



GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

Nr. 8 Thema: Verhandlungen führen

Regeln für erfolgreiche Verhandlungen



In Verhandlungen versuchen Verhandlungspartner, ihre jeweiligen Ziele zu erreichen (z. B. ein Produkt für einen möglichst hohen Preis zu verkaufen bzw. für einen möglichst günstigen Preis zu erwerben). Natürlich können die jeweiligen Ziele so weit auseinander liegen, dass es zu keiner Einigung kommen kann. Daran kann auch die geschickteste Verhandlungsführung nichts ändern. Wenn eine Einigung aber möglich ist, hängt der Erfolg einer Verhandlung u. a. davon ab, ob Sie die Regeln für erfolgreiche Verhandlungsgespräche kennen und anwenden.

Regeln für erfolgreiche Verhandlungen

Auch wenn Sie sich noch so sehr an die folgenden Verhandlungsregeln halten:

Wenn Sie unsicher sind, wird Ihnen jede Verhandlung schwer fallen. Sicherheit bekommen Sie vor allem durch gute Vorbereitung. Erst wenn Sie gut vorbereitet sind, kommt es zusätzlich auf Ihr Verhandlungsgeschick an, damit ein Verhandlungsgespräch gut läuft und Sie hinterher zufrieden sein können. Mit Verhandlungsgeschick sind dabei nur wenige grundlegende Regeln gemeint. Wer diese befolgt, hat eine gute Ausgangsbasis.

Jede „gute“ Verhandlung sollten Sie in vier strategischen Phasen führen:

1. Vorbereitungsphase

Nehmen Sie sich genügend Zeit, um einige Vorbereitungen zu treffen (s. Checkliste S. II). Klären Sie Ihr Ziel.

Denn nur wenn Sie wissen, wohin Sie möchten, können Sie auch dorthin gelangen. Machen Sie sich vor allem klar, wie weit Sie gehen möchten, wo Ihre Schmerzgrenze ist und was im schlimmsten Fall passieren kann (die Welt geht nicht unter, wenn Sie sich mit einem Lieferanten nicht einigen können). Zu einer maßgeschneiderten Strategie gehört auch, sich die eigenen Argumente zu überlegen und sich auf mögliche Gegenargumente einzustellen. Dafür müssen Sie sich sowohl über das Thema als auch über Ihre Verhandlungspartner sehr gut informieren.

Inhalt

| | |
|--|----|
| Typische Probleme und Lösungen für Gründer | 2 |
| eTraining: Vorbereitung auf das Bankgespräch | 2 |
| Das Harvard-Verhandlungskonzept | 3 |
| Checklisten: | |
| Die häufigsten Verhandlungsfehler | I |
| Verhandlungsführung | II |
| 10 häufige Verhaltensweisen in Besprechungen – und wie Sie optimal reagieren | 4 |
| Print- und Online-Informationen ... | 4 |

2. Diskussionsphase

Hier steigen Sie in das Thema der Verhandlung ein (s. Checkliste S. II). Achten Sie vor allem auf ein gutes Verhandlungsklima, denn diese Phase ist entscheidend. Hier werden die wichtigsten Argumente ausgetauscht. Jetzt gilt es, Ihr Gegenüber zu überzeugen und Ihre Argumente vorzubringen.

Fallen Sie nicht gleich mit der Tür ins Haus. Versuchen Sie zunächst, das Eis zu brechen, indem Sie eine entspannte Atmosphäre schaffen. Stellen

Sie vor allem eine positive Beziehung zum Gesprächspartner her.

Versuchen Sie, Offenheit, Interesse und Verhandlungsbereitschaft auszustrahlen. Signalisieren Sie Aufmerksamkeit.

3. Vorschlagsphase

Hier werden die Angebote gemacht. Es ist empfehlenswert, mit dem Minimalgebot anzufangen – oder sogar darunter. Sie können Ihre Verhandlungspartner dabei mit Zugeständnissen überraschen

(die Ihren eigenen festgelegten Rahmen nicht sprengen dürfen). Dazu ist es wichtig, Ihre Ziele und Rahmenbedingungen zu kennen. Streben Sie vor allem ein Ergebnis an, das für beide Verhandlungsparteien Vorteile bietet und bei dem jeder Verhandlungspartner zufrieden sein kann (Win-Win-Situation).

4. Vereinbarungphase

Halten Sie Ergebnisse schriftlich fest, damit es später keine Missverständnisse gibt.

Typische Probleme und Lösungen für Gründer

Gründerinnen und Gründer sowie junge Unternehmerinnen und Unternehmer müssen bei ihren typischen Verhandlungspartnern immer wieder typische Hindernisse überwinden.

Typische Verhandlungspartner

Gründer und (junge) Unternehmer verhandeln hauptsächlich

- ▶ mit Banken über die Bewilligung von Krediten und die Höhe der Zinsen (hier haben Banken und Sparkassen durchaus Spielräume),
- ▶ mit Kunden über die Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen und die Preise, die sie dafür verlangen,
- ▶ mit Lieferanten über Lieferkonditionen wie Preise und Rabatte,
- ▶ mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Aufgaben am Arbeitsplatz, Leistungserwartungen und Gehaltsvorstellungen.

Typische Probleme

Dabei erleben vor allem Gründer oder junge Unternehmer derartige Ver-

handlungen oft als problematisch und wenig effektiv:

- ▶ Verhandlungen mit Banken und Sparkassen scheitern oft daran, dass Gründer oder junge Unternehmer nicht überzeugend wirken und ihr Vorhaben nicht überzeugend vertreten.
- ▶ Verhandlungen mit Kunden empfinden viele Gründer oder junge Unternehmer als lästige und unangenehme „Anbiederung“.
- ▶ Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten verursachen vielen Gründern oder jungen Unternehmern Gefühle von Unsicherheit und Angst.
- ▶ Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten enden für Gründer oder junge Unternehmer manches Mal unbefriedigend, wenn sie es nicht schaffen, ihre Ziele zu erreichen.
- ▶ Verhandlungen mit Mitarbeitern sind anfangs ungewohnt, da man die Grenzen nicht kennt (Mitarbeiter geben sehr oft nach, um ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden).

Ansätze für Problemlösungen: Verhandlungen mit Banken und Sparkassen

- ▶ gepflegte Kleidung
- ▶ seriöses Auftreten
- ▶ gute Vorbereitung
- ▶ Wissen um Angebote der Konkurrenz-Institute
- ▶ vollständige und aussagekräftige Unterlagen (Zeugnisse, Umsatz- und Kostenplan, Rentabilitätsvorschau, Verträge usw.) (s. GründerZeiten Nr. 6 „Existenzgründungsfinanzierung“)

Verhandlungen mit Kunden

- ▶ Informationen über die Zielsetzungen/Erwartungen des Kunden
- ▶ mögliche Einwände vorher überlegen und vorwegnehmen
- ▶ sich immer wieder auf die vom Kunden genannten Rahmenbedingungen beziehen
- ▶ den Nutzen eines Produkts/einer Dienstleistung für den Kunden schildern, nicht nur einzelne Produktmerkmale nennen
- ▶ ein Produkt erfahrbar machen (in die Hand geben, Testphase vereinbaren, zur Probe zu Hause aufbauen)

Verhandlungen mit Lieferanten

- ▶ vollständige Beschreibung der erwarteten Dienstleistung
- ▶ eigene Vorstellungen im Vorfeld klären und über Angebote der Konkurrenz festigen
- ▶ Kosten von Verhandlungsfeldern im Vorfeld kalkulieren (verkürzte Zahlungsziele, erhöhte Losgrößen und Mindestabnahmen, reduzierte Servicegarantien usw.)

eTraining: Vorbereitung auf das Bankgespräch

Lernen Sie, auf was es beim Bankgespräch ankommt, um Ihren Gesprächspartner vom Erfolg Ihres Vorhabens zu überzeugen. Vielfältige Übungen, Lernkontrollen, Informationstexte und weiterführende Links helfen Ihnen dabei, dass Ihr Gespräch mit Bank oder Sparkasse zum Erfolg führt. www.existenzgruender.de

Verhandlungen mit Mitarbeitern

- ▶ Mitarbeitern Unternehmensstrategie erklären
- ▶ anhören: Was ist für Mitarbeiter wichtig (z. B. Zeit für Kinder)?
- ▶ offene Atmosphäre für offenen Austausch schaffen
- ▶ fragen: Was würden Sie an meiner Stelle tun?
- ▶ Testphase für Lösung vereinbaren

Das Harvard-Verhandlungskonzept

Verhandlungen sind nicht selten harte Auseinandersetzungen, in denen Verhandlungs-„Gegner“ um Ergebnisse „ringen“. Beispielsweise zwischen Unternehmen und Lieferanten. Oder Chefs mit ihren Mitarbeitern. Das Harvard-Verhandlungskonzept versteht Verhandlungen genau andersherum: als Kooperation, nicht als Konfrontation. Nach dem Harvard-Verhandlungskonzept arbeiten Verhandlungs-„Partner“ gemeinsam auf eine passgenaue Lösung hin, die alle Beteiligten zufrieden stellt, da für jeden ein Nutzen entstanden ist. Darum halten Vereinbarungen, die auf diesem Weg entstehen, erfahrungsgemäß länger als andere. Die einzelnen Schritte sind:

1. Behandeln Sie Mensch und Problem getrennt voneinander

Oft vermischen sich die persönlichen Beziehungen der Handelnden mit den anstehenden Problemen. Darum sollten Sie sich in die Lage des Anderen versetzen, die Absichten des Anderen niemals aus den eigenen Befürchtungen ableiten, die Schuld an den eigenen Problemen nicht dem Anderen zuschieben, über die Vorstellungen beider Seiten sprechen, die Gegenseite am Ergebnis beteiligen, den Anderen nicht als Gegner, sondern als Lösungspartner behandeln. Das heißt konkret:

- ▶ Definieren Sie das eigentliche Problem.
- ▶ Beispiel: Ihr Angestellter möchte eine bessere Bezahlung, Ihr Unternehmen muss jedoch zusätzliche Kosten vermeiden.



- ▶ Beispiel: Wir sind heute zusammengekommen, um über Ihre Bezahlung zu sprechen. Lassen Sie uns überlegen, was wir gemeinsam tun können.
- ▶ Beispiel: Wir hatten immer wieder Schwierigkeiten miteinander aufgrund Ihrer verzögerten Lieferzeiten. Lassen Sie uns überlegen, wie wir diese in Zukunft vermeiden können.

2. Klären Sie die Interessen und Bedürfnisse der Verhandlungspartner

Jedes Problem wird durch Interessen bestimmt. Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muss man Interessen in Einklang bringen. Auch hinter gegensätzlichen Positionen liegen (fast immer) sowohl sich widersprechende als auch ausgleichbare Interessen. Das heißt konkret:

- ▶ Klären Sie die Hintergründe und Rahmenbedingungen des Problems.
- ▶ Beispiel: Lassen Sie uns, bevor wir über konkrete Zahlen sprechen, zuerst darüber reden, was für Sie beim Thema „Bezahlung“ wichtig ist (Ihr Angestellter könnte mit mehr Geld einen besseren Kindergarten für sein Kind bezahlen).
- ▶ Beispiel: Welche Faktoren beeinflussen in Ihrem Betrieb den Liefertermin?

3. Schaffen Sie Vorteile für beide Seiten

Lösungsansätze können z. B. in einem gemeinsamen Brainstorming erarbeitet werden. Betrachten Sie jeden Vorschlag vom Standpunkt beider Partner aus. Suchen Sie für beide Seiten nach Vorteilen. Das heißt konkret:

- ▶ Überlegen Sie gemeinsam, mit welcher (Teil-)Lösung Sie Ihre und die Ziele Ihres Verhandlungspartners erreichen können.
- ▶ Beispiel: Welchen Vorschlag würden Sie an meiner Stelle, also aus Sicht des Betriebes, machen, damit Sie mit Ihrer Bezahlung zufrieden sind?
- ▶ Beispiel: Was könnte ein erster Schritt zum besseren Umgang mit dem Thema Liefertermin sein?

4. Nutzen Sie objektive Beurteilungskriterien

Treffen Sie keine Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“. Sie kosten nach aller Erfahrung meist viel Geld. Sachbezogenes Verhandeln bringt stattdessen auf gütliche und wirkungsvolle Weise vernünftige Übereinkünfte zustande. Machen Sie darum jeden Streitfall zur gemeinsamen Sache, indem Sie gemeinsam objektive Kriterien für eine Lösung suchen. Argumentieren Sie vernünftig, nicht emotional. Objektive Kriterien sind z. B. früher erfolgreich gelöste Streitfälle, wissenschaftliche Gutachten, Vorstellung konkreter Auswirkungen, moralische Kriterien. Das heißt konkret:

- ▶ Überlegen Sie gemeinsam, nach welchen Kriterien eine mögliche Lösung wirklich gut ist.
- ▶ Welche Kriterien sind dafür wichtig, welche sind weniger wichtig?
- ▶ Beispiel: Kommen für Sie auch Vergütungen nichtfinanzieller Art in Frage (Platz im Betriebskindergarten)?
- ▶ Beispiel: Für mich ist entscheidend, dass zum vereinbarten Liefertermin zumindest so viel Ware zur Verfügung steht, dass ich produzieren kann. Der Rest der Ware kann später kommen.

Die häufigsten Verhandlungsfehler

Zu leise reden

Treten Sie nicht als „Mäuschen“ auf. Formulieren Sie Ihre Argumente klar und deutlich, kurz und prägnant.

Nur halb zuhören

Wer nach dem ersten Satz des Gegenübers bereits über seine Antwort nachdenkt, verschenkt wichtige Informationen und produziert nicht selten Missverständnisse.

Dem Gegenüber nicht in die Augen schauen

Das suggeriert mangelndes Selbstbewusstsein oder aber Desinteresse.

Keine Tagesordnung

Unstrukturierte Gespräche führen zu vagen Ergebnissen.

Verhandlungspartner vorher nicht genügend informieren

Wenn Ihr Verhandlungspartner nicht weiß, worum es geht, fühlt er sich ggf. überrumpelt und macht im Zweifelsfall die „Schotten dicht“.

In Selbstdarstellungen schwelgen

Verzichten Sie darauf, aufzutrumphen oder zu belehren. Nehmen Sie eher die Rolle des Lernenden als die des Wissenden ein.

Dem Gegenüber zu viel Raum lassen

Geben Sie das Ruder nicht aus der Hand. Ergreifen Sie die Initiative, lenken Sie durch gezielte Fragen immer wieder geschickt auf Ihr Verhandlungsziel über.

Alle Argumente bereits zu Beginn preisgeben

„Verschießen“ Sie Ihr „Pulver“ nicht auf einmal. Spielen Sie Ihre Trümpfe nach und nach gezielt aus, halten Sie den Joker möglichst lange in der Hand.

Einwände ignorieren

Versuchen Sie nicht, Zweifel zu vertuschen. Nehmen Sie etwaige Kritik selbst vorweg („Sie scheinen an den Ergebnissen zu zweifeln ...“) oder fragen Sie nach Problemen („Was spricht gegen mein Argument?“).

Keinen Verhandlungsspielraum einplanen

Sich ein Ziel zu setzen, ist oberstes Gebot jeder Verhandlung. Wer dieses Ziel jedoch stur verfolgt, muss damit rechnen, dass auch der Partner auf „stur schaltet“. Überlegen Sie sich vorher, auf welche Kompromisse Sie sich einlassen können und wo Ihre Schmerzgrenze liegt.

Absolutbotschaften und Killerphrasen aussprechen

Absolutbotschaften wie „jeder“, „alle“, „immer“, „ständig“, „pausenlos“, „nie“ usw. sind Gesprächskiller.

Die Fassung verlieren

Lassen Sie sich nicht zu barschen Äußerungen hinreißen, wenn Sie Ihr Gegenüber „auf die Palme“ bringt. „Bist du wütend, zähl' bis vier, hilft das nicht, dann explodier“: Wer den Tipp von Wilhelm Busch befolgt, kommt um einen destruktiven Wutausbruch meist herum.

Verhandlungsführung

In der Vorbereitungsphase ...

- ▶ ...kläre ich mein Verhandlungsziel (Minimalziel, Maximalziel, wo ist meine „Schmerzgrenze“?);
- ▶ ...bereite ich meine Argumente vor (z. B. zum Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung);
- ▶ ...bereite ich mich auf eventuelle Gegenargumente vor (z. B. Einwände wie zu teuer, zu aufwändig, nicht schnell genug);
- ▶ ...informiere ich mich ausgiebig über meinen Gesprächspartner (welches sind seine Bedürfnisse, Rahmenbedingungen, Verhandlungsgrenzen?);
- ▶ ...informiere ich mich über das Verhandlungsthema;
- ▶ ...überlege ich mir Zugeständnisse, die ich (am besten im Tausch) anbieten kann;
- ▶ ...bereite ich mich auf eventuell auftretende Konflikte vor.

In der Verhandlungsphase ...

- ▶ ...sorge ich als Gastgeber für ein gutes Verhandlungsklima (für Getränke sorgen, mit einigen persönlichen Worten „das Eis brechen“, über das Lieblingsthema des Gesprächspartners einsteigen);
- ▶ ...kläre ich mit meinem Gesprächspartner zunächst, worum es geht (Tagesordnung besprechen, Ziel definieren, Zeitdauer festlegen);
- ▶ ...habe ich einen lebhaften, interessierten Gesichtsausdruck („Pokerface“ erzeugt Misstrauen, weit nach hinten gelehnt und die Arme verschränkt vermitteln Sie Desinteresse und Abwehr);
- ▶ ...nehme ich die Körperhaltung und Ausdrucksweise des Gegenübers an;
- ▶ ...überlasse ich dem Gesprächspartner das Reden (so haben Sie eher Gelegenheit, sich einen Überblick zu verschaffen);
- ▶ ...benutze ich bejahende Formulierungen und ermunternde Gesten (durch Blickkontakt, Kopfnicken, Äußerungen wie „hm“, „verstehe“ usw. signalisieren Sie, dass Sie zuhören);
- ▶ ...höre ich bis zum letzten Wort genau zu;
- ▶ ...falle ich meinem Gegenüber nie ins Wort;
- ▶ ...stelle ich Nachfragen (Fragen zeigen, dass Sie zuhören, und geben Ihnen die Möglichkeit, die Richtung des Gesprächs elegant zu ändern);
- ▶ ...greife ich den Gesprächspartner niemals persönlich an, sondern bleibe immer sachlich;
- ▶ ...thematisiere ich Konflikte und Probleme sofort und versuche sie zu lösen;
- ▶ ...erinnere ich den Verhandlungspartner in kritischen Situationen an das gemeinsame Ziel;
- ▶ ...lege ich Pausen ein, wenn die Verhandlungen ins Stocken geraten (z. B. Blickkontakt geht verloren, Gesprächspausen werden länger, mein Gegenüber wiederholt sich);
- ▶ ...fasse ich Zwischenergebnisse und Endergebnis in einem Fazit zusammen.

Nach der Verhandlung ...

- ▶ ...habe ich mindestens meine Minimalziele erreicht oder bin ausgestiegen;
- ▶ ...kann ich mit meinem Gegenüber mit gutem Gewissen weiter zusammenarbeiten;
- ▶ ...habe ich eine Win-Win-Situation hergestellt;
- ▶ ...habe ich das Gefühl, besonnen gehandelt zu haben und nicht „über den Tisch gezogen“ worden zu sein.

10 häufige Verhaltensweisen in Besprechungen – und wie Sie optimal reagieren

Oft sind Besprechungen ineffektiv, weil einzelne Mitarbeiter ständig sprechen, ohne nachzudenken, während andere mit ihrer Meinung hinter dem Berg halten. Hier ein Überblick, wie Sie mit den verschiedenen Verhaltensmustern in Besprechungen am effektivsten umgehen:

- 1. Der Streitsüchtige: provoziert gern, redet dazwischen, macht pauschale Vorwürfe.**
Setzen Sie sich in seine Nähe. Bewahren Sie Ihre Selbstbeherrschung. Fordern Sie Sachlichkeit ein. Hinterfragen Sie ggf. Pauschalvorwürfe.
- 2. Der Positive: nimmt interessiert und aktiv teil, versucht ausgleichend zu wirken.**
Lassen Sie ihn öfter zu Wort kommen. Bitten Sie ihn evtl. um die erste Stellungnahme.
- 3. Der Alleswisser: lässt nur seine Meinung gelten, versucht Mittelpunkt zu sein.**
Begrenzen Sie allgemein die Redezeit. Widerlegen Sie Rechthabereien sachlich und fundiert.
- 4. Der Redselige: hat zur Thematik nicht viel zu sagen, spricht aber viel, fällt anderen ins Wort.**
Unterbrechen Sie ihn taktvoll, aber bestimmt. Führen Sie ihn durch Sachfragen zum Thema zurück.
- 5. Der Schweigsame: ist aufmerksam, meldet sich jedoch nicht.**
Achten Sie auf seine Körpersprache. Sprechen Sie ihn an, wenn Sie den Eindruck haben, dass er etwas zu sagen hat.
- 6. Der Schüchterne: ist inaktiv, gehemmt, leicht zu irritieren.**
Drängen Sie ihn nicht zur Kommunikation. Stellen Sie ihm nur leichte Fragen mit Ankündigung.

7. Der Ablehnende: sieht überall Schwierigkeiten, ist überkritisch und destruktiv.

Lassen Sie ihn seine Ablehnung begründen und Alternativen benennen.

8. Der Dickfellige: gibt sich bequem und träge, ist langsam im Denken, schwer zu überzeugen.

Fordern Sie ihn immer wieder zu konkreten Stellungnahmen auf, vor allem bei Fragen seines Fachbereichs.

9. Der Erhabene: wirkt überheblich, ist aber unsicher, spottet gern.

Fordern Sie von ihm durch konkrete Fragen Sachbeiträge und konstruktive Antworten ein.

10. Der Listige: stellt gezielt provokante Fragen, um seine Position durchzusetzen, hat evtl. Vorgesprächen mit anderen getroffen.

Antworten Sie nicht vorschnell. Stellen Sie die Fragen den anderen Teilnehmern zur Diskussion.

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Broschüren und Infoletter:

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
- ▶ GründerZeiten Nr. 6 „Existenzgründungsfinanzierung“

CD-ROM:

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen

Bestellmöglichkeiten:

Bestelltel.: 03018 615 4171
bmwi@gvp-bonn.de
Download u. Bestellfunktion:
www.existenzgruender.de

Internet:

- ▶ BMWi-Existenzgründungsportal
www.existenzgruender.de
- ▶ BMWi-Unternehmensportal
www.bmwi-unternehmensportal.de
- ▶ eTraining "Vorbereitung auf das Bankgespräch"
www.existenzgruender.de

Michael C. Donaldson, Mimi Donaldson
Erfolgreich Verhandeln für Dummies.
Wiley-VCH Verlag, 2008.

Brian Finch
30 Minuten für professionelles Verhandeln.
Gabal, 2004.

Roger Fisher, Daniel Shapiro
Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand.
Campus Verlag, 2008.

Roger Fisher, William Ury, Bruce M. Patton
Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik.
Campus Verlag, 2009.

Barbara Schott
Verhandeln. Sicher, kreativ, erfolgreich.
Haufe, 2006.

Redaktionsservice

Haben Sie Anregungen oder Fragen zu den GründerZeiten? Dann wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR
Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef
Tel.: 02224 90034-0, Fax: 02224 90034-1
info@pid-net.de

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
info@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Redaktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Stephan Teuber,
Unternehmensberatung
Loquenz GmbH (BDU) Tübingen

Gestaltung und Produktion:

PRpetuum GmbH, München

Druck:

Harzdruckerei GmbH, Wernigerode

Auflage: 30.000

Hinweis in eigener Sache:

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.