

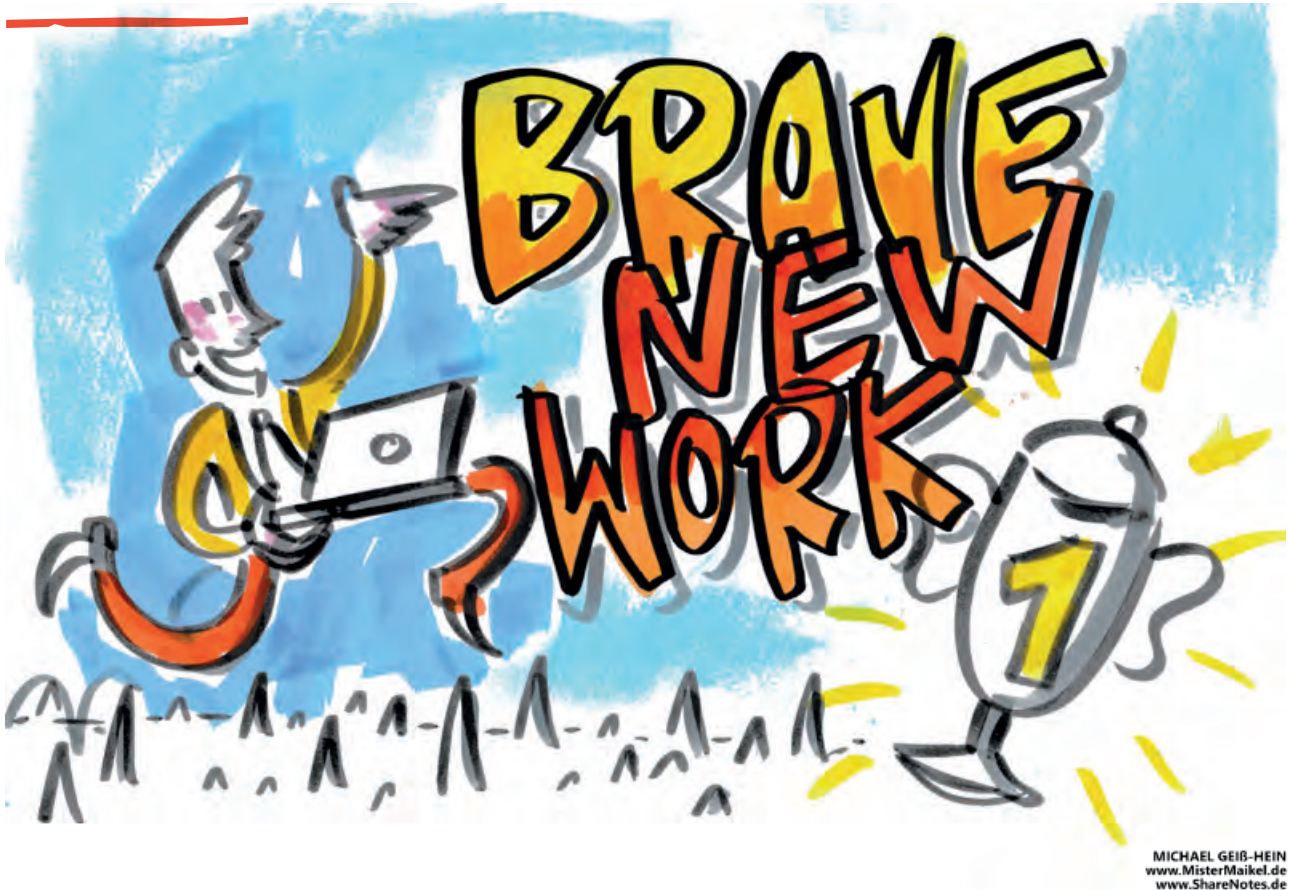
Kienbaum



BRAVE NEW WORK

Brave &
Beyond

Intro



Unsere Arbeitswelt steht vor gewaltigen Herausforderungen. Der Kampf gegen den Klimawandel, der Umbau zu einer nachhaltigen Wirtschaft und die fortschreitende Digitalisierung sind nur drei von vielen Aufgaben, denen wir uns stellen müssen. Um sie zu bewältigen, braucht es entschlossenes Handeln nach einem klaren inneren Kompass.

Entscheider sind nötig, die Visionen einer besseren Zukunft entwickeln und sie konsequent umsetzen, auch wenn der Weg dorthin nicht ohne Risiko ist. Denn, wie Winston Churchill es treffend formulierte: „Erfolg ist nicht endgültig, Misserfolg ist nicht fatal; **was zählt, ist der Mut weiterzumachen.**“



Welche Wirkung hat es, mutig zu sein? Warum ist Mut für den Erfolg von Unternehmen so wichtig? Was zeichnet mutige Führungskräfte aus? Welche Vorteile verschafft mutiges Verhalten? Kann man Mut lernen?

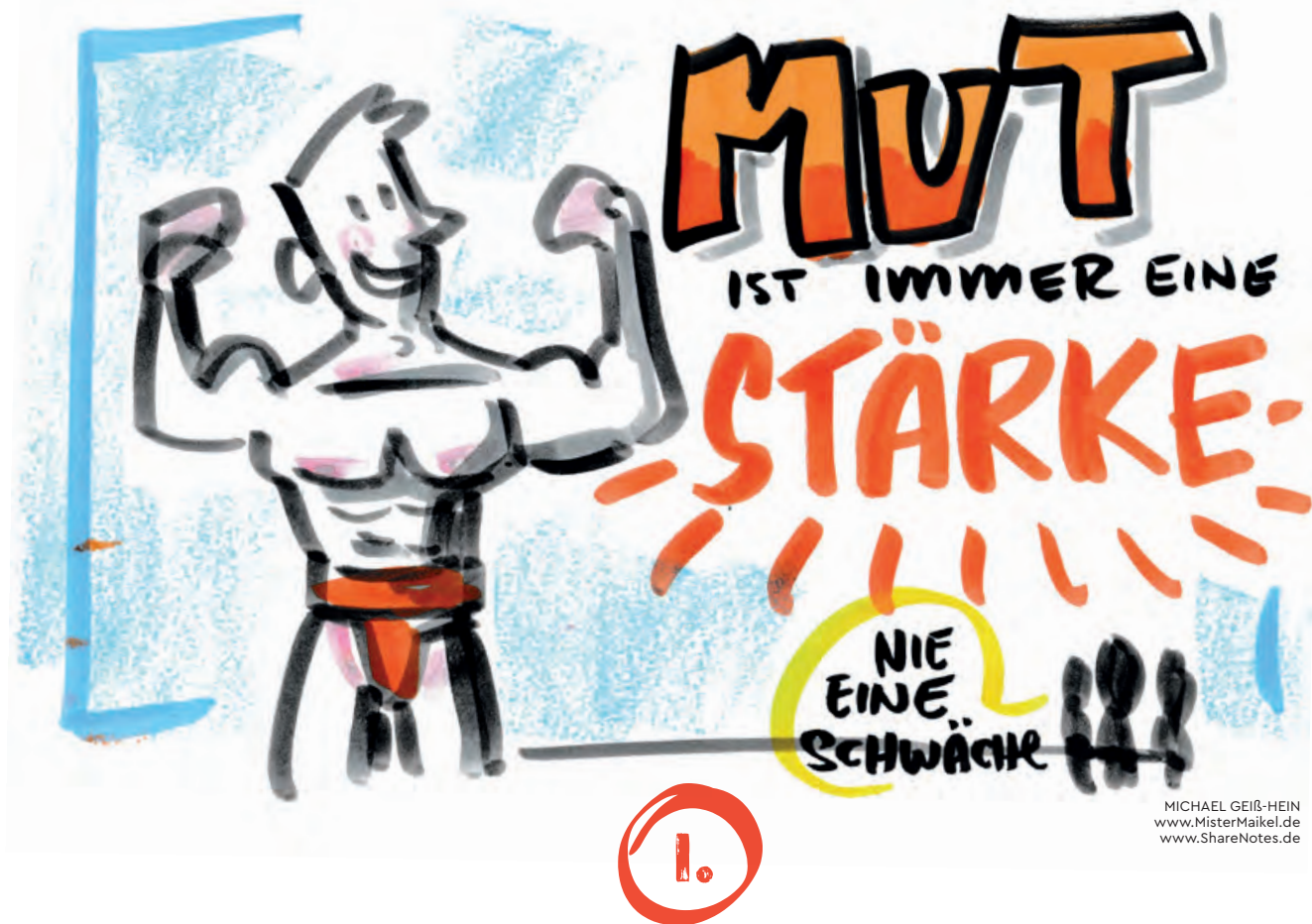
Diesen Fragen ist Kienbaum bei der dritten Ausgabe der Event-Serie **„Brave New Work“** nachgegangen – und hat inspirierende Antworten von mutigen Menschen erhalten.



NEUE KIENBAUM-STUDIE ZUM THEMA MUT

Wie sich Mut im Geschäftsumfeld äußert, hat eine Studie des Kienbaum Institut@ISM in Kooperation mit Klitschko Ventures untersucht. Für „Die MUTation der Arbeitswelt“ haben über 1.000 Fach- und Führungskräfte in Konzernen und KMU ihre Erfahrungen geteilt, welche Rolle Mut für ihre Organisation und die Teams spielt. Die komplette Studie können Sie hier herunterladen.

>>> www.kienbaum.com/de/brave-new-work/insights-und-studien/



Wie wichtig ist Mut für uns?

Teil der Veranstaltung war die Vorstellung der Studie „**Die MUTation der Arbeitswelt**“, die das Kienbaum Institut@ISM, Klitschko Ventures und Kienbaum durchgeführt haben. Ausgehend von einer präzisen Definition von Mut – unter anderem als Symbiose von Entschlossenheit und Wertorientierung – wurde darin deutlich: Mut entwickelt in Unternehmen eine enorme Wucht im Hinblick auf Innovation und Chancennutzung. Mut führt dazu, dass Zukunftskompetenzen gestärkt werden. Die Veränderungsfähigkeit steigt, die Innovationsleistung erhöht sich (plus 33 Prozent) und die digitale Transformation gelingt spürbar wirksamer (plus 52 Prozent).

Grundsätzlich hat die Corona-Pandemie viele Unternehmen zu gravierenden Veränderungen, zu mutigen Schritten gezwungen. Laut Mut-Studie von Kienbaum und Klitschko Ventures sagen 43 Prozent der Befragten, dass die Bedeutung von Mut in ihrer Organisation seit Beginn der Pandemie signifikant gestiegen ist. Insbesondere die Anpassung an digitale Herausforderungen, das Ausprobieren neuer Dinge, die Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen und das Wissen, dass man Veränderungen meistern wird, sind Verhaltensweisen, die laut Studie relevanter geworden sind.

Wie wichtig ist Mut für uns?



Henning Böhne, Managing Director Kienbaum

„Ja, alle fordern Mut: Aber wenn die Komfortzone verlassen wird, wollen viele eine Vollkasko-Versicherung ohne Selbstbeteiligung.“

Doch Mut findet sich in Deutschlands Unternehmen noch zu selten: Nur zwölf Prozent der für die Untersuchung befragten Fach- und Führungskräfte beschreiben sich selbst als entschlossen und wertorientiert zugleich. Gleichzeitig wird nur eine von drei Führungskräften von ihren Mitarbeitern als mutig erlebt. Viele wichtige Themen bleiben liegen. „Ja, alle fordern Mut: Aber wenn die Komfortzone verlassen wird, wollen viele eine Vollkasko-Versicherung ohne Selbstbeteiligung“,

fasste Henning Böhne, Managing Director bei Kienbaum, diesen Teil der Studienergebnisse zusammen. Dazu passt der Befund, dass nur rund 24 Prozent der Fachkräfte glauben, ihre Führungskraft würde ein Projekt übernehmen, das Risiken birgt und bei dem die Gefahr des Scheiterns besteht. Bereits dieser kurze Einblick zeigt: Deutschlands Wirtschaft muss mutiger werden.



Warum mangelt es manchmal an Mut?

Warum mangelt es manchmal an Mut?



Inge Baumann, Managing Director Kienbaum, mit Josef Hasler

Mut ist Handlungsbereitschaft im Bewusstsein der Angst oder der Unsicherheit. In dieser verkürzten Definition klingt bereits an, was einen Kern von Mut ausmacht. Es ist nicht das Zögern oder Abwarten, sondern das aktive Managen einer unbekannten und oft verunsichernden Situation.

„Mut ist, wenn man aus der Komfortzone rausgeht“, sagte Josef Hasler, Vorstandsvorsitzender des fränkischen Energieversorgers N-ERGIE. Nach diesem Schritt gebe es zwei Möglichkeiten, so der Topmanager im Kienbaum-Talk: Erfolg oder Scheitern.

„Der Großteil scheitert. Aber das sind für mich Helden, denn sie treten aus der Reihe heraus und versuchen Neues.“

Josef Hasler, Vorstandsvorsitzender N-ERGIE



Warum mangelt es manchmal an Mut?



Dr. Bibi Hahn, Co-CEO Kienbaum

„Mut ist die Basis für Veränderung und für Innovation.“

„Der Großteil scheitert. Aber das sind für mich Helden, denn sie treten aus der Reihe heraus und versuchen Neues. Deren Mindset, Frustrationstoleranz und Leidenschaft, Dinge anzugehen, bewundere ich.“ Denn mutig sein bedeutet für Josef Hasler zu handeln, obwohl es zum eigenen Nachteil sein kann, wenn es nicht gelingt. Gerade diese Heldinnen und Helden würden angesichts der vielfältigen Herausforderungen dringend benötigt, meinte Dr. Bibi Hahn.

„Ihr Mut ist die Basis für Veränderung, für Innovation“, so die Co-CEO von Kienbaum. Zu dieser Entschlossenheit gehört auch, Risiken einzugehen. Im unternehmerischen Kontext bedeutet dies häufig, Sicherheit gegen Unsicherheit einzutauschen. Mit der Bereitschaft zum Risiko ist es in Deutschland offenkundig nicht weit her: Die Existenzgründungen im Vollerwerb lagen laut KfW-Gründungsmonitor 2020 auf einem historischen Tiefstand.

Warum mangelt es manchmal an Mut?



Nur drei der 500 größten Familienunternehmen seien in den vergangenen 30 Jahren entstanden, betonte Verena Pausder, Autorin und selbst Start-up-Unternehmerin. „Wir waren mal eine Gründernation. Jetzt gucken wir häufig wieder Richtung Staat.“ 500.000 Unternehmerinnen und Unternehmern stünden fünf Millionen Beamte gegenüber. Ein Grund dafür sei der Umgang hierzulande mit dem Scheitern: „Eine Insolvenz ist kein Makel, der ein Leben lang an dir kleben darf, sondern Ausdruck von Mut“, so ihr Plädoyer.

Einen weiteren Beleg für fehlendes Wagnis sieht Pausder in einer Studie, wonach 40 Prozent der Studierenden am liebsten für den Staat arbeiten würden. „Aus alledem kann man folgern, dass Mut, Risikobereitschaft, Frustrationstoleranz und Scheitern nicht in unserer DNA liegen. Die Sicherheit, gut durchzukommen, keine Fehler zu machen, ist viel mehr gesellschaftsfähig.“ Da stellt sich die Frage, wie mutiges Handeln entstehen kann.

„Wir waren mal eine Gründernation. Jetzt gucken wir häufiger wieder Richtung Staat.“

Verena Pausder, Autorin und Gründerin





Wie werden wir mutiger?

Wie werden wir mutiger?



Prof. Dr. Timm Homann, CEO Ernsting's Family

„Wir haben entschieden, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Wichtigste sind.“

Sehr häufig in der dreistündigen Veranstaltung fiel das Wort „Komfortzone“: ein wichtiger Rückzugsort, aber wer sie nie verlässt, bleibt stehen. Doch wer das tut, kann schmerzhaft scheitern. Die Gäste betonten unisono: „Frustrationstoleranz ist heldenhaft.“ Doch Mitarbeitende brauchen ein Umfeld, das Risiken einzugehen unterstützt. Auch hier herrschte Einigkeit: Werte und Prinzipien sind ein starkes Fundament und geben Sicherheit.

Josef Hasler von der N-ERGIE brachte es in einem kurzen Satz auf den Punkt: „Es braucht Vertrauen, um mutig sein zu können.“ Das bekamen die Mitarbeitenden von ihm und er von seinen Gewerbetunden, als es in der Krise darauf ankam: In der Lockdown-Phase brach der Stromverbrauch bei den Groß- und Geschäftskunden massiv ein. Aber gemeinsam fand man Lösungen und kam durch diese schwierige Zeit. Und Hasler betonte die Bedeutung der wahren Worte: „Hin und wieder ist Ehrlichkeit ein scharfes Schwert, aber unterm

Strich hilft sie.“ Um Sicherheit zu geben und damit aus Mut nicht Übermut wird, braucht es Werte, an denen sich nachhaltige Entscheidungen orientieren. Die Leitplanken von „richtigem“ Mut sind insbesondere Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen.

Prof. Dr. Timm Homann hat es selbst erlebt, wie wichtig eine stabile Wertorientierung ist, um ein Unternehmen und dessen Mitarbeitende sicher durch eine Krise zu führen. Die Ernsting's Family Group, der Homann als CEO vorsteht, wurde als einer der zwölf größten Textilhändler Deutschlands hart von der Corona-Pandemie und ihren Auswirkungen auf den Handel getroffen. „Es war ein Alptraum, den ich nicht noch mal erleben möchte“, sagte Homann rückblickend.

Wie werden wir mutiger?

**BRAVE
NEW
WORK**
BRAVE AND BEYOND



In solchen Phasen zeige sich umso klarer, dass zum mutigen Handeln auch „eine intellektuelle und materielle Unabhängigkeit“ gehöre, und die Mehrheit in der Gesellschaft habe diese so ohne Weiteres nicht. Stellt sich die Frage, wie man eine angstfreie Struktur schafft. Prof. Dr. Timm Homann: „Wir haben entschieden, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Wichtigste sind, und dafür gesorgt, dass sie keine Nachteile aus der Krise haben“, so Homann. So wurde den rund 12.000 Beschäftigten – davon allein 10.000 Verkäuferinnen in den Filialen – weiterhin das volle Gehalt bezahlt, obwohl die Gruppe im Frühjahr 2020 nur sehr wenig Umsatz machte.

Damit habe man gezeigt, dass „Familie“ nicht nur Teil des Firmennamens sei, sondern als Wert gelebt werde, wenn es darauf ankomme. „Man muss sich eine authentische Substanz erhalten“, so sein Ratschlag. Die vielen dankbaren Reaktionen aus der Belegschaft haben dem Manager die Bedeutung dessen vor Augen geführt, „was man als Socken- und Schlüpferverkäufer erreichen kann, wenn man in der Wirtschaft den richtigen Kompass hat.“ Dazu gehöre auch, persönliche Beziehungen auf Augenhöhe zu kreieren und Niederlagen zu thematisieren. Und eben auch „sehr konsequent“ mit denen zu sein, „die groß reden, sich aber bei der erstbesten Gelegenheit vom Acker machen.“ Auch bei diesem Punkt waren sich alle Gäste der Veranstaltung einig: Prinzipien und Strategien zu haben, die Mut erzeugen, ist das eine – sie zu kommunizieren, das andere.

„Man muss sich eine authentische Substanz erhalten.“

Prof. Dr. Timm Homann, CEO Ernsting's Family



Wie vermitteln wir Freude an Veränderungen?

Wie vermitteln wir Freude an Veränderungen?



Anne von Fallois, Executive Director Kienbaum, mit Dr. Sigrig Nikutta

Dr. Sigrig Nikutta, CEO DB Cargo, wählte einen anschaulichen Vergleich, um den Punkt „Der Ton muss durchdringen“ zu verdeutlichen: „Es ist oft wie Stille Post bei Kindergeburtstagen: Die Ideen müssen möglichst eins zu eins bei den Mitarbeitenden ankommen.“ Das sei kein Automatismus. Leider gehe in den meisten Unternehmen auf dem Weg von der Konzernführung durch die Hierarchien oft viel verloren, manchmal komme sogar das Gegenteil von dem an, was gemeint war. „Aber das geht nicht allein mit einer PowerPoint-Präsentation. Die Mitarbeitenden müssen bewegt werden, damit ein Veränderungsprozess ausgelöst wird. Also Kolleg:innen gezielt ansprechen und in die Diskussionen miteinbeziehen.“

Zudem nutzt sie entschlossen die sozialen Netzwerke, um mit ihren Botschaften durchzudringen. Das ist nicht frei von Risiko, allein schon wegen der Kommentare von „Trollen“. Und die Deutsche Bahn ist vor wenig sachlichen Beiträgen nun wahrlich nicht gefeit. Dennoch ist die Managerin überzeugt: „Wer sich mit seinem Job identifiziert, sollte dies auf Social Media auch kommunizieren können.“

Dr. Sigrig Nikutta scheut kein Risiko: Sie ist die erste Frau, die die Sparte Schienengüterverkehr in Deutschland leitet. Ein gelinde gesagt äußerst komplexer Job. Schließlich wünschen sich alle seit über 50 Jahren mehr Güter auf der Schiene und weniger Lkw auf den Straßen. Passiert ist aber das Gegenteil: Derzeit werden in Deutschland nur 18 Prozent der Güter auf der Schiene transportiert.

Wie vermitteln wir Freude an Veränderungen?

So mancher Journalist beschrieb ihr Projekt als „Himmelfahrtskommando“, aber Sigrid Nikutta sieht nicht zuletzt durch die Nachhaltigkeits-Diskussion auch eine große Chance: „Die Zeiten sind vorbei, in denen man sagen konnte: Finden wir wichtig, machen wir aber nicht. Wir sind die letzte Generation, die was ändern kann.“

Auf die Frage, ob Frauen mutiger sind, antwortet sie mit einem Augenzwinkern: „Da könnte was dran sein.“

Sie steht wie kaum eine andere Topmanagerin in Deutschland für Mut zu Diversität: „Wenn ich nachhaltig erfolgreich sein möchte, muss es mein Ziel sein, diverse Teams zusammenzustellen.“

Bei der Deutschen Bahn sei das Wort Frauenförderung abgeschafft worden: „Was soll der Sinn von Frauenförderung sein? Sie auf den Stand von Männern zu bringen? Das kann ja nicht unser Ernst sein. Wir brauchen Chancengleichheit. Noch sind wir nicht an dem Punkt, dass Frauen dieselbe Sichtbarkeit haben.“ Sie selbst schaue niemals nach dem Geschlecht, sondern nur nach der Leistung. Die Zuschauer spürten: Sigrid Nikutta sprüht vor Energie und Selbstvertrauen: „Ich bin mir selber treu und bekomme so meine Energie!“

„Wenn ich nachhaltig erfolgreich sein möchte, muss es mein Ziel sein, diverse Teams zusammenzustellen.“

Dr. Sigrid Nikutta, CEO DB Cargo



Wie vermitteln wir Freude an Veränderungen?



Anna Dimitrova, CFO Vodafone Deutschland

*„Man muss mit Freude verändern:
Nur dann kann man die Zukunft
gestalten.“*

Das gilt zweifellos auch für **Anna Dimitrova, CFO Vodafone Deutschland**. Sie steht wie nur wenige Top-Manager:innen für das Postulat: Veränderung macht Freude. „Diese Kultur ist sehr wichtig – erfordert aber auch ein starkes Fundament an Sicherheit“, betonte sie. Für Dimitrova ist Mut eine Frage der Haltung. Und Haltung zeige sich natürlich auch in schwierigen Momenten wie der Corona-Krise. Gerade hier habe Vodafone aber auch entschlossen Chancen genutzt: „Der Digitalisierungsschub durch Corona war ein Vorteil für uns“, sagte sie.

Anna Dimitrova steht kurz gefasst für den Wandel des CFO zum CVO – vom „Erbsebzähler“ zum „Chief Value Officer“. Wobei sie stets betont, dass die Richtigkeit der Finanzkennzahlen sicherzustellen immer noch das Kerngeschäft sei. Dazugekommen sei aber, Daten in Wissen zu verwandeln, um die Digitalisierung voranzutreiben. Sie hat mit ihrem Team die Überzeugung geteilt, dass man mit Freude verändern muss: „Nur dann kann man die Zukunft gestalten. Von diesem Punkt ausgehend sind wir zu einer Bewegung gekommen.“

Wie vermitteln wir Freude an Veränderungen?



Diese Bewegung hat vor allem die jüngeren Kolleg:innen ergriffen: „Mut einer Führungskraft besteht darin, Talente zu fördern und zu motivieren, andere Wege als die etablierten zu gehen.“ Dazu gehöre Nahbarkeit, in Gesprächen die Angst zu nehmen und ehrliches Feedback zu geben. Eben nicht nur auf die Lautesten zuzugehen, sondern bei den ruhigeren Kolleg:innen nachzufragen.

Und das Problem der „Stillen Post“ kennt sie auch. Ihre Anekdote dazu: Als sie hintenherum immer wieder hörte: „Anna will dieses oder jenes nicht“, hat sie spontan eine interne Late-Night-Show aufgesetzt und sich zu all diesen Mythen interviewen lassen. So konnten Missverständnisse mit einem Schmunzeln klargestellt werden.



BRAVE NEW WORK ALS STREAMING-ANGEBOT

Wir können in diesem Whitepaper bei Weitem nicht alle Aussagen der Speaker:innen wiedergeben. Schauen Sie sich die Statements hier per Video an:

>>> www.kienbaum.com/de/brave-new-work/rueckblick/





MICHAEL GEIß-HEIN
www.MisterMaikel.de
www.ShareNotes.de



Welche Eigen- schaften haben mutige Führungskräfte?

Welche Eigenschaften haben mutige Führungskräfte?



André Paetzel, Brand Experience Officer Kienbaum

Tatjana Kiel, CEO Klitschko Ventures

„Natürlich ist die Komfortzone wichtig als Rückzugsort, aber man muss sie eben auch mal verlassen.“

Tatjana Kiel, CEO von Klitschko Ventures, brachte es mit einem anschaulichen Vergleich auf den Punkt, mit den Ergebnissen einer aktuellen Resilienz-Studie aus den USA: Dort habe sich nach dem Schlagwort „Helikopter-Eltern“ nun der Begriff „Curling-Eltern“ durchgesetzt. Damit sind Eltern gemeint, die ihren Kindern den Weg freischrubben: „Die tun alles, damit die Kleinen gar nicht erst fallen. Dabei muss man sie auch mal sanft fallen lassen und sagen: Ist passiert, steht auf!“ Mut kann und muss von Beginn an gefördert werden.

Dr. Wladimir Klitschko, Inhaber von Klitschko Ventures, betonte ebenfalls, wie wichtig das regelmäßige Verlassen der Komfortzone sei: „Mut ist eine mentale Stärke, ganz wichtig, um handeln zu können. Man muss sich immer neue Ziele setzen.“

Welche Eigenschaften haben mutige Führungskräfte?



Der ehemalige Box-Weltmeister stellte heraus, dass es dabei auf die Kraft des einzelnen Menschen ankommt: „Ich höre oft das Wort Innovationen, aber selten Innovator.“ Dabei sei es schwieriger, länger erfolgreich zu bleiben, als nach oben zu kommen: „Man muss besessen sein von seinem neuen Ziel. Willenskraft gibt dir automatisch den Mut“, sagte Klitschko.

Als Beispiel berichtete er von der Geschichte seines älteren Bruders Vitali, der nach seiner Box-Karriere als Politiker reüssierte. Aber eben auch nicht von Beginn an. Zweimal verlor er die Bürgermeisterwahlen in Kiew. „Ich dachte, der genießt die Schmerzen“, sagte Wladimir Klitschko schmunzelnd. „Aber beim dritten Mal hat Vitali die Wahlen ja schließlich gewonnen.“

„Man muss besessen sein von seinem neuen Ziel. Willenskraft gibt dir automatisch den Mut.“

Dr. Wladimir Klitschko, Inhaber Klitschko Ventures



Welche Eigenschaften haben mutige Führungskräfte?

Mutige Führungskräfte haben nachweislich einen positiven Einfluss auf Veränderungsprozesse und die Unternehmensperformance. Sie reflektieren sich systematisch selbst, sind robust, leidensfähig und offen für neue Formen des Lernens sowie Arbeitens.

Folgende Fragen können dabei helfen, den eigenen Mut zu hinterfragen:

- > **Wie oft und warum habe ich zuletzt meine Komfortzone verlassen und Neues gewagt?**
- > **Wie oft erhalte ich konstruktiv-kritisches und offenes Feedback?**
- > **Verfügt mein Team über ausreichend große Gestaltungsspielräume verbunden mit klarer Verantwortung/Accountability?**
- > **Wie gehen wir mit Fehlern um? Wie sorgen wir dafür, dass wir aus Fehlern die richtigen Schlüsse ziehen und daraus lernen?**
- > **Welche Rolle spielt Mut bei unseren Entscheidungen?**
- > **Wie mutig gestalten wir unsere Zukunft?**



MICHAEL GEIß-HEIN
www.MisterMaikel.de
www.ShareNotes.de



Welche Maßnahmen machen Organisationen und Teams mutiger?

Welche Maßnahmen machen Organisationen und Teams mutiger?

Die Ergebnisse der Studie „Die MUTation der Arbeitswelt“ und die Erfahrungsberichte der Speaker:innen auf der Veranstaltung fügen sich zu einem klaren Bild zusammen: Ein strategisch-ethischer Führungsstil, also **Werteorientierung kombiniert mit Entschlossenheit**, ist enorm wirksam. Dieser geht einher mit einem empathischen Umgang, der Menschen gewinnt. Dazu gehört, Prinzipien zu definieren und daran auch in Extremsituationen wie der Corona-Krise festzuhalten.

Henning Böhne, Managing Director bei Kienbaum, sagte: „Ein strategisch-ethischer Führungsstil wirkt wie ein ‚Booster‘ auf die Umsetzungskraft und Performance.“

„Ein strategisch-ethischer Führungsstil wirkt wie ein ‚Booster‘ auf die Umsetzungskraft und Performance.“

„Kultur schlägt Struktur. Vor allem gelebter Purpose fördert Mut.“

Die Studie zeigt auch: **Kultur schlägt Struktur**. „Vor allem gelebter Purpose fördert Mut; Struktur-Themen spielen eine untergeordnete Rolle“, fasste Dr. Bibi Hahn, Co-CEO von Kienbaum, die Ergebnisse zusammen. Entscheidend ist und bleibt, wie eine Führungskraft mit Menschen umgeht. Mut wird gefördert durch klare Verantwortlichkeiten für Einzelne oder Teams, inklusive entsprechender Konsequenzen.

„Wir brauchen mehr Brave Leadership verbunden mit **Accountability**, sollten also die Übernahme von Verantwortung inklusive Rechenschaftspflicht stärken“, erklärte Bibi Hahn. In ihrem Abschiedsgruß verglich die Co-CEO die Management-Situation mit der typischen Kinofilm-Dramaturgie: „Der Held oder die Heldin überwindet Furcht, indem er oder sie Kompetenzen dazulernt und am Ende unüberwindbar scheinende Herausforderungen meistert.“

„Keep on Punching!“

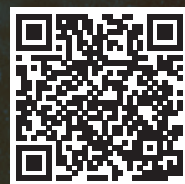


DIE NÄCHSTE VERANSTALTUNG DER INITIATIVE »BRAVE NEW WORK« FINDET AM 17. FEBRUAR 2022 STATT

Einige prominente Speaker stehen bereits fest, unter anderem Felix Ahlers, der CEO von Frosta. Es wird nicht zuletzt um den Wandel zu mehr Nachhaltigkeit gehen – gerade für viele Mittelständler eine Aufgabe, die reichlich Mut erfordert.

Melden Sie sich hier kostenlos und unverbindlich an:

>>> www.kienbaum.com/de/brave-new-work/



Kienbaum



Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln,
Germany

Ansprechpartnerin:
Annemarie von Weihe
E-Mail: annemarie.vonweihe@kienbaum.de
Mobil: +49 173 592 70 48

www.kienbaum.de