

**Московский государственный университет  
имени М.В. Ломоносова  
Факультет иностранных языков и регионоведения**

**Ефимцева О.Е.**

# **“Lesen und verstehen”**

***Anhang I.***  
**(Arbeitsblätter)**

Москва  
2012

# Arbeitsblatt 1.

## Grafische Darstellungen beschreiben.

### 1. Die Schaubilder werden nach dem folgenden Schema analysiert:

<b>Titel des Schaubildes :</b>
<b>Basisinformation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wann und wo wurde das Schaubild veröffentlicht?</li> <li>✓ Was ist die Quelle des Schaubildes?</li> <li>✓ Gibt es eine Legende? Worüber gibt sie Auskunft?</li> </ul>
<b>Zur Form:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wie ist das Schaubild grafisch aufgebaut? (Zeichnungen, Diagramme, Texte, Tabellen)</li> <li>✓ Werden Zahlen grafisch veranschaulicht? (Linien-, Balkendiagramm, Kurven...)</li> <li>✓ Wie sind Zahlenwerte dargestellt? (absolute Zahlen = Mengenangaben, relative Zahlen = %, Indexzahlen = ausgehend von einer Basiszahl, z.B. 100)</li> </ul>
<b>Zum Inhalt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Was ist dargestellt?</li> <li>✓ Über welche Zeit gibt das Schaubild Auskunft?</li> <li>✓ Was wird miteinander verglichen bzw. einander gegenübergestellt?</li> <li>✓ Wie laufen Veränderungen ab? (stetig, wechselhaft, auf-, abwärts, Hoch-, Tiefpunkte, Mittelwerte, Anfangs-, Endpunkte ...)</li> </ul>
<b>Zur Interpretation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Welche Aussagen werden veranschaulicht?</li> <li>✓ Welche Schlussfolgerungen lassen sich ziehen?</li> <li>✓ Welche Aussagen werden dem Betrachter nahegelegt?</li> </ul>

### 2. Sie können solche Redemittel gebrauchen:

- Das Schaubild gibt Auskunft über + Akk., darüber, dass...
- Dem Schaubild ist zu entnehmen ...
- Das Schaubild thematisiert...
- Die Daten wurden von + Dat. (vom IfM Bonn....) vorgelegt
- Die Daten stammen aus + Dat.
- Laut Legende gibt der dunkelrote Balken ... wieder
- Es fällt auf...
- Aus dem Datenmaterial lässt sich (nicht) schlussfolgern, ....

Noch mehr Redemittel zur Beschreibung von Schaubildern, Diagrammen und Statistiken finden Sie im Internet: <http://www.wirtschaftsdeutsch.de/lehrrmaterialien/redemittel-diagramm.pdf>  
 (der andere Weg diese Information zu finden: gehen Sie auf die Seite <http://www.wirtschaftsdeutsch.de/> – klicken Sie dort auf der Navigationsseite auf „Lehrrmaterialien“, dann auf „Redemittel und Textbausteine“, dort auf „Schaubilder und Diagramme“)

### 3. Wenn es um die Notwendigkeit geht, Zahlenangaben bei der Beschreibung eines Schaubildes zu benutzen, so sei Folgendes zu beachten:

#### Prozentzahlen:

- Prozentzahl im Sg. (1%) → Verb steht auch im Sg.

*Nur ein Prozent der Aktionäre hat den Vorschlag zugestimmt.*

- Prozentzahl im Pl. (2-100%) → Verb steht auch im Pl.

42,2 Prozent der befragten Unternehmen berichten von höheren Umsätzen.

► Die gesprochene Sprache benutzt hier auch den Sg.

42,2 Prozent der befragten Unternehmen berichtet von höheren Umsätzen.

**Richtige Aussprache:**

1,1% = Eins-Komma-eins Prozent

1,25% = Eins-Komma-zwei-fünf Prozent

aber 1% = ein Prozent

**Synonyme:**

alle	100%
fast alle	80% - 99%
drei Viertel	75%
zwei Drittel	66,6%
über die Hälfte	51%
die Hälfte	50%

etwa die Hälfte	49,5%
fast die Hälfte	45,5%
ein Drittel	33,3%
ein Viertel	25%
nur wenige	1% - 20%
nichts / keine	0%

## **Arbeitsblatt 2 . Standortfaktoren.**

### **Weiche Faktoren fördern Unternehmenserfolg**

*München, 03. April 2007* – Die Performance und damit die Erfolgsaussicht eines Unternehmens drücken sich in weit mehr Faktoren aus als im Zahlenwerk zu Umsatz und Gewinn. Zentrale Treiber sind vielmehr auch sogenannte „weiche“ Faktoren wie Unternehmensimage, Mitarbeitermotivation oder Kundenzufriedenheit. Sie haben einen direkten Einfluss auf das Betriebsergebnis.

Drei Jahre nach der ersten Studie „In the Dark“, die von Deloitte&Touche GmbH, einer der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland, durchgeführt worden ist, wissen Unternehmen noch immer wenig über ihre Non-Financial-Faktoren. Die aktuelle Umfrage bei fast 200 Führungskräften und Vorständen hat vor allem eines gezeigt: „Viele Manager sind sich im Klaren, dass Kennzahlen abseits der finanziellen Performance eine maßgebliche Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens haben – verfügen aber momentan über keinerlei fundierte Erkenntnisse zur tatsächlichen Leistungskraft ihres Unternehmens in diesem Bereich“, kommentiert Prof. Dr. Wolfgang Grewe, Sprecher der Geschäftsführung von Deloitte.

Als wichtigste Faktoren wurden im Rahmen der Studie Kundenzufriedenheit, operative Leistungsfähigkeit, Innovationskultur innerhalb des Unternehmens und Mitarbeitermotivation identifiziert. Sie alle haben einen unmittelbaren oder mittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Zudem sind sie zentrale Indikatoren für die langfristigen Unternehmensperspektiven. Zwar sind sich die Unternehmen mehrheitlich der Relevanz weicher Faktoren bewusst. Dennoch ist heute selten ein Unternehmen in der Lage, seine tatsächliche Position einzuschätzen und das Kapital, das die weichen Faktoren bieten, zu nutzen. Entsprechend werden diese Faktoren kaum bewertet und in der Außendarstellung berücksichtigt.

Die offensichtliche Diskrepanz zwischen Einsicht und der Tatsache, dass dieser Bereich derzeit überwiegend Terra incognita ist, erklärt sich in erster Linie durch die fehlende Existenz zuverlässiger und erprobter Methoden zur Quanti- bzw. Qualifizierung. Hinzu kommt eine weit verbreitete Skepsis innerhalb der Unternehmen selbst. Auch der Zeitfaktor spielt eine Rolle – die Ermittlung der Unternehmensperformance wird hauptsächlich als Zusatzaufgabe und damit als weitere Belastung wahrgenommen. Überdies befürchten einige der Befragten, dass die Preisgabe von Daten und Zahlen aus dem „weichen“ Bereich dem Wettbewerb zu viel Einsicht gewähren könnte. Die größte Barriere ist jedoch das fehlende Know-how bei der Erfassung, Evaluation und Darstellung weicher Faktoren.

Die Entwicklung der geeigneten Messinstrumente scheint allmählich an Tempo zuzulegen. Zahlreiche Unternehmen arbeiten an entsprechenden Ansätzen, so dass in absehbarer Zeit geeignete Instrumente zur Verfügung stehen könnten. Die Aussicht auf einen merkbar gesteigerten Unternehmenserfolg wirkt hierbei als erheblicher Beschleuniger.

„Wir haben bereits im Jahr 2004 zu diesem Thema eine Studie erstellt“, erklärt Prof. Dr. Wolfgang Grewe: „Doch ist ein Fortschritt innerhalb der vergangenen drei Jahre zu erkennen. Deutlich mehr Unternehmen als damals berücksichtigen beispielsweise schon heute weiche Faktoren in ihren Geschäftsberichten, ihr Wert wird von mehr Unternehmenslenkern erkannt als damals. Die Lücke zwischen Erkenntnis und Handeln besteht zwar nach wie vor, aber sie wird sich voraussichtlich in einigen Jahren schließen, vor allem, wenn gesetzliche Rahmenbedingungen dies unterstützen oder der Markt und die Wettbewerbssituation dies sogar fordern.“

Veröffentlicht: 03/4/07

#### **Aufgabe 1.**

Lesen Sie den Text, bestimmen Sie die richtige Reihenfolge der unten stehenden Aussagen und notieren Sie die richtige Aussagefortsetzung.


1. Deloitte & Touche GmbH ...
  - a. hat im Laufe von einigen Jahren einige Studien über weiche Faktoren und deren Messbarkeit durchgeführt.
  - b. befasst sich hauptsächlich damit, welche Rolle weiche Faktoren für den Unternehmenserfolg spielen.
  - c. ermittelte, dass die Bereitschaft der Unternehmen, weiche Faktoren zu nutzen, fehlt.
  
2. Als wichtigste Faktoren die zum Unternehmenserfolg beitragen, gelten immer öfter ...
  - a. die sogenannten Non-Financial-Faktoren.
  - b. das Zahlenwerk
  - c. der Umsatz.
  
3. Während der aktuellen Studie wurde festgestellt, dass ...
  - a. es einen breiten Graben zwischen Anspruch und Realität besteht, wenn es um die Möglichkeit geht, weiche Faktoren zu bewerten.
  - b. fast alle Unternehmen wissen finanzielle Möglichkeiten zu nutzen, die von weichen Faktoren bedingt sind.
  - c. weiche Faktoren nur für Investoren und Stake holder-Gruppen ausschlaggebend sind.
  
4. Die Studie hat gezeigt, dass es ziemlich schwer ist, weiche Faktoren zu bewerten. Unter vielen Ursachen dieser Schwierigkeiten ist aber ... am wichtigsten.
  - a. Angst vor Konkurrenten.
  - b. zusätzliche Aufwände.
  - c. kein Know-how beim Verstehen, bei der Bewertung und Darstellung dieser Faktoren.
  
5. Laut der Studie
  - a. sind weiche Faktoren Indikatoren der Innovationskultur eines Unternehmens und der Mitarbeitermotivation.
  - b. beeinflussen die weichen Faktoren sowohl unmittelbar als auch mittelbar den Unternehmenserfolg.
  - c. zeugen die weichen Faktoren von der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und der Kundenzufriedenheit.
  
6. Während der Studie ist Deloitte & Touche GmbH zum Schluss gekommen, dass ...
  - a. nur 200 Führungskräfte eine große Bedeutung von weichen Faktoren verstehen.
  - b. über 200 Manager etwas über die Leistungskraft der weichen Faktoren wissen.
  - c. obwohl viele Manager die Wichtigkeit von weichen Faktoren begreifen, sind sie noch nicht imstande, deren Leistungskraft zu bemessen.
  
7. Der Vergleich der Ergebnisse von zwei Studien zeigt, dass die Zahl der Unternehmen, die weiche Faktoren in der Außendarstellung berücksichtigen, ...
  - a. zugenommen hat.
  - b. unverändert geblieben ist.
  - c. zurückgegangen ist.

# Arbeitsblatt 3.

## Reform des GmbH-Rechts und ihre Folgen.

### Ergebnisse der Reform des GmbH-Rechts

**Aufgabe 1.**

Lesen Sie den Artikel. Notieren Sie Stichwörter zu jedem Absatz.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>1) Das MoMiG sieht zwei Musterprotokolle für die Gründung einer Unternehmergeellschaft vor. Wer diese Protokolle für die Gründung seiner Standard-Mini-GmbH verwendet, hat bereits den Gesellschaftsvertrag, die Bestellung des Geschäftsführers und die Gesellschafterliste erfüllt. Das Handelsregister verlangt auch nicht mehr die Vorlage anderer Genehmigungen (z.B. der Gaststättenerlaubnis) vor der Eintragung und wird nur bei erheblichen Zweifeln an der Kapitalaufbringung den Nachweis von Einzahlungsbelegen verlangen.</p>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>2) Die erleichterte Kapitalaufbringung führt dazu, dass bereits ab einer Einlage von 1 Euro (statt bisher 100 Euro) die Unternehmergeellschaft gegründet werden kann, wobei bereits eine Person als Gesellschafter genügt. Künftig dürfen die Stammeinlagen der Gesellschafter auf einen beliebigen Betrag lauten, statt bislang auf einen durch 50 teilbaren Betrag. Geschäftsanteile können auch leichter aufgeteilt, zusammengelegt und einzeln oder zu mehreren an Dritte übertragen werden. Die bislang oft schwierigen Vorgaben zur so genannten „verdeckten Sacheinlage“ sind jetzt gesetzlich geregelt worden. Von verdeckter Sacheinlage spricht man, wenn formell eine Bareinlage vereinbart ist, wirtschaftlich betrachtet jedoch der Gesellschaft ein Sachwert zufließt, was regelmäßig Probleme beim Gläubigerschutz auslöst. Nach der Rechtsprechung wurde oft die Sacheinlage nicht berücksichtigt und der Gesellschafter musste seinen Gesellschaftsanteil zusätzlich vollständig auch als Bareinlage erbringen, faktisch also doppelt.</p>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>3) Damit die GmbH auf dem internationalen Markt weiter attraktiv bleibt bzw. wird, erlaubt das MoMiG künftig auch die Verlegung eines Verwaltungssitzes ins EU-Ausland, der nicht zugleich mit dem Satzungssitz der Gesellschaft übereinstimmen muss. Ferner werden die Gesellschaftsanteile transparenter nach außen: Künftig gilt nur derjenige als Gesellschafter, der auch in der Gesellschafterliste eingetragen ist. Dadurch wird auch ein gutgläubiger Erwerb von Gesellschaftsanteilen möglich, denn wenn eine unrichtige Eintragung in der Gesellschafterliste drei Jahre lang nicht beanstandet wurde, gilt die Liste gegenüber einem Erwerber von Anteilen als richtig. Bislang trug er das Risiko, falls ein Gesellschaftsanteil evtl. einem anderen als dem Verkäufer gehörte.</p>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>4) Wird eine GmbH führungslos und droht Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung der Gesellschaft, sind nun alle Gesellschafter verpflichtet, Insolvenzantrag zu stellen. Die Pflicht zur Stellung des Insolvenzantrags kann also durch ein „Verschwinden“ des Geschäftsführers nicht mehr umgangen werden. Geschäftsführer unterliegen strengeren Vorschriften, wenn sie dazu beitragen, dass die GmbH durch die Gesellschafter ausgeplündert und dadurch zahlungsunfähig wird.</p>

**Aufgabe 2.**

Anhand der Stichwörter ordnen Sie jedem Absatz die entsprechende Zwischenüberschrift zu.

- A. International attraktiver. \_\_\_\_\_
- B. Schneller starten. \_\_\_\_\_
- C. Weniger Missbrauch. \_\_\_\_\_
- D. Leichtere Einlagen. \_\_\_\_\_

**Aufgabe 3.**

Fassen Sie das Gelesene anhand der Stichwörter kurz zusammen.

## Arbeitsblatt 4. Motivation und Anreize.

### Aufgabe 1.

Lesen Sie und bringen Sie die Absätze in die richtige Reihenfolge. (Finden Sie logische Zusammenhänge).

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### Der Gummibärchen-Effekt - Monetäre Anreize sind für Mitarbeiter nicht alles

Wie motiviere ich meine Mitarbeiter? Diese Frage stellt sich wohl jede Unternehmensleitung. Meistens ist Geld die Antwort. Doch auch nicht-monetäre Anreize können eine Rolle spielen.

*Von Sascha Friesike und Oliver Gassmann*

1. Ein reproduzierbares Experiment veranschaulicht dieses Debakel, das der Wissenschaft lange bekannt ist: Man erzähle auf einem Kindergeburtstag eine spannende Geschichte von Piraten, Drachen und einem versunkenen Schatz. Anschließend lässt man die Kinder Bilder zur Geschichte malen. Die Kinder stürzen sich auf das Papier und zeichnen passioniert Piratenbuchten, Seeungeheuer und detaillierte Flotten von Piratenschiffen.

2. Die Besteuerung von Bonuszahlungen und horrenden Managergehältern stehen heute stärker in der öffentlichen Debatte als je zuvor. Es gibt wohl keine Tageszeitung, die dieses Thema nicht aufgreift und kaum einen Banker, der sich nicht prophylaktisch rechtfertigt. Dabei gerät ein zentraler Aspekt dieser Debatte immer wieder ins Hintertreffen: Was motiviert uns eigentlich?

3. Hat Volkswagen ein erfolgreiches Projektteam mit einem konkreten Auftrag nach Kalifornien geschickt, um bei amerikanischen Familien zu leben und Marktforschung durchzuführen, so sprechen die Mitarbeiter noch Jahre später von diesem Event. Belohnungen sind dann sinnvoll und erfolgversprechend, wenn sie direkt mit der Arbeit, der Mission gekoppelt werden. So wird die Freude an der Arbeit optimal gefördert.

4. Es folgt die letzte Phase des Experiment: Die Spielregeln werden erneut geändert, erklärt, dass die Gummibärchen aufgebraucht sind. Schlagartig verlieren nicht nur die Unternehmer, sondern auch die Künstler ihre Motivation. Monetäre Incentive-Systeme wirken wie die Gummibärchen im Experiment: Bonus und damit Streben nach Zielerreichung verdrängen als extrinsische Motivation die Lust an der eigenen Arbeit.

5. Unternehmen tun gut daran zu untersuchen, was die Kreativität ihrer Mitarbeiter hindert. In Teams, in denen Deadlines verpasst, Qualitätsziele nicht erreicht werden oder wenig neue Produkte entstehen, muss die Frage aufgeworfen werden, was die Mitarbeiter daran hindert, sich stärker einzubringen und warum sie nicht motiviert sind. Wie empirische Untersuchungen gezeigt haben, wirken Bonuszahlungen bereits einen Monat nach der Zahlung nicht mehr auf die geleistete Arbeit. Gehalt ist vielmehr ein Hygienefaktor, bei dem eine bestimmte untere Grenze nicht unterschritten werden sollte. Hohe Boni erzeugen hingegen lediglich einen Gummibärcheneffekt.

6. Prinzipiell gibt es zwei Arten zu motivieren: Man kann Mitarbeitern Arbeit geben, die sie lieben. Oder aber man gibt ihnen Arbeit, die sie hassen, und stattdessen Anreize, die sie lieben. Letzteres, die extrinsische Motivation, funktioniert jedoch kaum für kreative Tätigkeiten. Sind lediglich die Anreize motivierend, so erledigen Menschen das Nötigste mit Fleiß, nicht aber mit Kreativität und erst recht nicht mit der oft geforderten Passion.

---

7. Nun wird das Experiment variiert und man führt ein incentive system ein. Für jedes fertige Bild bekommt das Kind ein Gummibärchen. Zunächst ist die Begeisterung groß, doch schlagartig werden zwei Typen von Kindern sichtbar: Die Künstlerpersönlichkeiten arbeiten weiter mit gleichem Eifer an ihren Kunstwerken und nehmen die Belohnung als positiven Nebeneffekt mit. Die Unternehmerpersönlichkeiten hingegen steigen in die Massenproduktion ein: Nach dem Motto "Punkt, Punkt, Komma, Strich – fertig ist das Mondgesicht" werden die Bilder immer schlampiger und schneller produziert. Als Zeichen Ihres Erfolges türmen die Unternehmerpersönlichkeiten Gummibärchen vor sich auf. Die völlig in ihren Bildern vertieften Künstlerpersönlichkeiten nehmen im Augenwinkel die Gummibärchenberge der Kollegen wahr und verlieren langsam aber sicher die Lust an den Details ihrer Werke. Dies ist ein typischer Crowding-out-Effekt: Intrinsische Motivation wurde durch extrinsische ersetzt. Alle malen schneller, die Qualität sinkt rapide.

8. Also kann man zum Schluss kommen: Kreativität ist für viele Menschen Quelle der Freude, kreativ arbeiten zu dürfen ist für viele ein ausschlaggebender Grund, sich für einen bestimmten Beruf zu entscheiden. Sich zu entfalten, eigene Ideen einzubringen und Kontrolle über die eigene Arbeit zu haben sowie die Freiheit, kreative Entscheidungen zu treffen und Zufriedenheit zu empfinden ist für die meisten Menschen motivierend. All das sind die zentralen Motivationstreiber, wie Studien immer wieder zeigen.

9. Unternehmen begegnen diesem Problem auf unterschiedliche Weise: Das Spezialitätenchemie-Unternehmen Ciba hat eine Ideenbörse, bei der die besten Ideen – transparent vom Team beurteilt – mit einem kleinen Betrag und vor allem freier Zeit belohnt werden, damit Ideen verwirklicht werden können. Bei Google werden konsequent spaßfreie Zonen entfernt: Im Headquarter, aber auch im Züricher Entwicklungszentrum sieht es aus wie auf einem Spielplatz. Die Mitarbeiter sollen Spaß bei der Arbeit haben, dabei sind die Grenzen zwischen der Arbeit und Feierabend oftmals fließend.

### **Aufgabe 2.**

Lesen Sie den Artikel noch einmal. Sind Sie mit den Autoren einverstanden? Äußern Sie Ihre Meinung.

# Arbeitsblatt 5.

## Variable Vergütungssysteme.

### Gehaltsmodelle jenseits von Aktienoptionen

#### Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text und markieren Sie thematische Abschnitte.

Reich durch Aktienoptionen - das motivierte einst Angestellte, alles für den Job zu geben. Nach der Krise sind die Optionen fast wertlos geworden. Neue Wege sind gefragt, um Mitarbeiter anzuspornen. Die Unternehmen verabschieden sich von überdurchschnittlichen Gehaltserhöhungen und bezahlen nur noch die tarifübliche Steigerung von etwa drei Prozent. Auch die Mitarbeiter selbst legen inzwischen wieder Wert auf Beständigkeit: Es geht nicht mehr um den Spaß im Jetzt und kurzfristige Nebenleistungen wie den Bügelservice, sondern um langfristige Vorsorge wie eine zusätzliche Altersversicherung. So sei die Altersversorgung neben dem immer beliebten Klassiker Firmenwagen zu den gefragtesten Nebenleistungen aufgestiegen, während Aktienoptionen in der Gunst der Mitarbeiter deutlich zurückgefallen sind und nur noch als eine Zusatzleistung unter vielen angesehen werden. Zudem setzen Unternehmen verstärkt auf variable Vergütungssysteme, um durch monetäre Anreize die Leistung der Mitarbeiter und dadurch auch den Erfolg der Firma zu steigern. So führte die Telefonica-Tochter Mediaways GmbH, Verl, vor eineinhalb Jahren einen Qualitätsindex ein, von dessen Wert 20 Prozent des variablen Gehaltsbestandteils abhängen. Die restlichen 80 Prozent sind an das Erreichen individueller Zielvereinbarungen geknüpft. Der Qualitätsindex setzt sich aus drei Parametern Kundenzufriedenheit, Verfügbarkeit und Accounting zusammen. Jeden Tag können die Mitarbeiter des Internet-Service-Providers im Intranet beobachten, wie sich die einzelnen Werte des Indexes und damit auch die Leistungen der unterschiedlichen Abteilungen entwickeln. Alle sechs Monate befragt ein externer Dienstleister im Auftrag von Mediaways die Kunden, die unter anderem die Freundlichkeit der Mitarbeiter oder die Kompetenz des Service per Fragebogen beurteilen. Als Zweites geht die Verfügbarkeit des Netzes, des Access-Bereiches und aller Server- und Hardwaresysteme täglich mit in den Qualitätsindex ein. Zuletzt wird der Bereich Accounting miteinbezogen. Das erhöht nicht nur Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit, sondern mitunter auch den sozialen Druck untereinander, die Leistung im Sinne des Qualitätsindex zu erbringen. Die Unternehmensberatung Avinci geht in Sachen variable Entlohnung noch weiter als Mediaways. Sie präsentieren ihr Vergütungssystem, das zwischen Garantie-, Ziel- und Maximalgehalt unterscheidet. Ehrgeiziges Ziel ist es, unternehmerisches Denken zu belohnen, die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu beteiligen und dennoch das Sicherheitsbedürfnis des Einzelnen zu berücksichtigen. Darum kann auch jeder Berater den Prozentsatz seines variablen Anteils innerhalb vorgegebener Grenzen selbst bestimmen. Bei einem jährlichen Zielgehalt unter 50 000 Euro kann der variable Prozentsatz etwa zwischen null und 15 Prozent, bei einem Zielgehalt zwischen 60 000 und 69 999 Euro kann er zwischen zehn und 25 Prozent liegen. Damit die Berater ihre Ziele erreichen, müssen sie pro Jahr 1300 Stunden dem Kunden in Rechnung stellen oder einen persönlichen Umsatz in Höhe des eigenen Gehalts plus 50 000 Euro erzielen. „Im vergangenen Jahr haben 96 Prozent unserer Mitarbeiter diese Vorgaben erreicht - viele schon nach einem dreiviertel Jahr“, sagt Karl-Gerhard Pütz, Solution Unit Manager bei Avinci in Frankfurt am Main. Die Frankfurter haben auch noch das Instrument des Maximalgehalts: So kann jeder Berater unabhängig von seinen Zielvorgaben Punkte sammeln, indem er etwa das Wissens-Management-System pflegt, einen neuen Mitarbeiter anwirbt, eine interne Schulung abhält oder auch einen Artikel in einer Fachzeitschrift veröffentlicht. Wie viele Punkte es für welches Engagement gibt, wird zu Jahresanfang immer wieder neu festgelegt. Am Ende des Geschäftsjahres werden 75 Prozent des Gewinns, der zehn Prozent Rendite übersteigt, an die Mitarbeiter ausgeschüttet. Dazu wird der „Renditeüberschuss“ durch die Gesamtzahl der Punkte geteilt und jedem Punkt ein realer Wert in Euro gegenübergestellt, so dass der einzelne Berater sein Gehalt nochmals maximal um zwei variable Anteile plus 5000 Euro steigern kann. Mit diesem Punktesystem will man auch verhindern, dass die Mitarbeiter Tag und Nacht dem Kunden nur Stunden in Rechnung stellen und ansonsten keine Zeit mehr für den internen Know-How-Transfer haben. Vielmehr will Avinci ein breiteres Engagement, das die Firma weiterbringt, belohnen und durch dieses System auch

auf die Marktlage reagieren. Außerdem werden die Nebenleistungen nicht mehr wie früher diffus gestreut, sondern die Mitarbeiter werden zunehmend befragt, welche diese für sinnvoll halten und welche nicht. Die Folge ist, dass die Mitarbeiter wirklich unternehmerisch denken, jeden Euro bewusst wahrnehmen und auch diskutieren, ob gewisse Anschaffungen nötig sind.

**Aufgabe 2.**

Geben Sie jedem Abschnitt eine Überschrift.

**Aufgabe 3.**

Fassen Sie den Inhalt der Abschnitte kurz zusammen.

**Aufgabe 4.**

Ergänzen Sie die Sätze anhand des Textes.

1. Die Folge der Krise besteht darin, ...
2. Zu dem von ... eingeführten Qualitätsindex gehören ...
3. Die Möglichkeit, einen direkten Einfluss auf den Qualitätsindex auszuüben, ...
4. Das Vergütungssystem von der Unternehmensberatung Avinci besteht ...
5. Mit dem Punktesystem verfolgt Avinci vielmehr das Ziel, ...
6. Der wichtigste Vorteil vom Einsatz dieser modernen variablen Vergütungssysteme besteht darin, dass Nebenleistungen ...

**Aufgabe 5.**

Wie würden Sie diese Versuche neue Wege zu finden, um Mitarbeiter zu stimulieren, einschätzen? Drücken Sie Ihre Meinung aus.

# Arbeitsblatt 6.

## Verbraucheranalyse

### Aufgabe 1.

Lesen Sie den Text. Wählen Sie und markieren Sie bei den Aufgaben 1-16 die richtigen Formen (A, B, C), die in den Satz passen. Es gibt nur eine richtige Antwort.

### Verbraucher in Deutschland sind bereit, für Ethik zu zahlen

21. November 2006. Deutschlands Verbraucher sind bereit, tiefer ins Portemonnaie zu -1-, wenn Sie dafür -2- mit einer ethische Komponente erhalten. Mit einem "Moralbarometer" erhebt die Nürnberger Marktforschung Puls künftig regelmäßig sozialverantwortliches Verbraucherverhalten.

In der ersten repräsentativen -3- äußerten 78 Prozent von über 1000 Bundesbürgern, sie -4- einen Aufpreis zahlen, wenn das dahinter stehende Unternehmen sozialverantwortlich handelt. Auch die Höhe des Aufpreises ist relevant und bewegt sich im Schnitt bei -5- zehn Prozent. 15 Prozent der Aufpreiswilligen würden einen -6- von über zehn Prozent akzeptieren, vier Prozent sogar von über 20 Prozent.

„Neben einer latenten Bereitschaft, für Gutes etwas mehr zu bezahlen, gibt es eine Käuferschicht von vielleicht 15 Prozent, die sich Moral und Ethik wirklich etwas kosten lassen würden,“ -7- Puls-Chef Konrad Weißner. Weißner sieht in dieser Käuferschicht eine durchaus erhebliche, zumeist auch -8- Gruppe, die von Unternehmen bislang jedoch viel zu wenig -9- werde. „Auf das -10- Ethik als Differenzierungsmerkmal im Marketing -11- kaum Unternehmen“, weiß Weißner.

Die Umfragewerte belegen auch, dass deutsche -12- Unternehmen hierzulande nicht für sonderlich sozialverantwortlich -13-: 73 Prozent der Befragten verneinen die Existenz eines in dieser Hinsicht vorbildlichen Unternehmens. Lediglich dem Textilhersteller Trigema und kleineren regionalen Firmen billigen die -14- zu, sich sozial verantwortlich zu -15-. Von den Kriterien, an denen sie dieses Verhalten festmachen, steht der Erhalt und -16- von Arbeitsplätzen in Deutschland mit Abstand an der Spitze.

84 Prozent meinen, dies sei eine „sehr wichtige soziale Maßnahme“, gefolgt von Fairness gegenüber Mitarbeitern (64 Prozent „sehr wichtige soziale Maßnahme“), Schonung der Umwelt (53 Prozent) und Unterstützung sozial schwacher Menschen (41 Prozent).

[www.puls-navigation.de](http://www.puls-navigation.de)

1A	begreifen	1B	greifen	1C	ergreifen
2A	Waren und Leistungen	2B	Werkzeuge und Anlagen	2C	Produkte und Dienstleistungen
3A	Umfragung	3B	Befragung	3C	Erfragung
4A	würden	4B	hätten	4C	sollten
5A	angenäherten	5B	anzunähernden	5C	annähernd
6A	Aufschlag	6B	Abschlag	6C	Verschlag
7A	erfährt	7B	erklärt	7C	erfindet
8A	kauf lustige	8B	käufliche	8C	kaufkräftige
9A	geachtet	9B	verachtet	9C	beachtet
10A	Verkaufsargument	10B	Verkaufsparameter	10C	Verkaufsmerkmal
11A	stellen	11B	setzen	11C	versetzen
12A	Konsumenten	12B	Anbieter	12C	Produzenten
13A	glauben	13B	halten	13C	meinen
14A	Befragten	14B	Gefragten	14C	Erfragten

15A	verhandeln	15B	verkaufen	15C	verhalten
16A	Ausbau	16B	Aufbau	16C	Anbau

### **Aufgabe 2.**

Wie finden Sie die Position von deutschen Verbrauchern? Äußern Sie Ihre Meinung. (mindestens 20 Sätze).

### **Aufgabe 3.**

Lesen Sie den Text.

#### **Werden unsere Senioren immer jünger?**

Die vielfach unterschätzte Generation der heutigen Senioren rückt zunehmend ins Visier der Marketingfachleute. Denn die Erkenntnis, dass es sich bei den über 50-Jährigen um eine attraktive Zielgruppe handelt, setzt sich immer mehr durch: Die heute 60-jährigen Verbraucher zum Beispiel sind eine Zielgruppe, die noch nie so groß war wie heute, und die in den nächsten Jahren noch weiter wachsen wird, haben schon heute eine immense Kaufkraft durch jahrelang angesammeltes Vermögen, das sich oft durch Erbschaften noch vermehren wird, sind so jung und dynamisch wie nie zuvor, haben eine ganz andere Einstellung zum Konsum und Verbrauch als früher (sind im Wohlstand aufgewachsen und wollen jetzt ihr Leben im Ruhestand genießen).

Das hat auch die Studie «Die unterschätzte Generation» des Frankfurter Marktforschungsinstituts T.E.A.M. (Team für effiziente angewandte Marktpsychologie GmbH) bewiesen, die die Interessen, Wertvorstellungen, Konsumgewohnheiten und das Medienverhalten der heute über 50-Jährigen im Detail analysiert und wertvolle Grundlagen und Ansatzpunkte für seniorengerechte Produkte, Werbemaßnahmen und Marketingentscheidungen geliefert hat.

Mit der heutigen Seniorengeneration ist eine vollkommen neue Verbraucherzielgruppe herangewachsen, die mit der bisherigen Kriegs- und Nachkriegsgeneration nichts mehr gemeinsam hat.

Ein erstes Indiz für die immer jünger werdenden Senioren ist der Wandel bei den Wertvorstellungen: Traditionelle Werte wie Sparsamkeit, Bescheidenheit und Genügsamkeit verlieren bei den nachwachsenden Senioren immer mehr an Bedeutung. Dafür werden moderne Werte wie Toleranz, Aufgeschlossenheit und Unabhängigkeit immer wichtiger. Da dieselben Werte auch für die heutige Jugend wichtig sind, wächst zurzeit eine neue Seniorengeneration heran, deren Wertvorstellungen mit denen der jungen Generation mehr übereinstimmen als je zuvor.

Ein zweites Indiz für die immer jünger werdenden Senioren sind deren Einstellungen zum Kauf und Konsum. Die Senioren von heute definieren sich nicht mehr über das Lebensalter, sondern über ihre psychische Verfassung, über ihre Lebenseinstellung und über ihr Konsumverhalten. Hier wachsen unterschiedliche Verbrauchergruppen bei den über 50-Jährigen heran, über die Marketingexperten Bescheid wissen müssen, wenn sie seniorengerechte Produkte anbieten und adäquat bewerben und damit das Marktpotenzial der heutigen Seniorengeneration erschließen wollen, oder wenn sie auch nur im Dialog mit der Zielgruppe 50+ bleiben wollen.

Während der Studie wurden mit Hilfe einer Clusteranalyse auf repräsentativer Basis sechs verschiedene Seniorentypen identifiziert, die sich in ihren Einstellungen und in ihrem Konsumverhalten voneinander unterscheiden.

#### **Typ 1(22%):**

Die anspruchsvollen Konsumfreudigen kommen in der heutigen Seniorenschaft am häufigsten vor: Sie haben Spaß am Ausschauen und Einkaufen und geben auch entsprechend Geld aus. Sie sind finanziell gut situiert und haben hohe Qualitätsansprüche.

**Typ 2(15%):**

Die wertkonservativen Genießer sind traditionsverbundene Senioren, die nach einem langen Arbeitsleben endlich ihren Alltag genießen wollen. Beim Einkauf und Konsum legen sie auch Wert auf Qualität; sind aber grundsätzlich eher sparsam und der Ansicht, dass preiswerte Produkte heute meist genau so gut sind wie teure.

**Typ 3(11%):**

Die ausgabebereiten Innovatoren lieben die Abwechslung, sind Neuem gegenüber aufgeschlossen und probieren gern neue Produkte aus. Auch sie legen großen Wert auf Qualität und geben dafür lieber etwas mehr Geld aus.

**Typ 4(11%):**

Die sparsamen Zurückgezogenen entsprechen am ehesten dem traditionellen Vorstellungsbild alternder Senioren, sind inzwischen aber die kleinste Personengruppe. Sie stehen Neuem eher ablehnend gegenüber, sind grundsätzlich sehr sparsam und kaufen generell preiswerte Produkte.

**Typ 5(19%):**

Die risikoscheuen Traditionalisten sind die konservativsten unter den Senioren. Sie sind sehr sicherheitsbewusst, kaufen lieber altbewährte Produkte und sind dabei sehr markentreu.

**Typ 6(22%):**

Die erlebnishungrigen Aktiven sind sehr unternehmungslustig, fühlen sich jung und fit und lieben die Abwechslung. Beim Einkauf sind sie aber sehr wählerisch und achten auf ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Diese Seniorentypen verdeutlichen, dass die Generation der heute über 50-Jährigen nicht mehr dem tradierten Seniorenbild von früher entspricht, differenziert betrachtet werden muss und zum Großteil jung, aktiv und konsumfreudig ist. Die aktuelle T.E.A.M. Studie «Die unterschätzte Generation» analysiert die Interessen, Wertvorstellungen, Konsumgewohnheiten und das Medienverhalten der heute über 50-Jährigen im Detail. Sie liefert damit wertvolle Grundlagen und Ansatzpunkte für seniorengerechte Produkte, Werbemaßnahmen und Marketingentscheidungen.

[www.t-e-a-m.de](http://www.t-e-a-m.de)

**Aufgabe 4.**

Anhand des gelesenen Textes markieren Sie die richtigen Aussagen.

1. Den Untersuchungen von Marketingfachleuten zufolge ...
  - A. wollen die heute 60-jährigen Konsumenten ihr Leben ruhig genießen.
  - B. wird die Anzahl von 60-jährigen Konsumenten, die jung und dynamisch bleiben, in der Zukunft weiter steigen.

- C. haben die Senioren heute keine Kaufkraft.
2. Laut der Studie «Die unterschätzte Generation» ...
- A. sind die Menschen über 50 im Vergleich zu früheren Generationen ganz anders geworden.
  - B. werden die Menschen über 50 immer bescheidener und sparsamer.
  - C. unterscheiden sich die modernen Menschen über 50 gar nicht von den bisherigen Kriegs- und Nachkriegsgenerationen.
3. Was die heute 60-jährigen Verbraucher betrifft, so
- A. sind für sie traditionelle Werte immer noch wichtig.
  - B. ändern sich ihre Wertvorstellungen und sind denen der jungen Generation immer mehr gleich.
  - C. sind ihnen die Wertvorstellungen der jungen Generation ganz fremd.
4. Die heute immer jünger werdenden Senioren sind
- A. nicht nach dem Alter, sondern immer mehr nach dem psychischen Zustand, der Lebensposition und dem Konsumverhalten zu unterteilen.
  - B. wie früher über Lebensalter zu definieren.
  - C. in ihren Einstellungen zum Kauf und Konsum gar nicht zu unterscheiden.
5. Unter Seniorentypen lässt sich ...
- A. die Hälfte von denen unterscheiden, die Vergnügen am Einkaufen finden.
  - B. ein Drittel von denen unterscheiden, die traditionelle Einkaufsvorstellungen haben.
  - C. knapp ein Viertel von denen unterscheiden, die sowohl Geld haben und anspruchsvoll sind, als auch dem Preis-Leistungsverhältnis Bedeutung beimessen und heikel sind.
6. Die Anbieter von Waren für Senioren ...
- A. brauchen gar nicht die über 50-jährigen Menschen als Verbrauchertypen zu studieren.
  - B. haben nicht zu übersehen, dass es mindestens einige Verbrauchertypen unter Senioren gibt.
  - C. müssen nur auf traditionelle Wertvorstellungen dieser Konsumentengruppe Rücksicht nehmen.

**Aufgabe 4.**

Welche Information aus dem Text ist für Sie am interessantesten? Begründen Sie Ihre Meinung. (mindestens 20 Sätze)

## Arbeitsblatt 7. Pfandhauskredite und Zinsen.

### Aufgabe 1.

Lesen Sie den Artikel. Setzen Sie die Wörter aus dem Kasten ein.

das Konto-Überziehen – das Pfand – Bonitätsprüfungen – das Finanzamt – Jahreszinssätze –  
Vertragslaufzeit – beleihen – Zinsen – versteigern – Unkostenvergütung – Finanznöte – kreditwürdig –  
boomen – Beträge – Standgebühren – konkurrenzlos – die Klientel – abholen – die Pfandsumme – das  
Beleihen – auslösen – der Verkaufswert – der Pfandkredit – verpfänden – der Ratenkredit

### Bei Pfandhauskrediten drohen heftige Zinsen

Von Berrit Gräber

Pfandhaus-Kredite sind eine unbürokratische, aber auch teure Möglichkeit, (1)\_\_\_\_\_ kurzfristig zu überbrücken. (2)\_\_\_\_\_ der rund 200 privaten Leihhausbetriebe bundesweit bringt vor allem Schmuck, Juwelen und Uhren vorbei, um schnell an Bares zu kommen. Etwa 94 Prozent der Gegenstände werden laut Zentralverband des Deutschen Pfandkreditgewerbes (ZDP) später wieder (3)\_\_\_\_\_ und gegen Bares (4)\_\_\_\_\_. Dafür hat der Kunde mindestens drei Monate Zeit.

Technische Geräte wie Laptops, Digitalkameras oder Stereoanlagen würden nicht gern angenommen, sagt Joachim Struck, ZDP-Vorsitzender. Elektronik sei rasch veraltet. Auch im Internet (5)\_\_\_\_\_ das Geschäft mit dem (6)\_\_\_\_\_: Ein Anbieter hat sich rein aufs (7)\_\_\_\_\_ von Wagen, Motorrädern und Lastern spezialisiert. Wer Preziosen bringt, bekommt meist 50 Prozent des (8)\_\_\_\_\_ angeboten. Fünfstellige (9)\_\_\_\_\_ seien mittlerweile keine Ausnahme mehr, berichtet Struck. Die Durchschnittssumme liege bei den ZDP-Mitgliedern jedoch nur bei 220 Euro.

Wertsachen (10)\_\_\_\_\_ gilt inzwischen als bequem und als Alternative zum (11)\_\_\_\_\_ oder zum (12)\_\_\_\_\_. Wer ins Leihhaus geht, macht keine Schulden. Und das Prinzip Geld gegen (13)\_\_\_\_\_ macht Gehaltsnachweise oder (14)\_\_\_\_\_ überflüssig. Zur Klientel gehöre vor allem der Mittelstand, so Struck. Freiberufler und Handwerker genauso wie Hausfrauen, Senioren oder (15)\_\_\_\_\_ Bürger. Ein Kleinkredit sei im Pfandhaus (16)\_\_\_\_\_ schnell zu bekommen, aber die Sache hat einen Haken: Er ist nicht gerade günstig, die Kosten können sich summieren. Die Leihhäuser werben damit, dass fürs Beleihen gerade mal ein Prozent (17)\_\_\_\_\_ im Monat anfällt plus (18)\_\_\_\_\_ für Schätzung, Lagerung und Versicherung. Nach Angaben Strucks muss der Kunde für einen 300-Euro-Kredit monatlich drei Euro Zinsen plus 6,50 Euro Vergütung zahlen. (19)\_\_\_\_\_: mindestens vier Monate.

Die meisten holen ihre Sachen aber erst sehr viel später ab, das kann durchaus ins Geld gehen. Wer am Anfang eines neuen Monats abholt, muss zudem für den vollen Monat bezahlen. Die Experten aber mahnen: ab 300 Euro aufwärts sind die Zinsen Verhandlungssache und nicht mehr gesetzlich vorgegeben. Für höhere Kredite fallen schnell Zinsen von 3,5 Prozent im Monat plus Unkostenvergütung an. Wer sein Auto (20)\_\_\_\_\_, muss zudem tägliche (21)\_\_\_\_\_ aufbringen. So können (22)\_\_\_\_\_ von bis zu 40 Prozent zustande kommen. Sie raten auch: Wer zum Pfandhaus geht, sollte vorher zudem Preise vergleichen, denn nicht jeder Betrieb beleihe gleich fair.

Und noch einen Tipp haben die Experten parat: Wer seine abgelieferten Schätze nicht schnell wieder auslösen kann, sollte darauf achten, wann sie vom Pfandhaus (23)\_\_\_\_\_ werden. Ein Mehrerlös zur (24)\_\_\_\_\_ steht dem Besitzer zu. Erst nach zwei Jahren verfällt dieser Anspruch an (25)\_\_\_\_\_.

**Aufgabe 2.**

Finden Sie im Artikel Argumente pro und contra Pfandhauskredite.

<b>pro</b>	<b>contra</b>



## **Arbeitsblatt 8.**

### **Factoring.**

#### **Aufgabe 1.**

Lesen Sie den Text Bestimmen Sie die logische Reihenfolge der Absätze. Begründen Sie Ihre Meinung.

#### **Factoring in Deutschland**

1. Trotz der Erfolge gab es auch Probleme. Anfang 2008 war die Unternehmensteuerreform in Kraft getreten, die zu einer Doppelbesteuerung von Factoring-Unternehmen geführt hatte. Seit der Reform mussten die Kunden 25 Prozent der Zinsen, die sie an einen Factoring-Anbieter oder eine Bank für einen Kredit zahlen, ihrem gewerblichen Gewinn zurechnen und versteuern. Auch der Faktor musste auf seine Refinanzierungskosten Gewerbesteuer zahlen. Banken mussten das nicht. Sie unterlagen dem Gewerbesteuerprivileg.
2. "Diese Ungleichbehandlung führte zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber konventionellen Kreditgeschäften und benachteiligte gleichzeitig deutsche Factoring-Unternehmen gegenüber ausländischen Anbietern", sagt Alexander Moseschus, Geschäftsführer des Deutschen Factoring-Verbands. Diese Botschaft war inzwischen auch in der Politik angekommen. Die Fraktionen von CDU/CSU und SPD hatten bereits einen Änderungsantrag gestellt. Danach erhielten die Factoring-Anbieter die gleichen Steuervorteile wie Banken, wenn sie im Gegenzug zustimmen, sich künftig von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht überwachen zu lassen. Moseschus kann mit dieser Regelung leben, zumal die Aufsicht nicht so streng ausfallen soll wie bei den Banken. "Wer in einem derart großen Markt aktiv ist, sollte eine Finanzaufsicht light nicht scheuen", sagt er.
3. Factoring wird in Deutschland vor allem von mittelständischen Unternehmen aus Industrie, Großhandel und Dienstleistungssektor genutzt, die mehr als 30 Branchen zuzurechnen sind. Der kumulierte Umsatz der Verbandsmitglieder ist im Verlauf der letzten zwei Jahrzehnte von 3,73 Mrd. Euro (1983) auf 30,16 Mrd. Euro im Jahr 2002 gestiegen. Nach Meinung des Deutschen Factoring-Verbandes gehört die Factoringbranche zu den Branchen, die auch in den nächsten Jahren ein erhebliches Wachstumspotential besitzen.
4. In Deutschland wird Factoring seit Ende der fünfziger Jahre des 20. Jahrhunderts angeboten. Im Juli 1974 haben eine Reihe führender Factoringanbieter den Deutschen Factoring-Verband e.V. gegründet. Nachdem in den Jahren 1977 und 1978 der Bundesgerichtshof durch zwei Grundsatzurteile die zunächst bestehende Rechtsunsicherheit beseitigt hat, nahm die wirtschaftliche Bedeutung des Factorings in Deutschland kontinuierlich zu.
5. Das hat sich in den letzten Jahren erwiesen. Namhafte Banken waren schwer angeschlagen, die Aktienkurse fuhren oft Achterbahn. Die Kreditkrise sorgte auf den Finanzmärkten für Katerstimmung. Die deutschen Factoring-Unternehmen blickten trotzdem optimistisch in die Zukunft. Auf der Marktseite eröffneten sich neue Perspektiven, denn die Banken, die nun selbst mit Liquiditätsengpässen zu kämpfen hatten, geizten mit Krediten und verlangten höhere Zinsen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, die nicht über eine erstklassige Bonität verfügten, wurden davon in Mitleidenschaft gezogen. Die Firmen auf der Suche nach Alternativen zum Bankkredit mussten verstärkt bei Factoring-Anbietern landen. Und die Ergebnisse ließen auf sich nicht warten. Noch ist die Marktdurchdringung gering, doch Factoring expandiert stetig. Die rund 120 Factoring-Anbieter in Deutschland wachsen seit Jahren zweistellig. 2008 haben sie Forderungen im Wert von mehr 100 Mrd. Euro angekauft.

