



GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

Nr. 31 Thema: Liquidität



Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, Löhne und Gehälter, Verbindlichkeiten an Lieferanten, Kredittilgungen, Zinsen usw. zu begleichen. Wenn es allerdings im Unternehmen knapp wird, wenn Zahlungsschwierigkeiten auftreten, kann dies schnell über dessen „Leben“ oder „Sterben“ entscheiden. Unerlässlich ist darum, einen ständigen Überblick über die finanziellen Mittel sicherzustellen. Gerade junge Unternehmen gehen bei der Planung und Sicherung ihrer Liquidität allerdings manchmal allzu sorglos zu Werke. Das untaugliche Mittel des „Management by Kontoauszug“ (haben wir Geld, ist es gut, haben wir keines, müssen wir uns etwas überlegen) ist der sichere Weg in die Unternehmenskrise.

Was ist Liquidität?

Das Fremdwörterlexikon definiert den Begriff der Liquidität als „die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Zahlungsverpflichtungen fristgerecht zu erfüllen“. Vereinfacht ausgedrückt: Liquidität ist die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Dabei spielt der Faktor Zeit eine besondere Rolle: Ein Unternehmen, das zwar mit einem hohen Zahlungseingang rechnen, jedoch die aktuell fälligen Zahlungsverpflichtungen wie z. B. Löhne oder Steuern nicht bezahlen kann, ist zunächst von der Zahlungsunfähigkeit und somit vom Aus bedroht, selbst wenn es durch Einnahmen nur vier Wochen später über ausreichende flüssige (liquide) Zahlungsmittel verfügen würde.

Wie wird Liquidität richtig geplant und gesichert?

Unabdingbare Voraussetzung für die Liquidität eines jeden Unternehmers ist die exakte Planung sowie Kontrolle sämtlicher im Betrieb anfallender Einnahmen und Ausgaben. Jeder Unternehmer sollte die zu erwartenden Geldströme – geordnet nach deren Zahlungsterminen – immer im Blick haben (s. BMWi-Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen). Liquiditätsplanung und -sicherung ist Fleißarbeit. Und Chefsache: Das heißt, sie sollte nicht etwa aus Bequemlichkeit allein der Buchhaltung oder dem Steuerberater überlassen werden.

Inhalt

Grundlagen für die Liquiditätsplanung	2
Alternativen zum Bankkredit	2
Wie erhält man Liquidität?	3
Liquidität sichern durch KfW-Darlehen	3
Übersichten:	
Liquiditätsverbesserung bei Liquiditätsschwierigkeiten	I
Liquiditätsplan	II
Liquidität auf einen Blick:	
Kennzahlen	4
Print- und Online-Informationen, Kontakte (Auswahl)	4

Grundlagen für die Liquiditätsplanung

Um die Liquidität eines Unternehmens zu planen und zu überwachen, muss sie systematisch vorausberechnet werden: mit Hilfe einer Liquiditätsrechnung, die auch den Zeitraum der nächsten sechs, besser jedoch zwölf Monate umfassen muss (s. S. II: Liquiditätsplan). Stellen Sie Ihre Einnahmen Ihren Ausgaben gegenüber! Aus der Differenz der Einnahmen und Ausgaben ergibt sich der monatliche Saldo: die Liquidität, die Sie zur Verfügung haben, um Ihre finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen. Womöglich stellt sich auch ein Liquiditäts-Fehlbetrag heraus, den Sie schnellstmöglich beheben sollten (s. S. I: Liquiditätsverbesserung bei Liquiditätsschwierigkeiten). Für eine effektive Liquiditätsrechnung sollten die folgenden Grundsätze befolgt werden:

Kostenrechnung und -planung

Die Liquiditätsplanung wird oft als „Kronung“ des betrieblichen Planungsprozesses bezeichnet. Voraussetzung für eine Liquiditätsplanung ist eine funktionierende und aussagefähige Kostenrechnung: Welche Kosten haben wir im Unternehmen? Wie hoch sind sie? Wann fallen sie an? Denn nachvollziehbar ist: Auszahlungen, die in Zusammenhang mit anfallenden Kosten stehen, reduzieren den Stand der verfügbaren Zahlungsmittel (s. GründerZeiten Nr. 25 „Kostenrechnung“). Insgesamt müssen die Kosten niedriger sein als die Umsatzerlöse eines Unternehmens. Sonst sind weder Liquidität noch Gewinn zu erwarten.

Für eine bestimmte Planungsperiode (z. B. ein Quartal) muss außerdem ein Kostenplan erstellt werden: eine Übersicht darüber, was das Unternehmen in dieser Zeit leisten soll. Dieser Plan weist aus, zu welchem Zeitpunkt bestimmte Produkte hergestellt bzw. bestimmte Dienstleistungen erbracht sein sollen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, den dafür notwendigen Aufwand zu ermitteln (z. B. notwendiges Material, benötigte Mitarbeiter usw.), der jeweils mit Kosten und entsprechenden Auszahlungen verbunden ist. In der Regel sind diese Ausgabenposten gleichmäßig über die einzelnen Monate der Planperiode

verteilt. Dazu kommen Auszahlungen, die nur zu bestimmten Terminen fällig werden: z. B. Jahresversicherungsprämien, Kreditzinsen usw. Diese werden für den betreffenden Monat von den verfügbaren Zahlungsmitteln abgezogen.

Fälligkeitstermine beachten

Einnahmen bzw. Ausgaben verändern den Stand der verfügbaren Zahlungsmittel (Kassenbestand + Bankguthaben) täglich.

Wichtig bei den Abgängen: Wie viele Tage oder Wochen bleiben Ihnen, um die anstehenden Rechnungen Ihrer Lieferanten zu bezahlen? Wie lange können Sie über Ihre Zahlungsmittel anderweitig verfügen? Berücksichtigen Sie dabei die Fälligkeitstermine und nicht die Zahlungsfristen, die Sie tatsächlich in Anspruch nehmen.

Wichtig bei den Zugängen: Wann können Sie – für Produkte oder Leistungen – Ihren Kunden Rechnungen stellen? Wann können Sie damit rechnen, dass zusätzliche Zahlungsmittel in die Kasse fließen? Welches Zahlungsziel haben Sie den Kunden eingeräumt? Ab wann können Sie realistischerweise damit rechnen, dass diese zusätzlichen Zahlungsmittel tatsächlich in der Kasse sind? (s. GründerZeiten Nr. 18 „Forderungsmanagement“)

Wachstum finanzieren

Junge Unternehmen wollen und sollen wachsen. Das führt meist dazu, dass die Liquidität zusätzlich belastet wird. Vor allem Wachstumssprünge (z. B. ein neuer Großkunde) haben den Effekt, dass sie mit erheblichen Mitteln (z. B. für Personal, Material) vorfinanziert werden müssen, bis das erste Geld eingeht.

Je länger die Auftragsdurchlaufzeiten im Unternehmen sind, desto ratsamer ist es, Wachstumsschritte durch eine gesonderte Finanzierung zu flankieren. Nicht selten hat sich ein junges Unternehmen an einem zu schnellen, unkontrollierten Wachstum verschluckt.

Umsatzsteuer nicht vergessen

Häufig spielt die Umsatzsteuer jungen Unternehmen bei der Liquiditätsplanung einen bösen Streich: Sie wird

übersehen, vergessen, aber mit Sicherheit fällig! Bei jedem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen wird dem Kunden als durchlaufender Posten Umsatzsteuer in Rechnung gestellt. Die Umsatzsteuer muss monatlich oder quartalsweise an das Finanzamt abgeführt werden. Umgekehrt ist das Finanzamt verpflichtet, die Vorsteuer, die Sie an Lieferanten für Materialeinkäufe oder Dienstleistungen bezahlt haben, an Sie zu erstatten. Für jeden Unternehmer ist es daher unerlässlich, die Höhe der so genannten Zahllast (Differenz aus Umsatzsteuer abzüglich Vorsteuer) zu ermitteln. Dieser Betrag muss mit in die laufende Liquiditätsplanung aufgenommen werden.

Alternativen zum Bankkredit

Leasing

Anstatt Betriebsmittel zu kaufen, können Sie Fahrzeuge oder Maschinen auch leasen (mieten). In der Regel erhält der Leasingnehmer nach Ablauf der Vertragslaufzeit die Möglichkeit, das Leasingobjekt zu kaufen. Die Leasingraten können als Betriebsaufwand steuerlich geltend gemacht werden. Es gibt verschiedene Leasingmöglichkeiten. Erkundigen Sie sich beim Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen (www.leasingverband.de) und in den GründerZeiten Nr. 13 „Leasing – Chancen und Risiken für Existenzgründer“ (Bestelladresse s. S. 4).

Factoring

Das Factoringunternehmen kauft Unternehmen Forderungen in Höhe der Forderungssumme abzüglich einer Provision ab. Es verhilft ihm dadurch zu Liquidität und nimmt ihm das Risiko des Forderungsausfalls ab. In der Regel übernehmen Factoringunternehmen auch die Aufgaben des Mahnwesens. Erkundigen Sie sich beim Bundesverband Factoring für den Mittelstand (BFM) und dem Deutschen Factoring-Verband e.V. (Adressen s. S. 4).

Wie erhält man Liquidität?

Kontokorrentkredit nicht unnötigerweise ausschöpfen

Wer die Liquidität seines Unternehmens sichern will, darf bei der Finanzierung von Investitionen keine Fehler machen. Investitionen in das Anlagevermögen (z. B. Maschinen, Grundstücke) dürfen nicht zu Lasten der laufenden Liquidität gehen. Das bedeutet: Sie sollten z. B. nicht mit einem Kontokorrentkredit finanziert werden. Der Kreditrahmen des Kontokorrents ist erstens teuer, zweitens in aller Regel nur für schnelle und kurzfristig anfallende Finanzierungen da.

Bedenken Sie: Wenn Ihr Kontokorrentkreditrahmen überwiegend für langfristige Investitionen in Anspruch genommen wird, besteht wenig Spielraum, um z. B. bei unerwarteten Verzögerungen von Zahlungseingängen oder etwa bei Forderungsausfällen kurzfristige Liquiditätsengpässe ausgleichen zu können. Sorgen Sie daher stets für eine Liquiditätsreserve für plötzlich auftretende Zahlungsverpflichtungen! Oftmals ist es vorteilhaft – vor allem in Zeiten günstiger Kredite – ein langfristiges Darlehen in Anspruch zu nehmen. Dadurch entlasten Sie Ihre Liquiditätsreserve auf dem Geschäftskonto.

Bedenken Sie auch: Wenn Sie Ihren Kontokorrentkreditrahmen dennoch weitgehend und womöglich längerfristig voll ausschöpfen, so bleibt dies Ihrer Hausbank nicht verborgen. Sie wird Ihren Liquiditätsengpass eventuell als Managementfehler deuten. Ein solches Negativ-Image schadet Ihrem Ruf als kreditwürdiger Unternehmer.

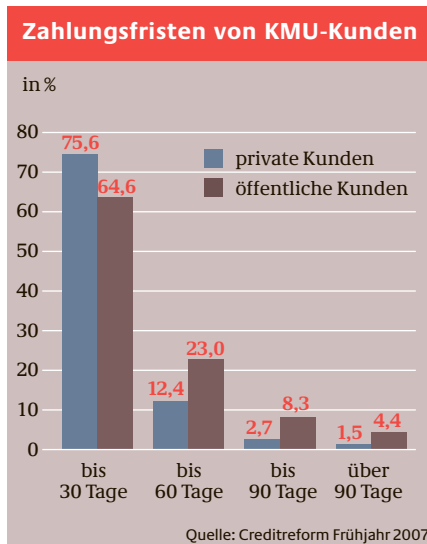
Forderungen im Griff haben

Was nützt die beste Liquiditätsplanung, wenn die Kundschaft nicht zu den geplanten Zeitpunkten die gestellten Rechnungen zahlt? Immer mehr Kunden lassen sich sehr viel Zeit, ihre Rechnungen bei Lieferanten zu bezahlen. Zahlungsfristen zwischen 30 und 60 Tagen sind die Regel. Auch wenn sich die meisten Unternehmen auf diese Situation eingestellt haben, so werden schleppende Zahlungseingänge oder gar totale Forderungsausfälle zunehmend zum Problem gerade auch für Existenzgründer.

Rechnungen werden in seltenen Fällen sofort bezahlt. Bei verspäteter Zahlung wird derjenige, der auf sein Geld wartet, zum Kreditgeber. Problematisch ist, dass sich Unternehmen dabei nicht wie professionelle Kreditgeber verhalten. Ggf. muss ein junger Betrieb auch einmal einen Auftrag aus Risiko-gründen ablehnen.

Sorgen Sie für ein sorgfältiges Forderungsmanagement, bei dem Sie folgende Punkte berücksichtigen müssen:

- ▶ Prüfen Sie die Kreditwürdigkeit Ihrer Kunden. Auskünfte zur Bonität erhalten Sie z. B. über Ihre Hausbank oder über ein Inkassounternehmen. Adressen erhalten Sie beim Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen (Kontakt s. S. 4).
- ▶ Stellen Sie Ihre Rechnung unverzüglich nach Auftrags erledigung und setzen Sie ein Zahlungsziel.
- ▶ Achten Sie darauf, dass alle Angaben korrekt sind.
- ▶ Gewähren Sie Skonto als Zahlungsanreiz.
- ▶ Vereinbaren Sie bei größeren Aufträgen An- und/oder Teilzahlungen.
- ▶ Überwachen Sie Ihre Zahlungseingänge.
- ▶ Organisieren Sie Ihr Mahnwesen.
- ▶ Sorgen Sie für zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten.
- ▶ Lassen Sie sich ggf. beim Forderungseinzug helfen.
- ▶ Setzen Sie sich wenige Tage nach Überschreiten des Zahlungsziels mit Ihrem Kunden in Verbindung. Entweder telefonisch oder mittels einer freundlichen Zahlungserinnerung.



Liquidität sichern durch KfW-Darlehen

KfW-Unternehmerkredit

Der Unternehmerkredit steht Existenzgründern der gewerblichen Wirtschaft, Freiberuflern und in- und ausländischen gewerblichen Unternehmen zur Verfügung und dient der langfristigen Finanzierung von Investitionen in Deutschland zu einem günstigen Zinssatz. In der Variante Unternehmerkredit – Betriebsmittel kann das Programm zur Finanzierung von Betriebsmitteln und zum Ausgleich vorübergehender Liquiditätsengpässe eingesetzt werden. Die Bearbeitungszeit liegt bei etwa vier bis sechs Wochen. Stellen Sie den Kreditantrag daher bereits vorsichtshalber, wenn sich erste Anzeichen für einen Liquiditätsengpass ergeben. Der Kreditvertrag wird zwischen Ihnen und Ihrer Bank geschlossen. Die Bank zahlt den KfW-Kredit an Sie aus und leitet auch Ihre Rückzahlungen an die KfW Mittelstandsbank weiter. Weitere Informationen: www.kfw-mittelstandsbank.de, Infocenter: 01801 241124

Investitionen realistisch kalkulieren

Unterschätzen Sie bei Ihrer Investitionsplanung nicht den Kapitalbedarf. Berücksichtigen Sie z. B. auch die Folgekosten: Muss nach Einführung einer neuen Software Personal geschult werden? Müssen nach der Schaffung neuer Arbeitsplätze zusätzliche Fahrzeuge angeschafft werden? Klären sie auch im Vorfeld, ob die geplante Investition tatsächlich langfristig sinnvoll ist oder ob Sie nur einen kurzen Auftragsboom damit bewältigen wollen. Im letzteren Fall könnten Sie auch auf Subunternehmer ausweichen.

Geld „auf die hohe Kante legen“

Einen Teil Ihrer Einnahmen sollten Sie regelmäßig bei der Bank anlegen, um damit eine Liquiditätsreserve zu schaffen und unvorhergesehene Zahlungsengpässe zu überbrücken. Wichtig ist, dass Sie jederzeit darüber verfügen können. Legen Sie es z. B. als Tagesgeld an. (s. GründerZeiten Nr. 18 „Forderungsmanagement“)

Liquiditätsverbesserung bei Liquiditätsschwierigkeiten

Erste Sofortmaßnahmen gegen Zahlungsunfähigkeit führen häufig zu einer Entspannung der Lage. Achten Sie aber auch darauf, Ihr Unternehmen langfristig zu sichern. Wenn Liquiditätsschwierigkeiten anhalten, befinden Sie sich wahrscheinlich in einer Unternehmenskrise. Sie müssen über Maßnahmen zur Sanierung nachdenken.

Bedenken Sie: Sanierung ist Chefsache. Bilden Sie ein „Sanierungsteam“ mit Ihren fähigsten Mitarbeitern! Nehmen Sie Kontakt zu einem Unternehmensberater und Sanierungs-Experten auf! Außenstehende können Ihre Probleme meist klarer analysieren als Sie selbst.

Sofortmaßnahmen gegen Zahlungsunfähigkeit

- ▶ Bringen Sie eine Bareinlage ins Unternehmen ein!
- ▶ Verkaufen Sie Betriebsvermögen, das Sie nicht unbedingt benötigen!
- ▶ Verkaufen Sie Betriebsvermögen und mieten oder leasen Sie es zurück!
- ▶ Vereinbaren Sie möglichst lange Zahlungsziele!
- ▶ Treten Sie Ihre Forderungen ggf. an ein Factoringunternehmen ab!
- ▶ Suchen Sie „frisches“ Beteiligungskapital!
- ▶ Treiben Sie Ihre ausstehenden Forderungen ein! Nutzen Sie dafür ggf. Inkasso-Firmen!
- ▶ Bitten Sie Ihr Kreditinstitut und vor allem große Lieferanten um Geduld! Sprechen Sie offen mit ihnen über Ihre Situation! Schaffen Sie dabei Vertrauen!
- ▶ Verhandeln Sie mit Ihrem Kreditinstitut über günstigere Konditionen: Erhöhen Sie Ihren Kreditrahmen!
- ▶ Beantragen Sie ggf. ein Liquiditätssicherungsdarlehen bei der KfW Mittelstandsbank, z. B. den KfW-Unternehmerkredit, oder nutzen Sie ein entsprechendes Programm Ihres Bundeslandes.

Liquiditätsplan

Angaben in Euro ohne MwSt.	1. Monat	2. Monat	3. Monat	4. Monat	5. Monat	6. Monat	7. Monat	8. Monat	9. Monat	10. Monat	11. Monat	12. Monat
1. Bestand an flüssigen Mitteln (Kasse, Bank)												
2. Zahlungseingänge (Umsatzerlöse, sonstige Einnahmen, Privateinlagen)												
Summe verfügbare Mittel												
3. Ausgaben												
Löhne, Gehälter												
Sozialabgaben												
Lieferanten												
Bareinkäufe												
Marketing												
Vertrieb												
Investitionen												
Kreditzinsen												
Kredittilgung												
Miete, Nebenkosten												
Steuern												
Versicherung												
Privatentnahmen												
Sonstige Ausgaben												
Summe Ausgaben												
+/- Überschuss/Fehlbetrag vom Vormonat												
Ergebnis Liquidität												

Quelle: BMWi

Liquidität auf einen Blick: Kennzahlen

Um die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu beurteilen, wird in der Praxis häufig mit so genannten Kennzahlen gearbeitet. Diese Kennzahlen werden z. B. dann besonders wichtig, wenn Banken über die Vergabe eines Kredites entscheiden sollen. Solche Kennzahlen gibt es auch, um die Liquidität eines Unternehmens zu beurteilen. Liquidität ist das Verhältnis von flüssigen Mitteln zu fälligen kurzfristigen Verbindlichkeiten. Dabei gibt es drei verschiedene Liquiditätsgrade:

Liquidität 1. Grades:

Kurzfristige Zahlungsfähigkeit

Um diese Frage zu beantworten, müssen Sie feststellen, wie viel Geld Sie in der Kasse und auf der Bank haben. Weiterhin müssen Sie Ihre kurzfristigen Verbindlichkeiten (fällig binnen eines Jahres) addieren. Nun können Sie die Liquidität 1. Grades (Barliquidität) berechnen. Diese Kennzahl zeigt an, wie viel Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten Sie aus Kassen-, Bank- und Wechselbeständen bezahlen können.

Achtung: Der Richtwert für die Liquidität 1. Grades sollte bei 50 Prozent liegen. Dies besagt, dass 50 Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch freie Bar-

berechnen Sie die Liquidität 2. Grades (einzugsbedingte Liquidität). Sie ist ausagekräftiger als die Liquidität 1. Grades, denn da die meisten Verbindlichkeiten nicht sofort, sondern erst mit dem Datum des Zahlungsziels fällig werden, ist ein Barbestand in voller Höhe nicht erforderlich. Kurzfristig eingehende Forderungen können also mit berücksichtigt werden. Der einzige Unsicherheitsfaktor: Sie können nicht sicher sein, ob die Forderungen auch tatsächlich zum gewünschten Termin eintreffen.

Achtung: Der Richtwert für die Liquidität 2. Grades sollte deutlich über 100 Prozent liegen.

Liquidität 3. Grades:

Langfristige Zahlungsfähigkeit

Hierbei wird das gesamte Umlaufvermögen, also flüssige Mittel, kurzfristige Forderungen sowie Warenvorräte, berücksichtigt (umsatzbedingte Liquidität). Die Liquidität 3. Grades berücksichtigt also auch den noch zu erwartenden Umsatz.

Achtung: Der Richtwert für die Liquidität 3. Grades sollte für eine zweifache Deckung ausreichen. Die Liquidität 3. Grades ist eigentlich nur für Handelsunternehmen mit Vorräten interessant.

1. Grades =	$\frac{\text{Verfügbare Zahlungsmittel (Bank, Kasse, Wechsel)}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$	x 100
2. Grades =	$\frac{\text{Verfügbare Zahlungsmittel und kurzfristige Forderungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$	x 100
3. Grades =	$\frac{\text{Gesamtes Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$	x 100

mittel abgedeckt sind. Das besagt auch, dass man sich – um die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen – nicht allein auf Zahlungseingänge aus laufenden Umsatzerlösen (Forderungen) verlassen darf. Diese Zahlungseingänge treffen nämlich oft verspätet ein.

Liquidität 2. Grades:

Mittelfristige Zahlungsfähigkeit

Um diese Frage zu beantworten, müssen Sie nicht nur feststellen, wie viel Geld Sie in der Kasse und auf der Bank haben, sondern auch, welche Einzahlungen (Forderungen) für Lieferungen und Leistungen (monetäres Umlaufvermögen) Sie kurzfristig erwarten. Damit

Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Broschüren und Infoletter:

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
- ▶ GründerZeiten Nr. 13 „Leasing“
- ▶ GründerZeiten Nr. 18 „Forderungsmanagement“
- ▶ GründerZeiten Nr. 25 „Kostenrechnung“
- ▶ GründerZeiten Nr. 46 „Unternehmensbewertung/Rating“

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

Kontakte (Auswahl)

Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen e.V.:

Brennerstr. 76
20099 Hamburg
Tel.: 040 280826-0, Fax: 040 280826-99
www.inkasso.de

Bundesverband Factoring für den Mittelstand (BFM):

Aarstr. 68
65623 Hahnstätten
Tel.: 06430 926434, Fax: 040 7402201179
www.bundesverband-factoring.de

Deutscher Factoring-Verband e.V.:

Große Bleiche 60-62
55116 Mainz
Tel.: 06131 287707-0, Fax: 06131 28770-99
www.factoring.de

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:

Dr. Lutz Mackebrandt, Robert Tobias,
CMS Unternehmensberatung AG, Berlin

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.