



## Topmanagement

# **HBM+** Next Stop C-Level? So gelingt der perfekte Einstieg

Wer ins Topmanagement aufsteigt oder innerhalb dieser Ebene den Job wechselt, sollte sich früh und gut vorbereiten. Worauf es ankommt, erklärt Executive-Coachin Gudrun Happich.

Von **Gudrun Happich**

12.06.2024, 07:10 Uhr • aus **Harvard Business manager 1/2024**

**HBM+** Artikel zum Hören • 15 Min



**Hoch hinaus:** Ein Aufstieg in das C-Level oder ein Wechsel innerhalb dieser


Ebene bedarf vor allem einen guten Plan für den Neustart. Foto: Runstudio / Getty Images

"Guten Morgen, Frau Happich, entschuldigen Sie, dass ich mich erst jetzt melde, aber mein Onboardingprozess für die C-Level-Position nimmt mich derzeit enorm ein (...) Puh, was für ein Ritt ..." Das ist ein Auszug aus einer E-Mail eines Coaching-Interessenten, die mich kürzlich erreichte. Ich kann für seine Worte nur Verständnis aufbringen. Gerade die Anfangszeit von Führungskräften auf C-Level-Ebene, womöglich in einem neuen Unternehmen, ist eine enorme Herausforderung und verschlingt viel Zeit und Energie.


Leider sind sich viele Arbeitgeber der großen Bedeutung einer guten Einarbeitung neuer Mitarbeitender nicht bewusst. Insbesondere auf Topmanagementebene gibt es beim Onboarding immer noch beträchtliches Potenzial, wie eine 2020 durchgeführte [Umfrage des Beratungsunternehmens für Executive-Search und Leadership-Advisory Egon Zehnder](#) zeigte. Nur 2 Prozent der 588 befragten leitenden Angestellten und Spitzenführerkräfte, die in den Jahren zuvor in eine neue Organisation gewechselt waren, sprechen von einer optimalen Starthilfe, durch die sie schnell für das Unternehmen wirksam werden konnten.

## Autorin

---

**Gudrun Happich** ist Inhaberin des Galileo Instituts für Human Excellence und seit mehr als 25 Jahren Führungskräftecoachin und Sparringspartnerin für Geschäftsführer, Vorstände und C-Levels sowie Führungspersönlichkeiten in Schlüsselpositionen. Die Diplombiologin ist ferner Autorin von Büchern wie "C-Level: Im Top-Management erfolgreich werden, sein und bleiben" (Haufe 2023) oder "Herausforderungen im Führungsalltag" (Haufe 2021), das 2021 den GetAbstract Readers Choice Award gewonnen hat. Sie schreibt regelmäßig in ihrem [Blog](#)  über die Herausforderungen von Führung.

Wer im C-Level seinen neuen Job gut meistern will, muss sein Onboarding daher häufig selbst in die Hand nehmen. In meiner Funktion als Coachin für Führungskräfte beobachte ich jedoch regelmäßig, dass das die wenigsten Manager und Managerinnen im ausreichenden Maße tun – und zwar insbesondere jene nicht, die bereits vorher im C-Level gearbeitet haben. Sie agieren nicht selten nach dem Motto "Kenne ich doch schon".

Weil sie sich dadurch häufig nicht ausreichend mit dem Kommenden auseinandergesetzt haben und Verhaltensweisen falsch deuten, stolpern sie im neuen Umfeld über geltende Spielregeln, Normen und Taktiken. Da erstaunt es wenig, dass viele Spitzenkräfte keine zwei Jahre in einer Position bleiben. Zwei Drittel aller neuen Mitglieder im C-Level bleiben in den ersten sechs bis zwölf Monaten hinter den eigenen oder den an sie gestellten Erwartungen zurück, so auch die Erfahrung von [Kai W. Dierke und Anke Houben](#)  von den DierkeHouben Leadership Advisors.

## **Ein Plan für den Neustart**

Das sogenannte Preboarding – die Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag – ist für C-Level-Neulinge besonders wichtig. Gerade Spitzenkräfte sind gut beraten, diese besondere Zeit sehr bewusst für ihre Vorbereitung auf die neue Position zu nutzen. Das minimiert nicht nur die Gefahr des Scheiterns, sondern hilft auch, im neuen Job schneller die eigene optimale Leistungsfähigkeit zu erreichen. Denn das sollten Sie nicht vergessen: Der Druck zu liefern startet im Topmanagement mit dem ersten Tag in der neuen Position. Sobald Sie die neue Position innehaben, sind Sie gefordert, Fragen ad hoc zu beantworten, Themen schnell zu bearbeiten und Entscheidungen zu treffen.

Sie tun also gut daran, möglichst viel im Vorhinein herauszufinden und sich eine Strategie zurechtzulegen, um all dies leisten und somit auch etwas bewirken zu können. Schließlich haben Sie die neue Rolle doch angenommen, um die

Möglichkeiten des C-Levels auszuschöpfen – um zu gestalten und zu zeigen, was in Ihnen steckt. Und um frühzeitig etwas zu bewirken und hundertprozentig produktiv zu sein. Legen Sie also direkt nach Vertragsunterschrift mit dem entsprechenden Engagement los. Gerade im C-Level gibt es keine Chance auf einen zweiten Eindruck. Sechs Tipps können bei der Vorbereitung auf den neuen Job helfen.

## **Die wichtigsten To-dos in den ersten 14 Tagen**

---

### **Antrittstag**

- Antrittsrede
- Erste kurze Termine mit Direct Reports, dem Team, Stakeholdern
- Oder gleich Deep Talks im Eins-zu-eins
- Organisatorisches kennenlernen
- Gespräch mit dem Chef

### **Erste zwei Wochen**

- Analyse von Prozessen, Strukturen, Materialien
- Kernbotschaft vorbereiten und bei jeder Gelegenheit platzieren
- Erste kurze Kennenlerngespräche, Austausch im 20-minütigen Cappuccinotermin unter vier Augen mit den Direct Reports und den wichtigsten Entscheidern
- Vertiefende Kennenlerngespräche (Eins-zu-eins-Deep-Talks beziehungsweise Fragestunde) mit den wichtigsten Stakeholdern, Direct Reports und Entscheidern in den ersten 14 bis 30 Tagen
- Abstimmung und Briefing mit der Assistenz
- Vision, Strategie, Ziele des Unternehmens: Stimmen Hypothesen des Preboardings sowie aus dem Bewerbungs- und Auswahlprozess mit der Realität überein?

- Chancen und Risiken: Welchen Eindruck haben die Menschen innerhalb der Organisation?
- Austausch mit dem Chef, Mentor, Coach und so weiter über eigene Hypothesen und Erkenntnisse

### **Erstellen Sie einen Zeitplan**

Rechnen Sie eine Vorbereitungszeit von mindestens 100 Tagen *vor* Ihrem ersten Tag in der neuen Position ein, in der Sie sich mit den unternehmerischen Herausforderungen auseinandersetzen.

Versuchen Sie zu erfahren, was Ihr Unternehmen unter Onboarding versteht und was es hierbei plant, sodass Sie darauf Einfluss nehmen können.

Machen Sie deutlich, was das Unternehmen davon hat, Sie strategisch organisiert an Bord zu holen. "Es ist ja in aller Sinne, wenn ich den Break-even schnell und sicher erreiche", wäre ein Satz, mit dem Sie argumentieren könnten. Oder auch: "Eine schnelle Integration von meiner Seite in Strukturen und Prozesse erhöht die Chance, die anstehende Transformation effizient und effektiv umzusetzen." Damit Sie den richtigen Nerv treffen, müssen Sie freilich wissen, wo das Unternehmen aktuell steht – insbesondere in dem Bereich, für den Sie die Verantwortung tragen sollen. Die meisten Unternehmen stellen Informationen zur Vision, Strategie und Kultur zur Verfügung. Diese zu analysieren und für die eigenen Belange zu interpretieren, bleibt aber Ihre Aufgabe.

### **Informieren Sie sich gründlich**

Sie sollten sich nicht mit dem direkt gelieferten Wissen aus dem Recruitingprozess zufriedengeben, sondern selbst auf Informationssuche gehen, um herauszufinden, wie es dem Unternehmen wirklich geht. Was sagen die Medien? Was erzählt der Flurfunk? Was sagen die Zahlen? Sprechen Sie strategische Ziele, Zukunftspläne und alles, was Ihnen zweifelhaft erscheint oder unklar ist, frühzeitig an.

Hinterfragen Sie Buzzwords: Was versteht die obere Führungsetage unter New Work, Nachhaltigkeit, Diversität und Agilität? Die Aussagen Ihres oder Ihrer Vorgesetzten und die der Hauptentscheider sind hier maßgebend. Nutzen Sie jede Information, die Sie erhalten, um sich fachlich gesehen in die beste Ausgangssituation zu bringen. Je besser Sie informiert sind, desto mehr Aussicht besteht auf eine schnelle Integration und Quick Wins am Anfang.

### **Schmieden Sie Pläne**

Unabhängig davon, ob eine neue Rolle geschaffen wurde oder Sie einen Vorgänger beerben: Gehen Sie davon aus, dass man sich damit einen Change wünscht. Transformation und Veränderung stehen derzeit in so gut wie allen Unternehmen an. Jedoch ist einerseits jedes Topmanagement eine eigene Welt, und somit ist auch die Ausrichtung der Transformation jeweils unterschiedlich. Und andererseits ist das Transformationsthema häufig mit Widersprüchen in Form von Widerständen verbunden.

Es ist gar nicht so selten, dass die Veränderungsbereitschaft des Vorstands oder der Geschäftsführung in der Praxis doch nicht so ausgeprägt ist wie zunächst angenommen. Diese Erfahrung hat einer meiner Klienten gemacht, als er in den Vorstand wechselte. Wie wir im Coaching herausgearbeitet haben, hatte er nicht hinreichend hinterfragt, ob die Chefetage hinter dem angedachten Change steht. Aus diesem Grund hatte er das Topmanagement nicht ausreichend mit ins Boot geholt. "Ich bin gar nicht auf die Idee gekommen, dass dies notwendig ist", erzählte er im Coachinggespräch. Heute weiß er, wie wichtig es ist, ganz konkret abzuchecken, welche Erwartungen tatsächlich bestehen – und zwar durch direktes Nachfragen: "Was erwartet ihr von mir? Wirklich?" Und: "Welche Ressourcen stellt ihr mir zur Verfügung, damit ich die Aufgabe stemmen kann?"

### **Der richtige Umgang mit gesteigerter Verantwortung**

---

Im Topmanagement zählen zu 10 Prozent Leistung, zu 60 Prozent Beziehung und zu 30 Prozent Auftreten. Das bedeutet:

- Das, was Sie bisher als "Leistungsgarant" oder "Leistungsversprechen" in den Vordergrund Ihrer Aktivitäten gestellt haben, wird jetzt als normal vorausgesetzt.
- Achten Sie auf die eigene Wirkung und werden Sie einflussreich.
- 60 Prozent Beziehung bedeutet nicht Netzwerken um jeden Preis. Vielmehr geht es darum, in echte, tiefe und beständige Begegnungen zu investieren. Denken Sie daran: *Menschen* machen Erfolg und erfolgreich, nicht Methoden, Tools und Co.

### **Identifizieren Sie Ihre Stakeholder**

Damit Sie in Ihrer neuen Rolle strategische und zukünftige Ziele möglich machen können, sollten Sie vor allem auch in Erfahrung bringen, wie umfassend Ihr Entscheidungsrahmen ist. Stellen Sie folgende Fragen:

- Wer sind die (heimlichen) Entscheidungsträger im Unternehmen?
- Wie sind die Entscheidungsprozesse?
- Welcher Art von Macht sind Sie im Unternehmen ausgesetzt?
- Woran werden Sie gemessen? Und von wem?

Die politische Dynamik im Führungsstab – eventuelle Konflikte, Machtspiele und -kämpfe, Gerüchte und unausgesprochene Spielregeln – verdient ein besonderes Augenmerk, wie folgendes Beispiel verdeutlicht: Eine meiner Klientinnen hatte vor dem Antritt ihres neuen Postens gründlich recherchiert und herausgefunden, dass es in ihrem neuen Unternehmen zwei

Führungskreise gab: den offiziellen Board, mit Vorstandsposten und Titeln versehen, sehr aufgeräumt und zukunftsorientiert. Zu diesem zählte auch ihr Chef. Daneben gab es noch einen zweiten Führungskreis: den "Harem" des Inhabers, bestehend aus dessen Kindern, dem Finanzchef und der Personalchefin.

Die Sichtweisen der beiden Führungskreise klafften weit auseinander. Egal, was vorher entschieden worden war, der Eigentümer hatte das letzte Wort. Für meine Klientin war das eine echte Herausforderung. Da sie aber im Vorhinein um die Machtverhältnisse wusste, war es ihr möglich, ihre Gespräche entsprechend vorzubereiten und ihre Ideen trotz der komplizierten Struktur umzusetzen.

### **Nutzen Sie Ihr Netzwerk**

Haben Sie die Machtverhältnisse weitgehend durchschaut, dann werden Sie in der Regel erkennen, wer für Sie die Schlüsselpersonen im Unternehmen sind. Das sind zum einen die Menschen, die Ihren Erfolg im C-Level vereiteln könnten. Deren Wohlwollen sollten Sie sich frühzeitig sichern. Zum anderen geht es um potenzielle Unterstützer. Vernetzen Sie sich mit ihnen. Verbündete und Partner sind Gold wert.

Dementsprechend ist Networking im C-Level auch keine Frage des Wollens, sondern des Müssens. Mit entscheidend ist dabei, den oder die (zukünftige) Vorgesetzte in die Netzwerkaktivitäten einzubinden. Fragen Sie an, wen Sie kennen sollten und ob Ihr Vorgesetzter Sie diesen Menschen vorstellen kann. Ist das nicht möglich, gibt es vielleicht einen Mentor, eine Mentorin, die als Informantin und Türöffner fungieren kann.

Darauf hat eine meiner Klientinnen gesetzt, als sie ins C-Level-Management eines Elektrounternehmens wechselte: Im Laufe ihres Preboardings lernte sie den Aufsichtsrat kennen, und mit einem Mitglied entwickelte sich bereits beim ersten Aufeinandertreffen ein sympathischer Austausch auf Augenhöhe. Sie bat den Herrn, die Rolle ihres Mentors zu übernehmen, was dieser gern tat. Die Begleitung des erfahrenen Managers, der das



Unternehmen bereits seit Jahren kannte, hat meiner Klientin enorm geholfen, relativ schnell in ihrer Position anzukommen. Er steht ihr auch jetzt noch, nachdem er bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden ist, bei schwierigen Entscheidungen zur Seite.

**Atmen Sie durch**

## Mehr zum Thema

---

**HBM+** **Akzeptanz bei Widerständen: Die Faktoren für den Erfolg neuer CEOs** Von Thomas Keil, Dovev Lavie, Stevo Pavićević und Marianna Zangrillo

---

**Talentmanagement: Warum gutes Onboarding entscheidend ist** Von Sinazo Sibisi und Gys Kappers

---

**🔊 Podcast "Wegen guter Führung": Acht Überlebensregeln für die ersten 100 Tage im Job** Von Antonia Götsch

---

**HBM+** **Produktivität: Wie Spitzenkräfte erfolgreich bleiben** Von Dorothea Assig und Dorothee Echter

---

**HBM+** **Karriere: Was Arbeitsverträge über Unternehmen verraten** Von Jürgen Nebel und Nane Nebel

---

Noch ein Punkt zum Preboarding: Ihr Erfolg im C-Level-Management liegt mit darin begründet, dass Sie sich über persönliche Bedürfnisse und Wünsche in Verbindung mit Ihrem Job klar sind. Daher rate ich dringend dazu, sich auch emotional auf den Start vorzubereiten. Entscheidende Fragen sind: Wofür stehe ich? Welche Rolle möchte ich im Unternehmen einnehmen? Welches Image will ich verkörpern? Wie bereite ich mich auf das deutliche "Mehr" an Verantwortung im C-Level vor?

Überlegen Sie zudem, wie Sie in der neuen Rolle widrigen Bedingungen trotzen können. Wie gehen Sie zum Beispiel mit

unangenehmen Stakeholdern um? Es ist wichtig zu reflektieren, was Ihnen Halt gibt. Verständnis innerhalb des persönlichen Umfelds, insbesondere der Familie, ist dabei meist von besonderer Bedeutung. Bereiten Sie daher unbedingt Ihre Liebsten darauf vor, dass Ihr erstes Jahr in der neuen Rolle ein Ausnahmejahr wird oder werden könnte.

## **Und danach? Die ersten Tage im neuen Job**

Mit Ihrem ersten Arbeitstag in der neuen Rolle als C-Level-Managerin oder -Manager geht es offiziell los mit dem, was als Onboarding bezeichnet wird. Sie sollten sich insbesondere auf diesen Tag und die nachfolgenden zwei Wochen mental vorbereiten. Denn seien Sie gewiss: Jeder Ihrer Schritte wird am Anfang genaustens beobachtet – schon allein um zu überprüfen, ob Sie zum Unternehmen und dessen Kultur passen, die Prozesse verstehen, und wie lernfähig Sie sind.

Die besondere Aufmerksamkeit bietet Ihnen allerdings auch die Chance zu zeigen, wofür Sie stehen. Um Ihre Kernbotschaft an die Menschen im Betrieb zu senden, eignet sich insbesondere der erste Tag im Unternehmen. Äußern Sie Ihr Anliegen in Ihrer Antrittsrede – und mit jedem Händeschütteln beim obligatorischen Unternehmensrundgang. Das darf natürlich nicht wie auswendig gelernt klingen. Ausschlaggebend ist ein ehrliches Interesse an den Menschen.

## **Die Stolperfallen in der ersten Zeit**

---

### **1. Ehrgeizfalle**

Gerade Leistungsträger tendieren dazu, die Latte am Anfang zu hoch zu legen. Quick Wins sollen Big Wins sein, der Einstieg möglichst perfekt. Das birgt die Gefahr, bereits auf den ersten Metern an der eigenen Anspruchshaltung zu scheitern.

### **2. Stärkenfalle**

Wer vom mittleren Management in den C-Level-Bereich

wechselt, kann über seine eigenen Stärken stolpern – nämlich dann, wenn weiterhin das im Fokus steht, was einen im Mittelmanagement erfolgreich gemacht hat. Das kommt häufig vor, da Menschen sich gern auf das konzentrieren, was sie gut können. Es ist aber kontraproduktiv, weil es im C-Level auf ganz andere Qualitäten ankommt.

### 3. **Problemlösungsfalle**

Viele Menschen gehen Probleme immer auf die gleiche Art und Weise an. Die Gefahr dabei: Sie wissen, welche (Lieblings-)Probleme sie wie lösen können, und nehmen nicht wahr, welche anderen, jetzt wichtigeren Dinge es zu bearbeiten gilt. Oder dass es eines anderen Lösungsweges bedarf als des bislang bewährten. Kurz: Ihre Sichtweise ist eingeschränkt. Im C-Level ist es jedoch extrem relevant, immer das Ganze im Blick zu haben und sich nicht von Nebensächlichkeiten oder favorisierten Themen einnehmen zu lassen.

Ob Entscheider, Stakeholder oder Teammitglieder: In den ersten 14 Tagen sollten Sie mit jeder für Sie wichtigen Person Kontakt gehabt haben, sei es bei einem Termin zum Lunch oder einem Onlinecall. Ich nenne diese ersten Kennenlerngespräche auch "Kaffee-" oder "Cappuccinotermine". Es geht um einen etwa 20-minütigen Austausch zur Annäherung und Interessenbekundung. Konkrete Fragen Ihrerseits sind dabei essenziell, bieten die Gespräche doch mitunter eine große Chance, die im Preboarding aufgestellten Hypothesen und Annahmen über die Unternehmenskultur, Organisation und Spielregeln mit der Realität abzugleichen.

Es ist in den ersten zwei Wochen Ihre wichtigste Aufgabe zu schauen, ob Ihre Vermutungen stimmen und Ihre darauf abgestimmte Strategie passt. Mein dringendster Rat daher: zuhören, genau hinschauen, lernen – und die Strategie gegebenenfalls angleichen.

Führen Sie ein persönliches *Eindrückebuch* sowie ein *Erfolgs-*

beziehungsweise *Reflexionstagebuch*. Das unterstützt Sie dabei, aufmerksam zu sein und das Erlebte für sich zu sortieren. In Ersterem notieren Sie ohne Bewertung alles, was Sie in der Anfangszeit wahrnehmen und herausgefunden haben. Die Notizen stellen insbesondere auch eine Hilfe dar, um nach 14 Tagen einen *Investitionsplan für die ersten 100 Tage* zu erarbeiten. Dieser wiederum dient Ihnen als Handlungsanleitung, um Ihren Verantwortungsbereich zu organisieren und Ihr Wirken zu strukturieren.

Das Reflexionstagebuch sorgt dafür, dass Sie Ihr Innerstes nicht vergessen. Notieren Sie hierzu täglich:

- Was hat mich heute meinem Ziel nähergebracht?
- Was muss verbessert werden?
- Was habe ich heute gelernt?
- Wofür bin ich dankbar?

Nicht zuletzt sollten Sie in einem *Agendaplan* festlegen, was Sie wie und warum in den ersten zwei Wochen tun und wo Sie Zeit und Aufmerksamkeit investieren wollen, um sich bestmöglich zu integrieren.

Nach den ersten 14 Tagen empfehle ich, dass Sie sich zudem einen Überblick über die Beziehungs- und Abhängigkeitsebenen innerhalb des Unternehmens in Form eines *Organigramms* sowie eines *Soziogramms* verschaffen. So finden Sie Antworten darauf, wer mit wem warum agiert. Wenn es Verflechtungen nach außen gibt, beziehen Sie diese ein. Markieren Sie den Bereich, für den Sie die Verantwortung haben, und schauen Sie, von welchen Bereichen Sie eventuell abhängig sind. Organigramm und Soziogramm unterstützen Sie dabei herauszufinden, wer Verbündete sind und mit wem Sie einen guten Kontakt pflegen sollten.

Der direkte Draht zu Ihrem oder Ihrer Vorgesetzten sollte in den

ersten Wochen nach Ihrem Start außer Frage stehen. Vergessen Sie nie: Diese Person ist Ihr wichtigster Partner für Ihren Erfolg im Topmanagement. Investieren Sie daher bereits vor Ihrem Jobantritt sowie in der Anfangsphase viel Zeit und Energie in die Begegnungen mit Ihrer Chefin oder Ihrem Chef, um vorzeitig das nötige Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Ferner sollte es selbstverständlich sein, dass Sie frühestmöglich die Gelegenheit nutzen, Ihre Agenda für die ersten 14 Tage vorzustellen. Informieren Sie die anderen genau, was Sie wie, wann und mit wem erreichen wollen. Und das behalten Sie bitte in der Folgezeit bei.

## **Fazit**

Seien Sie von Anfang an aktiv, wenn Sie ins C-Level wechseln oder innerhalb der Ebene einen neuen Job annehmen. Das bedeutet jedoch nicht, dass Sie in Aktionismus verfallen sollten. Im Onboarding für das Topmanagement kommt es vielmehr darauf an, strukturierter Organisator seiner eigenen Einarbeitung zu sein – also die Agenda mitzubestimmen und Regeln aufzustellen.

Bleiben Sie offen, stellen Sie viele Fragen. Wer bereits Erfahrung im C-Level-Management hat, neigt häufig dazu, sich zu überschätzen – wegen der Erfahrung, des Könnens und Wissens aus den bisherigen Positionen. Das bestätigt auch eine [Studie, für die die Personalberatung Spencer Stuart 855 neue CEOs befragt und beobachtet hat.](#) [↗](#) Das Ergebnis war eindeutig: Wer das erste Mal eine Spitzenposition einnimmt, verhält sich demütiger und ist besser vorbereitet. Aus Sicht der Beraterinnen und Berater ein wesentlicher Grund, warum Newbies häufig erfolgreicher performen als Manager und Managerinnen mit Erfahrung im C-Level.

Als Faustregel gilt: Ein gutes Onboarding im C-Level bedarf mindestens 100 Tagen Vorbereitung vor dem ersten Arbeitstag und ist auch nach den ersten 100 Tagen im Job noch nicht abgeschlossen. Richtig angekommen ist man in der Regel erst

nach 18 bis 24 Monaten.

## Ausgabe Januar 2024

---

**bla bla bla bla**

So geht Storytelling richtig

**Zur Ausgabe**

**Jetzt abonnieren**

© HBm 2024 **m**

---

[Feedback](#)

### Auch interessant

#### Mehr lesen über

Karriere

Topmanagement

Leadership

Onbo

#### Verwandte Artikel

- **HBm+** Mut ist Bescheidenheit



## **Serviceangebote von manager-Partnern**

### **Gutscheine**

ANZEIGE

#### **Thalia Gutscheine**

#### **Bis zu 150€-Gutschein**

#### **10% Rabatt**

#### **Bis zu 50% Rabatt**

[Top Gutscheine](#) [Alle Shops](#)

### **Job**

Brutto-Netto-Rechner

Kurzarbeitergeld-Rechner

### **Finanzen**

Börse  
Wirtschaftsbücher  
Versicherungen

## Freizeit

Bücher bestellen  
Ferientermine  
Gutscheine  
Spiele

## Inhaltepartner

DER SPIEGEL  
The Economist

## Alle Magazine der manager-Gruppe

[anager magazin](#)

[Die reichsten  
Deutschen](#)

[HBm](#)

[HBm !](#)

## manager-Gruppe

[Abo mm](#) [Abo HBm](#) [Abo kündigen](#) [Shop](#) [SPIEGEL](#) [buchreport](#)


[Werbung](#) [Jobs](#) [SPIEGEL Akademie](#) [SPIEGEL Ed](#)


[Impressum](#) [Datenschutz](#) [Nutzungsbedingungen](#)


[Teilnahmebedingungen](#) [Cookies & Tracking](#) [Über uns](#) [Kontakt](#)


[Hilfe](#)




 mm auf LinkedIn

 mm auf Xing

 HBm auf LinkedIn

 HBm auf Xing

 Wo Sie uns noch folgen können