

## **BEILAGE 1**

### **ÜBUNG NR. 1**

- Beschreiben Sie 15 bis 20 Erfolge für Ihr berufliches und privates Leben. Nehmen Sie für jede Erfolgsbeschreibung ein neues Blatt Papier.
- Geben Sie Ihr jweiliges Alter an.
- Beschreiben Sie jede Erfolgsgeschichte so detailliert, dass auch ein Aussenstehender versteht, wie und warum Sie das Ziel erreichten, das Sie sich gesetzt hatten.

### **ÜBUNG NR. 2**

- Aus den Beschreibungen von Übung 1 wählen Sie nun die sieben Erfolge aus, die Sie als die bedeutsamsten betrachten.
- Nummerieren Sie diese nun von 1 - 7, den für Sie wichtigsten Erfolg mit 1.

# **BEILAGE 2**

## **BEISPIEL EINER LISTE DER PERSÖNLICHEN ERFOLGE**

### **FINANZIELLER BEREICH**

#### **1. FINANZBUCHHALTUNG**

- Ich änderte den Berichtsrhythmus für die Unternehmensleitung so, dass er besser verständlich und "verdaulich" wurde, sowohl für die oberste Leitung wie auch für die Verkäufer an der Front. Zu diesem Zweck habe ich eine Anzahl von Berichten entweder eliminiert oder zusammengefasst. Die Datenmenge wurde dadurch um über x-Prozent vermindert.
- Ich führte einen kommentierten schriftlichen Leistungsausweis ein, der auch ein Frühwarnsystem für den Fall einer grösseren Planabweichung einschloss.

#### **2. PLANUNG**

- Ich unternahm die nötigen Schritte zur Bildung eines Unternehmungsteams, bestehend aus den wichtigen Bereichsleitern. Dieses hat bis jetzt den Plan für das laufende Jahr fertiggestellt und periodisch die effektive Leistung mit den Planwerten verglichen.
- Ich verbesserte die monatliche Fortschreibung des jährlichen Finanzplanes und machte sie von einer reinen Buchhaltungsübung zu einem Führungsinstrument.
- Mit Herrn Felix Muster entwickelte ich ein formales System, um die Marketinganstrengungen zu quantifizieren und zu den entsprechenden Ausgaben in Beziehung zu setzen. Damit ist ein wöchentliches Verkaufskontrollsystem entstanden.

### **3. FINANZEN UND ANALYSEN**

- Unsere Unternehmung war bisher grundsätzlich nicht verschuldet. Dennoch setzte ich zusammen mit Herrn Kaiser Kreditlimiten fest, dies vor allem zum Zwecke der Bargeldbewirtschaftung und Risikoverteilung. Dazu handelte ich bei fünf Banken Kreditlimiten von insgesamt CHF 5 Mio. ein.
- Ich führte einen täglichen Barreservenausweis ein, um sofortige Aktionen zu ermöglichen.
- Ich reduzierte die Zahlungsfristen, vor allem in Deutschland und Österreich, indem ich für etwa 15 notorisch säumige Zahler ein automatisches Mahnsystem einführt. Dies verminderte die Debitorensumme ein für allemal um etwa € 500'000.-.

### **4. SYSTEME UND ADMINISTRATIVE ABLÄUFE**

- Ich führte die mehrjährigen Automatisierungsstudien zu Ende, indem ich den NCR 399 Office Computer auswählte und zur Beschaffung vorschlug. Damit verbesserte ich die gegenseitige Abstimmung unserer Buchführungsbedürfnisse.
- Ich koordinierte alle anderen EDV-Aktivitäten bezüglich der Marketingprogramme usw., die von verschiedenen Servicebüros (IBM, Unilever, etc.) erstellt wurden.
- Ich verbesserte eine Reihe von administrativen Abläufen, unter anderem für die Rechnungsstellung, die Saläradministration, die Rückforderung der Verrechnungssteuer, die Fremdwährungsinformation usw.

## **PERSONALBEREICH**

### **1. PERSONALMANAGEMENT**

### **2. SALÄRADMINISTRATION**

- Ich vervollkommnete das formale Salärsystem, indem ich in acht Ländern die jährlichen Teuerungszulagen miteinschloss. Ferner führte ich ein zweckmässiges System für den Entgelt besonderer Leistungen ein.

- Ich führte Salärvergleiche durch und erarbeitete für das leitende und nicht leitende Personal Vorschläge für eine branchenweit konkurrenzfähige Entlohnung.

### **3. PENSIONSKASSE**

- Ich führte ein Buchführungs- und Berichtwesen ein, das den statutarischen gesetzlichen und unternehmungsseitigen Bestimmungen entsprach.
- Ich passte das Reglement an die neueste Gesetzgebung an.
- Ich verbesserte die berufliche Sicherheit des mittleren und höheren Kaders durch Einführung zusätzlicher Leistungen im Invaliditätsfall.
- Ich führte die Bewirtschaftung der Aktiven der Kasse ein, welche in drei Jahren von CHF 10 auf CHF 30. Mio. stiegen (vor allem Aktien, Obligationen und Bankdepositen).

## **VERSCHIEDENES**

### **1. STEUERN**

Mit Erfolg beendete ich die Untersuchungen der Steuerbehörden in Belgien und Deutschland über den Stand unserer Aktivitäten und die Rückforderung der Umsatzsteuer. In Belgien erreichte der fragliche Betrag mehrere Millionen Euros, die von der Unternehmenssteuer abgezogen werden konnten. In Deutschland betrug die Umsatzsteuerforderung mehrere hunderttausend Euros, wobei ein Vergleich schliesslich bei € 56'000.-- stattfand.

### **2. BÜROADMINISTRATION**

Nach gründlichen Studien verlegte ich unsere Büros von Basel nach Zürich und zwar in sehr kurzer Zeit und mit einem äusserst knappen Budget. Mit wenig Aufwand konnte ich den Standard der Büroeinrichtungen beträchtlich steigern, indem ich Überflüssiges erfolgreich verkaufte.

### **3. SPEDITIONSKOSTEN**

Ich kündigte die bisherigen Verträge mit den Spediteuren, um die Wettbewerbsverhältnisse besser ausnützen zu können. Die neuen Verträge werden dieses Jahr eine Einsparung von etwa CHF 8 Mio. bringen.

## **BEILAGE 3**

### **ÜBUNG NR. 3**

- Nehmen Sie den ersten Erfolg Ihrer Listen aus der Übung 2, haken Sie in der ersten Kolonne Ihrer Erfolgsfaktorentabelle (separat) jeden Faktor ab, der an der Erreichung dieses Erfolges beteiligt war.
- Gehen Sie die Liste der Erfolgsfaktoren im Hinblick auf den zweiten Erfolg erneut durch.
- Machen Sie dasselbe für die übrigen fünf wichtigsten Erfolge.
- Scheuen Sie sich nicht, der Liste alle möglichen weiteren Talente, Kenntnisse oder Fähigkeiten anzufügen, von denen Sie glauben, dass sie für Ihre Erfahrungen von besonderer Wichtigkeit waren.

Sie haben jetzt eine übersichtliche Tabelle aller Ihrer persönlichen Charaktereigenschaften, die Sie in die Lage versetzt haben, Ihre sieben wichtigsten Erfolge zu erringen.

### **ÜBUNG NR. 4**

- Nehmen Sie Ihre sieben wichtigsten Erfolge erneut vor und die Faktoren, die Sie in den Kolonnen 1 bis 7 abgehakt haben. Kreuzen Sie jetzt diejenigen Faktoren doppelt an, die bei jedem einzelnen Erfolg besonders wichtig waren.

Die doppelt angekreuzten Erfolgsfaktoren machen allmählich deutlich, auf welchem Gebiet Ihre nächste Aufgabe liegen sollte. Je genauer Sie diese speziellen Faktoren ermitteln können, umso verlässlicher wird die «Vorschau» auf die Art Ihrer zukünftigen Tätigkeit.

## **BEILAGE 4**

### **ÜBUNG NR. 5**

- Nehmen Sie einige Blätter Papier und ziehen Sie auf jedem eine senkrechte Mittellinie.
- Benützen Sie zunächst nur die linke Seite des Blattes und erstellen Sie eine detaillierte Beschreibung Ihrer idealen nächsten Aufgabe, unter Verwendung der Gedanken in Beilage 5.
- Lassen Sie im Moment die rechte Seite frei. Sie werden sie später brauchen.
- Um eine Idee davon zu bekommen, welche Details Sie aufführen sollten, lesen Sie die Beschreibung der idealen nächsten Aufgabe, die David Bergmann in Beilage 6 erstellt hat.

# **BEILAGE 5**

## **IHRE IDEALE NÄCHSTE AUFGABE**

Verwenden Sie nur die linke Seite dieses Formulars und beschreiben Sie Ihre ideale nächste Aufgabe nach der folgenden Checkliste

- Standort
- Wirtschaftszweig
- Organisationsart
- Art der Produkte oder Dienstleistungen
- Geschäftsstil
- Linie oder Stab
- Inländische oder internationale Gesellschaft
- Salär
- andere Wünsche

# **BEILAGE 6**

## **BESCHREIBUNG IHRER IDEALEN NÄCHSTEN AUFGABE**

Im Alter von 39 Jahren hatte David Bergmann mit glänzendem Erfolg das österreichische Geschäft einer grossen internationalen Kaffee- und Tee-Handelsfirma aufgebaut. Statt seine Funktion mit mehr Verantwortung am Hauptsitz der Gesellschaft anzunehmen, zog er es vor, sich nach einer grösseren Herausforderung in einer neuen Firma in Österreich umzusehen. Nachdem er seine Erfolge und speziellen Talente ermittelt hatte, beschrieb er seine ideale nächste Aufgabe wie folgt:

### **1. DIE FIRMA**

Herstellung und Vertrieb von schnelllebigen Konsumgütern im Sektor Nahrung oder Kosmetik. Die Firma, im Umkreis von Wien ansässig, ist die Tochter einer multinationalen Gesellschaft. Ihre Führung ist stark marketingorientiert oder ist fest entschlossen, dies zu werden. Ihre Produkte werden auf dem österreichischen Markt vertrieben und auch in einer Reihe von Oststaaten. Ihre Aktien sind an der Wiener Börse kotiert.

### **2. FUNKTION**

Der Marketingdirektor ist voll verantwortlich für den Gesamtumsatz und die Ertragskraft der Firma. Er ist zuständig für alle Marketing- und Verkaufsaktivitäten auf dem nationalen und den Exportmärkten. Als Geschäftsleitungsmitglied nimmt er an allen wichtigen Entscheidungen aktiv teil.

### **3. GRÖSSE**

- |                                   |                     |
|-----------------------------------|---------------------|
| • Jährlicher Verkaufsumsatz       | € 200–500 Mio.      |
| • Jährliches Verkaufsbudget       | € 25 Mio.           |
| • Verkaufs- und Marketingpersonal | 30 – 50 Angestellte |

#### **4. UNTERSTELLUNGSVERHÄLTNISSE**

Der Marketingdirektor ist direkt dem Geschäftsleiter unterstellt, zusammen mit dem Produktionsleiter, dem Finanzchef und dem Personaldirektor. Ihm sind der Marketingleiter, der Verkaufsleiter Inland und der Verkaufsleiter Export unterstellt.

#### **5. WICHTIGSTE VERANTWORTLICHKEITEN**

- Erstellung und Erreichung der Jahrespläne bezüglich Marktanteil, Verkaufsvolumen und Rentabilität.
- Planung des mittel- und langfristigen Wachstums durch Einführung neuer Produkte und Ausdehnung des Geschäfts durch Akquisition und Diversifikationen.
- Entwicklung und Pflege einer leistungsfähigen Marketing- und Verkaufsorganisation.