

SO

WERDEN SIE HERR IHRER ZEIT

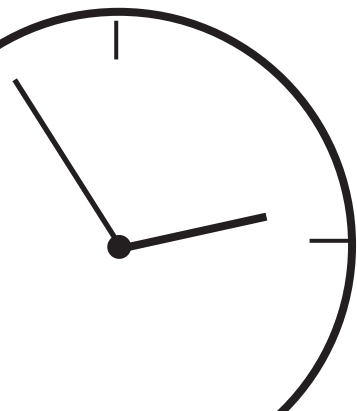
TUN SIE DIE RICHTIGEN DINGE
ZUM RICHTIGEN ZEITPUNKT!





WERDEN SIE HERR IHRER ZEIT

TUN SIE DIE RICHTIGEN DINGE
ZUM RICHTIGEN ZEITPUNKT!



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel

**Best Practices: Time Management –
Set Priorities to Get the Right Things Done**

ISBN 978-0-06-114563-6

© Copyright der Originalausgabe :
Hylas Publishing, LLC. All rights reserved.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2009:
Börsenmedien AG, Kulmbach
published by arrangement with HarperCollins Publishers, LLC

Übersetzung: Egbert Neumüller

Gestaltung und Satz: Johanna Wack, Werbefritz! GmbH, Kulmbach

Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-938350-80-5

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Für Fragen rund um unsere Bücher:
buecher@boersenmedien.de

Weitere Informationen unter:
www.boersenbuchverlag.de

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel. 09221-9051-0 • Fax 09221-9051-4444

BÖRSEN  MEDIEN
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

John Hoover war früher als Führungskraft bei Walt Disney Productions und bei McGraw-Hill tätig. Er hat einen Masters-Titel in Ehe- und Familientherapie sowie in Personal- und Organisationsentwicklung. Außerdem hat er einen Doktorgrad in Personal- und Organisationsentwicklung. Dr. Hoover ist Führungs-Coach, Spezialist für Kommunikation in Organisationen, Berater für Organisationsverhalten, Seminarleiter und Gastredner bei verschiedenen Organisationen, unter anderem: American Society of Training and Development, Boeing Leadership Center, Delta Airlines, IBM, Motorola, New York State Training Council, Society for Human Resource Management, Xerox und viele andere. Er ist Autor und Koautor einiger erfolgreicher Bücher über Management und Motivation.

Inhalt

Vorwort	07
1 Setzen Sie zeitliche Prioritäten	09
Zeit und Ziele managen	
Prioritäten	
Listen	
Listen und Prioritäten verwalten	
Erledigen	
2 Organisieren Sie Ihre Zeit	57
Planen	
Projektpläne	
3 Nutzen Sie Ihre Zeit effizient	81
Der Umgang mit Ablenkungen	
Einen gesunden Rhythmus einhalten	

4 Zeitmanagement am Arbeitsplatz	107
Die Zeit anderer Menschen respektieren	
Ihr Team bei der Stange halten	
Ihren Chef bei der Stange halten	
Persönliche Veränderungen anstreben	
Los geht's	152
Empfohlene Lektüre	159

Vorwort

Warum kommen manche Menschen so mühelos mit ihrer Zeit zurecht und andere sind immer im Hintertreffen? Wie kann man Fristen einhalten, wenn rechts und links Hindernisse aus dem Boden sprießen? Gibt es einen Trick, wie man seine langfristigen Ziele befördert und gleichzeitig die Last-Minute-Aufträge vom Chef bewältigt?

Wir fassen in diesem Buch die Erkenntnisse einiger der besten Denker auf dem Gebiet des Zeitmanagements zusammen, damit Sie Ihre Zeit effektiver nutzen und Ihre langfristigen Ziele erreichen können. Die Sprache ist einfach und die Gestaltung farbig, damit die Informationen leicht fasslich werden.

Testfragen zur Selbsteinschätzung helfen Ihnen, Ihr Wissen über Zeitmanagement zu beurteilen. Fallbeispiele zeigen Ihnen, wie andere Menschen ihre Zeitmanagement-Probleme bewältigt haben. Andere Kästen bieten einen umfassenden Blick auf effektives Zeitmanagement und

führen innovative, aus dem Rahmen fallende Lösungen vor, über die es sich lohnt nachzudenken. Zitate von Unternehmenslenkern und Experten für Zeitmanagement motivieren Sie in dem Bestreben, jede Minute des Tages zu nutzen. Und für den Fall, dass Sie sich intensiver mit Zeitmanagement und anderen Problemen am Arbeitsplatz befassen wollen, empfehlen wir am Ende ein paar der wichtigsten verfügbaren Business-Bücher. Die Verfasser dieser Bücher beeinflussen und reflektieren das heutige Denken über Zeitmanagement und verwandte Management-Themen. Das Verständnis der von ihnen behandelten Ideen wird Sie als Manager inspirieren.

Doch selbst wenn Sie keinen Blick in diese Bücher werfen, sind Sie mit dem Wissen, das Sie aus dem Studium des vorliegenden Buches ziehen, dafür gerüstet, Ihre Zeit jeden Tag effektiver zu verwalten – in Ihrem Unternehmen und bei den Menschen, die Sie unterstützen, etwas zu bewirken.

Die Herausgeber

1

Setzen Sie zeitliche Prioritäten

„Zeit ist die knappste Ressource des Managers;
wenn sie nicht gemanagt wird,
kann auch sonst nichts gemanagt werden.“

– Peter F. Drucker, Management-Guru und Autor (1909-2005)

Die 86.400 Sekunden, die der Tag hat, hören sich vielleicht nach viel an, aber sie vergehen schnell. Egal wie schnell Ihnen die Zeit vorbeizufiegen scheint – sogar die Stunden, Minuten und Sekunden des geschicktesten Zeitmanagers ticken exakt im gleichen Tempo.

TESTFRAGEN ZUR SELBSTEINSCHÄTZUNG

WIE NEHMEN SIE ZEIT WAHR?

Lesen Sie alle Aussagen durch und kreuzen Sie an, ob Sie zustimmen, teilweise zustimmen oder nicht zustimmen.

Zählen Sie dann Ihre Punkte zusammen und lesen Sie die Wertung am Schluss.

1. Die meisten Dinge, die ich während des Arbeitstages tue, sind mechanisch und nicht persönlich befriedigend.
 Stimme zu Stimme teilweise zu Stimme nicht zu
2. Die meisten Dinge, die ich im Laufe des Tages tue, sind für meinen Arbeitgeber wichtig, aber für mich nicht.
 Stimme zu Stimme teilweise zu Stimme nicht zu
3. Die meisten Dinge, die ich im Laufe des Tages tue, sind Routine und davon hat mein Arbeitgeber eigentlich auch nicht viel.
 Stimme zu Stimme teilweise zu Stimme nicht zu

4. Die meisten Dinge, die ich zu Hause tue, sind Routine und bringen in Wirklichkeit weder mir noch jemand anderem etwas.
 Stimme zu Stimme teilweise zu Stimme nicht zu
5. Die meisten Dinge, die ich zu Hause tue, sind für andere Menschen wichtig, aber für mich nicht.
 Stimme zu Stimme teilweise zu Stimme nicht zu
6. Die meisten Dinge, die ich zu Hause tue, sind mechanisch und nicht persönlich befriedigend.
 Stimme zu Stimme teilweise zu Stimme nicht zu
7. Meine Prioritäten für die Arbeit werden von anderen gesetzt.
 Stimme zu Stimme teilweise zu Stimme nicht zu
8. Meine Prioritäten zu Hause werden von anderen gesetzt.
 Stimme zu Stimme teilweise zu Stimme nicht zu
9. Wenn ich die Wahl hätte, würde ich meine Arbeitszeit ganz anders nutzen.
 Stimme zu Stimme teilweise zu Stimme nicht zu

10. Wenn ich die Wahl hätte, würde ich meine private Zeit ganz anders nutzen.

- Stimme zu Stimme teilweise zu Stimme nicht zu

Punktewertung

Geben Sie sich für jede Frage, die Sie mit „stimme zu“ beantwortet haben, 3 Punkte, für jede Frage, die Sie mit „stimme teilweise zu“ beantwortet haben, 2 Punkte und 1 Punkt für jede Frage, die Sie mit „stimme nicht zu“ beantwortet haben.

Auswertung

23-30 Sie sehen sich als Opfer, das der Kontrolle über seine Zeit beraubt ist. Sie fühlen sich nicht ermächtigt, Ihre eigenen Prioritäten zu setzen oder zu bestimmen, wie die Zeit genutzt wird. Infolge dessen kommt Ihnen viel von Ihrer Zeit, wenn nicht gar die meiste Zeit, verschwendet vor.

17-22 Sie gehen mit den Ansprüchen Ihrer Zeit wohl eher zwiespältig um. Sie akzeptieren die Tatsache, dass man im Leben Kompromisse machen muss und haben Ihr Leben aus Notwendigkeit und Trägheit kompromittiert.

10-16 Sie haben einen gesunden Blick für die Nutzung Ihrer Zeit und die Einhaltung von Prioritäten. Sie bewahren ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Spiel.

Manche Menschen scheinen sehr viel mehr zu schaffen als andere. Das liegt aber nicht daran, dass sie mehr Zeit hätten, sondern das liegt daran, dass sie ihre Zeit geschickter managen. Das Zeitmanagement wird sich positiv auf Ihre Tagesleistung, auf Ihre Karriere, auf Ihre finanziellen Ziele und letztlich auf Ihren Erfolg auswirken.

EIN PAAR ZAHLEN

DIE VERGEUDETE STUNDE

Ein Manager, der 75.000 Dollar im Jahr verdient und der wegen mangelnder Organisation nur eine Stunde am Tag vertrödelt, kostet seinen Arbeitgeber gut 9.000 Dollar im Jahr. Nach dieser Formel kosten vergleichbare Zeitverschwender ihr Unternehmen folgende Summen:

Gehalt	Verlorener jährlicher Ertrag
45.000 US-\$	5.625 US-\$
55.000 US-\$	6.874 US-\$
65.000 US-\$	8.125 US-\$
85.000 US-\$	10.625 US-\$

95.000 US-\$	11.875 US-\$
105.000 US-\$	13.125 US-\$
200.000 US-\$	25.000 US-\$

Wenn all diese Manager in dem gleichen Unternehmen arbeiten würden, dann würden sie die Bilanz des Unternehmens jedes Jahr um 81.294 Dollar schmälern.

Quelle: *The Organized Executive*, von Stephanie Winston (Warner Books, 2001)

„Zeit ist die Substanz unseres Lebens“, schreibt Alexandra Stoddard in ihrem Buch *Time Alive*. Sie erklärt, dass wir in unserem Leben keine Zeit schöpfen, sondern „unser Leben in der Zeit schöpfen“. Aber die Menschen haben nur allzu oft das Gefühl, dass ihnen die Zeit im Privat- wie im Berufsleben davonläuft. Sie haben das Gefühl, als hätten sie nur für ein Leben Zeit – für das private oder das berufliche – aber nicht für beide. Die Möglichkeit, seiner Zeit mehr Bedeutung zu verleihen oder sie produktiver zu machen, liegt nicht in dem Versuch, seine Tage zu beschleunigen oder zu verlangsamen. Was den Unterschied ausmacht ist die Entscheidung, was man in den Zeitrahmen tut, die uns alle

beschränken. Nutzen Sie die Zeit, die Ihnen zur Verfügung steht, zu Ihrem Vorteil?

„Man kann erst daran denken, seine Zeit zu managen, wenn man weiß, wo sie hingeht.“

– Peter F. Drucker

Manche Menschen scheinen mit einem natürlichen Verständnis für Zeitmanagement geboren zu sein. Zum Glück für uns andere kann man diese Fähigkeit aber auch lernen und entwickeln. Die führende Organisationsexpertin und Bestsellerautorin Stephanie Winston behauptet, dass hohe Führungskräfte und Vorstandsvorsitzende anscheinend einmalige Zeitmanagement- und Organisations-Fähigkeiten besitzen, die sie in die Lage versetzen, ihre Produktivität dramatisch zu steigern. Tatsächlich haben Menschen, die gut mit ihrer Zeit umgehen können, in mehreren entscheidenden Bereichen großes Geschick. Sie haben ein klares Bild von ihren umfassenden Zielen im Beruf und im Privatleben – langfristige, jährliche, monatliche, wöchentliche und tägliche Ziele. Sie können diese Ziele sehr gut in kleinere Einheiten aufspalten und sie wissen, wie man

DAS GROSSE GANZE

PRIORITÄTEN BEI DER ZIELSETZUNG

Michael Gerber, Autor von Business-Bestsellern, erklärt, dass berufliche Prioritäten unentbehrlicher Bestandteil eines erfolgreichen Unternehmens sind. Er meint, Manager sollten angemessene Ziele festlegen und dann konkret Zeit auf produktive Aufgaben verwenden, die zur Erreichung dieser Ziele beitragen.

Seine Bilanz: Verschenden Sie keine Zeit mit Dingen, die nicht mehr Leben in Ihr Unternehmen bringen.

Quelle: *The E-Myth Revisited* von Michael E. Gerber (Collins 2005)

diese kleinen Einheiten in handlungsorientierte To-Do-Listen mit Aufgaben umwandelt. Und schließlich begreifen sie, dass man jeden Tag so viele Aufgaben wie möglich abhaken muss, wenn man langfristige und mittelfristige Ziele erreichen will.

Wie gut man seine Zeit managt, hängt letztlich von der persönlichen Motivation ab. Wie sehr sind Sie bereit, aus den

KERNPUNKTE

DIE GRUNDLAGEN DES ZIELMANAGEMENTS

Die Voraussetzung für Zeitmanagement ist das Setzen und Anstreben von Zielen. Dies sind die drei Grundlagen des Zielmanagements:

- **Langfristige Ziele** – Das sind die Zwecke, auf die Ihre Bemühungen gerichtet sind. Üblicherweise werden langfristige Ziele nach einem Jahr oder mehr erfüllt.
- **Zielvorgaben** – Das sind die Schritte, die für die Erreichung langfristiger Ziele erforderlich sind. Zielvorgaben werden üblicherweise innerhalb eines Monats oder mehr erfüllt.
- **Aufgaben** – Das ist die Reihe von täglichen und wöchentlichen Handlungen, die für die Erreichung der Zielvorgaben erforderlich sind.

Fehlern zu lernen, die Sie in der Vergangenheit bei der Verwendung Ihrer Zeit gemacht haben? Wie bereit sind Sie, die Dinge anzugehen, von denen Sie wissen, dass sie für die Zukunft wichtig sind? Die meisten Menschen wissen, was

getan werden muss; sie wissen sogar, wie man es macht. Sie haben bloß in dem Moment, in dem sie Entscheidungen über die Verwendung ihrer Zeit treffen, nicht die richtigen Prioritäten. Wenn Sie in der Gegenwart effizienter sind, erreichen Sie eher die Zukunft Ihrer Träume. Aber zuerst müssen Sie sich motivieren, einen Teil Ihres Denkens und Ihrer Gewohnheiten zu ändern.

ZEIT UND ZIELE MANAGEN

In gewissem Sinne ist Zeitmanagement auch Zielmanagement. Wenn man weiß, was man in der Zukunft erreichen will, kann man sich überlegen, wie man seine Zeit einsetzt, um dorthin zu gelangen. Damit man die richtigen Dinge erledigt – also damit man auf der Arbeit und im Leben dorthin kommt, wo man hin will – muss man die täglichen Handlungen und die langfristigen Ziele aufeinander abstimmen. Der erste Schritt besteht somit darin, langfristige Ziele zu setzen und dafür zu sorgen, dass die Zielvorgaben und die täglichen Handlungen die langfristigen Ziele fördern.

ZIELE

Ein Ziel ist ein Zweck, auf den man seine Bemühungen richtet. Es könnte zum Beispiel ein Ziel sein, den Umsatz des Unternehmens um 15 Prozent zu steigern. Eine Fußball-

DOS & DON'TS

MOTIVIERT BLEIBEN

Wenn Sie versuchen, Ihr Zeitmanagement zu verbessern, müssen Sie Ihre Energie und Ihre Motivation auf hohem Niveau halten. Damit Sie den Schwung nicht verlieren, können Sie Folgendes tun:

- Schreiben Sie Ihre Ziele auf und bringen Sie sie an einem auffälligen Ort an, an dem Sie sie regelmäßig sehen.
- Erinnern Sie sich daran, was Sie letztlich erreichen wollen. Verlieren Sie sozusagen den Pokal nicht aus den Augen.
- Vergessen Sie nicht, warum Sie tun, was Sie tun.
- Arbeiten Sie mit einem Teammitglied zusammen, das im Hinblick auf Ihre Fortschritte ehrlich zu Ihnen ist – und Ihre Bemühungen honoriert.
- Feiern Sie es und belohnen Sie sich, wenn Zielvorgaben erfüllt und Ziele erreicht sind.

mannschaft könnte das Ziel haben, in diesem Jahr Meister zu werden. Es könnte auch ein Ziel sein, seinen Abschluss als MBA zu machen.

KERNPUNKTE

ZIELGRUNDLAGEN

Ein Ziel ist ein Zweck, auf den man seine Bemühungen richtet

- Ziele sollten konkret und messbar sein.
- Effektive Ziele sind ehrgeizig, aber nicht unerreichbar.
- Sie müssen für die Erfüllung des Ziels unbedingt ein vernünftiges Maß an Zeit vorsehen.
- Damit Sie Ihre Ziele wirklich erreichen, spalten Sie sie in Zielvorgaben und Aufgaben auf.

Ziele setzen ist eine Kunst. Die effektivsten Ziele sind konkret, messbar und nach Möglichkeit motivierend. Wenn ein Ziel zu vage ist – zum Beispiel der Beschluss, seine Firma zum „besten Unternehmen der Welt“ zu machen –, kann man die Fortschritte in Richtung des Ziels nicht messen und nicht einmal wissen, ob man das Ziel erreicht hat oder nicht. Bedeutet „bestes Unternehmen der Welt“ vielleicht „mehr Umsatz als alle anderen“ oder „mehr Ertrag pro Umsatz als alle anderen Unternehmen“? Bedeutet es vielleicht,

dass Ihre Mitarbeiter-Verbleibquote die höchste aller Firmen in Ihrem Bereich ist? Wenn das Ziel, das Sie formuliert haben, nicht messbar ist, machen Sie einen neuen Anlauf und definieren Sie es neu.

Außerdem ist ein wirksames Ziel ehrgeizig, aber nicht unerreichbar. Es ist beispielsweise nicht realistisch, in sechs Monaten MBA zu werden; man kann diesen Titel vernünftigerweise in zwei oder drei Jahren anstreben. Es ist essentiell, dass man für die Erfüllung der Ziele ein vernünftiges Maß an Zeit vorsieht. Nur wenn man sich eine klare und realistische Frist setzt, kann man entscheiden, wie man das Ziel am besten erreicht. Wie langfristig Sie ein Ziel definieren, ist bis zu einem gewissen Grad Ihre Sache: Geht es um ein Ziel, das Sie in fünf Jahren, in einem Jahr, in sechs Jahren oder in drei Monaten erreichen wollen?

Unabhängig vom gewählten Zeitrahmen spalten gute Zeitmanager ihre langfristigen Ziele in Zielvorgaben auf. Wenn Ihr langfristiges Ziel beispielsweise darin besteht, ein besonders komplexes Projekt innerhalb eines Jahres fertig zu stellen, besagen Ihre Zielvorgaben, was Sie im nächsten Monat, in den nächsten drei Monaten, in den nächsten sechs Monaten und so weiter tun müssen, damit Sie Ihr langfristiges Ziel erreichen.

Damit der effektive Zeitmanager diese Zielvorgaben erreicht, spaltet er sie noch weiter in Aufgaben auf – Dinge,

ÜBER DEN TELLERRAND

DIE BESTE ZEIT

Manche Zeiten sind für gewisse Aufgaben besser geeignet als andere. Wenn die Sonne über den Horizont steigt, steigt auch Ihr Blutdruck. Wenn der Blutdruck steigt, können Sie aufstehen und scheitern. Ihre Körpertemperatur steigt dann auch und Ihr Stoffwechsel bereitet sich mit Ihnen auf die Arbeit vor. Um die Mittagszeit treten die Leberenzyme in Aktion und verarbeiten Ihr Mittagessen. Nach dem Abendessen schüttet Ihre Zirbeldrüse Melatonin aus, das Hormon, das einen schläfrig macht. Sie müssen auf Ihre biologische Uhr achten und bestimmen, zu welcher Tageszeit Sie am besten Entscheidungen treffen, lieber keine Entscheidungen treffen, sich körperlich betätigen, am kreativsten denken und neue Informationen geistig verarbeiten.

Quelle: „Unwinding the Body Clock“ von Dana Bauer, in: *Research Penn State* (7. Oktober 2004).

die kurzfristig getan werden müssen – in dieser Woche, an diesem Tag oder in dieser Stunde. Man bezeichnet die Aufteilung eines langfristigen Ziels in kleinere Segmente auch

als „Chunking“ – die Aufteilung in kleinere Einheiten. Betrachten Sie ein Ziel wie eine große Tafel Schokolade. Es ist unmöglich, sich das ganze Ding in den Mund zu stopfen, selbst wenn das der erste Impuls sein sollte. Deshalb bricht man die Tafel in Stücke: erst in Hälften oder Viertel, und dann bricht man die einzelnen Rippen ab. Die meisten Menschen essen eine Rippe nach dem anderen – und es dauert gar nicht lange, dann ist die ganze Tafel verschwunden.

Es ist überaus wichtig und man darf auf keinen Fall vergessen, dass man von dem langfristigen Ziel nicht besessen sein darf – auch wenn man darüber nachdenkt, gegebenenfalls darüber spricht und sich vielleicht gelegentlich Notizen dazu macht. Das hilft einem nämlich, sich die Richtung ins Gedächtnis zu rufen, in die man sich bewegt, während man sich auf die einzelnen Portionen konzentriert, von denen man meint, dass sie einen dort hin bringen. Wenn man das letzte Ziel im Hinterkopf hat, bekommen die Portionen, an denen man gerade arbeitet, einen gewissen „Geschmack“ und mehr Bedeutung, als sie andernfalls hätten.

Konzentrieren Sie sich immer auf die Umsetzung und auf das Handeln. Bewältigen Sie Ihre Aufgaben und Zielvorgaben, dann erlangen Sie das große Ziel exakt dort, wo Sie es erreichen sollten. Wenn Ihre Zielsetzungen richtig ziehen, erreichen Sie auch Ihren Bestimmungsort, egal wie lang die Straße dorthin ist. Während Sie auf Ihre Ziele hinarbeiten,

erinnern Sie sich an das orientalische Sprichwort, das so weise sagt: „Eine Reise von tausend Meilen beginnt mit einem einzelnen Schritt.“

ZIELVORGABEN

Zielvorgaben sind kleinere Ziele, die erfüllt werden müssen, damit ein langfristiges Ziel erreicht wird. Die Fußballmannschaft, die in die Endrunde für die Meisterschaft (das Ziel) kommen will, muss beispielsweise während der Saison genug Spiele gewinnen. Die Zielvorgabe besteht darin, jedes Spiel zu gewinnen. Wenn sie genügend Spiele gewinnt – also ihre Zielvorgaben während der Saison erfüllt –, erreicht sie ihr langfristiges Ziel, also die Endrunde. Die Erreichung von Zielvorgaben bringt einen der Erreichung der langfristigen Ziele näher.

„Sagen Sie nicht, Sie hätten nicht genug Zeit. Sie haben genauso viele Stunden am Tag, wie Helen Keller, Pasteur, Michelangelo, Mutter Teresa. Leonardo da Vinci, Thomas Jefferson und Albert Einstein hatten.“

–H. Jackson Brown, Autor von *Gedanken zu einem positiven Leben*

„Man kann erst daran denken, seine Zeit zu managen, wenn man weiß, wo sie hingeht.“

– Peter F. Drucker, Pionier der modernen Managementlehre

Der Tag hat nur 24 Stunden, doch Sie können sie voll ausschöpfen. „So werden Sie Herr Ihrer Zeit“ zeigt Ihnen, wie das geht. Dieses Buch ist eine umfassende und unentbehrliche Quelle für Menschen, die ihrer verfügbaren Arbeitszeit bisher vergeblich auf den Fersen waren.

Was Sie lernen:

- So setzen Sie sich Ziele, Aufgaben und Prioritäten
- So vermeiden Sie Ablenkungen und Unterbrechungen
- So respektieren Sie die Zeit anderer Menschen
- So erstellen Sie einen aktiven Zeitplan

ISBN: 978-3-938350-80-5



BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT