

Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

Inhalt

Marketing/Vertrieb

Der nächste
Konjunkturabschwung
kommt bestimmt. Was
machen Sie bis dahin?

Unternehmensführung

Fremdmanager in
Familienunternehmen

Gesundheitsmanagement

Betriebliches
Gesundheitsmanagement
(BGM) –
Eine Entscheidungshilfe

Organisationsentwicklung

Das Projektteam: ein
Leistungsteam?

Demografische Fitness

Demografische Fitness

Einladung

Einladung zum zweiten
Unternehmerdialog in
Langenau bei Ulm

Projektwettbewerbes 2008

Alle haben gewonnen

Impressum

Kennziffern

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

sehen wir es doch mal so: „Der nächste Aufschwung kommt bestimmt“. Oder ganz deutlich: „Endlich eine Krise, endlich eine Chance, sich auf den nächsten Boom vorzubereiten“. Denn eine Krise ist ein hochproduktiver Zustand, wenn man ihm den Beigeschmack der Katastrophe nimmt. Krisen oder generell Abschwungsperioden bringen mehr Klarheit darüber, was die Kunden wirklich wollen und wo die Prioritäten liegen sollten. Mehr vom Selben, z.B. noch mehr Marge, ist jetzt weniger gefragt, sondern mehr vom Gegenteil, wie z.B. unorthodoxe Ideen. Damit können die klassischen Fragen beantwortet werden: Was fehlt meinem Kunden wirklich? Wie muss ich meine Produkte und Dienstleistungen demzufolge weiterentwickeln? Wie muss ich dazu meine Organisation ausrichten? Und wie bündele ich das alles in einer Strategie, die wieder mehrere Jahre trägt?

Zwei Elemente, sich in diesem Sinne fit zu machen, können wir Ihnen in Kooperation mit dem LVI anbieten:

1. Den Projektwettbewerb 2009 unter dem Motto: „Gut sein – besser werden, Neue Projekte zu operativer Exzellenz und Zukunftssicherung“. Der Projektwettbewerb 2008 ist für die beteiligten Unternehmen höchst erfolgreich abgeschlossen (s.u.). Der Projektwettbewerb 2009 steht vor der Tür. Melden Sie sich an.
2. Den Unternehmerdialog, eine halbtägige Veranstaltung und Diskussionsplattform. Die nächste findet am 05.02.09 in Ulm statt (s.u.). Melden Sie sich an.

Im übrigen bin ich der Meinung, dass Sie uns schreiben sollten, wo sie der Schuh drückt.

Kontakt

Dr. Dieter Coy




Marketing/Vertrieb

Der nächste Konjunkturabschwung kommt bestimmt. Was machen Sie bis dahin?

■ Darüber, was das Jahr 2009 voraussichtlich für die Unternehmen in Deutschland an Auswirkungen (**Chancen und Risiken**) bringt, sind sich selbst die Experten uneins. Auch Patentrezepte helfen erfahrungsgemäß oft wenig. Richtig und wichtig scheint mir zu sein, dass die Unternehmensführer die Krisen als Bestandteil unseres Wirtschaftssystems annehmen und, als Fernziel, die Unternehmen nicht nur besser auf die nächste Krise vorbereiten (z.B. durch verbesserte Frühwarn-, Risikomanagementsysteme usw.), sondern, als Nahziel, auch die sich aus der aktuellen Krise ergebenden **Wachstumschancen** adäquat wahrnehmen. Denn **in Krisen werden Märkte neu geordnet**.

Mir fallen dazu sofort folgende wichtigen Ansatzpunkte ein:

- **Effizienzsteigerung im Bereich Marketing/Vertrieb,**
- **Innovation,**
- **Personalentwicklung und Führung.**



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Karl-Heinz Schlüter**, SMC Schlüter Management
Consulting, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 1

Wo geht die „Reise“
2009 hin?

Weitblick ist
gefragt.

Vorsorge treffen

Wachstums-
chancen realisieren

Marketing/Vertrieb
Innovation
Personalent-
wicklung
Führung

Mehr Infos?

„Greifen“ Sie zu!

Inhalt

Marketing/Vertrieb

Der nächste
Konjunkturabschwung
kommt bestimmt. Was
machen Sie bis dahin?

Unternehmensführung

Fremdmanager in
Familienunternehmen

Gesundheitsmanagement

Betriebliches
Gesundheitsmanagement
(BGM) –
Eine Entscheidungshilfe

Organisationsentwicklung

Das Projektteam: ein
Leistungsteam?

Demografische Fitness

Demografische Fitness

Einladung

Einladung zum zweiten
Unternehmerdialog in
Langenau bei Ulm

Projektwettbewerbes 2008

Alle haben gewonnen

Impressum

Kennziffern

Unternehmensführung

Fremdmanager in Familienunternehmen Erfolg mit der richtigen Balance!

- Wenn ein Fremdmanager in ein familiengeführtes Unternehmen eintritt, haben beide Seiten erheblichen Anpassungsbedarf.
- Wenn der Fremdmanager aus einem Großunternehmen kommt, mit rein funktionsorientierten Aufgaben und Hierarchien, dann steht sein Weltbild zunächst auf dem Kopf.
- Denn er muss schnell feststellen, dass im Familienunternehmen zwar Hierarchien bestehen, die Machtverhältnisse aber oft völlig anders sind und die Entscheidungswege der formalen Organisation überhaupt nicht entsprechen.
- Andererseits verstehen die Familienmitglieder im Unternehmen oft nicht, warum diese Führungskraft so formalistisch vorgeht oder Aufgaben zu delegieren versucht, anstatt selber die Ärmel hochzukrempeln.
- Viele Arbeitsverhältnisse von Fremdmanagern scheitern an diesen und ähnlichen Anpassungsproblemen, was für beide Seiten unnötigen Aufwand, verlorene Zeit und menschliche Enttäuschung bedeutet. Nur mit der richtigen Einstellung und der richtigen Balance wird die Zusammenarbeit für beide Seiten erfolgreich!



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Heinz-Peter Lakner**, Lakner Unternehmens-
beratungs AG, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 2

*Die Sache mit dem
'Stallgeruch'.*

*Schlichter, Zünglein
an der Waage oder
zwischen allen
Stühlen?*

*Von der Dynamik
des Marktes und
Veränderungen der
Unternehmerfamilie.*

*Das Spielfeld des
Fremdmanagers.*

*Der eine will sich
verwirklichen – der
andere trägt das
Risiko.*

*Wie der Kulturbruch
zu vermeiden ist.*

*Das Management
zweier sozialer
Systeme.*

*Hinweise – Tipps –
Empfehlungen!*

Entscheidungen

Rational Entscheiden???

- Wie Menschen entscheiden – darüber haben verschiedene Forschungsgebiete in den letzten Jahren sehr viele Erkenntnisse zutage gefördert. Viele von der klassischen Annahme des Homo oeconomicus wurden zumindest relativiert oder gar in Frage gestellt: Prägungen, individuelle Verhaltenstendenzen, Erfahrungen, Stimmungen, Denkfehler, selektive Wahrnehmungen, soziale Beziehungen, eigene Interessen und Präferenzen u.v.a.m. spielen offenbar eine größere Rolle als bisher vermutet.

Entscheidungsprozesse sind komplexe Vorgänge in einer Kombination von Wissen, Erfahrung, Systematik, Verhalten, sozialen Beziehungen und persönlichen Dispositionen.

Klassische Hypothesen wie z.B.

- *Erfahrung hilft*, aber unter welchen Bedingungen und wann eher nicht?
- *Mit der richtigen Methode kommt man auch zum richtigen Ergebnis* aber wie ist das, wenn es nicht nur eine richtige Lösung gibt?
- *Emotionen haben in Geschäftsentscheidungen nichts zu suchen* – aber wie ist das, wenn das „Bauchgefühl“ in Konflikt steht mit dem analytisch ermittelten Ergebnis?

werden in dem ausführlichen Artikel überprüft, ebenso Irrwege und Denkfallen beim Entscheiden. Dazu werden Handlungsmöglichkeiten vorgestellt.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Jochen Müller**, MSE GmbH, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 3

*„Wenn man
Entscheidungen
einfach rechnen
könnte, ließen sich
Führungskräfte
durch Affen und
Computer ersetzen“
(Der CEO vor den
Führungskräften
eines
amerikanischen
Chemieunternehme
ns)*

*Zwischen richtig und
auch richtig ist oft
kaum zu
unterscheiden.*

*Viele Irrwege und
Denkfallen sind bei
klugen
Entscheidungen
vermeidbar.*

Inhalt

Marketing/Vertrieb

Der nächste
Konjunkturabschwung
kommt bestimmt. Was
machen Sie bis dahin?

Unternehmensführung

Fremdmanager in
Familienunternehmen

Gesundheitsmanagement

Betriebliches
Gesundheitsmanagement
(BGM) –
Eine Entscheidungshilfe

Organisationsentwicklung

Das Projektteam: ein
Leistungsteam?

Demografische Fitness

Demografische Fitness

Einladung

Einladung zum zweiten
Unternehmerdialog in
Langenau bei Ulm

Projektwettbewerb 2008

Alle haben gewonnen

Impressum

Kennziffern

Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) –

Eine Entscheidungshilfe

Befunde und Erfahrungen zur Effizienz und Effektivität von BGM- Lohnt sich BGM überhaupt?

Lohnt sich BGM?

■ Das ist die **Frage**, die sich Entscheider stellen müssen und die sie natürlich auch uns vor ihrer Investitionsentscheidung stellen.

Es geht niemals NUR um positive Gesundheitseffekte, die erzielt werden sollen, sondern auch um betriebswirtschaftliche Effekte, wie die Reduzierung der Lohnfortzahlungskosten und eine Steigerung der Produktivität. Dabei zweifelt niemand am (mittel- bis langfristigen) Nutzen der BGM-Maßnahmen – z. B. mehr Arbeitszufriedenheit, verbesserte Arbeitgeberattraktivität, erhöhter Aktivitätsgrad der Belegschaft, verbesserte Mitarbeitergesundheit und dadurch weniger Fehlzeiten – doch selbstverständlich wünschen sich die Verantwortlichen in den Unternehmen auch unmittelbar **spür- und vor allem nachweisbare Effekte**, die ein Gesundheitsprojekt im Unternehmen legitimieren und die Investitionsentscheidung erleichtern. Nur eine der Schwierigkeiten ist, dass sich positive Gesundheitseffekte häufig nur mit einiger Zeitverzögerung nachweisen lassen.

Es geht nicht nur um positive Gesundheitseffekte, sondern auch um betriebswirtschaftliche Effekte.

Unternehmen wünschen sich spür- und vor allem nachweisbare Effekte.



Die kostenlose Vollversion direkt bei den Autoren,
→ **Stephan Teuber** und **Daniela Himmelreich**,
Loquenz Unternehmensberatung GmbH, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor Stephan Teuber.**

oder über Kennziffer 4

Organisationsentwicklung

Das Projektteam: ein Leistungsteam?

Voraussetzungen für Leistungsteams

■ Zu den Garanten erfolgreichen Projektmanagements gehören ein Topmanagement, das sich dieser Organisationsaufgabe permanent stellt, ein Projektleiter, der das Kernteam harmonisiert und deren Arbeit synchronisiert und natürlich das Kernteam selbst. Leistungsteams sind dabei solche Kernteams, die sich zusammengerauft haben und bei der Durchführung des Projektes gemeinsam mit dem Projektleiter durch „Dick und Dünn“ gehen, also Leistung erbringen. Leistungsteams erwarten Partizipation und angemessene Kommunikation, wobei dies jedes Kernteammitglied individuell unterschiedlich erwartet.

Kernteam als Erfolgsfaktor

■ Zu den Voraussetzungen, dass aus einem Team ein Leistungsteam wird, gehören nicht nur die formalen Aspekte wie eine klare Rollenbeschreibung sondern auch die Beachtung persönlichkeitsbezogener und gruppendynamischer Aspekte. Dazu gehören die Mitwirkung am Ziel und am Weg zum Ziel, die Beachtung des projektphasenabhängigen Kopplungsgrades im Team und der persönlichkeitsindividuellen Projektrollen, sowie teamentwicklungsbewusste Projektleiter und Kernteammitglieder.

Voraussetzungen für Leistungsteams



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Dr. Dieter Coy**, Gesellschaft für Innovation und
Beratung bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 5

Inhalt

Marketing/Vertrieb

Der nächste
Konjunkturabschwung
kommt bestimmt. Was
machen Sie bis dahin?

Unternehmensführung

Fremdmanager in
Familienunternehmen

Gesundheitsmanagement

Betriebliches
Gesundheitsmanagement
(BGM) –
Eine Entscheidungshilfe

Organisationsentwicklung

Das Projektteam: ein
Leistungsteam?

Demografische Fitness

Demografische Fitness

Einladung

Einladung zum zweiten
Unternehmerdialog in
Langenau bei Ulm

Projektwettbewerbes 2008

Alle haben gewonnen

Impressum

Kennziffern

Demografische Fitness

Teil 1: Verdrängt oder Erledigt?

■ In weniger als zehn Jahren werden die Menschen über 40 zum ersten Mal in der Geschichte Europas die Mehrheit bilden. Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen werden somit stark beeinflusst durch die Alterung ihrer Belegschaften. Wie steht es um das „Management der Arbeitskräftealterung“ in deutschen Unternehmen? Schlecht! Nur wenige Unternehmen befassen sich systematisch mit dieser Herausforderung.

Herausforderung

Nach einer Studie des IfM Institut für Mittelstandsforschung Bonn haben sich in Deutschland ca. 18% der Unternehmen mit dem Thema noch gar nicht beschäftigt und 45% haben von dem Thema gehört, aber noch nicht konkret nachgedacht. Die erneute Demografische Fitness-Umfrage des Adecco-Instituts bekräftigt diese Feststellung. Auf einer Scala von 100 bis 400 Punkten landeten deutsche Unternehmen bei 186. 67% der befragten Unternehmen lagen im unteren Drittel zwischen 100 und 200 Punkten. Das IfM stellt fest, dass das Problembewusstsein insbesondere in mittelständischen Unternehmen nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist.

Studie IfM

Adecco-Studie

Mit der sechsteiligen Artikelserie zur Demografischen Fitness will DER UNTERNEHMER den Blick für die betrieblichen Auswirkungen schärfen und zu mehr Eigeninitiative anregen. Hierzu werden wir im Bereich der Personalpolitik den Anpassungsbedarf bei der Laufbahnplanung, dem Lebenslangen Lernen, dem Wissensmanagement, dem Gesundheitsmanagement und dem Umgang mit der Kulturenvelfalt besprechen.

Problembewusstsein



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
➔ **Günter Monjau**, RMC Risk Management Consulting
GmbH, bestellen.
➔ **mehr Informationen zum Autor.**

Themenfelder

oder über Kennziffer 6

Einladung

Einladung zum zweiten Unternehmerdialog in Langenau bei Ulm

■ am **05. Februar 2009, 9:00 – 12.00 Uhr** im Wasserwerk der Landeswasserversorgung in Langenau bei Ulm.

Wir laden Sie zu diesem Erfahrungsaustausch recht herzlich ein. Der „Unternehmerdialog“ ist ein Angebot des Landesverbandes der Industrie (LVI) und des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Baden-Württemberg: *Lernen durch Austausch und Diskussionen im wettbewerbsfreien Raum unter Geschäftsführern unterschiedlicher Branchen zu ermöglichen* – denn „an der Spitze ist es bekanntlich einsam“. Der Unternehmerdialog behandelt **drei Schlüsselbereiche** für den künftigen Erfolg:

Strategie / Finanzen: „Subprime- mit Folgekrisen und Mittelstand“
Operative Leistungen und Ergebnisse: „Irrtümer im Projektmanagement“ – als Entwickler schneller zum Ergebnis.
Personal, Wissen und Erfahrung: „Der demografische Wandel – Bedrohung und Chance“

Nach dem gemeinsamen Mittagessen besteht die Möglichkeit, das Wasserwerk zu besichtigen: Wie aus Flusswasser hochwertiges Trinkwasser wird. **Programm und Anmeldebogen bitte anfordern** beim Autor, beim BDU oder LVI. **Anmeldeschluss ist der 30.01.2009.** Über Ihre Teilnahme würden sich LVI und BDU sehr freuen.

Ausführliche Informationen erhalten Sie vom Autor **Jochen Müller**, MSE GmbH, **oder über Kennziffer 7.**

**Nächster
Unternehmerdialog
als Angebot von
BDU und LVI nahe
Ulm.**

*Erfahrungsaus-
tausch, angestoßen
durch 3
Impulsvorträge
erfahrener
Unternehmens-
berater.*

Themenbereiche:

- *Strategie / Finanzen*
- *Leistungsprozesse*
- *Demographie*

*Zum Abschluss
gemeinsames
Mittagessen und die
Möglichkeit, das
Wasserwerk zu
besichtigen.*

Inhalt

Marketing/Vertrieb

Der nächste
Konjunkturabschwung
kommt bestimmt. Was
machen Sie bis dahin?

Unternehmensführung

Fremdmanager in
Familienunternehmen

Gesundheitsmanagement

Betriebliches
Gesundheitsmanagement
(BGM) –
Eine Entscheidungshilfe

Organisationsentwicklung

Das Projektteam: ein
Leistungsteam?

Demografische Fitness

Demografische Fitness

Einladung

Einladung zum zweiten
Unternehmerdialog in
Langenau bei Ulm

Projektwettbewerb 2008

Alle haben gewonnen

Impressum

Kennziffern

Projektwettbewerb 2008

Alle haben gewonnen -

■ so das Fazit der **Abschlussveranstaltung des Projektwettbewerb 2008**, der vom LVI (Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie) und BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater) in Baden-Württemberg gemeinsam veranstaltet wird. Fünf Projekte mit einem breiten Themenspektrum aus fünf Unternehmen haben an der Schlusspräsentation und Preisverleihung teilgenommen:

1. Einführung eines konsequenten KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und Ideenmanagement (Überland-Leitungsnetzbauer)
2. Optimierung der internen Abläufe so, dass einerseits die Kundenbelieferung und damit die Kundenzufriedenheit deutlich verbessert werden konnte bei gleichzeitig deutlichem Abbau der Bestände und um 90% reduzierten Lieferrückstände. (Werkzeug- und Kunststoffteilehersteller)
3. Industrialisierung eines völlig neuen, sehr komplexen Produktes. Bei den technisch organisatorischen Vorbereitungen war es gelungen, die Mitarbeiter so einzubeziehen, dass sie diese mit ihrer Erfahrung und ihren Vorstellungen begleitet haben und jetzt auf den Start sehr gespannt sind. (Gerätehersteller)
4. Für den Service-Bereich die Systematisierung des Retouren-Prozesses, um die Fehlerquote zu reduzieren und die Durchlaufzeit zu beschleunigen. (Elektronikbaugruppen-Hersteller)
5. * Den Ablauf des Anlagenbaus beschleunigen und prozesssicherer machen. (Maschinen- und Anlagenbauer)



Die strahlenden Sieger mit Gold-, Silber- und Sonderpreis im Projektwettbewerb 2008.

Alle haben gewonnen, nicht nur Preise, sondern vor allem gute und das Unternehmen voranbringende Projektergebnisse und die Motivation der Beteiligten. Die Projekte wurden von erfahrenen BDU-Beratern begleitet. Begleitung im Rahmen des Projektwettbewerb heißt hierbei:

- Steuerung des Projektes mittels Projektmanagement, wobei gleichzeitig Projektmanagement geschult wird.
- Coachen des Projektleiters und des Projektteams
- Hilfe zur Selbsthilfe, um neben dem Projektinhalt gleichzeitig zu lernen, wie solche Themen im eigenen Unternehmen erfolversprechend durchgeführt werden können.

Sie, ein Unternehmen oder Betrieb mit Sitz in Baden-Württemberg sind eingeladen, am Projektwettbewerb 2009 teilzunehmen und sich dazu bei MSE, beim BDU oder beim LVI zu melden und die Teilnahmebedingungen anzufordern. Die nächste Runde startet im März 2009 mit einem einführenden Kongress in Stuttgart. Die Kongressteilnahme ist zur Einführung gedacht und bedeutet noch keine Verpflichtung zur Teilnahme im Projektwettbewerb selbst.

Einzelheiten direkt hier beim Autor **Jochen Müller**, bestellen.

➔ **mehr Informationen zum Autor**

Inhalt

Marketing/Vertrieb

Der nächste
Konjunkturabschwung
kommt bestimmt. Was
machen Sie bis dahin?

Unternehmensführung

Fremdmanager in
Familienunternehmen

Gesundheitsmanagement

Betriebliches
Gesundheitsmanagement
(BGM) –
Eine Entscheidungshilfe

Organisationsentwicklung

Das Projektteam: ein
Leistungsteam?

Demografische Fitness

Demografische Fitness

Einladung

Einladung zum zweiten
Unternehmerdialog in
Langenau bei Ulm

Projektwettbewerbes 2008

Alle haben gewonnen

Impressum

Kennziffern

Impressum

Der Unternehmer erscheint mit sechs Ausgaben pro Jahr.

Herausgeber: Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg (RAK-BW)
im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Vorstand: Dr. Eckhard Brinks, Dr. Dieter Coy, Roland Fausel,
Günter Monjau, Jochen Müller, Stephan Teuber

Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn, Tel.:02 28/91 61-0, Fax: 02 28/91 61-26
info@bdu.de, www.bdu.de

Redaktion: Dr. Dieter Coy, Stephan Teuber

Wenn Sie den Informationsdienst nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie
bitte eine eMail an ha@bdu.de.

Alle in **Der Unternehmer** und auf www.bdu.de erschienenen Beiträge sind
urheberrechtlich geschützt.

Wir haben weder Einfluss auf die Gestaltung noch auf die Inhalte von
Internetseiten, auf die wir von diesem Informationsdienst oder von den BDU-
Internet-Seiten durch Links verweisen. Deshalb distanzieren wir uns hiermit
ausdrücklich von allen Inhalten verlinkter Seiten und machen uns ihre Inhalte
nicht zu eigen.

Kennziffern

Der kurze Weg zu mehr Informationen

Zu jedem Artikel der Unternehmensberater können Sie weitergehende
Informationen erhalten. Das Kennziffern-Verfahren soll Ihnen die
Kontaktaufnahme zu den Mitgliedern erleichtern.

Bitte kreuzen Sie mit den Kennziffern die Themengebiete an, zu denen Sie
gerne mehr erfahren würden. Faxen Sie uns das Blatt zurück, wir geben es
dann den entsprechenden Mitgliedern weiter.

BDU e.V., Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg

Bitte senden Sie mir die ausführliche Fassung der angekreuzten Fachartikel
von:

- Kennziffer 1 **Karl-Heinz Schlüter**,
SMC Schlüter Management Consulting,
- Kennziffer 2 **Heinz-Peter Lakner**,
Lakner Unternehmensberatungs AG
- Kennziffer 3 **Jochen Müller**,
MSE GmbH
- Kennziffer 4 **Stephan Teuber** und **Daniela Himmelreich**,
Loquenz Unternehmensberatung GmbH
- Kennziffer 5 **Dr. Dieter Coy**,
Gesellschaft für Innovation und Beratung bR
- Kennziffer 6 **Günter Monjau**,
RMC Risk Management Consulting GmbH
- Kennziffer 7 **Jochen Müller**,
MSE GmbH

Firma

Ansprechpartner

Adresse

Telefon, Telefax, eMail

Erscheinungsweise

Herausgeber

Bestellung/
Abbestellung

Copyright

Erklärung

per Fax:
0228/91 61-26