

# BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung



## MANAGEMENT UND FÜHRUNG

# DIE AKADEMIE ZUM ERFOLG

Lernen Sie neue Perspektiven sowie  
Karrierewege kennen –und entfalten  
Sie Ihr Potenzial

- 3** Führung  
**PLUS:** Women´s Success
- 5** Kommunikation
- 6** Logistik
- 7** Facility Management
- 8** Produktmanagement
- 9** Wirtschaft & Controlling





Genau an dieser Stelle setzen wir mit unseren ausgesuchten Premium-Lehrgängen in der neuen *bfi Wien Akademie* an. Die Kernbereiche jeder Unternehmensführung – Management, Betriebswirtschaft, Controlling, Kommunikation und Logistik – sind die Basis dieses anspruchsvollen *bfi Wien*-Weiterbildungsangebotes.

Unsere Lehrgangleiterinnen und -leiter sind Expertinnen und Experten aus der Praxis. Das gewährleistet einen spannenden, abwechslungsreichen Unterricht, der individuell auf Ihre persönliche Situation im Unternehmen eingeht. Mithilfe dieses Angebotes können Sie Ihre eigene Position im Unternehmen stärken und neue Wege und Möglichkeiten erkennen, um Ihre Potenziale voll zu entfalten.

Mit einem in der Wirtschaft anerkannten Zertifikat können Sie zudem Ihr neu erworbenes Wissen belegen, für den Master-Lehrgang „Integrierte Kommunikation“ bekommen Sie sogar den akademischen Grad verliehen.

Viel Erfolg und Spaß beim Lernen!

**Dr. Herwig Stage**  
*bfi Wien Geschäftsführer*

### Liebe Leserin, lieber Leser!

Führungskräfte sind besonders gefordert. Sie entscheiden täglich, was im Unternehmen zu geschehen hat, und sorgen dann dafür, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Entscheidungen auch wirkungsvoll umsetzen. Zudem müssen sie Generalisten sein, sollten aber auch spezielles Know-how besitzen.

Sie können durchaus schon Management-Fähigkeiten besitzen, aber besser werden kann man immer. Denn: „Die Selbstentwicklung der effektiven Führungskraft ist unerlässlich für die Entwicklung des Unternehmens“, schreibt Management-Denker Peter F. Drucker.

### IMPRESSUM

**Medieninhaber & Herausgeber:**  
karp | communication company  
Alexander Karp  
www.karp.at  
Siegfriedgasse 52, 1210 Wien  
**Redaktion:**  
Mag. Annemarie Josef (Ltg.),  
Peter Guth, Sarah Gutkowsky  
**Grafik & Visual Design:**  
Anton Froschauer (PDF)  
Thomas Nitschinger (Web)

**Redaktion & Anzeigenverwaltung:**  
Siegfriedgasse 52,  
1210 Wien  
Tel. +43.1.87 668 18  
**Druck der Print-Ausgabe:**  
Druckerei Pillwein GmbH  
Slamasstraße 42,  
1230 Wien  
**Offenlegung**  
**Unternehmensgegenstand:**  
Pressebetreuung, Konzeption und

Erstellung von Special-Interest-Magazinen im B2B- und B2C-Bereich.  
**Grundlegende Richtung:**  
Diese BILDUNGaktuell Spezial-Ausgabe ist eine entgeltliche Sonderproduktion im Auftrag des bfi Wien.  
**Hinweis:**  
Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle

im Inhalt angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Druckfehler und Änderungen.  
**Fotocredits:**  
istockphoto, bfi Wien (Seite 2), Stockbyte (Seite 4)  
**COPYRIGHT:**  
Alle Rechte sind vorbehalten. Abdruck, auch nur auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.



## bfi Wien Akademie



### LEHRGÄNGE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Führung. Kommunikation. Wirtschaft.  
Produktmanagement. Logistik. Facility Management.

[www.bfi-wienakademie.at](http://www.bfi-wienakademie.at)

Potentiale. Management. Perspektiven.

# FÜHREN LERNEN

Erfolgreiche Managerinnen und Manager brauchen den Willen, sich selbst weiterzuentwickeln und die Fähigkeit, mit Menschen arbeiten zu können. Eine Frage der Persönlichkeit.

Projektmanager Peter Seifert ist frustriert. Zwei seiner Mitarbeiter sind auffällig oft im Krankenstand und die anderen machen nur noch Dienst nach Vorschrift. Die Auftragslage sinkt und der Vorstand übt zunehmend Druck auf ihn aus. Hat Seifert noch eine Chance? Kann er lernen, ein erfolgreicher Manager zu werden?

Ja, er kann. „Noch immer gibt es – selbst in der Wirtschaft – Ewiggestrige, die uns weismachen wollen, dass man zum Manager geboren sein müsse. Man kann sehr viel mehr lernen, als die meisten zu wissen scheinen“, schreibt etwa Management-Autor Fredmund Malik in seinem Buch „Management – das A & O des Handwerks“. „Es muss akzeptiert werden, dass es Menschen gibt, die nicht zum Beruf des Managers taugen, aber ich halte ihre Zahl für gering. Es gibt nur wenige, die nicht zumindest gewisse Fortschritte erzielen können.“

Das bestätigt auch Mag. Susanna Rosenkranz, Leiterin des Lehrgangs „Management und Führungs-

kompetenz“ der *bfi Wien Akademie*: „Niemand kann auf seriöser Basis von sich behaupten, schon perfekt ausgebildet und erfahren zu sein.“ Die stete Weiterentwicklung und Arbeit an sich selbst, an den eigenen Kompetenzen und Eigenschaften seien entscheidend.

Gar nicht so selten katapultiert es den besten Facharbeiter oder Verkäufer, die beste Ingenieurin oder Entwicklerin in eine Chef-Position. Und ehe diese Aufsteiger es sich versehen, haben sie nichts mehr mit dem Abarbeiten überschaubarer Abläufe zu tun. Plötzlich ist vieles anders: Ziele müssen definiert, ein Führungsstil entwickelt und schwierige Entscheidungen getroffen werden.

Doch das ist längst nicht alles. Eine Führungskraft verteilt Aufgaben, kontrolliert Ergebnisse, führt Mitarbeitergespräche, fördert die ihm zugeordneten Menschen im Unternehmen, setzt sie für die richtigen Aufgaben ein, löst Konflikte – und muss nicht selten psychologisches Geschick beweisen. Weiter machen wie bisher? Das geht eben nicht, »

wenn man in der Hierarchie nach oben rückt. „Es reicht nicht sach- oder fachkompetent zu sein und ein paar Softskills mitzubringen“, warnt Mag. Rosenkranz. Aus ihrer Sicht ist es „unumgänglich, ein persönliches Führungsprofil zu entwickeln“. Denn Führung sei ein komplexer Kompetenzbereich. Der Fokus müsse auf den Aufgaben und Anforderungen einer Führungskraft liegen. Dabei geht es um die Definition der Chef-Rolle. Um das Führungsverständnis im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie um die Position, die eingenommen wird – im Unternehmen und gegenüber dem Team. „Führung ist klare Orientierung. Jemand, der selbst nicht orientiert ist, kann keine Orientierung geben“, so die Management-Expertin. Vorgesetzte haben Macht. Und damit einen Einfluss auf die Menschen, die ihrer Abteilung

oder ihrem Projekt zugeteilt sind. Diese Macht zu leugnen, wäre ein Fehler: Manager, die sich ihrer Funktion sowie ihrer Rolle als Führungskraft entziehen und etwa versäumen, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln, bekommen früher oder später Probleme. Mit Laissez-faire und fehlender Positionierung hängen seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nämlich irgendwann in der Luft. Ein guter Manager aber zeigt ihnen, wo es gemeinsam langgeht. Er ist der Kompass. Sonst passiert genau das, woran Projektleiter Seifert verzweifelt: Die Trägen werden noch träger, die leistungsstarken Fleißigen frustriert – und zu guter Letzt reißen die Ehrgeizigen auch noch die Führungsrolle an sich. Das moderne Management fordert dabei längst keine Instanz mehr, die herrisch Befehle erteilt. Denn Globalisierung und Vernetzung machen die Arbeitswelt flexibler und komplexer. Da braucht es für die Gruppen- und Projektarbeit Menschen, die selbstständig mitdenken und handeln. Dementsprechend haben es Führungskräfte zunehmend mit Persönlichkeiten zu tun, die auch als solche wahrgenommen werden wollen und sollten. „Es geht darum, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu verstehen, die Stärken derjenigen einzuschätzen, an die Aufgaben delegiert werden“, so Peter F. Drucker, Vorreiter des modernen Managements. Einer der wichtigsten Management-Faktoren ist also sicher, mit Menschen zusammenarbeiten zu wollen – und auch an sich selbst zu arbeiten. Mag. Susanna Rosenkranz: „Wer lernen will, erfolgreich zu führen, sollte Offenheit, Persönlichkeit sowie den Wunsch nach Weiterentwicklung und Reflexionsfähigkeit mitbringen.“ ■

## >> LEHRGANGS-INFO

### Management und Führungskompetenz

Zielgruppe: Nachwuchsführungskräfte und Personen, die diese Funktionen zukünftig übernehmen wollen. Dauer: zwei Semester, ein bis zwei Wochenenden pro Monat.

### Woman's Success – Frauen in Führung

Zielgruppe: Frauen, die eine Führungsposition innehaben oder sich auf eine Führungsrolle vorbereiten möchten. Dauer: ein Semester, ein bis zwei Wochenenden pro Monat.

 **Klick! [www.bfi-wienakademie.at](http://www.bfi-wienakademie.at)**

# Hier bin ich der Boss!

**Frauen als Führungskräfte. Was sie auf dem Weg nach oben brauchen? Mut, Stärke, Selbstbewusstsein.**

*Frauen nehmen alles viel zu persönlich. Frauen treten zu unsicher auf. Und überhaupt sind sie selbst schuld, dass ...*

Es gibt immer noch viele Vorurteile, wenn es um die weibliche Führungskompetenz von Frauen geht. Was auch daran liegen mag, dass bis heute zu wenige Frauen an der Spitze von großen Unternehmen arbeiten. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass auch Männer in Machtpositionen das Handwerkszeug oft nicht beherrschen. Egal, ob Mann oder Frau: „Die Werkzeuge und Methoden guter Führung können erst dann wirksam eingesetzt werden, wenn die Persönlichkeit der Führungskraft entsprechend ausgebildet und authentisch gelebt ist“, so Michaela Grüsser, Leiterin des *bfi Wien Akademie*-Lehrgangs „Woman's Success – Frauen in Führung“.

Doch einen großen Vorteil im Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben ihrer Meinung nach Frauen sehr wohl: „Sie besitzen in einem hohen Maß Empathie.“ Das ermöglichen ihnen, sich in die Mitarbeiter einzufühlen, ihre Probleme zu verstehen und auf eine konstruktive Weise gemeinsam Lösungen zu entwickeln – die Basis für emotionale Führung. „Gute und richtige Kommunikation ist der Schlüssel“, so Grüsser. Frauen haben also keinen Grund, sich vor einem Aufstieg zu fürchten. Denn den Umgang mit der Macht kann man sich erarbeiten. ■



**19. Mai, 7.00 Uhr, zuhause.** ÖGB-Pressesprecherin Nani Kauer hört das Ö1 Morgenjournal und fasst die AK-Wahlergebnisse zusammen.

**7.30 Uhr, im Büro:** Sie recherchiert die restlichen Wahlergebnisse im APA-Online-Manager und erstellt eine Gesamtliste für den ÖGB-Präsidenten Erich Foglar.

**8.00 Uhr:** Es folgt eine kurze Besprechung mit dem verantwortlichen Redakteur des Zielgruppenmediums „gewerkschaftlicher Nachrichtendienst“. Gemeinsam planen sie die nächste Ausgabe. Danach ist noch kurz Zeit, die Tageszeitungen zu sichten. Die wichtigsten Infos der Berichterstattung über die Pressekonferenz des ÖGB-Präsidenten vom Vortag mailt sie an ihn weiter. Dazwischen checkt und bearbeitet sie noch schnell ihren E-Mail-Account.

**8.45 Uhr:** Jetzt geht es um die interne Kommunikation. Die neue MitarbeiterInnen-Information „ÖGB intern“ wird fertiggestellt. Dieses Pro-

jekt ist der Pressesprecherin besonders wichtig: „Für die Initiierung und Umsetzung dieser Arbeit half mir das Wissen aus der bfi Wien Akademie. Die Geschäftsleitung bekennt sich nun deutlich zur internen Kommunikation, auch unser Intranet wird bald neu.“

**9.00 Uhr:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Pressereferats treffen sich zur Konferenz. Relevante Informationen und Termine werden besprochen und neue Ideen für Presseaussendungen und Interviews ausgetauscht.

**10.00 Uhr:** Pressegespräch mit dem Wirtschaftsmagazin GEWINN: ÖGB-Präsident Erich Foglar wird von Dr. Georg Wailand interviewt.

**11.30 Uhr:** Zurück im Büro. Jetzt geht es wieder um die AK-Wahlen. Nani Kauer schreibt rasch eine Presseausendung zum Ausgang der Arbeiterkammerwahlen.

**11.45 Uhr:** „Die Presse“ wartet. Für das Streitgespräch zwischen ÖGB-Präsidenten Foglar und IV-Präsidenten Sorger hat die Pressesprecherin bereits in der APA recherchiert. Die Themen: Wirtschaftskrise und Steuersystem.

**12.00 Uhr:** Mittagessen? Nein, „Solidarität“-Redaktionskonferenz steht im Kalender.

**13.00 Uhr:** Vorbereitung der Unterlagen für die Sitzung der PressesprecherInnen, RedakteurInnen des ÖGB und der einzelnen Gewerkschaften aus den Bundesländern.

**14.00 Uhr:** Nani Kauer leitet erstmals die Sitzung. Es steht viel auf der Tagesordnung, vor allem der ÖGB Bundeskongress im Juli.

**17.30 Uhr:** Die Sitzung geht im inoffiziellen Rahmen weiter – auf dem „Badeschiff“.

**23 Uhr:** Nani Kauer geht nach 16 Stunden Arbeit erschöpft, aber zufrieden nach Hause. ■

## Tagebuch einer Pressesprecherin

Der Lehrgang „Integrierte Kommunikation“ der *bfi Wien Akademie* macht PR- und Marketing-Profis zu Kommunikations-Experten mit Führungskompetenz. Einblicke in den Arbeitsalltag einer Absolventin: Ein Tag mit ÖGB-Pressesprecherin Nani Kauer.

### >> LEHRGANGS-INFO

#### Integrierte Kommunikation

Lehrgang universitären Charakters mit Wahl zwischen zwei Vertiefungsschwerpunkten: PR und Angewandtes Marketing

Zielgruppe: AbsolventInnen des Diplomlehrgangs zum/zur KommunikationsassistentIn des bfi Wien. Personen mit einschlägiger Berufserfahrung, die eine Karriere in Informations- und Kommunikationsberufen auf Führungsebene anstreben. Dauer: Je Ausbildungsstufe zwei Semester, zwei Abende pro Woche

 **Klick! [www.bfi-wienakademie.at](http://www.bfi-wienakademie.at)**

Überall auf der Welt sind rund um die Uhr Züge, Schiffe, LKW und Flugzeuge für Transporte und Lieferungen jeder Art unterwegs. Doch werden Giganten auf Reisen übers Land und Meer geschickt, dann braucht es ganz spezielles Know-how. Denn die Beförderung von Kränen, Turbinen oder sogar ganzen Fabriken sind eine außerordentliche Herausforderung. Ohne ausgeklügelte, vorausschauende Planung sowie spezielle Kenntnisse über die Schwergewichts-Logistik geht das nichts. „Branchenkenner schätzen, dass jährlich zwischen 450 und 500 Millionen Tonnen an Stückgut, das zu groß für Standardcontainer ist, über die Meere geschickt werden“, schreibt etwa die deutsche Wirtschaftszeitung „Handelsblatt“. Schwerstgewichte sind ein Exportschlager, aber auch eine heikle Aufgabe für den Warentransport.

Der immer besser vernetzte Welthandel sorgt für zunehmend lückenlose Transportketten.

Für die reibungslose Abwicklung braucht es jedoch Logistikerinnen und Logistiker, die stets auf dem neuesten Stand der Möglichkeiten sind. Sie sind die Experten für das Managen von Waren, Dienstleistungen und Informationen, die zwar an den unterschiedlichsten Orten entstehen, aber genau dort verfügbar sein sollen, wo sie gerade gebraucht werden. Letztendlich sorgt die Logistik für einen funktionierenden globalen Marktplatz. Sie plant, kontrolliert und verbessert jede Bewegung eines Guts – von der Entstehung über den Transport bis zum Verbraucher. Dabei geht es auch darum, Kosten zu optimieren.

Logistikerinnen und Logistiker haben keine Berührungsängste mit Verwaltungsvorschriften – sie agieren zielorientiert, innovativ und zuverlässig. Zudem verfügen sie über interkulturelle Kompetenzen und sind mit der neusten Informationstechnologie vertraut.

Wer hier Karriere machen möchte, kann sich in der neuen *bfi Wien Akademie* fundiertes und zertifiziertes Wissen aneignen. Renate Burian, Leiterin des Lehrgangs *Expert in Logistics*: „Unser Lehrgang gibt Ihnen wesentliche Tools in die Hände, um als LogistikerIn eine Führungsposition zu übernehmen bzw. um Ihre Führungsposition interdisziplinär, human und umsetzungsorientiert ökologisch sowie ökonomisch nachhaltig auf- und auszubauen. Die Absolvierung dieses Kurses ermöglicht effektive positive Veränderungen und strategische Vorteile für Sie und Ihr Team.“ ■

## >> LEHRGANGS-INFO

### Expert in Logistics

Zielgruppe: PraktikerInnen, die in Schlüsselpositionen oder im mittleren Management (Einkauf, Verkauf, Lager, Produktion, Transport, Materialwirtschaft) tätig sind und Führungsverantwortung übernehmen (möchten).  
Dauer: ein Semester, zwei Abende / Woche.

➔ Klick! [www.bfi-wienakademie.at](http://www.bfi-wienakademie.at)

# STÜCK GUT

Logistikerinnen und Logistiker spielen eine tragende Rolle im Welthandel.

Sie sind die Experten für den reibungslosen Ablauf der Transportkette.

# GEBÄUDE MANAGEN



Mitten in der Präsentation vor Publikum und mit zugeschalteten Experten aus aller Welt: das Licht geht aus, die Internetverbindung ist gekappt, der Beamer bleibt Schwarz – nichts geht mehr. Doch ein kurzer Anruf genügt, und fünf Minuten später können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer weiter konferieren. Rasch konnte der Techniker das Problem beheben. Die zentral gesteuerte Dienstleistung für den Büroturm macht sich wieder einmal bezahlt. Ob Bürogebäude, Flughafen, Krankenhaus, Hotel oder sogar Fußballstadien – die Leitung von Gebäuden und Industrieanlagen wird immer professioneller und hat eine noch relativ junge aufstrebende Branche geschaffen: das Facility Management. Der beste Grund dafür: Unternehmen können so viel Geld sparen. Die Arbeit der Gebäudemanagerinnen und -manager hat nämlich nichts mit Hausmeisterdiensten zu tun, sie sind auch nicht diejenigen, die Glühbirnen auswechseln. Sie sorgen vielmehr für die optimale technische und wirtschaftliche Betriebsführung eines Objek-

Eine Branche im Aufwind. Facility Management kann Unternehmen viel Geld sparen. Denn Gebäudemanagerinnen und -manager setzen ihr technisches und wirtschaftliches Know-how ganzheitlich und nachhaltig ein.

tes, in dem der technische Service, etwa für das Glühbirnenwechseln, aber auch die Putzkolonne hervorragende Arbeit leisten. Dazu kommen neben Instandhaltung, Sicherheit und Wartung auch die Energie und Medienversorgung von Anlagen und Gebäuden. Im Idealfall beginnt Facility Management sogar vor der Planung eines Gebäudes und begleitet es bis zum Abriss. Auf diese Weise können Baukosten, Energiekosten, laufende Kosten bis hin zu den Entsorgungskosten langfristig mit einberechnet und entscheidend gesenkt werden. Das ganzheitliche und nachhaltige Denken, Planen und Umsetzen hat nämlich einen großen positiven Einfluss auf die angestrebte Wirtschaftlichkeit.

Und was zeichnet die Führungskräfte in dieser Branche noch aus? Sie sind nicht nur gut ausgebildet, serviceorientiert und sicher in ihrem Auftreten, sondern bringen vielfältige Kernkompetenzen mit. *bfi Wien Akademie*-Lehrgangsgleiter Alexander Elend: „Wenn Sie sich den Herausforderungen im Innendienst wie

auch im Außendienst, dem Umgang mit Architekten, Handwerkern, Hauseigentümern, Mietern und Mitarbeitern gewachsen fühlen, Sie Verantwortungsbereitschaft, Kontaktfähigkeit, Genauigkeit, fachliche Tüchtigkeit und Gefühl für die richtige Distanz besitzen, dann erfüllen Sie das Anforderungsprofil für eine Facility-Managerin beziehungsweise einen Facility-Manager.“ ■

## >> LEHRGANGS-INFO

### Facility Management

Zielgruppe: MitarbeiterInnen im Gebäudemanagement, im Dienstleistungsbereich Facility Management bzw. in der Immobilienverwaltung, Führungs- und Nachwuchsführungskräfte, QuereinsteigerInnen.

Dauer: zwei Semester, zwei Abende / Woche

 **Klick!** [www.bfi-wienakademie.at](http://www.bfi-wienakademie.at)

**W**ahlfreiheit bei Senf: mild, scharf, mit Tabasco, Chili oder Kren, in der Tube oder im Glas. Die Vielfalt von Angeboten in Supermarkt-Regalen sind grenzenlos. Und wenn wir uns endlich für eine Marke oder Sorte entschieden haben, dann hat die Produktmanagerin beziehungsweise der -manager einen guten Job gemacht.

Egal, ob Senf, Autos, Küchen, Uhren, Urlaubsreisen oder Computerspiele – Produktmanagerinnen und -manager sind eine Art Schaltzentrale zwischen Entwicklung, Produktion, Marketing und Verkauf eines Produktes. Sie sind sozusagen die „Mütter und Väter“ ihrer Luxus-, Konsum- oder Investitionsgüter.

Für Mag. Ursula Haas-Kotzegger, Leiterin des *bfi Wien Akademie*-Lehrgangs „Internationales Produktmanagement“, ist diese Arbeit deshalb besonders spannend, da unterschiedliche Bereiche abgedeckt werden. „Produktmanagerinnen und -manager genießen einen besonderen Stellenwert im Unternehmen, da sie sowohl eine Schnittstelle nach außen, zum Konsumenten, als auch nach innen zu den unterschiedli-

chen Abteilungen sind“, so die Expertin. Von Vorteil seien strategisches Denken, operatives Handeln, Zahlenanalyse, Kreativität und Organisationstalent. Manager-Qualitäten wie Motivation, Gesprächsführung oder Präsentationstechniken können ebenso helfen.

Wer sich zudem interkulturelle Kompetenz aneignet, orientiert sich an den Entwicklungen der Wirtschaft. Denn Österreichs Unternehmen haben längst die internationalen Märkte für sich entdeckt, das Potenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft. „Die zentrale Lage mitten im Herzen von Europa verstärkt die Bedeutung Österreichs als internationale Handelsdrehscheibe“, so Mag. Haas-Kotzegger. „Produktmanagerinnen und -manager sind zunehmend international vernetzt und stimmen ihre Strategien mit internationalen Unternehmenseinheiten sowie Kolleginnen und Kollegen ab.“

Man muss die relevante Sprache beherrschen und die kulturellen Besonderheiten der Auslands-Märkte verstehen lernen. Nur so kann man die Bedürfnisse erkennen und die Produkte zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort erfolgreich positionieren. Denn mit dem Land können sich unter anderem Zielgruppen, Kaufverhalten, Preisgestaltung und Kaufmotive ändern. Da helfen Kenntnisse von der Konsumenten-, Markt- und Wettbewerbsforschung sowie Markteintritts- und Marktbearbeitungstechniken, um zu erkennen, welche Marken und Produkte chancenreich sind.

Was es noch im internationalen Produktmanagement braucht? Ein gutes Gespür, Flexibilität, Leidenschaft, Ausdauer – und den Willen, immer neu dazuzulernen. ■

## >> LEHRGANGS-INFO

### Internationales Produktmanagement

Zielgruppe: ProduktmanagerInnen, Führungskräfte und solche, die diese Funktionen zukünftig übernehmen wollen.

Dauer: ein Semester, ein bis zwei Wochenenden pro Monat.

 **Klick! [www.bfi-wienakademie.at](http://www.bfi-wienakademie.at)**

# Von der Idee bis ins Regal

Wer im Produktmanagement arbeitet, agiert als Schaltzentrale zwischen Marketing, Entwicklung, Produktion und Verkauf. Ein Beruf mit Potenzial. Vor allem auch in internationalen Unternehmen.

# Nichts für Erbsenzähler

Nicht alles, was man im Controlling messen könnte, ist relevant. Moderne Finanzmanagerinnen und -manager wissen das und beherrschen die Kunst des Zahlenlesens.

Manche Unternehmen sind verschwenderisch: Sie setzen überbewertete Projekte in den Sand, dulden unproduktive Arbeitsprozesse, verspekulieren sich in ihren Gewinnerwartungen und versäumen es, ausreichend Rücklagen zu bilden. Keine Frage, viele Unternehmen stünden besser da, wenn sie ihre Zahlen besser im Blick behalten würden.

Wirtschaftlichkeit hat nichts mit Erbsenzählerei zu tun oder damit, einfach nur den Geldhahn rechtzeitig zuzudrehen. Der moderne Controller weiß: Gemessene Werte sind dazu da, das Potenzial eines Unternehmens langfristig einzuschätzen. Dabei gilt es nicht, sich in den Jahres-Konferenzen hinter möglichst vielen Kurvendiskussionen und Zahlenspielen zu verschanzen, sondern Transparenz zu schaffen und Entscheidungshilfe zu bieten.

„Was nützt es, wenn die Abwesenheitsrate um zwei Prozent sinkt, weil die Menschen Furcht haben, ihren Arbeitsplatz bei »

häufiger Krankheit zu verlieren? Was sagt uns eine Fluktuation von zwei Prozent? Dass die Angestellten zufrieden sind? Dass sie keine Alternative haben?“, so Management-Berater und Autor Reinhard K. Sprenger im deutschen Wirtschafts magazin „brand eins“. Seine Kritik an der Sammelleidenschaft von Zahlen ohne Aussage: „Wer viel misst, misst viel Mist.“

Moderne Finanzmanager prüfen die Relevanz von Ziffern – und gehen professionell mit ihnen um. Denn selbst wichtige und richtige Werte können unterschiedlich interpretiert werden und sind nicht immer eindeutig als Barometer für den Unternehmenserfolg verwendbar. Eingebettet in ein strategisches Konzept liefern sie jedoch entscheidende Informationen über unternehmenskritische Kennzahlen.

Dabei wird zunehmend „nicht Messbares“ wie Kundenzufriedenheit oder Motivation der Mitarbeiter miteinbezogen. Das bringt Datenma-

**„ Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden, und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt. “**

*Albert Einstein*

terial, das besonderes Know-how fordert: Ob „Balanced Scorecard“, „Performance Prisma“ oder Intellectual Capital Navigator – Kennzahlensysteme können wirtschaftliche Nachhaltigkeit sichtbar machen, sind jedoch keine Standard-Checklisten. Zudem werden sie oft falsch interpretiert, im schlimmsten Fall sogar manipuliert – für das bessere Quartals-Ergebnis.

Controller können aber auch anders. Etwa wenn sie in Innovationsprozesse von Unternehmen eingebunden sind. Hier liefern sie anhand ihrer Kennzahlen wichtige Entscheidungshilfen – für die Forschungs- und Entwicklungsabteilung genauso wie für das Marketing.

Weitere spannende Einblicke in die Praxis des Controlling bietet der *bfi Wien Akademie*-Lehrgang „Betriebswirtschaft für Führungskräfte“. Lehrgangsleiter Mag. Thomas Fellner: „Bei mir erfahren Sie alles, was Sie unmittelbar im Beruf gebrauchen können und was Ihnen die Welt verständlicher macht. Haben Sie Wirtschaft studiert, werden Sie vieles erst jetzt richtig verstehen und sich sagen: ‚Hätte man es mir gleich so erklärt!‘ Haben Sie nicht Wirtschaft studiert, erhalten Sie in knapper und verständlicher Form eine Einführung in wirtschaftliches Wissen, wozu Sie an einer Universität drei Semester brauchen.“ ■

**>> LEHRGANGS-INFO**

**Betriebswirtschaft für Führungskräfte**

Zielgruppe: Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte, zukünftige Geschäftsführer ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung  
Dauer: ein Semester, zwei Abende / Woche

**Controlling**

Zielgruppe: Personen, die in kompakter Form einen Einstieg ins Controlling anstreben.  
Dauer: ein Semester, zwei Abende / Woche

**➔ Klick! [www.bfi-wienakademie.at](http://www.bfi-wienakademie.at)**

So bleiben Sie auch in Zukunft in und für Ihr Unternehmen fit und konkurrenzfähig: Bestellen Sie gratis das neue Kursprogramm mit allen maßgeschneiderten Aus- und Weiterbildungsprogrammen des bfi wien. Damit Sie mehr zu bieten haben. **Bestellungen unter der Serviceline 0800 20 21 22 oder auf [www.bfi-wien.at](http://www.bfi-wien.at).**

**bfi**  
Berufsförderungsinstitut  
Wien