

Fahrplan für flexible Führung

MANAGEMENT DES UNGEWISSEN

Märkte brechen weg, Kunden wandern ab, Mitarbeiter gehen – im Managementalltag ist nichts mehr sicher. Management bedeutet heute: Führung in der Unsicherheit. Führungskräfte müssen ständig mit Unkalkuliertem umgehen, alte Strategien über Bord werfen, neue Pläne machen und dabei noch Sicherheit ausstrahlen. Geht das überhaupt mit System? Olaf Hinz behauptet: Ja! managerSeminare über die Frage, wie sich das Ungewisse planvoll managen lässt.*

* In der nächsten Ausgabe von managerSeminare lernen Sie im Artikel „Sicher ist sicher“ einen Ansatz kennen, mit dem Unternehmen das Unplanbare planen: das HRO-Konzept.

Foto: iStockphoto.de



Preview: ► Pläne aufgeben nach Plan: Wieso die zentrale Devise beim Management des Ungewissen nur scheinbar paradox ist ► Fall aus der Praxis: Wie ein Handelsunternehmen nach einem neuen Modell Pläne macht ► Unentscheidbares entscheiden: Warum die Kategorien „richtig“ und „falsch“ für Führungskräfte nicht mehr gelten ► Offenheit sticht Starrheit: Wie erfolgreiche Manager des Ungewissen Ambiguitätstoleranz zeigen ► Das Unwägbarbare wägbarmachen: Vier Regeln für Management und Führung in ungewissem Fahrwasser ► Eine Frage der Haltung: Wie Führung in uneindeutigen Situationen geübt werden kann

■ Im Herbst 2010 hatte der irische Premierminister seinen Auftritt beim Treffen der EU-Regierungschefs zur Rettung des Euro sicher anders geplant. Er musste über die Liquidität seines Landes Auskunft geben und ging ursprünglich davon aus: Eine Angabe für die nächsten Monate würde reichen. Auf Druck der Märkte aber war die Liquiditätsberechnung drastisch zu verkürzen – von Monaten auf das für Tage ausrei-

chende Maß ... Genauso hatte der Internet-Versandhändler Amazon sein Weihnachtsgeschäft 2010 sicher anders vorgesehen und nicht damit gerechnet, durch koordinierte Angriffe von Unterstützern eines ehemaligen Geschäftspartners lahmgelegt zu werden ... Und sicher ging der Projektmanager eines deutschen Anlagenbauers von einem anderen Tagesablauf aus, als er eines Morgens die Mitarbeiter seines wichtigsten Unterlieferanten nicht mehr auf der Baustelle antraf. Erst nach zwei Tage dauernden Telefonaten stellte er fest: Die Firma war übers Wochenende in die Abwicklung gegangen ...

Daraus wird ersichtlich: Allein auf die Effizienz und Produktivität geplanter Vorhaben kann sich das Management heutzutage nicht mehr konzentrieren. Vielmehr müssen Manager heute mit Unkalkulierbarem umgehen, sich spontan auf neue Konstellationen einstellen und – wenn es sein muss – bisherige Pläne über Bord werfen. Unerwartetes begegnet ihnen überall, sei es durch besondere Vorfälle oder sei es nur

dadurch, dass sich im Tagesgeschäft ein Kundenwunsch ändert. Was sich viele Manager jedoch nicht ausreichend klarmachen: Die Unwägbarkeiten und plötzlichen Änderungen in ihrem Umfeld erfordern ein neues Verständnis von Planung. Von bisherigen Planungsmethoden, die auf Wiederholbarkeit, Skalierung und gesichertem Wissen beruhen, müssen sich Führungskräfte verabschieden.

Nur scheinbar paradox: Einen Plan aufgeben per Plan

Das bedeutet keineswegs, dass Manager gleich ganz auf sorgfältige Pläne verzichten können. Im Gegenteil: Erst eine gute Planung versetzt sie in die Lage, Unvorhergesehenes zu managen. Denn dann:

- kennen sie erstens den aktuellen Stand,
- und haben zweitens ein Ziel festgelegt,
- sodass sie auf der Grundlage von erstens und zweitens beurteilen können, welche Konsequenzen die überraschend eingetretene Veränderung hat. ►

Mit anderen Worten: Planung ist notwendig, um eine Veränderung überhaupt beurteilen zu können und Reaktionen hierauf nicht der Beliebigkeit anheimfallen zu lassen. Auch im schwersten Sturm wird ein Kapitän die Steuerung und den Betrieb seines Schiffes nicht dem freien Spiel der Kräfte überlassen, denn sonst droht Chaos und – wenn die Mannschaft emotional aufgeladen ist – vielleicht sogar Anarchie. Der Kapitän wird sein Unternehmensschiff deshalb immer genau in der Mitte der Fahrinne zwischen unverrückbaren Plänen und kontextloser Beliebigkeit halten.

Genauso machen Führungskräfte, die erfolgreich das Ungewisse managen, Pläne, um damit eine Orientierung zu geben: Sie stecken den Korridor ab, innerhalb dessen das Unternehmen in der nächsten Phase mit hoher Wahrscheinlichkeit tätig ist. Diese Pläne sind greifbar und beschreiben konkrete Handlungsabsichten. Sie sind aber nicht in allen Einzelheiten heilig. Heilig ist nur das: Für den Fall einer Planänderung muss ein verbindlicher Prozess existieren. Gemeint ist eine Richtschnur für ein Vorgehen, wie diese Änderung berücksichtigt wird. Weit weniger wichtig sind hingegen die Planzahlen und das Ergebnis selbst. Anders gesagt: In unsicheren Zeiten kommt es darauf an, dass es verbindliche Prozesse der Planung gibt – die Pläne selbst werden sich häufig ändern (müssen).

Hierzu ein Beispiel aus einem Handelsunternehmen: Die einzelnen Produktbereiche planen ihre Einkaufs- und Verkaufsvorhaben in drei Szenarien: maximaler Margenertrag, normaler Margenertrag und denkbar schlechtester Ertrag. So spannen die Manager einen Korridor der Erwartungen für das nächste Jahr auf. Das Unternehmen hat sich ferner einen verbindlichen und klar beschriebenen Prozess der unterjährigen Planrevision gegeben. Sollten also neue Zahlen, Daten und Fakten auftreten, ist jedem Pla-

nungsverantwortlichen klar, wie diese Veränderung in den verabschiedeten Plankorridor eingearbeitet wird. Das Unternehmen hat so die strukturellen Voraussetzungen für das Management des Unsicheren geschaffen.

Der strukturelle Rahmen allein reicht indes nicht – die geschaffene Architektur muss sich im Verhalten der Führungskräfte und in ihrem Umgang mit den Mitarbeitern widerspiegeln. Das Handelsunternehmen verschreibt daher auch den Prozess des Führens mit Zielen dem Umgang mit dem Ungeplantem. Konkret: Es bezieht individuelle Zielvereinbarungen nicht etwa auf die Planzahlen des Korridors, wie es viele andere Unternehmen tun, sondern es fokussiert ein Prozessziel – nämlich das Einhalten der unterjährigen Planrevision. Das Unternehmen belohnt also nicht die Erreichung einer einmal geplanten Zahl, sondern das angemessene Reagieren seiner Mitarbeiter auf Unerwartetes, Ungeplantes und Neues.

Tatsächlich paradox: Manager müssen Unentscheidbares entscheiden

Um wiederum als Führungskraft den Mitarbeitern im unsicheren Fahrwasser Orientierung zu bieten, braucht es eine besonde-

re Haltung. Erfolgreiche Manager des Ungewissen sehen der Komplexität ins Auge und machen sich klar, dass sie Änderungen als das annehmen können, was sie sind: eine Chance, besser zu werden. Sie haben sich vom starren „Geplant ist geplant“-Denken verabschiedet und wissen: Die alten Kategorien „richtig“ und „falsch“ haben ihre Gültigkeit verloren. Denn wie schon der Konstruktivist Heinz von Foerster hervorhob: Führungskräfte haben es mit Fragen zu tun, die keine eindeutigen Antworten haben, sie müssen entscheiden, was eigentlich nicht zu entscheiden ist. Somit können sie auch nicht wissen, was wirklich richtig ist und was falsch. Denn alles, was entscheidbar und somit eindeutig richtig ist, wurde ja schon entschieden – und zwar in Form von Stellenbeschreibungen, Schnittstellenpapieren, Anweisungen, Spielregeln usw.

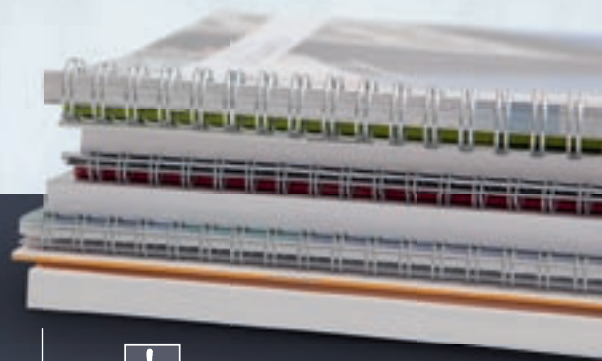
Effektive Führungskräfte müssen sich daher den komplexeren, schwierigeren Zusammenhängen zuwenden, sich den Unklarheiten und dem Ungewissen widmen – und hier gelten neue Maßstäbe. Genauer: Es bietet sich an, die Kategorien „richtig“ und „falsch“ zu ersetzen durch „angemessen“ und „unnützlich“. Das bringt Führungskräfte dazu, immer in konkreten Alternativen zu denken, anstatt lange und aufwendig

Festen Boden gewinnen im Ungewissen

Manager können das Unwägbar handhaben und ständig wechselnde Herausforderungen bewältigen, indem sie im Führungsalltag vier Grundsätze beherzigen:

- 1. Gemeinsam lernen.** Wer im Team mit den Mitarbeitern lernt, gemeinsam Fehler analysiert und Lösungen erarbeitet, erhält viele Perspektiven – und kann daraus einen guten Weg für das weitere Vorgehen ableiten. Gut beraten ist, wer sich nicht auf eine einzige, „richtige“ Lösung fokussiert, sondern unter mehreren Alternativen abwägt und auswählt. Die Devise lautet: Die Zwangsläufigkeit starrer Planung wird ersetzt durch die Offenheit sinnvoller Alternativen.
- 2. Achtsamkeit fördern.** Mitarbeiter sind nicht nur dazu da, Arbeit wegzuschaffen. Sie müssen dabei auch Vorsicht und Umsicht walten lassen, persönliche Annahmen infrage stellen und Bewährtes in Zweifel ziehen. Nur wer ein Organisationsklima der Achtsamkeit herstellt und eine Umgebung gestaltet, in der Mitarbeiter reflektieren und dabei auch einmal langsamer arbeiten dürfen, versetzt seine Mannschaft in die Lage, rechtzeitig und mit Gespür auf Neues zu reagieren.
- 3. Gelassenheit wahren.** Eine kluge Haltung nimmt ein, wer über Planabweichungen und Ungewissheiten nicht lamentiert, sondern sich sagt: Risiken sind ein normales Führungsphänomen, Unsicherheit gehört zum Management. Wer Überraschungen von vornherein einbezieht und nicht versucht, sie wegzukalkulieren, nimmt ihnen den Schrecken und kann gelassen auf sie reagieren.
- 4. Sich beobachten.** Wer wirksam unter Unsicherheit handeln will, muss sich selber gut kennen und aufpassen, dass er in seinem Verhalten nicht immer die gleiche Schublade zieht. In regelmäßigen Abständen sollten sich Führungskräfte also fragen: Was sind meine individuellen Muster? Was ist meine persönliche Logik des Misslingens? Welchen Annahmen sitze ich immer wieder auf?

Falls das Suchen nach alten Broschüren nicht in Ihrer Stellenbeschreibung steht: **Profidruck ab 1 Exemplar.**



Drucken Sie doch einfach – mit dem Online-Druckservice von CEWE COLOR.



Immer perfekt:

Für jeden Anlass das richtige Produkt. Aus der größten Digitaldruckerei Europas.



Alle Auflagen:

Immer die aktuellste Version: ohne Kosten für Mindestbestellungen und Lagerung.



Einfach und schnell:

Online hochladen, per Vorschau kontrollieren und komfortabel managen. Schnell geliefert: optional 36-Std.-Express.



Alle Dateiformate:

PDF, DOC oder PPT professionell drucken und binden, auch im Zusammendruck.

Wir freuen uns auf Sie: Tel. 0800 589 31 41* oder www.viaprinto.de

*Gebührenfrei aus dem dt. Festnetz und allen dt. Mobilfunknetzen

Jetzt mit 30% Rabatt starten!**

**gilt nur für Erstbestellungen bis 1.000,- Euro.

 **viaprinto**

Erfolg hat schöne Seiten.

nach eindeutigen Lösungen zu suchen. Ein Manager des Ungewissen denkt also weniger über richtige und falsche Ergebnisse nach, sondern überlegt: Welche Alternativen tragen in einer bestimmten Situation zur Zielerreichung bei?

Selbstverständlich spielen Zahlen, Daten und Fakten auch in uneindeutigen Situationen eine sehr wichtige Rolle. Auch hier stützen sich Entscheidungen auf eine solide Informationsgrundlage, die Hypothesen, Kausalitäten und Wahrscheinlichkeiten einbezieht. Am Ende aber steht die Führungskraft vor mehreren Alternativen und nicht nur vor einer. Unter den bestehenden Alternativen wählt sie die aus ihrer Sicht Passende aus. Es ist vielleicht nicht die beste Alternative, aber der Manager hält sie für die beste. Das Risiko, das entsteht, weil einerseits entschieden werden muss (sonst herrscht Stillstand) und andererseits jede Entscheidung eigentlich unentscheidbar ist, muss die Führungskraft alleine tragen.

Vier Regeln helfen beim Umgang mit dem Ungewissen

Wer diese Haltung einnehmen und das Ungewisse erfolgreich managen will, sollte im Führungsalltag vier zentrale Vorgehensweisen etablieren. Sie helfen, Mitarbeitern in der Unsicherheit Orientierung zu geben und insgesamt im Unternehmen die Einstellung zu fördern: Es ist zwar alles offen, aber dennoch beherrschbar, packen wir's an. Im Einzelnen gilt:

1. Gemeinsam lernen.

Erfolgreiche Manager des Ungewissen verankern die Idee der lernenden Organisation systematisch. Dazu gehört, dass sie die Mitarbeiter in die Verantwortung nehmen. Förderlich ist beispielsweise, im Team eine anerkannte und gelernte Methode der Abweichungs- und Fehleranalyse vorzunehmen. Wer solche Analysen intern unter Kollegen durchführt und nicht

Zehn Fragen für mehr Flexibilität

Auf ungeplante Ereignisse reagieren, für jede neue Situation eine passende Lösung erarbeiten – das verlangt geistige Beweglichkeit. Wirksame Manager des Ungewissen hinterfragen daher ständig ihre Handlungsmuster. Sie untersuchen zum Beispiel:

1. Welche Verhaltensmuster rufe ich immer wieder in Situationen ab, in denen ich es mit Unerwartetem zu tun habe?
2. Welche Schritte unternehme ich, wenn ich eine Situation teilweise oder gar nicht einschätzen kann?
3. Welche Kriterien und Maßstäbe nutze ich, wenn Planänderungen anstehen?
4. Wann habe ich meine Maßstäbe zuletzt auf Aktualität und strategische Passung überprüft?
5. Wie führe ich meine Mitarbeiter, wenn ich selbst den Weg zum Ziel nicht kenne?
6. Welche Informationen tue ich meistens als unwesentlich ab?
7. Welche Ereignisse ordne ich immer in eine bestimmte Schublade?
8. Wie wirken sich meine Erwartungen auf meine Wahrnehmung aus?
9. Welche Beobachtungen machen auch andere – und welche Dinge finden vielleicht nur in meinem Kopf statt?
10. Welche selbsterfüllenden Prophezeiungen sind typisch für mich?

allein durch externe Benchmark-Berater abwickeln lässt, verhindert die Gefahr, im Zweifel wieder nur ein einziges, „richtiges“ Vorgehensmodell präsentiert zu bekommen. Es gilt, misstrauisch zu sein gegenüber schnellen Lösungen und Dingen, die bisher immer funktioniert haben. Und es gilt, die Mitarbeiter konsequent einzubeziehen, denn nur ein solches Vorgehen sichert Ergebnisse, die auch etwas mit der Realität zu tun haben.

2. Achtsamkeit fördern.

Wichtig: ein Organisationsklima der Achtsamkeit. Ein solches Klima schaffen Manager, wenn sie und ihre Mitarbeiter allgemeine und persönliche Annahmen infrage stellen, Bewährtes in Zweifel ziehen sowie eigenes Verhalten ständig reflektieren. Es geht nicht nur darum, dass Mitarbeiter „Arbeit wegschaffen“. Es geht auch darum, dass sie Vorsicht und Umsicht walten lassen. Und es muss ihnen erlaubt sein, Fehler zu machen.

Die Berater Karl. E. Weick und Kathleen M. Sutcliff beschreiben in ihrem Buch „Das Unerwartete managen“ (vgl. Servicekasten, S. 24) einen Fall, in dem das umsichtige Zugeben eines Fehlers nicht nur toleriert, sondern sogar belohnt worden ist. Ein Flugzeugmechaniker vermisste ein Werkzeug und zeigte dies an. Denn das Werkzeug hätte sich noch an oder in einem Flugzeug befinden und dort unabsehbaren Schaden anrichten können. Tags darauf wurde der Mechaniker nicht für das zugegebenermaßen unachtsame Verschusseln des Werkzeugs

gerügt, sondern für sein anschließendes achtsames Verhalten besonders gelobt.

Grund zur Beunruhigung: Wenn alles nach Plan läuft

3. Gelassenheit wahren und ausstrahlen.

Der Umgang mit Ungewissheit braucht zudem eine Führungshaltung, die Risiken als normales Führungsphänomen begreift und ihnen mit einer gelassenen Haltung begegnet. Eigentlich sollte es gar nicht so schwer sein, gelassen auf Ungewisses zu reagieren: Denn wenn man sich vor Augen führt, dass Unsicherheit ein permanenter Bestandteil von Management ist, dann ist nicht das Auftreten von Ungeplantem, sondern dessen Abwesenheit ein Grund zur Beunruhigung.

Gelassenheit zu wahren fällt auch demjenigen leichter, der erkennt: Die Verursacher von Planänderungen sind nicht als Schuldige einer Abweichung abzustempeln. Vielmehr liefern sie neue und wichtige Informationen über das, was sich draußen verändert. Und schließlich verhilft es zur nötigen seemännischen Gelassenheit zu wissen: Natürlich wäre es perfekt für die Zielerreichung, wenn man zu hundert Prozent richtig auf das Neue reagierte. Eine solche Reaktion aber braucht meist so viele Informationen, dass diese „richtige“ Reaktion oft zu spät käme – und somit nicht mehr richtig wäre. Es macht also Sinn, dass Manager in unerwarteten Situationen die wirksame und sinnvolle Lösung der perfekten vorziehen. ▶



LEA LEADERSHIP EQUITY ASSOCIATION GmbH

leadership-branding.de

Wach und kooperationsbereit bilden gelassene und flexible Manager Koalitionen, jonglieren mit unterschiedlichen Interessen und kümmern sich um den Fortgang. Diese Führungskräfte handeln wie der Kapitän eines Schiffes: Sie wissen, dass sie aufkommende Probleme aus der Situation selbst heraus lösen und nicht alles vorab regeln können. Ein erfahrener Kapitän redet seiner Mannschaft niemals einen aufziehenden Sturm schön – er beordert aber auch nicht gleich alle Mann an Deck und verteilt vorsorglich Schwimmwesten. Vielmehr rechnet er mit schlechtem wie gutem Wetter und hat die Lage und Funktionsfähigkeit der Schwimmwesten bereits vorab überprüft.

Entsprechend handelt ein seemännisch gelassener Manager hellwach, konzentriert, gut vorbereitet und unter Einsatz all seines Erfahrungs- und Methodenwissens – aber stets als Mensch und nicht als Funktionär einer Managementschule. Wer Überraschungen von vornherein einbezieht statt zu versuchen, sie durch Planungsprozesse wegzukalkulieren, nimmt ihnen den Schrecken und stellt sicher, dass er sinnvoll auf solche Überraschungen reagieren kann. Und genau dafür werden Führungskräfte schließlich gebraucht.

Plan B und Plan C verhelfen zur Ruhe

Kernelement der Führung unter Ungewissheit ist das Verhalten der Führungskraft selbst und nicht die Methoden und Techniken, die sie anwendet. Die bleiben, was sie



Der Autor: Olaf Hinz ist Inhaber des Beratungsunternehmens „Hinz.Wirkt!“ in Hamburg. Er berät und coacht erfahrene Führungskräfte und Projektleiter. Vor seiner Selbstständigkeit war Olaf Hinz Büroleiter von Peer Steinbrück, damals Wirtschaftsminister in Schleswig-Holstein. Zudem arbeitete er als Personalmanager und Projektfinanzierer der Landesbank Kiel. Über zentrale Aspekte seiner Beratungsthemen publiziert er regelmäßig. Kontakt: www.hinz-wirkt.de

sind: Methoden der Unterstützung. Operative Hektik, Berichte auf den letzten Drücker und sinnloses Multitasking verschwinden, wenn diese Art der Führung Einzug hält. Diese Führungskräfte spielen alternative Szenarien bereits im Vorfeld und nicht erst ad hoc durch. Sie bewahren in der schwierigen Situation Ruhe, weil sie wissen, dass sie einen Plan B und C in der Tasche haben, strahlen deshalb Gelassenheit aus und stabilisieren so die Lage.

4. Sich selber beobachten.

Last but not least: Wirksames Handeln unter Unsicherheit gelingt denjenigen Führungskräften besser, die ständig mit einer wachen Selbstbeobachtung arbeiten, um individuelle Muster bzw. ihre persönliche Logik des Misslingens zu erkennen. In regelmäßigen Abständen legen sich umsichtige Führungskräfte Fragen vor wie: Welche Verhaltens-

muster rufe ich immer wieder in Situationen ab, in denen ich es mit Unerwartetem zu tun habe? Welche Schritte unternehme ich, wenn ich eine Situation teilweise oder gar nicht einschätzen kann? Welche Informationen tue ich meistens als unwesentlich ab? Welche Kriterien und Maßstäbe nutze ich, wenn Planänderungen anstehen? (Zu weiteren Fragen vgl. Kasten S. 22).

Das Management des Ungewissen lässt sich üben

All das zeigt: Das Management des Ungewissen ist keine Frage des Wissens, sondern eine Frage der Haltung und des Könnens. Das bedeutet: Führung in uneindeutigen Situationen kann nicht per theoretischem Input erlernt werden, sie kann aber praktisch geübt und trainiert werden. Im Bereich des Führungskräfte Trainings können Führungssimulationen einen guten Beitrag liefern – vorausgesetzt, die EDV steht nicht im Zentrum der Simulation. Denn spielt sich die Simulation rein am Computer ab, richtet sich das Augenmerk der Trainingsgruppe zu häufig auf die Eingabe der „richtigen“ Antworten. Besser sind Ansätze, die die persönliche Interaktion in den Mittelpunkt stellen und Situationen schaffen, in denen die Teilnehmer sich in die Augen sehen. Daneben sind regelmäßige Lessons-learned-Workshops und kollegiale Beratungsgruppen ein wirksames Mittel, die notwendigen Fähigkeiten laufend hochzuhalten. Und nicht zuletzt ist Coaching ein nützliches Mittel, um die notwendige Haltung zu etablieren und das Verhaltensrepertoire in ungewissen Managementsituationen zu verbreitern.

Welche Methode auch immer gewählt wird: Entscheidend ist der Wille der Führungskraft, sich wirklich zu neuen Ufern aufzumachen. Wie aber diese Ufer im Einzelnen aussehen – das ist naturgemäß ungewiss.

Olaf Hinz ■

Service

Literaturtipps

► **Dietrich Dörner: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen.**

Rowohlt, Hamburg 2008, 9,95 Euro.

In vernetzten und dynamischen Handlungssituationen macht unser Gehirn Fehler, so die These des Autors: Wir beschäftigen uns mit dem ärgerlichen Knoten und sehen nicht das Netz. Dörner zeigt, wie wir daran etwas ändern können. Ein aufschlussreiches Buch, das die FAZ als „Glücksfall“ bezeichnet.

► **Olaf Hinz: Sicher durch den Sturm. So halten Sie als Projektmanager den Kurs.** Orell Füssli,

Zürich 2009, 24,90 Euro.

Mit dem Bild vom Kapitän auf hoher See veranschaulicht der Autor, wie eine ideale Projektleitung aussieht. Seine These: Projektmanager müssen variantenreich führen und souverän auf Überraschungen reagieren. Wie das gelingen kann, wird präzise ausgeführt. Lesenswert nicht nur für Projektmanager, sondern für jede Führungskraft.

► **Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe: Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.** 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2010, 29,95 Euro.

Wie können Unternehmen mit unerwarteten Situationen umgehen? Um diese Frage zu beantworten, untersuchen die Autoren sogenannte High Reliability Organizations (HROs) – Organisationen, die absolut zuverlässig arbeiten müssen, wie z.B. die Feuerwehr. Die Autoren zeigen, wie sich die Methoden der HROs auf andere Unternehmen übertragen lassen. Mit vielen Beispielen sehr spannend zu lesen.