



17.05.2005

ARTIKEL KOMMENTIEREN

Unternehmen

Kollektiv wachsam

von CORNELIUS WELP

Wie Unternehmen Warnsignale früh erkennen und effektiv reagieren können.

- Drucken
- Versenden
- Artikel merken
- Kommentieren

Empfehlen

0

ZU DIESEM ARTIKEL

WIRTSCHAFTSHOCHSCHULE



LSE-Chief tritt wegen Libyen-Spenden zurück

CEBIT



Was Firmen von Facebook lernen können

BASEL III



NordLB kommt ohne frisches Kapital aus

Im September 2004 startete der Pharmakonzern Merck die größte Rückrufaktion für ein rezeptpflichtiges Medikament, die es je gab. Das Unternehmen nahm das Präparat Vioxx vom Markt, das seit 1999 mehr als 80 Millionen Patienten gegen rheumatische Schmerzen eingenommen hatten. Schon im Jahr 2000 hatte jedoch das „New England Journal of Medicine“ die Ergebnisse eines Versuchs veröffentlicht. Sie zeigten, dass bei Patienten, die Vioxx einnahmen, die Wahrscheinlichkeit, einen Herzinfarkt oder einen Schlaganfall zu erleiden, viermal so hoch war wie bei denen, die das konkurrierende Naproxen bekamen. Merck ließ das Medikament vier weitere Jahre auf dem Markt, obwohl sich die Hinweise verdichteten, dass die Einnahme gefährlich war. Erst als Merck 2004 testete, ob Vioxx sich zur Behandlung einer anderen Krankheit eignete, entschloss sich das Unternehmen, das Mittel vom Markt zu nehmen: Ein externes Gremium hatte dies empfohlen, weil Patienten, die mit Vioxx behandelt wurden, ein doppelt so hohes Risiko hätten, einen Herzinfarkt oder einen Schlaganfall zu erleiden, wie die Kontrollgruppe, die ein Placebo erhielt.

Die Rücknahme von Vioxx durch Merck ist ein typisches Beispiel dafür, wie sich unternehmerische Katastrophen innerhalb einer längeren Inkubationszeit entwickeln. Irrtümer und Warnsignale häufen sich, ihre gravierende Bedeutung wird jedoch oft erst erkannt, wenn es zu spät ist. Unternehmen müssen deshalb die Fähigkeit entwickeln, solche Anzeichen möglichst früh richtig zu deuten und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Lassen sich unternehmerische Katastrophen vorhersehen? Die Antwort lautet erstaunlicherweise ja. Katastrophen entwickeln sich in langen Inkubationszeiten, in denen wichtige Warnsignale nicht bemerkt werden. Und zwar wegen irriger Annahmen derer, denen sie hätten auffallen können, wegen eines kulturell bedingten Rückstands der Sicherheitsvorkehrungen oder weil unter den Betroffenen eine Abneigung herrscht, Ereignisse zur Kenntnis zu nehmen, die auf einen katastrophalen Ausgang hindeuteten.

Drei Arten von Informationsproblemen sind dafür verantwortlich, dass Signale oft ignoriert oder nicht ernst genommen werden:

Signale werden nicht als Warnungen gedeutet, weil sie nicht mit den im Unternehmen vorherrschenden Überzeugungen übereinstimmen: In den Neunzigerjahren etablierte sich Enron als ein Online-Unternehmen, das Verträge über Energieprodukte kaufte und verkaufte. Das Unternehmen war überzeugt, dass es Zugang zu erheblichen Kreditlinien benötigt, um starke Gewinnschwankungen, die sich auf seine Bonität ausgewirkt hätten, verhindern zu können. Da es schwierig war, Anleger zu finden, die bereit waren, ihr Geld in Enron-Vermögenswerte zu investieren, begann Enron, Vermögenswerte zu verkaufen – nicht an unabhängige Dritte, sondern an „angeschlossene, aber nicht zum Konzern gehörende Unternehmen“. Die Unternehmen kamen nicht in den Abschlüssen von Enron vor, waren dem Konzern aber so eng verbunden, dass Enron ihre Bestände seinen eigenen Aktiva zurechnete. Als Warnsignale hinsichtlich dieser fragwürdigen Methoden auftauchten, war der Aufsichtsrat nicht weiter beunruhigt, weil er darin normale Geschäftspraktiken sah. Am Schluss gestattete der Board es ausdrücklich, 27 Milliarden Dollar, fast die Hälfte der gesamten Aktiva, aus der Bilanz herauszunehmen, wodurch sich Abstieg und schließlich Zusammenbruch des Energiegiganten beschleunigte.

Warnsignale werden zur Kenntnis genommen, aber die

TOP-THEMEN

- Apple
- Google
- Energieversorger
- Deutsche Bahn
- Banken

ANZEIGE



SCHLAGZEILEN

RSS

- 03:29 Uhr **Neonazis und Verfassungsschutz** Claudia Roth fordert ein klares Signal
- 00:02 Uhr **Musik im Netz** Google Music knöpft sich iTunes vor
- 16.11.11 **Energiebörse EEX** Rösler will fossile Kraftwerke an AKW-Standorten errichten
- 16.11.11 **Chipausrüster** Applied Materials legt zu, aber freut sich nicht

alle Meldungen

MEIST GELESEN

BEST BEWERTETE

- Stevia** Der fast perfekte Süßstoff
- Uni-Ranking** Die kompletten Siegerlisten aller empfohlenen Hochschulen
- Konjunktur** Die Achillesferse der Industriemacht China
- Neuer Wohlstand** Brasiliens Konsumrausch stützt den Boom
- Insider-Aktien** Kaufen, wenn die Chefs zugreifen

ANZEIGE

experteer.de
Sie verdienen mehr.

Exklusive Stellen ab 60.000 €
Diskret zu 10.000 Headhuntern

JETZT ANMELDEN →

Video-News

Neue griechische Regierung gewinnt Vertrauensvotum

Die Abstimmung sollte als symbolischer Akt die politische Handlungsfähigkeit des Kabinetts belegen.

Inklusive Doppel-Flatrate zum Surfen und Telefonieren.

Festplattenrekorder für 0,-€*

utschrift sichen! +
Erleben, was verbindet.
T

Zuständigen reagieren nicht darauf: Im Februar 1995 ging eine der ältesten Handelsbanken Englands infolge eines Verlustes in Höhe von einer Milliarde Dollar durch unautorisierte Wertpapiergeschäfte in Konkurs. Der Bericht der Bank of England über den Zusammenbruch der Barings Bank kam zu dem Schluss, es seien „verschiedene Warnsignale vorhanden“ gewesen. „Mitarbeiter in verschiedenen Abteilungen“ hätten es jedoch versäumt, „die erkannten Probleme anzugehen“. Schon Mitte 1994 hatte Baring Futures Singapore (BFS) eine Innenrevision durchgeführt. Der Bericht an das Management der Bank bezeichnete es als unbefriedigend, dass Nick Leeson sowohl für den Handel als auch für die Administration zuständig sei. Man empfahl, beide Funktionen zu trennen, was aber nicht geschah. Im Januar 1995 machte die Simex (Singapore International Monetary Exchange), die Börse von Singapur, BSF auf einen möglichen Verstoß gegen ihre Vorschriften aufmerksam. Dennoch wurden keine Untersuchungen eingeleitet. Barings in London finanzierte weiter die Börsengeschäfte von BSF, und das Topmanagement erfüllte prompt und ohne Rückfrage alle Anforderungen, selbst als immer höhere Summen benötigt wurden und Informationen weiter ausblieben. Die Spekulationsverluste explodierten, und im März 1995 wurde die insolvente Bank zum symbolischen Preis von einem Pfund Sterling verkauft.

Gruppen verfügen über Teilinformationen und Teilinterpretationen, überblicken aber nicht das Ganze. Im August 2000 verkündete Bridgestone/Firestone den Rückruf von mehr als 6,5 Millionen überwiegend an Ford Explorern montierten Reifen, weil es zu Unfällen durch plötzliches Abschälen des Profils gekommen war. Bereits Mitte 1998 hatte eine Versicherungsgesellschaft die US-Verkehrssicherheitsbehörde NHTSA über Profilablösungen bei Firestone-ATX-Reifen informiert. Im selben Jahr erfuhr Ford von Problemen durch Profilablösung bei Firestone-Reifen an Explorern in Venezuela, und 1999 tauschte Ford die Reifen von nach Saudi-Arabien gelieferten Explorern aus, ebenfalls wegen Profilablösungen. Ford und Firestone beschuldigten sich im weiteren Verlauf gegenseitig, während sich die Berichte über Probleme mit den Reifen häuften. Im Mai 2000 startete die NHTSA eine Untersuchung. Drei Monate später erklärte sich Firestone zu dem Rückruf bereit.

Unternehmen können ihre Wachsamkeit erhöhen. Mitarbeiter sollten sich bewusst sein, dass sie Urteile oft auf Grund verzerrt wahrgenommener Informationen fällen. So kann die Wahrnehmung eines Risikos dadurch beeinflusst werden, wie eine Situation dargestellt wird. Werden etwa einem Manager mehrere Möglichkeiten als potenzielle Gewinnchancen präsentiert, wird er sich für die mit dem geringeren Risiko und der sichereren Chance entscheiden. Werden dieselben Möglichkeiten als potenzielle Verluste dargestellt, wird sich der Manager für eine riskantere Möglichkeit entscheiden, um den Verlust möglichst gering zu halten. Die Forschung hat bei Wirtschaftsführern auch andere Arten von Vorurteilen bei der Interpretation von Informationen festgestellt: Sie bevorzugen Informationen, die ihre Handlungen und Fähigkeiten bestätigen, sie tendieren dazu, ihr eigenes Urteilsvermögen zu überschätzen, und sie neigen zu unrealistischem Optimismus.

Wenn ein Projekt sehr schlecht läuft und bei objektiver Betrachtung eigentlich nur die Möglichkeit bleibt, es zu beenden, bestehen viele Manager trotzdem auf einer Fortsetzung und schießen oft sogar noch Ressourcen nach. Stellen Fakten die Durchführbarkeit eines Projekts infrage, finden Manager oft einen Weg, die Informationen zu diskreditieren. Sind die Informationen mehrdeutig, suchen sie sich nur die positiven heraus, um das Projekt fortsetzen zu können. Beharrlichkeit assoziiert man schließlich allgemein mit einer starken Führungspersönlichkeit, die „weiß, was sie will“, und Rückzug wird oft als Zeichen von Schwäche ausgelegt. Wie können Führungskräfte feststellen, wo die Grenze zwischen Entschlossenheit und Verbohrtheit liegt? Folgende Fragen können helfen: Fällt es mir schwer zu definieren, was einen Misserfolg darstellen würde? Würde das Scheitern des Projekts mein Bild von mir als Manager von Grund auf verändern? Würde ich erst heute diese Stelle antreten und von diesem Projekt erfahren, würde ich dann versuchen, es zu stoppen?

Auf der Gruppenebene kann die Fähigkeit der Gruppe, riskante Entscheidungen zu treffen, durch Gruppendenken und Gruppenpolarisierung beeinträchtigt werden. Gruppendenken liegt dann vor, wenn einzelne Mitglieder Informationen zurückhalten oder verharmlosen, um den Zusammenhalt der Gruppe nicht zu gefährden. Die Gruppe überschätzt ihre Fähigkeiten, verschließt sich widersprüchlichen Informationen und wendet Druck an, um ihre Konformität zu wahren. Zu Gruppenpolarisierung kommt es dann, wenn eine Gruppe

[weitere Videos](#)

Die wichtigsten Deals der Flugzeugbauer

Ob Airbus-Jet oder Boeing-Flieger auf der diesjährigen Dubai Airshow sahen die Flugzeugbauer neue Rekordaufträge ab...



[weitere Fotostrecken](#)

BLOGS



St. Pauli-Anleihe läuft besser als erwartet

Nach nicht einmal einer Woche hat der FC St. Pauli mit einer Anleihe drei Millionen Euro eingenommen, da dürften viele andere Clubs neidisch werden. Als die Ausgabe einer Anleihe des FC St. Pauli startete, habe ich mich noch über den Countdown auf der Webseite amüsiert, denn in der von Oliver Voß

DAS AKTUELLE HEFT



WirtschaftsWoche 46 vom 14.11.2011

Titelstory: Wer die Backen zu stark aufbläst. Dumm gelaufen. Wie Familienunternehmer ihr Milliarden-Erbe verspielen.

[Inhalt](#) [Abo](#) [eMagazin](#)

kollektiv eine Entscheidung trifft, die riskanter ist als das, was jedes Mitglied für sich allein getan hätte.

Um diese Tendenzen zu überwinden, sollte der Leiter seine Präferenzen nicht bekannt geben und eine Atmosphäre schaffen, die den Austausch unterschiedlicher Ansichten fördert. Um ihren Horizont zu erweitern, sollte die Gruppe sich aktiv um Informationen von externen Experten bemühen, darunter auch solche, die die Grundannahmen der Gruppe infrage stellen. Die Gruppe sollte sich in Untergruppen aufteilen, die unter verschiedenen Prämissen dasselbe Problem diskutieren. Ein Mitglied könnte den Advocatus Diaboli spielen und fehlende Informationen, zweifelhafte Voraussetzungen und fehlerhafte Argumente thematisieren.

Die Unternehmen selbst brauchen eine Informationskultur, die gewährleistet, dass Fehlentwicklungen schon im Ansatz erkannt und korrigiert werden. Untersuchungen in Unternehmen und Einrichtungen, von denen hohe Zuverlässigkeit erwartet wird (etwa atomgetriebene Flugzeugträger oder Notaufnahmen in Krankenhäusern), zeigen, dass diese sich an fünf Vorgaben halten: Sie rechnen ständig mit der Möglichkeit von Störfällen und verlangen deshalb Berichte über jede Störung, analysieren Beinahe-Unfälle und achten darauf, dass sich keine Selbstgefälligkeit breit macht. Sie versuchen, sich ein vollständiges, nuanciertes Bild von jeder schwierigen Situation zu machen. Sie achten darauf, was an vorderster Front abläuft, damit Abweichungen vom normalen Verlauf so früh entdeckt werden, dass die Störung begrenzt und behoben werden kann. Sie entwickeln Verfahren zur Entdeckung, Eindämmung und Behebung von Fehlern und erwarten Flexibilität. Schließlich übertragen sie die Entscheidungsbefugnis auf die Mitarbeiter, die über die größte Erfahrung verfügen, ungeachtet ihres Ranges.

Eine Informationskultur der Wachsamkeit besteht letztlich aus fortgesetzten Gesprächen über Sicherheit und Risiken, unterstützt durch die erforderliche Fantasie und den politischen Willen zum Handeln. Wo ein klares Bewusstsein dafür herrscht, dass gravierende Fehler eine konkrete Bedrohung darstellen, wird man sich anbahnende Fehlentwicklungen entschlossen aufspüren und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten. Der Preis der Wachsamkeit ist allerdings ein ständiges Unbehagen. Andrew Grove von Intel hat es so formuliert: „Nur die Paranoiden überleben.“

cw.choo@utoronto.ca

Copyright © Massachusetts Institute of Technology, 2005

All Rights reserved. www.sloanreview.mit.edu

[Empfehlen](#)

0

Artikel bewerten

Schlagworte: Betriebswirtschaft Management

ANZEIGE

Das Tagesgeld der Bank of Scotland **2,7% auf Tagesgeld!**
aktuell **2,7 %** Zinsen
Jetzt kostenloses Konto bei der Bank of Scotland eröffnen und 30 € Startguthaben sichern!



Jetzt Katalog bestellen
Bestellen Sie den TUI Cruises Katalog mit allen Routen der Mein Schiff Flotte bis April 2013.

KOMMENTAR ABGEBEN

Bitte geben Sie den Code (inkl. Groß- und Kleinschreibung) rechts in das nebenstehende Feld ein.

o i v y 7 f

Kommentar abschicken

Original German text: Unternehmen : Kollektiv wachsam

Google Translate

Contribute a better translation

05/17/2005

collective vigilance

CORNELIUS from PUP

As companies recognize warning signs early and effectively react.

- Print
- Send
- Note item
- Comment on

In September 2004, the pharmaceutical company Merck, the largest recall began on a prescription medication that has ever existed. The company took the drug Vioxx from the market, which had occupied since 1999, more than 80 million patients with rheumatic pain. Already in 2000, however, had the "New England Journal of Medicine" published the results of an experiment. They showed that in patients taking the Vioxx, the likelihood of a heart attack or stroke suffer, was four times as high as among those who were given the competing naproxen. Merck gave the drug for four more years on the market, although the condensed notes that the use was dangerous. Only when Merck 2004, tested whether Vioxx for the treatment of another illness appropriated, the company decided to take the funds from the market: An external panel had recommended that, because patients who were treated with Vioxx, one had double the risk of suffering a heart attack or stroke, as the control group receiving a placebo.

The withdrawal of Vioxx by Merck is a typical example of how corporate disasters in developing a longer incubation period. Errors and warnings are piling up, their serious importance is often not detected until it's too late. Companies must therefore develop the ability to stop such signs as early as possible to correctly interpret and take appropriate action.

Corporate disasters can be predicted? The answer is surprisingly yes. Disasters develop in long incubation periods, in which important warning signs are not noticed. And because of erroneous assumptions of those to whom they might have noticed, because of a culturally induced backwardness of security or because there is a reluctance among victims to take note of events, pointing to a disastrous outcome.

Three types of information problems are responsible for ensuring that signals are often ignored or not taken seriously:

Signals are not interpreted as warnings, because they disagree with the prevailing beliefs in the company match: In the nineties, Enron has established itself as an online company, purchased the contracts on energy products and sold. The company was convinced that it requires access to substantial lines of credit in order to prevent excessive fluctuations in earnings, which had an impact on its creditworthiness, can. Since it was difficult to find investors who were willing to invest their money in Enron assets, Enron began to sell assets - not to unrelated third parties, but to "connected, but not belonging to a group company." The company did not appear in the financial statements of Enron were, but the company so closely connected that imputing their Enron stocks its own assets. Emerged as a warning regarding these questionable methods, the Board was not concerned because he saw it as normal business practices. At the end, the Board expressly permitted, \$ 27 billion, almost half of total assets, remove it from the balance sheet, which accelerated decline and eventually collapse of energy giant.

Warning signs are noted, but the people responsible do not respond: In February 1995, one of England's oldest merchant banks was due to a loss in the amount of one billion dollars through unauthorized securities transactions in bankruptcy. The report of the Bank of England over the collapse of Barings Bank came to the conclusion that there were "various warning signs exist" was. "Employees in different departments," it would have failed to "address the problems identified." As early as mid-1994, Baring Futures Singapore (BFS) conducted an internal audit. The report called on the Bank dasManagement it unsatisfactory that

TOP TOPICS

- Apple
- Google
- Utilities
- German railway
- Banks

ANZEIGE



HEADLINES

RSS

- 03:29 clock **Neo-Nazis and constitutional** Claudia Roth calls for a clear signal
- 00:02 clock **Music on the** Google Music buttoned in front iTunes
- 16:11:11 **Energy exchange** Rösler wants to build fossil fuel power plants to nuclear power plants
- 16:11:11 **Chip equipment supplier** Materials to places, but is not happy

all messages

MOST READ

BEST RATED

1. **The sweetener almost perfect**
2. **University** The complete winners' list of all recommended universities
3. **The Achilles heel of industrial power in China**
4. **New Brazil's consumer boom boom** supports the
5. **Insider Buy** when accessing the Chiefs

ANZEIGE

Video

New Greek government wins confidence vote

The vote was designed to demonstrate the political ability to act as a symbolic act of the Cabinet.

FOR THIS ARTICLE

BUSINESS COLLEGE



LSE chief resigns over Libya donations

CEBIT



What companies can learn from Facebook

BASEL III



NordLB does not need fresh capital

Nick Leeson responsible for both the commercial as well as the administration was. Were recommended to separate the two functions, which did not happen. In January 1995, made the Simex (Singapore International Monetary Exchange), the Stock Exchange of Singapore, BSF attention to a possible violation of its provisions. However, no investigations were initiated. Barings in London continue to fulfill the exchange transactions financed by BSF, and the top management promptly and without question all the requirements needed even when increasing amounts of money have failed to do and see. The speculation exploded losses, and in March 1995, the insolvent bank for the symbolic price of one pound sterling sold.

Groups have a look on partial information and partial interpretations, but not the whole. In August 2000, announced Bridgestone / Firestone recall of more than 6.5 million tires mounted mainly on Ford Explorers, was because it came to accidents caused by sudden peeling of the profile. As early as mid-1998 had informed the insurance company, the U.S. Transportation Security Administration NHTSA about profile commutations at Firestone ATX tires. That same year, Ford learned of problems with profile replacement for Firestone tires on Explorers in Venezuela, and 1999, Ford replaced the tires delivered to Saudi Arabia from explorers, also due to profile commutations. Ford and Firestone blamed each other in the course of each other, while the accumulated reports of problems with the tires. In May 2000, the NHTSA began an investigation. Three months later, said Firestone ready for the recall.

Companies can increase their vigilance. Employees should be aware that they make judgments often distorted because of perceived information. Thus, the perception of risk are influenced by how a situation is presented. Are several possibilities as a manager as a potential profit opportunities presented, he will opt for the lower risk and safer opportunity. If the same opportunities as potential losses, the manager will choose a riskier way to keep the loss to a minimum. The research has identified as industry leaders, other types of prejudice in the interpretation of information: they prefer information to confirm their actions and abilities, they tend to overestimate their own discernment, and they tend to unrealistic optimism.

If a project is going very badly and, viewed objectively, actually the only possibility remains, there are too many managers still finishing on a continuing and often shoot for even more resources. Put the facts into question the feasibility of a project, managers often find a way to discredit the information. If the information is ambiguous, they try to find the positive out to be able to continue the project. Perseverance is finally generally associated with a strong leader who "knows what she wants," and withdrawal is often interpreted as a sign of weakness. How can executives determine where the boundaries lie between determination and stubbornness? Can help the following questions: Does it to me hard to define what would constitute a failure? Would the failure of the project changed my image of myself as a manager from the ground up? I would only get into this place today and learn about this project, I would try to stop it?

At the group level, the ability of the group to make risky decisions are affected by groupthink and group polarization. Groupthink is present when withhold information or belittle individual members in order not to endanger the cohesion of the group. The group overestimated their abilities, it closes conflicting information and applies pressure to maintain their compliance. To group polarization occurs when a group collectively makes a decision, which is more risky than what each member would have done on their own.

To overcome these tendencies, the leader should not reveal his preferences and create an atmosphere that promotes the exchange of different views. To broaden their horizons, the group should actively seek to provide information from external experts, including those that questioned the basic assumptions of the group. The group should be split into sub-groups to discuss various premises under the same problem. A member could play devil's advocate and deal with missing information, questionable conditions and faulty arguments.

The companies themselves need information culture that ensures that undesirable developments in the approach already be detected and corrected. Research in companies and institutions, of which high reliability is required (such as nuclear-powered aircraft carrier or emergency rooms in hospitals), show that these adhere to five principles: They reckon constantly with the possibility of accidents and therefore require reports of any incident that analyze nearly accidents and ensure that there is no complacency on the rise. You try to get a complete and nuanced

[more videos](#)

Deals of the major aircraft manufacturers

Whether Boeing or Airbus jet-plane at this year's Dubai Airshow the aircraft manufacturer new scoops record orders



[more photo galleries](#)

BLOGS



St. Pauli bond going better than expected

After less than a week, the FC St. Pauli with a three million euro bond issue has taken, since many would be envious of other clubs. Started as issuing a bond of FC St. Pauli, I've still amused at the countdown on the advertising side, because in the Oliver Voss

THE CURRENT ISSUE



WirtschaftsWoche 46,
14/11/2011

Cover Story: Who's cheeks inflate too much. Shit happens. As family businesses lose billions of their heritage.

[Content](#) [Subscription](#) [eMagazine](#)

picture of every difficult situation. Make sure what is going on the front line, so that deviations from the normal course of discovery so early that the disorder may be limited and fixed. They develop methods to detect, contain and correct errors and expect flexibility. Finally, they transferred the power to decide on the employees who have the most experience, regardless of rank.

An information culture of vigilance is ultimately from continuing talks on security and risks, supported by the necessary imagination and political will to act. Where there is a clear awareness that constitute a concrete threat of serious errors, it will detect impending failures and decided to take appropriate countermeasures. The price of vigilance, however, is a constant discomfort. Andrew Grove of Intel has it this way: "Only the paranoid survive."

cw.choo @ utoronto.ca



Copyright © Massachusetts Institute of Technology, 2005

All rights reserved. www.sloanreview.mit.edu

0





Tags: Business management Management

ANZEIGE

 <p>Das Beste aus der Cloud Microsoft® Office 365: jetzt die beliebtesten Produktivitäts- und Zusammenarbeits-Tools testen.</p>	 <p>Der Jeep. Grand Cherokee Nichts ist besser als das Original. Jetzt ab 42.300,- Euro.</p>
--	--

<p>SUBSCRIPTION AND READER SERVICES</p>  <p>Benefits of a subscription to use</p>	<p>EMAGAZINE</p>  <p>Every Saturday the whole magazine for download</p>	<p>SHOP</p>  <p>Books, multimedia, wine, art and much more</p>	<p>ANZEIGE</p>  <p>Handelsblatt First für das iPad</p>	<p>NEWSLETTER</p>  <p>Exclusive for your mailbox</p>
--	---	--	---	--

ANZEIGE

 <p>Kreuzfahrt gesichert. Wie die Grubers eine traumhafte Schiffsreise nach St. Petersburg erleben. Wie sehen Sie hier:</p>  <p>Pflegefall absichern! Pflegebedürftige in Dt.: 2.3 Mio.-Kosten: ca. 3.500€ mtl.-LÖSUNG: ab 29€ absichern (bis 70J)</p>	 <p>100% Tempranillo 6 Flaschen 2007er Viña Rodriguez + 4 hochwertige Spiegelau-Gläser gratis: statt 72,30€ nur 39€</p>  <p>Ihre Rente ist sicher! Bei hohen Renditechancen, echter Garantie und enormer Flexibilität - gibt's nicht? Doch!</p>
--	---

You are here: Home » Business

up

- Home
- Business
- Finances
- Policy
- Success
- Technology
- Banks
- Service
- Energy
- Industry
- IT
- Trade
- Insurer
- Middle class
- Car

© 2011 Handelsblatt GmbH - a subsidiary of Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG
 Publishing Services for Marketing: iqdigital.de (Media) | publishing services for content: Content Sales Center | Site Map | Online Archive
 Implementation and hosting of financial market information: vwd Vereinigte Economic Services Ltd | Quotes delayed: 15 mins German Stock Exchange, Nasdaq and NYSE 20 minutes
 Not guarantee the accuracy of the information. Please note the following Terms of Use, the Privacy Policy and Legal Notice.
 WirtschaftsWoche is a member of the VDZ

Terms of Use Imprint Privacy Policy Advertising Online Advertising-Print Archives Contact