

## KMU-PRAXIS

Unternehmen  
und Geld

Teil 6 – Der Verwaltungsrat



● VON MARCELLO SCARNATO\*

Im Fachjargon wird mit dem Verwaltungsrat (VR) jenes Gremium von Damen und Herren verstanden, welches im Auftrag der Aktionäre bzw. sonstigen Inhaber die Geschicke einer Unternehmung überwacht und in die richtigen Bahnen lenkt. Spätestens seit Enron, Swissair oder Mannesmann weiss jeder, dass die Aufsichtspflicht so ihre Tücken hat. Corporate Governance soll aber hier nicht das Thema sein, sondern vielmehr die Frage, wie im KMU-typischen Umfeld ein VR zu besetzen ist.

## Familienunternehmen

KMUs in unseren Breitengraden sind meist aus familiären Strukturen gewachsen und diesen durch den Professionalisierungssprung schliesslich entwachsen. Die Nachfolgeregelung hat dabei eine nicht unwesentliche Rolle inne, wie wir in vorherigen Artikeln zu dieser Serie gesehen haben. Bis dahin sind im Verwaltungsrat auch die nicht operativen Inhaber der Firma zu finden. Der VR wird üblicherweise vom «Macher» präsiert, der zugleich auch Delegierter des Verwaltungsrates, sprich Geschäftsführer ist.

## Gestaltungsrat

Der St. Galler Professor Martin Hilb hat uns unlängst am Business-Forum in Erinnerung gerufen, dass der Verwaltungsrat eigentlich ein Gestaltungsrat sein sollte. Dieses Konzept bringt auf den Punkt, was landläufig gern verwässert wird: Passive Inhaber gehören ins Aktionariat und haben an der Generalversammlung ihr gesetzlich verankertes Stimmrecht. Dort setzen sie einen Verwaltungsrat nach ihrem Gutdünken ein, dem sie die Gestaltung und Kontrolle der Firma übertragen. Über Beschlüsse von strategischer Bedeutung stimmen sie gemeinsam ab. Allen Aktionären ist es praktisch jederzeit möglich, eine ausserordentliche Generalversammlung einzuberufen. In Geschäftsleitung und VR haben nur (operativ) Aktive Einsitz zu nehmen.

## Geld ist nur ein Anteil

An einer Unternehmung kann man sich wie gesehen auf verschiedene Arten beteiligen. Kapitalgeber, unabhängig davon ob Eigen- oder Fremdkapital, erhalten durch ihren Anteil das Recht auf einen Gewinn- oder Zinsbezug. Oftmals erfolgt aber – besonders in erbschaftlichen Konstellationen – sozusagen eine «Ausbremung» der operativen Kräfte, welchen man als Branchenfremde bzw. Nicht-Aktive via Verwaltungsrats-Mandat «auf die Finger» schauen will. Nur zur Sicherheit.

## Qualifikation und Vertrauen

Damit hemmen eher unqualifizierte Kräfte die Entfaltung branchenkundiger Entrepreneur, die eine Weiterführung der Unternehmung auch nach dem Erbgang erst möglich machen. Allein durch Verwaltung werden denn auch keine neuen Produkte entdeckt oder weitere Märkte erobert und damit Arbeitsplätze geschaffen oder gesichert. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Das gilt für jedes Gremium – aber bitte mit dem richtigen professionellen Blickwinkel.

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

# Durch Schreiben kommunikative Qualitäten beweisen

## Zeitungsartikel weisen den Autor als kommunikativen Menschen aus

«Kommunikative Persönlichkeit gesucht». Wer hat diese Formulierung nicht schon in Stelleninseraten gelesen oder Stelleninserate selbst damit bestückt. Doch mit welchem Masstab misst man Kommunikationsfähigkeit?

● VON DANIELA CAVIGLIA\*

Mündliche Kommunikationsfähigkeit lässt sich meist im Gespräch leicht feststellen. Bei der schriftlichen wirds schon schwieriger. Denn Bewerbungsmappen, Korrespondenz und Briefverkehr sind so festen Regeln unterworfen, dass darin allfällige kommunikative Fähigkeiten gar nicht zum Ausdruck kommen. Bei der schriftlichen Kommunikation gilt generell: Je mehr Informationen ein Autor in wenigen Sätzen vermitteln kann, umso begabter ist er.

## Hoher Informationsgehalt in den Medien

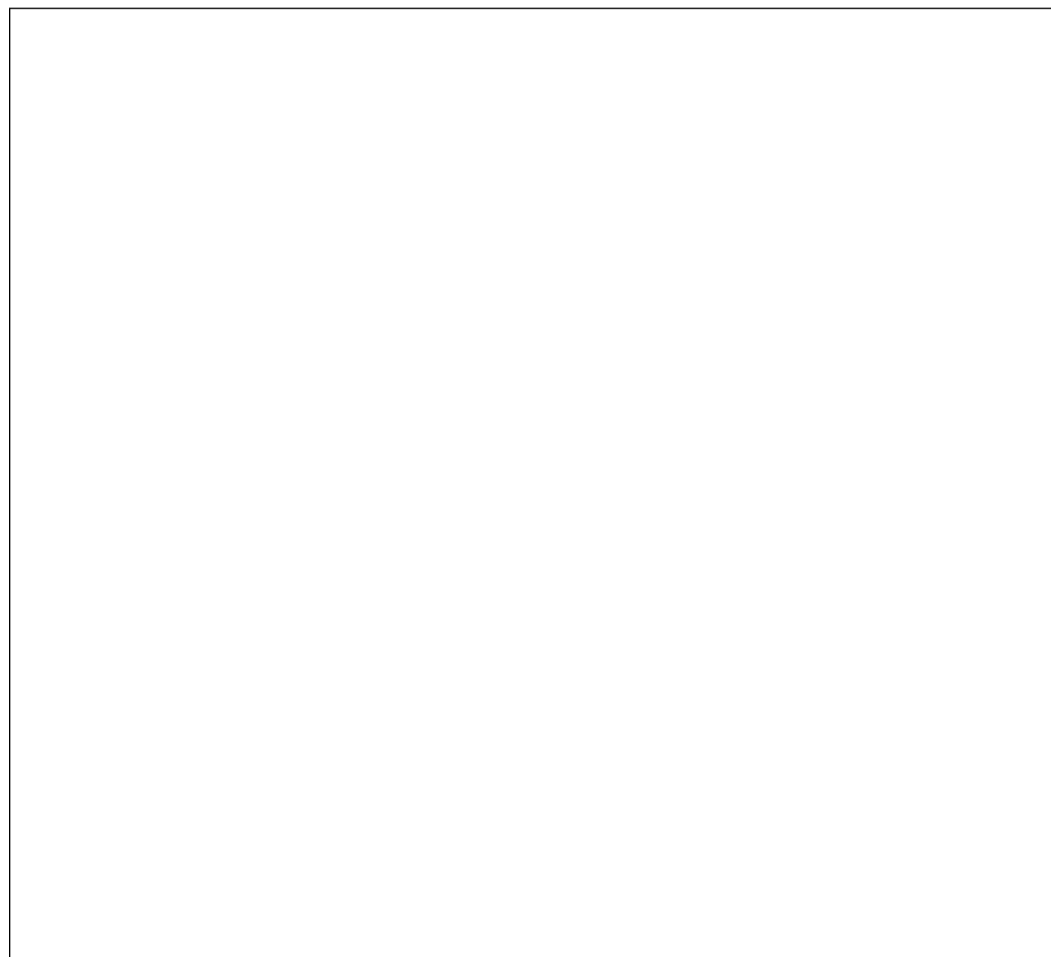
Genau diese Fähigkeit zeichnet auch einen erfolgreichen Zeitungsautoren aus. In kaum einer anderen Publikation ist das knappe und klare Vermitteln von Informationen so wichtig wie in den Medien. Denn Informationsvermittlung ist die primäre Aufgabe eines Zeitungstextes. Wer weiss, wie er seine Informationen anzuordnen hat, wie er verhindert, dass der Leser austeiigt, der beweist Kommunikationsfähigkeit. Je schwieriger das zu vermittelnde Thema ist, umso grösser sind die Fähigkeiten des Autors.

Hinter der scheinbar zufälligen Anordnung von Informationen in Zeitungsartikeln steckt ein Prinzip. Der dichte Informationsgehalt entsteht durch das vollständige Beantworten bestimmter W-Fragen. Ebenfalls ist bekannt, welche Formulierungen oder Schreibweisen einen Leser abschrecken und welche ihn am Ball bleiben lassen. Zum Glück. Denn was sich regeln und definieren lässt, kann man auch lernen. Die gute Nachricht lautet dementsprechend: Schriftliche Kommunikationsfähigkeit kann man sich aneignen.

## Einfühlungsvermögen und Flexibilität

Allein wegen seines dichten Informationsgehalts und der Vermeidung von Formulierungen, welche den Lesefluss stören, wird jedoch kein Text veröffentlicht. So banal es sich anhört, wichtig ist auch, welche Informationen der Text vermittelt. Ein extremes Beispiel: Der «Blick» publiziert kaum ein lokales Vereinsporträt, ebenso wenig wie die «Neue Zürcher Zeitung». Ein in einer Zeitung abgedruckter Text beweist also auch, dass der Autor die richtigen Informationen an die richtigen Empfänger gerichtet hat.

Die Redaktion ist quasi Vertreterin des Leserinteresses. Sie wählt aus allen verfügbaren Texten diejenigen



Der Aufwand lohnt sich: Veröffentlichte Zeitungsartikel beweisen Kommunikationsfähigkeit und werten jede Bewerbungsmappe auf.

Foto: imagepoint

aus, welche ihrer Meinung nach ihre Lesenden interessieren. Die fertige Zeitung spiegelt dann das, was sich im Marketing Zielgruppe nennt. Nur wer sich in diese Zielgruppe hineinfinden kann, findet geeignete Artikelthemen. Natürlich variieren Zielgruppe und damit Artikelthemen von Produkt zu Produkt. Neben Einfühlungsvermögen zeichnet sich also ein erfolgreicher Artikelautor auch durch Flexibilität aus.

Eine weitere Charaktereigenschaft, die sich im Rucksack eines Artikelau-

tors gut macht, ist die Fähigkeit, Entschiede zu fällen und diese konsequent umzusetzen. Denn unter den zahlreichen interessanten Informationen muss diejenige herausgefiltert werden, die unschlagbar am interessantesten ist. Möglichst konsequent setzt man diese Hauptinformation als Skelett des ganzen Textes. Weitere Informationen werden als ergänzende, vertiefende oder untergeordnete Aspekte platziert.

Niemand behauptet, dass das leicht ist. Und keiner verspricht, dass die

Wahl des richtigen Themas, dessen korrekte Strukturierung und die leserfreundliche Umsetzung beim ersten Mal gelingen. Vielleicht ist ja gerade deshalb ein veröffentlichter Artikel ein so gewichtiger Beweis der Fähigkeiten des Autors. Tröstend ist allein, dass man sich durch Ausbildung und Übung diese Fähigkeiten aneignen kann.

\*Daniela A. Caviglia ist Gründerin und Inhaberin der Firma Präsenz und Effizienz in Printmedien (PEP) in Flond.

## Zehn Tipps für gute Texte

1) Ziel klären: Bevor Sie anfangen zu texten, klären Sie das Fragen-Trio: Was will ich erreichen? Wen will ich erreichen? Womit will ich es erreichen?

2) Gedanken sammeln: Bevor Sie anfangen, Ihr Konzept auszuarbeiten, denken Sie sich frei. Schreiben Sie locker auf, wo, wann und wie Sie sich welche Aktionen vorstellen.

3) Blickwinkel schulen: Schreiben Sie aus Kundensicht. Für Ihre Textarbeit bedeutet das: Formulieren Sie so, dass Sie möglichst oft «wir» sinnvoll durch «Sie» ersetzen können.

4) Aufmerksamkeit trainieren: Wenn Sie das nächste Mal in die Stadt gehen, fangen Sie Bilder von unterschiedlichsten Menschen ein. Welche Wortketten dringen in Ihre Ohren? Was sehen Sie in den Gesichtern? Was würde diese Menschen erfreuen?

Schulen Sie bewusst Ihre Aufmerksamkeit.

5) Text und Aussage zusammenführen: Prüfen Sie, ob der Text Ihre Absicht unterstützt. Treffen Sie sich mit Freunden und lesen Sie ihnen Ihren Text vor. Bitten Sie um spontane Assoziationen.

6) Treffende Worte – Fremdwörter prüfen: Wenn Sie Fremdwörter verwenden, prüfen Sie, ob es ein treffenderes deutsches Wort gibt. Gebrauchen Sie nur dann Fremdwörter, wenn es der Zusammenhang erfordert.

7) Lesefreundliche Sätze – Sprachebene anpassen: Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Leser, finden Sie die geeignete Sprachebene und erspüren Sie die passende Ausdrucksweise.

8) Lesefreundliche Sätze – Text überarbeiten: Lesen Sie Ihren Text

einem Kollegen, einem Freund oder notfalls Ihrem Spiegel vor. Schleifen Sie alles, wo sie oder Ihr Zuhörer hängen bleiben.

9) Zielgruppe vor Augen führen: Wenn Sie Ihre Zielgruppe klar herausgearbeitet haben, stellen Sie sich zwei oder drei typische Mitglieder dieser Gruppe vor. Gezieltes Texten und Gestalten fällt Ihnen danach leichter.

10) Interessante Überschrift finden: Formulieren Sie verschiedene Überschriften für Ihren Artikel – von grundsolide bis gewagt – und lesen Sie diese im Freundeskreis vor. Schon bald werden Sie ein Gefühl bekommen, was Interesse erweckt, verwirrt oder eher Langeweile hervorruft.

Quelle: Judith Wensky: Heisse Tipps für tolle Texte. Redline Wirtschaft, Verlag Moderne Industrie.

## Schüchterne präsentieren sich häufiger im Netz

wr.- Wer sich auf seiner Homepage im Internet präsentiert, ist nicht automatisch auch selbstbewusst. Psychologen der Technischen Universität Chemnitz haben herausgefunden, dass Besitzer privater Webseiten im Durchschnitt eher schüchtern, häufig gut ausgebildet und fast ausschliesslich männlich sind. Das Ergebnis der Studie «Selbstdarsteller oder Menschen wie du und ich» zeigte vor allem, dass Besitzer privater Homepages im Durchschnitt narzisstischer, dafür aber introvertierter als Vergleichspersonen ohne eigenen Webauftritt sind. «Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass Homepage-Besitzer im sozialen Umgang unsicherer sind, schlechter mit Kritik umgehen können und ein negatives Selbstbildnis von

sich haben als andere», kommentiert Astrid Schütz, Professorin für Differentielle Psychologie und Diagnostik an der Universität Chemnitz. «Es ist zu vermuten, dass die eigene Website für einen Teil der Besitzer als Ersatz für Kompetenzen in direkten Kontakten und für die Face-to-face-Kommunikation dient», erklärt Schütz. Laut Schütz haben fast ausschliesslich Männer Interesse daran, sich einen eigenen Internetauftritt zu basteln. Nur 13 Prozent der Befragten sind Frauen. Das Bildungsniveau bei den Homepage-Besitzern ist allerdings relativ hoch. Knapp 70 Prozent verfügen über Abitur oder einen Hochschulabschluss. Unter den Berufsgruppen liegen Angestellte und Studierende mit 33 und 21 Prozent ganz vorne.

## Billiganbieter legen auch bei Dienstleistungen zu

sda.- Nach dem Siegeszug der Discounter in der Lebensmittel- und Konsumgüterindustrie werden Billiganbieter in Westeuropa auch im Dienstleistungsbereich einen Marktanteil von bis zu 40 Prozent erreichen. Dies geht aus einer Studie des Beratungsunternehmens Booz Allen Hamilton

hervor. «Der «Geiz ist geil»-Trend hält weiter an», erklärte Booz-Allen-Partner Roman Friedrich. Hätten die Verbraucher in den siebziger Jahren erst ein Fünftel ihres täglichen Bedarfs mit Billigprodukten gedeckt, gehe heute bereits jeder Dritte auf Schnäppchenjagd.