

**Stach**®

*Kommunikation & Management GmbH*

## Vom Leitbild zum Zielbild

Ein Plädoyer für neue Ansätze in der  
Mitarbeiterorientierung

Studie der  
Stach's Kommunikation & Management GmbH, Frankfurt  
Juni 2009



# Inhalt

---

1. Richtiges Ziel, falscher Ansatz: Leitbilder können nicht anders  
Von Thomas Stach
2. Das deutsche Leitbild – jung, erstarrt, veraltet  
Drei Thesen mit Vorstellung und Erläuterung zentraler  
Studienergebnisse
3. Erweiterte Ergebnisse der Studie im Überblick
4. Vom Leitbild zum Zielbild – ein Gegenentwurf  
Handlungsempfehlungen zum Neuanfang und zum Umgang mit  
existierenden Leitbildern

## Richtiges Ziel, falscher Ansatz: Leitbilder können nicht anders

---

Ich gebe es zu: Wir von Stach's haben als Spezialisten für Change und Positionierungsfragen selbst Leitbilder entwickelt und implementiert. Wir haben Prozesse der Restrukturierung und des Kultur- und Wertewandels konzipiert und umgesetzt. Wir haben dabei auch Leitbilder überarbeitet oder verschwinden lassen (was übrigens die deutlich schwierigste von den drei Aufgaben ist).

Und wir sind zu der Überzeugung gekommen: „Leitbilder“ gehören nicht in Unternehmen oder Organisationen. Also, bitte abhängen, abändern oder gar nicht erst damit anfangen.

Dies liegt nicht vordergründig daran, dass Leitbilder häufig falsch gemeint, schlecht gemacht oder nicht ausreichend kommuniziert sind. Das hieße, man müsste lediglich an den Stellschrauben wie Partizipationsgrad oder Implementierung drehen, und schon würde es funktionieren. Nein, Leitbilder können nicht anders, als keine Relevanz zu haben. Zumindest nicht deutlich über den Tag ihrer Fertigstellung hinaus. Insofern wäre es auch zu kurz gesprungen, eine weitere Untersuchung darüber anzustellen, warum sich Führungskräfte oder Mitarbeiter durch dieses Instrument der Ziel- und Verhaltenssteuerung eben nicht orientiert, motiviert oder verbunden fühlen – insbesondere in Veränderungssituationen oder in der aktuellen Wirtschaftskrise.

Unser Ziel ist es, eine Diskussion anzustoßen: Eine Diskussion über Aufgabe und Sinnhaftigkeit von solchen oder anderen übergeordneten Ansätzen. Wir halten es grundsätzlich für richtig, dass sich Organisationen auch in dieser

ausformulierten Form über Werte und Regeln der Zusammenarbeit und gemeinsame Ziele verständigen. Unabhängig, ob sie dies im Zuge von Strategieprozessen, Effizienz- und Kostenprogrammen oder Leitlinienentwicklungen machen.

Aber wir wollen auch zeigen: So sieht das Leitbild von Deutschlands Unternehmen heute aus. Wir haben uns dafür die ertragsstärksten Firmen herausgesucht. Gerade hier könnte man annehmen, dass ein Leitbild eine besondere positive Wirkung entfaltet hat. Ein quantitatives Ergebnis: Mindestens 69 Prozent dieser Firmen haben zumindest eines.

Und wir wollen dem Thema unseren Ansatz gegenüberstellen, der tatsächlich die notwendige Funktion einer internen Mobilisierung übernehmen kann – flexibel, mit klaren Zielen, dynamisch, befristet, messbar, konkret und auf die Ergebnisverantwortung des Einzelnen setzend. Das ist es, auf was es in den Unternehmen und im Wandel ankommt. Das ist der entscheidende Unterschied. Für allgemeine Normen und Regeln sind das Grundgesetz, religiöse Gebote, das Betriebsverfassungsgesetz oder das AGG da. Nochmals aufzuschreiben und zu wiederholen brauche ich sie nicht.

## Das deutsche Leitbild – jung, erstarrt, veraltet

### These 1

**Für Unternehmen ist der Bedarf, die Denk- und Handlungsmuster der Beschäftigten weiter zu entwickeln, enorm. Die schwankende Bereitschaft, dies koordiniert und kontinuierlich an zu gehen, ist das Problem.**

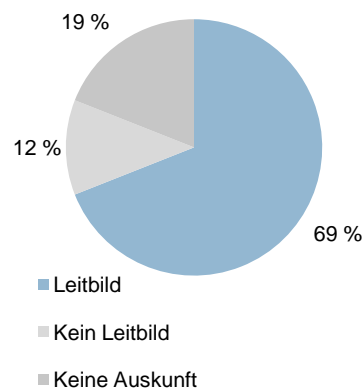
Mindestens 69 Prozent der untersuchten Unternehmen besitzen ein Leitbild. Somit ist dieses Instrument mit seinen unterschiedlichen Spielformen und Ausprägungen fast schon die Regel.

„Leitbilder“ sind also gelernt und gehören zum Standardrepertoire der Kommunikations- und Personalpolitik. Ein Unternehmen muss sich schon eher rechtfertigen, wenn es ein solches Instrument nicht einführen will.

Bei einer genaueren Betrachtung der zeitlichen Entstehung der Leitbilder ergeben sich allerdings Wellenbewegungen. Diese korrelieren sehr stark mit den gesamtwirtschaftlichen Konjunkturverläufen. Das heißt: Geht es wirtschaftlich aufwärts, steigt auch die Zahl der Leitbildentwicklungen. In wirtschaftlich schlechten Zeiten – also dann, wenn der Orientierungs- und Mobilisierungsbedarf tendenziell am größten ist – geht das Interesse stark zurück.

Dieses Ergebnis passt zu der grundsätzlichen Erfahrung, dass Leitbilder in die Kategorie der „Schönwetter“-Maßnahmen gehören. Das liegt längst nicht nur an der Budgetsituation, sondern an der oft mangelnden Ernsthaftigkeit, mit der Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiteransprache nachgegangen wird.

Dies führt in Wachstumsphasen reihenweise zu strahlenden Schein- und Parallelwelten der internen Kommunikation. Diese brechen so schnell in sich zusammen, wie in Krisenzeiten plötzlich andere Maßstäbe gelten. Es ist diese Praxis, die das Leitbild schon im Ansatz zur Unglaubwürdigkeit verdammt.



## Das deutsche Leitbild – jung, erstarrt, veraltet

### These 2

**Ein gewollter Wandel muss konkretisiert und nachgehalten werden. Die Dynamik der Märkte lässt dabei nur dynamischen Ansätzen eine Chance.**

In 77 Prozent der Leitbilder findet Wandel nicht statt – weder als Thema noch als aktiv benannte Herausforderung. Und wenn, dann zumeist in sehr vager bis trivialer Form („... Wandel als Chance ...“). Was im Übrigen auch für die thematisierten Kontextbezüge zu Gesellschaft, Kunde oder Umwelt gilt.

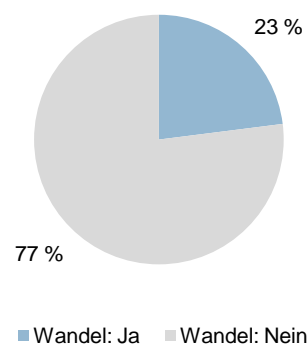
68 Prozent der Unternehmen beschreiben in ihren Leitbildern sogar ausschließlich den Ist-Zustand. Das heißt: Es dominiert das Festschreiben des Status quo statt einer gegebenenfalls sogar motivierenden Zukunftsperspektive. Leitbilder sind demnach eine Momentaufnahme mit einer regelmäßig extrem kurzen Halbwertszeit – je nachdem, wie schnell sich das Marktumfeld ändert oder die nächste Restrukturierung ansteht.

In diesem Zusammenhang sind noch zwei andere Aspekte interessant: Das durchschnittliche Leitbild der untersuchten Unternehmen ist 6 Jahre jung. Bei mehr als 75 Prozent hat es seitdem auch keine Veränderungen erfahren. Die Frage hierbei: Lässt sich ein Leitbild im hergebrachten Sinn überhaupt anpassen bzw. überarbeiten? Immerhin sind auch über die Hälfte der Leitbilder als allgemeine Beschreibungen ohne konkreten Fakten- und Geschäftsbezug zu charakterisieren. Sie passen also immer oder nie.

Gleichwohl befanden sich 11 Prozent der

Leitbilder zum Zeitpunkt der Befragung in Überarbeitung. Die genannten Gründe für die Überarbeitung: M & A, strategische Neuausrichtung, Umstrukturierung, Restrukturierung, Neugründung – ergo alles Phasen der massiven Veränderung eines Unternehmens. Unternehmen wollen allem Anschein nach nicht auf „ihr“ einmal eingeführtes Leitbild verzichten, sehen aber ihr bisheriges zu recht nicht in der Lage, den Veränderungsprozess abzubilden. Die Mitarbeiter erleben: Wenn es darauf ankommt, gilt und funktioniert es nicht mehr.

Leitbilder, die bereits eine Überarbeitung erfahren haben, sind jedoch auch danach immer noch knapp zur Hälfte allgemein verfasst. Es ist der Ansatz des „Leitbildes“, der hier limitierend wirkt und kaum konkrete, auf eine Situation anwendbare Ergebnisse hervorbringt. Zwar werden sehr oft in den Diskussionen oder Workshops eines Leitbildprozesses die Umfeldbedingungen und die Unternehmenssituation beleuchtet, allerdings gelingt die Übertragung nicht. Damit bleiben die Hintergründe denen vorbehalten, die unmittelbar in den Prozess involviert waren – und auch nur solange sie dem Unternehmen angehören.



## Das deutsche Leitbild – jung, erstarrt, veraltet

### These 3

**Es muss Top-down beginnen: Generische Definitionsprozesse von unten bringen wenig. Wandel lebt von der Verantwortung.**

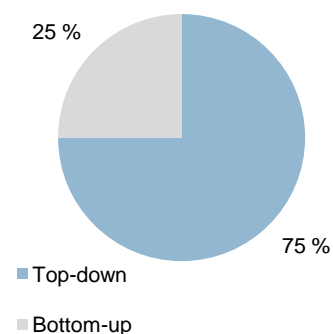
75 Prozent der Leitbilder entstehen Top-down. Das heißt: Die Geschäftsführung definiert, verabschiedet und bestimmt die Einführung. Wir kennen Vorstände, bei denen dieser Prozess im Rahmen einer Vorstandssitzung innerhalb einer halben Stunde erledigt wurde. Wenn ein Unternehmen sich dagegen entschließt, ein Leitbild in einem Bottom-up-Verfahren und mit breiter Mitarbeiterpartizipation einzuführen, ergibt die Untersuchung einen überdurchschnittlich hohen Anteil an klassischen, sprich sehr allgemein gehaltenen Leitbildern (wenngleich mit einem höheren Anteil „Zukunftsbezug“).

Das Ergebnis ist keine Überraschung, sondern zwangsläufig. Es gibt keine Alternative zu einem Top-down-Prozess. Es obliegt der Unternehmensleitung, die Ziele, die wesentlichen Inhalte und den gewollten Konkretisierungs- sowie Partizipationsgrad vorzubestimmen. Alles andere wäre eine Verwischung von Verantwortung, eine Überforderung der Mitarbeiter und eine Vorprogrammierung von austauschbaren Inhalten und unerfüllten Erwartungen.

Der Umstand, dass in zahlreichen Fällen dennoch ein praxisuntaugliches „Leitbild“ entsteht, ist nicht dem Verfahrensprinzip anzulasten. Vielmehr zeigen sich auch hier die Grenzen des Ansatzes, der eigentlich nicht für die Erarbeitung in Vorstandsmeetings gedacht ist – egal wie viel Zeit man sich dafür nimmt. Weil er

eben nur durch Partizipation legitimiert wird. Es gibt keine Organisation, in der die Menschen auf Dauer eine „von oben“ aufoktroierte Verhaltensnorm akzeptieren. Erst recht nicht, wenn diese nicht widerspruchsfrei zu den gesellschaftlichen Normen des privaten und öffentlichen Lebens stehen sollte.

Daran ändert auch nichts, dass 69 Prozent der Unternehmen für ihre Ansprache im Leitbild das „Wir“ wählen. Das Leitbild trägt dieses Dilemma in sich.



## Ergebnisse der Studie im Überblick

### Ansatz und Vorgehensweise

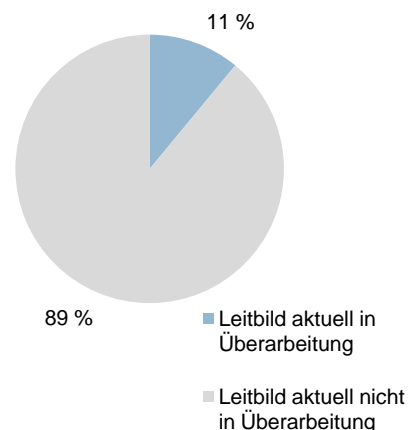
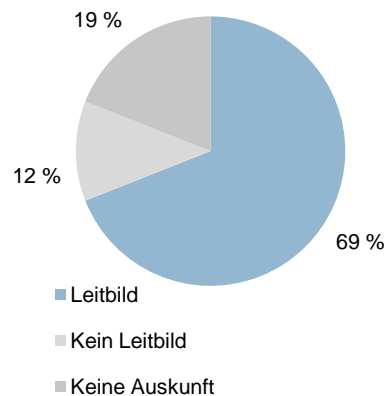
Untersucht wurden die Leitbilder von 56 im Dax notierten Unternehmen, die zu den ertragsstärksten in Deutschland gehören. Die Grundgesamtheit zählt 81 Unternehmen und stammt aus einem Ranking des Handelsblatts von Juni 2008. Darin werden die 127 ertragsstärksten Unternehmen Deutschlands aufgeführt. Die Unternehmen wurden stichprobenartig und branchenunspezifisch ausgewählt.

In einem Untersuchungszeitraum von November 2008 bis Januar 2009 wurden anhand von zuvor festgelegten Kriterien die Web-Auftritte der Unternehmen zum Thema Leitbild untersucht. Zusätzlich fand eine Befragung unter den zuständigen Akteuren im Unternehmen statt. So konnte die Studie auch die Leitbilder der Unternehmen miteinbeziehen, die nicht auf deren Unternehmenshomepage ersichtlich sind.

Wenn die Studie von Leitbildern spricht, berücksichtigt sie Leitbilder oder leitbildähnliche Dokumente. Der Begriff „Leitbild“ liegt mit 25 Prozent vorne. 21 Prozent sprechen von Visionen und je 20 Prozent von der Mission oder Leitlinie. Eine große Anzahl von Mischformen treten hier auf.

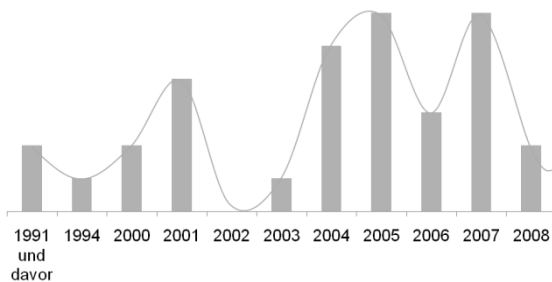
### 1. Die große Mehrheit der deutschen Unternehmen besitzt ein Leitbild

Von 81 untersuchten Unternehmen konnte bei fast 70 Prozent ein Leitbild ermittelt werden. Lediglich rund 10 Prozent haben erkennbar kein Leitbild. 11 Prozent der Leitbilder waren zum Zeitpunkt der Befragung in Überarbeitung. Die Gründe: M & A, strategische Neuausrichtung, Umstrukturierung, Restrukturierung, Neugründung.



## Ergebnisse der Studie im Überblick

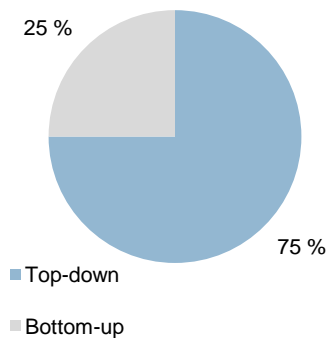
### 2. Konjunktur beeinflusst Leitbildentwicklung



Das Leitbild ist im Durchschnitt aus dem Jahr 2003. Es ergeben sich auffallende Korrelationen zwischen Leitbildentstehung und Konjunkturverläufen.

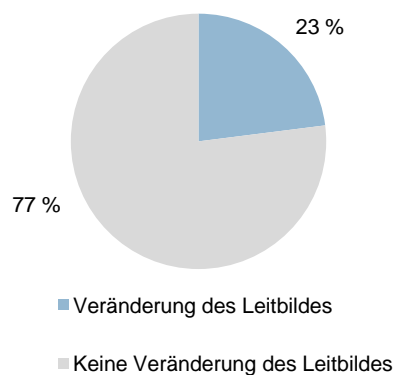
### 3. Leitbildentwicklung: Bottom-up oder Top-down?

Die Implementierung der Leitbilder erfolgt mehrheitlich Top-down. Das Bottom-up-Modell wird von 25 Prozent eingesetzt. Als Beteiligte an der Leitbilderentwicklung werden neben Vorstand und der Gruppe „Mitarbeiter“ bzw. „Führungskräfte“ u. a. genannt: Konzernentwicklung und Unternehmenskommunikation, Personalbeschaffung, Betriebsrat, Externe Kommission, Abteilung Internal Auditing, Aufsichtsrat und Unternehmensplanung.

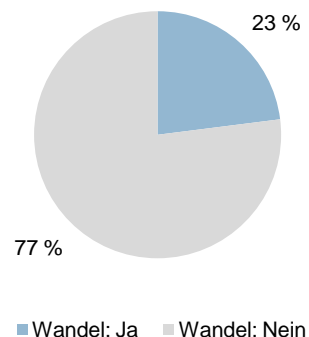


### 4. Einfluss von Veränderung / Wandel auf Leitbilder

Bei 23 Prozent der untersuchten Unternehmen haben bereits Aktualisierungen bzw. Anpassungen des bestehenden Leitbildes stattgefunden.



23 Prozent der Unternehmen erwähnen Veränderung oder Wandel in ihrem Leitbild. (Unter Wandel fasst die Studie nicht den Begriff Innovation, der häufig in Leitbildern genannt wird. Eine ständige Innovation gehört in vielen Branchen zum täglichen Geschäft.)





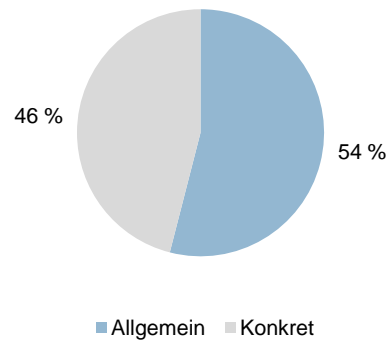
## Ergebnisse der Studie im Überblick

Die Unternehmen sprechen oftmals sehr allgemein und ungenau von Veränderung:

- „Wir begreifen Veränderung als Chance und sind bereit, in unserem Handeln gewohnte Wege zu verlassen.“
- „... offen für Veränderungen und neue Entwicklungen ... Fähigkeit zur Veränderung“
- „Veränderung ermöglichen ... Wir sehen Wandel als etwas Positives an und wissen, dass Veränderungen Chancen bergen.“
- „Wir gestalten Veränderungsprozesse aktiv und nutzen Möglichkeiten, Neues auszuprobieren. ... bereit von Gewohntem zu verabschieden“
- „... vorausschauende Anpassung an neue Marktanforderungen“
- „Wandel als Chance“
- „... Wandel als Herausforderung und Chance ... Bereitschaft zur Veränderung“
- „the courage to drive change“
- „Bereitschaft zur Veränderung ... Neuausrichtung der Geschäftsstrategie“
- „Wandel als Chance ... Kultur der Veränderung und Verbesserung“

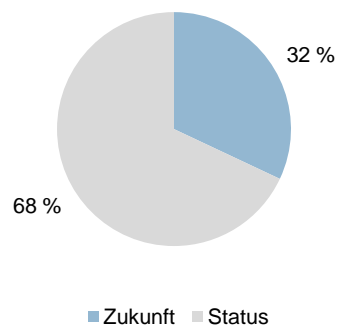
### 5. Leitbilder – allgemein oder konkret?

54 Prozent der Leitbilder beinhalten „allgemeine“, das heißt, nicht nachprüfbar Aussagen ohne Unternehmensbezug.



### 6. Status oder Zukunft?

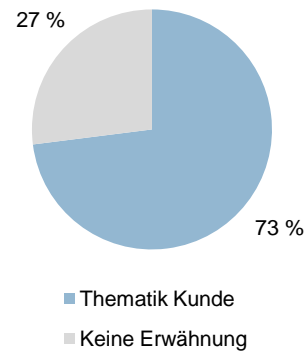
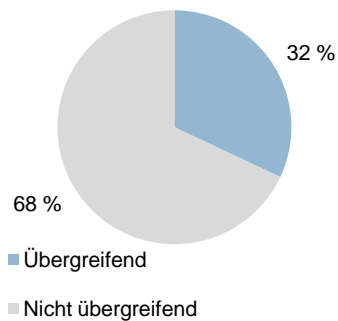
Die Kategorien Status oder Zukunft beruhen auf der Unterscheidung, ob ein Leitbild sich auf den derzeitigen Ist-Zustand bezieht oder ein klares Ziel (Vision) formuliert. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen geben in ihrem Leitbild lediglich den derzeitigen Status wieder.



## Ergebnisse der Studie im Überblick

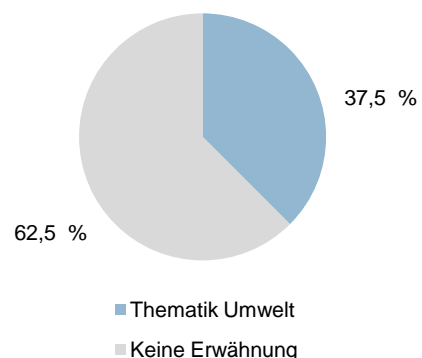
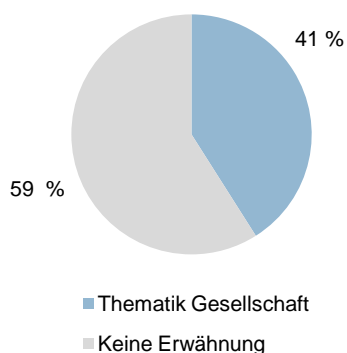
### 7. Leitbilder mit externem Bezug

Mit einem übergreifenden, externen Kontextbezug sind 32 Prozent der Leitbilder versehen.



### 8. Gesellschaft, Kunden, Umwelt

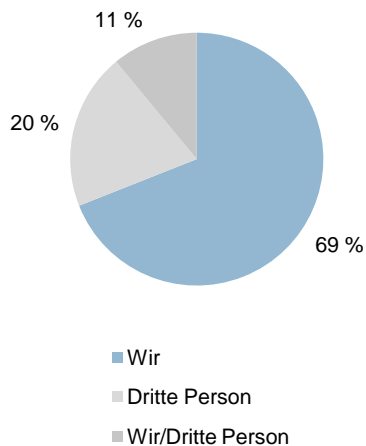
In den Leitbildern kommen vielfach Bezüge zu Themen wie Gesellschaft, Kunde und Umwelt vor. Mindestens eines der Themen wird bei 89 Prozent der Leitbilder erwähnt.



Häufig umfasst ein einzelnes Leitbild auch mehrere der aufgeführten Inhalte. 73 Prozent der Unternehmen haben einen Kundenbezug, 41 Prozent Gesellschaftsbezug und 37,5 Prozent Umweltbezug in ihrem Leitbild. Auffallend, dass das zentrale Thema „Kunde“ immerhin bei gut einem Viertel fehlt.

## Ergebnisse der Studie im Überblick

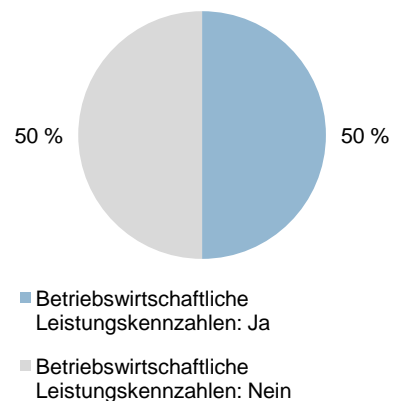
### 9. Ansprache als „Wir“ oder in der dritten Person?



Fast 70 Prozent der Unternehmen wählen für ihre Ansprache im Leitbild die „Wir“-Form. 20 Prozent formulieren das Leitbild in der Dritten Person bzw. mit dem Firmennamen. 11 Prozent sprechen sowohl vom „Wir“ als auch mit dem Firmennamen.

### 10. Wirtschaftliche Leistungskennzahlen

Betriebswirtschaftliche Leistungskennzahlen sind typisch für Strategie-Konzepte. In Leitbildern spielen sie theoretisch und praktisch eine untergeordnete Rolle. Die Hälfte der Leitbilder beinhaltet unspezifische betriebswirtschaftliche Leistungskennzahlen, bei der anderen Hälfte fehlen diese ganz.



## Vom Leitbild zum Zielbild – ein Gegenentwurf

---

### **Handlungsempfehlungen zum Neuanfang und zum Umgang mit existierenden Leitbildern**

Das Leitbild klassischer Prägung hat ausgedient. Eine neue Form ist noch nicht gefunden. Die Hinweise sind eindeutig, dass die Unternehmen mit ihren Leitbildprozessen nicht mehr so wie bisher weitermachen wollen. Es scheint eine Suche eingesetzt zu haben nach der richtigen Formel, dem wirkungsvollsten und effizientesten Ansatz. Immer öfter werden die „Grundsätze“ der Unternehmensphilosophie, Vision-Mission-Statements, Unternehmenskodizes oder Leitlinien (alles übliche Bezeichnungen) mit Governance-Regeln und operativen Handlungsanweisungen verknüpft.

Hilft dies weiter? Subjektive Eindrücke der Studie sind, dass auf Nachfrage oft genug ein unbehagliches, distanzierendes Verhalten im Umgang mit dem eigenen Leitbild im Unternehmen vorherrscht. Mehrfach galt die Anweisung, das Leitbild nicht an Externe herauszugeben. Zum Teil war es schwierig, jemanden zu finden, der überhaupt noch mit der Leitbildthematik befasst war (zumal von der Unternehmenskommunikation über die Konzernentwicklung bis zum Betriebsrat die unterschiedlichsten Stellen als verantwortlich genannt wurden). Nicht selten arbeiten die Mitarbeiter, die genauere Auskunft zu dem Leitbild geben könnten, nicht mehr im Unternehmen. Was übrig blieb, sind die noch vorhandenen, statischen Leitbildpublikationen.

Eine wirklich reflektierende Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen, den Managementmaßnahmen zur Zielerreichung und den Umfeldbedingungen über Leitbilder bleibt in der Regel aus.

Natürlich kann versucht werden, diese Irrelevanz des Leitbildes abzumildern bzw. ihm neue Vitalität einzuhauchen. Zum Beispiel, indem es als Führungsinstrument gesetzt wird und eine geschlossene Programmatik aus aktueller Positionierung (Vision), Strategie (Mission) und dem erwarteten individuellen Verhalten (Rolle) entwirft. Es mag gelingen, hierüber die Wertvorstellungen der Menschen, Gruppen und des Managements eines Unternehmens abzubilden, wenn auch die gewachsenen Einstellungen und Traditionen analysiert und einbezogen werden.

In der gängigen Literatur wird der Begriff vorsichtshalber sehr weit gefasst. Im Großen Brockhaus wird Leitbild als „idealhafte, richtungweisende Vorstellung“ erklärt. Und nach Heribert Meffert werden im Leitbild schlicht die normativen Grundhaltungen und Werte definiert.

Ein Leitbild oder ein anderer Ansatz müssen aber, um eine Relevanz für das Unternehmen und den einzelnen Mitarbeiter zu entfalten, einen unmittelbaren Bezug zum Arbeitsalltag aufweisen und mit dem persönlichen Erleben übereinstimmen. Die Hälfte der untersuchten Leitbilder beinhaltet zwar auch im weiteren Sinne betriebswirtschaftliche Aussagen. Und doch bleiben diese häufig sehr allgemein gehalten, ohne dass sich direkt konkrete

## Vom Leitbild zum Zielbild – ein Gegenentwurf

Handlungsweisen für die Mitarbeiter daraus ableiten lassen.

Der Orientierungsansatz muss einen aktiven und nachvollziehbaren Beitrag für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg aufzeigen können. Und nicht zuletzt die Ziele und Entscheidungsgrundlagen transparent und nachvollziehbar machen. Das Leitbild ist damit eindeutig überfordert.

### **Unser Vorschlag: Die Entwicklung und Implementierung eines „Zielbildes“**

- Das Zielbild ist eine konkrete Zustandsbeschreibung des Unternehmens im Jahr X. Es wird entwickelt durch die Unternehmensleitung. Maximal die zweite Führungsebene wird hinzugezogen.
- Zu diesem Zielbild gehören nachprüfbar Aussagen zur Performance des Unternehmens, zum Selbstverständnis und Marktanspruch (auch als Arbeitgeber) sowie zu den strategischen und operativen Handlungsfeldern. Es wird im gesamten Unternehmen transparent und verbindlich gemacht. Jede Abweichung vom Zielpfad muss gerechtfertigt werden.
- Das Zielbild ist temporär, das heißt: Es gilt von vornherein nur für einen befristeten Zeitraum und wird hinter-

fragt im Fall von fundamentalen Veränderungen des Geschäftsmodells. Zu vorab definierten Zeitpunkten erfolgt eine kritische Überprüfung.

- Im Gegensatz zu Leitbildern sind Zielbilder prozess- und maßnahmenorientiert. Die Partizipation für alle Mitarbeiter erfolgt in einer koordinierten und teamorientierten Erarbeitung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele. Das ist der damit verbundene Auftrag, der über Kampagnen, übergreifende Projekte oder Instrumente wie das Ideen-Management gestützt werden kann.
- „Werte“ werden über den Prozess definiert. Auch das gehört zum Auftrag. Es sind diejenigen Normen und Verhaltensregeln, die zum einen auf die Ziele einzahlen und zum anderen die Zusammenarbeit optimieren. So werden auch vormals generische, allgemeine Wertesets hinterfragt und neu interpretiert.
- Notwendige Voraussetzung für den Erfolg des Ansatzes ist die kontinuierliche Transparenzbereitschaft des Unternehmens und die konsequente Fortschrittsmessung, die sich durch eine etablierte Prozesskommunikation und eine breite Diskussion der Ergebnisse dokumentiert.

## Vom Leitbild zum Zielbild – ein Gegenentwurf

---

Die Wirkung dieses bereits in der Praxis angewandten Ansatzes ist nachhaltig. Allein die faktische Entstehung und Vermittlung des Zielbildes ist ein eigener Kommunikationsprozess, der über die Regelkommunikation hinausgeht und auch Vorstände vor neue Herausforderungen hinsichtlich Klarheit, Präsenz und Dialogbereitschaft stellt.

Partizipation wird zur ernst zu nehmenden, gelebten Ergebnisverantwortung. Transparenz ist mehr als ein Umstand, der vornehmlich in wirtschaftlich guten Zeiten gilt. Ein marktführender Anspruch muss sich in der Ergebnisqualität widerspiegeln. Leistungsträger werden gefördert und gebunden. Das bedeutet: Zielbild und Zielbildprozess produzieren Inhalte, Emotionen, Botschaften und Projekte, von denen das Unternehmen unmittelbar profitiert – und über die sich zu kommunizieren lohnt.

Frankfurt am Main im Juni 2009  
Autoren: Thomas Stach, Johannes Held

Für weitere Informationen und Nachdruckgenehmigungen wenden Sie sich bitte an folgende Adresse:

Stach's Kommunikation & Management GmbH  
Geschäftsführung  
Westendstraße 28  
60325 Frankfurt am Main

Tel.: 069 / 97 67 13 - 0  
Fax: 069 / 97 67 13 – 33  
E-Mail: [info@stach-s.de](mailto:info@stach-s.de)  
[www.stach-s.de](http://www.stach-s.de)