

# Zwischen allen Stühlen

Prof. Dr. Gerhard Schewe von der zfo sprach mit Dr. Erich Vad über seine Tätigkeit als sicherheits- und militärpolitischer Berater der Bundeskanzlerin und die damit verbundenen Herausforderungen.

**zfo** Herr Dr. Vad, Sie waren von 2006 bis 2013 Gruppenleiter im Bundeskanzleramt, Sekretär des Bundessicherheitsrates und Militärischer Berater der Bundeskanzlerin. Dies ist von außen betrachtet kein typischer Arbeitsplatz für einen General. Wie war das in Ihrem Fall?

**Vad** Das Bundeskanzleramt hatte schon immer einen militärischen Beraterstab unter Leitung eines Obersten. Untypisch in meinem Fall war, dass der Gruppenleiter während seiner Zeit im Kanzleramt zum General befördert wurde, um ihn länger als vorgesehen – ich war insgesamt über sieben Jahre lang im Kanzleramt tätig – im Amt zu halten. Das lag sicherlich an der damaligen Brisanz der sicherheitspolitischen Lage vornehmlich in Afghanistan und sicherlich auch an den damaligen Affären, Skandalen und ungeplanten Personalveränderungen im Verteidigungsressort. Ich habe in meiner Zeit als Militärberater der Bundeskanzlerin drei Verteidigungsminister und zwei Generalinspektoren erlebt. Und bestimmt hatte das lange politische Nachspiel des umstrittenen Luftangriffs auf zwei von Taliban entführte Tanklastwagen bei Kunduz Anfang September 2009 dabei eine Rolle gespielt.

Untypisch war auch, dass ich vor meiner Zeit im Kanzleramt im Deutschen Bundestag als sicherheits- und verteidigungspolitischer Berater in einer Fraktion tätig war, die sich damals unter Führung von Angela Merkel in der Opposition befand. Wenn eine Bundestagsfraktion in der Opposition ist, kommt es in einem ganz entscheidenden Maße auf die Berater an, weil die Ministerien dem Parlament nur die Informationen zukommen lassen, die aus ihrer Sicht unkritisch sind. Es kommt aber in der parlamentarischen Oppositionsarbeit darauf an, inhaltlich genau die Schwachstellen der Regierungspolitik unter die Lupe zu nehmen und anzugreifen, eine sehr spannende, faszinierende und sehr lehrreiche

Aufgabe für meine spätere Zeit als Berater im Bundeskanzleramt. Hier im Parlament lernte ich die politischen Abläufe des Berliner Betriebs und seine Akteure bestens kennen und einschätzen – und auch den zuweilen eiskalten Wind politischer Machtkämpfe. Ohne diese Erfahrung hätte ich meine Beratertätigkeit im Kanzleramt sicherlich nicht so optimal ausüben können.

Gemeinhin glaubt man, der Arbeitsplatz eines Generals sei immer bei der Truppe. Das habe ich mir als junger Offizier auch so vorgestellt. Wenn mir als junger Mann klar gewesen wäre, dass Generalstabsoffiziere und Generale die meiste Zeit ihres Berufslebens hinter Schreibtischen in einer Mammutbürokratie, in Stäben, Ämtern, Kommandobehörden etc. sitzen müssen, hätte ich damals wahrscheinlich nicht den Weg in die Bundeswehr gefunden.

**zfo** Wie würden Sie Ihre Tätigkeit im Bundeskanzleramt hinsichtlich der Ziele und Aufgabenbereiche beschreiben?

**Vad** Bei jeder zu treffenden sicherheitspolitischen Entscheidung auf Ebene des Kanzleramtes geht es im Kern immer um die Beantwortung folgender Fragen:

- Ist die politische Entscheidung militärisch sinnvoll und operativ umsetzbar?
- Ist sie völkerrechtlich unangreifbar und ist sie bündnispolitisch sowie parlamentarisch mehrheits- und konsensfähig?
- Und daraus abgeleitet: Wo sind die Risiken und Nebenwirkungen der getroffenen politischen Entscheidung?

Sie müssen alle »facts and figures« bis in das letzte Detail kennen und beurteilen können, bevor sie als Berater Empfehlungen aussprechen. Und dazu gehört letztlich ein umfangreiches politisches und militärisches Erfahrungswissen und die Bereitschaft, starken politischen »Gegenwind« auszuhalten.

**»Sie müssen alle »facts and figures« bis in das letzte Detail kennen und beurteilen können, bevor sie als Berater Empfehlungen aussprechen.«**

Im Prinzip geht es immer darum, die Bundeskanzlerin in allen sicherheits- und militärpolitischen Fragen auf dem Laufenden zu halten und sie in gewisser Hinsicht in diesem kritischen Politikfeld zu coachen oder – wie man so sagt – auf Ballhöhe zu halten. Dabei war es stets der Ehrgeiz der Berater im Bundeskanzleramt, schneller, besser, umfangreicher und präziser informiert zu sein als das zuständige Ministerium.

Dann gehört dazu, die Aktivitäten des Verteidigungsministeriums und des Auswärtigen Amtes im Bereich der Außen- und Sicherheitspolitik zu koordinieren. Beide Ressorts sind ziemlich unterschiedlich hinsichtlich ihrer Mentalität und ihren Aufgaben. Insbesondere bei Meinungsunterschieden kommt es darauf an, gemeinsam zu vernünftigen und tragfähigen Lösungen zu kommen. Das ist nicht immer einfach, denn der Außenminister als Vizekanzler und Koalitionspartner steht unter einem gewissen politischen Profilierungsdruck gegenüber dem Bundeskanzleramt. In der Außen- und Sicherheitspolitik gibt zudem das Außenministerium den Takt gegenüber den anderen Ressorts vor. Dazu kommt die Aufgabe, zum politischen Leitungsbereich des Verteidigungsministeriums – zum Minister, den Staatssekretären und dem Generalinspekteur – ständig Verbindung zu halten. Ein diesbezüglich »heißer« Draht ist wichtig, um schnell – auch auf Weisung der Kanzlerin – reagieren zu können. Regelmäßig finden Gespräche der Staatssekretäre statt, die es inhaltlich vorzubereiten gilt und an denen sowohl Verteidigungsministerium, Auswärtiges Amt sowie das Ministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, manch-

mal auch weitere Ministerien, teilnehmen. Ganz wichtig ist es auch, am Puls der Fraktionen im Deutschen Bundestag zu sein. Viele politische Impulse, aber auch politischer Ärger und Unannehmlichkeiten für die Regierung kommen aus dem Parlament und der dort agierenden Opposition. Gerade das Politikfeld der Sicherheitspolitik wird gern von der politischen Opposition »bespielt«.

Bei jeder Beratung der Kanzlerin ist es wichtig, ihr auch zu sagen, wie die Opposition das Thema sieht und welcher politische Ärger zu erwarten ist, wenn so oder so entschieden wird. Auch der Kontakt zu den in Berlin akkreditierten Militärattachés gehörte zu meinem Aufgabenfeld. Dazu kamen zahlreiche Missionen im Ausland, viele Reisen mit der Bundeskanzlerin und das Schreiben von Reden mit sicherheitspolitischer Ausrichtung.

Zu meinem Job als Militärischer Berater der Bundeskanzlerin gehörte auch der geheimnisumwitterte Bundessicherheitsrat, dessen Sitzungen ich unter Leitung der Kanzlerin als Sekretär vorbereitete.

**zfo Welchen Herausforderungen sieht sich ein General gegenüber, der sich auf der politischen Bühne bewegt, im Unterschied zu einem Militär, der vor allem im militärischen Umfeld tätig ist?**

**Vad** Als hoher Militär in der Politik kann man sich nicht anders fühlen als ein »Wanderer zwischen zwei Welten«. Seit Carl von Clausewitz wissen wir um das spannungreiche, schwierige Verhältnis von Politik und Militär. Dabei unterscheiden sich beide Bereiche gar nicht so stark, wie es auf den ersten Blick erscheint. Sicherlich: Politik in einem demokratischen Land ist auf Dialog, Interessenausgleich, auf Hinterfragen und Kritik, während Militär auf Befehl und Gehorsam, auf Unterordnung und Hierarchie hin angelegt ist. In beiden Bereichen geht es aber auch in einem gewissen Sinne um Konflikt und Auseinandersetzung, wie sie Carl Schmitt einmal treffend analysierte. Man mag anstelle von politischer »Feindschaft« zu beschönigenden Formulierungen neigen und sicherlich läuft das Austragen politischer Gegensätze in einem demokratischen Gemeinwesen nach vereinbarten Regeln ab. Aber das geflügelte Wort der Steigerung von »Freund – Feind – Partei-



**Zur Person:**

**Dr. Erich Vad**, Brigadegeneral a. D., langjähriger Sicherheitsberater im Deutschen Bundestag und von 2006 bis 2013 Gruppenleiter im Bundeskanzleramt, Sekretär des Bundessicherheitsrates und sicherheits- und militärpolitischer Berater der Bundeskanzlerin Angela Merkel. Erich Vad ist heute als Industrie- und Unternehmensberater (Info@erichvad-consulting.de) sowie als Lehrbeauftragter für Internationale Beziehungen, Außen- und Sicherheitspolitik an den Universitäten München und Salzburg tätig.

freund« hat schon eine gewisse Berechtigung, wie ich persönlich erleben konnte.

**»Als hoher Militär in der Politik kann man sich nicht anders fühlen als ein Wanderer zwischen zwei Welten.«**

Der große Unterschied zwischen einem General in der hohen Politik und einem, der in einem rein militärischen Umfeld tätig ist, besteht darin, dass er über politisches Erfahrungswissen und über ein politisches Gespür verfügen muss, um erfolgreich zu sein. Er muss auch damit leben können, sich zwischen die Stühle zu setzen und in gewisser Hinsicht als suspekt eingeschätzt zu werden: bei manchen Politikern, weil er Militär ist, bei vielen Militärs, weil er ihrer Meinung nach zu nah an der Politik ist. Dann kann der in der Politik tätige General sich nicht auf klare Hierarchien verlassen, wie das beim Militär üblich ist. In der Politik gilt der alte Ausspruch des Heraklit »Alles fließt«, und zwar viel stärker als in den vergleichsweise behäbigen, geordneten, fest durchstrukturierten und bürokratischen Militärapparaten. Mir saß schon so mancher General in meinem Büro im Kanzleramt gegenüber, der mir, nachdem er mitbekam, wer da alles anrief und um was es da ging, anschließend scherzend sagte, Gott sei Dank habe er mit so etwas nichts zu tun.

**zfo In Ihrer Funktion als Sicherheitsberater im Bundestag und Bundeskanzleramt waren Sie für Aufgabeninhalte verantwortlich, die sowohl im Außenministerium wie im Verteidigungsministerium verortet waren. Wegen des unterschiedlichen Zu-**

**schnitts der Ministerien und des Bundeskanzleramtes ist es nicht unwahrscheinlich, dass Aufgaben- und Problemstellungen höchst unterschiedlich bewertet werden. Wie schafft man es in einem solchen Kontext, nicht unter die Räder der unterschiedlichen Interessen zu kommen?**

**Vad** Als Berater der Bundeskanzlerin sitzt man immer zwischen den Stühlen der Interessen der einzelnen Ressorts, wenn man seine Aufgabe ernst nimmt und sich nicht nur als Sprachrohr des eigenen Ministers versteht, was sicherer ist, aber nicht ganz der Job Description eines Beraters der Bundeskanzlerin entspricht. Das ist in unserer Verfassung, dem Grundgesetz, so angelegt. Hier werden den einzelnen Ministerien eine sehr starke Position und Rolle eingeräumt. Gleichwohl kann die Bundeskanzlerin im Rahmen ihrer Richtlinienkompetenz in allen politischen Fragen bestimmte Themen zur Chefsache machen und damit einzelne Ressorts übersteuern. Immer wenn das passiert, wird es für den Berater, der ja aus einem bestimmten Ressort kommt und in der Regel dorthin zurückkehrt, sehr spannend. Ich habe dies persönlich in all seiner Vehemenz bei dem politisch bedenklichen Handling der Kunduzkrise nach dem 4. September 2009 durch das Verteidigungsministerium erlebt, das bekanntlich zu einem Untersuchungsausschuss des Parlaments und zum Rücktritt eines Ministers, eines Staatssekretärs und des damaligen Generalinspektors führte. Dann bei der vom damaligen Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg in einem anfänglichen Alleingang beschlossenen Aussetzung der Wehrpflicht im Juni 2010 und bei der kontro-

vers diskutierten Frage einer deutschen Beteiligung an den internationalen alliierten Luftschlägen gegen Libyen im Frühjahr 2011.

Gerade in den Krisen und Skandalen des eigenen Ressorts ist man als Berater der Bundeskanzlerin sozusagen im vordersten Graben der Auseinandersetzungen und daher auch entsprechend »gefährdet«.

## zfo Wer verantwortet letztlich Empfehlungen bzw. Entscheidungen?

Vad Für eigene Empfehlungen ist man grundsätzlich selbst verantwortlich. Das gilt insbesondere dann, wenn sie nicht der Linie des eigenen Ressorts entsprechen oder das eigene Ministerium auf die Linie des Beraters im Bundeskanzleramt einschwenken muss. Am Ende ist natürlich die Kanzlerin bei getroffenen politischen Entscheidungen dem Parlament und der deutschen Öffentlichkeit und letztendlich dem einzelnen Bürger gegenüber verantwortlich. Das klingt abstrakt, ist aber sehr konkret, wenn sie z. B. bei Trauerfeiern für im Auslandseinsatz gefallene deutsche Soldaten mit den engsten Angehörigen spricht und vor den Särgen gefallener Soldaten stehen muss, wie ich es leider in meiner Amtszeit im Bundeskanzleramt erlebt habe. Gerade in der Sicherheitspolitik wird die bisweilen schreckliche, traurige und auch tragische Konsequenz politischer Entscheidungen sehr augenfällig.

»Gerade in der Sicherheitspolitik wird die bisweilen tragische Konsequenz politischer Entscheidungen sehr augenfällig.«

zfo Ihre Beschreibung erinnert mich an ein Unternehmen mit einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur mit nicht immer klar geregelten Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen. In dieser zfo-Ausgabe betrachten wir schwerpunktmäßig das Thema Selbstmanagement. Einmal vor Ihrem Erfahrungshintergrund gesprochen, welche Kompetenzen sollte man aufweisen, um in einer solchen Situation nicht die Orientierung zu verlieren?

Vad Man sollte das eigene Berufsfeld und Ministerium natürlich aus dem Effeff kennen, um auf Ebene des Kanzleramtes über-

haupt agieren zu können. Kenntnisse des politischen Betriebs und der Arbeitsweise des Parlaments sollten nicht fehlen. Dazu kommt sicherlich die innere Bereitschaft, Konflikte auszuhalten, zwischen den Ministerien auszudiskutieren und gegen Widerstände zu einvernehmlichen Lösungen zu führen. Dann geht es viel um den Ausgleich unterschiedlicher Positionen und um die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Ressortinteressen im Vorfeld von Regierungsentscheidungen. Man braucht auch die ehrliche Bereitschaft, sich in die Sichtweise des jeweiligen Ressorts zu versetzen und in ressortübergreifenden Verhandlungen zu gemeinsamen Entscheidungen zu kommen.

zfo Zu den Kompetenzen eines erfolgreichen Selbstmanagements wird auch immer das Zeitmanagement gezählt. Welche Erfahrungen haben Sie in diesem Zusammenhang gemacht und welche Empfehlungen könnten Sie hier geben? Insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass Entscheidungen oftmals auch unter erheblichen Zeitdruck stehen?

Vad Gerade mit Blick auf mein »neues« Berufsleben als Unternehmensberater und Hochschullehrer ist der Zeitfaktor im Vergleich zu meinem »alten« Berufsleben der augenfälligste Unterschied. Im Kanzleramt rennt man förmlich gegen die Zeit, wird man diktiert durch Tagesthemen, zu denen Positionen unter hohem Zeitdruck zu erarbeiten sind. Bereits das morgendliche, kurze Überfliegen des Pressespiegels lässt erahnen, was auf den Berater in den nächsten Stunden und Tagen zukommt. Um das inhaltlich und zeitlich zu schaffen, braucht man Mitarbeiter, die den gleichen Wissens- und Kenntnisstand haben wie man selbst. Das oft praktizierte »Herrschaftswissen« von Vorgesetzten in den Ministerien ist auf Ebene des Kanzleramtes mit seiner flachen Hierarchie vollkommen fehl am Platz. Eine solche Führungskultur wäre viel zu schwerfällig und vor allem in der Reaktionszeit viel zu langsam. Gerade wegen des hohen Zeitdrucks ist es wichtig, frühzeitig über Entwicklungen von hoher politischer Brisanz informiert zu sein. Es war für mich beispielsweise von unschätzbarem Vorteil, ganz zu Beginn der erwähnten Kunduzkrise aus erster Hand und ungefiltert Informationen über

den tatsächlichen Hergang der Geschehnisse zu bekommen. Ich hatte dadurch frühzeitig den richtigen »Riecher« des kommenden politischen Skandals und habe mich und meine Leute entsprechend darauf eingerichtet. Zeit gewinnt man unter solchen Umständen nur durch frühzeitiges Informiertsein. Dazu gehören auch die richtigen Kontakte zu einzelnen politischen Akteuren und zu Vertretern der Medien. Gerade Letztere sind oft viel näher an den Dingen dran, die politisch und damit für dich als Berater relevant sein können. Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass sich so manche humanitäre und Nichtregierungsorganisation besser in den kritischen Regionen dieser Welt auskannte als unsere staatlichen Organe.

»Um das inhaltlich und zeitlich zu schaffen, braucht man Mitarbeiter, die den gleichen Wissens- und Kenntnisstand haben wie man selbst.«

zfo Wenn Sie auf Ihre Zeit im Bundeskanzleramt als Militärischer Berater der Bundeskanzlerin zurückblicken: Was kann man von einer solchen Tätigkeit lernen bzw. mitnehmen, das auch im Unternehmensalltag und in der Unternehmensberatung nutzbringend erscheint?

Vad Das Zusammenführen auf den ersten Blick widerstreitender Interessen und Sichtweisen, dialogische Fähigkeiten und gleichzeitig das beharrliche Arbeiten an nachhaltigen Lösungen waren mir wertvolle Erfahrungen für mein neues Berufsleben als Unternehmensberater. Auch das Gespür für das politisch Machbare und Durchsetzungsfähige sind mir sehr von Nutzen. Das Zurechtfinden in komplexen Lagen, die typisch waren in meinem alten Berufsleben, und auch das Reduzieren von Komplexität auf einfache, gangbare Wege und Strategien gehören dazu. Dann habe ich eine gewisse Unabhängigkeit im Urteil erworben oder eine immer schon vorhandene bewahren können, die im engeren militärischen Bereich eher unerwünscht ist, aber in der strategischen Unternehmensberatung unabdingbar ist. Außerdem habe ich gelernt und erfahren, dass große Bürokratien unflexibel werden und nicht mehr innovativ sind. Es ist daher wichtiger denn je – gerade für große, weltumspannende

Unternehmen – mit jungen Start-ups zu kooperieren, um nicht den Anschluss an aktuelle Entwicklungen zu verlieren, sondern marktgerecht zu bleiben. Zudem ist es von Vorteil, wenn sich große Unternehmen Berater von außen nehmen, weil sie unabhängiger im Urteil sind und das Unternehmen strategisch besser ausrichten können als manche »Insider«.

### **zfo** Wie gelang Ihnen nach Ausscheiden aus dem Bundeskanzleramt der Wechsel von einer Berufswelt in die andere?

**Vad** Der Abgang aus dem Kanzleramt nach langen und intensiven Jahren war nicht nur ein Bühnen- oder Szenenwechsel, sondern auch – subjektiv gesehen – ein

herber Wechsel vom »somebody« zum »anybody«. Von heute auf morgen keine Anrufe mehr von ganz »oben«, nicht mehr dabei zu sein in dem früheren Rund-um-die-Uhr-Geschäft in der deutschen Machtzentrale. Man braucht nicht nur mental, sondern auch körperlich und seelisch einige Zeit, um sich neu und ganz anders zu justieren. Ein stabiles familiäres Umfeld ist hilfreich, aber nicht alles. Man fühlt sich anfangs total ausgebremst, auch wenn man sich einredet, gut davongekommen zu sein, was bekanntlich bei den meisten Ausstiegen aus politiknahen Jobs nicht der Fall ist.

Dann tauchen nach dem Abgang sehr schnell ganz existenzielle Fragen auf: Wer bist du eigentlich, welchen Wert hast du noch und wie definierst du dich neu? In

dem Prozess der Neuorientierung hat mir mein Faible für das traditionelle, japanische Karate sehr geholfen, das ich nach Jahren beruflich bedingter Abstinenz wieder aufnahm und sicherlich meine Tätigkeit als Hochschullehrer in München und Salzburg mit seinem ständigen Austausch mit jungen Studierenden. Dazu kam dann ein neues Berufsleben als Unternehmensberater abseits alter beruflicher Berührungspunkte, in das man freilich erst hineinwachsen musste, weil es inhaltlich um ganz andere Themen ging als in meinem alten Berufsleben.

**zfo** Herr Dr. Vad, ich danke Ihnen für das Gespräch.

#### Impressum

**Schriftleitung:** Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 0251/83 22 831, Telefax 0251/83 22 836, E-Mail: zfo@wiwi.uni-muenster.de, Internet: <http://www.zfo.de>;

**Herausgeber:** zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 15 0355, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

**Herausgeberbeirat:** Dr. Markus Sulzberger, Präsident der SGO – Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Prof. Dr. Hartmut Binner, Vorsitzender der gfo – Gesellschaft für Organisation e.V.; Volker Dabelstein, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin; Susanne Hahn, Daimler AG, Stuttgart; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Prof. Dr. Renate Meyer, Wirtschaftsuniversität Wien, Österreichische Vereinigung für Organisation und Management ÖVO; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Dr. Jens Riedel, Egon Zehnder International GmbH, Berlin; Fabrice Roghé, Senior Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group, Düsseldorf; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München.

**Verlag:** © Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart, Telefon 0711/2194-0, Telefax 0711/2194-219, <http://www.zfo.de>

**Objektleitung:** Martin Bergmann

**Redaktion:** Claudia Dreiseitel, Corina Alt ([www.publishate.eu](http://www.publishate.eu)), Traudl Kupfer ([www.traudl-kupfer.de](http://www.traudl-kupfer.de))

**Typografisches Konzept:** Jennifer Ruck / Willy Löffelhardt, Stuttgart

**Umschlaggestaltung:** Melanie Frash / Marianne Wagner

**Bildnachweis:** Shutterstock.com

**Satz und Herstellung:** Marianne Wagner

**Druck und Auslieferung:** rewi druckhaus, Reiner Winters GmbH, Wiesenstraße 11, 57532 Wissen

**Vertrieb:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg,

Telefon 08 00/72 34 250\*, Telefax 08 00/50 50 446\* (\* kostenlos)  
E-Mail: [service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

**Anzeigenleitung:** Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg,  
Telefon 0931/2791-556, Telefax 0931/2791-477.

E-Mail: [bernd.junker@haufe-lexware.com](mailto:bernd.junker@haufe-lexware.com), Anlieferadresse für Anzeigen: [daten@haufe.de](mailto:daten@haufe.de)

Beiträge zur Veröffentlichung bitte an die Schriftleitung senden.

Zur Veröffentlichung werden Beiträge nur unter der Bedingung angenommen, dass mit der Übergabe des Manuskripts alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, auf den Verlag übergehen. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten; das Gleiche gilt für die ganze oder teilweise Speicherung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung des Werkes oder der nach ihm hergestellten Fassungen in maschinenlesbarer Form für elektronische Programmierung, Speicherung, Übertragung oder sonstige Ver- oder Bearbeitung durch Datenverarbeitungsanlagen, Online- und Offline-Datenverarbeitungsdienste, BTX, Videotext, CD-Rom, Disketten, Magnetbänder und vergleichbare passive oder interaktive Übertragungstechniken. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet. Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement 89,- €, Vorzugsjahrespreis für Studenten 49,- €, Einzelheft 15,- € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer, zuzüglich 9,90 € Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind direkt an die Haufe Service Center GmbH zu senden. Abbestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen.

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

ISSN 0722-7485