

Gerold Wolfarth

GEWINN ist nur ein **NEBENPRODUKT**

Wie Sie unternehmerischen Erfolg und ein
erfülltes Leben in Einklang bringen



PIPER

PIPER VERLAG GMBH

Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Veranstaltungen
Georgenstraße 4 + 8, 80799 München
Tel.: 089-381 801 – 38/ -731
press@piper.de

**Vorläufige, nicht endgültig redigierte
Arbeitsfassung!**

(Vor-)Abdruck oder vorherige Veröffentlichung des Inhalts
nicht ohne Genehmigung des Verlags.

Sperrfrist:

Bitte beachten Sie bei Publikationen zum Buch die
Sperrfrist bis zum 02.05.2019

Gerold Wolfarth

GEWINN ist nur ein
NEBENPRODUKT

Wie Sie unternehmerischen Erfolg und ein
erfülltes Leben in Einklang bringen

PIPER

Näheres über den Autor finden Sie auf seiner Autorensseite:
www.gerold-wolfarth.eu

Aus Gründen des Datenschutzes wurde der Name
einiger Personen in diesem Buch geändert.



ISBN 978-3-492-05724-0

Konzeption und Text: Sibylle Auer, München

Lektorat und Beratung: Tanja Ruzicska, bookTRade UG, Berlin

© Piper Verlag GmbH, München 2019

Alle Rechte vorbehalten

Gesetzt aus der Glypha

Satz: Büro Beck, Kempten

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pöbneck

Printed in Germany

Prolog

EDLE, CHROMBLITZENDE BESPRECHUNGSSTÜHLE.

Eine meterlange Tischplatte aus amerikanischem Nussbaum, glänzend poliert und kalt wie eine Kunsteisbahn am frühen Morgen. Hartes Licht aus teuren Designerleuchten, das jede Unreinheit und jede Unebenheit im Gesicht gnadenlos ausleuchtet. Gemütlichkeit fühlt sich anders an. Aber um Gemütlichkeit soll es heute auch nicht gehen, sondern ums Geschäft – und um Umsatz. Viel Umsatz mit gutem Gewinn.

An der einen Seite des Tisches sitzen drei Männer mit »bk«-Badges an ihren Anzugrevers: zwei leitende Mitarbeiter der bk Group aus dem beschaulichen Endsee in Franken und ich, Gründer und CEO dieser Firma, die auf den schlüsselfertigen Ladenbau sowie den Innenausbau von Hotels, Restaurants, Autohäusern und Shoppingcentern spezialisiert ist.

Auf der gegenüberliegenden Seite ebenfalls drei Männer, die hier zu Hause sind, auch sie tragen Anzüge. Es ist Januar 2013, wir befinden uns im großen Besprechungsraum des Europa-Headquarters eines weltbekannten amerikanischen Retailers aus der Unterhaltungsbranche. Ein Spezialistenteam der bk Group hat für diesen Auftraggeber gerade drei hypermoderne Stores mit allen Finessen gebaut, die die hochpreisigen Produkte der Edel-

marke angemessen in Szene setzen. Der Kunde ist so zufrieden mit den neuen Läden, dass er noch in diesem Jahr fünfzehn weitere bei uns in Auftrag geben will.

Verlockende Aussichten also auf einen prächtigen Umsatz, den wir gut gebrauchen können. Wenn die Sache nicht einen entscheidenden Haken hätte, über den ich mich maßlos ärgere. Und das heißt etwas, denn ich ärgere mich selten richtig.

»Herr Wolfarth, sind Sie interessiert an diesem Auftrag?«, höre ich gerade die Stimme des Leiters der Abteilung »Ladenbau International«. Ein schlanker, fast zwei Meter großer Mann mittleren Alters mit dunklem, zurückgekämmttem Haar. »Und wenn ja, wie sieht es mit den Terminen aus?«

Ich drücke mein Kreuz durch und hole tief Luft. Mein verantwortlicher Projektleiter, der rechts neben mir sitzt, wird mich steinigen. Er hat unglaublich viel Energie in die Realisierung der drei ersten Stores investiert.

»Wir bauen gern weitere Stores für Sie. Unter einer Voraussetzung ...« Ich mache eine Kunstpause und nehme aus dem Augenwinkel wahr, wie mich mein Kollege zur Linken, unser Abteilungsleiter für den Bereich Ladenbau, erstaunt ansieht: »Die Bedingung ist, dass Sie und Ihre Leute meine Mitarbeiter künftig als gleichberechtigte Partner behandeln. Fair und mit Respekt. Sie sind weder Ihre Laufburschen noch Ihre Fußballtreter. Andernfalls können wir nicht noch einmal für Sie tätig werden.«

Neben mir höre ich, wie unser Projektleiter scharf einatmet. Und noch während ich spreche, kann ich sehen, wie das Gesicht meines Gegenübers rot anläuft und seine Schläfenadern anschwellen.

»So etwas habe ich ja noch nie erlebt!«, schreit er ohne Vorwarnung, als ich mein Statement beendet habe, und springt so unvermittelt auf, dass sein Besprechungsstuhl nach hinten kippt. »Ist das Ihr Ernst? Sie wollen mir vorschreiben, wie wir Ihre Mitarbeiter zu behandeln haben?«, fragt er in den Lärm, den sein umfallender Stuhl macht.

»Ja, genau das.«

»Vergessen Sie's. Wenn Sie mit uns zusammenarbeiten wollen, dann zu unseren Bedingungen! Sie können sich glücklich schätzen, wenn Sie für eine so renommierte Marke wie unsere tätig werden dürfen! Ihr Projektteam wird genau so behandelt wie bisher.«

Jetzt hält es auch mich nicht mehr auf dem Stuhl. Und wenn ich wütend werde, kann auch ich nachdrücklich werden. »Es tut mir leid, aber unter diesen Umständen haben wir kein Interesse an einer Realisierung Ihrer fünfzehn Stores!« Mir ist bewusst, dass sich gerade einige Millionen Umsatz in Luft aufgelöst haben, aber das ist mir egal. Hier geht es um eines der Grundprinzipien der bk Group und um meine Unternehmens- und Unternehmerphilosophie. Die würde ich niemals verkaufen, nur um unserer Referenzliste einen weiteren berühmten Namen hinzufügen zu können.

»Die Mitarbeiter des bk-Projektteams sind hart im Nehmen«, setze ich nach. »Die Zufriedenheit des Kunden und die Qualität der Arbeit stehen für uns alle immer an erster Stelle. Aber in der Zusammenarbeit mit Ihren Leuten wurde eine Grenze überschritten. Meine Mitarbeiter fühlten sich schlecht behandelt, der Umgangston war rau und von oben herab. Das ging, wie mir meine Leute berichtet haben, so weit, dass man ihnen vorgeschrieben

hat, wann sie sich nebenan bei Starbucks einen Kaffee holen durften. Wir leben im 21. Jahrhundert, nicht im Zeitalter der Sklaverei! Unter Partnerschaftlichkeit und Fairness verstehe ich jedenfalls etwas anderes!«

Die Gesichtsfarbe meines Gegenübers wechselt während meiner Rede noch einmal, jetzt nähert sie sich einem ungesunden Rotblau. Als ich fertig bin, schreit er etwas von »Unverschämtheit« und »noch nie erlebt« und verlässt unter Türenknallen den Raum.

Etwas ratlos sehen meine Kollegen und ich uns an und warten ab. Nach einer Viertelstunde kommt unser chole-
rischer Gesprächspartner zurück, jetzt ist er fast blass.

»Haben Sie Ihre Entscheidung noch mal überdacht?«, will er wissen und sieht mich erwartungsvoll an. »Wir können immer noch handelseinig werden, wenn Sie Ihre Forderung zurückziehen. Ich wäre sehr daran interessiert, dass Sie unsere Läden bauen.«

»Ja«, entgegne ich, während ich in aller Ruhe die vor mir liegenden Unterlagen zusammenräume und in meiner Aktenmappe verstaue, »wir haben uns entschieden. Wir werden unter diesen Umständen nicht für Sie arbeiten. Auf Wiedersehen.« Während sich im Gesicht unseres soeben verlorenen Kunden Fassungslosigkeit ausbreitet, verlassen wir das Gebäude.

Ich werde diese Szene wohl nie vergessen. Als wir kurz darauf im Taxi saßen und zum Flughafen fuhren, fragte mich mein Projektleiter, wie es jetzt weitergehen solle. Er hatte von einem Moment auf den anderen keine Arbeit mehr und machte sich sichtlich Sorgen. »Das ist ganz schön viel Umsatz, der uns da gerade flöten gegangen ist. Wie stopfen wir dieses Loch jetzt?«

»Ganz einfach«, erwiderte ich. »Wir haben heute den Weg für Kunden frei gemacht, die besser zu uns passen. Und solche Kunden werden sich bald einfinden, das spüre ich. Macht euch keinen Kopf.«

Und tatsächlich: Bereits eine Woche später rief mich der Leiter der Bauabteilung eines führenden europäischen Hörgeräte-Akustik-Unternehmens an, mit dem wir noch nicht gearbeitet hatten. Er erkundigte sich, ob wir gut zwanzig Stores für ihn realisieren können, im aktuellen Kalenderjahr? Das Ende vom Lied: Er wurde unser Kunde und ist es bis heute – wie viele andere, mit denen ich mittlerweile seit gut zwanzig Jahren einen gemeinsamen und sehr erfolgreichen Weg gegangen bin.

Aus den jahrzehntelangen Erfahrungen mit den unterschiedlichsten Kunden und Menschen kann ich heute jedenfalls eines mit Überzeugung sagen: Nicht Druck führt zum Erfolg, denn Druck erzeugt immer nur Gegendruck. Wesentlich erfolgreicher ist mein Weg der Partnerschaft, der gegenseitigen Achtung und der Wertschätzung.

Mein Leben als der Unternehmer, der ich heute bin, begann im März 2006, sechs Jahre nachdem ich die spätere baukreativ AG gegründet hatte. Ein lauter Knall begleitete diesen Moment: Ein dicker Leitz-Ordner landete auf dem sorgsam gepflegten, hochpreisigen Holzfußboden im Besprechungszimmer meiner Hausbank. Papier, Papier, Papier, sicherlich dreieinhalb Kilo schwer. Zahlen und Fakten über eine prosperierende, auf schlüsselfertigen Ladenbau spezialisierte Firma, jedes Thema säuberlich durch Trennstreifen eingefasst. Das Abbild eines aufstrebenden Unternehmens und seines Gründers, ein Werdegang, der erst vor Kurzem im Hochglanz-Kunden-

magazin der Bank als wegweisend dargestellt worden war! *Die Erfolgsgeschichte eines Vorzeigeunternehmens in unserer Region* lautete die Überschrift.

Mit diesem Knall, der mir noch heute in den Ohren klingt, drohte meine Erfolgsstory abrupt zu Ende zu gehen. Mit einer einzigen Armbewegung beförderte der Leiter der Kreditabteilung den Ordner auf den Boden, schaute mich dabei nicht einmal an und sagte ohne jede erkennbare Emotion: »Wissen Sie, Herr Wolfarth, all das, was wir jetzt hier haben, ist von nun an Geschichte. Das war's.«

Mir war das passiert, was Unternehmen leicht passieren kann, wenn sie erfolgreich sind und mit hohem Tempo wachsen: Wir hatten Außenstände und Schulden und brauchten kurzfristig einen Überbrückungskredit, um durch diesen Liquiditätsengpass hindurchzukommen und Verbindlichkeiten begleichen zu können. Was macht man da? Man macht einen Termin bei seiner Hausbank.

Du gehst also zur Bank, sagst: »Passt auf, Leute, ich brauche zweihunderttausend Euro, wir müssen kurzfristig da durchkommen«, und erhältst die Antwort: »Nein, das Risiko ist uns zu groß. Sie bekommen das Geld nicht, außerdem sehen wir uns gezwungen, Ihnen den Kontokorrentkredit von sechshunderttausend Euro zu streichen, den Sie momentan bei uns haben.« Und du denkst: Falscher Film, ich will hier raus.

Aber niemand hält den Film an. Das bekam auch ich deutlich zu spüren. »Sie wissen schon, was das bedeutet?«, fragte ich nach einer Weile und versuchte mir den Schock nicht anmerken zu lassen. »Dann kann ich morgen meine Firma schließen!«

»Das tut uns leid, aber wir können nichts für Sie tun.«

Sechs Jahre. Und das sollte es gewesen sein? Ich konnte es nicht glauben. Seit ich meine Firma gegründet hatte, war sie stetig um jährlich über hundert Prozent gewachsen. Was als One-Man-Show in meinem Privatwohnhaus begonnen hatte, stand inzwischen prächtig da: fünfundvierzig Mitarbeiter, über sieben Millionen Euro Umsatz im vergangenen Jahr – Tendenz steigend – und ein eigener, neu erbauter Firmensitz in Endsee bei Rothenburg ob der Tauber, Adresse: Baukreativ-Straße 1. Alles paletti, sollte man meinen. Wenn da nicht dieser »kleine« finanzielle Engpass gewesen wäre, mit dem mich unsere Bank kalt stehen ließ.

Wie es der Zufall wollte – den es meiner Meinung nach übrigens gar nicht gibt –, war kurz zuvor der CEO eines großen Ladenbauunternehmens auf mich zugekommen und hatte vorgeschlagen, meine Firma zu übernehmen. Auf meinem Schreibtisch lag deshalb ein Angebot in Höhe von mehreren Millionen Euro. Mit einem Schlag wären meine finanziellen Probleme gelöst gewesen. Das hätte aber auch bedeutet, noch mindestens fünf Jahre als Angestellter in dem Unternehmen bleiben zu müssen. Eine Perspektive, die ich nicht besonders reizvoll fand.

Ich tat, was vermutlich auch Sie tun würden, wenn Sie vor einer Lebensentscheidung stehen: Ich wog die verschiedenen Optionen ab und beriet mich mit meiner Frau. Schließlich sollte sie mitentscheiden, es ging um nichts Geringeres als um unsere gemeinsame Zukunft und die unseres Kindes.

Wir entschieden uns, das Kaufangebot abzulehnen und die Sache selbst durchzuziehen. Das hieß, ich würde

mir auf anderem Weg das dringend benötigte Geld besorgen müssen.

Meine Frau und ich beschlossen, eine neue Bank zu suchen und ihr unser Privathaus, das wir nicht nur aus eigenen Mitteln, sondern auch mit eigenen Händen gebaut hatten und das schuldenfrei war, zu verpfänden. Und es gelang. Zum nächsten Banktermin erschienen wir mit einem bis ins Detail ausgearbeiteten Business-Plan: Wir hatten alles Geld zusammengekratzt und brachten 285.000 Euro Eigenkapital in die Firma ein. Auf den bisherigen Kontokorrentkredit konnten wir sogar verzichten, denn nur drei Tage nach dem ersten Bankgespräch hatte ich einen nicht unwesentlichen Anruf erhalten: »Herr Wolfarth, ich habe ein Problem«, eröffnete am anderen Ende der Leitung einer meiner Kunden aus dem Luxussegment das Gespräch. O je, dachte ich bei mir, wenn ein Telefonat schon so losgeht, und das in unserer momentanen Situation – gefühlt führte ich damals fast nur noch solche Es-gibt-ein-Problem-Telefonate. Aber natürlich versuchte ich mir nichts anmerken zu lassen und locker zu klingen.

»Was haben Sie denn für ein Problem, das wir gern für Sie lösen?«

»Wir werden in Düsseldorf auf der Königsallee eine Filiale eröffnen«, erwiderte er. »Das Ladenlokal haben wir bereits gemietet, und wir möchten gern, dass Sie es für uns umbauen. Das Opening soll im August sein.«

»Ah, schön! Aber wo liegt dann Ihr Problem?«

»Das Problem liegt im Datum des Mietvertrags. Unser Geschäftsjahr beginnt am 1. Mai, aber der Vertrag für den Laden läuft erst ab dem 1. Juni. Früher kommen wir nicht dran, früher können Sie also auch nicht mit dem

Umbau beginnen. Aber wir haben *jetzt* das Geld und müssen es, damit es noch ins alte Geschäftsjahr fällt, *jetzt* für den Umbau ausgeben.«

»Verstanden. Und was ist konkret Ihre Idee?«

»Konkret wäre meine Idee: Könnte ich Ihnen auf Basis einer Anzahlungsrechnung fünfhunderttausend Euro überweisen, Sie bauen die Filiale und schreiben mir dann nach Fertigstellung eine Schlussrechnung?«

Ich konnte es kaum glauben, aber er meinte es ernst. Im Hinterkopf dachte ich – leise, damit das Universum es nicht hörte –: »Hoffentlich will er von mir keine Bankbürgschaft als Absicherung für sein Geld.« Denn die hätte ich zu diesem Zeitpunkt niemals bekommen.

Im selben Augenblick sagte er, als hätte er meine Gedanken gelesen: »Herr Wolfarth, wir kennen uns jetzt so lange, ich vertraue Ihnen, dass das alles ordentlich läuft.«

Was für ein Wahnsinn! Eine halbe Million auf dem Silbertablett – und ohne weitere Sicherheitsforderungen! Trotzdem zwang ich mich, nicht sofort zuzugreifen, sondern mir etwas Zeit zu verschaffen und eine Nacht darüber zu schlafen. Denn eines war mir klar: Wenn ich jetzt Ja sagte und die fünfhunderttausend Euro nahm, musste die Sache laufen, egal wie. Ich würde mit dem Geld des Kunden arbeiten, und wenn ich das in den Sand setzte, zöge ich unausweichlich auch den Kunden in die Sache rein und würde sein Vertrauen missbrauchen. Dann wäre ich nicht nur als Unternehmer geliefert, sondern moralisch auch vor mir selbst. Ich bräuchte mich nirgends mehr blicken lassen.

»Ich prüfe, ob wir das so machen können, und melde mich dazu morgen früh bei Ihnen«, beschied ich dem Kunden und legte auf.

Es wurde eine schlaflose Nacht. Niemand konnte mir helfen, nicht einmal meine Frau. Am nächsten Morgen hatte ich meine Entscheidung getroffen. Ich rief den Kunden, der nach wie vor zu seinem Vorschlag stand, an und sagte ihm zu. Wir wurden handelseinig.

Zwei Tage später war die halbe Million auf dem Firmenkonto. Wie durch ein Wunder hatte ich also die Bar-mittel auf dem Konto, die ich brauchte, damit die Firma weiterarbeiten konnte. Heute, dreizehn Jahre später, stehen wir besser da als je zuvor, und wir wachsen stetig. Zufall also? Vorsehung? Geschick? – Ich denke, das Uni-versum wollte, dass meine Firma weiter existiert. Das ist mein Weg, mein spezieller Glaube: Vertraue und sei stets zuversichtlich.

Ich wäre jedoch kein seriöser Unternehmer, wenn ich mich bei wichtigen Entscheidungen nur auf die Hilfe des Universums verlassen würde – mag sein, dass manche Management- oder Motivationsgurus gutes Geld verdienen, wenn sie diese Strategie vertreten. Nein, ich treffe meine Entscheidungen aufgrund bestimmter Kriterien, von denen ich aus Erfahrung sagen kann, dass sie funk-tionieren und belastbare Ergebnisse erzielen. Dennoch kann man nicht alles mit dem Verstand steuern, auch ein Unternehmen nicht. Herz gehört dazu, Intuition, Wert-schätzung und vor allem: Liebe. Liebe zu den Menschen, zur Welt um dich herum. Liebe ist der zentrale Mittel-punkt meines Denkens und Handelns und der erste Schlüssel für meinen Erfolg!

Meine Entscheidungskriterien und Führungsmetho-den sind unkonventionell und stehen in keinem Lehr-buch, aber dass sie funktionieren, ist bewiesen – durch mich und den ständig wachsenden Erfolg meines Unter-

nehmens. Ich gehe meinen Weg und bin damit nicht nur erfolgreich, sondern habe ein erfülltes Leben.

Als ich damit begann, dieses Buch zu schreiben, haben mich viele gefragt, warum ich das tue? Es gibt ja tatsächlich viele andere Dinge, mit denen ich mich mindestens genauso gern beschäftige. Sport steht dabei ganz weit oben. Ich habe unter anderem dreimal den »Ironman Europe« in Roth bei Nürnberg mitgemacht – diesen Langdistanz-Triathlon, der heute »Challenge Roth« heißt und jeden Teilnehmer mit seinen 3,8 Kilometern Schwimmen, 180 Kilometern Radfahren und 42,2 Kilometern Marathon-Lauf an seine persönlichen Grenzen führt. Und ich habe nicht nur teilgenommen, sondern bin jedes Mal auch ins Ziel gekommen.

Warum also schreibe ich? Warum trainiere ich nicht lieber für den nächsten Triathlon, warum stelle ich mich nicht lieber an die Tauber und angle Forellen? Warum verschiebe ich die Reise mit meiner Frau nach Neuseeland, warum gehe ich nicht mit meinem Sohn Radfahren oder streife mit meiner Tochter durch die Stadt?

Weil ich glaube, dass ich mit der Weitergabe meiner Erfahrungen etwas Gutes bei den Lesern dieses Buches bewirken und damit unsere Welt ein klein wenig lebenswerter, vor allem aber friedlicher machen kann. Denn meine Management- und Führungsgrundsätze beruhen auf gegenseitiger Achtung, auf Respekt und Ethik, nicht auf Gewinnmaximierung. Gewinn ist bestenfalls das erfreuliche Nebenprodukt.

Die Botschaft, die ich Ihnen in diesem Buch vermitteln möchte, lautet klipp und klar: Du kannst alles erreichen, egal, von wo du startest, egal, wie dein Umfeld ist, was

deine finanziellen Möglichkeiten sind und was dir mitgegeben wurde. Ich bin der lebende Beweis dafür, best practice sozusagen. Wir befinden uns mittlerweile im zwanzigsten Jahr nach dem Start meiner One-Man-Show Gerold Wolfarth, und heute bin ich CEO einer europaweit tätigen Firma mit über zweihundert Mitarbeitern aus dreiunddreißig Nationen, die in ihrem Segment Marktführer ist. So etwas geschieht nicht von selbst. Hinter einer solchen Erfolgsgeschichte stehen Fleiß, Mut, Konsequenz, vor allem aber motivierte, tatkräftige und liebevolle Menschen, die gemeinsam am Erfolg arbeiten und an ihn glauben.

Vielleicht fragen Sie sich jetzt: Erfolgsgeschichten von Unternehmern gibt es doch wie Sand am Meer, warum also noch eine weitere schreiben? Und überhaupt: Wer zum Donner ist Gerold Wolfarth?

Wer ich bin, erfahren Sie direkt im Anschluss, im ersten Kapitel. Und ja, Sie haben recht, Unternehmerge-schichten gibt es wie Sand am Meer. Mich persönlich faszinieren Menschen wie Steve Jobs, Ingvar Kamprad, Elon Musk, Larry Page oder Bill Gates. Ich bewundere ihre Energie, ihre Visionen und ihre Kreativität, ihre Biografien habe ich verschlungen. Dennoch ist mein Weg ein völlig anderer.

Mein Weg der Unternehmensführung stellt den Menschen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns – und zwar mit aller Konsequenz, nicht nur auf dem Papier und auf Werbebroschüren, sondern in der täglichen gemeinsamen Arbeit. Mir geht es dabei nicht nur um unsere Mitarbeiter, so selbstlos bin ich nicht. Es geht mir ebenso um mich und insbesondere um meine

Frau und meine beiden Kinder. Denn ich bin nicht nur geschäftlich, sondern in allen sechs Lebensbereichen – Beruf, Familie, Finanzen, Gesundheit, Freizeit und Freunde – erfolgreich und glücklich unterwegs. Das klingt schön, ist bei genauerem Hinschauen aber durchaus ambitioniert. Denn der Normalfall ist, dass einer oder mehrere Lebensbereiche leiden, wenn man in einem besonders erfolgreich ist. Sie kennen es wahrscheinlich von sich selbst: Wenn Sie im Beruf Vollgas geben, fehlt Ihnen meist die Zeit für solche elementaren Dinge wie Familie, Freunde, Gesundheit oder Sport.

Ich kann heute mit Sicherheit sagen, dass es mir dank meiner Methoden gelungen ist, dieses Ungleichgewicht auszubalancieren und in allen sechs Lebensbereichen ausgeglichen und zufrieden zu sein. Wie das möglich ist, davon handelt dieses Buch.

Erlauben Sie mir, bevor es losgeht, noch eine Bemerkung zum wichtigen Thema »gendergerechte Sprache«: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichte ich manchmal auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten jedoch immer gleichermaßen für das weibliche und das männliche Geschlecht.

Nun wünsche ich Ihnen viel Freude und Spaß beim Lesen. Und ich würde mich freuen, wenn auch Sie von meinen Methoden profitieren können – beruflich und privat.

Endsee, im Mai 2019

Gerold Wolfarth