

Die Stunde der Scharlatane

Horrende Rechnungen für miese Psychotricks - wie können Manager sich vor den Methoden dubioser Karriereberater schützen?

Rico will auch mal gestreichelt werden. Der Grauwolf drängelt an Filou vorbei und stupst Tanja Askani fordernd die Schnauze in die Rippen. Ein Fehler. Blitzschnell ist Filou, der Alphawolf, über ihm und beißt den Rivalen weg. "Eine reine Erziehungsmaßnahme", ruft Askani fröhlich über das Jaulen und Knurren hinweg, "der hat keinen Kratzer."

Die Falknerin im Wildpark Lüneburger Heide hat das Rudel mit der Flasche großgezogen und balgt sich mit den 50 Kilo schweren Wölfen, als wären es ein paar Beagles. Es nieselt. Der Wind jagt graue Wolkenfetzen über den Himmel und sorgt für eine angemessen dramatische Kulisse, während Rico und Konsorten die langen Zähne fletschen.

Vor den dicken Stahlmaschen des Gehegezauns steht der Diplomingenieur Rainer Lessing und sagt, dass die Parallelen zum Menschen im Allgemeinen frappierend seien und zum Manager im Besonderen. Zum Beispiel das Wolfsheulen: "Es dient der Verteidigung oder dem Kampf um die Position im Rudel - wie bei uns das E-Mail-Schreiben."

Die Wölfe haben es Lessing angetan, und diese Faszination will er, für 950 Euro pro Person, weitergeben an die Teilnehmer des Wolfs-Workshops, darunter Führungskräfte der Lufthansa und des Heine-Versands. Lessing redet von "Führen mit lächelnder List", von "Heartleadership" und davon, dass der Omega-Wolf im Keller der Rudel-Hierarchie "eine ganz wichtige Funktion als Blitzableiter im Rudel hat". Es ist wie mentales Fingerfood: Überall mal kurz reindippen. Über allem heulen die Wölfe, "von deren sozialer Intelligenz wir viel lernen können".

Lessing arbeitet als Unternehmensberater und Executive Coach. Er bewegt sich auf einem Markt, der in Deutschland vor 20 Jahren im Topmanagement startete. Der klassische Coach fungiert dabei im Zweiergespräch als neutraler Berater und Sparringspartner für Führungskräfte und gibt Anleitungen zur Selbstreflexion. Mittlerweile ist Coaching auch im Mittelmanagement angekommen; die grassierende Sehnsucht nach Lebenshilfe und Ich-Engineering hat den Markt explodieren lassen.

Doch weil die meisten Coachs so wie Lessing zusätzlich Seminare anbieten, ist die Lage recht verwirrend geworden. Workshops, Trainings, Fortbildungen, einzeln oder in Gruppen - alles segelt unter der Coaching-Flagge. Besonders Tiere sind gerade tierisch gefragt: Ob Führen lernen mit Haien oder Pferdekuscheln - die Managerwelt stürzt sich auf die Fauna. "Ganz schön peinlich,

was einige da anbieten", sagt Lessing ohne jede Selbstironie.

Der Begriff "Coach" ist nicht geschützt, jeder kann das Zauberwort auf seine Visitenkarte drucken. Es gibt Glückscoachs, Hypnose-, Astro- und Tantracoachs, Shamanic Selling (Verkaufen mit dem Unterbewusstsein), Bachblüten- oder Kinesiologie-Coaching ("der feinstoffliche Mensch") und Berater, die Karrierewege anhand von Schädelformen ablesen. Die Branche hat ein Problem: Psychomethoden, versteckte Sektenanhänger, Abzocker und Scharlatane aller Couleur bringen das an sich sinnvolle Werkzeug Coaching zunehmend in Misskredit. Da wird zu Gratis-Vorgesprächen geladen (und anschließend eine Rechnung über Hunderte Euro gestellt), Konkurrenten werden mit Verleumdungen überzogen, es werden Frauen zum Ausplaudern intimer Details vor der Gruppe gezwungen oder schwere psychische Störungen bewusst ignoriert, um den solventen Klienten nur ja nicht zu verlieren.

Wie viel Scharlatanerie verbirgt sich also hinter den distinguierten Damen und Herren? Welchen Schaden richtet schlechtes Coaching an? Und woran erkennt man seriöse Karriereberater?

Die Branche, die jedes Jahr Hunderte Millionen Euro umsetzt, läßt mit ihrem

Wirrwarr an Qualitätsstandards zum Missbrauch geradezu ein. manager magazin hat die Untiefen der Szene ausgelotet, ihre Mechanismen und Fronten, Player und Blender.

Evelyn Bender* sitzt auf einem Bürostuhl und erzählt von ihrem Problem mit einer jüngeren Vorgesetzten. Es ist eine Übung im Rahmen der 5000 Euro teuren Coaching-Ausbildung, die die Qualitätsbeauftragte eines Medizintechnikunternehmens gebucht hat. Ohne dass Bender weiß, warum, geht es plötzlich nicht mehr um ihre Chefin, sondern um sie selbst. Die Gruppe diskutiert ausführlich, ob sie eher "spröde Jungfrau" oder doch "Sexbestie" sei. Als Bender sich empört, heißt es nur: "Die Wahrheiten, die wir am meisten fürchten, helfen uns am meisten." Um ihre "negativen Wesensmerkmale" zu korrigieren, bekommt Bender drei Aufgaben: eine Woche nicht schreiben, einen Baum pflanzen, ein "Erdungsritual" praktizieren. Bender bricht die Ausbildung ab.

Obwohl sich Coaching ausdrücklich von der Psychotherapie abgrenzt, sind deren Methoden unter Coachs weit verbreitet, was die Abgrenzung zur Esoterikszene nicht gerade leichter macht. "In den USA ist Coaching in den Firmen aus dem Führungskontext entstanden", sagt Thomas Bachmann vom Berliner Coaching-Institut Artop, "in Deutschland kam es eher aus der Therapie- und Supervisionsszene in die Firmen." Als zudem 1998 das Psychotherapeutengesetz strengere formale Kriterien für Psychotherapeuten festlegte, wechselten viele von ihnen ins Coaching. So mancher bescheinigt einem Klienten, der sich beruflich beraten lassen will, dann mal eben eine Depression - denn deren Behandlung zahlt die Krankenkasse. Solche kleinen Trickserien sind keine Seltenheit, denn auf dem Markt wird erbittert gekämpft. "Was an negativen Fällen bekannt wird, ist nur die Spitze des Eisbergs", sagt Christopher Rauen, Vorsitzender des Deutschen Bundesverbands

Coaching (DBVC) und intimer Kenner der Szene.

Zwar ist Coaching für Manager kein Makel mehr, eher ein Statussymbol; 55 Prozent der Unternehmen setzen es laut einer Artop-Studie regelmäßig ein (siehe Grafik oben). Zugleich aber haben viele Firmen in den vergangenen Jahren ihre Trainingsprogramme radikal gestutzt - mit dem Effekt, dass frühere Trainer jetzt häufig als Coaches fungieren. Was damals Verkaufstraining hieß, nennt sich heute Sales Coaching.

In der Branche herrscht Wildwuchs. Rund 35 000 Coaches tummeln sich in Deutschland. "Nur jeder Zehnte davon", so Rauen, "ist ein kompetenter Business-Coach". Und nur ein Dutzend spielt in der Champions League wie die Münchenerin Dorothee Echter, die von ihren Klienten im Topmanagement 2500 Euro pro Sitzung verlangt, plus Reisekostenpauschale von 400 bis 600 Euro.

"Der riesige Rest lebt nur ganz selten allein vom Coaching", sagt Jörg Middendorf, der jedes Jahr eine Umfrage zur wirtschaftlichen Situation von Coaches veröffentlicht. Für zwei von drei Karriereberatern macht das Coaching nach der Umfrage von 2007 nur 30 Prozent oder weniger ihres Jahreseinkommens aus; der Großteil begleitet nicht mehr als 15 Coaching-Prozesse im Jahr.

Trotzdem wecken auch "normale Honorare" zwischen 200 und 600 Euro pro Sitzung Begehrlichkeiten. Die Zahl der Coaching-Ausbildungen ist in den vergangenen Jahren nach oben geschneilt (siehe Grafik links, u.). "Viele glauben: Ich mach' eine Ausbildung, und dann kommen die gut zahlenden Kunden fast von allein", sagt Middendorf, "aber die haben eine Ochsentour vor sich."

Mehr als 300 Anbieter drängen sich auf dem Ausbildungsmarkt, jeder mit eigenen Standards und Zertifikaten. "Nicht wenige Coaches leben nur von der Ausbildung anderer Coaches - damit lässt sich mehr Geld verdienen", sagt Roger Henrichs vom Hamburger Anbieter 2coach. "Kettenbriefsystem" nennt das der Soziologe Stefan Kühl sarkastisch,

der 2005 eine Studie veröffentlichte, die in der Szene für viel Wirbel sorgte.

Als sich Ines Bach* bei der Bielefelder Coaching Akademie zur Ausbildung anmeldete, erfuhr sie, dass für ein Zertifikat neben dem eigentlichen Kurs mehrere andere Einheiten wie "Beziehungstraining" oder "Geldtraining" zu absolvieren seien. Gesamtkosten: rund 13 000 Euro.

Die Akademie lehrt "contextuelles Coaching". Eine der Kernaussagen: "Glücklich sein ist eine Folge des Zulassens und Wählens, was ist." Als eine alleinerziehende Mutter sagte, Familie sei für sie das Wichtigste, kam die Antwort, so Bach: "Wohl kaum, sonst hättest du ja einen Mann." Mit einem alten Standpunkt erziele man keine neuen Ergebnisse, heißt es dazu aus der Akademie.

Im Forum der Akademie-Website äußerte sich Bach kritisch über die Ausbildung, woraufhin ihr beschieden wurde, sie möge das Forum weniger nutzen, ihre Beiträge seien "langweilig". Bach, die den "Seelenstriptease" und das "guruhafte Auftreten" der Ausbilder satt hatte, brach die Kurse empört ab.

Aus der Akademie hieß es auf Anfrage, man behalte sich vor, Forumsbeiträge, "die andere entwerfen", zu löschen. Mit ehemaligen Teilnehmern musste sich die Akademie bereits mehrfach vor Gericht auseinandersetzen "wegen der ungeregelten Marktsituation im Coaching", wobei sie die Mehrzahl der Prozesse gewann.

Fälle wie dieser demonstrieren ein strukturelles Problem des Marktes: Es fehlen einheitliche Qualitätsstandards. In Ländern wie Frankreich oder Großbritannien gibt es einen oder zwei Coaching-Verbände; in Deutschland sind es mehr als 20, und alle haben ihre eigenen Zertifikate. Man gönnt sich gegenseitig nicht die Butter auf dem Brot beziehungsweise den Klienten auf der Couch. "Viele Verbände dienen vor allem der Vermarktung, da geht es um persönliche und ökonomische Profilierung", sagt Jörg Fellermann, Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision, "der Professionalisierung der Branche dient das nicht". Seit vielen Jahren ringen die Organisationen um einheitliche Standards, Ergebnis: keins.

"Der Markt ist aus den Fugen geraten", so Soziologe Kühl, "längst übersteigt das Angebot die Nachfrage". Um in der schillernden Szene aufzufallen, braucht es immer schrillere Marketinggags. Dahinter steckt oft pseudowissenschaftlicher Humbug, auf den auch gestandene Manager hereinfallen.

Etwa das Namens-Coaching eines Bonner Anbieters: Ausgehend von der Kabbala, der jüdischen Zahlenmystik, wird jedem Buchstaben eines Namens eine "spezifische Energie" zugeordnet ("M" etwa steht unter anderem für "Zäsur und Neubeginn") und daraus werden dann Charakter und Karriereaussichten des Kandidaten ermittelt. Das funktioniert auch mit Firmennamen. Bei der Pleite von BenQ etwa, so heißt es auf der Website des Coaches, habe man "aus namenspsychologischer Sicht eklatante Hinweise gefunden, dass die Insolvenz geplant gewesen sein könnte".

Oder Astro-Coaching, bei dem die Kunden mithilfe der Sterne erfahren, was bei ihnen "energetisch so los ist". Ein Berliner Anbieter klärte seine Klientin darüber auf, dass der für alles Berufliche zuständige Saturn ("der Preuße unter den Planeten") gerade leider gar nicht gut stünde, weshalb sie sich besser auf ihr inneres Selbst konzentrieren und "Anforderungen von außen", etwa in Form geregelter Arbeit, konsequent meiden solle: "Erlaube dir, einfach mal nichts zu tun." Diese Phase zurückgezogener Selbstsuche dauere, so der Coach mit einem Mal überraschend konkret, "ungefähr bis September 2008".

Solche Fälle fallen noch unter die Rubrik "bizarr, aber harmlos". Inszenieren sich Coaches aber als allwissende Gurus, können ihre manipulativen Methoden echten Schaden anrichten. Anna Berger*, Dienststellenleiterin einer großen Hilfsorganisation, hat das erlebt, als sie Dr. Ulf Spahn* als Coach buchte. Spahn, der stets gut gekleidet auftrat und gern im Jaguar vorfuhr, horchte Bergers Mitarbeiter über Intimitäten wie sexuelle Vorlieben oder Alkoholkonsum aus: "Er spielte mit Zuckerbrot und Peitsche, brachte die Menschen dazu, sich seelisch nackt zu machen."

Die Informationen sammelte er heimlich in "Personalprofilen" und nutzte sie, um Mitarbeiter gegeneinander auszuspielen, sie bei Vorgesetzten anzuschwärzen (über Berger sagte er, sie eigne sich "eher als Sachbearbeiterin") und sich selbst für hierarchisch höher angesiedelte Aufträge zu empfehlen - mit saftigen Honoraren. So nahm Spahn für ein Jahr Beratung dreier Dienststellen happige 100 000 Euro. Inhaltlich sei dabei wenig herumgekommen, so Berger. Kritische Nachfragen bügelte Spahn mit dem Hinweis ab, er habe "keine Zeit, Nachhilfe für die Doofen zu geben". Schließlich begann er mit Berger eine private Beziehung - ein absolutes Tabu im Coaching.

Auch Beate Weber* lernte andere Seiten der diskreten Beratung kennen. Eigentlich wollte sie sich von Bernhard Juchniewicz nur einen Coach empfehlen lassen. Doch der Präsident der "European Coaching Association" (ECA) empfahl sich kurzerhand selbst. Es kam zu einem Vorgespräch, bei dem sich Juchniewicz auch eingehend nach Webers Sexleben erkundigte - obwohl

sie ein berufliches Anliegen hatte. Weber brach das Treffen ab; wenige Tage später erhielt sie eine Rechnung über gut 500 Euro. Ein mehrstündiges Einzelcoaching sei "stets eine kostenpflichtige Dienstleistung", so Juchniewicz. Jeder wisse doch auch, "dass er bezahlen muss, wenn er zum Arzt oder Anwalt geht". Und persönliche Details müssten "im Einzelfall" auch im beruflichen Kontext erfragt werden, "da viele ihre sexuellen Probleme auf den Job projizieren".

In der Branche sind Bernhard Juchniewicz und die ECA seit Jahren für ihr gewöhnungsbedürftiges Geschäftsgebaren bekannt, diverse Rechtsstreitigkeiten inklusive. So klagen Ex-ECAler, sie würden trotz schriftlicher Kündigung weiter als Mitglieder geführt und erhielten Beitragsmahnungen. "Nach ihrem Ausscheiden werden Mitglieder bis zum Ablauf der Mitgliedschaft am Jahresende geführt", sagt der Verbandspräsident dazu. Dass er Gerichtsprozesse "selbstbewusst" geführt habe, bestreitet Juchniewicz nicht: "Genauso gut könnten Sie einen Briefträger fragen, ob er noch nie vom Hund gebissen wurde."

Schon im Jahr 2000 beschrieb das Referat für Sekten- und Weltanschauungsfragen der Evangelischen Kirche im Rheinland Juchniewicz als "Vertreter der sich wissenschaftlich gebenden Psychoszene" und warnte vor der Gefahr "seelischer Abhängigkeit". Hartnäckig versuche Juchniewicz, der auf der ECA-Homepage unter anderem als Sexual- und Hypnotherapeut, Supervisor und Reiki-Meister firmiert, Ehepartner gleichzeitig mit dem Klienten zu coachen, oder rate auch mal zur Scheidung. Juchniewicz betont, der Ehepartner gehöre "aus systemischer Sicht" in bestimmten Konstellationen mit "zur Problemlösung". In einem anderen Fall wurden Anwälte aktiv, weil der ECA-Präsident einen Mann "gecoach" haben soll, der unter schweren Depressionen litt. Anstatt den "Klienten" an einen Arzt zu überweisen, soll Juchniewicz gegen die Schulmedizin gewettert und ihm geraten haben, seine Medikamente abzusetzen. Juchniewicz bestreitet den Vorfall und weist darauf hin, dass Coaches "nicht mit aktuell psychiatrisch akut erkrankten Menschen arbeiten". Alle seine Klienten versicherten ihm in der mündlichen Coaching-Vereinbarung, "dass sie psychisch gesund sind".

Auch bei der Kundenakquise wählt der studierte Pädagoge zuweilen unorthodoxe Wege. So tauscht er in seinem Düsseldorfer Lieblingsrestaurant auch mal Visitenkarten mit Tischnachbarn, die ihm ihre "beruflichen und privaten Sorgen erzählen". Unter dem Scharlatanerie-Syndrom im Coaching leiden auch die Unternehmen. Als "Horrorkabinett", in dem "sich jeder Friseur Coach nennen kann", beschreibt ein Personal die Lage. "Immer mehr Firmen reagieren darauf, indem sie eigene Qualitätsstandards für ihre Coaches definieren, da die Verbände das bisher nicht geschafft haben", sagt

Wolfgang Looss, der Grandseigneur des deutschen Business-Coachings.

Als eines der ersten deutschen Unternehmen hat die Bayer Schering Pharma AG schon 1998 - damals noch als Schering - einen "Coaching-Pool" eingerichtet. "Er besteht aus 20 bis 30 Coaches, die unsere Anforderungen erfüllen: Management-, Führungs- und Lebenserfahrung, nicht unter 40 Jahre, Methodenkompetenz", sagt Angelika von Alm, die das Programm betreut. Das Instrument wird strategisch eingesetzt, "um gezielt Kompetenzen zu entwickeln", etwa bei erstmaliger Übernahme von Führungsverantwortung. Alle Coaching-Anfragen werden über den Personalbereich gesteuert; der Erfolg wird überprüft. PricewaterhouseCoopers (PwC) hat vergangenes Jahr einen Coaching-Pool eingerichtet. Wer hineinwill, den unterziehen die Wirtschaftsprüfer einem harten Auswahlverfahren: Bewerbung mit Lebenslauf und Referenzen, Assessment-Center inklusive "Probecoachen", persönliches Gespräch. "Wir legen Wert auf fundierte Ausbildung, Universitätsabschluss und Business-Erfahrung", sagt Marion Lörler, Leiterin der Führungskräfteentwicklung. Auch bei PwC, wo ein Coaching meist fünf bis zehn zweistündige Sitzungen umfasst, ist es "längst kein Makel mehr, sich coachen zu lassen", sagt Lörler, "es gilt im Gegenteil als Ausweis, dass die Firma noch etwas mit der Führungskraft vorhat".

Die neue Beliebtheit birgt allerdings auch Risiken. Zwar sind befehlsgewohnte Führungskräfte vielleicht weniger anfällig für Esoterik - doch sie stehen vor der Frage, wie sie einen seriösen Coach finden (siehe Kasten Seite 156). Und die Nähe der Coaching-Situation birgt auch für sie Risiken. Etwa wenn der Coach gleichzeitig als Headhunter arbeitet - und die intensiven Gespräche nutzt, um dem Klienten die berufliche Veränderung schmackhaft zu machen.

Das größte Risiko aber ist die Gefahr der Abhängigkeit. "Ein Coaching dauert meist sechs bis neun Monate - nur in Ausnahmefällen ist eine längere Dauer sinnvoll", sagt der Experte Christopher Rauen. Manche Topmanager aber lassen sich über mehrere Jahre vom gleichen Berater coachen, werden immer unselbstständiger, rufen wegen jeder Kleinigkeit an oder verlassen sich bei Personalentscheidungen auf den Coach. Aus dem eigentlich gleichwertigen Verhältnis wird eine Meister-Jünger-Beziehung. Der Coach wird zur grauen Eminenz, zum Einflüsterer mit guruartiger Kontrolle, der selbst der Nähe zur Macht erliegt. Wie der Mann, der viele Jahre den Personalvorstand eines Chemiekonzerns coachte und diesen überredete, für Hunderttausende Euro seine Methode für ein 360-Grad-Feedback für Führungskräfte zu übernehmen - obwohl der Konzern ein eigenes Instrument hatte.

Richtig gefährlich - auch für die Firma - wird die Abhängigkeit, wenn der Coach allwissend und überheblich auftritt und wie ein Missionar für jedes Problem die gleiche Lösung anbietet: Wenn das einzige Werkzeug ein Hammer ist, dann sieht alles wie ein Nagel aus.

Coaching ist nun mal Beziehungssache. Deshalb sind nicht nur die Anbieter Teil des Scharlatanerieproblems, sondern auch die blauäugigen Kunden. "Es gibt ein großes Bedürfnis nach Unfug", sagt Christopher Rauen. Ein Guru braucht eben immer auch jemanden, der ihm bereitwillig folgt. Klaus Werle

*Namen von der Redaktion geändert.

Auf Augenhöhe

Qualitäts-Check: Coachingexperte Christopher Rauen erklärt, wie Sie seriöse Karriereberater erkennen.

VORGESPRÄCH: Klären Sie in einem kostenlosen Vorgespräch Ziele, Dauer und Kosten des Coachings. Werden Sie zur sofortigen Vertragsunterzeichnung gedrängt oder erhalten nur vage Angaben zum Honorar, ist Vorsicht geboten.

REFERENZEN: Fragen Sie nach Ausbildung, Berufs- oder Führungserfahrung, Kenntnissen unternehmerischer Strukturen sowie Referenzen des Coaches. Wer sie nicht vorlegen möchte, macht sich verdächtig.

SPEZIALISIERUNG: Prüfen Sie, ob der Coach für Ihr spezifisches Anliegen der richtige ist. Wer sich für jedes Thema als Coach empfiehlt und im Vorgespräch mit pseudophilosophischen oder esoterischen Allgemeinplätzen "glänzt", ist nicht professionell.

ATMOSPHERE: Gute Coaches achten auf eine Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe. Misstrauen Sie Anbietern, die sich vor allem

mit dem eigenen Ego beschäftigen, Coaching als "Meister-Jünger-Beziehung" verstehen oder Sie von ihren allgemeingültigen Wahrheiten überzeugen wollen. Ganz wichtig: Der Coach sollte Ihnen menschlich sympathisch sein. Allerdings sollte eine professionelle Distanz gewahrt bleiben: Unaufgefordertes kumpelhaftes Duzen etwa gehört nicht dazu.

DAUER: Ein Coaching erstreckt sich meist über sechs bis zehn Sitzungen. Vorsicht vor Coachs, die Ihnen immer weitere Seminare oder Sitzungen aufschwätzen wollen.

Bildunterschrift: Falle 1: Abzocke Unseriöse Coachs bleiben vage, wenn es um Honorare geht ("Über Geld spricht man doch nicht"), stellen angeblich kostenfreie Vorgespräche im Nachhinein in Rechnung oder drängen dem Klienten immer weitere Sitzungen auf: "Sie sind einfach noch nicht so weit."

Bildunterschrift: Für manager magazin stellen Schauspieler des Lübecker "Theaters Combinale" als "Coach" (l.) und "Manager" unseriöse Coachingpraktiken nach.

Bildunterschrift: Falle 3: Seelenstriptease Manche Coachs drängen ihre Klienten, Dinge zu tun, die sie nicht wollen. Nicht selten müssen Frauen, obwohl sie ein rein berufliches Anliegen haben, intime Details preisgeben.

Bildunterschrift: Falle 2: Guru-Gehabe Führt sich der Coach als allwissender Meister auf, besteht die Gefahr, dass die Gesprächssituation auf Augenhöhe zur Meister-Jünger-Beziehung mutiert. Der Coach wird zum Einflüsterer, zur grauen Eminenz mit unzulässigem Einfluss auf Firmenentscheidungen. *Namen von der Redaktion geändert.

Werte, Klaus

Coaching Horrende Honorare, miese Psychotricks - Karriereberater richten viel Schaden an. Doch wie findet man den richtigen Trainer?

Quelle: Manager Magazin, 23.02.2007, Nr. 3, Seite 152

ISSN: 0341-4418


Ressort: Coaching

Typ: KARRIERE

Dokumentnummer: Romberg-MM-00022007000030015200

Dauerhafte Adresse des Dokuments: https://www.wiso-net.de:443/document/MM__Romberg-MM-00022007000030015200

Alle Rechte vorbehalten: (c) manager magazin Verlagsgesellschaft mbH

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH