

Time to say goodbye

Viele Gründe gibt es, sich von Mitarbeitern zu trennen. Wird eine Kündigung ausgesprochen, geht es in der Folge oft um Abfindungszahlungen. Doch auch Outplacement kommt zum Einsatz. Angesichts der unzähligen emotionalen Klippen ist ein professionelles Trennungsmanagement empfehlenswert und birgt für beide Verhandlungsseiten Vorteile.

➤ Anja Kühner / Anita Mosch



George Clooney ist unvergleichlich: Als professioneller Rauswerfer nimmt er im Film „Up in the air“ den Personalern die unangenehme Aufgabe der Kündigungsgespräche ab und setzt reihenweise Mitarbeiter vor die Tür. Auch Banken hierzulande bedienen sich externer Unterstützung für Trennungsgespräche. Deren Professionalität schützt Betroffene davor, unpersönlich und fließbandartig gekündigt zu werden. „Meine Tätigkeit ist gerade nicht das Rauskicken von Mitarbeitern, sondern der Ausgleich zwischen den Unternehmens- und den Mitarbeiterinteressen“, beschreibt Martin Troß seine Aufgabe als Trennungsberater, die „viel Fingerspitzengefühl erfordert“. Denn schließlich gehe es um das Überbringen einer schlechten, fast schon bedrohlichen Nachricht, nämlich des Verlustes des Arbeitsplatzes.

Troß sieht seine Rolle vor allem darin, Trennungen aktiv herbeizuführen, die also vom Mitarbeiter mitgetragen werden. Dafür gebe es seiner Überzeugung nach nur einen Weg: „Man muss die Trennungsabsicht und die Trennungsmodalitäten offen und konsensorientiert besprechen.“ Dabei helfe es ihm und allen Beteiligten durchaus, dass er auch ausgebildeter Mediator sei. „Ich bin der neutrale Aspekt“, betont Troß. Stimme beispielsweise die Chemie zwischen Vorgesetztem und Untergebenem nicht, so werde gerade im Falle eines Trennungsgesprächs die Stimmung oft emotional, schon nach wenigen Sätzen käme es zu gegenseitigen Vorwürfen bis hin zum Anbrüllen – „und das nicht immer vonseiten des Mitarbeiters“. Deshalb sei es besser, wenn der Vorgesetzte das Gespräch nicht allein führt. „Um einer solchen, für alle Beteiligten kontraproduktiven Situation vorzubeugen, komme ich ins Spiel“, so der Trennungsberater aus Saarbrücken, der selbst auf eine langjährige Banklaufbahn zurückblickt und seit rund 15 Jahren unter anderem für den genossenschaftlichen Sektor aktiv ist.

Nicht zu unterschätzen sei auch eine paritätische Zusammensetzung der Gesprächsteilnehmer. „Es setzt den Mitarbeiter unnötig unter Druck, wenn er sich einer Phalanx von Vorstand, Personalleiter und Vorgesetzten gegenüber sieht“, weiß Troß. Daher lade er häufig selbst den Betriebsrat zum Gespräch ein, sodass der Mitarbeiter nicht alleine dasteht. Idealerweise entstehe eine Vierer-Situation: Mitarbeiter und Betriebsrat, dazu der Vorgesetzte und Troß selbst. „Außerdem lege ich großen Wert darauf, dass der Mitarbeiter nach dem Gespräch nicht alleine ist, sondern jemanden hat, der mit ihm zum Beispiel einmal um den Block geht oder einen Kaffee trinkt.“ In der Regel sei das ein Betriebsratsmitglied. Der Mitarbeiter solle sich auch unter keinen Umständen direkt nach dem Gespräch alleine ins Auto setzen.

KEINE UNTERSCHRIFT IM ERSTEN GESPRÄCH

Im ersten Trennungsgespräch sollten laut Troß die Tatsache der beabsichtigten Trennung, die Gründe und das weitere Vorgehen angesprochen werden. „Die Betroffenen wollen klare Worte hören, doch die eingeforderte Offenheit darf nie verletzend sein“, gibt er die Gesprächslinie vor. Keinesfalls sollte im ersten Gespräch bereits ein Aufhebungsvertrag unterschrieben werden, das verlange nicht zuletzt die besondere Geschäftsethik, die in dieser Disziplin erforderlich sei. „Manchmal muss ich da die Mitarbeiter sogar regelrecht bremsen“, ist seine Erfahrung. Stattdessen rät er dem Mitarbeiter zur Vermeidung einer späteren „Katerstimmung“, die gegebenenfalls auf eine vorschnelle Unterschrift folgt, erst einmal eine Nacht darüber zu schlafen, einen Anwalt zu konsultieren und eventuell bereits Arbeitsagentur oder Steuerberater aufzusuchen.

Nach acht bis zehn Tagen erfolge in der Regel ein weiteres Gespräch. „Da geht es dann oftmals schon um die konkreten Mo-

dalitäten“, so Troß. Meist folgen dann weitere Gespräche, fast ausschließlich mit dem Anwalt des Mitarbeiters. „Nach drei bis vier Wochen sind weit über 80 % der Fälle einvernehmlich und – für Mitarbeiter und Bank gleichermaßen vorteilhaft – geräuschlos beendet“, ist Troß' Erfahrung. Dies gelte gerade auch für solche Sachverhalte, bei denen sich die Bank aus formaljuristischer Sicht, beispielsweise wegen einer langen Betriebszugehörigkeit, nicht oder nicht ohne Weiteres von dem betreffenden Mitarbeiter trennen könne.

Grundsätzlich seien bei diesen Gesprächen Misstrauen und Angst von Mitarbeiterseite da, so Troß. Daher sei es oft besser, wenn nicht der hausinterne Personalier die Gespräche führe, da er zu Recht als parteiisch angesehen werde und zudem oft Jurist sei. „Wenn ich dem Mitarbeiter bei Gesprächsbeginn signalisiere, dass ich gerade kein Anwalt bin, nimmt das oftmals erkennbar die Befürchtung, durch juristische Finten über den Tisch gezogen zu werden.“

BESSER ABBAUEN ALS ABWARTEN

So schwer die Entscheidung für gezielten Personalabbau einem Unternehmen auch fallen mag, man vermeidet damit einen kapitalen Fehler: einfach abzuwarten, bis sich das Problem über die normale Fluktuation „von selbst löst“. Das ist empirisch erwiesen. „Sollte man beim notwendigen Personalabbau eher auf gezielte Kündigungen setzen oder auf natürlichen Schwund?“ Diese Frage stellten die Forscher Sara Rynes, Amy Colbert und Kenneth Brown bereits im Jahr 2002 an Führungskräfte aus dem Human Resources Management. Nur 54 % der Personalmanager wussten die korrekte Antwort, nämlich, dass es erwiesenermaßen weniger sinnvoll ist, auf die natürliche Wechselrate in einem Unternehmen zu setzen – weil man dann von der Möglichkeit, gezielt die strategischen Ziele umzusetzen, keinen Gebrauch macht.

➤ DIE DREI FELDER DER OUTPLACEMENT-BERATUNG

1. Standortbestimmung des Mitarbeiters

Im ersten Schritt geht es um ein realistisches Selbstbild sowie das Eruiieren der Chancen auf dem Arbeitsmarkt: Was biete ich? Wie gefragt sind meine Qualifikationen auf dem Markt? Welches Unternehmen/welche Branche könnte sich für mich interessieren? Welche Neigungen möchte ich verfolgen?

2. Training von Bewerbungsaktivitäten

Die Anforderungen an eine Bewerbung verändern sich – was vor 15 Jahren zählte, ist heute nicht mehr akzeptabel: Was gehört in meinen Lebenslauf? Ein professionelles Bewerbungsporträt muss her – kein Passfoto. Wie formuliere ich mein Anschreiben? Wie verfasst man eine Online-Bewerbung? Wie gehe ich mit Netzwerkkontakten um? Wann ist eine Initiativ-Bewerbung sinnvoll und wie sollte sie gestaltet werden?

3. Coaching

Individuell wird der Teilnehmer der Outplacement-Maßnahme auf Vorstellungsgespräche, Auswahlverfahren oder Assessment Center vorbereitet. Diese Situationen werden simuliert, die Präsentation seiner Fähigkeiten wird verbessert.

Quelle: Mühlenhoff Managementberatung

Generell gilt: Wenn ein Unternehmen im Abwärtsstrudel die Kontrolle darüber aufgibt, wer geht und wer nicht, riskiert es, wichtige Mitarbeiter zu verlieren. Die Kluft zwischen den Erkenntnissen der Forschung zu Personalabbau und dem Vorgehen in der Praxis ist jedoch groß. Im Jahr 2004 stellten die Wissenschaftler Wayne F. Cascio and Peg Wynn eine Übersicht über diejenigen Bereiche auf, in denen die Diskrepanz besonders groß ist. Ein wesentlicher Fehler ist, in einem Abbauprozess keine Informationen von den Mitarbeitern einzuholen. Es mag zunächst wenig sinnvoll erscheinen, Mitarbeiter an der Erarbeitung einer neuen Zielstruktur zu beteiligen. Wird dies jedoch vernachlässigt, bleibt das Empfinden, keine Kontrolle zu haben. Das ruft Gefühle der Hilflosigkeit und Unsicherheit hervor, die letztlich dazu führen, dass Mitarbeiter nur noch auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind, um in der unübersichtlichen Lage das eigene Bestehen oder Fortkommen zu sichern.

Weiterhin belegen Forschungsergebnisse klar, dass Mitarbeiter eine faire Behandlung und aktive Informationspolitik wertschätzen. Es ist eben nicht egal, auf welche Weise

ein harter Schnitt vollzogen wird. Wird dies nicht berücksichtigt, führt es bei den im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitern zu einem deutlich verringerten Gefühl der Loyalität. Es kann ebenfalls zu einem Effekt kommen, der mit dem Bild des „Rattenfängers von Hameln“ verglichen werden kann: Ganze Netzwerke verlassen das Unternehmen. Üblicherweise sind Mitarbeiter mit hoher Performance untereinander gut vernetzt. Verlässt einer der Top-Performer das Unternehmen in Richtung einer besser erscheinenden Karriereoption, ziehen andere nach. Wer beim Abbauprozess keine Fairness walten lässt, riskiert also, gute Mitarbeiter mittelfristig zu verlieren.

FREISTELLUNG, ABFINDUNG, QUALIFIZIERUNG

Die häufigsten Verhandlungspunkte im Rahmen von Aufhebungsverträgen sind Kündigungsfristen, Freistellungen, die Höhe von Abfindungszahlungen und eine eventuelle Übernahme von Weiterbildungskosten. „Manchmal ist es sinnvoller, eine niedrigere Abfindungssumme auszuhandeln und dafür die Frist bis zum Ausschei-

den aus dem Unternehmen zu verlängern“, so Troß. Manche Mitarbeiter wünschten sich statt einer höheren zu versteuernden Abfindung lieber die Übernahme von Weiterbildungskosten, um sich für künftige Aufgaben besser zu qualifizieren. In vielen Aufhebungsverträgen wird auch die Option auf Outplacement eingeräumt, dessen Kosten der Arbeitgeber je nach Sachverhalt ganz oder teilweise übernimmt.

Wer nach der Unterschrift unter den Aufhebungsvertrag noch eine Weile weiterarbeiten kann, könne so korrekt Abschied nehmen von seinen Kollegen und dem Institut. Zudem sei es vorteilhaft, sich aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis heraus zu bewerben. Dennoch erweist sich eine sofortige oder zeitnahe Freistellung nach Unterzeichnung der Aufhebungsvereinbarung laut Troß in aller Regel als sinnvoll, da es nach einer solchen finalkritischen Situation trotz aller Sachlichkeit oft zu einem irreversiblen mentalen und emotionalen „Bruch“ zwischen Mitarbeiter und Bank kommt. Der Mitarbeiter sei nicht mehr zu 100 % motiviert und laufe so unter Umständen Gefahr, dass er Fehler mache oder sonst angreifbar werde. Auch könne sich der Mitarbeiter bei einer zeitnahen Freistellung bis zum Ablauf der Kündigungsfrist mit ganzer Kraft auf die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle konzentrieren.

VOR ALLEM GROSSBANKEN NUTZEN OUTPLACEMENT

Eines der Institute mit der größten Erfahrung bei der Trennung von Mitarbeitern dürfte die Commerzbank sein. Auch 2013 sollen weitere Jobs abgebaut werden. Wie viele Stellen aus welchen Bereichen betroffen sein sollen, wird wohl im Rahmen der Vorstellung der neuen Strategie im September (nach Redaktionsschluss dieser Ausgabe, Anmerkung der Redaktion) verkündet. Offiziell nimmt das Institut keine Stellung dazu, wie es den Stellenabbau in seiner Mit-

arbeiterschaft meistert. Beim Zusammenschluss mit der Dresdner Bank habe es keine betriebsbedingten Kündigungen gegeben, heißt es lediglich. Aus dem Jahr 2004 ist jedoch bekannt, dass auch dieses Haus Outplacement nutzt. Damals wurden rund 7.000 Jobs abgebaut.

BERATUNGSGUTSCHEINE SCHON VOR UNTERSCHRIFT

Die WestLB hat bereits vor konkreten Trennungsverhandlungen Beratungsgutscheine vergeben. Es gehe dabei um die bewusste Entscheidung, ob gehen oder bleiben, heißt es. Und auch der WestLB-Nachfolger Portigon führt die Outplacement-Maßnahmen fort.

„Für kleinere Banken ist Outplacement oft ein Buch mit sieben Siegeln“, weiß Cornelia Riechers von Quality Outplacement.

„Die Großbanken arbeiten fast alle damit.“ Die Outplacement-Branche hat eine nicht ganz einfache Phase hinter sich, doch: „Der Markt wird in den nächsten zwei Jahren einen Sprung nach oben machen, weil größere Maßnahmen anstehen, und das nicht nur bei den Landesbanken, sondern auch im Privatbanken-Sektor“, prognostiziert Alexander Daub vom Vorstand des Fachverbands Deutscher Unternehmensberater und geschäftsführender Gesellschafter der Outplacement Beratung München.

Die Gefahr für die Unternehmen, dass unüberschaubare Kosten für das Outplacement-Angebot auf sie zukommen, sieht Beraterin Riechers nicht. „Nur ungefähr 25 % aller Mitarbeiter, denen Outplacement-Beratung zum Beispiel im Rahmen eines Sozialplans angeboten wird, nehmen dieses

Angebot an“, schätzt sie. Herbert Mühlenhoff, Chef des gleichnamigen und auf Outplacement im Bankenbereich spezialisierten Beratungshauses, bestätigt die geringe Quote: „Je nach Trennungskultur und abhängig davon, wie stark der Betriebsrat diese Maßnahme unterstützt“, nutzen seiner Erfahrung nach zwischen 10 und 50 % das Outplacement. Überdurchschnittlich nehmen Mitarbeiter aus dem Personalbereich ein solches Angebot an. „Sie kennen das Instrument, schätzen es und nutzen es für sich selbst“, so Mühlenhoff.

BESCHÄFTIGUNGSGESELLSCHAFT: GUT, ABER NICHT DIE LÖSUNG

Die Commerzbank wollte schon früh überflüssigen Beschäftigten einen fairen Ausstieg ermöglichen. Sie gründete 1998 mit der Zeitarbeitsfirma Adecco die Beschäfti-



Wincor World 2012 Das Branchenevent für Retailbanken und Handel

16. – 18. Oktober
A2 Forum, Rheda-Wiedenbrück

Sehen Sie selbst: www.wincor-world.com



WINCOR
NIXDORF
EXPERIENCE MEETS VISION.



AUF WELCHEM WEG FANDEN KLIENTEN EINE NEUE POSITION?



Quelle: Mühlenhoff Managementberatung

gungsgesellschaft Adcom, in der sich Commerzbanker weiterqualifizieren konnten. Doch 2003 stellte das Unternehmen seinen Geschäftsbetrieb ein. „Die Adcom hat den Beschäftigten zu schlechte Bedingungen geboten. Darum haben die Betriebsräte sie auch nicht empfohlen“, sagte Uwe Foullong, im Vorstand der Gewerkschaft Verdi für Banken zuständig, damals gegenüber der „Financial Times Deutschland“. Er führt den Erfolg anderer Banken mit ähnlichen Gesellschaften unter anderem darauf zurück, dass diese den Bankangestellten bessere Konditionen bieten und daher für die Mitarbeiter attraktiver seien.

Die Deutsche Bank hatte ebenfalls 1998 mit der Zeitarbeitsfirma Manpower die Firma Bankpower gegründet, die sich mittlerweile als Personaldienstleister im gesamten Bankensektor einen guten Namen erarbeitet hat. Bankpower hat Niederlassungen in Frankfurt am Main, Hamburg, Düsseldorf und Berlin, und die Deutsche Bank ist an dem Joint Venture zu 30 % beteiligt.

SINNKRISE FÜHRT ZU BRANCHENWECHSEL

Nach einer klar kommunizierten Trennung entwickeln die Betroffenen gemeinsam mit ihrem Berater neue Ziele und machen sich auf die Suche nach einem neuen Job. „Bei entsprechender Mitarbeit des Klienten ist

die Vermittlungschance fast bei 100 %“, berichtet Alexander Daub. Vor allem bei Großprojekten sammeln die Berater die Bewerbungen und sprechen potenzielle neue Arbeitgeber an, statt dass die Unternehmen zig individuelle Bewerbungen erhalten. „Das verschafft ein höheres Tempo“, weiß Outplacement-Berater Mühlenhoff. Die Zielunternehmen seien über diese Vorgehensweise durchaus erfreut, denn „wir haben das Für und Wider bereits geklärt und arbeiten quasi wie ein Personalberater“.

Wie viele geschasste Banker erneut in einer Bank landen, weiß niemand so genau. „Aber viele Banker haben derzeit eine Sinnkrise und fragen sich, ob sie überhaupt noch in einer Bank tätig sein wollen“, sagt Mühlenhoff. Die Offenheit, über einen Branchenwechsel nachzudenken, sei daher nicht nur vom Jobmarkt auf Bankenseite bestimmt.

Bei einer Neuorientierung außerhalb der Bankenwelt geht es meist nicht darum, dass die Bankmitarbeiter nicht flexibel genug seien. Vielmehr wird ihnen hier ihre große Spezialisierung zum Stolperstein. „Selbst ein Vertriebler kann nicht einfach in den Automobilvertrieb oder zum Anlagenbau wechseln, denn die Bankprodukte sind zu speziell“, beschreibt Outplacement-Beraterin Riechers. Ihre Erfahrung: „In anderen Branchen werden Banker nicht ohne Weiteres akzeptiert.“ Daher hätten Banker eher

schlechtere Chancen als Mitarbeiter aus anderen Branchen wie Elektrotechnik oder Maschinenbau, „und das hat mit der Eignung nichts zu tun“. Ihre Erfahrung besagt: „Banker müssen mehr Eigeninitiative zeigen, wenn sie die Branche wechseln wollen.“ Sie müssten bereit sein, im Zweifel ganz unten neu anzufangen und eventuell unbezahlte Praktika zu machen oder sich auf eigene Kosten weiterzubilden.

Genau dies hat Andreas Fischer* getan. Mehr als 20 Jahre lang arbeitete er im Private Wealth Management einer Großbank. Eine Privatbank warb sein gesamtes Team ab und hoffte, dass mit den Beratern auch die betreuten Kundenvermögen das Institut wechseln. Als sich diese Hoffnung nicht realisierte, setzte die Privatbank das gesamte Team noch in der Probezeit auf die Straße. Der Gang zur Arbeitsagentur war für Andreas Fischer und seine Teamkollegen eine Überwindung, nach so langer Zeit die ersten Bewerbungen schreiben zu müssen eine echte Herausforderung. Und auch nach einem Jahr ist kein neuer Bank-Job in Sicht. Andreas Fischer hatte schon immer ein Faible für Zahlen – und weil vom Arbeitsamt „nur Jobvorschläge kamen, auf die ich mich schon längst beworben hatte“, denkt er daran, der Bankenwelt den Rücken zu kehren. Mit 48 Jahren könne er jetzt „die letzte Chance zum Neustart“ nutzen – mit Bilanzen hatte er auch im Bank-Alltag zu tun – und lässt sich auf eigene Kosten zum Buchhalter ausbilden.

FREIE STELLEN IN BUCHHALTUNG UND CONTROLLING

Christoph Tatura, Teamleiter Arbeitgeberservice bei der Arbeitsagentur Düsseldorf und für die Finanzbranche zuständig, bestätigt: „Buchhaltung und Kreditwesen sind gefragt, da gibt es außerhalb der Finanzins-

*Name von der Redaktion geändert

titute selbst auch in der Versicherungs- und Immobilienbranche, in Finanzberatungen und bei Bausparkassen gute Chancen.“ Auch in Industrieunternehmen seien Stellen für Bewerber mit Bankerfahrung offen. Außerdem gebe es im Bereich Controlling viele freie Stellen, die derzeit gar nicht alle besetzt werden können. Im Juli waren in Düsseldorf gut 300 offene Stellen in der Finanzbranche gemeldet, davon 25 Stellen für Bankkaufleute. Denen standen 39 Bewerber gegenüber.

SOZIALES VERHALTEN ZAHLT SICH BEIM EMPLOYER BRANDING AUS

„Da es auch bei den Banken immer schwieriger wird, den ‚War for Talents‘ zu gewinnen, ist das Employer Branding umso wichtiger“, sagt Daub. Ein guter Ruf als sozialer Arbeitgeber zahle sich da aus, was viele Institute im Finanzbereich bereits erkannt haben. „Zum guten Ruf trägt vor allem bei, wie man Mitarbeiter in Stresssituationen behandelt, wie dies eine Trennung darstellt“, so der Outplacement-Experte Daub. Denn vor allem ehemalige Mitarbeiter entscheiden darüber, ob über einen Arbeitgeber positiv gesprochen würde oder nicht.

„Ein Unternehmen wird letztendlich auch daran gemessen, wie es im Trennungsfall handelt und ob es sich in einer solchen Ausnahmesituation fair verhält oder eben nicht. Das trägt auch bei den anderen Mitarbeitern mit dazu bei, das Vertrauen in die Bank aufrechtzuhalten“, bestätigt Trennungsberater Troß. Zudem seien die Mitarbeiter meist auch Kunden der Bank. Ende ein Arbeitsverhältnis im Streit, könne der ehemalige Mitarbeiter im Familien- und Freundeskreis relativ schnell nicht nur den Ruf des Instituts beschädigen, sondern dies wiederum auch Anlass beispielsweise für den Abzug von Anlagegeldern sein.

„Die Investition in Outplacement lohnt sich für das Unternehmen“, ist Beraterin Riechers überzeugt. Nicht nur die Mitarbei-

ter, die das Unternehmen verlassen, erkennen in einer solchen Beratung die soziale Verantwortung ihres künftigen Ex-Arbeitgebers. Auch für die bleibenden Mitarbeiter sei es ein Zeichen, dass jeder dem Unternehmen wichtig ist. „So fühlt sich auch derjenige, der bleibt und dann die Arbeit des Gekündigten übernehmen muss, zumindest in verantwortungsvollen Händen“, sagt Riechers. Das führe zu einer weiterhin hohen Motivation und trage zur Arbeitsqualität bei. So minimiere das Unternehmen zudem die Gefahr, dass gute Mitarbeiter das Handtuch werfen.

Um dies zu verhindern, bieten Unternehmen durchaus denjenigen Mitarbeitern, die sie nicht verlieren wollen, Halteprämien an. Diese seien „das Allerletzte“, heißt es aus den Reihen der Outplacement-Berater. Bleibeprämien ließen die Motivation in das unterste Kellergeschoss sinken, denn sie schafften eine Zweiklassengesellschaft im Unternehmen.

AUFHEBUNGSVERTRAG BIETET RECHTSSICHERHEIT

Den eigentlichen Vorteil von einvernehmlichen Trennungen per Aufhebungsvertrag sieht Martin Troß für die Unternehmen vor allem darin, dass schnell Rechtssicherheit herrsche. „Bei einer Kündigung folgt fast reflexartig die Kündigungsschutzklage, ein Streit vor dem Arbeitsgericht, und damit für das Unternehmen das Risiko, im Falle eines Unterliegens monate- oder jahrelang Lohn nachzahlen und den Mitarbeiter darüber hinaus weiterbeschäftigen zu müssen. Da kommen schnell große Summen zusammen“, so Troß. Im Vergleich dazu fielen die Kosten von Trennungsmanagement und Outplacement kaum ins Gewicht. ↵

INFO **AUTORINNEN:** Anja Kühner und Anita Mosch arbeiten als freie Journalistinnen in Düsseldorf und Frankfurt am Main.

A.S.I. ist seit 1969 Spezialist für die Wirtschaftsberatung von Ärzten, Zahnärzten, Wirtschaftswissenschaftlern, Ingenieuren und Lehrern an 34 Standorten bundesweit.
2011 war das erfolgreichste Geschäftsjahr unserer Firmengeschichte.



Wir suchen
Senior
Consultants
(m/w)

für unsere Standorte in
Erlangen, Frankfurt,
Göttingen, Stuttgart



A/S/I

Wirtschaftsberatung AG

Von-Stauben-Straße 20

48143 Münster

Dipl. Volkswirt Werner Wirth

Tel: 0251/2103-120

E-Mail: werner.wirth@asi-online.de

www.asi-online.de