen überwiegend tätig ist. Die Corporate Culture ist eine Verhaltensrichtlinie wie auch ein Bezugsrahmen, der den eigenen Handlungen einen Sinn verleiht. Entscheidend ist, dass ein Unternehmen über eine Corporate Culture verfügt, welche geeignet ist, die Strategie des Unternehmens erfolgreich zu realisieren. Einer schlechten Übereinstimmung von Strategie und Corporate Culture kann mit [Change Management](#) aktiv begegnet werden.

### Corporate Design

2 ▶

Das sichtbare Erscheinungsbild eines Unternehmens. Mit dem Corporate Design wird festgelegt, wie das Unternehmen visuell nach aussen und innen auftreten soll. Das Corporate Design wird durch Elemente wie Namen, [Branding](#), Signet/Logo, Drucksachen, Architektur/Hausfassade, Innenarchitektur, Werbung, Kleidung usw. bewusst gestaltet. Die Gestaltungsrichtlinien sind in einem «Corporate Design Manual» festzuhalten. Dieses ist ein verbindliches Nachschlagewerk für alle, die in irgendeiner Form mit der Gestaltung eines Unternehmens zu tun haben. Corporate Design ist Bestandteil der [Corporate Communication](#).

### Corporate Finance

Unternehmensfinanzierung. Umfasst alle mit der Kapitalbeschaffung, der Kapitalverwaltung, dem Kapitaleinsatz und der Kapitalrückzahlung zusammenhängenden Massnahmen. Die zu fällenden Entscheidungen werden in der Investitions-, Kapitalstruktur- und Liquiditätspolitik getroffen und beeinflussen die Leistung des Unternehmens in erheblichem Masse.

### Corporate Governance

Rolle und Aufgaben des Verwaltungsrats. Seine Aufgaben lassen sich in zwei Bereiche aufteilen: Erstens die strategische, auf längere Frist angelegte

Planung und Führung eines Unternehmens, die in erster Linie vom **Chairman** vorangetrieben werden muss. Zweitens fällt darunter die Überwachung der Implementierung der Massnahmen im täglichen Geschäft durch den **CEO** (Chief Executive Officer). Mit anderen Worten: Corporate Governance schliesst einerseits die langfristigen strategischen Unternehmensaspekte und andererseits die Überwachung der operativen Ebene ein.

### Corporate Identity

2 ►

Unternehmensidentität. Mit einer spezifisch auf ein Unternehmen zugeschnittenen Corporate Identity soll sich das Unternehmen in der Wahrnehmung der «Stakeholder» (siehe [Stakeholder Value Approach](#)) und der «Shareholder» (siehe [Shareholder Value Approach](#)) unverkennbar von anderen Unternehmen (Wettbewerbern) unterscheiden. Jede wirksame Corporate Identity basiert auf einem einheitlichen und widerspruchsfreien Erscheinungsbild. Sie setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

- [Corporate Communication](#)
- [Corporate Design](#)
- [Corporate Behaviour](#)

### Corporate Image

Subjektive Wahrnehmung eines Unternehmens von aussen. Das Corporate Image ist die Summe von Meinungen, Vorstellungen, Ansichten, Gefühlen und Wissen, die eine oder mehrere Personen von irgendeiner Gegebenheit/Darstellung besitzen. Diese Summe prägt die Vorstellung, die wir von einem Unternehmen, einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung haben. Dieses Image kann durch die [Corporate Identity](#) bewusst gesteuert und/oder allenfalls auch verändert werden.

### Corporate Social Responsibility (CSR)

Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung, soziale Verantwortung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen (siehe [Stakeholder Value Approach](#)) aktiv und systematisch wahrzunehmen. Kunden und Aktionäre nehmen zwar weiterhin eine zentrale, aber nicht alleinige Stellung ein: CSR-orientierte Unternehmen setzen sich auch mit den Bedürfnissen und Erwartungshaltungen anderer Anspruchsgruppen wie zum Beispiel Mitarbeiter,

Behörden und Bürger auseinander. Plausibel und wirksam sind CSR-Konzepte nur dann, wenn sie darlegen, wie die soziale Verantwortung konkret ausgeübt wird. Es gibt eine Vielfalt von Bereichen, in welchen ein Unternehmen seine CSR-Fähigkeiten unter Beweis stellen kann. Die einzelnen Bereiche ergeben sich aus der Unternehmensgrösse, der Branche und der spezifischen Bedeutung der Anspruchsgruppen. Regelmässige Berichterstattungen – etwa in der Form von Umweltbilanzen – sowie das Erstellen von Richtlinien (Verhalten, Ethikstandards usw.) dienen als objektive Nachweise, dass die CSR nicht bloss ein Lippenbekenntnis ist. Das CSR-Engagement muss aktiv an die verschiedenen Anspruchsgruppen kommuniziert werden, ansonsten wird der Nutzen für das Unternehmen nicht voll ausgeschöpft. Ehrlich und professionell praktizierte CSR kann längerfristig – abgesehen vom Wert für das [Corporate Image](#) – entscheidende Vorteile bieten: Verbesserung der finanziellen Leistungsdaten, höhere Kundenloyalität, Steigerung der Produktivität, bessere und firmentreuere Mitarbeiter, höhere Toleranz der Aufsichtsbehörden. Auch ist festzustellen, dass die Kapitalgeber die CSR-Komponente bei ihren Investitionsentscheidungen vermehrt positiv berücksichtigen.

### Cost Center

Teilbereich eines Unternehmens mit eigener Kostenverantwortung. Die dem Cost Center entstehenden Kosten müssen durch Weiterverrechnung an seine unternehmensinternen Abnehmer völlig gedeckt werden. Dadurch können die Abnehmer die Kosten des Cost Centers mit den Kosten externer Anbieter der gleichen Leistung vergleichen. Der entstehende Wettbewerbsdruck motiviert das Cost Center zu meist kostengünstigerer und mehr nutzenorientierter Leistungserbringung sowie zu unternehmerischem Denken. Jedoch eignen sich nicht alle Bereiche eines Unternehmens zur Umgestaltung in Cost Centers (zum Beispiel wenn die erbrachten Leistungen nicht oder schwer verrechenbar sind, wie [PR](#) (Public Relations)-Leistungen, die im Gesamtinteresse eines Unternehmens liegen).

### CRM: Customer Relationship Management

CRM-Software ist ein Mittel, um alle kundenrelevanten Daten eines Unternehmens systematisch zu sammeln und zu analysieren. Der Einsatz von CRM-Software zielt einerseits darauf ab, die Zufriedenheit bestehender Kunden zu

erhöhen und sie somit als langfristig treue Kunden an das Unternehmen zu «binden». Andererseits bezweckt CRM die Identifikation potenzieller Kunden / Kundensegmente. Die Erkenntnisse aus dem CRM können zudem zur Steigerung der Effektivität von Verkaufs- und Marketingaktionen genutzt werden.

### Cross Selling

Verkaufsstrategie, um die Kunden eines Unternehmens für den Kauf auch anderer Produkte/Dienstleistungen aus dem Leistungsangebot des Unternehmens zu gewinnen. Beispiel: Ein Gast verbringt ferienhalber einige Nächte in einem Hotel. Ausgelöst durch eine Werbebroschüre entscheidet er sich, das nächste Seminar für das Kader seiner Firma in demselben Hotel zu veranstalten.

### CTO: Chief Technology Officer

Geschäftsleitungsmitglied mit der Verantwortung für die Bewirtschaftung von technologischem Know-how. Diese umfasst das Aufspüren und die Bereitstellung neuer technischer Möglichkeiten sowie die zeitgerechte (siehe [Time to Market](#)) Umsetzung von technologischem Know-how in wettbewerbsfähige Marktleistungen des eigenen Unternehmens.

### Current Ratio

Kennzahl, welche die Liquidität dritten Grades angibt.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$

Grober Richtwert: Die Current Ratio sollte ca. 150% bis 200% betragen («Banker's Rule», da diese Kennzahl vor allem bei Kreditprüfungen durch Banken angewendet wird). Siehe auch [Cash Ratio](#), [Quick Ratio](#).

### Customer Focus

Kundenorientierung. Customer Focus ist eine Geisteshaltung, nach der im Unternehmen alle Aktivitäten, Entscheidungen und das Verhalten aller Mitarbeiter konsequent auf die Anforderungen und Erwartungen der Kunden ausgerichtet zu werden. Eine konsequente, kundenorientierte Führung der Mitarbeiter sowie eine kundenorientierte Personalpolitik sind unabdingbare Voraussetzungen, um bei den Kunden die gewünschte Wahrnehmung zu erzeugen.

### Data Warehousing

Strukturierter, unternehmensweiter «Pool» von Daten. Dieser Datenpool orientiert sich an geschäftlichen Dimensionen wie zum Beispiel «Kunden», «Produkte», «Regionen», wobei die Daten Zeithorizonte von mehreren Jahren abdecken. Data Warehousing ist für alle Bereiche und Funktionen des Unternehmens die Basis zur Speicherung und zum Abruf von Informationen. Dabei wird die Datenzunahme respektive -abnahme überwacht, was auch die nachvollziehbare («markierte») Distribution der Daten beinhaltet. Data Warehousing unterstützt das Treffen objektiver Entscheidungen – es begünstigt die Effizienz des [Controlling](#).

Anwendungsbeispiele: Erstellung von Absatzprognosen, Ermittlung des Kaufverhaltens der Kunden.

Die Technologie basiert auf dem so genannten OLAP («On-Line Analytical Processing»), welches den sehr schnellen Zugriff auf relevante Daten und deren Kombination für die verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens gewährleistet. Siehe auch MIS (Management Information System).

### Direct Costing

→«[Deckungsbeitragsrechnung](#)»

13 ►

### Domain

Hauptkompetenz, Zentralsteuerung respektive Zentralverwaltung von Daten innerhalb von Netzwerken. Beispiel: Domain-Server (Computer). Der Begriff wird primär im EDV-technischen Sinn oder generell in der Informationstechnologie verwendet.

### Downsizing

Schlankheitskur. Reduzierung der Führungsebenen und Steigerung der → «Effektivität und Effizienz». Der Begriff **Lean Management** wird oft im gleichen Zusammenhang angewendet.

### Downstream Activities

Aktivitäten eines Unternehmens, um in vorgelagerten Bereichen des Unternehmens Kostensenkungspotenziale zu erschliessen. Downstream Activities sind bei Kostenführerschaftsstrategien von Bedeutung. Gegensatz: **Upstream Activities**.

### Due Diligence

Sorgfältige Prüfung. Prüfungsverfahren, welches in der Regel beim Kauf eines Unternehmens oder bei der Kreditgewährung an ein Unternehmen zur Anwendung gelangt. Zweck der Due Diligence ist es, ein komplettes Bild über den Gesamtzustand des Unternehmens und damit Grundlagen einerseits für die Preisbestimmung und andererseits für die Garantieverpflichtungen des Verkäufers zu erhalten. Die Due Diligence erstreckt sich in aller Regel auf sämtliche Unternehmensbereiche und wird durch erfahrene Fachpersonen durchgeführt. Für die Überprüfung der rechtlichen und steuerlichen Situation («Legal and Tax Due Diligence») ist es empfehlenswert, externe Fachleute beizuziehen. Anhand von Checklisten werden unter anderem geprüft: Die Geschäftsorganisation, die Aktiven und Passiven, die Ertragslage, die vertragliche Situation, Zustand von Gebäuden und Produktionsmitteln, Personalsituation inklusive Altersvorsorge, Verhältnis zu Banken und Kreditgebern, Kundenbeziehungen, Beziehungen zu Lieferanten, behördliche Bewilligungen und Konzessionen, Versicherungssituation, Altlasten.

### EBIT: Earnings Before Interests and Taxes

Operativer Gewinn vor Finanzerträgen und -aufwendungen (Zinsen) sowie vor Steueraufwendungen.

Somit eignet sich der EBIT zum Vergleich von Unternehmen verschiedener Länder, da die unterschiedlichen Zinsen und Steuern ausgeblendet sind.

### EBITA: Earnings Before Interest, Taxes and Amortization

Operativer Gewinn vor Finanzerträgen und -aufwendungen, Steuern und Abschreibungen.

Im Gegensatz zum **EBIT** (Earnings Before Interests and Taxes) eignet sich der EBITA nicht für den Vergleich von Unternehmen, da die Abschreibungsansätze unterschiedlich sind. Siehe auch **Window Dressing**.

### E-Business (Electronic Business)

E-Business umfasst alle Arten von wirtschaftlichen Tätigkeiten, die auf computergestützten Netzwerken – vor allem dem **Internet** – beruhen. In Erweiterung zum **E-Commerce** umfasst E-Business auch Transaktionen innerhalb kooperierender Systeme sowie diejenigen unternehmensinternen Prozesse, welche für die Kunden unsichtbar sind.

E-Business darf nicht isoliert betrachtet werden. Das Unternehmen sollte sich absolute Klarheit über die Zusammenhänge zwischen E-Business und anderen unternehmerischen Themen/Anwendungen wie zum Beispiel **Balanced Scorecard**, **Data Warehousing**, **ERP** (Enterprise Resource Planning), **MIS** (Management Information System), **SCM** (Supply Chain Management) verschaffen. Erst ein solcher Überblick ermöglicht es, eine wirklich integrierte und damit nachhaltige Lösung zu definieren.

### E-Commerce (Electronic Commerce)

Elektronischer Handel. Abwicklung von Transaktionen in einem Markt durch Nutzung des **Internet**, wobei ein Austausch von wirtschaftlichen Gütern gegen Entgelt stattfindet und nicht nur das Angebot, sondern auch die Bestellung elektronisch erfolgt. Zu unterscheiden ist der E-Commerce direkt zwischen einzelnen Unternehmen («Business to Business»; oft auch «B2B» genannt) und der E-Commerce zwischen Unternehmen und Konsumenten («Business to Consumer»; oft auch «B2C» genannt). Beispiel für «B2C»: Bücher bei [www.hep-verlag.ch](http://www.hep-verlag.ch) «online» bestellen.

Beispiel für «B2B»: Börsenhandel zwischen Handelsbanken und **Stockbrokern**. Generell umfasst «B2B» verschiedenste Arten von neutralen, elektronischen Marktplätzen für den Austausch von Gütern, Dienstleistungen und Informationen mit entsprechend gekoppelter Logistik für die Ausführung der Aufträge – kurz: vor allem Applikationen mit einem hohen Grad an zu

verarbeitenden und zu vernetzenden Daten. Durch die rasante Verbreitung der Internettechnologie in allen Branchen wird E-Commerce als Handelsplattform zunehmend bedeutender.

### E-Learning

«Elektronisches Lernen». E-Learning umfasst die computerunterstützte Lehr- und Lerntätigkeit via [Internet](#) und [Intranet](#). Auch CD-Lernprogramme fallen unter den Begriff «E-Learning».

### Emerging Markets

Schwellen- und Entwicklungsländer, deren Volkswirtschaften im Begriff sind, sich dem Niveau von Industrienationen anzunähern. Dabei ist bedeutend, dass sich insbesondere die Qualität ihrer Finanzmärkte (Geldmarkt, Kapital-/Wertpapiermarkt, Kreditmarkt) dem Niveau entwickelter westlicher Länder angleicht. Charakteristisch für Emerging Markets sind ein grosses Arbeitspotenzial, tiefe Lebenshaltungskosten und ein hoher Investitionsbedarf.

### Empowerment

Befähigung, Ermächtigung. Form des partizipativen Managements. Verlagerung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen in die unteren Hierarchieebenen. Motiviert die Mitarbeiter und führt zu mehr Eigenverantwortung.

### E-Procurement (Electronic Procurement)

Elektronische Beschaffung; auch «E-Purchasing» genannt. Mit E-Procurement wird die Durchführung von Beschaffungsaktivitäten/-abläufen über das [Internet](#) bezeichnet. E-Procurement ist Teil des [E-Commerce](#) und betrifft die Dimension «Business to Business».

### EPS: Earnings per Share

Reingewinn pro Aktie; der effektiv ausgewiesene Reingewinn eines Unternehmens wird heruntergebrochen auf eine Aktie. Der EPS ist somit eine wichtige Kennzahl zur Bewertung von Aktien. Der ausgewiesene Wert wird in der zugrunde liegenden Währung angegeben.

### ERP: Enterprise Resource Planning

«Unternehmenssoftware». Der Einsatz von ERP-Systemen bezweckt, alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens transparent und optimal zu gestalten, wobei die Prozesse auf der Basis gemeinsam genutzter Daten unterstützt werden. Durch den Einbezug der betriebswirtschaftlichen Funktionen und der unmittelbaren Verarbeitung der Firmendaten sind entscheidungsrelevante Informationen schneller und in besserer Qualität verfügbar. Zu den erzielten Produktivitätssteigerungen der letzten zehn Jahre haben ERP-Systeme einen wesentlichen Beitrag geleistet. Hauptanbieter: SAP.

Die Potenziale des [E-Business](#) können nur dann voll genutzt werden, wenn die E-Business-Lösung und das ERP-System miteinander harmonieren.

### Escrow

Hinterlegungsvertrag. Hinterlegung von Wertgegenständen oder Dokumenten im Namen einer oder mehrerer Parteien bei einem «Escrow-Agent» (natürliche oder juristische Person), bis bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Bei Erfüllung der Bedingungen ist das hinterlegte Dokument respektive sind die hinterlegten Wertgegenstände nach Massgabe des Hinterlegungsvertrags an alle oder einzelne Hinterleger oder an Dritte herauszugeben. Parteien, welche über den Anspruch auf einen Aktivposten streiten, können vereinbaren, diesen bis zu einer gerichtlichen Entscheidung «in Escrow» zu geben.

### E-Shopping (Electronic Shopping)

Auch «Online Shopping» genannt. E-Shopping ist Teil des [E-Commerce](#) und betrifft die Dimension «Business to Consumer».

### Executive Search

Unternehmensexterne, professionelle Selektion von Führungskräften durch dafür spezialisierte Beratungsunternehmen (siehe auch [Assessment](#)).

### Face Value

Der auf Wertpapieren vermerkte Nennwert, auch «Nominalwert» genannt. Der Nennwert kann höher oder tiefer als der Marktwert (Kurs) liegen. Bei der Aktie entspricht der Nennwert dem Betrag, mit welchem ein Aktionär am nominellen Aktienkapital einer Gesellschaft beteiligt ist.

## Facility Management

Umfassende, zentrale und professionelle Bewirtschaftung der Gebäude und Anlagen eines Unternehmens, sodass das [Core Business](#) des Unternehmens optimal unterstützt wird. Die Funktion «Betrieb» widmet sich dem gesamten technischen Management. Beispiele: Instandhaltung/Unterhalt, Mobiliar. Die Funktion «Dienste» nimmt Aufgaben wie Schutz/Sicherheit, Büroservice, Umzüge wahr. Die Praktizierung von Facility Management setzt voraus, dass die benötigten Daten/Informationen der zu bewirtschaftenden Objekte vorhanden und verfügbar sind. Siehe auch [Data Warehousing](#).

## Factoring

Kauf der Forderungen eines Unternehmens, verbunden mit der Übernahme des Delkreder-, des Transfer- und des politischen Risikos. Das verkaufende Unternehmen verfügt mit Factoring schneller über flüssige Mittel. Bei der Ermittlung des Kaufpreises wird vom Fakturabetrag ausgegangen. Dabei wird ein Abzug für die Zinsen bis zum Zahlungstermin (Diskontierung) für die Übernahme der Risiken und für die administrativen Umtriebe vorgenommen. Beim Factoring wird im Unterschied zur Forfaitierung, wo es meist um die Finanzierung von genau bestimmten, mittelfristigen Exportvorhaben geht, zwischen Exporteur und «Factor» vereinbart, dass diesem entweder die gesamten kurzfristigen Exportforderungen oder zumindest alle bestehenden und künftigen kurzfristigen Forderungen für bestimmte Länder während eines längeren Zeitraumes abgetreten werden. Der «Factor» bietet gewöhnlich noch zusätzliche Dienstleistungen an, zum Beispiel die Führung der Debitorenbuchhaltung, das Mahnwesen, das Inkasso, das Erstellen von Verkaufsstatistiken und unter Umständen auch die Finanzierung von Kundenforderungen.

## Factory Outlet

Fabrikverkauf. Der Betreiber eines Factory Outlets bietet Herstellern einfache, dafür kostengünstige Räume/Flächen zum Verkauf ihrer Produkte an. Die Outlets befinden sich geografisch meistens weit weg von den Produktionsstätten. Die Hersteller nutzen Factory Outlets unter anderem, um überschüssige Waren, zum Beispiel Restposten, in grossen Mengen und mit hohen Preisabschlägen zu verkaufen. Der Verkauf erfolgt ohne Beratung und Bedienung.

## FAQ: Frequently Asked Questions

Häufig gestellte Fragen, welche sich an Unternehmen mit einem gewissen öffentlichen Interesse richten. Auf manchen [Websites](#) und Berichten ist heutzutage eine Rubrik «FAQ» zu finden. FAQ-Rubriken werden in der Form von Listen dargestellt. Solche Listen sind eine Gegenüberstellung von Fragen und Antworten. Dabei werden nur jene Fragen erwähnt und beantwortet, welche gemäss Erfahrung häufig/typischerweise vorkommen. Der Vorteil von FAQ ist offensichtlich: Der Betrachter erhält auf einen grossen Teil seiner Fragen direkt eine Antwort.

## FDI: Foreign Direct Investment

Ausländische Direktinvestitionen. Längerfristige Investitionen eines einheimischen Unternehmens in ein oder mehrere ausländische Unternehmen. FDIs gewinnen zunehmend an Bedeutung gegenüber Warenexporten und Lizenzvergaben. Sie stellen eine Möglichkeit dar, Handelshemmnisse zu umgehen oder kostenbedingte Wettbewerbsnachteile abzubauen. Der grosse Vorteil von FDIs ist jedoch das Schaffen einer eigenen Präsenz in den anvisierten ausländischen Märkten (Marktnähe). Es kommen verschiedene Formen von FDIs zur Anwendung:

- Ein ausländisches Unternehmen wird übernommen.
- Ein Unternehmen wird im Ausland gegründet.
- Das Eigenkapital einer Tochtergesellschaft wird erhöht.
- Die Gewinne einer Tochtergesellschaft werden reinvestiert.

Als Indikator für die internationale Präsenz einer Volkswirtschaft werden die FDIs eines Landes aufsummiert und mit anderen Ländern verglichen. FDIs sind von den Portfolio-Investitionen zu unterscheiden. Diese sind ausschliesslich auf die Erzielung kurzfristiger Erträge ausgerichtet.

## Feasibility Study

Machbarkeitsstudie. Ganzheitliche Beurteilung, ob ein vorgeschlagenes Vorhaben (Produkt oder Projekt) Gewinn bringend realisiert werden kann. Eine aussagekräftige Feasibility Study enthält konkrete, quantitative Informationen über den Markt, die Marktbearbeitung, die benötigten technischen Mittel für die Umsetzung des Vorhabens, über den Faktor «Zeit», über die Kosten und über die Finanzierung des Vorhabens.



### FIFO: First In First Out

Verfahren zur Bewertung von Vorräten. Es darf bei Beständen angewendet werden, bei denen früher eingelagerte Mengen auch zuerst verbraucht werden. Zur Einhaltung des Niederstwertprinzips werden bei fallenden Preisen die zuletzt bezogenen (günstigeren) Mengen verbucht, die zuerst bezogenen (teureren) gelten als verbraucht. Dies ist auch zulässig bei gleich bleibenden, nicht jedoch bei steigenden Preisen. Gegensatz: LIFO (Last In First Out).

### Forecast

«Forecasting» bedeutet allgemein das Erstellen von Voraussagen, wobei der Begriff hauptsächlich im Zusammenhang mit den Aufgaben «Finanzplanung», «Mittelflussrechnung», «Budgetieren» verwendet wird.

### Forum

**Host**, an den ein oder mehrere analoge oder digitale Zugänge angeschlossen sind und mehrere Benutzer partizipieren können. Immer mehr Foren sind auch über das **Internet** erreichbar. Foren werden fast ausschließlich ehrenamtlich, als Hobbyprojekte, betrieben. Zur Kostensenkung bezahlen regelmässige Benutzer einen geringfügigen monatlichen oder jährlichen Beitrag an den «System Operator», den Betreiber eines Forums. Die Grundstruktur eines Forums teilt sich im Allgemeinen in vier Teile:

1. Der öffentliche Diskussionsbereich, in dem nach Themen gegliedert debattiert wird.
2. Die persönlichen Briefkästen («Mailbox») der Teilnehmer, in denen sie ihre E-Mail finden.
3. Im Softwarebereich können Benutzer zum Beispiel **Shareware** und Demoversionen herunterladen.
4. Im «Chat»-Bereich kann man sich über Tastatureingaben in Echtzeit mit anderen Benutzern unterhalten.

### Franchising

Vermarktungsmodell und Vertriebsform, um ein schnelles Wachstum der Marktanteile zu realisieren. Der Franchisegeber (Hersteller) schliesst einen Vertrag mit mehreren rechtlich selbstständigen Franchisenehmern. Der Franchisegeber stellt Leistungen wie Konzept, Know-how, Finanzen, Sortimente,

Ladenlokale und deren Gestaltung, Herstellermarke, Firmenname und Werbung zur Verfügung. Oft führt der Franchisegeber auch die Buchhaltung der Franchisenehmer und liefert ihnen die Waren. Der Franchisenehmer sorgt für den Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen. Er verpflichtet sich, ausschliesslich die Produkte/Dienstleistungen des Franchisegebers zu führen und dessen Weisungen einzuhalten. Dem Franchisegeber bezahlt er eine einmalige Franchisegebühr und danach regelmässige Zahlungen in der Form eines definierten Prozentsatzes des erzielten Umsatzes. McDonalds und Benetton sind zwei bekannte Beispiele von Franchising.

### Free Cash Flow

Liquiditätswirksamer Reinerfolg, korrigiert um die notwendigen Investitionsausgaben im Anlage- und im Umlaufvermögen. (Beispiel für Investitionsausgaben im Umlaufvermögen: Durch Expansion bedingte Zunahme der Kundenforderungen sowie Zunahme der Warenlager). Er stellt den entnehmfähigen Einnahmenüberschuss eines Geschäftsjahres dar. Im «Discounted-Cash-Flow-Verfahren» stellt der Free Cash Flow diejenige Grösse dar, welche auf den aktuellen Zeitpunkt abdiskontiert wird. Der Free Cash Flow ist diejenige Grösse, die den Wert eines Unternehmens ausmacht und folglich Eigentümer oder potenzielle Investoren am meisten interessiert.

### Free Float

Der Free Float entspricht jenem Anteil von Aktien eines börsenkotierten Unternehmens, welcher frei handelbar ist respektive welcher durch das Publikum gehalten und an der Börse gehandelt wird. Als nicht «free floated» gelten Aktien, die nicht kotiert sind, und solche, die von Grossaktionären aus besonderen Motiven langfristig gehalten werden (zum Beispiel Unternehmenseigner, Muttergesellschaft, Staat). Der Free Float wird an der Gesamtzahl der ausgegebenen Aktien gemessen. Je höher der Free Float ist, desto günstiger wirkt sich dies auf die Effizienz der Kursbildung im entsprechenden Marktsegment aus.

### Futures

Standardisiertes Termingeschäft, welches beide Vertragsparteien dazu verpflichtet, eine bestimmte Menge eines Basiswertes (zum Beispiel Rohstoff,

Devisen, Aktienindex) zu einem beim Vertragsabschluss festgelegten Preis und an einem fixierten Datum zu kaufen respektive zu verkaufen. Siehe auch [Options](#).

### Global Sourcing

Beschaffungspolitik eines Unternehmens, welche den Beschaffungsmarkt weltweit ergründet und bearbeitet, um Kostenvorteile nutzen zu können.

### Going Private

Umwandlung einer Publikumsgesellschaft in eine private Aktiengesellschaft respektive Rückzug von der Börse. Gegensatz: [Going Public](#).

### Going Public

Publikumsöffnung, Börsengang. Durch ein Going Public werden die Aktien eines privat gehaltenen Unternehmens an einer Haupt- oder Nebenbörse kotiert. Der Hauptzweck eines Going Public ist meistens in der Kapitalbeschaffung für die nachhaltige Finanzierung des weiteren Wachstums eines Unternehmens begründet (Zugang zum nationalen/internationalen Kapitalmarkt). Die jeweiligen Börsengesetze und Kotierungsreglemente der zuständigen Börsen regeln im Detail, welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, damit eine Kotierung erfolgen kann. In der Regel muss ein Gesuch zur Kotierung an der Hauptbörse von einer an dieser Börse vertretenen Bank eingereicht werden. Dem Gesuch müssen unter anderem Exemplare des zuletzt erschienenen Geschäftsberichts sowie der Gesellschaftsstatuten beigelegt werden. Vor der Kotierung wird ein Einführungsprospekt in einer Tageszeitung veröffentlicht. In der Regel besteht eine Minimalgrenze für die Gesamtsumme der zu kotierenden Wertpapiere. Der Preis für die neu auszugebenden Aktien kann durch unterschiedliche Methoden bestimmt werden. Zu beachten sind die einschlägigen Regeln in den jeweiligen Börsenstaaten. Going Public kann auch zur Lösung von Nachfolgeproblemen in Familienunternehmen eingesetzt werden. Gegensatz: [Going Private](#).

### Goodwill

Von Goodwill spricht man, wenn die Differenz zwischen dem Ertragswert (künftiger, hochgerechneter Wert) und dem Substanzwert (aktueller Wert) eines Unternehmens positiv ist. Der Goodwill beinhaltet sämtliche immateriellen Werte, zum Beispiel Know-how, Bekanntheitsgrad, kurz alles, was nicht bilanziert oder nicht bilanzierungsfähig ist. Ein käuflich erworbener Goodwill kann in der Bilanz aufgeführt werden, muss dann aber über eine angemessene Dauer abgeschrieben werden. Gegensatz: [Badwill](#).

### Groupware

Programme, die Gruppenarbeit am Computer unterstützen. Das heisst zum Beispiel, mehrere Benutzer eines LAN (Local Area Network) können gleichzeitig dasselbe Dokument von ihren Bürocomputern aus bearbeiten.

### Hard Selling

Hartes, faktorenbetontes, reisserisches Verkaufen. In diesem Fall wird die entsprechende Angebotsleistung direkt auf den Punkt gebracht. Gegensatz: [Soft Selling](#).

### Headhunter

Siehe [Executive Search](#).

### Hedging

Kompensatorisches Risiko, Absicherungsgeschäft. Zu einem Engagement in Wertpapieren, Waren oder Devisen wird proaktiv ein weiteres Engagement aufgebaut, das als Gegenposition so gestaltet wird, dass mögliche Verluste aus Preisänderungen ganz oder teilweise ausgeglichen werden. Beispiel: Währungsanleihe in einer Fremdwährung kaufen und den entsprechenden Gegenwert über eine Währungsverkaufsoption zum Tilgungstermin der Währungsanleihe absichern.



### High Flyer

Bezeichnung für Aktien, welche einen extremen Kursanstieg bei einer deutlich unterdurchschnittlichen *P/E Ratio* verzeichnen.

### Homepage

Adressierte Einstiegsseite eines WWW (World Wide Web)-Angebotes auf dem [Internet](#), zum Beispiel [www.bbgain.com](#). Vereinfacht gesehen ist die Homepage das Gleiche wie die Titelseite einer Publikation und hat grundsätzlich den gleichen Ansprüchen zu genügen: Aufmerksamkeit erzeugen, neugierig machen, dynamische Animation. Siehe auch:

[Website](#)

→ [«Internet-Auftritt»](#)

### Host

Übergeordneter, verwaltender Computer, an den mehrere Computer oder Terminals angeschlossen sind.

### Human Resources

7 ►

Menschliche Quelle/Kapazität. Anderer Ausdruck für das Personal. Mitarbeiter sind in betriebswirtschaftlicher Hinsicht neben Boden und Kapital zwar «nur» ein Produktionsfaktor, aber einer, dem je nach subtiler und pfleglicher Behandlung signifikant mehr oder weniger Wert zu «entlocken» ist. Zuständig für die Politik gegenüber der menschlichen Quelle ist das «Human Resources Department». Eine ganzheitliche Personalbewirtschaftung orientiert sich am [Mission Statement](#) des Unternehmens und umfasst Vorgaben und Instrumente für folgende Aufgaben:

- Selektion von Mitarbeitern
- Mitarbeiterbeurteilung
- Mitarbeiterhonorierung
- Mitarbeiterentwicklung

Siehe auch:

[Executive Search](#)

[Soft Skills](#)

→ [«Austrittsgespräch»](#)

→ [«Mitarbeitergespräch»](#)

→ [«Probezeit»](#)

→ [«Stellenbeschreibungen»](#)

### Incentives

Anreizsysteme zur Steigerung der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern und Führungskräften. Ein ausgewogenes Anreizsystem besteht sowohl aus materiellen (zum Beispiel Gewinn- oder Umsatzbeteiligung) wie auch aus nicht-materiellen Anreizen (Beispiel: Weiterbildungsmöglichkeiten). Die konkrete Wirkung von Incentives ist nicht voraussehbar, da die einzelnen Personen die Bedeutung der verschiedenen Anreize unterschiedlich beurteilen. Daher müssen Anreizsysteme gegebenenfalls angepasst oder gänzlich neu definiert werden.

### INCOTERMS: International Commercial Terms

International «einheitliche Regelungen wesentlicher Käufer- und Verkäuferpflichten für die wichtigsten im internationalen Handel gebräuchlichen Lieferverträge». Sie beruhen auf praxisnahen Regelungen, die teilweise eine

sehr lange kaufmännische Tradition haben. Die INCOTERMS regeln ausführlich die Pflichten von Käufern und Verkäufern bei Lieferverträgen bezüglich Transportkosten, Transportrisiko und Abwicklungspflichten. Damit können sie als unmissverständlicher Vertragsteil in internationale Kauf- beziehungsweise Lieferverträge eingebunden werden, ohne dass diesbezüglich weitere Erklärungen nötig sind. Einschränkend ist hervorzuheben, dass sich INCOTERMS nur auf Kaufverträge beziehen, nicht etwa auf andere rechtliche Vertragsbeziehungen. Die Vereinbarung einer Lieferklausel schliesst deshalb die Notwendigkeit, auch das anzuwendende Recht und andere relevante Gesichtspunkte vertraglich zu vereinbaren, nicht aus. Beispiele von INCOTERMS sind «FOB» (Free On Board), «CIF» (Cost Insurance and Freight).

### Inside Information

Als Inside Information werden diejenigen internen Informationen eines Unternehmens bezeichnet, deren Veröffentlichung den Wert der von ihr ausgegebenen Wertpapiere wesentlich beeinflussen kann. Als «Insider» werden Personen bezeichnet, welche aufgrund ihrer Stellung in einer Gesellschaft als Mitglieder der Verwaltung, der Geschäftsleitung oder als Sachbearbeiter über derartige Informationen verfügen. Im weiteren Sinn zählen zu den Insidern auch Mitarbeiter von Banken, Treuhandgesellschaften, Anwälte und andere Berater, welche bei ihrer Beratungstätigkeit vorzeitig in den Besitz entsprechender Informationen gelangen. Als «Tipee» wird derjenige bezeichnet, der von einem Insider eine entsprechende Information erhält. Werden «Inside Informations» im Effektenhandel zur Erzielung von wirtschaftlichen Vorteilen ausgenutzt, so spricht man von Insider-Transaktionen. In verschiedenen Ländern bestehen gesetzliche Bestimmungen zur Bekämpfung von Insider-Transaktionen.

### Internet

Weltumspannendes, dezentrales Netzwerk von Computernetzen, das von mehr als 430 Millionen Menschen, davon 240 Millionen regelmässigen Anwendern, benutzt wird (Stand August 2001). Das Internet basiert auf einem einheitlichen Übertragungsprotokoll der zu übertragenden Daten. Die wichtigsten Anwendungen des Internet sind das WWW (World Wide Web), E-Mail-Applikationen und «Newsgroups» (Siehe [Forum](#)). Aktuelle Probleme:

- Sicherheiten für kommerzielle Anwendungen
- Überlastete Datenleitungen und Server-Engpässe
- Steigende Nachfrage für schnelleren Zugriff auf Multimedia-Daten
- Zu wenige zur Verfügung stehende IP-Adressen (Internet-Adressierung)
- Schutz der Autorenrechte, Fragen des Copyrights

Siehe auch:

→ [«E-Mail und Disziplin»](#)

→ [«Internet-Auftritt»](#)

→ [«Suchen im World Wide Web»](#)

### Intranet

Für den Einsatz der Netzwerktechnologie innerhalb eines Unternehmens wurde der Begriff «Intranet» eingeführt. Das Intranet ist ein Netzwerk, in welchem die Daten auf einem oder mehreren Servern in Formaten verfügbar sind, welche mit einer anwenderspezifischen Benutzeroberfläche bearbeitet werden können. Dieses «Internet im Unternehmen» stellt den Mitarbeitern Inhalte – wie Firmeninformationen – plattformunabhängig zur Verfügung. Auch bei verschiedenen Benutzerendgeräten müssen die Daten nur in einem Format gespeichert sein und sind doch für alle direkt, respektive nach verteilten Zugriffsrechten, nutzbar. Der Zugriff erfolgt in derselben Art wie bei jeglichen Netzwerkverbindungen, womit auch der dezentrale Zugriff aus Filialen und anderen Niederlassungen gegeben ist.

### Intrapreneurship

Unternehmertum. Eine dem Denken und Handeln der Unternehmenseigentümer («Entrepreneurship») nachempfundene Handlungsweise, die zur Verhaltensmaxime für die Mitarbeiter erhoben wird. Intrapreneurship wird durch eine erfolgsorientierte Salärpolitik und/oder die Beteiligung der (leitenden) Mitarbeiter am Unternehmenskapital gefördert.

### Investment Bank

Im Gegensatz zu Banken, die sich auf das Kredit- und Einlagengeschäft spezialisiert haben, konzentrieren sich die Investmentbanken auf Dienstleistungen, die sich im Wesentlichen mit Wertpapiergeschäften befassen. Investmentbanken entwickeln neue Finanzinstrumente, bewerten Unternehmen

([Due Diligence](#)), begleiten Firmen bei Fusionen und bringen neue Unternehmen an die Börse ([Going Public](#), [IPO](#) [Initial Public Offering]). Dabei übernehmen sie in der Startphase die Funktion des [Market Maker](#).

### Investor Relations

Das Vertrauen der Investoren respektive der Aktionäre in eine Publikumsgesellschaft hängt stark von den erzielten Ergebnissen und den angekündigten Gewinnerwartungen ab. Daher ist eine professionelle Betreuung der Investoren/Aktionäre von grösster Bedeutung (siehe auch [Shareholder Value Approach](#)). Die Bewirtschaftung der Investor Relations gehört zu den wichtigsten Aufgaben der finanziellen Führung eines Unternehmens. Investor Relations befasst sich unter anderem mit der Herausgabe von Presseinformationen, der Durchführung von Bilanzpressekonferenzen, der Beziehungspflege zu den Finanzanalysten und deren Bedürfnisse betreffend erfolgsrelevanten Neuigkeiten.

### IPO: Initial Public Offering

Publikumsöffnung, Börsengang. Anderer Ausdruck für [Going Public](#).

### ISDN: Integrated Services Digital Network

Digitaler Übertragungsstandard für Sprache, Text, Bilder und Daten aller Art mit schnellerem Seitenaufbau ([Internet](#)) und niedrigeren Wartezeiten. Er erleichtert den Datenaustausch im Internet. Zudem ersetzt er einen Teil der bisher unterschiedlichen Netze und ermöglicht durch Digitalisierung des bestehenden Telefonnetzes, mehrere durch Telekommunikationsunternehmen angebotene Dienste über eine Leitung abzurufen. Siehe auch [ADSL](#) (Asymmetric Digital Subscriber Line).

### Job Enlargement

Aufgabenerweiterung. Vor- und nachgelagerte Aufgaben eines Arbeitsablaufs werden integriert und gleichartige Aufgaben zusammengefasst. Insgesamt wird dadurch die Arbeitsteilung verringert, womit die Arbeit vielseitiger und damit interessanter wird. Siehe auch [Job Enrichment](#), [Job Rotation](#).

### Job Enrichment

Aufgabenbereicherung. Attraktivere Gestaltung der Arbeit durch Zuweisung von Führungsaufgaben (Planungs-, Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollaufgaben). Siehe auch [Job Enlargement](#), [Job Rotation](#).

### Job Rotation

7 ►

Arbeitsplatzwechsel. Mitarbeiter tauschen nach einer bestimmten Ordnung den Arbeitsplatz mit ihren Kollegen und übernehmen deren Aufgaben. Dadurch wird im Zeitablauf mehr Abwechslung und eine interessantere Gesamtarbeit erreicht. Siehe auch [Job Enlargement](#), [Job Enrichment](#).

### Job Sharing

Zeitliche Teilung eines Arbeitsplatzes durch mindestens zwei Arbeitskräfte.

### Joint Venture

8 ►

Vertragliche Zusammenarbeit vor allem in ausländischen Märkten zur Erschliessung dieser Märkte, für den Einstieg in ein neues Geschäft oder für die Durchführung eines Projektes. Die Zusammenarbeit erfolgt durch einen oder mehrere ausländische und/oder inländische Partner. Auf der Basis des Joint-Venture-Vertrags wird in der Regel eine Institution, meistens eine Kapitalgesellschaft, gemäss dem Recht des betreffenden Landes gebildet. In vielen Ländern sind Joint Ventures das Instrument, um Restriktionen betreffend Mehrheitsbeteiligungen durch Ausländer zu begegnen.

#### Mögliche Vorteile:

- Nutzung der Synergien (zum Beispiel das Markt-Know-how des ausländischen Partners)
- Senkung des unternehmerischen Risikos der einzelnen Partner

#### Mögliche Nachteile:

- Grosser zeitlicher Koordinationsaufwand
- Konflikte, Meinungsverschiedenheiten der Partner

## Key Accounts

Kunden, die für die Anbieter eine Schlüsselrolle besitzen. Diese Kunden haben in der Regel einen bedeutenden Anteil am Umsatz des anbietenden Unternehmens und verfügen deshalb über Nachfragemacht, das heisst sie können die Konditionen des Unternehmens beeinflussen. Wegen der hohen Bedeutung dieser Kunden werden diese von spezialisierten Mitarbeitern, den «Key Account Managers», mit spezifischen Konzepten betreut.

## Knowledge Management

23 ▶

Wissensmanagement. Widmet sich der Ordnung und der gezielten Nutzung von bestehendem Wissen wie auch der Schaffung von neuem Wissen. «Wissen» ist dabei nicht mit der Verfügbarkeit von reinen Informationen gleichzusetzen. Denn das eigentliche Wissen eines Unternehmens liegt im spezifischen Know-how und in der Erfahrung von Personen, es ist daher eher «verborgenes Wissen». Zuerst ist zu ergründen, welches Know-how ein Unternehmen besitzt. Dann ist sicherzustellen, dass dieses Wissen für das Unternehmen verfügbar wird. Schliesslich muss sich das Unternehmen auch neues Wissen aneignen, um seine Innovationskraft auch in Zukunft erhalten zu können. Durch die Unterstützung der Computertechnologie wird das Wissen zentral gespeichert, womit es für das Personal gemäss den definierten Zugriffsrechten jederzeit verfügbar ist.

Richtig praktiziertes Knowledge Management führt zu qualitativ besseren Entscheidungen und unterstützt die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.

## LAN: Local Area Network

Zwei oder mehrere Computer, die zusammen ein Netzwerk bilden. Typische Anwendungen für LANs sind die Datenübertragung innerhalb eines Unternehmens im gleichen Gebäude oder in einem zusammenhängenden Gebäudekomplex. Gegensatz: **WAN** (Wide Area Network).

## Leadership

10 ▶

Leadership heisst, eine Vision der Zukunft zu entwickeln sowie die Mitarbeiter für den Weg dorthin zu motivieren und zu führen. Dazu muss den Mitarbeitern die für die Realisierung der Vision erforderliche Strategie verständlich dargelegt werden. Die Bildung von Konsens, die produktive Nutzung von

Konflikten und das Durchsetzen von zentralen Wertvorstellungen sind entscheidende Elemente, um die Mitarbeiter für die Erreichung der Zielsetzungen zu engagieren. Die überdurchschnittliche Beherrschung der **Soft Skills** ist eine der Voraussetzungen für Leadership. «Management» dient primär der Handhabung von Komplexität; es befasst sich mit der Arbeit im System. Ein zeitgemässes Führungsverständnis umfasst somit «Management» und die Fähigkeit, Leadership erfolgreich zu etablieren.

## Lean Management

«Schlankes Management». Langfristig erfolgreiches Lean Management konzentriert sich nicht einseitig auf Kostensenkungen entlang der Wertschöpfungskette, es berücksichtigt gleichermaßen auch die Aspekte «Wachstum» und «**Customer Focus**». Merkmale des Lean Managements sind:

- Der Abbau von Hierarchiestufen durch Zuweisung von mehr Eigenverantwortung an entsprechend qualifizierte Mitarbeiter
- → «**Teamarbeit**»
- Die Einführung des **Continuous Improvement**
- Die Fokussierung auf das **Core Business** respektive das Abstossen von Produkten/Dienstleistungen und Bereichen, die nicht zum «Core Business» gehören
- Das Gewinnen neuer Kunden
- Die Ausgliederung wertschöpfungsschwacher Funktionen/Bereiche (**Outsourcing**)
- Die Integration wertschöpfungsschwacher, innerbetrieblicher Funktionen in die Produktion (zum Beispiel Qualitätskontrolle und Lagerung) zwecks Reduktion der Anzahl innerbetrieblicher Schnittstellen respektive zur Verminderung der Arbeitsteilung
- Die Beschleunigung der Entwicklung und Einführung neuer Produkte
- Eine engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten

Lean Management wurde anfänglich in industriellen Unternehmen in der Produktion angewendet («Lean Production»). Lean Management wird zunehmend auf alle Bereiche eines Unternehmens übertragen; es kommt vermehrt auch in Dienstleistungsunternehmen zur Anwendung. Richtig verstandenes Lean Management steigert die → «**Effektivität und Effizienz**» des gesamten Unternehmens.

### Letter of Intent (LoI)

Absichtserklärung. Übereinstimmende, schriftliche und unterschriebene Erklärung zweier oder mehrerer Parteien, in welcher eine gemeinsam geäußerte Absicht festgehalten wird. Inhalt der Erklärung ist in der Regel das Festlegen einer Vorgehens- oder Verhaltensordnung für eine begrenzte Zeit, nämlich bis es zu einem verbindlichen Vertragsschluss oder zum Entscheid über den Abbruch der Zusammenarbeit kommt. Ob durchsetzbare Rechte und Pflichten aus dem Letter of Intent abgeleitet werden können, ist umstritten. Es empfiehlt sich, im → «[Letter of Intent](#)» selbst diesen Punkt zu regeln.

### Leveraged Buyout

Übernahme eines unterbewerteten Unternehmens durch kurzfristig orientierte Käufer. Anschließend werden Teile des Unternehmens oder das ganze Unternehmen attraktiv veräußert. Die Transaktion erfolgt weitgehend durch Fremdkapital, wobei die Gesamtkapitalrendite über den Fremdkapitalzinsen liegt ([Leverage-Effekt](#)). Siehe auch [Asset Stripping, Raider](#).

### Leverage-Effekt

Hebelwirkung. Der Leverage-Effekt wird zu erreichen versucht, indem durch vermehrten Einsatz von Fremdkapital die Eigenkapitalrendite ([ROE](#); Return On Equity) erhöht wird. Der Effekt wird jedoch nur dann positiv wirksam, wenn die Gesamtkapitalrendite ([ROI](#); Return On Investment) höher als die Fremdkapitalzinsen ist.

### Liability

Verantwortung, Haftung, Verbindlichkeit. Liability ist die Haftung einer natürlichen oder juristischen Person für ihr Tun oder Unterlassen, welches zu einer Forderung einer dritten Partei führt. Man unterscheidet zwischen «[Civil Liability](#)» (Haftpflcht) und «[Contractual Liability](#)» (vertragliche Haftung). Die «[Contractual Liability](#)» setzt eine Vereinbarung / einen Vertrag sowie eine Verletzung der darin enthaltenen Pflichten voraus. Allenfalls kann im Rahmen eines Versicherungsvertrags ebenfalls von «[Contractual Liability](#)» gesprochen werden. Die «[Civil Liability](#)» setzt in der Regel voraus, dass ein Schaden eingetreten ist, welcher kausal durch das Tun oder Unterlassen der haftbaren Person verursacht wird. Wichtige Anwendungsfälle sind die «[Directors](#)

[Liability](#)» (Haftung des Verwaltungsrates) oder die «[Product Liability](#)» (Produktehaftpflicht).

### LIFO: Last In First Out

Verfahren zur Bewertung von Vorräten. Es darf bei Beständen angewendet werden, bei denen zuletzt eingelagerte Mengen auch zuerst verbraucht werden. Zur Einhaltung des Niederstwertprinzips werden bei steigenden Preisen die früher bezogenen (billigeren) Mengen verbucht, die zuletzt bezogenen (teureren) gelten als verbraucht. Gegensatz: [FIFO](#) (First In First Out).

### LLC: Limited Liability Company

Eine der Gesellschaft mit beschränkter Haftung sehr ähnliche Gesellschaftsform, nach amerikanischem Recht, bei welcher die Haftung der Gesellschafter auf den Betrag, den er persönlich garantiert, beschränkt ist. Je nach Konzept hat die LLC steuerliche Vorteile, da sie selber kein Steuersubjekt darstellt, sondern die Steuer direkt bei ihren Mitgliedern anfällt. Damit kombiniert die LLC die Vorteile einer beschränkten Haftung, ohne die Nachteile der Doppelbesteuerung der Gesellschaft und der Gesellschafter einzubringen.

### LLP: Limited Liability Partnership

Kommanditgesellschaft. Gesellschaft nach angelsächsischem Recht, bei welcher die Haftung der Gesellschafter beschränkt ist. Bei der LLP haften ein oder mehrere Gesellschafter für die Schulden der Gesellschaft persönlich und unbeschränkt, während eine Reihe von Kommanditären lediglich bis zur Höhe ihres Kapitalbeitrages haften. Die voll haftenden Partner sind in der Regel die Manager und Promotoren der Gesellschaft. Die Besteuerung der LLP hängt vom Ort ihrer Niederlassung ab.

### Management Board

Direktorium. Sofern die entsprechenden Kompetenzen nur an eine Person übertragen sind, spricht man vom [Managing Director](#).

### Management Buyout

Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an einem Unternehmen oder eines Unternehmensteils durch Manager, die bereits im Unternehmen tätig sind. Oft

kombiniert mit Änderungen der Führungsstruktur und der Rechtsform des Unternehmens. Der Management Buyout ist eine mögliche Form der Nachfolgeregelung. Siehe auch [Spin-off](#).

### Management by Objectives (MbO)

Führung von Mitarbeitern und Führungskräften auf der Basis von Zielvereinbarungen. Die Ziele werden zwischen dem Vorgesetzten und seinen direkt unterstellten Mitarbeitern in einem Gespräch vereinbart und schriftlich festgehalten. Wirksames MbO setzt voraus, dass die Mitarbeiter über entsprechende Kompetenzen verfügen, um die Verantwortung für die ihnen gestellten Aufgaben übernehmen zu können. Siehe auch → [«Ziele setzen»](#).

### Managing Director

Häufig wird der Delegierte des [Board of Directors](#) «Managing Director» genannt. Dem «Board of Directors» steht das Recht offen, Kompetenzen, bei welchen es sich nicht um Kernkompetenzen handelt, an eine Drittperson zu delegieren. Ihre Aufgaben und Kompetenzen sind im Organisationsreglement oder in einem detaillierten Pflichtenheft umschrieben. Dem Managing Director obliegt in der Regel die Führung des Unternehmens. Er ist direkt gegenüber dem «Board of Directors» verantwortlich. Oft verwischen sich die Konturen zwischen den Begriffen «Managing Director» und [CEO](#) (Chief Executive Officer).

### Marketing-Mix

Kombination und Abstimmung der Marketinginstrumente, sodass der Mix die Erreichung der Marketingziele bestmöglich unterstützt.

14 ►

#### Marktleistungs-Mix

Produktgestaltung (respektive Dienstleistungsgestaltung bei Dienstleistungsunternehmen).

#### Konditionen-Mix

Definition der Preispolitik und Festlegung der Preise pro Produkt/Dienstleistung.

#### Kommunikations-Mix

Festlegung, mit welchen Instrumenten die potenziellen Zielgruppen über die Marktleistung informiert und beeinflusst werden. ([PR](#) [Public Relations], Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf, konkrete Angebotsformulierung usw.).

#### Distributions-Mix

Festlegung, wie und wo die Marktleistung den potenziellen Zielgruppen zur Verfügung gestellt wird.

Anspruch an den Marketing-Mix: Mindestens in einer oder mehreren der vorerwähnten Dimensionen der Konkurrenz deutlich überlegen, aber in keiner Dimension schlechter sein!

### Market Maker

[Investment Banks](#) oder [Stockbroker](#), die für die ihnen zugewiesenen respektive von ihnen gekauften Handelsobjekte (Devisen, Aktien, Terminkontrakte, Optionen etc.) verbindliche Angebots- und Nachfragepreise stellen. Dadurch sorgt der Market Maker als Marktteilnehmer für Marktliquidität und somit für den ordnungsgemässen Handel. Vor allem bei kleineren Unternehmen ([Small Cap](#)) führt der Market Maker durch seine Intervention Angebot und Nachfrage zusammen und betreibt somit eine vertretbare Kurspflege.

### M-Commerce (Mobile Commerce)

M-Commerce umfasst jene Bereiche des [E-Commerce](#), welche durch den Einsatz mobiler Geräte (zum Beispiel GSM-Mobile) orts- und zeitunabhängig über computergestützte Netzwerke – vor allem über das [Internet](#) – ausgeführt werden.

### Merchant Bank

Bank, die Beteiligungen an Unternehmen erwirbt, um sie nach einigen Jahren mit Wertsteigerung weiterzuverkaufen.



### Mergers & Acquisitions (M&A)

Unternehmenszusammenschlüsse (Fusionen) und -übernahmen. Diese Transaktionen sind für ein Unternehmen von grosser Bedeutung. Sie tangieren die strategische Ausrichtung des Unternehmens im Wettbewerb mit anderen. Gründe für M&A-Transaktionen sind Wachstumsstrategien oder auch der Zwang zur Rationalisierung und Kostensenkung. Siehe auch [Antitrust](#), [Take-over](#).

### Me Too Products

Nachahmungsprodukte. Mit der «Me Too Strategy» wird bewusst der Erfolg einer Marke / eines Produkt eines Konkurrenten kopiert, um sich an diesem Erfolg im Sinne eines Trittbrettfahrers anzuhängen. Voraussetzung dafür ist, dass ein Preisvorteil (meistens aufgrund von Produktions- oder Einkaufsvorteilen und geringerer Investitionskosten für Entwicklung und Markenaufbau) gegeben ist und im Markt konsequent durchgesetzt werden kann. Ziel: Verwechslung des Me Too Products mit dem Produkt des Marktführers.

### Mid Cap

Abkürzung für «Middle Capitalisation». Mid Caps sind börsennotierte Aktiengesellschaften mit einer mittleren Marktkapitalisierung. Diese liegt zwischen ca. 250 Mio. EURO und 1000 Mio. EURO.

### Mind Mapping

4 ►

Mind Mapping ist eine Kreativitätstechnik zur bildlichen Darstellung von komplexen Themen. Dank der Beherrschung dieser Technik ist man in der Lage, die Dimensionen, Strukturen, Elemente und Zusammenhänge komplexer Themen in leicht überschaubarer Form darzustellen.

### MIS: Management Information System

Ein Informationssystem, welches das Kader aller Führungsstufen eines Unternehmens mit jenen internen und externen Informationen versorgt, welche für das Treffen zeitgerechter Entscheidungen notwendig sind. Der einzelne Mitarbeiter erhält nur Zugang zu jenen Informationen, welche für die Führung seines Verantwortungsbereiches massgebend sind. Vertrauliche Informationen sind nur für das Top Management zugänglich.

Entscheidend für den Nutzen eines MIS ist, dass dessen Architektur mit der physischen und organisatorischen Struktur des Unternehmens übereinstimmt. Siehe auch [Data Warehousing](#), [Balanced Scorecard](#).

### Mission Statement

Leitbild. Das Mission Statement ist Teil der Unternehmenspolitik – es beantwortet die Fragen «wofür sind wir da?», «welches ist unsere strategische Ausrichtung?». Das Mission Statement drückt aus, in welchen Werten, Zielen und Aufgaben die Tätigkeit eines Unternehmens begründet ist und an welchen Verhaltensgrundsätzen sich das Unternehmen orientiert. Es richtet sich sowohl an die Mitarbeiter des Unternehmens wie auch an externe Anspruchsgruppen, beispielsweise Aktionäre, Öffentlichkeit. Das Mission Statement ist Teil der [Corporate Identity](#). Es bringt auch die Idealvorstellung der [Corporate Culture](#) zum Ausdruck.

### MoU: Memorandum of Understanding

Absichtserklärung. Anderer Ausdruck für [Letter of Intent](#). Siehe auch → [«Letter of Intent»](#).

### Net Asset Value

Innerer Wert einer Aktie. Der Net Asset Value errechnet sich aus dem ausgewiesenen Eigenkapital plus den stillen Reserven, dividiert durch die Anzahl Aktien. Ist der aktuelle Kurs tiefer als der geschätzte innere Wert einer Aktie, so gilt sie als unterbewertet.

### New Public Management (NPM)

Wirkungsorientierte Verwaltungsführung. Mit NPM wird versucht, privatwirtschaftliche Methoden des Managements auf die öffentliche Verwaltung zu übertragen. Mit NPM soll erreicht werden, dass sich Verwaltungen primär am Markt (Bedürfnisse der Öffentlichkeit) und nicht nach innen orientieren.

### No Name Products

Auch «Generika» genannt. No Name Products sind von Markenprodukten nachgeahmte Produkte, welche zu wesentlich tieferen Preisen angeboten werden, wobei der Hersteller unbekannt ist.

### OEM: Original Equipment Manufacturer

Ein spezialisierter, hochqualifizierter Hersteller, dessen Komponenten in die Systeme anderer Hersteller eingebaut und im Markt namentlich meist nicht mehr identifiziert werden können.

### Offshore

«Der Küste vorgelagert». Gesellschaften in Ländern, in denen sie den Status von so genannten «Non-Resident Companies» haben. Das bedeutet in der Regel: keine Markttätigkeit am Standort. Diese Gesellschaften genießen steuerliche Vorteile ([Tax Heaven](#)) und unterstehen keiner Aufsichtsbehörde. In Anlehnung an die geografische Lage (Bermudas, Bahamas, Niederländische Antillen, Cayman Islands, Panama etc.) prägten die Amerikaner den Begriff «Offshore».

### Operations Research

Unternehmensforschung. Ermittlung von quantitativen Grundlagen zur Entscheidungsfindung mit der Hilfe von mathematischen Verfahren. Beispiele der Anwendung von Operations Research: Physik, Stadt- und Verkehrsplanung, Volks- und Betriebswirtschaftslehre.

### Options

Der Käufer von Options ist berechtigt, aber nicht verpflichtet, einen bestimmten Basiswert (zum Beispiel Aktien) in einer bestimmten Menge zu einem im Voraus festgelegten Ausübungspreis bis oder zu einem bestimmten Termin zu kaufen («Call») oder zu verkaufen («Put»).

Als Form der Mitarbeiterbeteiligung («Stock Option») international zunehmend verbreitet.

Siehe auch [Futures](#).

### Outplacement

Outplacement ist ein Verfahren, welches nach Ermessen des Arbeitgebers jenen Mitarbeitern angeboten wird, die aus wirtschaftlichen Gründen entlassen werden müssen. Dabei unterstützt der Arbeitgeber die betroffenen Mitarbeiter systematisch und übernimmt auch die Kosten bei der Suche nach einer neuen Stelle. Meistens kooperiert der Arbeitgeber mit einer dafür beauftragten Outplacementagentur.

### Outsourcing

15 ►

Auslagerung bestimmter Funktionen/Bereiche eines Unternehmens. Outsourcing wird opportun, wenn Dritte bestimmte Leistungen kostengünstiger und effizienter erbringen können als das eigene Unternehmen. Beim Outsourcing ist zwingend zu verhindern, dass Know-how ausgelagert wird. Der Begriff «Outsourcing» wird auch im Zusammenhang mit Diskussionen um «Make-or-Buy»-Entscheidungen verwendet.



### Overhead

Ausdruck für aufgeblähte, personell überbesetzte und wenig leistungsfähige Verwaltungsapparate.

### Panel

Begriff aus der Marktforschung. Bestimmte Gruppen von Personen werden im Zeitablauf mehrmals und regelmässig befragt. Die Aufgabe besteht in der Erhebung von quantitativen (messbaren) Marktdaten im Konsumgüterbereich. Vorteil der Panelerhebung: Das Einkaufsverhalten einer Person kann über eine gewisse Zeit hinweg ermittelt werden.

### Par Value

Synonym für [Face Value](#).

### Payback Period

Zeitspanne, in welcher der in einer Investition oder in einer Anleihe gebundene Kapitalbetrag zurückfließt.

### P/E Ratio

Kennzahl, welche das Kurs-Gewinn-Verhältnis einer Aktie ausdrückt. Die ausgewiesene Zahl besagt, wie viel Mal der Reingewinn pro Aktie (siehe [EPS](#); Earnings per Share) im gehandelten Aktienpreis enthalten ist. Abgesehen von unterschiedlichen Bewertungskriterien einzelner Branchen/Industriesektoren sowie Über- und Untertreibungen an den Börsenplätzen besagt die Faustregel Folgendes: P/E kleiner 10 = günstig bewertet; P/E 10 bis 20 = fair bewertet; P/E grösser 20 = teuer bewertet.

### Portfolio Management

Die Bewirtschaftung von verschiedenen Anlageinstrumenten. Bildet zusammen mit dem «Asset Management» die Vermögensverwaltung. Der Ablaufprozess des Portfolio Managements beinhaltet mehrere Schritte. Aufgrund der aktuellen Marktinformationen und der verfügbaren Anlageinstrumente erfolgt zunächst eine Finanzanalyse. Anhand von persönlichen Präferenzen und Zielsetzungen des Investors wird dann ein Anlagekonzept entwickelt. Schliesslich wird ein Portfolio gebildet (siehe [Asset Allocation](#)) und vom Portfolio Manager betreut und überwacht.

Dem Portfolio Management liegt die Mischung von Renditeerwartungen und Sicherheitsaspekten zu Grunde. Das Konzept findet daher auch im Strategischen Management eines Unternehmens Anwendung: Mit der Portfolioanalyse soll eine optimale Mischung der Strategischen Geschäftsfelder gewährleistet werden, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

### POS: Point of Sale

Ort, wo der Kauf respektive der Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung stattfindet. Der Begriff «Point of Purchase» wird oft synonym verwendet; er ist jener Ort, an welchem die Kaufentscheidung getroffen wird.

### Power of Attorney

Vollmacht, Vertretungs- oder Vollzugsvollmacht, kann auch Prozessvollmacht heissen. Der Vertreter, welcher die Interessen des Vertretenen wahrnimmt, bedarf einer Vollmacht. Diese wird in der Regel schriftlich ausgestellt. In Prozessen kann sie zu Protokoll erklärt werden. Mittels Vollmacht legitimiert sich der Vertreter als Bevollmächtigter des Vertretenen und kann im Rahmen der Vollmacht mit Wirkung für den Vertretenen rechtlich wirksame Handlungen vornehmen, zum Beispiel Erklärungen abgeben, Verträge unterzeichnen oder Kündigungen aussprechen. Für den Vertreter selbst entstehen gegenüber dem Dritten durch die Ausübung der Vollmacht keine Rechte und Pflichten. In der Regel wird für die Gültigkeit einer Vollmacht eine notarielle Beglaubigung vorausgesetzt. Strukturierung einer Power of Attorney: → [«Power of Attorney»](#).

### PR: Public Relations

Öffentlichkeitsarbeit. Gezielte Abgabe von Informationen über die unternehmerischen Aktivitäten und deren Resultate an die verschiedenen Anspruchsgruppen der Öffentlichkeit. Mit klaren und zeitgerechten Botschaften soll ein möglichst hohes Vertrauen der Öffentlichkeit in das Unternehmen erwirkt werden. Beispiele von PR-Massnahmen: «Tag der offenen Türe», [Sponsoring](#), Pressemitteilungen. Die PR muss [Corporate Identity](#)-konform erfolgen, auch in Krisensituationen (→ [«PR in Krisensituationen»](#)).

### Private Equity

Beteiligung an nicht börsenkotierten, sehr jungen Unternehmen, die mit den Finanzmitteln ihre Aufbauphase finanzieren, oder in etablierte Unternehmen, die damit Umstrukturierungen (zum Beispiel [Management Buyouts](#)) finanzieren.

### Private Placement

Ein Verfahren, nach welchem einem begrenzten Kreis von privaten und/oder institutionellen Investoren Anteile an einem Unternehmen angeboten werden, ohne dass ein öffentliches Zeichnungsangebot vorliegt.

### Profit Center

Eine eigenständige Einheit innerhalb eines Unternehmens, die für ihre Gewinn- und Verlustrechnung selbst verantwortlich ist.

### Provider

Unternehmen, die Anwendern den Zugang zum [Internet](#) ermöglichen. Die Benutzer wählen sich per Analog-, [ISDN](#) (Integrated Services Digital Network)- oder [ADSL](#) (Asymmetric Digital Subscriber Line)-Anschluss in den Computer des Providers ein, der in der Regel über eine Standleitung mit einem [Host](#) auf [Internet](#) verbunden ist (Beispiel: Blue Window).

### Quick Ratio

Kennzahl, welche die Liquidität zweiten Grades angibt. Wird auch als «Acid Test» bezeichnet. Die Quick Ratio ist eine wichtige Kennzahl zur Beurteilung der Zahlungsbereitschaft.

---


$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$


---

Grober Richtwert: Die Quick Ratio sollte mindestens 100% betragen. Siehe auch [Cash Ratio](#), [Current Ratio](#).



### Raider

Personen oder Unternehmen, welche eine namhafte Anzahl Aktien eines Zielunternehmens verdeckt kaufen und den Aktionären anschliessend ein Kaufangebot unterbreiten. Solche Unternehmenskäufe sind potenziell «Unfriendly [Takeovers](#)». In das Visier von Raider gelangen Unternehmen, welche nach Auffassung des Raiders unterbewertet sind. Oft praktiziert der Raider anschliessend [Asset Stripping](#), das heisst er verkauft einzelne, attraktive Unternehmensteile zu einem Gewinn bringenden Preis. Meistens versuchen die Zielunternehmen, eine Übernahme durch Raider mit verschiedenen Massnahmen zu verhindern.

Siehe auch [Leveraged Buyout](#).

### Rating

Standardisierte Bewertungsmaassstäbe, welche den Schuldner (Banken, Unternehmen, Länder) bezüglich seiner Kreditwürdigkeit prüfen. Die bekanntesten US-Rating-Agenturen sind Standard&Poor's und Moody's. Der Begriff wird übersetzt auch für die vergleichende Bewertung anderer Institutionen (zum Beispiel Ausbildungsinstitutionen) und zur Bewertung von natürlichen Personen verwendet. Erstklassige Bewertungen werden oft als «AAA» («Triple A») bezeichnet.

### R&D: Research & Development

Forschung und Entwicklung: F&E. R&D befasst sich mit der Verbesserung bestehender Produkte/Dienstleistungen und der Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen. Als Indikator für die Bereitschaft und die Stärke eines Unternehmens, in R&D zu investieren, wird oft die Relation zum Umsatz beizugezogen. Je nach Branche bewegen sich diese Investitionen in der Regel in einem Bereich von 3% bis ca. 12% des Gesamtumsatzes.

### Relaunch

Marketingmassnahmen, um in gesättigten Märkten den Umsatzrückgang von Produkten oder Dienstleistungen zu verzögern respektive um den Produktlebenszyklus zu verlängern. Beispiele: Geringfügige Änderungen in der Ausführung/Beschaffenheit des Produktes, andere Verpackung, Preisabschläge.

### Representative Office

Geschäftsstelle. Vertretung meist ohne rechtliche Selbstständigkeit in einem Land ausserhalb der Stammländer der Muttergesellschaft ohne deren direkte Präsenz. Dient in erster Linie Marketing- und Verkaufszwecken. Kann nach einer Aufbauphase in eine [Branch](#) oder [Subsidiary](#) ausgebaut werden oder aber für längere Zeit in dieser Form bestehen bleiben.

### Revirement

Neubesetzung der Führungsspitze eines Unternehmens. Durch ein Revirement sollen die im Laufe der Zeit etablierten Denk- und Verhaltensweisen bewusst durch neue Ideen und Sichtweisen hinterfragt werden.

### Riskmanagement

Quantifizierung und Reduzierung/Eliminierung von Risiken (→ [«Risiken bewerten»](#)); ursprünglich auf versicherungstechnische Risiken beschränkt. Im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensführung wird Riskmanagement heute vermehrt praktiziert: Risiken der verschiedensten Art (ökologische, technische, finanzielle Risiken) werden identifiziert und quantifiziert. Effektives (→ [«Effektivität und Effizienz»](#)) Riskmanagement setzt voraus, dass für unerwünschte und unvermeidbare Risiken präventive Massnahmen zur Reduzierung oder Eliminierung solcher Risiken getroffen werden.

### ROE: Return On Equity

Kennzahl für die Eigenkapitalrentabilität. Sie stellt den Reingewinn eines Unternehmens in Prozenten seines Eigenkapitals dar.

### ROI: Return On Investment

Kennzahl für Gesamtkapitalrentabilität. Sie stellt den Reingewinn eines Unternehmens in Prozenten seines Gesamtkapitals dar. Weiter wird der ROI auch für die Berechnung der Rentabilität von Projekten angewendet.

### Sales Promotion

Verkaufs-, Absatzförderung. Sales Promotion umfasst alle Massnahmen/Aktionen, um den Absatz kurzfristig zu steigern: Unterstützung des Handels, Veranstaltungen am Ort des Kaufs ([POS](#); Point of Sale), Unterstützung der eigenen Verkäufer. Die einzelnen Aktionen werden mit speziellen Anreizen verbunden. Beispiele: Weindegustation, Duo-Packungen, Bonussysteme. Ziele von Sales Promotion können sein: Schneller Umschlag der Waren, schnelle Penetration von neuen Produkten, Abbau von Lagern. Sales-Promotion-Aktivitäten müssen im Einklang mit der [Corporate Communication](#) stehen und im [Marketing-Mix](#) berücksichtigt werden.

### SCM: Supply Chain Management

Überbetriebliche Koordination der Material-, Informations- und Finanzflüsse zwischen mehreren in der Lieferkette kooperierender Unternehmen. SCM-Systeme sind in einzelnen Funktionalitäten den [ERP](#)-Systemen (Enterprise Resource Planning) ähnlich. Ganzheitliches SCM befasst sich nicht nur mit den in direkter Beziehung zum Unternehmen stehenden Lieferanten und Abnehmern: Es werden auch die den Lieferanten vorgelagerten respektive den Abnehmern nachgelagerten Stufen eingebunden. Lieferantenseitig wird etwa auch der Hersteller des Rohmaterials berücksichtigt, während abnehmerseitig zum Beispiel auch der Endverbraucher miteinbezogen wird. Die Anzahl einzubeziehender Stufen ist branchenspezifisch zu definieren.

### Search Engine

«Suchmaschine» oder Abfragemöglichkeiten auf dem WWW (World Wide Web). [Website](#), mit welcher eine Online-Datenbank abgefragt wird. Die

Suchergebnisse werden im Allgemeinen in Form einer Liste angezeigt, welche die entsprechenden Links und die dazugehörigen Kurzbeschreibungen enthält. Die Benutzung von Search Engines ist in der Regel kostenlos. Jede Search Engine deckt allerdings nur einen Teil der Informationen des [Internets](#) ab, weshalb man für eine gründliche Recherche jeweils mehrere Search Engines benutzen sollte. Siehe auch → [«Suchen im World Wide Web»](#).

### Shareholder Value Approach 6, 20 ►

Ein Ansatz, bei welchem sich die Unternehmensleitung ausschliesslich auf die Gewinnmaximierung und damit auf die Interessen der Aktionäre konzentriert (eigentümerorientierte Sicht). Der [Free Cash Flow](#) ist eine aussagekräftige Grösse zur Bewertung des Shareholder Values. Siehe auch [Stakeholder Value Approach](#).

### Shareware

Software, die von einzelnen Autoren oder kleinen Teams geschrieben wird und nicht über die traditionellen Vertriebswege verkauft wird. Shareware kann von Benutzern nach Belieben kopiert und weitergereicht werden. Shareware-Autoren räumen Benutzern das Recht ein, ihre Software für einen gewissen Zeitraum zu testen. Bei Benutzung über den Testzeitraum hinaus erwartet der Autor die Bezahlung einer Gebühr, die meistens deutlich unter dem Preis kommerzieller Software liegt. Shareware wird vor allem über das [Internet](#) verbreitet. Per Analog-, [ISDN](#) (Integrated Services Digital Network)- oder [ADSL](#) (Asymmetric Digital Subscriber Line)-Anschluss kann Shareware lokal heruntergeladen und über E-Mail mit Kreditkarte bezahlt werden.

### Simultaneous Engineering

Ein Instrument zur Verkürzung der Zeit von der Entwicklung eines neuen Produktes bis zu dessen Markteinführung. Im Gegensatz zu einem «Schritt um Schritt»-Vorgehen laufen die für die Verkürzung der Zeit relevanten Prozesse überlappend ab: Zum Beispiel werden die Produktionsprozesse schon in einem sehr frühen Stadium der Entwicklung definiert und auf ihre Eignung getestet. Eine frühe und sehr intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden und den Lieferanten ist ein weiteres Merkmal des Simultaneous Engineering. Siehe auch [Time to Market](#).

### Small Cap

Abkürzung für «Small Capitalisation». Small Caps sind börsennotierte Aktiengesellschaften mit einer Marktkapitalisierung, welche in der Regel weniger als 250 Mio. EURO beträgt. Der Handel mit Small Caps bietet erhöhte Gewinnchancen, aber auch erhöhte Risiken, da oft schon geringe Umsätze ausreichen, um den Kurs signifikant zu beeinflussen. Siehe auch [Mid Cap](#).

### Soft Selling

Emotional nicht aggressives Verkaufen; zurückhaltende Methode. Starke Berücksichtigung der Momentan-Situationen und der [Soft Skills](#). Gegensatz: [Hard Selling](#).

### Soft Skills 11 ►

Die Fähigkeit, im Umgang mit anderen Menschen emotionale Elemente situativ und gezielt einzusetzen. Beispiele: symbolische Handlungen, das Eingehen auf Ängste, das Aussprechen eines Komplimentes (→ [«Lob und Kritik»](#)), die Beschreibung eines Sachverhaltes durch die Vermittlung von Stimmungsbildern, soziale Anlässe.

### Spin-off

Ausgliederung und Verselbstständigung von Unternehmensteilen aus einem bestehenden Unternehmen. Dabei kommen vielfältige Beteiligungsvarianten zur Anwendung. Beispiele: Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligung durch das Stammunternehmen, [Management Buyout](#), Abgabe der Aktien der neuen Gesellschaft an die bestehenden Aktionäre, Ausgliederung eines Unternehmensteils durch ein [Going Public](#), Dekotierung eines Teils eines öffentlichen Unternehmens durch ein [Going Private](#).

### Split

Aktienaufteilung. Bei gleich bleibendem Aktienkapital wird die Anzahl Aktien erhöht. Dabei wird der Nennwert der Aktien verkleinert. Zweck des Aktiensplits ist, den Aktienkurs nicht zu hoch werden zu lassen. Man erreicht eine bessere Handelbarkeit der Aktie, welche «leichter» geworden ist.

## Sponsoring

19 ►

Förderung von sportlichen, kulturellen, sozialen oder politischen Anlässen durch ein Unternehmen. Sponsoring wird zur Imagepflege und zur Förderung des Bekanntheitsgrades von Produkten/Dienstleistungen eingesetzt. Die Förderung erfolgt durch finanzielle Beteiligung an den Anlässen, durch Stiftung von Waren oder durch die Erbringung von kostenlosen Dienstleistungen (zum Beispiel Zeitmessung an einem Sportanlass). Mit Sponsoring soll die Realisierung der Marketingziele des Sponsors unterstützt werden.

Sponsoring-Aktivitäten müssen im Einklang mit der [Corporate Communication](#) stehen und im [Marketing-Mix](#) berücksichtigt werden.

## Stakeholder Value Approach

6, 20 ►

Ein Ansatz, bei welchem sich die Unternehmensleitung nicht nur für die Interessen der Eigentümer einsetzt (siehe [Shareholder Value Approach](#)), sondern auch die Anliegen anderer Anspruchsgruppen mitberücksichtigt (gesellschaftsorientierte Sicht). Solche Anspruchsgruppen sind zum Beispiel die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Umweltschutzgruppen, Wettbewerber, Regierungen, Verbände, Banken. Siehe auch [CSR](#) (Corporate Social Responsibility).

## Stockbroker

Broker, Wertpapiermakler, Kursmakler, Börsenmakler. An der Börse nehmen die Stockbroker eine zentrale Stellung ein. Sämtliche an die Börse gelangenden Kauf- und Verkaufsaufträge der zum gesetzlichen Handel zugelassenen Wertpapiere laufen über die Broker zusammen. Der Stockbroker stellt die Kurse über die ermittelten Angebote und Nachfragen. Als vereidigte Broker dürfen sie nur gesetzlich zugelassene Titel zum Handel vermitteln. Für seine Tätigkeit erhält der Stockbroker eine Vermittlungsprovision.

## Stop Buy Order

Auftrag zum Kauf von Wertpapieren entweder zum niedrigstmöglichen Kurs («billigst») oder zu einem durch den Auftraggeber vorgegebenen Maximalkurs (Vorgabe einer Limite mit dem Risiko, dass der Kauf nicht getätigt werden kann). Der Stop Buy Order ist für Anleger geeignet, welche bei steigenden Kursen investieren wollen. Weiter bietet diese Auftragsform den Vorteil, dass eine unvorhergesehene Hausse nicht verpasst wird. Gegensatz: [Stop Loss Order](#).

## Stop Loss Order

Auftrag zum Verkauf von Wertpapieren entweder zum höchstmöglichen Kurs («bestens») oder zu einem durch den Auftraggeber vorgegebenen Mindestkurs (Vorgabe einer Limite mit dem Risiko, dass der Verkauf nicht getätigt werden kann). Der Stop Loss Order bietet dem Anleger die Möglichkeit, einen bereits erzielten Gewinn weitgehend zu sichern respektive wird ein möglicher Verlust beschränkt. Gegensatz: [Stop Buy Order](#).

## Strategic Fit

Das Ausmass der Übereinstimmung zwischen der Strategie eines Unternehmens und seinen Ressourcen.

## Subsidiary

Tochtergesellschaft. Diese ist rechtlich unabhängig, wirtschaftlich aber oft abhängig von der Muttergesellschaft. Häufig werden Subsidiaries in steuerünstigen Ländern gegründet, um von den unterschiedlichen Besteuerungen zu profitieren. Siehe auch [Branch](#), [Offshore](#), [Tax Heaven](#).

## Supervisory Board

Siehe [Board of Directors](#).

## Takeover

Übernahme der Mehrheit eines Unternehmens durch ein anderes Unternehmen. Dies kann auf zwei Arten geschehen:

1. In Form einer «freundlichen Übernahme» («Friendly Takeover»): Das zu übernehmende Unternehmen begrüsst die Übernahme.
2. In Form einer «feindlichen Übernahme» («Unfriendly Takeover»): Das zu übernehmende Unternehmen versucht die Übernahme abzuwenden.

Siehe auch:

[Antitrust](#)  
[Mergers & Acquisitions](#)  
[Raider](#)

**Task Force**

- «Task Force»
- «Teamarbeit»

**Tax Heaven**

Steuerparadies. Länder, die bekannt sind für ihre tiefen Steuersätze oder für eine günstigere Besteuerungsart als das Mutterland.

Siehe auch: [Offshore](#), [Subsidiary](#)

**Teaser**

Neugier erweckendes Werbeelement. Um die Neugier des potenziellen Kunden noch mehr zu wecken, wird in der Werbung als Erstes oft die Botschaft über ein neues Produkt (oder das Produkt selbst) als spannendes und verblüffendes Ereignis gezeigt – ohne zu sagen oder konkret zu zeigen, worum es geht. In einem zweiten Schritt erfolgt dann die Auflösung. Das Wichtigste dabei ist, dass Teaser und Auflösung harmonisch zusammenpassen und in der Summe funktionieren.

**Tender Guarantee**

Synonym für [Bid Bond](#).

**Terms of Trade**

Das Austauschverhältnis zwischen den importierten und den exportierten Gütern eines Landes. Die Terms of Trade drücken aus, wie viele Einheiten an Importgütern mit einer Einheit an Exportgütern erworben werden können. Da international verschiedenste Güter getauscht werden, werden die Terms of Trade meistens als Verhältnis zwischen dem Preisindex der Exporte und dem Preisindex der Importe in der Landeswährung berechnet.

**Time to Market**

Time to Market ist die Zeit, welche ab Beginn der Produktentwicklung bis zur Markteinführung benötigt wird. Mit Blick auf die (nicht untätigen) Wettbewerber ist die Time to Market möglichst kurz zu halten, zum Beispiel durch die Anwendung von [Simultaneous Engineering](#).

**Top Down Approach**

Von «oben» verordnet. Grundsätzliches, wie zum Beispiel die Vorgaben der «Leitplanken» zur Erreichung der strategischen Ziele, müssen vom Management als klare Vorgaben an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Weiter ist der Top Down Approach dann erforderlich, wenn die Zeit knapp ist, zum Beispiel in Krisensituationen. Gegensatz: [Bottom Up Approach](#).

**TQM: Total Quality Management**

Konzept zur umfassenden Qualitätssicherung eines Unternehmens. Die erforderlichen Massnahmen erstrecken sich auf alle Phasen des unternehmerischen Leistungsprozesses und auf alle Funktionsbereiche des Unternehmens. Professionell geführtes und praktiziertes TQM erzeugt Kostensenkungen und Marktvorteile. Ein wichtiges Instrument des TQM ist das [Continuous Improvement](#).

**Track Record**

Bezeichnung für die Referenzen (nachweisbare Erfolge und Erfahrungen) eines Unternehmens oder eines Managers.

**Trading Down**

Marktstrategie, bei der Luxus- oder Prestigegüter derart verändert werden, dass dadurch neue Konsumentengruppen gewonnen werden, die bezüglich Einkommen und Lebensstil «unter» den bisherigen Zielgruppen liegen. Beispiel: Die ersten Automobile waren nur für reiche Menschen erschwinglich. Heute kann sich eine Mehrheit ein Auto leisten. Gegensatz: [Trading Up](#).

**Trading Up**

Marktstrategie, bei der das Image eines Produkts für eine Verwendung in «oberen» Konsumentengruppen verändert wird. Beispiel: Trendige, günstige Uhren erlangen eine hohe Marktakzeptanz. Gegensatz: [Trading Down](#).





### Treasurer

«Schatzmeister». Der Treasurer befasst sich vorwiegend mit den Zahlungsströmen; er ist für die Liquiditätssteuerung innerhalb eines Unternehmens verantwortlich. Die Stelle des Treasurers findet sich vor allem bei grösseren, internationalen Publikumsgesellschaften. Oberstes Ziel: Jederzeit die fristgerechte Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen sicherstellen. Zu den Aufgaben des Treasurers gehören das **Cash Management** (Planung und Überwachung von Zahlungsaus- und -einzügen zur Sicherstellung der Liquidität), die Devisenbewirtschaftung sowie die Planung und Überwachung der Bilanzstruktur einschliesslich der Überwachung der Kreditwürdigkeit. Weiter pflegt der Treasurer Beziehungen zu den Banken und den Finanzanalysten. Der Treasurer ist in der Regel dem **CFO** (Chief Financial Officer) unterstellt.

### Trust

Mit Hilfe des Trust erreicht das englische Recht eine Trennung von Verwaltung und Eigentum am Vermögen. Werden Vermögensteile in Trust gegeben, so steht dem Treuhänder («Trustee») das Eigentum und dem Begünstigten («Beneficiary») der Genuss am Vermögen zu. Ein Trust ist somit das Rechtsverhältnis, welches entsteht, wenn eine Person angehalten ist, Vermögensrechte derart zu Gunsten von Dritten zu verwalten, dass diesen die Vermögensvorteile zustehen. Das Instrument des Trust ist ausserordentlich

flexibel und vermag vielen Zwecken zu dienen. Im Vordergrund stehen die Vermögensbindungen zu Gunsten der Familie, insbesondere zu Gunsten der Ehefrau und der Nachkommen im Erbgang. Wichtige Aufgaben erfüllt er auch im Recht der Personenverbindungen, in dem er dafür sorgen kann, dass das Gesellschaftsvermögen dem Zweck der Gesellschaft erhalten bleibt. Das schweizerische Recht kennt kein dem englischen Trust in Funktion oder rechtlicher Ausgestaltung analoges Instrument.

### Turnaround Situation

21 ►

Positive Wendung zum Erfolg eines Unternehmens, eines Marktes oder der Wirtschaftslage im weiteren Sinne.

### Turnkey

Schlüsselfertig. Systeme, Bauobjekte, Anlagen, welche nach den Kundenanforderungen ausgelegt und geprüft wurden und dem Kunden betriebsbereit übergeben werden.

### Upstream Activities

Aktivitäten eines Unternehmens, um in nachgelagerten Bereichen des Unternehmens Nutzensteigerungen zu erreichen. Upstream Activities sind bei Differenzierungsstrategien von Bedeutung. Gegensatz: **Downstream Activities**.

### USP: Unique Selling Proposition

Einzigtiger Produktvorteil. Von einem USP spricht man dann, wenn die Marktleistung eine einzigartige Eigenschaft aufweist, die der Verwender aus seiner Sicht als wirklichen Vorteil gegenüber der Konkurrenz erkennt. USP sind heute eher selten, da diese sofort von der Konkurrenz kopiert werden.

### Venture Capital

Wagniskapital. Finanzierung von neu gegründeten oder jungen Unternehmen mit Verzicht auf Sicherheiten, dafür mit attraktiven Renditen, sofern sich das Unternehmen im Markt erfolgreich etablieren kann. Die Finanzierungsform des Venture Capital wird von dafür spezialisierten Unternehmen angeboten («Venture Capitalists»).

### VPN: Virtual Private Network

Ein VPN ermöglicht die kostengünstige und sichere Verbindung via [Internet](#) für den Datenaustausch zwischen verschiedenen lokalen Netzwerken ([LAN](#); Local Area Network).

Die VPN-Technik erlaubt die Nutzung allgemein zugänglicher Netze für den Transport vertraulicher Firmendaten. Dabei wird eine vorhandene, kostengünstige Netzinfrastruktur für den geschützten Transport der Daten genutzt. Mit Hilfe geeigneter Verschlüsselungstechniken (128 bit oder höher) werden die Daten für alle anderen Netzteilnehmer verschleiert, sodass Informationen weder erkundet noch verändert werden können (inklusive beispielsweise Kreditkarten-Informationen). Eine typische Anwendung ist die Verbindung von Unternehmensstandorten über Internet oder [Intranet](#).

VPN-Lösungen bringen normalerweise massive Kosteneinsparungen im Vergleich zu traditionellen [WAN](#) (Wide Area Network)-Verbindungen.

### WAN: Wide Area Network

Netzwerk, das sich über grössere geografische Entfernungen erstreckt und unter Umständen auch über Satellit verbunden ist. Beispiel: [Internet](#). Gegensatz: [LAN](#) (Local Area Network).

### WAP: Wireless Application Protocol

Protokoll für drahtlose Anwendungen. Durch WAP werden [Internet](#)angebote für die Mobiltelefonie zugänglich. Dabei entspricht die grafische Darstellung auf dem Handy nicht derjenigen der [Websites](#).

### Website

Organisiertes und visuell dargestelltes Informationsangebot auf dem [Internet](#). Die konforme Bereitstellung der Informationen ist der wichtigste Teil der Planung. Bei der Ausstattung zur Nutzung des Informationsangebotes stehen vorerst organisatorische und technische Fragen im Zentrum. Das Angebot muss nicht nur in ein internetkonformes Format gebracht werden, sondern insgesamt eine «webkonforme» Gestaltung erhalten. Solange es sich um statische Seiten mit Texten und Bildern handelt, lässt sich sehr viel selbst erledigen oder vorbereiten. Sobald es aber darum geht, dynamische Seiten mit Formularen und eine Datenbankintegration zu realisieren, ist es für die meis-

ten angezeigt, Spezialisten beizuziehen. Bei der Planung und Realisierung des eigenen Internetauftritts gilt es, von Anfang an die Aktualisierungsmöglichkeiten und den damit verbundenen Aufwand im Auge zu behalten. Siehe auch [Homepage](#).



### Window Dressing

Bilanzverschönerung. In der amerikanischen Finanzsprache: Bilanzpolitik, welche bewusst darauf hinzielt, auf den Bilanzstichtag das Bilanzbild künstlich, aber mit gesetzlich legalen Transaktionen und/oder Abschreibungen aufzupolieren. Dazu gehört es, möglichst viele flüssige Mittel auszuweisen, zum Beispiel durch Wertschriftenverkäufe.

### Window of Opportunity

Günstiger Augenblick. Eine zeitlich beschränkte, in ihrer Ausprägung einzigartige Chance, um kurzfristig ein erfolgreiches Geschäft (unter Umständen

mit langfristiger unternehmerischer Perspektive) zu realisieren. Entschlusskraft und Geschwindigkeit sind Voraussetzung, um ein Window of Opportunity zu nutzen, da sich solche Gelegenheiten jeweils unerwartet ergeben.

### Win Win Situation

Eine Situation, in der es keine Verlierer gibt. Es ist oft von grossem Nutzen, solche Win Win Situations aus eigener Initiative aktiv herbeizuführen respektive Aktionen mit gegenteiliger Wirkung zu vermeiden. Beispiel: Ein starker Rhetoriker führt mit einem sprachlich weniger gewandten Entscheidungsträger eine Verhandlung: Der starke Rhetoriker ist gut beraten, das Gespräch so zu lenken, dass der «Decisionmaker» in seinen Stärken klar bekräftigt wird, aber selbst nicht zu dominant auftritt.

### WLL: Wireless Local Loop

Mit WLL können Telekommunikationsanbieter ihre Kunden über ein reines Funknetz an ihr eigenes Netz anschliessen. Bisher mussten die Telekommunikationsunternehmen eigene Leitungen legen oder das Netz des Monopolisten/Hauptanbieters benutzen.

Das Interesse an WLL besteht vor allem für Datendienste, [Internet](#), [VPN](#) (Virtual Private Network), Multimediaanwendungen und Sprachdienstleistungen. WLL ermöglicht kostengünstigere Anschlüsse an spezifische Datennetze und an das Internet. Weiter bewirkt WLL, dass bestehende Internet-Tarife zunehmend unter Druck gelangen.

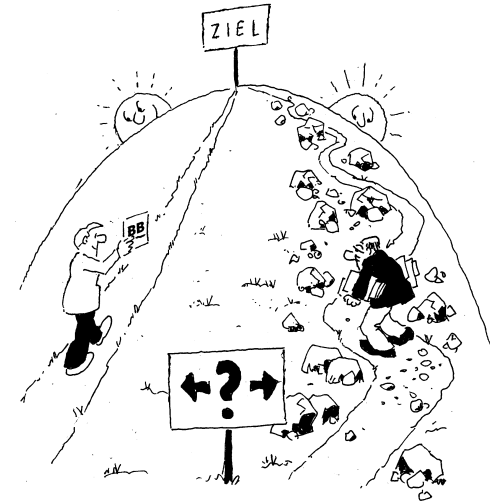
### Working Capital

Betriebskapital. Das Working Capital errechnet sich aus der Differenz zwischen Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten. Das «Working Capital Management» beinhaltet das Debitoren- und Vorratsmanagement, das Kreditorenwesen und die optimale Bewirtschaftung der flüssigen Mittel (siehe auch [Cash Management](#)).

### Zero Base Budgeting

12 ▶

Das Budget jährlich neu, das heisst ohne Zuhilfenahme der Vorjahreszahlen, definieren. Solche Budgets stimmen mit der Realität meistens besser überein, erfordern aber in der Erstellung einen wesentlich höheren Zeitaufwand.



### Know-how-Speicher

#### Der Nutzen für die Leser

Die Betriebswirtschaftslehre stellt eine Fülle von einfachen, aber wichtigen Instrumenten für die Beherrschung des geschäftlichen Alltags zur Verfügung. Obschon anerkannt und bewährt – zu viele dieser Instrumente werden von den Führungskräften leider gar nicht oder unprofessionell eingesetzt. Zum Vergleich: Kein Handwerker kann sich in seinem Beruf behaupten, wenn er die entscheidenden Werkzeuge nicht kennt oder diese nicht richtig und sicher einsetzen kann.

Langfristig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine virtuose Beherrschung der betriebswirtschaftlichen Instrumente aus. Hier setzt der Know-how-Speicher an: Er erläutert in bewusst kurzer Form das Wesentliche dieser Instrumente. Dies als Beitrag dazu, im Dschungel der Managementliteratur den Blick für das Entscheidende zu bewahren!

**Vollständigkeit**


Es werden Themen verschiedenster Gebiete aus der beruflichen Erfahrung der Autoren beschrieben. Akzentuierungen durch Einbezug weiterer Themen und Ersatz der hier beschriebenen Themen erfolgen durch die ca. zweijährliche Neuerscheinung dieses Buches.

**Anleitung zur Navigation; Beispiele**

**11 ►** Verweis auf Literatur-Empfehlung Nr. 11

→ **«Delegation»** Hinweis (blau), dass das Thema «Delegation» im Teil «Know-how-Speicher» beschrieben ist

**Subsidiary** Hinweis (blau), dass der Ausdruck «Subsidiary» im Teil «Business-Begriffe» beschrieben ist

 **Inhaltsverzeichnis Know-how-Speicher**

Absenzenplanung .....	75
Anforderungsprofile erstellen .....	76
Austrittsgespräch .....	78
Brainstorming .....	80
Chancen-Risiko-Profile .....	81
Deckungsbeitragsrechnung .....	82
Delegation .....	84
Effektivität und Effizienz .....	86
E-Mail und Disziplin .....	87
Erschließung ausländischer Märkte .....	90
Funktionendiagramme .....	94
Informationen nutzbringend aufbewahren .....	96
Internet-Auftritt .....	99
Interviews mit Journalisten .....	100
Kundenbeanstandungen .....	102
Kundenempfang .....	104
Letter of Intent .....	105
Lieferanten bewerten .....	106
Lob und Kritik .....	107
Messeauftritte .....	109
Mitarbeitergespräch .....	112
Mitarbeiter informieren .....	114
Power of Attorney .....	115
PR in Krisensituationen .....	117
Prioritäten richtig setzen .....	118
Probezeit .....	119
Problemlösungszyklus .....	120
Rhetorik I: Grundlegendes .....	122
Rhetorik II: Fragetechnik .....	123
Rhetorik III: Vorträge und Reden .....	124
Risiken bewerten .....	126
Sitzungen .....	128
Stärken-Schwächen-Profile .....	129

Stellenbeschreibungen .....	130
Suchen im World Wide Web .....	132
Task Force .....	135
Teamarbeit .....	138
Telefonieren .....	139
Verkaufsgespräch .....	140
Visualisieren .....	141
Ziele setzen .....	144

## Absenzenplanung

### Problematik

Die Absenzenplanung erfolgt vielfach nicht zeitgerecht und unverbindlich. In der Folge entstehen Kapazitätsengpässe und Unstimmigkeiten bei den Mitarbeitern betreffend der Gerechtigkeit in der Bewilligung von Absenzen.

### Was schafft Abhilfe?

- Die Absenzenplanung ist unternehmensweit durchzuführen.
- Randbedingungen für die Absenzenplanung sind «top down» (siehe [Top Down Approach](#)) bekannt zu geben. Zum Beispiel Zeitraum der Betriebsferien, «Ferienverbot» für besondere Ereignisse.
- Absenzen im letzten Quartal für das kommende Geschäftsjahr planen: Die Mitarbeiter auffordern, ihre Ferien und andere Abwesenheiten (zum Beispiel Ausbildung, Militär) schriftlich bis zu einem bestimmten Datum einzureichen. Grundsatz: Absenzen nach Datum des Eingangs berücksichtigen. Familienvätern und -müttern mit schulpflichtigen Kindern ist hohe Priorität zu gewähren.
- Die Regelung der Absenzenplanung ist in schriftlicher Form und jedem Mitarbeiter auszuhändigen.
- Bei längeren Absenzen ist die Erreichbarkeit der abwesenden Person (Telefon, Fax, eventuell E-Mail) sicherzustellen. Vor einem Missbrauch dieser «Hotline» bei Ferienabwesenheiten ist dringend zu warnen!
- Sämtliche bewilligte Absenzen sind in einer schriftlichen Gesamtübersicht erfasst.
- Die unternehmensspezifische Organisation der Absenzenplanung kann durch ein → «[Funktionendiagramm](#)» dargestellt werden.

## Anforderungsprofile erstellen

### Zweck

Anforderungsprofile sind immer dann nützlich, wenn es darum geht, aus einer grösseren Anzahl möglicher Lösungen diejenige «herauszufiltern», welche die Ziele/Bedürfnisse/Erwartungen am besten erfüllt.

### Anforderungsprofile erstellen

Anforderungsprofile bestehen aus Kriterien (was ist von Bedeutung?) und aus Bedingungen, die den Kriterien zugeordnet werden, sowie einer Bewertungsskala. Anforderungsprofile sind nur dann selektiv, wenn

- die Kriterien unmissverständlich definiert sind.
- die Bedingungen beurteilbar formuliert sind.
- die Kriterien untereinander nicht in Widerspruch stehen.
- unter den Kriterien keine Redundanzen bestehen.
- der Schlüssel für die Bewertung unmissverständlich ist.

### Beispiel eines bereits ausgewerteten Anforderungsprofiles

Ein Unternehmen sucht einen neuen Standort für sein Lagerhaus (Kriterien und Bedingungen nicht abschliessend, da es sich um ein Beispiel handelt).

Kriterien	Bedingungen	Bewertung			
		1	2	3	4
Nutzbare Lagerfläche	Mindestens 5000 m <sup>2</sup>				●
Distanz zum Bahnhof	Maximal 2 km			●	
Alter des Baus	Maximal 10 Jahre	●			
–	–				
–	–				

Schlüssel für die Bewertung:

- 1 = nicht akzeptabel
- 2 = Bedingung nicht oder knapp erfüllt
- 3 = Bedingung erfüllt
- 4 = Bedingung mehr als erfüllt

Die Tabelle kann bei Bedarf rechts von der Bewertung zusätzlich noch um eine Kolonne «Bemerkungen» für Kommentare zur Bewertung ergänzt werden.

### Wichtig

- Erstellen Sie Anforderungsprofile zum frühestmöglichen Zeitpunkt; dies ist eine Teilaufgabe jeder seriösen Planung.
- Falls eine Aufgabenstellung im Team zu lösen ist: Definieren Sie die Kriterien zusammen mit den Teammitgliedern; als Einstieg können Sie zum Beispiel ein → «Brainstorming» durchführen.

### Vorteile von Anforderungsprofilen

- Sie reduzieren aktiv die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheiden.
- Die Umsetzung eines Vorhabens erfolgt effizienter.
- Anforderungsprofile eignen sich sehr gut als Grundlage für Gespräche unter Teilnehmern mit verschiedenen Sichtweisen: Ein Anforderungsprofil unterstützt die Sachlichkeit der Diskussion!

## Austrittsgespräch



### Problematik

Natürlich werden in den meisten Unternehmen Austrittsgespräche durchgeführt. Vielfach laufen diese jedoch sehr oberflächlich ab und verkommen damit zu einem rein formellen Akt des Abschieds.

Der Fall, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen ausschliesslich aufgrund externer Faktoren verlässt, ist äusserst selten (Pensionierung ausgenommen). Darum, und im Sinne des [Continuous Improvement](#), ist zu ergründen, welche internen Faktoren zu einem Austritt führten.

Bemerkung: Die hier beschriebene Form eines Austrittsgesprächs ist natürlich nur dann angezeigt, wenn der Arbeitnehmer gekündigt hat.

### Durchführung des Austrittsgesprächs

- Personenkreis: Betroffener Mitarbeiter, Vorgesetzter, Personalverantwortlicher.
- Den Mitarbeiter vorwiegend mit offenen Fragen (→ [«Rhetorik II: Fragetechnik»](#)) nach den Gründen des Austritts fragen. Vorsicht in der Art der Fragestellung, da der Mitarbeiter keiner Rechenschaftspflicht unterliegt.
- Dem Mitarbeiter gegen Ende des Gesprächs einen Fragebogen aushändigen. Dieser Fragebogen soll verschiedene aus Sicht des Unternehmens wichtige Fragen enthalten. Der Fragebogen ist vom Mitarbeiter nicht zu unterzeichnen. Einige Beispiele:
  - «Wie stufen Sie unser Betriebsklima ein?»
  - «Was halten Sie von unserem Aus- und Weiterbildungskonzept?»
  - «Wie bewerten Sie unsere Informationspolitik?»
  - «Welche persönliche Empfehlung wollen Sie der Abteilung / dem Unternehmen abgeben?»
  - «Haben Sie konkrete Verbesserungsvorschläge?»

### Auswertung des Austrittsgesprächs

Je nach Art und Objektivität der eingebrachten Gründe sind unverzüglich Massnahmen einzuleiten. In grösseren Zeitabständen sind alle Austrittsgespräche summarisch auszuwerten. Dadurch kommen schwerpunktmässige Mängel klar zum Vorschein.

## Die Rolle des Personalwesens

Das Thema «Austrittsgespräch» ist federführend durch das Personalwesen ([Human Resources](#)) zu organisieren und zu betreuen. Eine gute Koordination mit der Geschäftsleitung und den Linienvorgesetzten sowie eine aktive Unterstützung derselben ist entscheidend für die Akzeptanz und damit den Nutzen von Austrittsgesprächen.



## Brainstorming

### Zweck

Brainstorming dient der effizienten Sammlung von spontanen Ideen mehrerer Personen zu einer bestimmten Problem-/Fragestellung.

### Spielregeln

- Kein Brainstorming ohne Moderator.
- Die Frage vorgängig klar formulieren und aufschreiben. Beispiel: «Was ist zu tun, um die durchschnittliche Zeit für die Gewinnung eines Auftrages zu verkürzen?»
- Die von den Teilnehmern eingebrachten Ideen dürfen während des Brainstormings nicht kommentiert und nicht bewertet werden! Der «Sturm» kann sich sonst nicht entfalten.
- Ein Brainstorming soll maximal 10 bis 15 Minuten dauern.

### Technik

- Ungeübte Teilnehmer ermuntern, auch unüberlegte Ideen ohne Hemmung einzubringen; «die Gedanken sind frei».
- Moderator: Ideen auf Tafel oder Notizblock aufschreiben.
- Erst nach Abschluss des Brainstormings ähnliche Ideen gruppieren, dann mit den Teilnehmern besprechen und bewerten.

## Chancen-Risiko-Profile

20 ►

### Zweck

Chancen-Risiko-Profile dienen dazu, die Faktoren der einzelnen Umweltdimensionen eines Unternehmens auf deren künftige Chancen und Risiken zu analysieren. Im Rahmen des strategischen Managements werden Chancen-Risiko-Profile erstellt, um die Ausgangslage des Unternehmens zu ermitteln. Zur Bestimmung der Ausgangslage gehört auch die Erstellung von → «Stärken-Schwächen-Profilen».

### Struktur eines Chancen-Risiko-Profiles

Für jede Dimension gibt es mehrere Faktoren; hier ist jeweils nur ein Faktor pro Bereich als Beispiel aufgeführt. Es ist empfehlenswert, sich aus geeigneter Literatur eine vollständige Checkliste der möglichen Faktoren zu beschaffen und diese Checkliste sodann an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen.

	Chance	Risiko
<b>Wirtschaft</b>		
Faktor 1 (z.B. Investitionsneigung)	●	
<b>Technologie</b>		
Faktor 1 (z.B. Tendenzen Produktinnovation)		●
<b>Ökologie</b>		
Faktor 1 (z.B. Verfügbarkeit von Energie)		●
<b>Demographie / Sozialpsychologie</b>		
Faktor 1 (z.B. Bevölkerungsentwicklung)		●
<b>Politik und Recht</b>		
Faktor 1 (z.B. parteipolitische Tendenzen)	●	

### Objektivität durch Teamarbeit (→ «Teamarbeit»)

Die Bewertung der Kriterien ist im Team (Geschäftsleitung + Bereichs-/Abteilungsleiter) vorzunehmen. Ob ein bestimmter Faktor eine Chance oder ein Risiko darstellt, hängt primär von der persönlichen Meinung ab: Ein und derselbe Faktor wird von X als Chance und von Y als Risiko bewertet.



## Deckungsbeitragsrechnung

13 ►

### Zweck

---

Produzierende Unternehmen:  
 $DB\ I = \text{Nettoerlös} - \text{variable Herstellkosten}$

---

Handelsunternehmen:  
 $DB\ I = \text{Nettoerlös} - \text{Einkaufspreis}$

---

Der Deckungsbeitrag (DB) drückt letztlich also aus, wie viel das einzelne Stück zur Deckung aller fixen Kosten und schliesslich auch zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Der Deckungsbeitrag ist die stückbezogene eindeutige Messgrösse für den Erfolg eines Produktes, weil die fixen Kosten nicht verursachungsgerecht den Produkten zurechenbar sind. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, die Leistung der Aussendienstmitarbeiter in erster Linie nach dem durch sie realisierten DB-Volumen zu bewerten. Im internationalen Sprachgebrauch wird dieses Verfahren «Direct Costing» genannt.

### Anwendung der DB-Rechnung

Die DB-Rechnung kann nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Produktgruppen, Aufträge, einzelne Unternehmensbereiche und das Unternehmen als Ganzes angewendet werden.

### Einfache und mehrstufige DB-Rechnung

Die einfache DB-Rechnung führt zum DB I, mehrstufige DB-Rechnungen zum DB II, III usw. Bei der mehrstufigen DB-Rechnung werden auch die Fixkosten stufenweise und möglichst verursachungsgerecht in Abzug gebracht. Die einzelnen Stufen sind unternehmensspezifisch zu definieren.

### Mehrdimensionale DB-Rechnung

Die Dimension «Produkt» kann unternehmensspezifisch um weitere Dimensionen – beispielsweise um «Länder» – ergänzt werden.

## Beispiel für die Berechnung des DB I

	Produkt A	Produkt B
Nettoerlös	1200	1800
– variable Herstellkosten	763	986
= DB I	437	814

## Delegation

### Problematik

Der Grundsatz «Handlungsfreiheit durch Delegation eigener Aufgaben» ist allgemein anerkannt. Vielfach ist man aber erstaunt, dass die Delegation nicht zur erwünschten Entlastung führt.

### Die drei Schritte einer wirksamen Delegation

#### 1. Welche Aufgaben sind delegierbar?

Grundsätzlich jede Aufgabe, sofern eine zur Ausführung der Aufgabe qualifizierte Person zur Verfügung steht.

#### 2. Auftragserteilung

Kurzfristig lösbare, einfachere Aufgaben:

- 1) Aufgabe/Problemstellung und Ausgangslage klar beschreiben.
- 2) → «Ziel(e) setzen» und Termine vorgeben.
- 3) Mittel, Kompetenzen und Leitplanken für die Ausführung der delegierten Aufgabe/Problemstellung definieren.
- 4) Auftragserteilung wiederholen lassen (als Feedback zur Verifizierung, dass man nicht aneinander vorbeigesprochen hat).

Umfangreichere Aufgaben:

Zusätzlich Fixpunkte vereinbaren, an welchen gegenseitig eine Standortbestimmung vorgenommen wird.

#### 3. Zeitplanung berücksichtigen

Für die Delegation einer Aufgabe und deren Überwachung sind der Zeitpunkt für die Erteilung der Aufgabe sowie Fixpunkte für die Überwachung der Ausführung einzuplanen (siehe auch → «Prioritäten richtig setzen»).

### Fördern und fordern durch Delegieren

Delegation ist eines der Mittel, um die Eignung ambitionierter Mitarbeiter für eine anspruchsvollere Stelle zu beurteilen. Vorgesetzte sollen bewusst auch mal eine Aufgabe delegieren, welche die ausführende Person in einem vertretbaren Rahmen überfordert. → «Lob und Kritik» sind in solchen Situatio-

nen besonders wichtig. Richtig und ehrlich kommuniziert, können dadurch nachhaltige Erfolgserlebnisse vermittelt werden.

### Delegation und Vorbildfunktion

Keine Führung ohne Delegation! Dennoch: Im richtigen Mass muss der Vorgesetzte da und dort mal zeigen, dass auch er persönlich «Hand anlegen» kann.

## Effektivität und Effizienz

### Zweck

Das Verständnis des Unterschiedes zwischen Effektivität und Effizienz ermöglicht es,

- Entscheidungen kritischer zu treffen.
- Beobachtungen, Feststellungen objektiver zu bewerten.
- wirkungsvollere Problemlösungen zu finden (Siehe auch → «[Problemlösungszyklus](#)»).

---

Effektivität = «Tun wir die richtigen Dinge?»

Effizienz = «Tun wir die Dinge richtig?»

---

### Beispiel

Ein Unternehmen unterzieht den Vorgang des Verpackens und die Verpackung ihrer Produkte einer selbstkritischen Beurteilung. Erkenntnis: Das Verpacken erfolgt ohne jegliche Friktionen, die Mitarbeiter beherrschen diesen Prozess einwandfrei. Jedoch sind die verwendeten Verpackungsmaterialien nicht umweltfreundlich, die Kunden müssen die entsprechenden Entsorgungskosten tragen.

➤ Der Prozess des Verpackens ist hochgradig effizient, aber die Verpackung als solche nicht effektiv.

### Schlussfolgerung

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt massgebend davon ab, ob sich alle Tätigkeiten und Prozesse durch Effektivität und Effizienz auszeichnen.

### Tipp für den Alltag

Ob Entscheidungsfindung, Bewertung von Beobachtungen oder Lösen von Problemen: Konfrontieren Sie sich selbst und Ihre Gesprächspartner mit dem Begriffspaar «Effektivität und Effizienz». Manche Diskussionen gewinnen dadurch an Substanz.

## E-Mail und Disziplin

### Problematik

Die Vorteile des Kommunikationsmittels «E-Mail» sind derart bestechend, dass diese Form der Kommunikation heute weitherum sehr geschätzt wird – E-Mail hat den Stellenwert eines Standards erreicht. Vermehrt ist jedoch festzustellen, dass die Kommunikation via E-Mail zu Problemen führt, welche früher nicht oder weniger ausgeprägt bestanden haben. Kommunikation via E-Mail ja, aber im Bewusstsein der Anwendungsgrenzen und unter Einhaltung der wichtigsten Regeln!

### Anwendungsgrenzen

- **Juristisch:** Der Vertragsabschluss via E-Mail genügt dem Erfordernis der Schriftlichkeit nach wie vor nicht. Ebenso bestehen Beweisprobleme, wenn es darum geht, dass eine bestimmte Äusserung von einer bestimmten Person zu einem bestimmten Zeitpunkt gegenüber einem bestimmten Empfänger gemacht worden ist.  
Für Berufsstände wie Anwälte, Ärzte, Treuhänder ist weiter zu beachten, dass die Weitergabe vertraulicher Informationen per E-Mail eine Verletzung des Berufsgeheimnis bedeuten würde.
- **Delegation:** Das E-Mail ist ungeeignet, um komplexere Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren; das persönliche Gespräch ist vorzuziehen.
- **Kommunikationsvorbehalt generell:** Nehmen Sie davon Abstand, «alles und jedes» nur noch per E-Mail zu kommunizieren. Ihre Anliegen werden ernster genommen, wenn Sie bei den für Sie wichtigen Personen immer wieder mal persönlich «vorbeischaun». Auch die Briefform soll nicht zu kurz kommen: Schreiben Sie immer dann einen Brief, wenn Sie erwarten, dass sich der Empfänger besonders aufmerksam mit Ihrem Anliegen befasst.
- **Akzeptanz von E-Mails bei Kunden:** Verzichten Sie auf E-Mails, wenn bekannt ist, dass ein bestimmter Kunde/Partner mit diesem Mittel nicht vertraut ist oder E-Mails gar verabscheut.
- **Sicherheit (Vertraulichkeit) der Übermittlung:** Ist im Normalfall nicht gegeben.
- **Zuverlässigkeit:** Obwohl selten, kann es vorkommen, dass E-Mails den Adressaten nicht erreichen!

## Regeln

1. **Beantwortung eingehender E-Mails:** Leeren Sie Ihre Mailbox möglichst mehrmals täglich und antworten Sie rasch. Eine Kurzantwort wie zum Beispiel «Danke für Dein E-Mail vom ..., ich werde Dir Deine Fragen bis spätestens Samstag beantworten» ist jedenfalls besser als gar keine Antwort. Wenn Sie ein erhaltenes E-Mail mit dem Befehl «Antwort» erwidern: Löschen Sie entweder den gesamten, empfangenen Inhalt, inklusive der Signatur des ersten Senders, oder lassen Sie nur jene Zeilen stehen, auf welche Sie Bezug nehmen wollen. Ihre Antwort kommt dadurch klarer zum Ausdruck. Zugunsten der Übersichtlichkeit ist zu empfehlen, dass Sie Ihre Antwort nicht vor, sondern nach den Zeilen des Senders formulieren.
2. **Anwendungsgrenzen** beachten (siehe vorangehende Ausführungen unter separater Rubrik).
3. **Kopien:** Das Zustellen von Kopien soll massvoll genutzt werden. Eine Kopie sollen diejenigen Personen erhalten, welche die Information in einem bestimmten Zusammenhang tatsächlich benötigen. Für alle anderen Personen sind die Kopien nur unnötiger Ballast.
4. **Blindkopien:** Beim Versand eines E-Mails an mehrere Empfänger können deren E-Mail-Adressen in der für Blindkopien vorgesehenen Zeile (englisch «BCC») aufgeführt werden. Dadurch ist für die Empfänger nicht ersichtlich, wer das E-Mail auch noch erhalten hat.
5. **Betreffszeile:** Treffend, kurz, aber nachvollziehbar formulieren.
  - 👉 Seminar.
  - 👉 Dein E-Mail von gestern / Verkaufsseminar vom 10.10.03
6. **Anrede:** Immer persönliche Anrede!
7. **Text:** Nehmen Sie sich die Mühe, auch in einem E-Mail auf eine korrekte und klare Schreibweise zu achten. Damit verleihen Sie Ihrer Information einen höheren Stellenwert und gleichzeitig reduzieren Sie die Gefahr von Missverständnissen. Verfassen Sie den Inhalt kurz und verständlich. Sonderzeichen, Tabulatoren und Stilformatierungen (fett, kursiv usw.) sind möglichst zu vermeiden, da diese beim Empfänger häufig nicht in der gleichen Erscheinungsform ankommen.
8. **Feedback:** Wenn Sie ein Feedback erwarten, so teilen Sie dem Empfänger am Schluss des Textes konkret mit, dass Sie seine Antwort erwarten.

9. **Attachments:** Grosse Dateien komprimieren; vorher aber abklären, ob der Empfänger in der Lage ist, Ihre Attachments zu dekomprimieren. Weiter zu bedenken: Manche Empfänger öffnen aus Furcht vor Viren keine Attachments, insbesondere wenn ihnen der Absender unbekannt ist.
10. **Grusszeile:** Jedes Unternehmen soll für die Grusszeile einen verbindlichen Standard definieren, der im Einklang mit der [Corporate Identity](#) steht und mit den Vorgaben des [Corporate Design](#) übereinstimmt. Beispiel eines Standards:

Mit freundlichen Grüssen  
 Firma  
 Vorname Name  
 Funktion  
 Adresse  
 Telefon:  
 Fax:  
 E-Mail:  
 Internetadresse:

## Erschliessung ausländischer Märkte

### Problematik

Die Erschliessung ferner, ausländischer Märkte (deren Kulturen sich von der Kultur des eigenen Binnenmarktes unterscheiden) scheitert vielfach aufgrund falscher Ansichten und Einschätzungen. Typische Merkmale sind:

- Die grösseren unternehmerischen Freiheitsgrade sind nur vermeintliche, sie verleiten zu übertriebener Begeisterung.
- Mangelhafte Risikobeurteilung, Unterschätzung der neuen Rahmenbedingungen.
- Überbewertung der eigenen Kernkompetenzen (*Core Competence*) und Überschätzung der eigenen Ressourcen.

### Typische Ursachen gescheiterter Erschliessungen in ausländischen Märkten

#### Auslandmarkt als Rettungsanker

Die Probleme und die damit verbundenen Schwächen eines im Heimmarkt kränkelnden Unternehmens können durch eine Erschliessung neuer Märkte nur im Ausnahmefall kompensiert werden. Im Gegenteil, vielfach wird ein «Schrecken ohne Ende» erzielt. Die treibende Kraft für ausländische Markterschliessungen ist oft nicht im Vorhaben selbst, sondern in Motiven wie zum Beispiel Prestige, Ablenkungsmanöver von den eigenen Problemen usw. begründet!

#### Marktdaten unbekannt

Es werden Entscheidungen getroffen, obschon grundlegende Informationen wie Marktvolumina, -potenziale, Marktwachstumsraten, Marktentwicklungen/-trends praktisch unbekannt sind. Gerade in der Beurteilung von Markttrends werden oftmals nur vermeintliche oder zu kurzfristige Trends geortet.

#### Fehleinschätzung der eigenen Position

Selbstüberschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit, Überschätzung der Einzigartigkeit der eigenen Produkte und Dienstleistungen. Vernachlässigung der Fragen «sind die neuen Märkte reif für unsere Produkte und/oder sind diese wirklich so einzigartig? Ist Einzigartigkeit überhaupt gefragt?».

### Zu früh getroffene Entscheidungen

Zu schnelle Entscheide, oft ausgelöst durch *Windows of Opportunities* in fremden Märkten, ohne vorher nur schon die grundsätzlichen Fragen der Machbarkeit geklärt zu haben (eigene Ressourcen, gesetzliche Regelungen, Normen, Import- und Exportrestriktionen, betriebliche Konsequenzen usw.). Fehlendes, vorgängig etabliertes Netzwerk von Personenverbindungen.

### Verbandsgläubigkeit

Fehleinschätzung des Nutzens von exportfördernden Institutionen und Verbänden. Diese stellen zwar objektive Daten über Märkte zur Verfügung, sind aber in aller Regel mit den lokalen Marktverhältnissen und den kulturspezifischen «Spielregeln» nicht vertraut.

### Fehlender Vergleich mit anderen Zielmärkten

... führt oft dazu, dass man die mittelfristig wirklich erfolgsversprechenden ausländischen Märkte nicht erkennt.

### Fehlende Ressourcen

Fehlende finanzielle und personelle Ressourcen des Unternehmens, die Erschliessung ausländischer Märkte mittelfristig finanzieren zu können. Die vom ausländischen Markt erwarteten Erträge und Gewinne (oder Kostensenkungen bei Beschaffungsmärkten) treten im Normalfall zeitversoben ein.

### Drei resultierende Grundsätze

Zu beachten, bevor erste Schritte unternommen werden:

1. Es ist erfolgsentscheidend, die betriebseigenen Ressourcen, die Stärken und Schwächen des Unternehmens, die Chancen und Risiken des Vorhabens, vor allem aber die *Core Competence* des eigenen Unternehmens genau zu kennen. Die Motivation und Begründung für einen Entscheid zu Gunsten einer neuen Markterschliessung muss mit der klaren Überzeugung erfolgen, dass der Markt vorhanden ist. Die entsprechenden Rahmenbedingungen müssen erkennbar und die Voraussetzungen gegeben sein. Nur so werden Risiken kalkulierbar und Chancenpotenziale definier- und nutzbar.

2. Entscheide sollten daher nur aufgrund einer soliden Basis und durch Wachstums- oder Diversifikationsstrategien begründet sein.
3. Das Unternehmen muss sich seinen Finanzierungsmöglichkeiten und -grenzen entsprechend verhalten und sich selbst jederzeit Rechenschaft über die aktuelle finanzielle Situation abgeben können. Hier ist mitentscheidend, dass ein effektives **Controlling** im Unternehmen bereits implementiert ist. Dieses ist entsprechend der neuen Ausweitung des Unternehmens gegebenenfalls anzupassen.

### Fünf wichtige Schritte des Vorgehens

#### 1. Marktanalyse

Methode der Marktanalyse festlegen, dann die Analyse durchführen. Die Marktanalyse mit einer Machbarkeitsstudie (**Feasibility Study**) kombinieren, welche vor Ort mit qualifiziertem Personal in der Form einer «Facts Finding Mission» zu erstellen ist. Machen Sie sich selbst ein Bild im neuen Markt, entwickeln Sie auch Bauchgefühl. Es ist unabdingbar, dass sich gerade auch die Entscheidungsträger des Unternehmens (**CEO, Board of Directors**) frühstmöglich und vor Ort ein persönliches Bild direkt und unvermittelt machen können.

#### 2. Zielsetzungen

Klare und enge Ziele für die ersten zwei bis drei Jahre setzen (→ **«Ziele setzen»**); Vision und die entsprechenden Strategien nie aus den Augen verlieren.

#### 3. Ausstiegskriterien und -szenarien

Sind konkret festzulegen.

#### 4. Umsetzung

Legen Sie fest, ob die Markterschliessung im Rahmen eines offiziellen Projektes, in der Form einer → **«Task Force»** oder in einer anderen, aber zweckmässig organisierten Form ablaufen soll. Unternehmen Sie in jedem Fall kleine, inhaltlich klar definierte und kontrollierbare Schritte; tasten Sie sich sukzessive an die «wirkliche Realität» heran! Steigen Sie wenn erfor-

derlich rechtzeitig aus (gemäss Festlegung der Ausstiegskriterien und -szenarien).

#### 5. Die personellen Voraussetzungen schaffen

- Engagieren Sie für die Markterschliessung belastbare, offene und risikofreudige Mitarbeiter. Engagieren Sie Personen mit einer unternehmerischen Denkhaltung – «Macher» und nicht «Verwalter» sind gefragt! Verfügen Sie über Mitarbeiter mit den spezifisch verlangten menschlichen Attributen, sich in ihnen nicht vertrauten, neuen Kulturkreisen möglichst schnell und ohne Konflikte zu integrieren respektive sich durchzusetzen?
- Sind die Familien für zukünftig im Ausland tätige Mitarbeiter/Führungskräfte miteinbezogen worden; werden die Entscheide mitgetragen?
- Ist das Bewusstsein für die neue Herausforderung bei allen betroffenen Mitarbeitern vorhanden?

#### «Last but not least»: Seien Sie konsequent!

Gute Vorbereitung, Umsichtigkeit und Wachsamkeit sind wichtig, aber auch «eiserne» Konsequenz in der Durchführung ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Markteintritt im Ausland.

## Funktionendiagramme

### Zweck

Ein Funktionendiagramm stellt in übersichtlicher Form dar, wie die zuständigen Stellen eines Unternehmens funktionell zusammenarbeiten haben, um eine bestimmte Aufgabe zu erledigen.

### Anwendungsgrenzen

Funktionendiagramme sind weniger geeignet, um komplexere, anspruchsvolle Abläufe darzustellen. Solche werden üblicherweise in der Form von Flussdiagrammen dargestellt. Die Anwendung von Funktionendiagrammen beschränkt sich also auf Aufgaben, deren Abwicklungslogik relativ einfach ist.

### Beispiel: Absenzenplanung

Aufgaben	Stellen				Bemerkungen
	Mitarbeiter	Abteilungsleiter	Human Resources	Geschäftsleitung	
Absenzenplanung veranlassen	–	I	A	K	Bis 15.10.
Absenzen (Urlaub, Weiterbildung, Militär usw.) für das neue Jahr erfassen	M	M	D	K	Bis 31.10.
Absenzenplan unternehmensweit erstellen; Engpässe mit den betroffenen Mitarbeitern optimieren	M	M	D	I	Bis 30.11.
Absenzenplan genehmigen	–	–	–	E	Erste Dez.-Woche
Sicherstellen, dass die persönlichen, offiziellen Absenzen jedem Mitarbeiter bekannt sind	I	M	D	–	Mail, bis 15.12.
Absenzenplanung bei Bedarf aktualisieren	I	M	D	–	

E = Entscheidung, D = Durchführung, M = Mitwirkung, I = Muss informiert werden, K = Kontrolle  
A = Anordnung

### Bemerkungen zum Beispiel

- Natürlich kann die Absenzenplanung auch anders als im Beispiel dargestellt organisiert werden, die Prinzipien der Matrixdarstellung bleiben aber dieselben.
- Auflistung der Stellen: Das Beispiel enthält nur die für die Absenzenplanung erforderlichen Stellen. Als Alternative kann man die Nennung der Stellen standardisieren, indem für jedes Funktionendiagramm alle Stellen, Organe (Verwaltungsrat, Ausschüsse usw.) und Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten usw.) eines Unternehmens aufgeführt werden. Dies hat den Vorteil, dass bei der Organisation für die zu erfüllenden Aufgaben niemand «vergessen» geht. Dieser Vorteil geht allerdings zu Lasten der Übersichtlichkeit.

## Informationen nutzbringend aufbewahren

### Problematik

Laufend stossen wir auf Informationen aus Printmedien und aus dem Internet, die man «irgendwann einmal» gut gebrauchen könnte. Meistens ist aber der spätere, schnelle Zugriff nicht gegeben, weil die Informationen sehr unsystematisch aufbewahrt werden.

### Informationen systematisch aufbewahren

Bevor irgendeine Information abgelegt wird: Entscheiden Sie zunächst, ob die Information für Sie wirklich wichtig ist, und beurteilen Sie auch, ob die Information über einen längeren Zeitraum gültig respektive anwendbar ist. Für alle anderen Informationen ist eine systematische Ablage nicht gerechtfertigt.

### Informationen aus dem Internet

Erstellen Sie eine einfache Liste, zum Beispiel wie folgt:

Website	Thema*	Stichworte
www.telsearch.ch	Informationsdienste/Karteien	Telefonbuch CH
www.nasdaq.com	Finanzielles	Aktienkurse High-tech-Börse
www.itcc.ws	Unternehmen	Clearinghouse Bandwith Minutes

### Informationen aus Printmedien

Für die systematische Aufbewahrung von Dokumenten aus Printmedien gibt es verschiedene Methoden. Sollte in Ihrem Umfeld noch keine taugliche Lösung vorhanden sein, so kann Ihr Problem mit der nachfolgend beschriebenen Methode sehr einfach gelöst werden.

Sie eröffnen mit Ihrer Standardsoftware eine Tabelle, welche aus folgenden Elementen besteht:

No.	Jahr	Thema*	Stichworte	Autor
1	2001	Wirtschaft	New Economy Napster Digitale Musik	–
2	2001	Recht	Gerichtsstände in Verträgen	M. Neff

In diesem Beispiel identifiziert die erste Zeile (No. 1) einen Zeitungsartikel über den digitalen Vertrieb von Musik, die zweite Zeile einen Artikel aus einer Fachzeitschrift über die Frage von Gerichtsständen in Verträgen. Zur physischen Aufbewahrung ist ein Behälter anzuschaffen (im einfachsten Fall eine Schachtel mit Deckel), in welchem die gemäss Liste nummerierten Dokumente abgelegt werden. Die Schachtel ist wie folgt zu identifizieren:

Artikel 1 bis \_\_\_\_\_

(01.01.02 bis \_\_\_\_\_)

Wenn die Schachtel gefüllt ist, tragen Sie die Nummer des letzten, in dieser Schachtel abgelegten Dokumentes und das entsprechende Datum ein.

\* In der Kolonne «Thema» sollten nicht beliebige Wörter/Begriffe eingetragen werden. Man definiert besser eine auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittene Auswahl von standardisierten Überbegriffen. Dies erleichtert den schnellen Zugriff auf die gesuchten Informationen. Beispiel:

- Politik
- Wirtschaft allgemein
- Unternehmen
- Finanzielles
- Recht
- IT (Informationstechnologie)
- Informationsdienste/Karteien
- Nicht zuordnungsbar



Wenn sich der Inhalt eines Artikels auf mehrere Überbegriffe bezieht, so setzt man unter «Thema» jenen Begriff ein, welchem sich der Artikel hauptsächlich widmet. Alternative: Man führt denselben Artikel (mit derselben Nummer!) unter verschiedenen Überbegriffen auf. Beispiel: Eine Zeile mit Nennung des Themas «Recht», eine weitere, separate Zeile mit Nennung des Themas «Finanzielles».

Sobald eine grössere Anzahl von Artikeln unter «nicht zuordnungsbar» aufgelistet ist und sich mehrere dieser Artikel mit einem bestimmten Gebiet befassen, so ist dies meistens der Anlass, zusätzliche Überbegriffe einzuführen. Beispiel: «Marketing».



## Internet-Auftritt

### Zweck

Durch den Auftritt eines Unternehmens im [Internet](#) mittels einer [Website](#) werden die über ein Unternehmen zur Verfügung gestellten Informationen orts- und zeitunabhängig für jedermann verfügbar.

### Zielsetzungen

Je nach Branche werden mit einem Internet-Auftritt unterschiedliche Ziele verfolgt: Ein Handelsunternehmen erwartet etwa, dass Kunden in Zukunft über die Website (siehe auch [E-Commerce](#)) bestellen werden. Ein Bauunternehmen verfolgt im Normalfall ein anderes Ziel, zum Beispiel die Imagepflege. Die exakten Zielsetzungen sind vorrangig durch das Unternehmen zu definieren, weil die Gestaltung der Website und die damit verbundene Investition sehr stark von der Zielsetzung abhängt.

### Wichtige Erfolgsfaktoren

- Die Verantwortung für die Bewirtschaftung der Website ist der entsprechenden Stelle im Unternehmen klar zugewiesen (siehe auch → «[Stellenbeschreibungen](#)»).
- Für die Gestaltung einer Website sind technische und kommunikative Fähigkeiten unabdingbar. Diese Kompetenzen sind beim Beizug von externen Spezialisten zwingend zu hinterfragen.
- Benutzerfreundlichkeit: Komplizierte Websites stossen auf Ablehnung. Weniger ist manchmal mehr!
- Die Website ist konsequent auf die [Corporate Identity](#) auszurichten.
- Die Verfügbarkeit einer Website ist mit klassischen Mitteln (Werbung, Visitenkarten usw.) aktiv zu kommunizieren.
- Klares Bekenntnis zur Aktualisierung der Website: Der Kundennutzen und die Attraktivität einer Website bleibt nur erhalten, wenn immer wieder Neuigkeiten verfügbar sind.
- Auffindbarkeit der Website maximieren: Eine Auswahl von Begriffen definieren, welche einen direkten Bezug zu den Geschäftsaktivitäten des Unternehmens haben. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Internet-Benutzer bei ihren Recherchen mittels [Search Engines](#) auf die Website des Unternehmens gelangen.



## Interviews mit Journalisten

11, 17, 22 ▶

### Problematik

Für die meisten Personen ist die Begegnung mit Journalisten eher selten und somit ungewohnt. Der professionelle Journalist macht sich diese Tatsache selbst zum Nutzen, indem er die mentale Blockade oder aber auch die vermeintliche Sicherheit des Gesprächspartners konsequent für seinen Informationsdurst ausnützt.

### Was ist bei einem Interview anzustreben?

Das Interview muss so überzeugend verlaufen, dass die eigenen Anliegen beim Publikum in Form von klaren und unverfälschten Botschaften ankommen.

### Grundsätzliches

- Durch die Art und die Quantität der Informationen kann die authentische Wiedergabe über den Journalisten gezielt gesteuert werden.
- Interpretationsspielräume sind zu verringern und der zeitliche Rahmen ist optimal zu nutzen.
- Soziale und fachliche Kompetenz sind Voraussetzung für einen überzeugenden Auftritt.

### Vorbereitung des Interviews

- Bevor ein Interview startet (egal ob für Printmedien, Radio oder TV), versuchen Sie sich klar zu werden, welche Ziele der Journalist verfolgt und welche Sie selbst erreichen wollen.
- Klären, ob Sie Vorbereitungszeit haben oder nicht; auf jeden Fall versuchen, einige Minuten auszubedingen.
- Versuchen Sie auch im Fall eines spontanen Interviews den Standort für Sie möglichst angenehm zu definieren.

### Durchführung des Interviews

- Seien Sie sich selbst (sprich natürlich), nehmen Sie sich Zeit für die Antworten.
- Lassen Sie sich vor Beginn des Interviews nicht durch Komplimente seitens des Journalisten «einlullen»; Sie könnten überrascht sein, wie «hart»

der Journalist Sie im Interview angeht (vor allem in Radio- oder TV-Interviews).

- Vermitteln Sie Kernbotschaften mit kurzen, aber freundlichen Sätzen.
- Antworten Sie gelegentlich mit Gegenfragen; Sie schaffen Zeit, um nachzudenken, Sie gewinnen unter Umständen weiter die Gunst der Zuhörer/Leser und Sie fordern auch den Journalisten.
- Erzählen Sie grundsätzlich nur, was Sie glaubhaft beweisen können.
- Bleiben Sie beim Thema, auch wenn der Journalist noch «dieses oder jenes» reipacken will; führen Sie das Gespräch.
- Werden Sie nie persönlich, insbesondere nicht gegenüber den Journalisten, bleiben Sie beim Sachthema. In Notsituationen, in denen der Journalist zu arrogant wird, möglichst versuchen, das Gespräch elegant, aber aktiv zu beenden.
- Zu fachspezifische Argumente oder Botschaften überfordern in der Regel den Journalisten. Die Chance, dass Ihre Aussagen auch im richtigen Sinne wiedergegeben werden, verringert sich.

Siehe auch

→ [«Rhetorik I: Grundlegendes»](#)

→ [«Rhetorik II: Fragetechnik»](#)

### Abschluss des Gespräches

- Ausser in Notsituationen schliesst der Journalist das Gespräch aktiv ab. Dies erfolgt ausser bei Aufzeichnungen in der Regel so (Radio, TV), dass Sie selbst keine Möglichkeiten mehr haben, noch eine Information einzubringen. Haben Sie den Eindruck, dass Sie Ihre Botschaft (und nicht durch Selbstverschulden) nicht ans Publikum bringen konnten: Intervenieren Sie aktiv (aber nicht aggressiv) und verlangen Sie ein Schluss-Statement oder eine Klarstellung Ihrerseits. Dies wird in aller Regel auch gewährt, ausser der Journalist ist Ihnen nicht gut gesinnt.
- Verlangen Sie eine Kopie des Originaltexts oder der Originalaufzeichnung zu Ihren Händen.
- Informieren Sie sich bei Aufzeichnungen über den Zeitpunkt der Veröffentlichung oder der Ausstrahlung.

Siehe auch → [«PR in Krisensituationen»](#)

## Kundenbeanstandungen

### Problematik

- Lange Reaktionszeiten verärgern reklamierende Kunden zusätzlich.
- Die Bearbeitung von Kundenbeanstandungen (KBs) ist oft auf reine Symptombekämpfung beschränkt. Als Folge davon treten gleichartige KBs wiederholt auf.

### Die wichtigste Regel

Unmittelbar und kompetent auf KBs reagieren. Beispiel für das Verhalten beim Eintreffen einer telefonischen KB:



«Ich kann im Moment leider gar nichts unternehmen, weil Frau X heute nicht da ist.»



«Ihre Beanstandung habe ich registriert. Ich verstehe Ihren Ärger. Frau X ist gerade nicht im Hause, sie wird Sie aber in den nächsten vier Stunden kontaktieren.»

Merke: Verzichten Sie auf Versprechungen, die das Unternehmen oder ein Mitarbeiter nicht einhalten kann.

### Voraussetzungen für die Reduzierung von KBs

#### Erfassung und Bearbeitung:

KBs mit einem Formular kurz, vollständig und klar erfassen. Auch KBs, welche nicht direkt das Produkt oder die Leistung betreffen. Den Ablauf für Erfassung und Bearbeitung von KBs schriftlich festlegen und allen involvierten Stellen eines Unternehmens bekannt machen.

#### Unterscheidung zwischen Sofortmassnahmen und Fehlerprävention:

Sofortmassnahmen treffen, um Kunden nicht zusätzlich zu verärgern. Erst durch Fehlerprävention wird jedoch das zukünftige Auftreten gleicher oder ähnlicher KBs vermieden. Vorgehen gemäss → «[Problemlösungszyklus](#)». Siehe auch [Continuous Improvement](#).

### Übergeordnete Auswertungen:

KBs als Bestandteil des [Controllings](#) in zweckmässigen Intervallen auswerten. Mindestinformationen:

- Anzahl KBs (auch Anzahl unberechtigter KBs angeben)
- Gründe für KBs und deren Häufigkeit
- Kosten für die Behebung der berechtigten KBs

Nutzen: Der Erfolg oder Misserfolg über alle Aktivitäten zur Reduzierung der KBs wird klar sichtbar.

## Kundenempfang

### Problematik

Der Empfang von Kunden und potenziellen Kunden im eigenen Unternehmen hinterlässt beim Besucher einen nachhaltigen Eindruck, beim ersten Besuch besonders ausgeprägt.

### Ziel

Überraschung durch Freundlichkeit und Professionalität erzeugen.

### Mindestanforderungen

- Vorbereitung des Besuchs:
  - Wenn Parkplätze knapp: Parkplatz reservieren
  - Eventuell Lageplan des Unternehmens zustellen
  - Begrüßung durch die für den Besucher relevante Person. Tipp: Eine Tafel mit «Heute begrüßen wir ...» installieren
  - Programm (Themen, Zeiten, Betreuung) erstellen
  - Verabschiedung durch die für den Besucher relevante Person
- Wenn Dokumente abgegeben werden: Diese vor dem Besuch zusammenstellen
- Ordnung und Sauberkeit: Vorgängig sicherzustellen, sofern diese Anforderungen noch nicht gegeben sind

## Letter of Intent

### Zweck

Ein [Letter of Intent](#) ist die kürzeste Vorstellung der Geschäfts- und Zusammenarbeitsidee der beteiligten Parteien sowie der Formulierung der Voraussetzungen, von welchen ausgegangen wird.

### Mindestinhalte eines Letter of Intent

#### Artikel 1

Absicht der Parteien. Beispiel: Zusammenarbeit, Vertragsschluss, gemeinsame Prüfung des weiteren Vorgehens, Austausch von Dokumenten oder Know-how.

#### Artikel 2

Festhalten eines Fahrplanes, innert welchem bestimmte Schritte abgeschlossen werden müssen.

#### Artikel 3

Festhalten der Folgen, Sanktionen, falls diese Schritte nicht eingehalten werden.

#### Artikel 4

Bestimmung betreffend Stillschweigen, Konkurrenzverbot und Ähnliches.

#### Artikel 5

Erklärung, dass die «Absichtserklärung, ungeachtet ihrer Unterzeichnung durch die Parteien, ohne jede rechtskräftige Bindungswirkung für die Parteien ist».

#### Artikel 6

Anwendbares Recht, Gerichtsstand, Unterschrift.

## Lieferanten bewerten

### Zweck

Mit der Lieferantenbewertung werden die Ergebnisse der einzelnen Lieferungen bedeutender Lieferanten über definierte Zeitintervalle zu einem Gesamtbild – der Lieferantenbewertung – verdichtet. Damit können die Stärken und Schwächen einer Lieferanten-Kunden-Beziehung auf einer objektiven Basis aufgezeigt werden. Eine ganzheitliche Lieferantenbewertung berücksichtigt auch jene Firmen, welche das Unternehmen mit reinen Dienstleistungen versorgen.

### Voraussetzungen

- Die an Produkte/Dienstleistungen gestellten Kriterien und Bedingungen, aber auch die Prüfverfahren sowie die Verfahren/Methoden der Lieferantenbewertung (zum Beispiel Audits bei Lieferanten) sind klar definiert und dem Lieferanten offiziell bekannt.
- Das Leistungsergebnis eines Lieferanten wird sowohl in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht bewertet.
- Auch neue, potenzielle Lieferanten werden bewertet (so genannte «Lieferantenbeurteilung»).
- Die Lieferantenbewertung ist im Unternehmen klar organisiert, schriftlich definiert und allen beteiligten Stellen bekannt.
- Die Lieferanten werden in definierten Intervallen schriftlich und nachvollziehbar über das Ergebnis der Lieferantenbewertung orientiert.
- Die Erkenntnisse aus den Lieferantenbewertungen werden umgesetzt. Bei ungenügenden Ergebnissen erhalten die entsprechenden Lieferanten vom Abnehmer konkrete und terminierte Auflagen, um die Schwachstellen zu beseitigen. Umgekehrt ist bei positiven Ergebnissen zu erwägen, inwieweit der Aufwand und damit die Kosten der Wareneingangsprüfung gesenkt werden können. Dies ist vor allem für Industriebetriebe von Bedeutung.

### Vorbildfunktion

Wer andere bewertet, muss mit dem guten Beispiel vorangehen: Vollständige, korrekte und verständliche Bestellungen sind hierfür unabdingbar!

## Lob und Kritik

11 ►

### Zweck

Lob und Kritik gehören zu den wichtigsten Möglichkeiten der Motivation. Lob als klares Zeichen der Wertschätzung, Kritik zur Erzeugung einer Herausforderung, welcher sich zu stellen viele Personen sehr wohl bereit sind. Voraussetzung: Qualifiziert loben und kritisieren!

### Fallbeispiel «Lob»

- ☞ «Ihr Einsatz auf unserem Stand an der Messe vor zwei Wochen hat mich sehr überzeugt.»
- ☝ «Kompliment, Frau X: Ihr Einsatz auf unserem Stand ist vorbildlich. Besonders gut hat mir ihre Aufmerksamkeit und Professionalität in den Gesprächen mit den Besuchern gefallen. Wir freuen uns daher, Sie auch an der bevorstehenden Messe in Dubai zu engagieren.»
- - Spontan und nicht vergangenheitsorientiert loben
  - Ehrlich, ernsthaft loben (sonst kein Lob aussprechen)
  - Konkret ausdrücken, worin das Lob begründet ist
  - Lob gelegentlich mit einem Anreiz verbinden

Alle schätzen ein Lob. Obschon kostenlos, vergessen wir oft das Aussprechen eines angebrachten Lobes!

### Fallbeispiel «Kritik»

- ☞ «Ihr Verhalten in der Sitzung vor einer Woche hat mich sehr enttäuscht; Herr Meier. Nicht wahr Herr Huber, Sie sehen das auch so?»
- ☝ «Herr Meier, eine Bemerkung zur Sitzung von heute morgen: Ich hätte erwartet, dass Sie zu den Schwierigkeiten mit dem neuen Produkt auch einen konstruktiven Vorschlag einbringen, mit Kritik alleine kommen wir nicht weiter. Was meinen Sie dazu?»

- 
- Im Moment des Ereignisses oder kurz danach kritisieren
  - Konkret ausdrücken, worin die Kritik begründet ist
  - Nicht vor anderen Personen kritisieren
  - Den Dialog suchen; das Kritisieren muss mit einer konstruktiven Vereinbarung abgeschlossen werden

Viele Führungskräfte sind gehemmt, jemanden gezielt zu kritisieren. Die Befolgung dieser Regeln baut solche Hemmungen ab.

Siehe auch [Soft Skills](#)

## Messeauftritte

2, 11, 17, 22 ▶

### Problematik

Messeauftritte sind in der Regel mit grossen finanziellen Aufwendungen verbunden. Die Auswirkungen einer Messeteilnahme auf den Markt, sprich die Wirkung beim Kunden, sind zum Teil sehr schwierig zu beurteilen. Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis der eingesetzten Mittel ist somit kaum quantifizierbar.

### Grundlegende Anforderungen

- Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis des Messeauftritts soll möglichst nachvollziehbar sein.
- Die eingesetzten Mitarbeiter und die Infrastruktur müssen einen positiven, nachhaltigen Eindruck auf den Messebesucher (aktiver und potenzieller Kunde) hinterlassen.

### Organisation des Messeauftritts

#### Vorbereitung

- Die Geschäftsleitung gibt die Zielsetzung der Messe bekannt, der Marketingleiter genehmigt die Art der am Messestand zu verwendenden Erfassungsprotokolle. Die Geschäftsleitung sorgt weiter dafür, dass der Messeauftritt konsequent nach den Vorgaben der [Corporate Identity](#) erfolgt.
- Die Mitarbeiter sind rechtzeitig zu informieren und zu schulen; Team-Konstituierung.

#### Durchführung

- Für jeden Einsatz ist ein Standchef und dessen Stellvertreter zu definieren. Dieser führt am Morgen, vor Messebeginn, jeweils ein «Briefing» durch (Einbringen neuester Informationen und Weisungen). Eine kurze Zusammenfassung und eine Bewertung des Tagesablaufes im Team ist jeden Abend durchzuführen. Weiter vereinbart der Standchef mit den eingesetzten Mitarbeitern auf täglicher Basis und vor Messebeginn die zu erreichenden Ziele (siehe auch → [«Ziele setzen»](#)).

- Regeln für professionelle Kundengespräche:

#### Kontaktaufnahme und Analyse

Ein professionelles Kundengespräch ist eine anspruchsvolle Arbeit. An einer Messe sollte man den Vorteil nutzen, dass ein potenzieller Kunde am Stand vor Gesprächsbeginn kurz beobachtet werden kann. Ein Gespräch sollte in etwa nach folgendem Muster, aber in der eigenen natürlichen Art und Weise ablaufen:

1. beobachten
2. auf Person zugehen
3. stehen bleiben
4. ansehen
5. lächeln
6. ansprechen

Ziel des Kundengesprächs muss es primär sein, durch Analysieren die Bedürfnislage des Gesprächspartners zu ermitteln: Offene Fragen stellen; zum Beispiel «In welchem Zusammenhang haben Sie mit ... zu tun?» oder «Welches ist Ihre besondere Aufgabe bei diesem Projekt?». Weiter ist in Erfahrung zu bringen, mit wem man es zu tun hat (wer ist der Entscheidungsträger?). Siehe auch

→ [«Rhetorik I: Grundlegendes»](#)

→ [«Rhetorik II: Fragetechnik»](#)

#### Präsentation der Produkte/Dienstleistungen

Massgeschneidert auf die vorgängige Analyse aus dem Gespräch auslegen! So kurz wie möglich, so lang wie nötig. Nutzen und Vorteile aufzeigen; Einwände entgegennehmen. Dies zwingend, aber freundlich hinterfragen, Argumente aufnehmen und intern bewerten.

#### Abschluss des Gespräches

Mit einer geschlossenen Frage (siehe → [«Rhetorik II: Fragetechnik»](#)) das Gespräch aktiv zum Abschluss bringen (zum Beispiel «Können wir uns nächste Woche für ein Detailgespräch treffen?» oder «Wenn Sie alleine entscheiden könnten, würden Sie unser Produkt kaufen?»).

#### Auswertung und Folgeaktivitäten

Keine Messteilnahme ohne klar definierte Folgeaktionen! Bereits vor der Messe sind die Auswertungen der Besuchsberichte und die Nachfolgeaktionen verbindlich festzulegen – warum? Die Messe ist eine zeitlich befristete Plattform für die Kundenakquisition. Nur die Grundbedürfnisse der Kunden können und müssen während einer Messe ermittelt werden, da meistens zu wenig Zeit zur Verfügung steht, um mit einzelnen Personen ausführliche Gespräche zu führen. Jedes Gespräch, welches länger als 20 bis 30 Minuten dauert, bindet Ihre Zeit zu lange. Sie laufen Gefahr, dadurch einen zusätzlichen, potenziellen Kunden zu verlieren. Im Vordergrund steht das Knüpfen neuer und die Pflege bestehender Beziehungen. Hinzu kommt, dass Aufträge sehr selten direkt am Stand realisiert werden können (ausser bei Konsumgüter-Messen).

Aufgrund dieser Tatsachen muss die Reaktionszeit nach der Messe möglichst kurz und die Wiederaufnahme der Kontakte hochgradig professionell erfolgen.

Siehe auch → [«Verkaufsgespräch»](#)

## Mitarbeitergespräch



### Zweck

Das jährliche Mitarbeitergespräch dient der Standortbestimmung bezüglich der erbrachten Leistung und des Verhaltens. Auf dieser Basis können schwerpunktmässige Abweichungen von den Anforderungen der → «[Stellenbeschreibung](#)» gezielt und systematisch verbessert werden.

### Problematik

- In vielen Unternehmen werden noch heute keine Mitarbeitergespräche durchgeführt, obwohl gerade qualifizierte Mitarbeiter eine solche Bewertung erwarten.
- Manchen Vorgesetzten fehlt das Wissen und damit der Mut, ein professionelles Mitarbeitergespräch durchzuführen.

### Kein Mitarbeitergespräch ohne Vorbereitung!

- Pro Mitarbeiter sind wichtige positive wie negative Feststellungen laufend in Stichworten zu dokumentieren (natürlich sind wichtige Angelegenheiten unmittelbar, das heisst nicht erst beim Mitarbeitergespräch, zu besprechen).
- Das Gespräch wird aufgrund der oben erwähnten Stichworte, des letzten Mitarbeitergesprächs und auf der Basis eines Formulars «Mitarbeitergespräch» vorbereitet. Merke: Leistung und Verhalten sind konkret zu bewerten; ansonsten kann kein objektives Gespräch stattfinden.
- Mitarbeiter nach Möglichkeit in die Vorbereitung mit einbeziehen: Der Mitarbeiter bereitet sich in Form einer Selbsteinstufung auf das Gespräch vor.
- Spätestens eine Woche vor dem Gespräch mit dem Mitarbeiter Datum, Ort und Zeit für das Gespräch vereinbaren.
- Sicherstellen, dass das Gespräch in einer ruhigen Umgebung, welche einen ungestörten Dialog ermöglicht, abläuft.

### Durchführung des Mitarbeitergesprächs

- Mitarbeiter auch aktiv nach seinen Meinungen, Sorgen und Anregungen fragen.

- Ziele und Massnahmen für das kommende Jahr diskutieren und gemeinsam vereinbaren (→ «[Ziele setzen](#)»).
- Gespräch dokumentieren und von beiden Seiten unterzeichnen.
- Verteiler: Kopie beim Mitarbeiter, Original beim Personalverantwortlichen. Dieser stellt sicher, dass die Mitarbeitergespräche für die Vorgesetzten bei Bedarf jederzeit verfügbar sind (nach Möglichkeit elektronisch abrufbar).

### Training

- Vorgesetzte für Mitarbeitergespräche schulen; intern oder durch externe Spezialisten.
- Die Durchführung wird idealerweise unter der Anleitung eines Moderators in Rollenspielen geübt und mit Video aufgezeichnet.

### Die Rolle des Personalwesens

Das Thema «Mitarbeitergespräch» ist federführend durch das Personalwesen ([Human Resources](#)) zu organisieren und zu betreuen. Eine gute Koordination mit der Geschäftsleitung und den Linienvorgesetzten sowie eine aktive Unterstützung derselben ist entscheidend für die Akzeptanz und damit den Nutzen von Mitarbeitergesprächen.



## Mitarbeiter informieren



### Zweck

Eine offizielle, offene und verständliche Informationspolitik steigert das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen. In zahlreichen Befragungen wird festgestellt, dass die Mitarbeiter ihrem Unternehmen gerade in dieser Hinsicht schlechte Noten ausstellen.

### Bekennnis der Führungskräfte

Das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen wird durch eine gute Informationspolitik nachhaltig und positiv geprägt. Vertrauen ist das wichtigste Element jeder [Corporate Culture](#).

### Informationskonzept

Die Informationspolitik ist für alle Führungskräfte schriftlich und verbindlich festgelegt. Grundlegendes:

- Alle Mitarbeiter, auch das mittlere Kader, in zweckmässigen Intervallen informieren.
- Informationen stufengerecht, also verständlich vermitteln: In grösseren Unternehmen Gruppen bilden (Hierarchiestufen und die unterschiedlichen Unternehmensbereiche / Abteilungen berücksichtigen).
- Jährlich einen schriftlichen Plan erstellen: Wer informiert wen, wann und worüber?
- Mindestinhalte einer Informationsveranstaltung:
  - Neuigkeiten (Kunden, Märkte, Produkte, Personelles, Lieferanten usw.)
  - Geschäftsgang: Wo standen wir, wo stehen wir, wo wollen wir hin?
  - Erfolge in einzelnen Bereichen und Abteilungen
  - Die wichtigsten Probleme im Unternehmen und die Massnahmen zu deren Beseitigung

Während oder nach der Informationsvermittlung kurz auf Fragen eingehen. Diskussionen auf einen späteren Zeitpunkt verschieben.

### Hauszeitschriften/Informationsbulletins

Als Ergänzung zur Informationspolitik geeignet; entbindet die Führungskräfte jedoch nicht von der persönlichen Informationspflicht.

## Power of Attorney

### Zweck

Die [Power of Attorney](#) bezweckt die schriftliche Umschreibung der Vertretungsrechte des Vertreters und dient gleichzeitig als Beweis gegenüber Dritten, dass der Vertreter effektiv das Recht hat, den Vertretenen durch seine Erklärungen zu verpflichten.

### Mindestinhalte einer Power of Attorney

1. Parteien mit vollständigem Namen/Firma und Adresse bezeichnen. Es ist der Vertretene als Vollmachtgeber und der Vertreter als Bevollmächtigter zu bezeichnen.
2. Umfang der Vollmacht: Es sind die Rechtsgeschäfte oder Erklärungen, welche der Bevollmächtigte im Namen des Vollmachtgebers und mit verpflichtender Wirkung für diesen abschliessen oder abgeben kann, möglichst genau zu umschreiben.  
Bei einer bloss beschränkten Power of Attorney sind die Rechtsgeschäfte und Erklärungen exakt zu definieren. Es ist zu empfehlen, jegliche darüber hinaus gehende Rechtsgeschäfte und Empfehlungen ausdrücklich auszuschliessen.  
Bei einer Generalvollmacht empfiehlt es sich, die wichtigsten Rechtsgeschäfte und Erklärungen (zum Beispiel Grundstückkauf, Handlungen vor Gericht) zu nennen. Gleichzeitig ist ausdrücklich festzuhalten, dass die Power of Attorney sämtliche möglichen Rechtsgeschäfte und Erklärungen inklusive das Recht, entsprechende Auskünfte einzuholen (zum Beispiel bei Banken trotz Bankgeheimnis), miteinschliesst.
3. Es ist festzuhalten, ob die Power of Attorney das Recht, einen Untervollmächtigten einzusetzen, mit einschliesst; dies etwa mit der Formulierung: «Die Power of Attorney schliesst das Recht der Substitution ein.»
4. Falls gewünscht, muss erwähnt werden, dass die Vollmacht das Recht zur Doppelvertretung (der Vertreter handelt für beide Vertragsparteien als Vertreter) und zum Selbstkontrahieren (Vertreter und «dritte Vertragspartei» sind identisch) beinhaltet. Diese Berechtigung ist für den Vollmachtgeber allerdings mit Risiken verbunden, für den Bevollmächtigten praktisch.

5. Beginn und Ende der Bevollmächtigung ist zu regeln. Insbesondere ist festzuhalten, ob die Vollmacht über den Tod des Vollmachtgebers hinaus andauert.
6. Je nach Verwendungszweck der Power of Attorney kann eine Gerichtsklausel betreffend Streitigkeiten zwischen Vollmachtgeber und Bevollmächtigten eingefügt werden.
7. Ort und Datum der Vollmachterteilung ist festzuhalten.
8. Die Vollmacht muss vom Vollmachtgeber unterschrieben werden. Es empfiehlt sich namentlich bei sehr weit reichenden Vollmachten (Generalvollmacht) oder bei Vollmachten, welche Geschäfte betrifft, die öffentlich beurkundet werden müssen, die Unterschrift beglaubigen zu lassen (zum Teil zwingende Voraussetzung, insbesondere bei internationaler Vertretung).



## PR in Krisensituationen

17, 22 ►

### Zweck

Durch professionelle PR (Public Relations) kann das Unternehmen die negativen Auswirkungen einer Krisensituation beträchtlich reduzieren.

### Grundsätze

- Sagen Sie die Wahrheit! Ob die abgegebene Information vollständig sein soll, bleibt ein unternehmerischer Entscheid.
- Die Vorgehensweise in Krisensituationen ist präventiv als Teil der **Corporate Communication** schriftlich zu formulieren. Dies als Beitrag, dass in solchen Situationen rasch und zweckmässig informiert werden kann. Folgende Aspekte sind dabei unerlässlich:
  - Festlegung der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Merke: Es ist die Unternehmensführung, welche zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit als Sprecher auftritt!
  - Krisenstab: Welches sind dessen Mitglieder und wie funktioniert die reibungslose Einberufung des Krisenstabes im Ereignisfall?
  - Das geeignete Vorgehen richtet sich nach der Art der Krise und wird durch den Krisenstab definiert. Für die wichtigsten Gruppen von Krisen (zum Beispiel Verursachung von Umweltschäden, Unfälle mit Verletzten und/oder Toten) sind Standardverfahren zu definieren. Innerhalb dieser Verfahren ist unter anderem die Informationshierarchie zu regeln (wer wird wann informiert).
- In Krisensituationen ist nach aussen und innen zeitgleich zu kommunizieren (Negativbeispiel: Die Mitarbeiter erfahren aus der Zeitung über bevorstehende Entlassungen).

Siehe auch → [«Interviews mit Journalisten»](#)



## Prioritäten richtig setzen

### Problematik

«Prioritäten setzen» ist vielerorts zu einem reinen Schlagwort verkommen. Obschon altbekannt, wird die Grundregel für die Prioritätenfestlegung von manchen Führungskräften und Mitarbeitern noch immer nicht oder nicht immer konsequent angewendet.

### Abhilfe

Vor jeder Tätigkeit einen Blick auf die Prioritätenmatrix werfen und erst dann entscheiden, wie mit einer Pendeuz zu verfahren ist.

Dringlichkeit	Delegieren	Jetzt erledigen (wenn nötig selber ausführen)
	Nichts unternehmen	Bis auf weiteres warten (eventuell schon delegieren)
Wichtigkeit/Bedeutung		

Siehe auch → [«Delegation»](#)

## Probezeit



### Problematik

Meistens wird die Probezeit rein formell abgehandelt. Obschon man sich einig ist, dass

- die «Probe» auch umgekehrt stattfindet, sprich, dass der Mitarbeiter sein Umfeld im Unternehmen beurteilt.
- Leistungen und Verhalten des Mitarbeiters am Ende der Probezeit objektiv zu bewerten sind.

### Vorbereitung

- Ein detailliertes Programm für die Einführung neuer Mitarbeiter liegt zum Zeitpunkt des Stellenantritts schriftlich vor:
  - Der erste Tag ist durch ein präzises und ansprechendes Programm fixiert: Der neue Mitarbeiter wird am ersten Tag einen bleibenden Eindruck gewinnen.
  - Zuständigkeiten während der Probezeit: Wer führt den neuen Mitarbeiter wann und zu welchen Themen ein?
  - Termin für ein Gespräch am Ende der Probezeit fixieren.
- Verteiler des Programms: Mitarbeiter, Vorgesetzter und weitere involvierte Personen, Personalverantwortlicher.

### Durchführung

1. Einführung gemäss Programm
2. Gespräch am Ende der Probezeit: Wurde die Probezeit – gemessen an den Anforderungen der Stellenbeschreibung (→ [«Stellenbeschreibungen»](#)) – erfolgreich bestanden? Falls nein: Soll die Probezeit verlängert werden? Falls Probezeit bestanden: Vereinbarung von Zielen (→ [«Ziele setzen»](#)) im Hinblick auf das → [«Mitarbeitergespräch»](#).
3. Gespräch dokumentieren und unterzeichnen

### Die Rolle des Personalwesens

Das Thema «Probezeit» ist federführend durch das Personalwesen ([Human Resources](#)) zu organisieren und zu betreuen. Eine gute Koordination mit der Geschäftsleitung und den Linienvorgesetzten sowie eine aktive Unterstützung derselben ist entscheidend für die Zweckerfüllung der Probezeit.

## Problemlösungszyklus

### Zweck

Probleme, welche in ihrer Ausprägung wiederholt auftreten, sind in nützlicher Frist systematisch durch nachhaltige Lösungen zu beseitigen. Probleme sind vorzugsweise mittels → «Teamarbeit» zu lösen. Erstens sind die unterschiedlichen Sichtweisen der Teilnehmer von grossem Wert. Zweitens ist die Akzeptanz solcher Problemlösungen gegenüber «Einzelkämpfer»-Lösungen wesentlich höher.

### Erster Schritt: Problembeschreibung

- Problem vollständig, präzise und gut verständlich beschreiben. Nach Möglichkeit auch die finanziellen Aspekte aufzeigen, zum Beispiel Angabe des Schadens in Geldeinheiten.
- Zweiter Schritt erst dann, wenn das Team über die Art/Ausprägung des Problems eine einheitliche Auffassung vertritt!

### Zweiter Schritt: Ursachenanalyse

- Ermittlung der Ursachen. Zum Beispiel mittels → «Brainstorming». Nach Vorliegen der grundsätzlich in Frage kommenden Ursachen ist jede dieser Ursachen auf ihr Potenzial prüfen. Dabei ist zwischen begründeten und vermuteten Ursachen zu unterscheiden.
- Bei der Lösungsfindung konzentriert man sich zunächst auf die begründeten Ursachen.

### Dritter Schritt: Ziele setzen (→ «Ziele setzen»)

- Definieren, welche Ziele mit der Lösung angestrebt werden.

### Vierter Schritt: Lösungsvorschläge

- Konkrete Lösungen ausarbeiten, inklusive Angaben über die erforderlichen Kosten. «Konkret» heisst so weit ausgereift, dass die Umsetzung in die Praxis umgehend möglich ist (eine Idee ist noch lange keine Lösung!).
- Bewertung der Lösungsvorschläge durch den entsprechenden Vorgesetzten oder ein institutionalisiertes Vorgesetztenteam, welches alle Lösungsvorschläge aus dem Unternehmen bewertet. Der Vorgesetzte respektive

das Vorgesetztenteam entscheidet im Anschluss an die Bewertung des Lösungsvorschlages, ob dieser umgesetzt oder zurückgewiesen wird. Rückweisungen sind stichhaltig zu begründen.

### Fünfter Schritt: Umsetzung der Lösung

- Vorgabe der Tätigkeiten, Zuständigkeiten und Termine.
- Prüfen, ob mit der realisierten Lösung das Problem tatsächlich behoben ist. Im negativen Fall ist zu beurteilen, ob das Problem nicht richtig erkannt wurde oder/und die Lösung nicht auf den tatsächlichen Ursachen basiert.

## Rhetorik I: Grundlegendes



17, 22 ▶

### Zweck

Sokrates hat einmal gesagt: «Sprich, damit ich Dich sehe.» Eine erfolgreiche Kommunikation setzt voraus, dass mindestens die nachfolgenden Grundsätze konsequent eingehalten werden.

### Grundsätze (für Sprache und Schrift)

- Weniger reden, mit weniger mehr sagen
- Dem Gesprächspartner aufmerksam zuhören; nicht unterbrechen. Augenkontakt halten
- Fremdwörter vermeiden. Ausnahmen:
  - in der Werbung und in der Fachsprache
  - zur bewussten Provokation in einer bestimmten Gesprächssituation
- Höhere Wirkung durch kurze Sätze
- Stimme: Deutlich, nicht zu schnell und mit richtiger Betonung sprechen
- Pausen beim Sprechen: Mehr Wirkung und Handlungsfreiheit durch das Einschalten von Pausen
- → «Rhetorik II: Fragetechnik» beherrschen
- Dialektik (zwei Beispiele):

	
Das stimmt nicht!	Sind Sie sicher, dass dies stimmt? (geschlossene Frage)* Wie begründen Sie Ihre Aussage? (offene Frage)*
Ich habe jetzt gar keine Zeit!	Meine Zeit ist sehr knapp bemessen! Bitte fassen Sie sich kurz!

\*) → «Rhetorik II: Fragetechnik»

### Trainingsmöglichkeiten

- Guten Rednern zuhören, analysieren
- Sich selber auf Video aufnehmen, Veränderungen über die Zeit ergünden und bewerten

## Rhetorik II: Fragetechnik

17, 22 ▶

### Zweck

Die sichere Beherrschung der Fragetechnik hat folgende Vorteile:

- Der Gesprächspartner wird mehr gefordert («Ball zuspielen»).
- Der Fragende verschafft sich selbst mehr Zeit zum Vorausdenken.
- Man erhält schneller die gewünschten oder erwarteten Antworten.

### Offene und geschlossene Fragen

#### Beispiel für eine offene Frage

«Welches ist Ihr weiteres Programm?» Die Antwort auf diese Frage ist offen.

#### Beispiel für eine geschlossene Frage

«Gehen Sie anschließend auf den Flughafen?». Die Antwort auf diese Frage ist «ja» oder «nein».

➤ Wenn immer möglich, offene Fragen stellen. Bei geschlossenen Fragen ist man fortwährend gefordert, selber viel zu sagen! Die geschlossene Frage kann aber auch gezielt für einen Gesprächsausstieg angewendet werden; es wird ein abschliessendes «Ja» oder «Nein» erwirkt.

### Rhetorische Fragen

Dies sind Fragen, auf die der Fragesteller keine eigentliche Antwort erwartet, er setzt die Zustimmung des Befragten voraus. Beispiel: «Du bist doch von dieser Idee auch begeistert; nicht wahr?»

### Tipp

Fragetechnik so viel wie möglich trainieren, zum Beispiel auch im Freundeskreis, indem involvierte Personen den Trainingseffekt unterstützen können.

## Rhetorik III: Vorträge und Reden

17, 18, 22 ►

### Problematik

Vielfach «verkaufen» die Vortragenden ihre Anliegen schlecht, die Zuhörer langweilen oder ärgern sich. Zurück bleibt der Frust darüber, dass man über das vorgetragene Thema doch enorm viel Wichtiges weiss, aber die Zuhörer dies nicht erkannt haben.

### Kein Vortrag (Rede) ohne Vorbereitung!

- Jeden Vortrag grundsätzlich und bewusst nach dem Raster «Anfang/Einleitung», «Hauptteil» und «Schluss» aufbauen.
- Hauptbotschaft schon zu Beginn definieren und als Satzsatz aufschreiben. Ganzen Vortrag auf diesen Satz ausrichten! Satzsatz dynamisch (zum Beispiel «So beginnen wir doch schon morgen ...»).
- Anfang lebendig gestalten; eventuell mit einem passenden Zitat:

☞ Gründe für die weltweiten Börseneinbrüche

☞ Börsen: Thermometer der öffentlichen Meinung (Gustave Flaubert)

- Art der Zuhörer genau analysieren und berücksichtigen (zum Beispiel Wahl der Sprache: pragmatisch oder akademisch?).
- Vorstellung des Redners, wenn Redner beim Publikum unbekannt: Ist die Vorstellung durch eine Drittperson sichergestellt?
- Emotionale Elemente einbauen. Am besten mit «Ich-Botschaften», zum Beispiel «es fasziniert mich, dass ...». Stets versuchen, sich das Gesagte selber bildhaft vorzustellen; führt automatisch zu emotionalen Aussagen.
- Fakten plausibel begründen: Am besten durch Schilderung von eigenen Erfahrungen und Erlebnissen; wirkt glaubhaft.
- Überraschungselemente einbauen, indem die Zuhörer sich aktiv und positiv angesprochen fühlen.
- Manuskript: Stichworte auf kleinen Karten notieren, nur Zitate und Satzsatz vollständig aufschreiben. Ansonsten frei sprechen!
- Grundsätze des Visualisierens (→ «Visualisieren») beachten.

### Regeln beim Vortragen

- Gemäss → «Rhetorik I: Grundlegendes»
- Seien Sie sich selbst, nur so wirken Sie echt und überzeugend!
- Vor Beginn aktiv den Augenkontakt suchen. Warten, bis Ruhe einkehrt.
- Zum Anfang nie eine Entschuldigung («Sorry, wenn ich etwas müde wirke, weil ...»)
- Sich wirklich und ehrlich um die Gunst der Zuhörer bemühen.
- Augenkontakt zu den Zuhörern (möglichst zu allen; Blick schweifen lassen).
- Auf Zwischenrufe nicht eingehen, ausser man ist sehr schlagfertig.
- Bei Lust auf Bewegung soll man sich bewegen. Den Händen freien Lauf lassen, jedoch Hände nie im Hosensack. Nicht von einem Fuss auf den anderen wippen.
- Hellraumprojektor: Immer wieder abschalten, nicht zu viele Folien zeigen.
- Zeigestäbe: Immer wieder weglegen, wirkt sonst dozentenhaft.
- Zusammenfassungen: Bei grösseren Vorträgen Zusammenfassungen einschalten; am Schluss immer eine Zusammenfassung.
- Niemals sagen «Ich komme jetzt zum Schluss»; Spannung ist sonst weg.

### Training

- → «Rhetorik I: Grundlegendes»
- Zusätzlich: Zuhause kurze Reden halten, Hauptproben vor wichtigen Vorträgen

## Risiken bewerten

### Zweck

Risikoanalysen sind ein Instrument des Riskmanagements. Sie dienen dazu, das Potenzial operativer Risiken eines Unternehmens zu ermitteln; die Risiken werden quantifiziert. Auf dieser Basis kann fundiert entschieden werden, welche Risiken in Kauf genommen werden respektive gegen welche Risiken Massnahmen zu treffen sind.

### Risk Priority Number (RPN)

Einfaches, von der NASA in den 60er Jahren entwickeltes Verfahren.

---


$$RPN = A \cdot B \cdot C$$


---

- |                                                                                                                       |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| A: Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmter Fehler auftritt                                                            | 1: minimal  |
|                                                                                                                       | 10: maximal |
| B: Wahrscheinlichkeit, dass ein aufgetretener Fehler noch rechtzeitig entdeckt wird (und dadurch behoben werden kann) | 1: maximal  |
|                                                                                                                       | 10: minimal |
| C: Wie gravierend ist die Auswirkung des Fehlers in der Praxis?                                                       | 1: minimal  |
|                                                                                                                       | 10: maximal |

Die Anwendung dieses Verfahrens ist nicht nur auf technische Tätigkeiten beschränkt. Nachfolgendes Beispiel verdeutlicht dies.

### Beispiel

Fehlerhafte Fakturierung; falscher Rechnungsbetrag.

Wahrscheinlichkeit, dass dieser Fehler auftritt: A = 3

Wahrscheinlichkeit, dass dieser Fehler noch vor dem Versand der Faktura entdeckt wird: B = 2

Verärgerung des Kunden: C = 10

$$\Rightarrow RPN = 3 \cdot 2 \cdot 10 = 60$$

Bei einer maximalen RPN von 1000 ist dieses Risiko als tief einzustufen, es werden vermutlich keine präventiven Massnahmen getroffen. Interessant ist der Vergleich der RPNs verschiedener Risiken. Damit erhält das Management einen Überblick der vorhandenen Risiken und deren Potenzial. Man konzentriert sich in der Folge auf die Reduzierung der grössten Risiken (Siehe auch [→ «Problemlösungszyklus»](#)).

### Erarbeitung von Risikoanalysen

Die Faktoren A, B und C werden aufgrund der vorhandenen Erfahrungen und Daten geschätzt. Um die Unsicherheit der Schätzung zu minimieren, sind solche Analysen immer im Team zu erarbeiten ([→ «Teamarbeit»](#)).

## Sitzungen

11, 18 ▶

### Problematik

Manche Sitzungen sind zermürbend und führen – ausser zur Verärgerung der Beteiligten – zu keinen brauchbaren Resultaten.

### Vorbereitung

- Zweck und Thema bekannt?
- Teilnehmer rechtzeitig eingeladen? Sitzungsleiter und Protokollführer definiert?
- Kommen die Teilnehmer vorbereitet an die Sitzung? Variante: Teilnehmer mit Kurzreferaten beauftragen.
- Dauer der Sitzung nach oben limitiert? (maximal 2 Stunden; keine Sitzung ohne Zeitlimite)
- Sitzungszeitpunkt günstig?
- Sitzungszimmer ansprechend, Luft und Belichtung in Ordnung?
- Notwendige Hilfsmittel verfügbar?

### Durchführung

- Sitzungsleiter: Rolle des Moderators ausüben, das heisst Teilnehmer so beeinflussen, dass die Leitplanken nicht überschritten und das Ziel erreicht wird.
- Bei Sitzungen länger als 90 Minuten: Pause einschalten.
- Wenn die zuvor festgelegte Sitzungsdauer nicht ausreicht: Sitzung pünktlich abbrechen. Neuen Termin und Teilnehmer festlegen.

### Mindestanforderungen an das Protokoll

- Thema, Datum, Ort, Teilnehmer
- Klare Zuteilung der Aufgaben: Wer, was, bis wann?
- Visum des Sitzungsleiters

## Stärken-Schwächen-Profile

20 ▶

### Zweck

Stärken-Schwächen-Profile dienen dazu, die Stärken und Schwächen der verschiedenen Bereiche eines Unternehmens zu analysieren. Im Rahmen des strategischen Managements werden Stärken-Schwächen-Profile erstellt, um die Ausgangslage des Unternehmens zu ermitteln. Zur Bestimmung der Ausgangslage gehört auch die Erstellung von → [«Chancen-Risiko-Profilen»](#).

### Struktur eines Stärken-Schwächen-Profiles

Für jeden Bereich gibt es mehrere Kriterien; hier ist jeweils nur ein Kriterium pro Bereich als Beispiel aufgeführt. Es ist empfehlenswert, sich aus geeigneter Literatur eine vollständige Checkliste der Kriterien zu beschaffen und diese Checkliste sodann an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen.

Im Vergleich zur Hauptkonkurrenz sind wir:		Bewertung			
1: Deutlich schlechter / 2: Schlechter		1	2	3	4
3: Gleich gut / 4: Deutlich besser					
Marketing	Kriterium 1 (z.B. Preis)				●
Produktion	Kriterium 1 (z.B. Produktionskosten)			●	
F & E	Kriterium 1 (z.B. Patente und Lizenzen)		●		
Finanzen	Kriterium 1 (z.B. Liquidität)			●	
Personal	Kriterium 1 (z.B. Teamgeist)				●
Führung/Organisation					
	Kriterium 1 (z.B. innerbetriebl. Information)				●
Innovationsfähigkeit					
	Kriterium 1 (z.B. Einführung neuer Produkte)				●
Know-how bezüglich					
	Kriterium 1 (z.B. Erwerb von Beteiligungen)				●

### Objektivität durch Teamarbeit (→ [«Teamarbeit»](#))

Die Bewertung der Kriterien ist im Team (Geschäftsleitung + Bereichs-/Abteilungsleiter) vorzunehmen.



## Stellenbeschreibungen



### Problematik

Infolge unprofessioneller Gestaltung verfehlen Stellenbeschreibungen oftmals ihren Zweck. Weiter können zu eng gefasste Stellenbeschreibungen der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zuwiderlaufen.

### Grundsätzliches

- Stellenbeschreibungen müssen nach dem [Top Down Approach](#) angeordnet und durchgesetzt werden.
- Die Stellenbeschreibung definiert auf neutrale Art und Weise die Anforderungen für eine bestimmte Stelle. Stellenbeschreibungen sollen zu Gunsten deren Objektivität nicht verfasst werden, indem man sich dabei auf bestimmte, einem bekannte Personen fixiert.
- Die Stellenbeschreibungen müssen mit der offiziellen, gültigen Organisation des Unternehmens übereinstimmen; die Durchführung entsprechender Anpassungen ist eine permanente Aufgabe.

### Wichtige Rubriken einer Stellenbeschreibung

- Definition der Unterstellungsverhältnisse
- Festlegung der Stellvertretung (vertritt ..., wird vertreten durch ...)
- Präzise Festlegung der Mindestanforderungen bezüglich Schulen/Grundausbildung, Weiterbildung, Sprachen und Berufserfahrung
- Formulierung der erforderlichen persönlichen Eigenschaften (charakterliche Attribute)
- Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (Merke: Die Verantwortung ergibt sich aus den Aufgaben und den Kompetenzen). Bei der Formulierung der Aufgaben ist darauf zu achten, dass die «freiwillige» Wahrnehmung bereichsübergreifender Aufgaben nicht durch eine zu eng gefasste Aufgabenbeschreibung verhindert wird.
- Die Stellenbeschreibung ist durch den Mitarbeiter und den Vorgesetzten zu unterzeichnen und zu datieren.
- Verteiler: Kopie beim Mitarbeiter, Original beim Personalverantwortlichen. Dieser stellt sicher, dass die Stellenbeschreibungen für die Vorgesetzten bei Bedarf jederzeit verfügbar sind (nach Möglichkeit elektronisch abrufbar).

## Die Rolle des Personalwesens

Das Thema «Stellenbeschreibungen» ist federführend durch das Personalwesen ([Human Resources](#)) zu organisieren und zu betreuen. Eine gute Koordination mit der Geschäftsleitung und den Liniovorgesetzten sowie eine aktive Unterstützung derselben ist entscheidend für die Akzeptanz und damit den Nutzen von Stellenbeschreibungen.

## Suchen im World Wide Web

### Zweck

Für das erfolgreiche und effiziente Suchen von Informationen mittels Suchmaschinen (siehe [Search Engine](#)) im World Wide Web («Web») existieren keine offiziellen, standardisierten Regeln. Dagegen kann man sich leicht mit der Anwendung der nachfolgend beschriebenen, allgemeinen Tipps vertraut machen. Einzelne Tipps können auch kombiniert werden, was anhand einiger Beispiele verdeutlicht ist.

### Tipps

#### Alle Wörter klein schreiben

Die Suchmaschine sucht dadurch automatisch nach gross- und kleingeschriebenen Wörtern.

#### Suchbegriff als Internet-Adresse eingeben

Suchbegriff zusammen mit Endungen wie .ch, .de, .com, .org usw. direkt als Internet-Adresse eingeben (das heisst ohne Verwendung einer Suchmaschine). Oft gelangt man so direkt zur gesuchten Information. Beispiel: [www.eth.ch](http://www.eth.ch). Diese Eingabe führt direkt auf die [Homepage](#) der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich. Dieser Tipp bietet sich in erster Linie für das rasche Finden von Unternehmen, Institutionen usw. an, kann aber auch für andere Informationsbedürfnisse extrem rasch zum Ziel führen. Beispiel: [www.wetter.ch](http://www.wetter.ch).

#### Spezielle Suchmaschinen

Diese können zur Informationsbeschaffung über spezielle Themen nützlich sein. Solche Suchmaschinen sind zum Beispiel unter [www.klug-suchen.de](http://www.klug-suchen.de) zu finden.

#### Rubrik «Hilfe» berücksichtigen

Beachten Sie bei den von Ihnen bevorzugten Suchmaschinen die Rubrik «Hilfe». Dort finden Sie Suchmaschinen-spezifische Hinweise, welche Sie bei der effizienten Suche unterstützen.

### Verwendung des Leerzeichens

Werden mehrere Suchbegriffe mit Leerzeichen dazwischen eingegeben, so werden all jene [Websites](#) gesucht, in welchen mindestens einer der Suchbegriffe vorkommt. Je nach Informationsbedürfnis ist die Anzahl unbrauchbarer Treffer entsprechend hoch.

### Verwendung von Anführungszeichen

Mit der Verwendung von Anführungszeichen findet die Suchmaschine nur noch jene Websites, welche Kombinationen von Zeichen/Begriffen enthalten, die exakt Ihrer Eingabe entsprechen. Beispiel: ["albert einstein"](#). Damit erscheinen nur jene Websites, auf denen genau diese Kombination vorkommt. Die Verwendung von Anführungszeichen ist empfehlenswert, sofern sich die gesuchte Information mit nur einer Kombination von Suchbegriffen treffend charakterisieren lässt (Personen, Buchtitel usw.).

### Verwendung des Zeichens +

Wenn Ihre Eingabe aus mehreren Suchbegriffen besteht, kann die Anzahl Treffer durch Verwendung des Zeichens + drastisch reduziert werden. Beispiel: Durch die Eingabe [+unternehmensführung +kurse](#) werden nur jene Websites angezeigt, in welchen «Unternehmensführung» im Zusammenhang mit Kursen für Unternehmensführung erwähnt wird.

### Verwendung des Zeichens –

Damit können Themen ausgeschlossen werden. Beispiel: ["albert einstein" –nobelpreis](#). Mit dieser Eingabe werden alle Websites ausgeschlossen, auf denen Albert Einstein im Zusammenhang mit dem Nobelpreis erwähnt wird.

### Verwendung des Zeichens \*

Funktioniert nicht auf allen Suchmaschinen. Beispiel: [+Telekom +Liberalisierung\\*](#) zeigt alles an, was im Zusammenhang mit der Liberalisierung der Telekom-Märkte steht (Liberalisierungsmassnahmen, -tendenzen, -schritte usw.) Weiter kann das Zeichen \* zur Berücksichtigung der Ein- und Mehrzahl verwendet werden. So sucht [Fahrzeug\\*](#) sowohl nach Fahrzeug wie auch nach Fahrzeuge.

### Suchen nach Begriffen in der Internet-Adresse

Funktioniert nicht auf allen Suchmaschinen. Die Eingabe von `url:fussball` zeigt nur jene Websites an, bei denen das Thema «Fussball» in der Internet-Adresse vorkommt. Die Eingabe `+fussball +url:.de` sucht Deutsche Websites, die sich nur mit dem Thema «Fussball» befassen.

### Suchen nach Begriffen im Titel

Funktioniert nicht auf allen Suchmaschinen. Durch die Eingabe `title:"albert einstein"` werden nur jene Websites aufgelistet, welche im Titel den Namen Albert Einstein enthalten.

### Web-Verzeichnisse

Web-Verzeichnisse stellen verschiedene, bestimmte Themen/Interessensgebiete nach Rubriken geordnet dar. Innerhalb der Rubriken sind verschiedenste Websites aufgeführt, welche Informationen zum entsprechenden Thema/Interessensgebiet enthalten. Beispiel eines Web-Verzeichnisses: [www.yahoo.de](http://www.yahoo.de)

### Meta-Suchmaschinen

Meta-Suchmaschinen leiten Ihre Eingabe gleichzeitig an mehrere Suchmaschinen und Web-Verzeichnisse weiter. Als Resultat zeigen sie die Treffer der einzelnen Suchmaschinen und Web-Verzeichnisse an. Beispiel einer Meta-Suchmaschine: [www.queryserver.com](http://www.queryserver.com)



## Task Force

### Zweck

Eine Task Force wird eingesetzt, um eine umfangreiche, spezifische Aufgabenstellung zu lösen, welche mit der bestehenden Organisation nicht optimal gelöst werden kann. Task Forces kommen sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlich-rechtlichen Bereich zur Anwendung. Beispiel: Die Regierung eines Landes setzt eine Task Force ein, um Lösungsvorschläge für die Senkung der Gesundheitskosten zu erarbeiten.

### Projektteam oder Task Force?

Die Formierung einer Task Force ist gegenüber der Bildung eines klassischen Projektteams von Vorteil, wenn

- sich die zu lösende Aufgabe klar von den Aufgabenstellungen betriebsüblicher Projekte unterscheidet.
- die Aufgabe mit der bestehenden Organisation nicht genügend effizient oder nicht innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens gelöst werden kann.
- die Lösung der Aufgabe ein hohes Mass an Neutralität oder die Erstellung einer im Unternehmen nicht vorhandenen Expertise erfordert (Beizug externer Experten).

### Einberufung einer Task Force

Wer eine Task Force einberuft, muss vorgängig folgende Punkte erledigen respektive klären:

- Klare Aufgabenbeschreibung, Festlegung der Ziele (→ «Ziele setzen») und Vorgabe eines Kosten- und Zeitbudgets.
- Ernennung des Task-Force-Leiters. Eventuell von Vorteil: Dem Leiter die Freiheit einräumen, das Team selber zu bilden (→ «Teamarbeit»). Brauchen wir Know-how von externen Experten?
- Ist der Task Force ein Lenkungs- und/oder ein Fachausschuss beizustellen?
- Festlegung, wie und zu welchen Zeiten der Task-Force-Leiter zu berichten hat.
- Hat die Task Force genügend Handlungsfreiheit; sind die Kompetenzen entsprechend formuliert?
- Bereitstellung der erforderlichen Mittel.
- Vorgaben an die Task Force für das Verhalten im Unternehmen und nach aussen: Geheimhaltung, Kommunikation, Sprachregelung.
- Beginn und Ende der Task Force festlegen.

### Arbeitsmethodik einer Task Force

Effiziente Task Forces arbeiten nach den Prinzipien des klassischen Projektmanagements. Hier eine Checkliste wichtiger Aspekte:

#### Projekt-Vorbereitung/-Planung

Teambildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglieder des Teams sind offiziell ernannt</li> <li>• Stellvertretung am angestammten Arbeitsplatz ist geregelt</li> </ul>
Gliederung und Termine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweckmässige Reihenfolge der einzelnen Phasen (mit konkreten Themen/Arbeitsinhalten) und Meilensteine sind festgelegt (Projektplan)</li> <li>• Beginn/Ende der Phasen und Meilensteine sind terminiert</li> </ul>
Wer macht was?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständigkeiten sind definiert</li> <li>• Kapazitäten sind ermittelt und im Projektplan berücksichtigt</li> </ul>

Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten sind geplant und klar zugeordnet</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikations-Standards innerhalb der Task Force sind festgelegt</li> </ul>
Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentations-Standards sind derart definiert, dass die Arbeiten der Task Force zu jedem Zeitpunkt nachvollziehbar sind</li> </ul>
Arbeitsmittel, Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benötigte Ressourcen sind definiert und deren Verfügbarkeit ist sichergestellt (Arbeitsräume, EDV, Kommunikationsmittel usw.)</li> </ul>

#### Projekt-Durchführung

Überwachung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftraggeber (Initiant) überwacht den Arbeitsfortschritt der Task Force</li> </ul>
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Task-Force-Leiter führt regelmässig Soll-/Ist-Vergleiche durch (Kosten, Termine, Qualität der Arbeit)</li> </ul>
Sitzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disziplin (→ «Sitzungen»)</li> </ul>
Bericht-Erstattung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Task Force orientiert den Initianten so wie vereinbart</li> </ul>

#### Projekt-Abschluss

Ziele erreicht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falls nein, warum nicht?</li> </ul>
Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lösung inklusive aller vorgelagerten Tätigkeiten ist sauber und nachvollziehbar dokumentiert</li> </ul>
Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation auf die Informationsempfänger abgestimmt?</li> <li>• Professionalität der Präsentation gegeben? Siehe → «Rhetorik III» → «Visualisieren»</li> </ul>
Folge-Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind diese klar definiert?</li> </ul>

## Teamarbeit

4, 11, 17, 18, 22 ►

### Problematik

Die Vorteile der Teamarbeit sind allgemein gut bekannt. Sie werden aber oft nicht oder ungenügend realisiert, weil die Grundregeln der Teamarbeit nicht richtig beherrscht werden.

### Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit

- Sitzungsdisziplin. Siehe → «Sitzungen»
- Keine Teamsitzung ohne Moderator. Die Mindestanforderungen an den Moderator sind:
  - Sozialkompetenz
  - Überdurchschnittliches Kommunikationsvermögen
  - Sicherer Umgang mit Hilfsmitteln der Moderation (zum Beispiel Flipchart, Hellraumprojektor → «Brainstorming»)
- Zusammensetzung des Teams: Grösse des Teams auf maximal ca. acht Personen beschränken. Die Teilnehmer müssen für die gestellte Aufgabe/Problemstellung ausreichend qualifiziert sein.
- Vorgehen für im Team zu lösende Probleme: → «Problemlösungszyklus»

### Homogene und heterogene Teams

Homogene Teams zeichnen sich durch Menschen ähnlicher Wertvorstellungen und ähnlicher Stärken/Schwächen aus. Umgekehrt verhält es sich bei heterogenen Teams.

Homogene Teams benötigen zur Lösung einer Aufgabe oder eines Problems tendenziell wenig Zeit. Das Ergebnis entspricht aber vielfach einer Minimallösung. Umgekehrt verhält es sich mit heterogenen Teams: Diese benötigen zur Lösung einer Aufgabe in aller Regel mehr Zeit, dafür kommen eher gute bis maximale Lösungen heraus.

### Schlussfolgerung für Führungskräfte

- Führungskräfte müssen auf die Bildung von Teams aktiv Einfluss nehmen.
- Homogene Teams sind gezielt dann einzusetzen, wenn die Zeit der limitierende Faktor ist. In allen anderen Fällen sind heterogene Teams vorzuziehen.

## Telefonieren

17, 22 ►

### Problematik

- Telefonieren erscheint vordergründig bequem. Gerade darum führen Telefongespräche vielfach zu einem unbefriedigenden Resultat.
- Manche Unternehmen haben mit ausufernden Telekommunikationskosten zu kämpfen.

### Was schafft Abhilfe?

#### Beim Anrufen

- Zuerst überlegen, dann telefonieren. Welche Informationen, wichtigen Botschaften und Fragen will ich übermitteln? Bei komplexeren Gesprächen Stichworte notieren. Anfang und Ende des Gespräches vorbereiten.
- Wenn jemand nicht erreichbar ist: Um Rückruf innert einer bestimmten Frist bitten oder fragen, wann der Anzurufende am besten erreicht werden kann. Versuchen, die Direktnummer zu erhalten.
- Während längeren Gespräches Notizen machen.
- Nach dem Gespräch: Im Fall von Folgeaktivitäten die → «Prioritäten richtig setzen».

#### Wenn ein Anruf eintrifft

- Alle Personen eines Unternehmens müssen nach dem **Top Down Approach** einheitlich und präzise orientiert sein, wie ein Anruf entgegenzunehmen ist.
- Achtung: Grundsätzlich ist jeder Anruf ein «Überfall!» Daher ist Folgendes zu empfehlen:
  - Gut zuhören, die andere Person nicht unterbrechen.
  - Wenn Firma und/oder Namen nicht verstanden: Nachfragen ist legitim («Entschuldigen Sie bitte, ich habe Ihren Namen nicht richtig verstanden.»)
  - Wenn keine Zeit: «Bin gerade im Begriff ... darf ich Sie in ... Minuten (oder Stunden) anrufen?»
  - Während längeren Gespräches Notizen machen.
  - Abschluss: Bei positivem Verlauf des Gespräches den Anruf immer verdanken.

### Verhalten beim Sprechen

→ «Rhetorik I: Grundlegendes»

→ «Rhetorik II: Fragetechnik»

## Verkaufsgespräch

11, 17, 22 ▶

### Problematik

Erfolgreich verkaufen ist primär in der Begabung und Erfahrung des Verkäufers begründet. Der Grundsatz, dass Verkaufen nicht auf der Schulbank erlernt werden kann, ist allgemein anerkannt. Gerade diese Überzeugung (und eben oftmals das Praxisverhalten) birgt aber die Gefahr, dass erfolgsrelevante Verhaltensweisen verwässert werden oder ganz abhanden kommen.

### Die wichtigste Voraussetzung

Die eigene Freude an der Verkaufstätigkeit ist unvergleichbar wichtig!

### Merkmale für erfolgreiche Gespräche

- Sich selbst sein, nur das wirkt echt und überzeugend. Variationen in der Wahl der Sprache, der Kleidung oder im Vorgehen haben nichts mit der Preisgabe des eigenen «Stils» zu tun. Sie dienen ausschliesslich dazu, die mentale Distanz zum Partner abzubauen.
- Aufmerksam zuhören, sich aktiv für die Anliegen des Partners interessieren. Merke:
  - Je weniger man selbst sagen muss, desto besser verläuft ein Verkaufsgespräch (analysierendes Verhalten). Hinzu kommt der Vorteil, dass man nicht unter Zeitdruck gerät (Denkpausen).
  - Nahezu alle Personen erzählen gerne über ihr Umfeld; in geschäftlicher wie in privater Hinsicht (führt zu Informationsvorteilen).
- Nicht primär von den Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung sprechen, sondern vom Nutzen für den Anwender.
- Einwände des Kunden zu den eigenen Anliegen machen.
- Abschlusstechnik: Keinen offensichtlichen Druck aufbauen, sondern sich engagieren, dem Kunden die Entscheidung zu erleichtern. Kein Gespräch beenden, ohne das weitere Vorgehen klar festzulegen.

Siehe auch:

[Soft Skills](#)

→ [«Messeauftritte»](#)

→ [«Rhetorik I: Grundlegendes»](#)

→ [«Rhetorik II: Fragetechnik»](#)

→ [«Rhetorik III: Vorträge und Reden»](#) (für Verkaufspräsentationen).

## Visualisieren

18 ▶

### Problematik

Die wichtigen Botschaften von persönlich vorgetragene Themen werden von den Informationsempfängern in vielen Fällen unvollständig, falsch oder gar nicht wahrgenommen. Die Gründe dafür sind mannigfaltig, wobei die fehlende oder schlechte Visualisierung der Inhalte eine der wichtigsten Ursachen ist. Mit den Augen werden mindestens 75% wahrgenommen, mit den übrigen Wahrnehmungssinnen nur gerade etwa 25%!

### Vorteile des Visualisierens

- Die Aufmerksamkeit der Zuhörer wird markant gesteigert.
- Der Referent muss weniger sprechen.
- Bilder helfen dem Referenten, den «roten Faden» nicht zu verlieren, da sie das Erinnerungsvermögen des Referenten unterstützen.

Durch die Nutzung dieser Vorteile wirken Sie überzeugender, sicherer und somit glaubwürdiger.

### Verschiedene Arten der Visualisierung

Regel:

- Wo Sachlichkeit und Fakten im Vordergrund stehen: Visualisieren Sie mit Textbildern (siehe unten stehendes Beispiel «Marktbetrachtung»), Tabellen, Diagrammen, Flussdiagrammen usw.
- Wo Emotionen, Spannung, Nachhaltigkeit erzeugt werden soll: Setzen sie rein bildhafte Darstellungen wie Cartoons, Fotos, Landkarten, technische Bilder usw. ein.

Arbeiten Sie stets mit beiden Visualisierungsarten; dies steigert die Aufmerksamkeit der Zuhörer.

### Ratschläge für die Praxis

#### Das Vorgehen

Zuerst Ziel, Inhalt und Struktur des Vortrages / der Präsentation in Stichworten festhalten. Die Struktur entsteht, indem der Gesamthalt in einzelne Themenblöcke gegliedert und deren Reihenfolge festgelegt wird. Es ist empfehlenswert, die einzelnen Themenblöcke (Hauptthema und dazugehörige

Unterthemen) in einem Textbild zu visualisieren. Haupt- und Unterthemen sind dabei in der Form von treffenden Schlagwörtern zu formulieren. Beispiel für einen Themenblock (auch «Bullet Chart» genannt) dargestellt in der Form eines Textbildes:

#### Marktbetrachtung

- Gesamtmarkt
- Marktpotenzial/Marktanteile
- Unsere Marktpositionierung
- Wettbewerber
- Marktentwicklungen

Ein Themenblock ist die minimalste, einfachste Form der Visualisierung. Die Gesamtheit der Themenblöcke ist das «Rückgrat» der Präsentation. Ausgehend von den Themenblöcken werden weitere, zum jeweiligen Thema passende Visualisierungen kreiert.

#### Treffend visualisieren

Eine bestimmte Visualisierung hat nur dann eine positive Wirkung, wenn die zu vermittelnde Botschaft treffend dargestellt ist.

Jeder Betrachter erkennt sofort, wenn Cartoons/Cliparts aus Softwareprogrammen verwendet werden. Selber angefertigte Bilder haben den Vorteil, dass man das Wichtige von sich aus visualisiert und nicht versucht, ein möglichst treffendes Bild zu finden. Hinzu kommt, dass eine Handzeichnung die Individualität des Vortragenden zum Ausdruck bringt. Die Anfertigung einfacher Cartoons in der Form von Strichzeichnungen ist durchaus lernbar. Entscheidend ist, dass die Aussage klar erkennbar ist, die Zeichnung muss in der Ausführung nicht derjenigen eines Künstlers entsprechen (Beispiele siehe rechts). Geübte Zeichner sind sogar in der Lage, einfache Strichzeichnungen während des Vortragens anzufertigen. Wer diese Fähigkeit besitzt, dem ist eine überdurchschnittlich hohe Aufmerksamkeit gesichert.

#### Bilder nicht «überladen»

Fertigen Sie einfache, unkomplizierte Bilder an; zu viele Bildelemente würden den Kern Ihrer Botschaft verwässern.

#### Das richtige Mass

Die Zuhörer nicht mit zu vielen Bildern überfluten! Achten Sie darauf, dass ausgehend von den Textbildern nur das wirklich Wichtige visualisiert wird.

#### Die Grösse

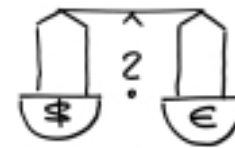
Die eingesetzten Visualisierungen müssen von den Betrachtern mühelos erkannt/gelesen werden können. Überzeugen Sie sich vor der Präsentation persönlich vor Ort, ob diese Voraussetzung gegeben ist.



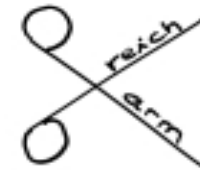
Internet / World Wide Web



«Mobile»



Gleichgewicht



Gegenläufigkeit



Motivation



Kaffeepause

## Ziele setzen

### Problematik

Vielfach werden Ziele kommuniziert, die entweder nicht realistisch und/oder nachträglich nicht auf ihre Erfüllung überprüft werden können.

### Wodurch zeichnet sich ein «gutes» Ziel aus?

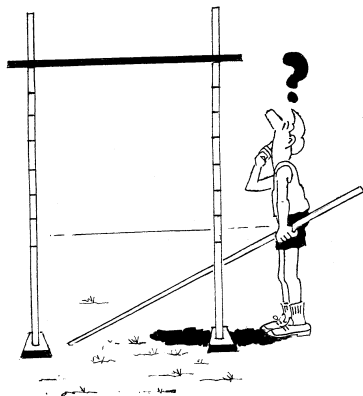
- Das Ziel ist mit Anstrengung erreichbar (Messlatte weder zu hoch noch zu tief).
- Die Messlatte ist entsprechend den Fähigkeiten der betroffenen Personen gesetzt.
- Die Erreichung des Ziels ist messbar.

### Beispiel bezüglich der Messbarkeit eines Ziels

- ☞ «Der Umsatz ist um 35% zu steigern.»
- ☝ «Der Umsatz des 2. Quartals 2002 muss um 35% über dem Umsatz des 2. Quartals 2001 liegen.»

### Hierarchie von Zielsetzungen

Die Formulierung von Zielen für den eigenen Verantwortungsbereich ist unter Berücksichtigung der übergeordneten Ziele vorzunehmen. Dies ist ein wesentlicher Beitrag, die Erreichung der Unternehmensziele bestmöglichst zu unterstützen. Siehe auch [Management by Objectives](#).



## Literatur-Empfehlungen

### Der Nutzen für die Leser

Im Gegensatz zu einem herkömmlichen Literaturverzeichnis werden hier empfohlene Bücher kurz charakterisiert. Der Leser spart somit wertvolle Zeit für die Evaluation weiterführender Literatur.

Die Selektion der empfohlenen Bücher basiert auf 4 Kriterien:

1. Verständlichkeit der Ausführungen
2. Klare Strukturierung der Inhalte
3. Aktualität: Keine Berücksichtigung von Büchern mit Ausgaben älter als 1997
4. Illustration: Es werden nur Bücher mit einem angemessenen Umfang an Illustrationen empfohlen



## 1 ►

**Balanced Scorecard**

Ein Buch, welches die Umsetzung von Balanced Scorecard stark gewichtet. Es enthält auch Aufgaben inklusive einem Lösungsteil.

Ehrmann, H. 2000. 211 Seiten. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH.

## 2 ►

**Corporate Identity**

**Luxus oder Notwendigkeit?**

Praxisorientierte Anleitung zur Entwicklung einer ganzheitlichen Corporate Identity.

Regenthal, G. 1997. 184 Seiten. Wiesbaden: Gabler.

## 3 ►

**Das Konzept Integriertes Management**

Hochkarätiges, anspruchsvolles Buch über ganzheitliche Unternehmensführung auf der Basis des St. Galler Managementkonzepts.

Neuaufgabe 1999 (6. Auflage)

Bleicher, K. 1999. 690 Seiten. Frankfurt/Main; New York: Campus.

## 4 ►

**Das Mind-Map-Buch**

**Die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potentials**

Tony Buzan, «Vater» des Mind Mappings, führt den Leser Schritt für Schritt zu kreativerem Denken, besseren Ideen sowie schnelleren und fundierteren Entscheidungen. U. a. lernt der Leser, eigene Mind Maps zu erstellen.

Buzan, T. & Buzan, B. 1997. 320 Seiten. Landsberg am Lech: MVG.

## 5 ►

**Führungsinstrument Controlling**

**Planung – Kontrolle – Steuerung**

Beschreibung der Schritte zum Aufbau und der Einführung eines ganzheitlichen, funktionsübergreifenden Controlling-Systems. Darstellung, wie Controlling als wichtiges Führungsinstrument eingesetzt werden kann. Das Buch richtet sich primär an KMUs.

Neuaufgabe 2001 (6. Auflage)

Vollmuth, H. J. 2001. 270 Seiten. Planegg: WRS.

## 6 ►

**Integrales Management**

**Ein Ordnungsrahmen für zeitgemäßes Management**

Ein klarer und übersichtlicher Ordnungsrahmen für die Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Auf der Basis des systemorientierten Managements der Hochschule St. Gallen gliedert sich das Werk in vier Teile: Die Unternehmensumwelt / das Unternehmen / Unternehmensführung / Organisation.

Schaufelbühl, K. 1998. 52 Seiten. Aarau/Bern; Wien; Köln: Fortis FH.

## 7 ►

**Integriertes Personalmanagement**

**Ziele – Strategien – Instrumente**

Ganzheitliche Beschreibung der Elemente und Instrumente eines zeitgemäßen Personalmanagements mit Ausrichtung auf das Unternehmensleitbild. Zahlreiche, ansprechende Grafiken. Das Buch wurde nach dem Motto «KISS» (Keep it Integrated, Strategic and Stimulating) geschrieben.

Neuaufgabe 2001 (9. Auflage)

Hilb, M. 2001. 266 Seiten. Neuwied; Krefeld; Berlin: Hermann Luchterhand.

## 8 ►

**Joint Venture-Management**

**Aus Kooperationen lernen**

Aufgrund ausführlicher Studien, praktischer Fälle und Erfahrungsberichte präsentieren die Autoren ein umfassendes Modell des Joint Venture-Managements. Es enthält konkrete Gestaltungshinweise in den Bereichen Strategiefindung, Strukturierung, Kultur und Personalmanagement.

Büchel, B.; Prange, Ch.; Probst G. & Ruling, C.-C. 1997. 291 Seiten. Bern: Stuttgart; Wien: Paul Haupt.

## 9 ►

**Kernkompetenz-Management**

**Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb**

Kompetenzorientiertes «Fitnessprogramm», das Führungskräfte bei der Identifikation, Entwicklung und Integration von Kernkompetenzen unterstützt. Weiter werden die Nutzung dieser Kompetenzen und der Transfer von Kern-

kompetenzen auf neue Produkte und Märkte beschrieben. Die Auswirkungen des Kernkompetenz-Managements auf Prozesse und Strukturen innerhalb der Unternehmen sowie personelle Auswirkungen werden diskutiert.

Krüger, W. & Homp, Ch. 1997. 323 Seiten. Wiesbaden: Gabler.

#### 10 ►

##### **Leadership – mehr als Management**

###### **Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen**

Darstellung des Unterschiedes zwischen Management und Leadership. Das Buch gibt Anregungen zur kritischen Beurteilung des Denkens und Handelns von Führungskräften. Insbesondere werden die verschiedenen Leadership-Verantwortungen beschrieben. Damit wird klar sichtbar, welche Aufgaben die Führungskräfte nicht delegieren dürfen.

Neuaufgabe 2001 (3. Auflage)

Hinterhuber, H. H. & Krauthammer, E. 2001. 184 Seiten. Wiesbaden: Gabler.

#### 11 ►

##### **Mehr Erfolg durch emotionale Intelligenz**

###### **Mit Gefühlen bewusst umgehen – steigern Sie Ihre emotionale Intelligenz**

Mit zahlreichen Übungen, Tests und vielen praktischen Hinweisen kann der Leser seine emotionale Geschicklichkeit verbessern.

Neuaufgabe 1999 (3. Auflage)

Weisbach, Ch. & Dachs, U. 1999. 160 Seiten. München: Gräfe und Unzer.

#### 12 ►

##### **Modernes Management**

###### **Lean Management, Business Reengineering, Benchmarking und viele andere Methoden**

Das Buch liefert einen guten Überblick über den «Dschungel» der modernen Managementansätze und -theorien.

Neuaufgabe 2001 (3. Auflage)

Füser, K. 2001. 226 Seiten. München: C.H. Beck.

#### 13 ►

##### **Neues Brevier des Rechnungswesens**

Das Buch zeigt in konzentrierter Form auf, wie finanzielles und betriebliches Rechnungswesen nach neuesten Erkenntnissen aufzubauen sind. Viele Beispiele und Merksätze stellen das Rechnungswesen in Zusammenhang mit den verschiedenen Bereichen der Führung und zeigen auch die wesentlichen Datenflüsse auf. Auf eine durchgehend führungs- und entscheidungsorientierte Ausrichtung des Rechnungswesens wird besonders Wert gelegt.

Rieder, L. & Siegart, H. 1997. 239 Seiten. Bern: Stuttgart; Wien: Paul Haupt.

#### 14 ►

##### **Offensives Marketing**

###### **Gewinnen mit P•O•I•S•E**

###### **Märkte gestalten – Potenziale nutzen**

«Offensives Marketing» basiert nicht auf dem klassischen Marketing-Mix – das Schlagwort lautet «P•O•I•S•E»: Profitabel, Offensiv, Integrativ, Strategisch, Effektiv umgesetzt. Das umfangreiche Buch enthält unter anderem eine Vielzahl gut illustrierter Checklisten für die Verwirklichung eines zeitgemäßen Marketing. Zahlreiche Fallbeispiele aus verschiedensten Branchen stellen einen soliden Praxisbezug her.

Meyer, A. & Davidson J. H. 2001. 710 Seiten. Freiburg i. Br.: Haufe.

#### 15 ►

##### **Outsourcing**

###### **Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken**

Beschreibung der unterschiedlichen Formen des Outsourcing und der Steuerung der zwischenbetrieblichen Aufgabenteilung. Das Buch enthält fundierte Konzepte, Strategien und «Tools» für den Praktiker.

Bruch, H. 2000. 216 Seiten. Wiesbaden: Gabler.

**16 ▶****Planen, gründen, wachsen****Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg**

Richtet sich an zukünftige Unternehmer, die die Gründung ihres Unternehmens professionell angehen wollen. Durchgängige Darstellung von den ersten Ansätzen einer Geschäftsidee bis hin zum vollständigen Businessplan.

Neuaufgabe 1999 (2. Auflage)

McKinsey & Company Inc. (Kubr, Th.: Ilar, D. & Marchesi, H.). 1999. 244 Seiten. Wien; Frankfurt: Überreuter.

**17 ▶****Provokative Rhetorik? Schlagfertigkeit!**

Das Buch zeigt eine zeitgemässe Rhetorik, die an die Grenzen geht – und mehr erreicht. Weil sie nicht nur provoziert, sondern kreativer in ihrer Gestaltung ist. Dem Training zu einer besseren Schlagfertigkeit wird besonderes Gewicht beigemessen.

Neuaufgabe 2000 (7. Auflage)

Bredemeier, K. 2000. 216 Seiten. Zürich; Wiesbaden: Orell Füssli.

**18 ▶****Sicher präsentieren, wirksamer vortragen**

Beschreibung einer Vielzahl von konkreten Tipps und Werkzeugen für die professionelle Visualisierung/Illustration von Vorträgen und Präsentationen.

Neuaufgabe 2000 (5. Auflage)

Hierhold, E. 2000. 464 Seiten. Wien; Frankfurt: Überreuter.

**19 ▶****Sponsoring****Systematische Planung und integrativer Einsatz**

Gibt Einblick in das Sponsoring als Kommunikationsinstrument. Im Zentrum steht die Veranschaulichung der Schritte, die bei der Erarbeitung einer eigenständigen Sponsoringkonzeption zu berücksichtigen sind.

Bruhn, M. 1998. 506 Seiten. Wiesbaden: Gabler.

**20 ▶****Strategisches Management****Visionen entwickeln – Strategien umsetzen – Erfolgspotentiale aufbauen**

Sämtliche Aspekte des Strategischen Managements werden ausführlich und Schritt für Schritt erklärt. Zahlreiche Beispiele und umfangreiche Fallstudien geben Anregungen für die konkrete Umsetzung in der Praxis.

Neuaufgabe 1998 (2. Auflage)

Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. 1998. 472 Seiten. Zürich: Versus.

**21 ▶****Turnaround von Unternehmen****Von der Krisenbewältigung zur Erfolgssteigerung**

Das Buch erklärt anhand der «4F», wie die Existenzgefährdung eines Unternehmens bewältigt und der «Break Even» wieder erreicht werden kann. Die «4F» stehen für: «Finden der Krisenherde» – «Fixieren der Krisenlage» – «Filtern der erhaltenswerten Erfolgspotenziale» – «Forcieren der Erfolgssteigerung». Das Buch zeigt nicht nur, «was zu tun ist», sondern auch, «wie es getan werden kann».

Leupin, U. 1998. 402 Seiten. Bern; Stuttgart; Wien: Paul Haupt.

**22 ▶****Wer nicht kommunizieren kann, hat keine Chance**

Praktisches, anregendes Buch mit handfesten Tipps zur Verbesserung der eigenen Rhetorik.

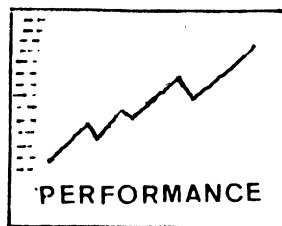
5. Auflage 1999

Holzheu, H. 1999. 148 Seiten. Düsseldorf: Econ.

**23 ▶****Wissensmanagement lernen****Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen**

Praxisgerechtes Buch, welches nützliche Anregungen, Übungen und Hinweise für die Gestaltung des «Knowledge Management» im eigenen Unternehmen enthält.

Reinmann-Rothmaier, G.; Mandl H.; Erlach, Ch.; Neubauer, A. 2001. 149 Seiten. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.



### Bestellung für den BB – Be Better

Preis: 1 Ex. CHF 19.80

ab 10 Ex. 5% Rabatt

ab 20 Ex. 10% Rabatt

alle Preise inkl. MWST, keine Versandkosten (portofreie Lieferung)

#### Bestellung:

\_\_\_ Exemplare des BB – Be Better, Ausgabe 2002/2003

Firma \_\_\_\_\_

Name/Vorname \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Strasse \_\_\_\_\_ Postfach \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

#### Bestellung an

h.e.p. verlag ag

Auslieferungen

DLS Lehrmittel AG

Speerstrasse 18

CH-9500 Wil

#### Feedback

Haben Sie eine Minute Zeit und Lust, die Fragen auf der nächsten Seite zu beantworten? Vielen Dank!





Nicht frankieren  
Ne pas affranchir  
Non affrancare

Geschäftsantwortsendung    Invio commerciale-risposta  
Envoi commercial-réponse



**B&B GAIN AG**  
**World Trade Center**  
**P.O. Box**  
**CH-8050 Zürich**