

## Grüessech

«Dr Störn vo Bethlehem» ist vorbeigezogen. Was bleibt sind dunkle Nächte, in der **Sterne** (sofern die Himmelsbeleuchtung stimmt) betrachtet werden können. Und diese Sterne werden oft auch bemüht, wenn es um **edle langfristige Ziele** geht. Diese werden dann als *5-Stern-Ziele* bezeichnet. Geht es aber um etwas Mühsames im operativen Bereich, wird die «5» ans Ende gesetzt und daraus wird ein *stärneföifi*.

Auch in der anspruchsvollen Kunst der Führung streben wir Leuchtpunkte am strategischen Horizont mit 5 Sterne-Charakter an, aber, *stärneföifi*, es kommt dummerweise immer wieder etwas dazwischen (wird in der Praxis als sogenannter «Alltag» bezeichnet...). Auch ich strebe gerne Perfektion an, scheitere aber zuweilen an Inhalten oder Prozessen, die ich nicht oder nur teilweise beeinflussen kann. In solchen Momenten rufe ich mir dann den guten, alten, aber immer aktuellen Pareto in Erinnerung: **Mit 20 % Arbeit schon 80 % Ergebnis erzielen**. Die restlichen 20 % zur «Perfektion» haben als nächster Schritt einen hohen Preis: Nochmals 4 x mehr Leistung für «nur» ¼ Perfektionszuwachs. So habe ich mir für dieses (und die folgenden) Jahre vorgenommen, mich mehr an die 4 zu halten und *ds Fufi* (ab und an) *la grad si*. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen 2022 ff. manchen entspannten Moment, wo statt 20%-Perfektionssteigerung auch Platz für ein aufbauendes *Z-4-i* bleibt.

Mit besten Grüssen aus Burgdorf

Jürg Bissegger



## Aktuell: Berichterstattung

Zur im November 2020 ablehnten Konzern-Verantwortungs-Initiative ist nun der indirekte Gegenvorschlag in Kraft. Dieser befasst sich u.a. mit der neuen, **nicht finanziellen Berichterstattung**. Dies betrifft im Wesentlichen grosse Unternehmen (>250 Vollzeitstellen, Umsatz>40Mio.CHF; Bilanzsumme:>20Mio. CHF)



## BW-Thema: Smarte Ziele

Anfangs Jahr ist immer ein guter Zeitpunkt, um Ziele zu setzen. **Wann aber ist ein Ziel ein Ziel?** Es gibt eine einfache, aber bewährte **Faustregel**, um Ziele auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen: Die **SMART-Regel**. Mit diesen fünf Buchstaben ist nicht ein Auto für «zwei Mann und vier Kisten Bier» gemeint, wie es Nicolas Hayek einmal formulierte. Hinter diesem Akronym (Kurzformel aus Anfangsbuchstaben) verbergen sich englische Wörter, die aber problemlos ins Deutsche übertragbar sind: Ein Ziel muss **S** wie **spezifisch**, **M** wie **messbar**, **A** wie



achievable oder erreichbar (auf Deutsch auch mit angemessen oder attraktiv übersetzt), **R** wie **resultatorientiert** und **T** wie **terminiert** oder zeitlich definiert sein.

Wenn ein gestelltes Ziel diese Kriterien nicht erfüllt, sollte es nochmals überprüft werden und es ist zu präzisieren, damit man am Ziel **nicht zurück auf Feld 1** muss. In der Regel die schwierigste Definition ist diejenige der Messung, die eindeutig formuliert sein muss. Denn, auch das eine Controlling-Regel: Was **nicht messbar** ist, ist **nicht steuerbar**.

## Excel-Tipp

### Mathematische Zeichen



Mathematische Zeichen sind auf der normalen Tastatur schwer zu finden, d.h. Zeichen wie  $\Delta$  (Delta / Abweichung),  $\infty$  (unendlich),  $\neq$  (ungleich),  $\pi$  (Pi) oder das grosse Sigma  $\Sigma$  (Summe). Sie finden diese alle unter:

- Datei -> Optionen -> Dokumentenprüfung
- AutoKorrektur-Optionen... -> Math. AutoKorrektur
- Mit «Ctrl» + C gewünschtes Zeichen ausschneiden
- mit «Ctrl» + V in Word, Excel usw. einfügen

© **Forum für Controlling AG**  
3401 Burgdorf  
[www.forumcontrolling.ch](http://www.forumcontrolling.ch)

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: Über Rückmail oder per Telefon. Alle Angaben sind hinweisend und in keinem Fall (rechts)verbindlich.

## Grüessech

Die Kommunikation in einer **Sprache**, die alle Beteiligten verstehen, bildet eine **wesentliche Grundlage** für eine erfolgreiche Zusammenarbeit fast ohne Missverständnisse.

Ausser, es wird auch in dieser gemeinsamen Sprache sprachlich schwierig ...

Zwar können wir uns in Deutsch auf Deutsch unterhalten, aber nicht nur Dialektfärbungen machen manchmal das Verstehen zur Herausforderung, sondern auch **Wortkreationen**, die **bestimmte Gruppen** verwenden (für Gruppen wäre hier – *easy* – der viel geläufigere Ausdruck *communities* natürlich *hype*).

Nachdem ich mich schon lange an *asap* (so schnell wie möglich) gewöhnt habe und mich hier mit dem altertümlichen **u.A.w.g.** (um Antwort wird gebeten) «räche», kam vor ein paar Wochen **TINA** dazu. Dies ist nicht die neue Arbeitskollegin, sondern heisst **there is no alternative** (es ist alternativlos). Und als ich vor Kurzem in einer Sitzung nachfragte, was denn mit dem grossen *impact* (Wirkung / Auswirkung) gemeint sei, war die Betroffenheit der anderen Teilnehmenden über so viel Unwissen mit Händen greifbar. Das Einzige, was man mir dazu als Hilfestellung bot, war, dass es eben ein *Output* nach der entsprechenden *Performance* sei! ... u.A.w.g. Ausser, es liegt einfach an meinen mangelhaften *Skills*. Oder ganz aktuell als passende Erklärung: Es ist ein **wokes** Thema.

Mit aufgeweckten Grüssen

Jürg Bissegger



## Aktuell: QR + Zahlungsverkehr

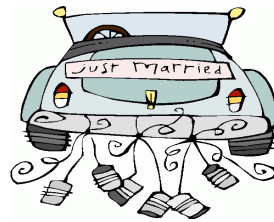
Spätestens per **30. September 2022** wird der aktuelle **rote** resp. **orange** Einzahlungsschein durch den QR-basierten Beleg ersetzt.



**Klären** Sie **jetzt** mit Ihrer Bank resp. Postfinance **ab**, wie Sie zu aktuellen Formularen kommen. **Ohne Erstellung** via Software / E-Banking kann das Erkennen des Einzahlers aufwändiger werden.

## BW-Thema: Verbindungen

**Unternehmungen** können verschiedene Arten von Verbindungen eingehen und diese auch wieder auflösen. Kennen wir aus dem Privaten den Ablauf der 3 „v“ (**verliebt, verlobt, verheiratet**), gibt es diese **3 Phasen** auch bei Firmen und Organisationen. Die loseste Form ist das **gemeinsame Arbeiten** z.B. in einem bestimmten Projekt. Hier unter anderem in Form einer **Arbeitsgemeinschaft** (ARGE) oder einer gemeinsamen Tochtergesellschaft. Oft liegt hier auch die Form einer **einfachen Gesellschaft** vor. Der Begriff „**Joint Venture**“



passt ebenfalls in dieses Kapitel. Der Begriff stammt vom Englischen „**to join**“ (= begleiten), und zwar auf einem

Weg, der auch „Abenteuer“ (**adventure**) beinhalten kann. Die „**Verlobung**“ umfasst eine **engere Zusammenarbeit** mit einer wirtschaftlichen Verbindung, z.B. einer (gegenseitigen) **Kapitalbeteiligung**. „**Verheiratet**“ sind Firmen, wirtschaftlich *und* rechtlich, z.B. in Form einer **Fusion** (Annexion oder Kombination) zusammengeschlossen. Und mittels **Aufspaltung** ist auch die Scheidung möglich.

## Google-Tipps

### Effizienter suchen



Mit verschiedenen Vereinfachungen können Sie in Google effizienter suchen. Beispiele:

- Nach einem bestimmten Namen suchen: Den Namen in **Anführungszeichen** («*Jürg Bissegger*») eingeben. Dies gibt präzisere Treffer und beschleunigt die Suche.
- Wenn Sie nur Seiten aus der Schweiz sehen möchten, ergänzen Sie die Eingabe mit **site:ch**
- Einen bestimmten Datei-Typ finden (z.B. Geschäftsbericht ist in PDF): Eingabe mit **file:pdf** ergänzen.
- Etwas aus der Suche ausschliessen: ein **Minus** (-) dem Begriff voranstellen.

Quelle: Migros Magazin Nr. 41 / 2021

© **Forum für Controlling AG**  
3401 Burgdorf  
[www.forumcontrolling.ch](http://www.forumcontrolling.ch)

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: Über Rückmail oder per Telefon. Alle Angaben sind hinweisend und in keinem Fall (rechts)verbindlich.

## Grüessech

«Lieber Freund, entschuldige meinen langen Brief, für einen kurzen hatte ich keine Zeit». Dies schrieb Charlotte von Stein an Goethe. Ich kann Frau von Stein nur beipflichten: Wer schon einmal einen **Text kürzen** musste, ohne den roten Faden des Inhalts anzutasten, weiss, wovon sie hier spricht resp. schreibt. Wir leben in einer Zeit, wo insbesondere aus juristischen Überlegungen alles **bis ins letzte Detail** beschrieben wird. Auf der anderen Seite sollten wir in der Lage sein (meinte jedenfalls Herr Jobs von Apple), auch etwas Komplexes dem Gegenüber während einer Liftfahrt erklären zu können. Und Kommunikations-Spezialist(inn)en empfehlen uns, für *eine* Botschaft nicht mehr als 30 Sekunden zu brauchen. **Also was gilt jetzt?**

Meines Erachtens beides: In **komplexe Themen** muss man «hinabtauchen». Betriebswirtschaft, als Beispiel, kann man nicht in 2 Wochen lernen. Auch wenn ein Mitgründer der Swatch-Gruppe einst diese Meinung vertrat. Auf der anderen Seite muss und kann auch **nicht alles zu 100 %** ge- und erklärt werden: Wichtig beim Weglassen ist hier nach meiner Erfahrung, dass man nicht wissentlich etwas auslässt, das zum Verständnis zentral ist. Und das ist auch mein «geheimer» Motivator, jeweils diesen Newsletter zu schreiben: Die Inhalte auf maximale 297 x 210 mm zu bringen. Keine Silbe mehr, keine zentrale Aussage weniger. **Fertig.**

Mit besten Grüssen aus Burgdorf

Jürg Bissegger



## Stichwort: TQM

Unter **TQM** wird das Anstreben von totaler Qualität bei Herstellung / Vermarktung von Leistungen verstanden.

**Total Quality Management** heisst **Kundenorientierung** + Kultur **interne Kunden- / Lieferanten-Beziehung** + **Nullfehlertoleranz** (Kontrollen zu 99.9 % verlässlich). Plus die **ständige Verbesserung** als wichtiger Punkt.

## BW-Thema: Bewerbung 4.0

Die Erinnerung an das letzte Bewerbungsgespräch: Auf Grund einer persönlichen Einladung zur Firma fahren, am Empfang abgeholt werden, mit Menschen ebendort ganz **persönlich** sprechen und sich die Hand-gehend verabschieden. Das mit dem Hand geben ist nicht das Einzige, was **in coron-** und vor allem **digitalen Zeiten geändert** hat.



Bei vielen grösseren Firmen sind die analogen Prozesse bereits heute Geschichte: Der Lebenslauf (im HR-Deutsch CV genannt), das neu Motivations- betitelte Begleitschreiben und die Zeugnisbeilagen sind als **PDF-Dokumente** auf die Firmen-Homepage hochzuladen. Dann sichtet nicht ein Mensch die Dossiers, sondern eine **recruiting software** scannt (durchsucht) die Unterlagen auf die «richtigen» **Schlüsselwörter**. Zum Beispiel in Übereinstimmung mit der Ausschreibung oder bestimmten Diplom-Abschlüssen. Der Algorithmus (Ablauf nach vorgegebenem Schema) kürt die Einzuladenden. Dann folgt ein **zeitversetztes Fern-Interview** am PC mit einem Computer. Und wenn all diese Hürden geschafft sind kommt es zum ersten Treffen **Mensch-Mensch**. Vielfach (noch) nicht persönlich, sondern via Zoom, teams & Co.

## Informatik-Tipp



### Mail-Adresse übernehmen

Wenn auf der Webseite einer Unternehmung die Kontakte angegeben sind ist manchmal die **direkte Mail-Adresse** der Kontaktpersonen nicht ersichtlich. Die gewünschte Mailadresse kann in vielen Fällen (nicht immer!) einfach und ohne Umweg über Google, Outlook oder Yahoo! übernommen werden:

- Rechte Maustaste
- E-Mail-Adresse kopieren
- In eigenem Mail mit «Ctrl» + v einfügen

© **Forum für Controlling AG**  
3401 Burgdorf  
[www.forumcontrolling.ch](http://www.forumcontrolling.ch)

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: Über Rückmail oder per Telefon. Alle Angaben sind hinweisend und in keinem Fall (rechts)verbindlich.

# Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

Juli / August 2022

Nr. 91

## Grüessech

Im betriebswirtschaftlichen Controlling stellt sich immer wieder die Frage nach den **richtigen** und den **falschen** Zahlen. Gerade bei der Buchhaltung, die mit dem Adjektiv «doppelt» sogar zweifache Sicherheit suggeriert, wird vielfach davon ausgegangen, dass es nichts Stimmigeres gibt als eine definitiv abgeschlossene Jahresrechnung. In praktisch 100 % der Fälle stimmt das Total der Aktiven (linke Seite Bilanz) mit dem Total der Passiven (rechts) auf den Rappen genau überein. Und der Saldo (Gewinn oder Verlust) der Erfolgsrechnung spiegelt sich 1:1 in der Bilanz. Das ist jedoch keine buchhalterische Korrektheit sondern schlicht **Logik** gepaart mit **Mathematik** (oder umgekehrt ... ☺).

Die Inhalte hinter den Zahlen können dabei maximal so gut wie möglich sein. Mit immer verfeinerten Regelwerken wird versucht, aus der Buchhaltung eine vermeintlich exakte Wissenschaft zu machen: Das Obligationenrecht (**OR**) bietet Grundlagen, mit dem Schweizer Standard **FER** werden diese verlässlicher gemacht. International soll(t)en Standards wie **IFRS** und **US-GAAP** noch grössere Sicherheit bieten, wobei es auch in den USA schon zu grossen Bilanz-Skandalen gekommen ist. Gerade auch im Controlling ist es wichtig, die Abschluss-Grundlagen zu plausibilisieren. Eine **handwerklich solide erstellte Buchhaltung**, ob auf Basis OR oder mehr, bietet hier immer noch die belastbarste Grundlage dazu.

Mit besten Grüssen aus Burgdorf  
Jürg Bissegger



## Stichwort: B2B, B2C

Die Kürzel sind „trendy“, jedoch alter Wein in neuen Schläuchen: Mit **B2B** (englische Aussprache: **B**usiness to [von **2** = two] **B**usiness) sind Geschäfte (=businesses) *zwischen* Unternehmungen gemeint, mit ...**2C** solche *zu Endkunden* gemeint (**C** = customers). Man kann das auch als die Teile einer **Handelskette** bezeichnen.

## BW-Thema: Erhebungen

Eine Messung verspricht – zumindest von der Wortwahl her – in der Regel eine **genaue Rückmeldung** über einen aktuellen Zustand. Also eine **statische**, eine Moment-Aufnahme.



Wie ein Foto, das genau zu diesem Zeitpunkt etwas festhält. Das mit der Genauigkeit ist aber so eine Sache. In der Betriebswirtschaft wird sehr viel gemessen. Aber wie die Betriebswirtschaft selbst kann die Messung unexakt sein. **«So objektiv wie möglich, so subjektiv eingefärbt wie nicht vermeidbar»**: Da gibt es z.B. Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit, die gemessen wird. Schon durch die **Auswahl der Fragestellungen** und der **Erhebungsmethoden** kann das Resultat beeinflusst werden. Also sich gar nicht erst die Mühe machen, etwas zu erheben? Auf keinen Fall, denn die Resultate können trotzdem sehr aussagekräftig sein. Und zwar durch eine regelmässige Erhebung unter immer gleichen Bedingungen. Dann wird die ganze Sache **dynamisch** und es sind Trendaussagen möglich. Einzelnen Aussagen mögen falsch sein; der Trend daraus kann aber trotzdem gute und hilfreiche Rückschlüsse ergeben.

## Excel-Tipp (für PC, kann bei Mac abweichen)



### Schnellkopie aus Zelle

Wenn Sie z.B. eine Formel in einer Zelle eingeben und Sie benötigen diese Formel gerade in den Zellen links davon, darüber, darunter oder rechts davon wieder, können Sie nur mit «drüberfahren» die Zelle kopieren:

- Fahren Sie mit der Maus an den unteren rechten Rand der Zelle
- Dort erscheint ein kleines Viereck
- «Ziehen» Sie das Viereck mittels linke Maustaste in die gewünschte Richtung über alle Zellen, wo Sie die Kopie benötigen
- Wenn Sie alle Zellen «angeleuchtet» haben: Loslassen linke Maustaste => voilà => Alles kopiert

© **Forum für Controlling AG**  
3401 Burgdorf  
[www.forumcontrolling.ch](http://www.forumcontrolling.ch)

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: Über Rückmail oder per Telefon. Alle Angaben sind hinweisend und in keinem Fall (rechts)verbindlich.



## Grüessech

Gemäss einer Beschreibung sei der Wandel die einzige Konstante im (wirtschaftlichen) Leben. Gerade in der aktuellen Zeit können wir uns über mangelnde Veränderungen und Anpassungen, die sich abzeichnen, aber noch nicht greif- und fassbar sind, nicht «beklagen». Die Auseinandersetzung und der Umgang mit diesen Veränderungen in Organisationen und Unternehmungen tragen oft den Titel **Change Management** (CM).

Ein interessantes Bild, das diesen CM-Prozess illustriert, ist die sogenannte «**4-Zimmer-Theorie**». Ein Wandel kündigt sich an, z.B. in Form eines grossen Informatik-Projektes, das viele «liebgewonnene» Routinen des Alltags in Frage stellt und teilweise ganz neue Herangehensweisen erfordert. Man tritt in den Veränderungsprozess wie in ein neues Haus: Im *ersten Zimmer* ist oft ein grosser Ungewissheits-Zustand. Hat sich der mal etwas gelegt, geht es ins *zweite Zimmer*, wo die Ablehnung vorherrscht («brauch ich nicht, will ich nicht!»). Erst wenn im *dritten Zimmer* die Akzeptanz-Phasen «rational» (vom Verstand her) und «emotional» (auch vom Gefühl her) durchlaufen sind, kann im *vierten Zimmer* die eigentliche Veränderung beginnen und umgesetzt werden. Das **Überspringen** von Zimmern kann einen **Projekt-Verlauf** immer wieder **verzögern** oder **behindern**.

Mit besten Grüssen aus Burgdorf  
Jürg Bissegger



## Stichwort: VUCA

Betriebswirtschaft ist eine dynamische Wissenschaft. Dies widerspiegelt sich auch in Abkürzungen, z.B. dem aktuell wieder vermehrt verwendeten Begriff «**VUCA**»: **V**olatility (Unbeständigkeit), **u**ncertainty (Unsicherheit), **c**omplexity (Komplexität) und **a**mbiguity (Mehrdeutigkeit). Die Abkürzung steht für **schwierige Rahmenbedingungen** in der Unternehmensführung

Abkürzung	Bedeutung
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
CM	Change Management
PM	Project Management
RM	Risk Management
SM	Strategic Management
TM	Time Management
UM	Quality Management
VM	Value Management
WM	Work Management
XM	Customer Experience Management
YM	Yield Management
ZM	Zero Management

## BW-Thema: Investitionsrechnen

Wenn eine Unternehmung grössere Ausgaben hat wird in der Regel eine sogenannte „**Investitionsrechnung**“ erstellt, die von den Geldwerten her eine Entscheidungshilfe ist, ob sich die Investition „rechnet“ oder eben nicht.



Es gibt ein ganzes Werkzeugset, wie man solche Berechnungen vornehmen kann. Gemeinsam ist all diesen Berechnungen, dass zuerst die **Grunddaten** klar sein müssen: Wieviele Franken sollen **wann investiert** werden? Welcher **(Mehr)ertrag** kann erzielt werden? Welche **Betriebskosten** kommen pro Jahr dazu? Kann man eventuell am Ende der **Lebensdauer** mit einem Occasionswert rechnen? Weil die Investitionsrechnung über mehrere Jahre erfolgt, kommt dem **Zinssatz** ebenfalls eine entscheidende Bedeutung zu (i.d.R. je höher, desto risikoreicher). Nebst den **statischen** werden auch **dynamische** Methoden zur Berechnung eingesetzt. Diese berücksichtigen, dass ein heute ausgegebener Franken mehr Wert hat als ein in 5 Jahren eingenommener Franken (z.B. wegen Teuerung).

## Excel-Tipp (für PC, kann bei Mac abweichen)

### Schnellkorrektur Buchstaben



Wenn aus anderen Programmen Daten in Excel einkopiert werden kann es sein, dass z.B. Textteile nicht wie im Original übernommen werden (z.B. Vornamen werden nur in Kleinbuchstaben statt mit dem ersten Buchstaben gross angezeigt). Mit der Funktion «Gross» kann dies schnell korrigiert werden:

- Vorname übernommen als «peter» (Zelle A1)
  - Auf z.B. Zelle B1 Funktion =GROSS2(A1) eingeben\*
  - Vorname «peter» wird in B1 auf «**P**eter» verändert
- \* ohne «2» werden alle Buchstaben gross angezeigt

© **Forum für Controlling AG**  
3401 Burgdorf  
[www.forumcontrolling.ch](http://www.forumcontrolling.ch)

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: Über Rückmail oder per Telefon. Alle Angaben sind hinweisend und in keinem Fall (rechts)verbindlich.

## Grüessech

Vor Kurzem habe ich einen inspirierenden Artikel im Zusammenhang mit Führung gelesen<sup>1</sup>. Es ging darin unter anderem darum, dass Führungsentscheide im Dreieck **Logik**, **Authentizität** und **Empathie** eingebettet sein sollten.

Diese Führungseigenschaften, die auch etwa mit dem englischen Ausdruck **Leadership** umschrieben werden, bezeichnen die Fähigkeit, andere Menschen mit der eigenen Vision zu inspirieren und zu motivieren (und nicht zu manipulieren). Wenn ich jemanden Anderen überzeugen will, ist es auch aus meiner Erfahrung wichtig, dass meine Gedanken *sachlogisch*, nachvollziehbar und in sich stimmig sind. Wichtig ist hier, dass ich mich selbst in diesem Lösungsvorschlag eingebe, der Vorschlag also vom Gegenüber als *authentisch* wahrgenommen wird. Auch wenn die zeitliche Umsetzung eines Führungsvorschlages oder -entscheides dringlich ist sollte darauf geachtet werden, dass der Inhalt adressatengerecht, also auf Augenhöhe oder eben *empathisch* kommuniziert wird. Eigentlich ist es ganz einfach. Jedoch: Gerade das letztlich Einfache bedarf eines sorgfältigen Umgangs.

Mit besten Grüssen aus Burgdorf

Jürg Bissegger



<sup>1</sup> Quelle: Das Magazin, 28.05.2022

## Stichwort: SWOT-Analyse

Unter einer SWOT-Analyse wird die Auflistung von **Stärken** (vom Englischen **S**trength) und **Schwächen** (**W**eakness) sowie von **Chancen** (**O**pportunities) und **Risiken** (**T**hreats) verstanden. Für bestimmte Fragestellungen soll damit ein möglichst **umfassendes Bild** entstehen. Stärken / Schwächen werden vor allem von innerhalb, Risiken und Chancen vor allem von ausserhalb des Systems beeinflusst (z.B. Entwicklungschance Markt, Schwäche in der Produktion).

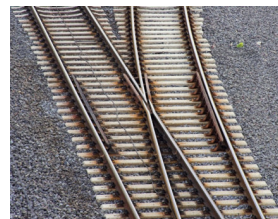


## BW-Thema: Entscheid-Hilfen

Gibt es eigentlich **Werkzeuge**, die einem den richtigen Entscheid liefern? Leider Nein, schon nur darum nicht, weil der „richtige“ Entscheid von vielen verschiedenen Kriterien abhängt.

Es gibt aber betriebswirtschaftliche Werkzeuge, die helfen, einen Entscheid unter Berücksichtigung von möglichst vielen Kriterien zu fällen und vorgängig sorgfältig zu **analysieren**, was dafür und was dagegen spricht.

Eine klassische Unterstützung ist die sogenannte **Nutzwertanalyse**. Daneben gibt es aber noch viele andere Hilfsmittel.



Manchmal hilft schon eine einfache Liste mit **Vor- und Nachteilen**, um zu einem Entscheid zu gelangen. Vertiefter

kann diese Liste auch mit Argumenten erweitert werden, was als **Argumentenbilanz** bezeichnet wird. Wer es eher mit Zahlen hat, kann **Berechnungen** anstellen (z.B. Investitionsrechnungen, siehe Controlling.Punkt 92 / 2022). Und schliesslich können alle Entscheidetechniken erweitert werden, nach dem Motto: „**Was wäre wenn?**“ (sog. „Szenarien“).

Wichtig ist, dass man vor lauter Möglichkeiten immer den zu fällenden Entscheid im Auge behält und schliesslich ... **entscheidet!**

## Excel-Tipp (für PC, kann bei Mac abweichen)



### Inhalte verbinden oder auflösen

Name und Vorname sind in einer Tabelle jeweils in der gleichen Zelle (z.B. A1 *Peter Meier*). Sie brauchen aber je eine Spalte mit den Vor- und mit den Nachnamen:

- Tippen Sie in Zelle B1 *Peter* und in C1 *Meier* von Hand ein
- Nun gehen Sie auf die Zelle B2 und geben den Befehl «Ctrl + E» ein => Nun erscheinen alle Vornamen aus der A-Spalte
- Gleiches Vorgehen für die Namen ab Zelle C2
- Ist auch in die umgekehrte Richtung möglich: Aus 2 Spalten eine machen => in Ziel-Zelle *Peter Meier* + dann Ctrl + E.

© **Forum für Controlling AG**  
3401 Burgdorf  
[www.forumcontrolling.ch](http://www.forumcontrolling.ch)

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: Über Rückmail oder per Telefon. Alle Angaben sind hinweisend und in keinem Fall (rechts)verbindlich.