



GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

Nr. 20 Thema: Marketing

Der Kunde ist König

„Der Kunde ist König“ ist eine altbekannte Maxime in der Wirtschaft. Sie wird nur leider nicht immer beherzigt. Im Gegenteil: Im Mittelpunkt steht für viele Unternehmer das eigene Angebot, der Kunde ist nicht selten eher ein Störfaktor. Das hat fatale Folgen, denn eine unzureichende Kunden- bzw. Markt-orientierung ist nicht selten die Ursache für das Scheitern von Unternehmen.

Dabei werden diese Schwächen im Marketing selten als „hausgemachte“ Probleme erkannt. Vielmehr werden oft äußere Einflüsse wie z. B. die allgemeine Konjunkturentwicklung für einen Misserfolg verantwortlich gemacht.

Was ist „Marketing“?

„Marketing“ ist ein Fachbegriff, der zwar von Existenzgründern und Jungunternehmern häufig gebraucht, selten aber vollständig verstanden wird. Es fängt damit an, dass Marketing sehr oft mit Werbung gleichgesetzt wird. Aber Werbung ist nur ein Teilaspekt des Gesamtspektrums aller Marketinginstrumente. Im Fachbegriff „Marketing“ steckt das englische Wort Market = Markt. „Marketing“ bezeichnet folglich jedes unternehmerische Handeln, das sich am Markt orientiert. Marketing ist daher vor allem auch eine Denkhaltung mit dem Ergebnis, dass sich alle Aktivitäten des Unternehmens an einer Fragestel-



lung orientieren: Wie können wir die Wünsche unserer Kunden am besten erfüllen?

Welche Zielsetzung hat Marketing?

Das Ziel heißt, ein erfolgreiches Unternehmen zu haben. In einer Zeit gesättigter Märkte hilft Ihnen Marketing, Ihre Produkte und Dienstleistungen erfolgreich „an den Mann“ zu bringen. Gerade Existenzgründer müssen im Vergleich zu bereits bestehenden gleichartigen Angeboten entweder etwas Besseres, Billigeres oder Schöneres auf den Markt bringen. Kurz: Sie müssen gegenüber ihren Konkurrenten klare Wettbewerbsvorteile erzielen. Erfolgreiche Unternehmer wissen daher, was sich ihre Kunden tatsächlich wünschen, inwieweit die Angebote der Konkurrenten diese Wünsche bereits erfüllen. Und sie wissen vor allem, was sie besser als die Konkurrenz machen können.

Was bedeutet Marketing für Existenzgründer?

Bereits bei der Gründung Ihres Unternehmens haben Sie einen Businessplan oder ein Unternehmens-Konzept geschrieben. Beim Marketing geht es darum, dieses Konzept umzusetzen und Kunden für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung zu finden und sie an Ihr Unternehmen zu binden. Ihr gesamtes unternehmerisches Handeln muss sich daran orientieren und Antworten auf folgende zentrale Fragen bieten:

- ▶ Welche Produkte und Leistungen will ich verkaufen?
- ▶ Für welche Kunden?
- ▶ Zur Befriedigung welcher Kundenbedürfnisse?
- ▶ Mit welchen Umsatzmengen?

Inhalt

Marketing lässt sich planen	2
Werbung: Wer hilft?	2
Marketing und Wettbewerbsvorteile	3
Übersicht: Die Mischung macht's: der Marketing-Mix	1
Übersicht: Marktanalyse	II
Typische Marketing-Fehler von Existenzgründern	4
Print- und Online-Informationen, Kontakte (Auswahl)	4

Marketing lässt sich planen

Gerade in Zeiten gesättigter Märkte ist Marketing ein wichtiges Instrument, um Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu verkaufen. Ein eigener Marketing-Plan hilft Ihrem Unternehmen, sich auf seinem Markt zu positionieren. Als Existenzgründer bzw. Eigentümer eines kleinen Unternehmens können Sie beispielsweise in folgenden Schritten vorgehen:

1. Wie ist die Marktsituation?

Märkte sind bekanntlich in Bewegung. Darum sollten Sie sich ständig Informationen über die Märkte bzw. die Situation, in der sich Ihr Unternehmen befindet, beschaffen. Die Informationen können Sie sich weitgehend selbst erschließen oder aber externe Hilfe in Anspruch nehmen. Wichtige Fragen sind z. B.:

- ▶ Welche Ansprüche stellt der Markt an uns und an unsere Produkte/Dienstleistungen?
- ▶ Welche Wünsche und Bedürfnisse haben unsere Kunden?
- ▶ Welche Preise sind unsere Kunden bereit zu bezahlen?
- ▶ Wer sind die wichtigsten Wettbewerber auf unserem Markt? Mit welchen Angeboten? Zu welchen Preisen? (s. S. II)

2. Wie ist die Unternehmenssituation?

Zu einer Bestandsaufnahme gehört im zweiten Schritt die Bewertung des eigenen Unternehmens. Wo stehen Sie? Erfüllen Sie die Anforderungen, die der Markt an Sie stellt? Wo müssen Sie besser werden? Vergleichen Sie Ihre besonderen Stärken und Schwächen mit denen Ihrer Hauptkonkurrenten. Dadurch können Sie feststellen, wo Sie besondere Handlungsspielräume haben und besser als die Konkurrenz sein können, z. B. bei einer höheren Produktqualität, qualifiziertem Personal, freundlicherem Service, günstigeren Preisen, schnellerem Vertrieb, persönlicherer und ständiger Kundenkommunikation.

3. Welches sind Ihre Marketing-Ziele?

Sie haben festgestellt, wie die Situation in Ihrem Unternehmen und auf dem

Markt ist und welche Stärken und Schwächen vorliegen. Auf dieser Grundlage können Sie kurz- (1 - 3 Jahre), mittel- (4 - 5 Jahre) und langfristige (6 - 10 Jahre) Ziele festlegen. Achten Sie darauf, dass Sie diese Ziele so formulieren, dass Sie später auch deren Erfolg kontrollieren können.

Kurzfristige Ziele können z. B. sein: Wir wollen unseren Absatz, Umsatz, Gewinn bis 200X um xy Prozent steigern. Wir wollen mit unserem Angebot bis 200X einen Marktanteil von xy Prozent erzielen. Ein langfristiges Ziel kann sein: Wir wollen, dass Kunden und Konkurrenten unser Unternehmen bis 200X mit einem umweltfreundlichen Image verbinden.

4. Welches sind Ihre Marketing-Maßnahmen, mit denen Sie diese Ziele erreichen wollen?

Schauen Sie sich die Ergebnisse Ihrer Marketing-Zielsetzungen an. Entwickeln Sie davon ausgehend nun Marketing-Maßnahmen. Sie sollten dafür vor allem folgende Fragen beantworten und die Antworten in die Tat umsetzen: Wie genau soll Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung beschaffen sein? Zu welchem Preis wollen Sie Produkt bzw. Dienstleistung anbieten? Mit welchen Vertriebsaktivitäten wollen Sie Ihre Kunden erreichen? Was wollen Sie im Bereich Werbung und Kundenkommunikation tun? Um Marketing erfolgreich realisieren zu können, müssen Sie einen sinnvollen Mix dieser Marketing-Maßnahmen entwickeln und alle Maßnahmen optimal aufeinander abstimmen (s. S. I).

Um den „Knackpunkt“ oder den „roten Faden“ für Ihr Marketing zu finden, sollten Sie sich fragen: Welches ist die Haupthürde, die verhindert, dass Sie Ihre Ziele erreichen? Wenn Sie diese Haupthürde erkannt haben, können Sie diese zum Dreh- und Angelpunkt Ihrer Marketing-Maßnahmen machen. Was hindert Sie z. B. daran, Ihren Umsatz zu steigern? Warum können Sie im Gegensatz zu Ihren Konkurrenten keine neuen Märkte erschließen? Bei der Ursachenforschung können Sie auch externe Beratung in Anspruch nehmen, um darauf aufbauend gezielt Maßnahmen zu entwickeln.

Werbung: Wer hilft?

Die wenigsten Gründer können sich gleich zu Beginn eine Werbeagentur leisten, um ihr Angebot bekannt zu machen. Fragen Sie daher die Anbieter verschiedener Werbemedien nach ihren Erfahrungen und lassen Sie sich Tipps geben. Achten Sie immer darauf, dass Sie dabei das Werbeziel (Was wollen Sie mit der Werbung erreichen?) und die Zielgruppe (Wen wollen Sie erreichen?) im Visier haben.

- ▶ **Anzeigen-Agenturen für Tages-/Wochenzeitungen:** Hinweise zu Leserkreis, Anzeigengestaltung, Ansprache der Leser
- ▶ **Freiberufliche Graphiker, Webdesigner und Werbetexter:** Gestaltung von Firmenlogo und Briefpapier, Flyer, Internetauftritt, Broschüren usw.
- ▶ **Messen, Verkaufsveranstaltungen:** Hinweise zu Werbung, Präsentation von Konkurrenten
- ▶ **Copy-Shop, Druckereien:** Tipps zur Gestaltung von Wurfzetteln, Plakaten

5. Wie hoch ist Ihr Marketing-Etat?

Hier geht es um Werbung, Verkaufsförderung und Kommunikation mit Kunden. Alle denkbaren Marketing-Aktivitäten haben eine „natürliche“ Grenze: Ihr Marketing-Budget. Welche Summe Sie für Ihre geplanten Kommunikationsaktivitäten einplanen müssen, lässt sich nicht pauschal beantworten. Eine Orientierungsgröße könnte ein bestimmter Prozentanteil Ihres Umsatzes sein. Wenn Sie als Neuling in einen Markt vordringen oder ein neues Produkt einführen wollen, müssen Sie einen höheren Kommunikations-Etat einplanen.

6. Überprüfen Sie den Erfolg Ihrer Marketing-Maßnahmen

Der Erfolg von Marketing-Maßnahmen ist nicht immer leicht zu messen: Wie ist der Erfolg Ihrer Werbung? Wird Ihr Produkt tatsächlich häufiger gekauft, weil es eine andere Verpackung hat? Um tatsächlich den Erfolg einzelner Maßnahmen zu messen, müssen Sie auf Informationskanäle zurückgreifen, die Ihnen bereits bei der Analyse der Marktsituation gedient haben.

Marketing und Wettbewerbsvorteile

Ein Unternehmen ist erfolgreich, weil es besser ist als die Konkurrenz. Dadurch hat es klare Vorteile im Wettbewerb. Diese Wettbewerbsvorteile erreichen Sie, indem Sie mit Hilfe der aufeinander abgestimmten Marketingelemente Angebot, Preis, Vertrieb und Kommunikation Aktivitäten entwickeln (s. S. I), die sich sowohl an den Wünschen Ihrer Kunden orientieren als auch vom Angebot Ihrer Konkurrenten abheben. Knüpfen Sie dabei an den vorhandenen Stärken an. Bei Ihren Überlegungen, welche Wettbewerbsvorteile Ihr Unternehmen erreichen kann, sollten Sie immer bedenken, dass diese

- ▶ einen hohen Nutzen für Ihre Kunden haben müssen,
- ▶ vom Kunden wahrgenommen werden und
- ▶ von gewisser Dauer sein sollten.

Beispiele für Wettbewerbsvorteile sind:

1. Überlegener Kunden-Nutzen

Der Kunden-Nutzen Ihres Angebots ist höher als der der Konkurrenz. Ist Ihr Angebot dabei sogar genauso teuer wie oder sogar günstiger als das der Konkurrenz, ist der Vorteil besonders nachhaltig. Der Kunden-Nutzen ist bei technischen Produkten in der Regel leicht festzustellen. Neben solchen objektiven Qualitätsmaßstäben gibt es aber auch subjektive Gründe dafür, ein Angebot zu kaufen: wenn Ihr Produkt z. B. ansprechender aussieht, sympathischer stimmt, einen besseren Service beinhaltet usw.

2. Innovatives Angebot

Ihr Angebot ist neu und bisher einzigartig auf dem Markt. Sie machen Ihren Kunden klar, dass Sie die Nummer 1 auf Ihrem Gebiet sind und daher auch über die größte Kompetenz verfügen. Sorgen Sie dafür, dass Sie diesen Vorsprung für einen gewissen Zeitraum halten können, indem Sie Ihr Angebot z. B. schutzrechtlich absichern lassen.

3. Hohe Markt- und Kunden-nähe

▶ Physische bzw. räumliche Nähe: Sie sind näher am Kunden als Ihre Konkur-

renten und können daher einfacher mit Ihren Kunden kommunizieren. Der Vertrieb der Produkte oder Dienstleistungen ist schnell und kostengünstig.

▶ **Psychische Nähe:** Sie kennen die Vorlieben und Abneigungen Ihrer Kunden genau. Dies ist auch für eine überregionale Unternehmung und erst recht für den erfolgreichen Export besonders wichtig, um einen Zugang zum Markt zu bekommen: Vorlieben und Abneigungen sind je nach Kulturkreis deutlich unterschiedlich.

▶ **Kommunikative Nähe:** Sie verfügen über bessere und geeignetere Kommunikationskanäle (je nach Branche vom Internet über Call-Center bis hin zum klassischen Außendienst).

4. Günstigere Preise

Sie haben weniger Kosten in Ihrem Unternehmen als die Konkurrenz. Diesen Kostenvorteil können Sie an Ihre Kunden weitergeben: durch einen niedrigeren Preis. Für Kosteneinsparungen gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

▶ Sie erhöhen die Absatzmenge und

verteilen dadurch die Fixkosten Ihrer Produktion günstiger auf die Stückkosten. Denn: Je größer die verkaufte Menge ist, desto weniger schlagen die Fixkosten pro Produkt zu Buche.

▶ Sie verbessern den Herstellungsprozess. Schnellere, effizientere Fertigung (z. B. weniger Energie) oder geringere Ausschussmengen reduzieren die Herstellungskosten.

5. Besonderes Image des Unternehmens

Ihr Unternehmen steht für etwas Besonderes. Es präsentiert sich als Unternehmen mit langjähriger Tradition, es spiegelt den Zeitgeist wieder, es ist bekannt dafür, dass es sich im Sozial- oder Umweltbereich engagiert usw. Damit hebt sich Ihr Unternehmen deutlich ab von Ihren Konkurrenten. Wer bei Ihnen kauft, identifiziert sich mit Ihrer Unternehmensphilosophie. Um diesen Wettbewerbsvorteil aufzubauen, sind allerdings in aller Regel große Anstrengungen vor allem bei Produktgestaltung und Unternehmenskommunikation erforderlich.

Gründe für Investitionen in den nächsten 5 Jahren

in % befragter Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)



Die Mischung macht's: der Marketing-Mix

Für die Vermarktung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen stehen Ihnen vier Marketing-Elemente zur Verfügung. Kombinieren Sie die vier Elemente, um Ihre Marketing-Ziele zu erreichen.



Marktanalyse

Fragen zur Marktanalyse

- ▶ Wie groß ist der Gesamtmarkt unseres Produktes bzw. unserer Dienstleistung (international, national, regional)?
- ▶ Welcher Teil davon kann erschlossen werden?
- ▶ Wie wird sich unser Markt in den nächsten Jahren entwickeln?

- ▶ Welche Ansprüche stellt der Markt an uns und unsere Produkte/Dienstleistungen?
- ▶ Kennen wir die Wünsche unserer Kunden?

- ▶ Wer sind die wichtigsten Wettbewerber auf unserem Markt?
- ▶ Wie werden diese bezüglich ihrer Leistung beurteilt?
- ▶ Werden zukünftig mehr Wettbewerber am Markt auftreten?

- ▶ Welche Zahlungsbereitschaften bestehen bei unseren Kunden?
- ▶ Werden diese auch optimal ausgeschöpft?
- ▶ Gibt es Kundensegmente mit unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften?

Eigene Recherche

- ▶ Gespräche mit Kunden und potenziellen Kunden
- ▶ Gespräche mit Lieferanten und Absatzmittlern
- ▶ Brancheninformationen zu Marktgrößen und -entwicklungen (s. GründerZeiten Nr. 26 „Brancheninformationen“)
- ▶ Internetrecherche
- ▶ Marktinformationen von Verbänden und Universitäten
- ▶ Veröffentlichungen in Fachzeitschriften

- ▶ Gespräche mit Kunden (sie liefern die wichtigsten Hinweise, z. B. durch Aufzeichnungen der Außendienstmitarbeiter)
- ▶ Analyse der Kundenreklamationen und -beschwerden

- ▶ Gespräche mit Kunden über die eigene Leistung im Vergleich zu Wettbewerbern
- ▶ Leistungsvergleiche aus öffentlich zugänglichen Untersuchungen (z. B. Stiftung Warentest)
- ▶ Besuch von Fachmessen, Ausstellungen, Kongressen
- ▶ Analyse von Werbeanzeigen der Wettbewerber

- ▶ Auswertung der eigenen Kundendaten (Wer kauft zu welchem Preis?)
- ▶ zeitlich beschränkte Preis-Aktionen (z. B. Mengenrabatte, Produkt-Bündel), um Nachfragereaktionen zu messen
- ▶ Versteigerung von Produkten/Dienstleistungen über Auktionen im Internet

Externe Hilfestellung

- ▶ Marktforschung ist notwendig, wenn eine breitere Informationsbasis geschaffen werden soll oder noch keine Daten über den Markt vorhanden sind; Workshops mit Markt- oder Branchenexperten
- ▶ Recherche in Datenbanken durchführen lassen (Datenbanken der Wirtschaftspresse, Genios usw.)

- ▶ Durchführung von moderierten Gruppendiskussionen (Fokusgruppen) mit (potenziellen) Kunden
- ▶ Gespräche mit Meinungsführern im Markt (z. B. Fachjournalisten)

- ▶ Kauf von allgemeinen Wettbewerbsstudien
- ▶ detaillierte und spezifische Wettbewerbsanalyse durch einen externen Dienstleister (z. B. Unternehmensberater)

- ▶ Messung von Preis-Absatz-Beziehungen und weitergehende Analysen durch Pricing-Spezialisten (Marktforschungsinstitute, spezialisierte Unternehmensberatungen)

Typische Marketing-Fehler von Existenzgründern

Fehlende Marktorientierung

Bei der Überprüfung von Gründungskonzepten stellen Experten immer wieder fest: Gründerinnen und Gründer sind sehr oft Meister ihres Fachs. Gleichzeitig fehlen in vielen Businessplänen Informationen darüber, ob Produkt oder Dienstleistung vom Markt überhaupt gewünscht sind und wie diese „an den Mann“ gebracht, also verkauft werden sollen.

Fehlendes Unternehmens-„Gesicht“

Unternehmen verstehen sich oft lediglich als Produkt- oder Dienstleistungsanbieter. Sie übersehen dabei, dass sie vom Kunden nie allein, sondern als „komplexes Ganzes“ gesehen werden. Problematisch ist, dass viele Gründerinnen und Gründer die Bedeutung des Firmenauftrittes unterschätzen. Wichtig ist vielmehr, dem Unternehmen so schnell wie möglich ein „Gesicht“ zu geben und diese Identität systematisch und einheitlich zu kommunizieren. Dazu gehören:

- ▶ sinnvolle Namensgebung
- ▶ ein aussagekräftiges Logo
- ▶ einheitliche, für die Firma repräsentative Geschäftspapiere (von der Visitenkarte bis hin zur Imagebroschüre)

Erlahmende Öffentlichkeitsarbeit

Mit einer einmaligen, noch so schwungvollen Eröffnungsaktion zum Unternehmensstart sollte Ihre Öffentlichkeitsarbeit keinesfalls erledigt sein. Ihre Firma bekannt zu machen und zu erhalten, ist Chefsache. Dies ist eine permanente Aufgabe, die Sie als Inhaber einer jungen Firma ständig verfolgen sollten.

Werbekiller „Tagesgeschäft“

Viele Jungunternehmer vernachlässigen ihren Außenauftritt und ihre Werbeanstrengungen, weil sie vom Tagesgeschäft viel zu stark beansprucht werden. Vergessen Sie über die Belastungen des Alltags nicht: Sie sollten einen Vertriebsmaßnahmenplan und Werbeplan aufstellen. Beide sollten Vorgebe für die einzelnen Verkaufs- und Werbemaßnahmen sein.

Verzettelte Akquise

Sehr häufig müssen Jungunternehmer nach einer erfolgreichen Startphase registrieren, dass Auftragseingang und

Verkauf stagnieren. Gleichzeitig sind nur wenige neue Kunden hinzugekommen. Hintergrund: Gründer haben sehr oft Probleme, ihre Akquisebemühung zu konzentrieren und – im Sinne des Unternehmenskonzeptes – zielgruppengenau zu gestalten. Sie verzetteln sich, der Erfolg aller Bemühungen rechtfertigt den Aufwand nicht, die Kosten übersteigen die Einnahmen. Hier hilft eine konsequente Abgrenzung der Zielgruppe.

Nicht vorbereitet auf die Gegenmaßnahmen der Konkurrenten

Die wenigsten Unternehmen machen sich bewusst, dass eine Marketingoffensive in einem engen Markt den Wettbewerb herausfordert. Kurzfristige Erfolge müssen auch langfristig abgesichert sein. Man muss sich Gedanken machen darüber, wie ein Wettbewerber reagieren wird, der angegriffen wird. Senkt er die Preise? Verbessert auch er seine Produkte? Machen Sie sich vorab Gedanken, welche Möglichkeiten der Wettbewerb hat, sich zu wehren. Er wird es tun!

Fehlende Absatzplanung

Wer soll Ihre Produkte kaufen und wie viel kann verkauft werden? Begehen Sie nie den Fehler, Ihren Absatz nach dem, was Sie produzieren oder anbieten können, zu planen. Falls Sie sich bei einem neuen Produkt unsicher sind, versuchen Sie einen Testmarkt. Selbst bei bester Planung kommen immer wieder Überraschungen zu Tage.

Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Broschüren und Infoletter:

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit
- ▶ e-f@cts Nr. 6 „E-Marketing und E-Mail“

CD-ROM:

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen

Internet:

- ▶ BMWi-Gründungsportal
www.existenzgruender.de

ECIN: www.ecin.de/marketing

Statistisches Bundesamt: www.destatis.de

Der Marketing-Markt: www.marketing-marktplatz.de

Absatzwirtschaft: www.absatzwirtschaft.de

Bestellmöglichkeiten:

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

BMWi: Marketingplaner

Texte und Module zur Vorbereitung eines Marketingplans. Internet:
www.existenzgruender.de/marketingplaner

Kontakte (Auswahl)

Deutscher Marketing-Verband e. V.:

Know-how-Transfer, Informationsaustausch, Weiterbildung.
 Benrather Str. 12, 40213 Düsseldorf
 Tel.: 0211 86406-0, Fax: 0211 86406-40
info@marketingverband.de
www.marketingverband.de

ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.:

Standards zur Qualitätssicherung, Studien.
 Langer Weg 18, 60489 Frankfurt am Main
 Tel.: 069 978431-36, Fax: 069 978431-37
office@adm-ev.de, www.adm-ev.de

Gesellschaft für Konsumforschung AG:

Marktforschung, Studien.
 Nordwestring 101, 90319 Nürnberg
 Tel.: 0911 395-0, Fax: 0911 395-2209
gfk@gfk.de, www.gfk.de

Redaktionservice

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

Gestaltung und Produktion:

PRpetuum GmbH, München

Druck:

Koelblin-Fortuna-Druck GmbH & Co. KG,
 Baden-Baden

Auflage: 50.000

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.