

## Transformation braucht Gestaltungsmacht

Zum Abschluss eines erneut schwierigen und turbulenten Jahres lässt sich eine gemischte Bilanz ziehen. Das große Ganze, also der weltpolitische Rahmen, ist leider nach wie vor aus den Fugen: Selbst eingefleischte Optimisten müssen sich anstrengen, um nicht den Mut zu verlieren. Doch mutlos den Kopf in den Sand zu stecken, ist kein Ausweg. Das gilt auch für den VAA: Auf der [Jahreskonferenz](#) Anfang November haben die Mitglieder aus den VAA- Communitys ein Zeichen für einen Transformationsstompromiss gesetzt und den Stromsteuerkompromiss der Bundesregierung als klar unzureichend kritisiert. Der VAA bleibt hier gemeinsam mit seinen Sozial- und Branchenpartnern am Ball und gestaltet mit.

Wie die Ampelkoalition nach dem jüngsten Urteil des Bundesverfassungsgerichts ihre Politik gestalten will, bleibt hingegen immer noch unklar. Roland Angst, der Präsident unseres politischen Dachverbandes ULA, bezeichnet die Entscheidung aus Karlsruhe in seinem Kommentar in den aktuellen [ULA Nachrichten](#) als „Knall, den alle gehört haben“. Wie weiter mit der Schuldenbremse? Wie weiter mit Investitionen in die Transformation?

Für den Wandel hin zum nachhaltigen Wirtschaften braucht die Industrie in Deutschland mehr Rückendeckung von der Politik, die nun mit der Suche nach dem „passenden“ Haushalt eher mit sich selbst beschäftigt ist. Doch egal, wie es politisch in Berlin weitergeht: Die Chemiebranche ist sich der Tatsache bewusst, dass die Umstellung auf eine nachhaltige, möglichst zirkuläre Wirtschaft der Weg ist, den es zu beschreiten gilt. Und hier werden innovative chemische Recyclingtechnologien eine immer wichtigere Rolle spielen. Dabei kommt es auf einen systemischen Ansatz entlang der gesamten Wertschöpfungskette an. Wie dies am Beispiel von Dämmstoffen aus Polyurethan-Hartschäumen funktionieren könnte, zeigt das aktuelle [VAA Magazin](#) in einem Spezial auf. Die Weichen für den Erfolg werden bereits heute gestellt.

In eine erfolgreiche Zukunft blickt auch der VAA. So wird das Serviceportfolio 2024 weiter ausgebaut, um den Gestaltungswillen der VAA- Mitglieder noch besser zu unterstützen. In diesem Sinne wünsche ich allen Leserinnen und Lesern des VAA Newsletters frohe Festtage und einen gesunden Start ins neue Jahr!



**Stephan Gilow**  
Hauptgeschäftsführer des VAA

## Lyondellbasell gewinnt erstmals den Deutschen Chemie-Preis

**2023 ist die Lyondellbasell Industries Basell Polyolefine GmbH zum ersten Mal mit dem Deutschen Chemie- Preis des Verbandes angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie (VAA) ausgezeichnet worden. Die Verleihung fand auf dem Werksgelände in Wesseling statt.**

Aus Sicht der Jury des VAA sei es in diesem Jahr eine einfache Entscheidung gewesen, erklärt die 1. Vorsitzende des VAA Dr. Birgit Schwab. „Die diesjährige VAA-Befindlichkeitsumfrage bestätigte den erfolgreichen Aufstieg der Lyondellbasell seit 2013. Belegte das Unternehmen vor zehn Jahren noch den letzten Platz, so verzeichnete es seither einen kontinuierlichen Aufwärtstrend. Insbesondere seit 2021 wurde die Aufwärtsbewegung immer dynamischer.“ Schwab verwies auf die nachweisbar gute Stimmung gerade unter den jungen Beschäftigten des Unternehmens. Es zeige vorbildhaft, wie gute Personalarbeit funktioniert: „Das wird von den Fach- und Führungskräften honoriert.“

### Sustainable Leadership im Fokus

Als besonders bemerkenswert bezeichnete Birgit Schwab das hervorragende Abschneiden des Unternehmens im Zusatzranking „Sustainable Leadership“: „Lyondellbasell befasst sich strategisch diesem Thema, es legt den Fokus auf den schonenden Einsatz von materiellen Ressourcen und engagiert sich zeitlich und finanziell auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit.“

Die Verleihung des Deutschen Chemie- Preises fand auf dem Werksgelände des Unternehmens statt. Vonseiten des letzten Preisträgers Schott gratulierte der Vorsitzende des Vorstandes Dr. Frank Heinrich: „Lyondellbasell ist seiner Verantwortung und den vielfältigen Herausforderungen im vergangenen Jahr in beeindruckender Weise gerecht geworden. Gerade in diesen unruhigen Zeiten kann man die Erfolge bei der Personalarbeit und das Engagement in der Nachhaltigkeit nicht hoch genug einschätzen.“

In seiner Dankesrede betonte der Standortleiter Wesseling/ Knapsack bei Lyondellbasell Tassilo Bader: „Wir warten nicht auf die Zukunft – wir setzen alles daran, sie zu gestalten. Die enormen Investitionen in innovative Technologien, Kreislaufwirtschaft und CO<sup>2</sup>- Reduktion sowie in die Aufstockung unseres Personals, zeigen, dass die Transformation von Lyondellbasell in vollem Gange ist. Wir sind alle hochmotiviert, den erforderlichen Wandel mit dem hohen Tempo, das wir auch und gerade in den derzeit schwierigen Zeiten zeigen, sehr aktiv mitzugestalten. Auf die Vielzahl der positiven Entwicklungen bei Lyondellbasell und an unserem Standort sind wir sehr stolz.“

Den Chemie- Preis verleiht der VAA bereits seit 2008. Grundlage für die Entscheidung ist die [VAA-Befindlichkeitsumfrage](#), die jährlich unter 7.000 Fach- und Führungskräften in den größten 23 Chemie- und Pharmaunternehmen in Deutschland durchgeführt wird. Das Werk im Kölner Süden ist ein bedeutender Teil der Lyondellbasell- Firmengruppe, die im Januar 2008 durch die Fusion der niederländischen Basell- Gruppe mit dem amerikanischen Unternehmen Lyondell entstand und heute der drittgrößte Chemiekonzern der Welt ist. Mit seinen 19.200 Beschäftigten produziert Lyondellbasell weltweit wichtige Materialien, Produkte und Lösungen für moderne Herausforderungen. Sie werden verwendet für Sonnenkollektoren, Windturbinen, Kinderspielzeug oder Kosmetika. Andere Anwendungsbeispiele sind Verpackungen für den Transport und Schutz von Lebensmitteln, die Wasserversorgung in Kommunen, die durch widerstandsfähige Rohre gesichert ist, und zahlreiche medizinische Produkte, die Hygiene und Gesundheit gewährleisten.

## EuGH: Teilzeitbeschäftigte dürfen bei Überstundenzuschlägen nicht benachteiligt werden

**Knüpfen Regelungen die Zahlung einer zusätzlichen Vergütung für Teilzeitbeschäftigte und vergleichbare Vollzeitbeschäftigte einheitlich daran, dass dieselbe Anzahl von Arbeitsstunden überschritten wird, stellt dies eine unzulässige Diskriminierung der Teilzeitbeschäftigten dar. Das hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) entschieden.**

Ein als Pilot in Teilzeit beschäftigter Arbeitnehmer hatte dagegen geklagt, dass sein Arbeitgeber gemäß einschlägigem Tarifvertrag den Beschäftigten bei Überschreitung einer bestimmten Zahl von im Monat geleisteten Flugdienststunden eine „Mehrflugdienststundenvergütung“ gewährte und die dafür maßgebliche Stundengrenze einheitlich für Arbeitnehmer in Vollzeit und Teilzeit galt. Nach seiner Auffassung waren die tariflichen Bestimmungen unwirksam, weil sie Teilzeitbeschäftigte ohne sachlichen Grund schlechter behandelten als Beschäftigte in Vollzeit. Die Stundengrenzen für die Zusatzzahlung hätten für Teilzeitbeschäftigte proportional abgesenkt werden müssen. Der Arbeitnehmer verlangte deshalb die Zahlung einer zusätzlichen Vergütung für Flugdienststunden, die er im Verhältnis zu seiner individuellen Arbeitszeit mehr geleistet hatte. Der Fall landete schließlich vor dem Bundesarbeitsgericht (BAG). Das BAG legte dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) die Frage vor, ob eine nationale Regelung, nach der ein Teilzeitbeschäftigter die gleiche Zahl Arbeitsstunden wie ein Vollzeitbeschäftigter leisten muss, um eine zusätzliche Vergütung zu erhalten, eine nach dem Unionsrecht verbotene Diskriminierung darstellt.

Der EuGH entschied, dass die einheitliche Stundengrenze tatsächlich eine unzulässige Diskriminierung der Teilzeitbeschäftigten darstellt ([Urteil vom 19. Oktober 2023, Aktenzeichen C-660/20](#)). Die Regelung benachteilige Teilzeitkräfte, weil diese in Relation zu ihrer vertraglichen Sollarbeitszeit mehr Flugdienststunden leisten müssten, um die Mehrflugdienststundenvergütung als Lohnerhöhung pro Stunde zu bekommen.

Ein ausreichender sachlicher Grund war aus Sicht des EuGH für diese Ungleichbehandlung nicht gegeben. Dafür kämen Faktoren wie etwa gesundheitliche Belastungen in Betracht, die jedoch anhand klarer und objektiver Kriterien durch den Arbeitgeber hätten dargelegt und bewiesen werden müssen. Der teilzeitbeschäftigte Pilot hat laut EuGH somit bereits dann Anspruch auf den Mehrarbeitszuschlag, wenn seine tatsächliche Arbeitszeit seine individuelle Soll- Arbeitszeit in entsprechendem Umfang überschreitet.

### VAA- Praxistipp

Das Urteil des EuGHs verdeutlicht einmal mehr, dass Arbeitgeber bei der Behandlung verschiedener Arbeitnehmergruppen sehr genau darauf achten müssen, keine Gruppe ohne sachlichen Grund durch Regelungen zu benachteiligen. So kann etwa der Gesundheitsschutz ein sachlicher Grund sein, um Vollzeitbeschäftigte anders zu behandeln als Teilzeitbeschäftigte, weil hier andere Erwägungen im Hinblick auf eine übermäßige Arbeitsbelastung eine Rolle spielen können. Der EuGH hat in seinem Urteil jedoch die Verpflichtung des Arbeitgebers betont, die Eignung und Erforderlichkeit entsprechender Regelungen für das Ziel des Gesundheitsschutzes darzulegen, was im vorliegenden Fall offenkundig nicht gelungen ist.

## Unfall auf dem Weg zur Arbeit: Werbungskosten absetzen

In der Rubrik Steuer- Spar- Tipp des VAA Newsletters geben die Experten des VAA- Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag jeden Monat Ratschläge zur Steueroptimierung.

Als Werbungskosten absetzbar sind alle Aufwendungen, die im Zusammenhang mit einem Unfall auf beruflicher Fahrt („Wegeunfall“) entstehen und nicht von dritter Seite erstattet werden. Zahlungen vom Arbeitgeber oder von der Versicherung müssen also abgezogen werden. Die Kosten werden nicht anteilig gekürzt, weil der Wagen auch privat genutzt wird. Andererseits dürfen Unfallschäden nicht teilweise mit dem beruflichen Nutzungsanteil geltend gemacht werden, wenn sie auf einer privaten Fahrt eintreten.

### Selbstbeteiligung als Werbungskosten von der Steuer absetzen

Auch die Selbstbeteiligung bei einer Vollkaskoversicherung oder Teilkaskoversicherung ist in der Steuererklärung als Werbungskosten absetzbar. Wenn der Versicherungsbetrag allerdings wegen des Unfalls und der Reparaturkosten hochgesetzt wird, dürfen diese erhöhten Kosten nicht steuerlich geltend gemacht werden.

### Nachweis von Kosten und Unfallhergang in der Steuererklärung eintragen

Unfallkosten sind immer in dem Jahr in der Einkommensteuererklärung anzugeben, in dem diese bezahlt wurden. Das kann das Unfalljahr sein, es kann aber auch das folgende Jahr sein. Wenn Unfallkosten als Werbungskosten geltend gemacht werden, ist auf einem Zusatzblatt zur Steuererklärung eine Unfallschilderung beizufügen. Wird eine Steuersoftware benutzt, gibt es auch dort die Möglichkeit, zusätzliche Angaben zur Steuererklärung einzutragen. Betroffen ist das Feld 175, das sich in Zeile 37 auf Seite 2 des Mantelbogens befindet (Formular für 2023). Wird in dieses Feld eine 1 eingetragen, bedeutet dies, dass ergänzende Angaben gemacht werden – oder das Feld wird leer gelassen. In einer Steuersoftware findet sich die entsprechende Möglichkeit meist am Anfang der Eintragungen.

Der Nachweis, dass tatsächlich ein Unfall vorliegt, lässt sich relativ einfach anhand objektiver Beweismittel belegen, wie zum Beispiel Fotos, Sachverständigengutachten, polizeilicher Unfallbericht, Unfallschilderung gegenüber der Versicherung, Benennung von Zeugen zum Unfallhergang, -zeitpunkt und -ort sowie durch Rechnungen und Quittungen. Schwieriger ist der Nachweis, dass sich der Unfall auf einer beruflichen Fahrt ereignet hat. Hilfreiche Indizien hierfür sind Ort und Uhrzeit des Unfalls, die sich aus dem polizeilichen Unfallbericht und aus Zeugenaussagen ergeben. Es sollten auch Zeugen benannt werden, die den beruflichen Anlass der Fahrt bestätigen können. Besonders aussagekräftig ist eine Bescheinigung des Arbeitgebers, aus welcher der Anlass der Fahrt ersichtlich ist.

Zum Nachweis der Unfallkosten sind die Werkstattrechnung und andere Rechnungen und Quittungen vorzulegen. Handelt es sich um einen Totalschaden oder wird der Wagen nicht im Unfalljahr repariert, benötigt man einen Beleg über die Anschaffungskosten des Autos sowie das Gutachten eines Sachverständigen oder der Werkstatt über den Zeitwert des Fahrzeugs nach dem Unfall. Anzugeben ist auch, ob und in welcher Höhe man steuerfreie Erstattungsleistungen erhalten hat.

[www.steuertipps.de](http://www.steuertipps.de)



**Dr. Torsten Hahn** ist Chefredakteur des Informationsdienstes SteuerSparTipps des VAA-Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag.

## Geldanlage: Zeiten von „Money for Nothing“ sind vorbei

**Fast zehn Jahre haben Finanzprofis auf die Zinswende gewartet. Aber so sehr der Negativzins eine finanzwirtschaftliche Absurdität darstellte – er hielt sich seit dem Jahr 2014 hartnäckig. Erst im vergangenen Jahr lösten die massiv gestiegenen Energiekosten eine Kettenreaktion hin zu stark steigenden Verbraucherpreisen aus. Die Folge waren massive Zinserhöhungsprogramme der weltweiten Notenbanken. Diese führten nicht nur zu Preisrückgängen von im Zinstief übermäßig im Wert gestiegenen Sachwerten wie Immobilien, sondern auch zu einem historisch einmaligen Crash an den doch eigentlich als sicher geltenden Märkten für festverzinsliche Wertpapiere. Marion Lamberty von der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensmanagement erläutert im vorliegenden Gastbeitrag für den VAA Newsletter, warum festverzinsliche Anlagen jetzt wieder interessant werden.**

Das lange verschmähte Tagesgeld ist für die Banken heute wieder attraktiv. Sie werben um Einlagen und zahlen wieder Zinsen – manche inzwischen sogar in Höhe der Inflationsrate. Auch wenn in den letzten Monaten Sparenden der Kaufkraftverlust bei einer Inflationsrate über drei Prozent und Zinssätzen unter drei Prozent nicht besser gelang als während der Zeit mit 0,5 Prozent Negativzins und einer Inflation nahe null – der Zins gibt nicht nur mir als Anlegerin ein gutes Gefühl. Und – weil Bankeinlagen keine Kurse haben – selbst dann noch, wenn der Zinssatz seit der eigenen Anlage noch einmal deutlich gestiegen ist und neue Tagesgelder mehr Zinsen erhalten.

### Zinserhöhungen: wo Licht ist, ist auch Schatten

Anders sieht es bei den normalerweise höher rentierlicheren Anleihen aus, also den festverzinslichen Wertpapieren, die gehandelt werden und für die entsprechend ein Kurs veröffentlicht wird. Bei späteren Zinserhöhungen und dadurch besser verzinsten Neuemissionen sinkt der Kurs der Anleihen, die schon im Bestand und damit schlechter verzinst sind. Diese Papiere verloren je nach Laufzeit und Bonität in den vergangenen Monaten drastisch an Wert. Beispielsweise notierte eine 30-jährige Bundesanleihe, die 2019 mit einem Nullkupon zu einem Ausgabekurs über 100 Prozent angeboten wurde, Ende November 2023 nur noch bei 48 Prozent. Über die Hälfte ist Buchverlust und das bei einer mündelsicheren Anlage, die nach aller Voraussicht nach Ablauf der 30-jährigen Laufzeit zu 100 Prozent zurückgezahlt wird. Diese Extremszenarien zeigten sich gerade in den Depots konservativer Anleger, die mit geringer Risikoklasse eher in festverzinslichen als in aktienorientierten Anlagen investiert waren. Es galt, durchzuhalten.

### Aussicht auf mögliche Zinssenkungen beflügelt

Wie geht es nach dem Tief am Anleihenmarkt nun weiter? Ist inzwischen der Zinshöhepunkt erreicht? Einiges deutet darauf hin: Normalerweise erhalten Sparenden höhere Zinsen, je länger die Laufzeit ihrer Festgelder ist. Damit honorieren Banken bei Erwartung eines gleichbleibenden Zinsniveaus, dass Kunden sich länger festlegen und die Bank entsprechend mehr Planungssicherheit hat.

Doch es folgt derzeit nur noch ein Teil der Banken und Sparkassen diesem Muster. Denn nachdem die Europäische Zentralbank den Leitzins in zehn Schritten auf 4,5 Prozent und den für Banken wichtigen Einlagenzins auf 4,0 Prozent angehoben hatte, legte sie bereits ab Oktober eine Zinspause ein. Auch die größte Notenbank, die US-amerikanische Fed, hat die Zinserhöhungen schon länger ausgesetzt und ihr Präsident deutete vorsichtig ein Ende der Zinserhöhungen an.

Einige Investoren rechnen inzwischen bereits in den ersten Monaten des Jahres 2024 mit Zinssenkungen. Schlecht für die Tagesgeldanleger – aber ein ideales Szenario für viele Rentenfonds und konservative Mischfonds. Denn letztere haben ihren Anleihenanteil inzwischen wieder deutlich ausgebaut. Diese Investmentfonds konnten in den vergangenen Wochen Anleihen mit hohen Renditen in ihren Bestand kaufen, die in einem Umfeld fallender Zinsen deutliche Gewinne erwarten lassen. Da aber der Beginn eines Zinsrückgangs nicht vorhergesagt werden kann, bleibt es schwierig, den richtigen Investitionszeitpunkt zu finden. Insgesamt sollte im aktuellen Zinsumfeld mit mehr und schnelleren Kursbewegungen gerechnet werden. Vorsichtige Anleger steigen hier über mehrere Schritte wieder in den Markt ein. Die breite Streuung eines Mischfonds kann dabei die Auswirkung von Einzelrisiken verringern und dennoch durch die aktive Steuerung des festverzinslichen Anteils auf Zinsänderungen reagieren. Gleichzeitig hat der Mischfonds die Ausweichmöglichkeit anderer Anlageklassen, falls der Optimismus der Marktteilnehmer doch zu weit geht und die erneute Zinswende noch auf sich warten lässt.



**Marion Lamberty** ist  
 Geschäftsführende Gesellschafterin  
 der FVP Gesellschaft für Finanz- und  
 Vermögensplanung mbH in Köln.  
[www.fvp-gmbh.de](http://www.fvp-gmbh.de)

## Kurzmeldungen

### VAA- Einkommensumfrage startet im Februar

Wie haben sich die Fixgehälter und Boni der außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch- pharmazeutischen Industrie im Jahr 2023 entwickelt? Antworten darauf liefert die jährlich durchgeführte [Einkommensumfrage](#) des VAA. Im Februar 2024 geht Deutschlands umfangreichste Gehaltsumfrage unter hochqualifizierten Fach- und Führungskräften in ihre nächste Runde. Es besteht wie im Vorjahr die Möglichkeit, schriftlich oder online an der Studie teilzunehmen. Die VAA- Einkommensumfrage läuft bis Ende März 2024. Wissenschaftlich ausgewertet wird die Umfrage von der [RWTH Aachen University](#) unter Leitung von [Prof. Christian Grund](#).

### Ingenieurwissenschaften in der Chemie: VAA mit neuer Broschüre

Für die Chemie- und Pharmabranche sind Ingenieurinnen und Ingenieure unverzichtbar, weil sie das technische Rückgrat für die hochkomplexen Produktionsanlagen bilden. Zwar haben 44 Prozent der rund 30.000 VAA-Mitglieder einen chemischen Hintergrund, aber Ingenieurwissenschaften sind mit 20 Prozent auch stark vertreten. Deswegen hat der VAA eine Broschüre unter dem Titel „Ingenieurwissenschaften in Chemie und Pharma: Karriere und Perspektiven“ veröffentlicht, die zum freien [Download auf der VAA- Website](#) zur Verfügung steht. Die Publikation zeigt die vielfältigen Berufsfelder und Möglichkeiten auf, die sich für Absolventinnen und Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge bieten. Ausgewählte VAA- Mitglieder werden porträtiert, um einen persönlichen Einblick ins Arbeitsleben in der Industrie zu geben – ergänzt durch übersichtliche Informationskästen zu einzelnen Tätigkeitsprofilen und Berufsbildern.

## Links

### VAA Magazin erschienen

Die Dezemberausgabe des VAA Magazins ist erschienen und steht als [Webmagazin](#) und als blätterbares [E-Paper](#) auf [www.vaa.de/vaamagazin](http://www.vaa.de/vaamagazin) zur Verfügung. Wer keine Lust darauf hat, kann das Heft selbstverständlich wie gewohnt als einfaches [PDF](#) herunterladen.

### CHEManager E- Mail- Newsletter

Der 14- tägliche E- Mail- Newsletter des CHEManagers liefert die neuesten Nachrichten der Branche auf einen Blick. Die [Registrierung](#) ist kostenlos und kann jederzeit widerrufen werden.

## Termine

01.02.2024, 10:30 Uhr bis 12:30 Uhr

### [Pflegegipfel 2024 – Finanzierung der Pflege im Spannungsfeld der Politik](#)

Veranstalter: [ULA](#), [Verband der Privaten Krankenversicherung e.V.](#), Gesellschaft für Recht und Politik im Gesundheitswesen e. V.

Ort: Berlin/ digital

06.02.2023, 14:15 Uhr bis 17:15 Uhr

### **Sitzung Kommission Betriebliche Altersversorgung**

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

### Seminar des Führungskräfte Instituts (FKI)

#### [Bewerbung: So punkten Sie im Vorstellungsgespräch!](#)

Wenn Sie zu einem Bewerbungsgespräch oder Assessment Center eingeladen werden, sind Sie Ihrem Ziel einen guten Schritt nähergekommen – unabhängig davon, welche Hierarchieebene Sie anstreben. Außer Ihnen werden jedoch in der Regel auch andere Bewerber dabei sein. Nun kommt es auf Ihre Persönlichkeit an! Präsentieren Sie sich und Ihre Persönlichkeit über Ihr Fachkönnen hinaus so stark, dass Sie positiv hervorstechen. Wie Ihnen das gelingt, erfahren Sie in diesem Seminar. Das Webseminar findet am **20. März 2024** von 15:00 bis 18:00 Uhr statt. Referent ist Peter A. Worel, der während 18 Jahren als leitender Angestellter Präsentationserfahrungen in zahlreichen TV- und Radiointerviews, Vorträgen sowie als Dozent sammelte und sich in Rhetorik, Etikette und Körpersprache ausbilden ließ, unter anderem bei Samy Molcho. 2008 machte sich Worel als Trainer, Autor und Berater selbstständig und gründete sein Unternehmen „Stilwelt – Führungsberatung, Seminare & Coaching“.

Das komplette [Onlineseminarangebot des FKI](#).