

die elektronische Zeitung für Berater

www.Beraterzeitung.de

Finanzberatung

Der Unterschied zwischen Arm und Reich

Top-Moneycoach Bodo Schäfer über das Geheimnis, groß zu denken.

Finanzplanung ist Lebensplanung

Interview mit Bernd Schmidt, Certified Financial Planner (CFP)

Gut vorbereitet zum Kredit

Banken vorsichtiger bei Kreditvergabe

BankStrategieBerater Willi Kreh nennt die wichtigsten Schritte, um bei Banken erfolgreich zu sein.

Weniger ist mehr - Die Banken im Umbruch?

Einblicke von Martin Niemann, Leiter Produkte & Dienstleistungen Bank Julius Bär Europe AG

Was bedeutet Qualität?

Teil 4 der Serie mit Qualitäts-experte Torsten Zimmermann



Abbildung: © NJ - Fotolia.com



Ohne Geld ist heute ein würdevolles und erfülltes Leben nicht möglich.
Was bedeutet **finanzielle Freiheit** für Sie?

- Geld ist dann **kein Sorgenthema mehr**, es kann Sie nie wieder einengen. Vielmehr können Sie sich mit Ihrem Geld alle Ihre Wünsche erfüllen.
- **Heraus aus der Tretmühle:** Wenn Sie finanziell frei sind, bestimmen nur noch Sie selbst, was Sie tun oder lassen möchten
- Sie und die Menschen, die Ihnen wichtig sind, leben in **Sicherheit und Wohlstand**
- **Sie sind souverän.** Sie leben, wo Sie wollen, reisen, wohin Sie wollen, verbringen Ihre Zeit, wie Sie wollen ...

Profitieren Sie von Bodo Schäfer's Erfahrung aus 25 Jahren als Europas Money-Coach Nummer 1. Über 30.000 Menschen haben ihren finanziellen Wohlstand mit dem Seminarwissen von Bodo Schäfer erreicht. Jetzt können Sie sich von ihm coachen lassen, denn er sein Know-how in einem einmaligen Coaching-Programm zusammengefasst:

- Seminar Mitschnitte und exclusive Interviews
- Wöchentlicher Coaching-Brief und Trainings-Plattform im Internet
- 100 Tage Geld zurück Garantie

Details unter www.millionaer7.de

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



Im Jahr 2009 haben wir in der Finanzwelt unglaubliche Dinge gesehen. So unglaublich, wie Fische, die am Fenster vorbeischwimmen, während man gemütlich ein Buch liest. Geld ist für alle Menschen in in unserer Gesellschaft lebenswichtig, denn Geld stellt die Sicherheit für unser Überleben und unsere spätere Altersvorsorge dar. Wenn also unser Vermögen aufgrund zweifelhafter Finanzberatung implodiert, statt sich zu vermehren, haben wir ein ernsthaftes Problem, das direkt unser Leben betrifft. Aus diesem Grund haben Finanzberater eine ganz besonders hohe Verantwortung ihren Kunden gegenüber. Die Kunden vertrauen ihnen ihr Geld und damit ihr Leben an. Nun fragt sich, hat die Finanzbranche aus der Krise etwas gelernt? In einer [Umfrage auf Tagesschau.de](#) vom Sommer 2009 antworten auf die Frage: "Ist Banken und ihrer Beratung zu trauen?" über 91% von 3.358 Befragten: "Eher nein". Dieses Ergebnis halte ich persönlich für dramatisch. Damit steckt unsere Gesellschaft nämlich in einer Lebens- und Vertrauens-Krise. Klare Statements von Martin Niemann von Julius Bär machen da Mut, wenn er sagt: es ist an der Zeit, das Bankgeschäft neu zu

definieren. Ich hoffe, die Finanzbranche hört auf diese Stimmen, denn sie weisen den einzigen Weg in eine nachhaltige Zukunft für die Branche. Übrigens: Das unglaubliche Foto mit den Fischen ist echt. Wenn Sie auch einmal diesen Ausblick genießen wollen, buchen Sie doch einfach ein Zimmer im [Radisson Blu Hotel in Berlin](#) mit Blick auf den Aquadom.

Ihr

Bad Homburg, 30.12.2009

Inhalt

Editorial.....	3
Inhalt.....	3
Inserentenverzeichnis.....	3
Rückblick auf Online-Artikel.....	4
Der Unterschied zwischen Arm und Reich	
Bodo Schäfer.....	5
Buchempfehlung:	
Der Weg zur finanziellen Freiheit.....	7
DVD-Empfehlung:	
Ihre erste Million in 7 Jahren.....	7
Banken vorsichtiger bei der Kreditvergabe	
BankStrategieBerater Willi Kreh.....	8
Finanzplanung ist Lebensplanung	
Interview mit CFP Bernd Schmidt.....	12
Weniger ist mehr - Die Banken im Umbruch?	
Martin Niemann, Leiter Produkte & Dienstleistungen, Bank Julius Bär Europe AG.....	14
Was bedeutet Qualität	
Torsten Zimmermann.....	16
Impressum.....	22
Vorschau.....	22

Inserentenverzeichnis

S. 2: Reintgen & Schäfer Invest GmbH, Gustav-Stresemann-Str. 19, 51469 Bergisch Gladbach

S.23+24: Jörg Osarek Unternehmensberatung, Triftstr. 30, 61350 Bad Homburg

Rückblick auf Online-Artikel

Damit Sie als Premium-Leser keine Nachrichten von Beraterzeitung.de verpassen, bieten wir in jeder Premium-Ausgabe einen Rückblick auf die letzten wichtigen Online-Artikel. So können Sie sicher sein, alles Wesentliche mitzubekommen, auch wenn Sie nicht regelmäßig auf unserer Seite vorbeischauchen. Die Artikel sind absteigend nach Datum sortiert.

[Deutschland 2020 - was kommt auf uns zu? - TV-Sendung Wartburg-Gespräche am 15.12.2009](#), 14.Dezember 2009

TV-Talk-Runde mit Moderator Jürgen Werth, Dr. Christoph Böhr, Margit Fleckenstein, Jörg Osarek und Dr. Martin Rieger

[Schätzen Sie Ihre ganz persönlichen Wissensressourcen](#), 08.Dezember 2009

Beraterin, Trainerin und Expertin für Storytelling Sigrid Hauer über Knowledge-Management ohne aufwendige IT-Tools

[Zwanzig Jahre Computerviren - Rückblick mit einem Artikel von 1989](#), 19.November 2009
Neuaufgabe zum zwanzigjährigen Jubiläum des Artikels von 1989 von Jörg Osarek

[Die Lizenz zum Glücklichsein](#), 11.November 2009

Coach und Berater Nico Rose hat seine zweite VIGOR-Studie zur Lebenszufriedenheit nun mit über 1.100 Teilnehmern durchgeführt.

[Das Q-Manifesto 2020](#), 24.Oktober 2009

Qualitäts-Experte Torsten Zimmermann stellt seine Thesen für das Qualitätsmanagement der Softwarebranche in den nächsten 10 Jahren auf. Als Premium-Abonnent konnten Sie diesen Artikel bereits in der letzten Premium-Ausgabe zum 30.09.2009 lesen.

[Das Wolken-Netzwerk ist da!](#), 10.Oktober 2009

Sun Microsystems prägte in den 1980er-Jahren den Satz: "The Network is the Computer". Nun sind Cloud-Computing Ansätze und Angebote Marktreif. Einige Einblicke von Jörg Osarek



Der Unterschied zwischen Arm und Reich

von Top Money-Coach Bodo Schäfer

Einleitung von Jörg Osarek:

Der folgende Text stammt aus einem Coaching-Brief, den Bodo Schäfer im Rahmen des Angebots Millionaer7.de anbietet. Abonnenten erhalten diesen Coaching-Brief einmal wöchentlich. Er wird abwechselnd von Bodo Schäfer geschrieben sowie seinem Geschäftspartner und Investment-Experten Bernd Reintgen.

Groß denken

Sie wissen bereits: Der Hauptunterschied zwischen reichen und armen Menschen liegt in ihrer Art zu denken. Es gilt: Wie innen, so außen. Unsere Gedanken und unser materieller Besitz, unser Lebensstandard und unsere Persönlichkeit sind identisch. So denken reiche Menschen groß und haben viel, eben buchstäblich ein "großes Leben". Arme Menschen denken klein und haben wenig. Warum ist das so?

Nun, wir werden nach dem Wert bezahlt, den wir in den Markt einbringen. Also in die Wirtschaft. Und unser Wert hängt davon ab, was wir können, also von der Qualität, aber auch von der Ausbreitung sowie natürlich von Angebot und Nachfrage. Der entscheidende dieser vier Faktoren ist die Quantität, das heißt die Ausbreitung. Es macht für einen Autor einen großen Unterschied, ob er 3.000 Bücher verkauft - was für viele Schriftsteller ein großartiges Ergebnis ist - oder 300.000. Sie ahnen es schon: Drei Millionen wären besser.

Für einen Redner macht es einen großen Unterschied, ob er vor 20 Menschen spricht, vor 200, vor 2.000 oder vor 20.000. Natürlich hat all das auch etwas mit Qualität zu tun. Aber erstaunlicherweise hat es vor allem mit unserer Art zu denken zu tun.

Wollen wir in der Champions League spielen oder in der Kreisklasse? Denken wir groß oder denken wir klein?

Bestseller-Autor und Money-Coach Bodo Schäfer



Je nachdem, was von beiden der Fall ist, stellen wir die Weichen in unserem Leben ganz anders. Wir treffen andere Entscheidungen. Wir reden mit anderen Menschen. Wir tun andere Dinge. Und natürlich erzielen wir dann auch andere Resultate.

Ein Beispiel: Wer wirklich viele Bücher verkaufen will, der muss sich bestimmte Fragen stellen. Ich habe mich gefragt: Wer kann eine Million Menschen erreichen und ihnen mein Buch empfehlen? Ich habe einige Antworten gefunden. Weshalb? Weil ich groß dachte - und große Fragen gestellt habe.

Die meisten Menschen begnügen sich damit, kleine Dinge zu tun. Warum? Zum einen haben sie Angst. Angst zu versagen, aber oft noch mehr Angst davor, erfolgreich zu sein oder Erfolg zu haben.

Zweitens ist ihr Selbstvertrauen nicht ausreichend entwickelt. Dadurch fühlen sie sich klein und unwürdig. Sie trauen sich nicht an große Dinge heran, wagen es nicht, groß zu

denken, weil sie das Gefühl haben, schon in ihrem jetzigen kleinen Leben zu versagen.

Genau darum ist es ja so wichtig, dass wir das Erfolgsjournal schreiben. Dass wir uns bewusst machen: Ich bin gut. Ich habe allen Grund, mir zu vertrauen. Auch dürfen wir uns nicht von unseren Ängsten zurückhalten lassen. Angst ist ein schlechter Ratgeber, wie schon der Volksmund weiß. Tatsächlich ist der Weg ist in der Regel nämlich dort, wo die Angst ist. Angst ist also ein Wegweiser und keine Kette.

Wer vermögend werden will, muss lernen, groß zu denken. Ich will Sie nicht verändern. Aber ich behaupte: In Ihnen steckt, genauso wie in mir und jedem anderen, mehr, als wir wissen. Es ist in uns drin. Sie sind viel mehr, als Sie ahnen.

Im Übrigen kostet es oft sehr viel weniger Energie, groß zu denken als klein zu denken. Es ist angenehmer, sich um große Probleme zu kümmern als um kleine.

Betrachten Sie mal das Leben armer Menschen eingehender: Worüber zerbrechen sie sich nicht alles den Kopf! Welche Probleme bilden den Mittelpunkt, um welche Probleme kreisen ihre Gedanken? Worüber können sie sich nicht alles ereifern? Wenn wir uns um zu viele kleine Probleme kümmern, bleiben wir klein.

Wir brauchen eine gewisse Gelassenheit, um kleine Probleme zu ignorieren. So haben wir Zeit und Energie für große. Auch auf diese Weise lernen wir, groß zu denken.

Die entscheidende Frage in diesem Zusammenhang lautet: Was können Sie für andere tun? Was ist Ihre Mission? Wie können Sie das Leben anderer Menschen bereichern? Jeder von uns hat Dinge, die er gern macht. Die ihm Spaß machen. Wir müssen wissen, welche Dinge das sind. Oft sind es auch die Dinge, die wir gut tun können - denn jeder von uns ist mit bestimmten Talenten auf die Welt gekommen. Die Natur hat uns diese Geschenke gemacht, damit wir sie nutzen und andere bereichern. Ich habe immer wieder festgestellt: Die glücklichsten Menschen sind die, die ihre Talente maximal nutzen.

Wann aber nutzen wir sie optimal? Wenn wir für andere Probleme lösen. Die Frage ist nur, was für Probleme wollen wir lösen? Und für wie viele Menschen? Denken wir also groß oder klein?

Nehmen Sie einmal dieses Coachingprogramm: Was für eine Aufgabe habe ich mir gesetzt? Ich möchte Menschen helfen, in 7 Jahren den Weg zur finanziellen Freiheit zu gehen. Das ist doch mal eine ernste Aufgabe.

Was glauben Sie, wie viel Kritik ich dafür bekomme, dass ich so groß denke! Menschen behaupten: "Das ist unmöglich!" Oder: "Wie soll das die Frau im Supermarkt schaffen?" Natürlich könnte ich auch sagen: Ich helfe nur drei Menschen. Und ich helfe ihnen, 50.000 Euro zu bekommen. Das wäre leichter. Es wäre aber auch kleiner. Es würde mir nicht entsprechen.

Vielleicht sagen Sie: Ja, aber mir würde das eher entsprechen. Ich führe lieber Eins-zu-eins-Gespräche, ich bin eher der Mensch für Details. Das kann so sein. Aber prüfen Sie sich: Ist das wirklich so, oder ist es die Angst, ist es ein zu geringes Selbstbewusstsein, das in diesem Fall aus Ihnen spricht? Fest steht: Je mehr sie Menschen helfen, umso mehr Gewinn haben sie: emotional, geistig und sicher auch finanziell.

Mit diesem Programm möchte ich Ihnen helfen, reicher zu werden, aber auch erfüllter und glücklicher. Es tut mir einfach buchstäblich weh, wenn ich sehe, dass Menschen den Sinn ihres Lebens nicht kennen, die Leidenschaft ihres Lebens. Und wenn sie in viel zu kleinen Dimensionen leben, sich von Ängsten beherrschen lassen.

Menschen, die groß denken, wagen es, sich eine wichtige Frage zu stellen: Was ist die Aufgabe meines Lebens? Wem kann ich helfen?

Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben - und das wollen wir nach und nach gemeinsam tun -, stellt sich wieder die Frage: Denken Sie dabei klein oder groß? Wollen Sie mit Ihren Talenten, mit dem, was Ihnen Spaß macht, einigen wenigen helfen oder vielen? In welchen

Dimensionen denken Sie?

Marianne Williamsen sagte: "Du bist ein Kind Gottes. Wenn Du Dich klein machst, hilft das der Welt in keiner Weise. Der Ruhm Gottes ist in jedem von uns. Und in dem Maße, in dem wir unser eigenes Licht leuchten lassen, gestatten wir unbewusst anderen Menschen, dies auch zu tun."

Sie sehen, wie die Themen miteinander verschmelzen. Wir können nicht über den Weg zur finanziellen Freiheit sprechen, ohne gleichzeitig auch über die Leidenschaft unseres Lebens zu sprechen, unsere Aufgabe. Und wir müssen uns bei allem entscheiden: Denke ich groß oder klein? Wie groß soll Ihr Leben werden? Ihre Taten, Ihre Persönlichkeit, Ihr Vermögen, Ihr Nutzen für andere? All das kann nur so groß werden wie Ihr Denken.

Menschen, die klein denken, reden davon, was sie brauchen. Menschen, die groß denken, konzentrieren sich auf das, was sie wollen. Diese Unterscheidung haben wir bereits beim Thema Ausgaben besprochen. (Es ist wichtig, dass wir Ausgaben nicht rechtfertigen, indem wir sagen, das brauche ich. Vielmehr müssen wir verstehen, dass wir es in Wahrheit wollen.) Ein freier Mensch will. Ein Mensch, der groß denkt, will. Ein unfreier Mensch, der klein denkt, traut sich nicht, etwas schaffen zu wollen. Stattdessen schaut er auf das, was er braucht.

Stehen Sie zu Ihren Wünschen. Denken Sie groß. Wer groß denkt, traut sich über den großen Sinn seines Lebens nachzudenken - über seine große Aufgabe.

Hören Sie nicht auf mögliche Ängste und steigern Sie Ihr Selbstbewusstsein. Unterhalten Sie sich mit Menschen, die groß denken. Lesen Sie ihre Biografien und ihre Bücher. Sie werden sehen: Ihr Denken wird sich verändern. So wie das Bächlein langsam den Tümpel rein wäscht.

Wahrer Wohlstand ist unser Geburtsrecht.

Bodo Schäfer

Informationen zu Bodo Schäfer und RSI

Reintgen & Schäfer Invest GmbH:
<http://www.rsi24.de/>

DVD-Coachingprogramm: Ihre erste Million in 7 Jahren:
<http://www.millionaer7.de/>

Persönliche Seite von Bodo Schäfer:
<http://www.bodoschaefer.de/>

Der Text entstammt dem Coaching Brief Nr. 65. Abdruck mit freundlicher Genehmigung der Reintgen & Schäfer Invest GmbH

Buchempfehlung: Der Weg zur finanziellen Freiheit

Der Weg zur finanziellen Freiheit

Autor: Bodo Schäfer

Beschreibung: Der Bestseller-Klassiker von Bodo Schäfer für ganz normale Menschen, die keinen beruflichen Schwerpunkt Finanzen haben. Der Leser erfährt, wie er in drei Stufen seinen finanziellen Schutz, die finanzielle Sicherheit und die finanzielle Freiheit erreichen kann.



DVD-Empfehlung: Ihre erste Million in 7 Jahren

Ihre erste Million in 7 Jahren

Beschreibung: Das Set besteht aus 4 DVDs des bekannten Geld-Seminars von Bodo

Schäfer. (2 DVDs vom Live-Seminar und 2 DVDs Hintergrundinformationen sowie Interview Bodo Schäfer und Bernd Reintgen zu entscheidenden Tipps zur Geldanlage. Dazu 4 Audio-CDs "In 7 Jahren Ihre erste Million" sowie 4 Audio CDs mit dem CD-Programm "Erfolgreich denken" sowie einer Daten-CD mit vielen Unterlagen.



Banken vorsichtiger bei der Kreditvergabe, seit die Finanzkrise tobt

BankStrategieBerater Willi Kreh gibt wertvolle Tipps.

„Finanzkrise und Rezession wirken sich jetzt doppelt negativ aus: Die Banken sind extrem vorsichtig bei Krediten geworden. Sie stufen Ausfallrisiken höher ein. Gleichzeitig haben die Institute ihre Anforderungen an die Kreditnehmer verschärft. Selbst bei langfristigen Krediten lauern Gefahren.“

So konnte man kürzlich in einem Artikel des Handelsblatts lesen. Als BankStrategieBerater sage ich heute wie noch vor einem Jahr: „Wer sich langfristig gut vorbereitet, wer sich um die Beziehung zu seiner Bank kümmert und aktiv Informationen liefert, hat gute Chancen auf Fremdfinanzierung.“

Eine verhältnismäßig einfache Fünf-Punkte-Strategie kann dafür sorgen, sich gut auf die neue Situation im Gespräch mit der Bank einzustellen. Konsequenz, Kontinuität und ein proaktiver Ansatz sind der Schlüssel dazu.

1. Unterlagen permanent parat haben

Weitblick – damit fängt alles an. Denn wenn der Banker erst anruft, drängt die Zeit. In aller Regel braucht er dann aktuelle Zahlen oder ergänzende Informationen zu einem vorgelegten Konzept. Um nun nicht in Zugzwang zu geraten, empfiehlt es sich, wichtige Unterlagen immer beisammen zu haben und regelmäßig zu aktualisieren.

Solche Unterlagen sind aber auch in anderen Situationen relevant. Beispielsweise dann, wenn man akut Fremdkapital für Maschinen oder Material benötigt, um einen überraschenden Großauftrag abwickeln zu können und auf die Schnelligkeit der Bank angewiesen ist.



BankstrategieBerater Willi Kreh

Wer dies mit Weitblick organisiert, ist klar im Vorteil und kann sich Hoffnungen auf rasche Finanzierungszusagen seitens der Bank machen. Diese Empfehlung mag fast schon banal klingen, wird aber viel zu oft missachtet.

Wichtige Unterlagen für das Bankgespräch:

- letzter Jahresabschluss
- Planungsrechnung für das laufende Jahr – monatlich mit Soll / Ist-Abgleich
- Planungsrechnung für das kommende Jahr – quartalsweise aktualisiert
- aktuelles Organigramm mit Profilen der Führungskräfte
- wichtige vertragliche Regelungen

2. Agieren statt reagieren

Manchmal kann es zudem nützlich sein, nicht nur die Unterlagen jederzeit zur Verfügung zu haben, sondern aktiv zu werden, bevor es die Bank tut. Zum Beispiel mit einer proaktiven Informationspolitik.

Die informiert den Bankberater regelmäßig über wesentliche Änderungen im Unternehmen und trägt so maßgeblich dazu bei, die eigene

Seriosität gegenüber der Bank zu festigen. Entscheidende Entwicklungen, die hier Erwähnung finden können, sind beispielsweise: Planabweichungen, neue Geschäftsfelder oder neue Großkunden. Aber natürlich auch Jahresbilanzen oder Planzahlen.

Als Faustregel gilt: Je mehr Engagement der Unternehmer zeigt, desto besser sind seine Chancen für einen Kredit.

Aktiv zu sein ist gerade dann wichtig, wenn es eng wird. Jede Überschreitung des Kontokorrentrahmens führt zu einem schlechteren Urteil. Das bedeutet aber auch, sich frühzeitig über mögliche Überziehungen zu informieren und diese plausibel zu erklären. Eventuell ist hierbei auch sinnvoll, sich frühzeitig Gedanken zu machen, ob der Kontokorrentkredit zu erhöhen ist.

3. Auch die „weichen“ Faktoren ernst nehmen

Der Eindruck ist nicht ganz zutreffend, dass es in der Beziehung zur Bank nur noch um betriebswirtschaftliche Kennzahlen und deren Analyse geht. Die so genannten weichen Faktoren kommen stärker als bisher zum Tragen. Weil das so ist, empfiehlt es sich, einige wesentliche Richtlinien betriebsintern zu verankern und zu leben:

Ratsam ist es etwa, mit den leitenden Mitarbeitern einmal im Jahr Leistungs- und Entwicklungsziele zu vereinbaren und diese am besten vierteljährlich zu überwachen. Dieser Ansatz sollte Top-Down für das gesamte Unternehmen gelten und hinreichend dokumentiert werden. Denn eben diese Dokumentation kann einen entscheidenden Vorteil im nächsten Bankgespräch ausmachen.

Auch hierbei ist es förderlich, die Bank aus eigenem Antrieb „auf dem Laufenden zu halten“. Ganz gleich ob über organisatorische Veränderungen, Nachfolgeregelungen oder Planungsrechnungen: Eine offene Kommunikationspolitik vermittelt der Bank immer einen positiven Eindruck, umso mehr,

wenn es um heikle Themen geht.

Weiche Faktoren, die beim Bankgespräch von Bedeutung sein können:

Management

- Führungsstil
- Unternehmensaufbau
- Nachfolgeregelung

Unternehmensentwicklung

- Unternehmensstrategie
- Planungsrechnung
- Risikomanagement

Markt / Branche / Produkte

- Produktqualität
- Kunden- und Lieferantenstruktur
- Stellung im Wettbewerb

4. Klarheit über persönliche und unternehmerische Ziele

Vielfach drückt der Schuh aber an einer ganz anderen Stelle: Die eigenen Ziele sind nicht genau oder überhaupt nicht formuliert.

Auf die Frage, wie klar die eigenen Ziele bekannt sind, wird der überwiegende Anteil der Unternehmer zwar mit "gut" antworten. Doch je genauer man nachfragt, desto dünner werden die Aussagen. "Na ja, wir wollen im nächsten Jahr expandieren. Es läuft gerade die Markteinführung eines neuen Produkts", hört man dann vielfach. Doch der Banker will es genauer wissen - unternehmerisch wie persönlich!

Klarheit der Ziele bedeutet: Ziele schriftlich zu fixieren und sauber zu formulieren. Sonst verkommen sie schnell zur reinen Absichtserklärung. In Zukunft mehr Umsatz machen zu wollen, ist zunächst nur eine reine Absichtserklärung, die man verdichten muss.



Dazu bietet sich zum Beispiel die SMART-Formel an. Sie gibt für eine Zieldefinition folgende Attribute vor:

Spezifisch:	Das Ziel genau beschreiben
Messbar:	Die Zielerreichung muss messbar sein
Anspruchsvoll:	Das Ziel sollte zu besonderen Leistungen anspornen
Realistisch:	Die zu überwindende Hürde sollte hoch liegen - aber erreichbar
Terminiert:	Das konkrete Erreichungsdatum liegt fest

Ein Beispiel verdeutlicht diese Vorgehensweise: Ein kleines Unternehmen stellt fest, dass die Gewinne sinken, während die Kosten steigen. Dadurch rutscht der Betrieb in die Verlustzone. Die überfällige Ursachenanalyse ergibt: Kunden kennen nicht sämtliche für sie relevanten Produkte, wodurch ein Umsatz von circa 25 Prozent brach liegt. Auf der Kostenseite hingegen existiert ein Einsparungspotential von fünf Prozent. Würden beide Bereiche optimiert, ergäbe sich ein Jahresgewinn von 100.000 €.

Basiert man die abzuleitenden Ziele auf der SMART-Formel, heißt das:

Das Gesamtziel lautet: "Im Wirtschaftsjahr 2010 beträgt der Gewinn 100.000 €".

Das erste Etappenziel lautet: "Bis 31.03.2010 kennen alle Kunden alle wesentlichen Produkte des Unternehmens". Ein Aktivitätenplan legt die Maßnahmen fest, mit denen sich diese erste Etappe erreichen lässt.

Das zweite Etappenziel heißt: "Bis 30.06.2010 sind die fixen Kosten um 5 Prozent gegenüber dem Vorjahr reduziert"

Der Unternehmer legt auch hierfür die Maßnahmen fest, mit denen dieses zweite Etappenziel erreicht werden kann.

Diese Ziele lassen sich unter anderem deshalb einfacher erreichen, weil sie mit den entsprechenden Abteilungen abgestimmt und von den Mitarbeitern akzeptiert sind. Und dies gelingt mit klar festgelegten Zielen eindeutig

besser. Für zusätzliche Motivation sorgt dabei, dass jeder Mitarbeiter weiß, wohin das Unternehmen steuert - nämlich wieder in die Gewinnzone.

Aber auch die Bank wird sich beeindruckt zeigen ob der Klarheit und Zielstrebigkeit des Unternehmens und seiner Führungspersonen!

5. Immer dranbleiben

Wer diese – im Grunde äußerst einfachen Regeln – beherzigt, hat beste Chancen beim Gespräch mit der Bank. Dennoch muss man als Unternehmer auch weiterhin am Ball bleiben, um nicht einen klassischen Jojo-Effekt zu erleiden.

Der ist durchaus vergleichbar mit einer Alltagssituation: Wer sich etwa das Ziel gesteckt hat, an vier Tagen in der Woche eine halbe Stunde Sport zu treiben, muss trotz anfänglicher Euphorie mit Muskelkater kämpfen. Ein erfahrener Trainer wird dann den Rat aussprechen, gerade jetzt nicht nachzulassen. Und tatsächlich: Ist diese Anfangshürde überwunden, funktioniert alles viel einfacher, fast wie von selbst. Wer nun jedoch wieder abreißen lässt, etwa weil die berufliche Pflicht ruft, stellt beim Neuanfang unweigerlich fest: Es ist so hart wie am Anfang - der Körper hat sich wieder an den alten Zustand gewöhnt.

Das gilt auch übertragen im unternehmerischen Sinne. Wer nach verheißungsvollem Auftakt im Zusammenspiel mit der Bank abreißen lässt, bekommt bald wieder auffordernde Briefe, muss unangenehme Telefongespräche führen oder Termine wahrnehmen, zu denen man mit einem flauen Gefühl "antritt".

Selbst wenn man nun wieder zu alter Konsequenz zurückrudert, ist vieles nicht mehr ganz so einfach wie zuvor. Denn nun ist man natürlich auch auf Seiten der Bank etwas vorsichtiger und zurückhaltender geworden.

Gerade deshalb aber ist es besonders wichtig, sich von Teilerfolgen nicht blenden zu lassen, sondern sich in Kontinuität zu üben. Voraussetzung dazu sind drei einfache Schritte:

- Unterlagen stets zeitnah aktualisieren
- Ziele in regelmäßigen Abständen überprüfen und anpassen
- Aktivitätenplan kontinuierlich fortschreiben

Den Schlendrian hier nicht die Oberhand gewinnen zu lassen, ist doppelt lohnend. Denn neben der Erfolg sichernden Kontinuität ist auch leicht nachzuvollziehen, dass es einfacher ist, ein Unternehmen auf hohem Niveau den aktuellen Gegebenheiten anzupassen, als es immer wieder aus dem Tal herausführen zu müssen.

Fazit

Wer jetzt gute Geschäfts mit seiner Bank machen will, bietet ihr größtmögliche Sicherheit. Und was schafft diese Sicherheit? Ein einfacher Fünf-Punkte-Plan kann genau das bewerkstelligen und so den Finanzierungsbedarf sichern.



Vorstellung des Unternehmens:

Strategieberater Willi Kreh

Willi Kreh definiert mit Unternehmern Ziele, Strategien sowie praktische Maßnahmen, um Freiräume zu schaffen und brachliegende Potentiale für zu erschließen. Auf der Basis nachhaltig angelegter Beratung gelingt es so, Stärken und Schwächen im Unternehmen zu identifizieren und durch einen konkreten Aktionsplan zu adressieren. Er unterstützt Unternehmer so kontinuierlich dabei, die richtigen Entscheidungen für ihr Unternehmen zu treffen.

BankStrategieBerater Willi Kreh

Wie kommen Sie auf Augenhöhe mit Ihrer Bank und erreichen so Ihre Ziele?

- bei anstehenden Basel II Ratings
- in Kreditverhandlungen
- bei der Erstellung von Finanzierungskonzepten
- bei der Nachverhandlung bestehender Verträge mit der Bank
- bei schwierigen und unangenehmen Rückfragen der Bank

Willi Kreh unterstützt Sie als Unternehmer, schnell, dauerhaft und vor allem wirkungsvoll auf Augenhöhe mit Ihrer Bank zu verhandeln.

Steuerberater Willi Kreh

Sie möchten ...gut beraten werden, Abgaben vorausschauend planen und natürlich viel einsparen, dabei die Firma voranbringen, bei der Bank gut dastehen und mindestens zweimal im Jahr in die Südsee fahren... Wir begleiten Sie dabei mit unseren Beratungsangeboten.

2004 wurde in Baden-Württemberg eine zweite Beratungsstelle eröffnet.

Kontaktdaten

Willi Kreh
Steuerberater und BankStrategieBerater

Dieselstraße 23
61191 Rosbach v. d. Höhe
Telefon 06003 91420
Telefax 06003 549
eMail: krehaktiv@kreh.de

Aktuelle Steuerinformationen unter www.kreh.de

Auf Augenhöhe mit Ihrer Bank www.DieRatingChance.de

Finanzplanung ist Lebensplanung

Interview mit Vermögensberater und CFP Bernd Schmidt



J.Osarek: Lieber Herr Schmidt, besten Dank für das Interview. Sie sind seit vielen Jahren Vermögensberater und Certified Financial Planner. Was ist dieser Certified Financial Planner, welche Vorteile und welche Sicherheit bietet er dem Kunden?

B.Schmidt: Genau da fängt das Problem an, Vermögensberater kann sich jeder nennen. Meistens ist man dann schon in der berühmten Schublade.

Der CFP ist ein internationales Gütesiegel, welches auch 1997 in Deutschland eingeführt wurde. Von den mittlerweile 1200 Deutschen CFP's, dürfte es 300-400 unabhängige geben.

Ein CFP hat nicht nur Sachkenntnis bewiesen, sondern auch mindestens 5 Jahre Berufserfahrung.

Auch muss man sich alle 2 Jahre wieder zertifizieren und seine Weiterbildung nachweisen.

Ein CFP muss in der Lage sein, verschiedene Themenblöcke um die strategische Finanzplanung bis hin zur Vermögensnachfolge zu beherrschen.

J.Osarek: Ich habe im Buch "Der Crash kommt" von Prof. Max Otte Anfang 2007 eine erstaunlich präzise Voraussage des Platzens der Immobilienblase und der anschließenden Krise für die Weltwirtschaft gelesen, was dann im Herbst 2007 tatsächlich Punkt für Punkt eingetreten ist. Auf der anderen Seite waren anschließend viele Finanzberater und Banker völlig überrascht von der Krise, die das Buch

wohl nicht gelesen haben. Was haben Sie Ihren Kunden in der Zeit vor und während der Krise geraten?

B.Schmidt: Also Krisen kommen und gehen. Wenn Sie am Jahresanfang die verschiedenen "Experten" fragen und prüfen diese Aussagen am Jahresende, lagen 50% richtig und 50% falsch. Ich Pflege die Philosophie des konsistenten Depots. Viele Studien belegen, das man mit Mischfonds und vermögensverwaltenden Dachfonds langfristig den besseren Ertrag und auch noch ein schwankungsärmeres Depot hat. Ich nenne das bei den Anlegern "die Gratwanderung zwischen Angst und Gier". Bei Anlagen mit hohen Schwankungen (Bsp. Aktienfonds) steigen die Anleger zu spät ein und zu früh aus. Also warum nicht gleich ein Depot mit weniger Schwankung.

Die vergangenen zwei Jahre haben eindeutig bewiesen, dass ich damit wieder richtig lag. Ich rate den Anlegern von auftretenden Moderscheinungen ab. Beispielhaft habe ich im Rahmen einer Finanzplanung im Frühjahr 2008 bereits von Anlagen in Dubai abgeraten. Also vieles kommt nicht überraschend, auch die kommende Anleiheblase nicht.

J.Osarek: In einer [Umfrage auf Tagesschau.de](http://www.tagesschau.de) vom Sommer 2009 antworten auf die Frage: "Ist Banken und ihrer Beratung zu trauen?" über 91% von 3.358 Befragten: "Eher nein". Was muss nach Ihrer Meinung die Finanzbranche tun, um das massiv erschütterte Vertrauen der Kunden wiederzugewinnen?

B.Schmidt: Die Finanzbranche muss man differenziert betrachten. Der Verkaufsdruck bei den Banken und Finanzvertrieben ist enorm. Fakt ist aber, dass die Qualifizierung der Berater weiterhin ein wichtiger Aspekt ist.

Wenn der Berater über seine Qualifikation auch die Option hat, gegen Honorar zu beraten, ist das sicherlich hilfreich.

Allerdings sollten die Kunden auch ihre Hausaufgaben machen und sich mehr mit Ihren Finanzen beschäftigen. Ich habe im Laufe

meiner 25-jährigen Tätigkeit viele Mittelständler kennengelernt, die sich keine Zeit für ihre strategische Finanzplanung nehmen wollten. Spätestens bei dem Thema "Unternehmensnachfolge" rächt sich das.

J.Osarek: Nach welcher Strategie beraten Sie Ihre Kunden? Was ist beim Vermögensaufbau und der Vermögenssicherung wichtig und welche Aspekte fließen in das Paket ein, das Sie für Ihre Kunden schnüren?

B.Schmidt: Also ein Patentrezept gibt es nicht. Aber eine ganzheitliche Finanzplanung ist unabdingbar.

Je nach Wünschen und Zielen, nach Risiken und Risikoneigung ergibt sich ein Konzept.

Ich überlege dabei immer, was ich mir selbst in der finanziellen, familiären, steuerlichen Situation an Stelle des Kunden mit meinem Fachwissen empfehlen würde.

J.Osarek: Was sind die größten Fehler, die Sie bei Kunden immer wieder feststellen?

B.Schmidt: Die Kunden sollten auch bereit sein, Beratungshonorar zu zahlen – wie sie es beim Rechtsanwalt oder Steuerberater auch selbstverständlich akzeptieren. Ich glaube, dass hier oft am falschen Ende gespart wird. Die Überprüfung der bestehenden Verträge hilft oft den Wirkungsgrad der bestehenden Sachen drastisch zu erhöhen.

Sicherlich ist es schwierig, sich einzugestehen, dass nicht alle Entscheidungen optimal waren.

Die Erkenntnis, dass man hierfür einen Profi braucht, fällt vielen schwer.

J.Osarek: Häufig scheint es so, dass Kunden eher reaktiv statt proaktiv agieren. Sprich, sie treiben finanziell weniger Vorsorge, sondern kommen erst, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Welche Erklärung haben Sie dafür und welche Empfehlung sprechen Sie diesen Kunden aus?

B.Schmidt: Das Motto "Finanzplanung ist Lebensplanung", trifft hier ganz gut zu.

Sicherlich will sich niemand mit Krankheit,

Berufsunfähigkeit und Tod beschäftigen, aber leider trifft es den einen oder anderen. Auch die Beträge, die man für eine vernünftige Ruhestandsplanung braucht, sind vielen nicht bewusst und die Zeitachse spielt hier eine große Rolle. Nur jede fünfte wird im Alter seinen Lebensstandard halten können! Man hat also nicht sechs Versuche frei, sondern sollte gleich die zwölf schiessen.

Der jährliche "Check up" spielt eine große Rolle. Eigentlich verrückt, das Auto muss alle zwei Jahre zum TÜV, dabei ist ein Finanz-TÜV viel wichtiger.

J.Osarek: Welchen Erfolgstipp geben Sie Ihren Berufskollegen, die ebenfalls als Finanzberater unterwegs sind?

B.Schmidt: In den Prüfungsausschüssen, in denen ich sitze, stelle ich immer wieder fest, dass ein breites Allgemeinwissen fehlt, man sollte heute schon wissen, was in der Welt so los ist. Außerdem sind in dem Fach Recht und Steuer immer wieder Defizite feststellbar.

Letztendlich kann man Finanzplanung nur durch ständige Weiterbildung und Lebenserfahrung lernen.

J.Osarek: Herr Schmidt, herzlichen Dank für die interessanten Einblicke. Weiterhin viel Erfolg und gute Geschäfte.

Über Bernd Schmidt:

geboren 31.08.1963 in Hofheim/Ts., verheiratet, 2 Töchter

seit 1984 selbständiger Finanzberater
seit 1998 Certified Financial Planner (CFP)

Internet: <http://www.zukunftssicherung.de/>

Mitglied in

FPSB Financial Planning Standards Board Deutschland e.V.
RKW Kompetenzteam Unternehmensnachfolge

Ehrenamtliche Tätigkeiten

Prüfungsausschuss IHK Fachberater für Finanzdienstleistungen
Prüfungsausschuss IHK Fachwirt für Finanzdienstleistungen
Ausschuss Finanzdienstleistungen

ehem. Bundesvorstandsmitglied der Wirtschaftsjuvenoren Deutschland und Leiter des Bundesressorts Existenzgründung und –sicherung (1994-1998) sowie ehem. Landesvorstandsmitglied der Wirtschaftsjuvenoren Hessen (1992-1994) Ressort Existenzgründung und –sicherung

Weniger ist mehr - Die Banken im Umbruch?

Martin Niemann, Leiter Produkte & Dienstleistungen, Bank Julius Bär Europe AG

"Weniger ist mehr" lautete in den frühen 80ern des vergangenen Jahrhunderts der Leitartikel im Geschäftsbericht einer deutschen Großbank. Hierbei ging der Verfasser insbesondere auf die Rolle des Staates in einer sozialen Marktwirtschaft ein. Die Schlussfolgerung war, dass die Kräfte des Marktes ausreichend wären, um die Ziele des magischen Vierecks (angemessenes und stetiges Wirtschaftswachstum, Preisniveaustabilität, Vollbeschäftigung und außenwirtschaftliches Gleichgewicht) zu erreichen. Es sei völlig ausreichend, wenn der Staat die gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Verfügung stelle. In der gleichen Dekade nahm das gleiche Institut zur immer wieder aufkommenden Diskussion über die "Macht der Banken" Stellung. Hier lautete das Resümee, dass Macht an und für sich nichts Schreckliches sondern ein wesentlicher Bestandteil unserer gesellschaftlichen Grundordnung sei. Macht sei durchaus etwas Gutes, Macht bedeutet Verpflichtung, Macht bedeutet Verantwortung, Macht bedeutet, wenn nicht dem Begriff der Herrschaft zugeordnet, Können, Fähigkeit und Vermögen.

Vor dem Hintergrund, dass noch bis in die 90iger Jahre den Banken eine besondere Bedeutung in der Volkswirtschaft zugerechnet wurde, mit der Verantwortlichkeit für den Geldkreislauf und die Kreditversorgung der Wirtschaft, war es auch klar, dass den Banken besondere Bilanzierungsmöglichkeiten gegeben werden mussten, damit in guten Jahren Polster für weniger gute Jahre gebildet werden konnten. Die zentrale Rolle der Banken ist auch heute noch gegeben, allerdings wurde mit dem Einzug des Investment Banking in das deutsche Bankensystem die Leitlinie des Shareholder

Value (der Marktwert des Eigenkapitals) und die Abkehr von der Bildung stiller Reserven aus dem Angelsächsischen übernommen. Seit dem ist die Zielgröße von 25% Eigenkapitalrendite weltweit die Benchmark. Leitsätze, die die Banken in nahezu aller Welt in den vergangenen 2 Jahren in Bedrängnis brachten und einige zwischenzeitlich den Ruin. Sind es nicht die Banken, die immer wieder gebetsmühlenartig verkünden, dass hohe Erträge nur durch das Eingehen hoher Risiken möglich ist?

"Weniger ist mehr"! Wenn man betrachtet, welche ursprüngliche Idee hinter dem Bankgeschäft steckt, dann gilt dieser Satz mehr denn je. Global Player, Hedge Funds, Subprime, exotische Hebelprodukte, Lehman Brothers, Madoff stehen für eine Entwicklung die letztendlich unbeherrschbar wurde. 75% der Bevölkerung haben den Eindruck, dass die Banken heute genauso agieren wie vor der Krise. Wenn dem so ist, ist dies sehr bedenklich.

Es ist an der Zeit, das Bankgeschäft neu zu definieren.



Krisen haben immer etwas Heilsames. Krisen haben immer etwas Reinigendes. Krisen bieten Chancen. Nehmen wir einmal an, dass wir die Klimaveränderungen stoppen können, der Kampf um Ressourcen (Wasser, Rohöl, Nahrung) nicht notwendig wird und die Kluft zwischen Arm und Reich verringert werden kann. Welches Potenzial ergibt sich für Banken bei der Finanzierung von ökologischen Energieprojekten, bei der Finanzierung der maroden Infrastruktur in den entwickelten Ländern oder auch den Aufbau von ressourcenschonender Infrastruktur in den aufstrebenden Ländern? Energie- und Klimatechnologie werden die Wachstumsmotoren für den Maschinen- und Anlagenbau werden.

Positive Erfahrungen mit dem Thema Mikrofinanz sollten uns ermuntern, verstärkt in Projekte der sogenannten Dritten Welt zu investieren, damit die Welt sich zu einer emanzipierten Völkergemeinschaft entwickeln kann. Die Themen "Nachhaltigkeit" und "sinnvoll investieren" werden an Bedeutung gewinnen. Gerade wenn wir das Thema Nachhaltigkeit betrachten, so ergeben sich hier zahlreiche Möglichkeiten für die Banken. Ökologische Nachhaltigkeit, mit dem Ziel, Natur und Umwelt für nachfolgende Generationen zu erhalten, ökonomische Nachhaltigkeit mit dem Ziel einer dauerhaft tragfähigen Wirtschaftsweise sowie die soziale Nachhaltigkeit mit dem Ziel einer dauerhaft lebenswerten Gesellschaft sind hier stellvertretend zu nennen. Banken, die bereits heute diese Themen für sich erkennen, werden im Wettbewerb eher bestehen, als Finanzinstitute die auf den ausgetretenen Pfaden weiter gehen. Vielfach ist es Eigenkapital von privaten Investoren, das in die genannten Projekte fließt. Um ein wie vielfaches schneller ließen sich diese Ziele verwirklichen, wenn die Banken im Rahmen Ihrer Kreditfinanzierungsmöglichkeiten ebenfalls zur Verfügung stünden. Im April 2009 schätzte der Internationale Währungsfonds die aus der Finanzkrise entstandenen Verluste aus

Kredit und verbrieften Wertpapieren auf etwa vier Billionen US-Dollar. Welche Projekte weltweit hätten mit diesem vernichteten Geld entwickelt werden können?

Fraglich ist, ob Banken und Investoren eine Eigenkapitalverzinsung von 25% benötigen. Fraglich ist auch, ob die Geschäftsmodelle der Banken in den letzten 20 Jahren zielführend waren. Weniger ist eben doch manchmal mehr. Weniger Staat ist sicher möglich, wenn die Banken sich wieder ihrer Verantwortung erinnern und mehr Bank ist sicher auch möglich wenn die Institute endlich wieder ihre Kunden und nicht die Spekulation in den Mittelpunkt stellen.

Über den Autor:

Martin Niemann ist seit 2006 Leiter Produkte & Dienstleistungen, Bank Julius Bär Europe AG.

Internet: <http://www.juliusbaer.com/>

Zuvor war Niemann 1999-2006 in diversen Führungsfunktionen im Produktbereich der UBS-Deutschland AG tätig.

Darüberhinaus blickt er auf mehrjährige Berufserfahrung bei Schröder Münchmeyer Henst & Co sowie bei der Deutschen Bank AG zurück.



Was bedeutet Qualität

**von Qualitätsexperte
Torsten Zimmermann**

Oft beschäftigen wir uns mit dem Qualitätsbegriff, ohne dass wir es merken, und treffen auf dieser Basis täglich Entscheidungen in beruflichen und privaten Bereichen. Dennoch sind wir oft nicht in der Lage zu erklären, was Qualität bedeutet.



Woran liegt das? Und: Wie kann man einen bewussten Umgang mit dem Qualitätsbegriff entwickeln?

Tagtäglich treffen wir Entscheidungen auf der Basis von Qualitätsbetrachtungen. Ich behaupte sogar, dass Sie dies mehrfach am Tag - ja vielleicht gar pro Stunde - tun. Bei Entscheidungen im Büro, wenn Sie vielleicht zwischen zwei oder drei Alternativen die „beste“ Option wählen. Beim Einkaufen von Nahrungsmitteln oder Konsumgütern. Bei der Wahl des für Sie optimalen Weges zur Arbeitsstelle beziehungsweise in das Büro. Oder wie jetzt in der Weihnachtszeit, bei der Auswahl der Geschenke, welche Sie Ihren Liebsten kaufen. Der Qualitätsbegriff ist allgegenwärtig. Und Sie wenden ihn ständig an, vielleicht ohne dass es Ihnen überhaupt bewusst ist.

Doch wie interessant ist es dann, wenn man versuchen möchte, den Qualitätsbegriff zu erklären und präzise zu beschreiben. Trotz seiner ständigen Verwendung fällt es schwer, ihn in die „richtigen“ Worte zu fassen. Oft findet man sich, ehe man sich versieht, in einem komplexen Satzkonstrukt mit mehreren Neben- und Relativsätzen wieder: Es scheint wohl nicht ganz so einfach zu sein, in einem kurzen, einfachen Satz den Qualitätsgedanken zu

erläutern. Vielleicht liegt es nur an einem selbst, möchte man meinen? Dann fragen Sie doch einfach einmal Ihren Kollegen! - Ich vermute aber, dieser wird sich ähnlich schwer damit tun.

Eine kleine Recherche...

Eventuell ist es ja hilfreich, gängige Qualitätsnormen oder Nachschlagewerke zu konsultieren, um geeignete Antworten zu finden?

Die Wikipedia erklärt den Qualitätsbegriff wie folgt:

„Qualität ist die Bezeichnung einer potentiell wahrnehmbaren Zustandsform von Systemen und ihrer Merkmale, welche in einem bestimmten Zeitintervall anhand bestimmter Eigenschaften des Systems in diesem Zustand definiert werden.“

Die ISO 9001 schreibt hierzu:

„Qualität wird als Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt, definiert.“

„Inhärent“ bedeutet hierbei, dass - neben der reinen Zuordnung zwischen Merkmalen und Anforderungen - auch der Betrag basierend auf einer Einheit, wie etwa Meter für das Produktmerkmal Länge beziehungsweise Breite oder beispielsweise Kilogramm für das Merkmal Gewicht, definiert sein muss.

Das Thema lässt sich leider noch nicht besser greifen. Es fällt schwer, ausgehend von diesen Erläuterungen Qualitätskriterien abzuleiten. Es stellt sich noch immer die Frage: Wie komme ich über diese Leitsätze zur Praxis oder konkreten Anwendung?

ISO/IEC 9126 (25000)

Den Weg zum praktischen Umgang mit dem Qualitätsbegriff zu finden mag mithilfe der ISO/IEC 9126 beziehungsweise 25000 gelingen: Sie beschreibt allgemein die Qualitätskriterien von Produkten (siehe hierzu auch den Infokasten).

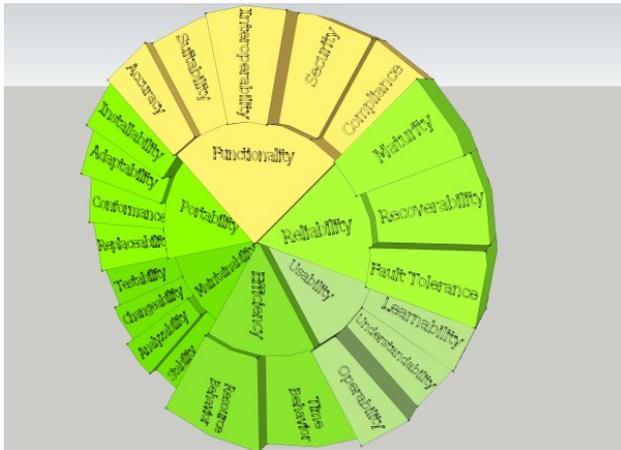


Bild 1: Die Qualitätsmerkmale nach ISO/IEC 9126 (25000)

Bild 1 zeigt beispielhaft mögliche Ausprägungen der einzelnen Qualitätskriterien, welche sich in die Bereiche Funktionalität, Zuverlässigkeit, Benutzbarkeit, Effizienz, Wartbarkeit und Übertragbarkeit strukturieren lassen. Die verschiedenen Höhen der einzelnen Segmente sollen den Grad der Bedeutung eines Qualitätsmerkmals in Bezug auf alle Merkmale darstellen. Je höher ein Segment, umso wichtiger ist es also innerhalb der Qualitätsbetrachtung eines Produktes. Zumindest wurde das Maß der Bedeutung so festgelegt. Je nach angewandtem Qualitätsverständnis sind jedoch die Bezugspunkte, von denen ausgehend die Wichtigkeit einzelner Qualitätskriterien bestimmt wird, verschieden. Hierzu möchte ich im nächsten Kapitel noch einiges erläutern. Dennoch sei schon an dieser Stelle erwähnt, dass insbesondere bei einem produkt- oder kundenbezogenen Qualitätsverständnis diese Norm das Qualitätsmanagement sehr gut unterstützt. Selbstverständlich sind auch die einzelnen Ausprägungen von Produkt zu Produkt unterschiedlich. Es gibt also keine „goldene Regel“, nach der sinnvollerweise die Ausprägungen definiert werden, wie zum Beispiel: „Die Bereiche Wartbarkeit und Übertragbarkeit sind stets gleich bedeutend zu behandeln“ o. ä. Neben dem Qualitätsverständnis selbst beeinflussen auch Faktoren wie Märkte, Marktsegmente, Umwelt, Unternehmens- und Produktimage die relative Bedeutung einzelner Qualitätsmerkmale in Bezug auf alle Produktkriterien.

Die Qualitätsgrundsätze nach Garvin

Ich möchte noch einen Schritt weiter gehen und auf der Basis des Qualitätsverständnisses zeigen, wie dieses den Qualitätsbegriff selbst beeinflusst. Das heißt, der Qualitätsbegriff ist dementsprechend unterschiedlich ausgeprägt. Dies soll anhand der Auffassung von David A. Garvin dargestellt werden, welcher zwischen fünf verschiedenen Sichtweisen unterscheidet.

Das transzendente Qualitätsverständnis

Das transzendente Qualitätsverständnis entspricht der umgangssprachlichen Sicht von Qualität. Demnach ist Qualität eine subjektive Erfahrung einer Person hinsichtlich der besonderen, einzigartigen Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung. Qualität kann dabei weder gemessen noch konkretisiert werden, genauso wenig wie der Begriff „Schönheit“ allgemein definiert werden kann. In der Wissenschaft wird dieser Ansatz kaum beachtet.

Das produktbezogene Qualitätsverständnis

Diese Qualitätsbetrachtung beschäftigt sich mit der produktbezogenen Sichtweise: Hierbei ergibt sich die Qualität eines Produktes aus der Erfüllung von allgemein festgelegten Anforderungen. Zum Beispiel könnte bei LCD-Fernsehern die Auflösung ein Qualitätskriterium sein, bei dem die Regel gilt: Je höher die Auflösung, umso mehr Details vermag prinzipiell das Display-Modul anzuzeigen. Jedoch spielen in Bezug auf die Darstellungsqualität natürlich noch andere technische Faktoren eine Rolle, wie beispielsweise die Bildwiederholfrequenz etc. (es soll hier nur das Prinzip verdeutlicht werden). Wichtig ist hierbei, dass das Produkt selbst im Fokus steht und nach allgemeinen Qualitätskriterien auf Basis der zuvor definierten Anforderungen untersucht wird. Dies könnte zum Beispiel unter Einbeziehung der ISO/IEC 9126 (25000) geschehen. Die Ausprägung und Intensität der einzelnen zu prüfenden Qualitätsmerkmale können den Anforderungen entsprechend variieren (siehe

Bild 2). Bei diesem Qualitätsverständnis werden jedoch keine Kundenbedürfnisse oder äußere Einflüsse berücksichtigt.

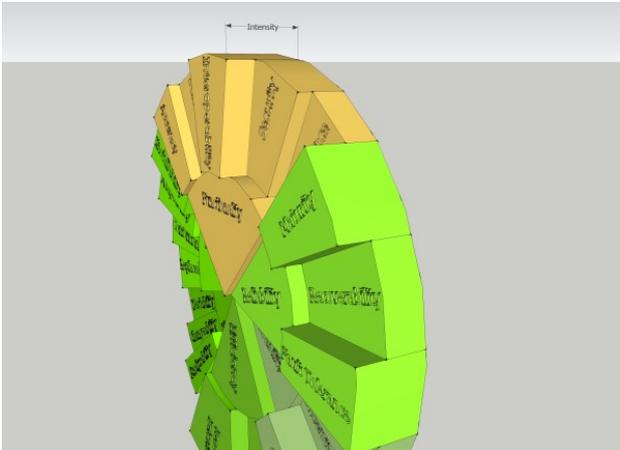


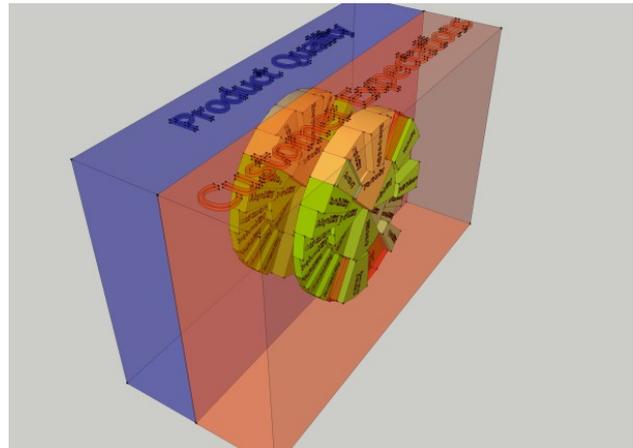
Bild 2: Detailansicht der Qualitätsmerkmale mit unterschiedlichen Ausprägungen

Das kundenbezogene Qualitätsverständnis

Das kundenbezogene Qualitätsverständnis definiert Qualität als die perfekte Realisierung aller Kundenanforderungen an ein Produkt. Die Qualitätsdefinition der ISO 9000 folgt vor allem diesem Ansatz. Die Qualitätskriterien aus der ISO/IEC 9126 unterstützen sehr gut diese Qualitätssicht: Bild 3 veranschaulicht visuell, wie die ermittelten Produktqualitäten mit dem Kundenerwartungshorizont verglichen werden. Das Übererfüllen von Produkteigenschaften in Bezug zum Kundenerwartungshorizont ist grün markiert (hier: Richtigkeit), während Produktschwächen bezogen auf die Erwartungen rot dargestellt sind (hier: Stabilität, Zeitverhalten und Ordnungsmäßigkeit). Das Fehlen von Merkmalen (fehlende Umsetzung einer Kundenforderung) wirkt sich demnach negativ auf die Produktqualität aus.

Bild 3: Vergleich der Produktqualitäten mit den Kundenerwartungen auf Basis der ISO/IEC 9126 (25000)

Eine wichtige Erkenntnis ist hierbei, dass die Zugabe weiterer Merkmale oder eine qualitative Verbesserung von Produktqualitäten, welche vom Kunden nicht gewünscht oder gefordert sind, die Qualität nicht positiv beeinflussen: Sie sind für den Kunden nutzlos. In diesem Sinne kann keine „Kompensation“



zwischen Produktstärken und -schwächen erfolgen (siehe Bild 4).

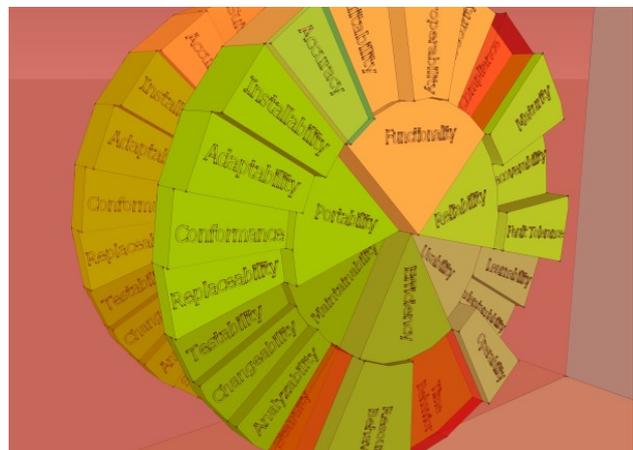


Bild 4: Produktschwächen (rot) können nicht durch Übererfüllung einzelner Kriterien (grün) ausgeglichen werden.

Ein Problem dieses Ansatzes liegt in der vollständigen Identifikation der Kundenforderungen begründet. Während explizite Anforderungen dem Kunden bewusst sind, müssen implizite (unbewusste) Anforderungen durch geeignete Methoden „aus einer Person extrahiert“ werden. So könnte beispielsweise eine dem Kunden unbewusste Anforderung das Prestige eines Kraftfahrzeuges sein, das durch den Kauf erworben wird. Die Identifikation von Anforderungen und deren Realisierung in Produkten erfolgt durch das Forschungsgebiet des Marketing bzw. der Marktforschung. Da die Anforderungen von Personen unterschiedlich ausfallen können, kann kein Produkt mit absoluter Qualität existieren. Vielmehr kann die Qualität eines Produktes durch eine Person als positiv und durch eine andere als negativ

bewertet werden. So besitzen beispielsweise Supersportwagen durch die Eigenschaft der Vermittlung des sozialen Status des Besitzers für einige Menschen eine hohe Qualität. Umweltbewusste Konsumenten hingegen werden die Qualitätsmerkmale wegen der ungünstigen CO₂-Bilanz anders bewerten.

Das wertorientierte Qualitätsverständnis

Das wertorientierte Qualitätsverständnis fokussiert auf die Kosten-Nutzen-Relation. Nach dieser Sichtweise liegt ein Qualitätsprodukt genau dann vor, wenn ein Produkt hinsichtlich der realisierten Merkmale zu einem angemessenen Preis erworben werden kann. Diese Sicht wird gerne Produkttests von Zeitschriften zugrunde gelegt und erfolgt in Kategorien wie „Preis-/Leistungssieger“ etc. Allerdings muss bei dieser Betrachtung die Relevanz der Merkmale eines Produktes für den Kunden beachtet werden, wie dies bei dem kundenbezogenen Qualitätsverständnis geschieht. Ein höherer Preis ist für den Kunden nicht durch weitere - aber auch „nutzlose“ - Produktmerkmale zu rechtfertigen. Hierbei stellt sich jedoch die Frage, wie „nutzlos“ zu definieren ist.

Das fertigungsbezogene Qualitätsverständnis

Das fertigungsbezogene Qualitätsverständnis beschäftigt sich mit der Erfüllung von Zeichnungsangaben, Vereinbarungen und Normen. Am Ende steht als Bestätigung für die Erfüllung der betreffenden Qualitätskriterien ein Zertifikat, welches entweder den Fokus auf technische Normen oder prozessrelevante Anforderungen legt. Die ISO/IEC 9126 (25000) erlaubt hierzu in allen sechs Bereichen, „Compliant“- beziehungsweise „Conformance“-Merkmale zu definieren, welche hierfür vorgesehen werden können.

Qualität setzt sich stets durch!

Ich selbst habe mir - neben den Normen und Regularien - relativ einfache Leitsätze angeeignet, welche mir bei der täglichen Arbeit helfen, die richtigen Entscheidungen hinsichtlich Qualität zu treffen, also das richtige

Qualitätsverständnis für mich zu entwickeln. „Qualität setzt sich stets durch!“, ist einer von zwei Leitsätzen, der zugleich zu meinem Leitmotiv wurde. So einfach dieser Satz auf den ersten Blick wirkt, er hat es in sich und brachte mich schon oft zum Nachdenken. So gelangte ich zu weiteren Erkenntnissen, wie zum Beispiel:

- Qualität ist relativ und nicht absolut definiert: Verschiedene Personen werden Produkte, Dienstleistungen, Unternehmen etc. unterschiedlich bewerten. Gibt es mehr Alternativen als Individuen, so bestimmt jedes Individuum dabei „seine“ beste Alternative, welche sich von der Wahl der anderen unterscheidet.
- Gibt es weniger Alternativen als Individuen, so erhält diejenige Option die meisten Stimmen, deren Qualitätskriterien am ehesten allen Erwartungen entsprechen.
- Qualität ist allgegenwärtig: Qualität lässt sich nicht „an- und abschalten“. Es gibt keinen Bereich, welcher sich von der Qualitätsbetrachtung abgrenzen kann.
- Die Berücksichtigung oder Nicht-Berücksichtigung von Qualitätskriterien innerhalb eines Unternehmens führt unmittelbar zum Erfolg beziehungsweise Misserfolg.
- Qualität kann nur nachhaltig realisiert werden. „Schnelle“ Qualitätserfolge gibt es nicht wirklich. Diese „schnellen Erfolge“ sind in der Regel damit erkaufte, dass an anderer Stelle in Bezug auf Qualitätsthemen gespart wurde und in den betreffenden Bereichen folglich neue Qualitätsprobleme auftauchen: Man hat dann also die „alten“ Probleme durch „neue“ ersetzt, ist aber letztlich keinen Schritt weiter in Richtung „bessere Qualität“.
- Anstrengungen in Qualitätsthemen

zahlen sich für das Unternehmen immer aus! Demzufolge lässt ein Mitarbeiter allein durch die Frage, ob sich die Aufwendungen des betreffenden Qualitätsprojektes rechnen, erkennen, dass er wenig Erfahrung im Bereich Qualitätsmanagement hat.

Qualität ist die Summe aller Eigenschaften

Eine weitere wichtige Dimension wird durch oben stehenden Satz beschrieben. Das Original lautet hierzu: Die Produktqualität ist (definiert durch) die Summe aller seiner Eigenschaften. Ich habe diesen bekannten Satz auf das Wesentliche verkürzt und dabei um die Bereiche Dienstleistungen, Unternehmen etc. nicht abgegrenzt: Qualität ist die Summe aller Eigenschaften. Denn egal, ob Produkt, Dienstleistung oder Unternehmen, dieser Leitsatz kann und sollte immer zur Anwendung kommen. Er soll daran erinnern, bei Qualitätsbetrachtungen nicht nur auf einen Teilbereich zu fokussieren. Es macht nur Sinn, alle Kriterien im Qualitätsmanagement zu berücksichtigen. Bei der Erläuterung des kundenbezogenen Qualitätsverständnisses wurde schon deutlich, dass beispielsweise Produktschwächen nicht durch Stärken in anderen Bereichen ausgeglichen werden können. Dies gilt auch für Dienstleistungen oder Unternehmen. So sind zum Beispiel im Unternehmensumfeld die Nichteinhaltung von buchhalterischen Anforderungen nicht mit Umsatzsteigerungen zu entschuldigen. Selbstverständlich muss das Unternehmen - ungeachtet der Vertriebsserfolge - eine korrekte Buchhaltung vorweisen.

Das Total-Quality-Management

Während Qualität früher traditionell als eine Eigenschaft von Produkten oder Dienstleistungen verstanden wurde, also die Erfordernisse der Kunden im Vordergrund standen, erstreckt sich der Qualitätsbegriff im Rahmen von Total-Quality-Konzepten, wie dem

Total-Quality-Management (TQM) als umfassender Variante des Qualitätsmanagements, über gesamte Unternehmen. Neben die Kundenanforderungen treten die Anforderungen von Mitarbeitern, Kapitalgebern und Öffentlichkeit (rechtliche Anforderungen), an deren Erfüllung insgesamt sich die umfassende Qualität eines Unternehmens („Total Quality“) misst.

Zu den wesentlichen Prinzipien der TQM-Philosophie zählen:

- Qualität orientiert sich am Kunden,
- Qualität wird mit Mitarbeitern aller Bereiche und Ebenen erzielt,
- Qualität umfasst mehrere Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen,
- Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende geht,
- Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen,
- Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

Immer wieder wird nach dem Sinn und Nutzen hochentwickelter Qualitätsmanagement-Systeme gefragt. Ist es denn tatsächlich möglich, dass sich die Mehraufwendungen eines Qualitätsmanagement-Systems, welche ja neben den Einführungs- auch Folgekosten bezüglich kontinuierlicher Verbesserungen umfassen, wirklich rechnen?

Meiner Meinung nach lieferte hierzu die Langzeitstudie aus dem Jahr 2000 von Vinod Singhal vom Georgia Institute of Technology und Kevin Hendricks von der University of Western Ontario den bislang überzeugendsten Nachweis, in der die Leistung von beinahe 600 Gewinnern von Qualitätspreisen fünf Jahre lang verfolgt wurde. Das Ergebnis: Der Aktienpreis der Gewinner lag um 44 %, der Betriebsertrag um 48 % und der Umsatz um 37 % höher als in der Vergleichsgruppe.

INFOKASTEN zu ISO/IEC 9126 (25000)

In der DIN-Norm DIN 66272 waren Qualitätsmerkmale für Software festgelegt. Sie wurde letztmalig im Oktober 1994 aktualisiert. Die IEC entwickelte die 9126, welche heute offiziell als ISO/IEC 9126 bezeichnet wird. Dabei sind die Hauptqualitätsmerkmale zwischen der DIN 66272 und der ISO/IEC 9126 identisch. Die DIN nahm ihre Norm 66252 zugunsten der IEC 9126 im Jahre 2006 ersatzlos zurück.

Die Norm ISO/IEC 9126 stellt eins von vielen Modellen dar, um Softwarequalität sicherzustellen. Es bezieht sich ausschließlich auf die Produktqualität und nicht auf die Prozessqualität. Die besagte ISO/IEC-Norm ist mittlerweile in der Norm ISO/IEC 25000 aufgegangen und wird durch die neue Norm ersetzt.

Folgende Qualitätsmerkmale werden aufgeführt (Teilmerkmale werden im Anhang der Norm nur als Vorschläge aufgeführt):

Funktionalität (Functionality): Inwieweit besitzt die Software die geforderten Funktionen? - Vorhandensein von Funktionen mit festgelegten Eigenschaften. Diese Funktionen erfüllen die definierten Anforderungen.

- Angemessenheit (Suitability): Eignung von Funktionen für spezifizierte Aufgaben, z. B. aufgabenorientierte Zusammensetzung von Funktionen aus Teilfunktionen.
- Richtigkeit (Accuracy): Liefern der richtigen oder vereinbarten Ergebnisse oder Wirkungen, z. B. die benötigte Genauigkeit von berechneten Werten.
- Interoperabilität (Interoperability): Fähigkeit, mit vorgegebenen Systemen zusammen zu wirken.
- Sicherheit (Security): Fähigkeit, unberechtigten Zugriff, sowohl versehentlich als auch vorsätzlich, auf Programme und Daten zu verhindern.
- Ordnungsmäßigkeit (Compliance): Merkmale von Software, die bewirken, dass die Software anwendungsspezifische Normen oder Vereinbarungen oder gesetzliche Bestimmungen und ähnliche Vorschriften erfüllt.

Zuverlässigkeit (Reliability): Kann die Software ein bestimmtes Leistungsniveau unter bestimmten Bedingungen über einen bestimmten Zeitraum aufrecht erhalten? - Fähigkeit der Software, ihr Leistungsniveau unter festgelegten Bedingungen über einen festgelegten Zeitraum zu bewahren.

- Reife (Maturity): Geringe Versagenshäufigkeit durch Fehlerzustände.
- Fehlertoleranz (Fault Tolerance): Fähigkeit, ein spezifiziertes Leistungsniveau bei Software-Fehlern oder Nicht-Einhaltung ihrer spezifizierten Schnittstelle zu bewahren.
- Wiederherstellbarkeit (Recoverability): Fähigkeit, bei einem Versagen das Leistungsniveau wiederherzustellen und die direkt betroffenen Daten wiederzugewinnen. Zu berücksichtigen sind die dafür benötigte Zeit und der benötigte Aufwand.

Benutzbarkeit (Usability): Welchen Aufwand fordert der Einsatz der Software von den Benutzern und wie wird er von diesen beurteilt? - Aufwand, der zur Benutzung erforderlich ist, und individuelle Beurteilung der Benutzung durch eine festgelegte oder vorausgesetzte Benutzergruppe.

- Verständlichkeit (Understandability): Aufwand für den Benutzer, das Konzept und die Anwendung zu verstehen.
- Erlernbarkeit (Learnability): Aufwand für den Benutzer, die Anwendung zu erlernen (z. B. Bedienung, Ein-, Ausgabe).
- Bedienbarkeit (Operability): Aufwand für den Benutzer, die Anwendung zu bedienen.

Effizienz (Efficiency): Wie liegt das Verhältnis zwischen Leistungsniveau der Software und eingesetzten Betriebsmitteln? - Verhältnis zwischen dem Leistungsniveau der Software und dem Umfang der eingesetzten Betriebsmittel unter festgelegten Bedingungen.

- Zeitverhalten (Time Behaviour): Antwort- und Verarbeitungszeiten sowie Durchsatz bei der Funktionsausführung.

- Verbrauchsverhalten (Resource Behaviour): Anzahl und Dauer der benötigten Betriebsmittel bei der Erfüllung der Funktionen. Ressourcenverbrauch, wie CPU-Zeit, Festplattenzugriffe usw.

Änderbarkeit (Maintainability): Welchen Aufwand erfordert die Durchführung vorgegebener Änderungen an der Software? - Aufwand, der zur Durchführung vorgegebener Änderungen notwendig ist. Änderungen können Korrekturen, Verbesserungen oder Anpassungen an Änderungen der Umgebung, der Anforderungen oder der funktionalen Spezifikationen einschließen.

- Analysierbarkeit (Analyzability): Aufwand, um Mängel oder Ursachen von Versagen zu diagnostizieren oder um änderungsbedürftige Teile zu bestimmen.
- Modifizierbarkeit (Changeability): Aufwand zur Ausführung von Verbesserungen, zur Fehlerbeseitigung oder Anpassung an Umgebungsänderungen.
- Stabilität (Stability): Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwarteter Wirkungen von Änderungen.
- Testbarkeit (Testability): Aufwand, der zur Prüfung der geänderten Software notwendig ist.

Übertragbarkeit (Portability): Wie leicht lässt sich die Software in eine andere Umgebung übertragen? - Eignung der Software, von der Umgebung in eine andere übertragen werden zu können. Umgebung kann organisatorische Umgebung, Hardware- oder Software-Umgebung sein.

- Anpassbarkeit (Adaptability): Fähigkeit der Software, diese an verschiedene Umgebungen anzupassen.
- Installierbarkeit (Installability): Aufwand, der zum Installieren der Software in einer festgelegten Umgebung notwendig ist.
- Austauschbarkeit (Replaceability): Möglichkeit, diese Software anstelle einer spezifizierten anderen in der Umgebung jener Software zu verwenden, sowie der dafür notwendige Aufwand.
- Konformität (Conformance): Grad, in dem die Software Normen oder Vereinbarungen zur Übertragbarkeit erfüllt.

Über Torsten Zimmermann

Nach seinen vollendeten Studium als Diplom Wirtschaftsinformatiker begann Torsten Zimmermann 1993 mit seiner beruflichen Karriere. Seit 1995 beschäftigt er sich im Rahmen international angelegter Projekte bei verschiedenen Unternehmen wie (u.a.) BMW, Daimler, Hewlett-Packard, Hoffmann-La Roche und Logica mit den Themen Software-Qualität und Test-Management.

Im Rahmen seiner Arbeiten entwickelte er (u.a.) den risikobasierten Testansatz, welcher im Fachmagazin "QZ" vorgestellt wurde und heute sich als Basiswissen in der Software-Qualitätssicherung etabliert hat. Weitere Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Qualitäts-Management-Praxis führten zu dem T1 TFT (Test Framework Technologies, 2001), welche der Beginn einer neuen Generation von Testsystemen begründete.

Heute entwickelt Torsten Zimmermann neue Ansätze für leistungsfähigere Testkonzepte und -Frameworks, wie dem T2 TFT (2004) und dem T3 TFT (2006). In Kooperation mit einem Netzwerk aus Hochschulen und Universitäten entstehen hierbei neuartige Lösungen im Bereich regel- und modellbasierter Testsysteme. Als Referent auf Kongressen und Fachautor präsentiert er regelmäßig seine Erfahrungen, Ergebnisse und Konzepte in zahlreichen Vorträgen und Fachartikeln auf nationaler wie auch internationaler Ebene.

Weitere Informationen unter:
http://www.xing.com/profile/Torsten_Zimmermann2

Impressum

Anbieter: Beraterzeitung.de™
Jörg Osarek Unternehmensberatung
Triftstr. 30, 61350 Bad Homburg
Mobil: 0151 / 23 0 24 333
Email: redaktion@beraterzeitung.de
USt-IdNr.: DE 231 411 298
Steuernr. 003 854 31634
Internet: <http://www.beraterzeitung.de>
Fotos und Abbildungen © Jörg Osarek sowie Fotolia.com:
Titel: © NJ - Fotolia.com
Goldtopf: © ktsdesign - Fotolia.com
Geld mit Gießkanne: © Digitalpress - Fotolia.com
Münzstapel: © Sabine - Fotolia.com
3D-Listing: © Sebastian Kaulitzki - Fotolia.com
Berater mit Laptop: © bellemedia - Fotolia.com

Weitere Bilder sind Public Domain.

Über den Herausgeber

Jörg Osarek, Jahrgang 1970, hat als IT-Consultant vom kleinen Systemhaus bis zum Fortune 500-Unternehmen das volle Beratungsspektrum erlebt und mitgestaltet. Um das Jahr 2000 baut er für Oracle Consulting ein Trainerteam auf und trainiert die deutsche Berater-Organisation zum Thema Consulting-Skills. Er ist Mitbegründer und Gesellschafter des its-people Unternehmensverbundes für IT-Beratung .

Jörg Osarek unterstützt heute Kunden durch IT-Architekturberatung sowie Projekt- und Interimsmanagement bis hin zur Geschäftsführung. Ergänzend dazu publiziert er Fachartikel, hält Trainings sowie Vorträge zum Thema Professional-Vermarktung, Beraterexzellenz und Projektmanagement. Er ist gemeinsam mit Andreas Hoffmann Autor des Buchs:

"Die Exzellenz-Formel - Das Handwerkszeug für Berater"
(BusinessVillage Verlag, ISBN 978-393 835 8 764)

Vorschau

Die erste Premium-Ausgabe 2010 von **Beraterzeitung.de** beschäftigt sich mit dem Thema **IT-Beratung** und erscheint am **31.03.2010**. Dabei schauen wir auf aktuelle Trends und Einschätzungen von Top-Experten. Wir geben außerdem einen Einblick in das Thema **Cloud-Computing** und werfen einen Blick auf das "Technologie-Monster" und wie man es bändigen kann.

Haben Sie einen weiteren Themenvorschlag? Setzen Sie sich mit uns per Mail in Verbindung.

Schreiben Sie an:
redaktion@beraterzeitung.de.

IT-Beratung

31.03.2010

Anzeige



Sternstunde für Unternehmer 2010
Das Referentenjahrbuch

mit Jörg Osarek's Beitrag:
"Zähmen Sie das Technologie-Monster"
und spannenden Artikeln vieler weiterer Referenten

Erhältlich im Buchhandel sowie bei Amazon.de
(einfach klicken)

Der Unterschied zwischen einem guten und einem exzellenten Berater?

Er kennt ihn!

