



GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

Nr. 23 Thema: Controlling

Geschäftsidee haben, Gründung vorbereiten, loslegen: Mut und Elan sind für Gründerinnen und Gründer die halbe Miete. Die andere Hälfte kommt dabei nicht selten zu kurz: die Planung und Kontrolle der Unternehmensentwicklung. Viele junge Unternehmen wirtschaften mit Volldampf ins Blaue und leiden z.B. unter mangelnder Liquidität, zu hohen Kosten oder darunter, nicht genügend (neue) Kunden für ihre Produkte oder Dienstleistungen zu finden und folglich zu wenig Umsatz zu machen.

Erst wenn der „Dachstuhl brennt“, wenn z. B. Gläubiger Mahnbescheide schicken, fragt sich so mancher (Jung-)Unternehmer: Was habe ich falsch gemacht? Was hätte ich vermeiden oder anders machen können? Nun beginnt die Suche nach den Ursachen für die Probleme. Das ist Kontrolle. Durch Kontrolle analysiert man Vergangenes. Das ist zweifellos wichtig, reicht aber nicht. Wichtiger ist Kontrolle im Voraus. Das ist Controlling.

Der Controller: Lotse im Unternehmen

Der Controller ist in Unternehmen (die sich einen Controller leisten können) der interne Unternehmensberater. Der Unternehmer ist der verantwortliche Kapitän, der Controller fungiert als Lotse auf dem Schiff, um den sicheren Hafen namens Unter-



nehmenserfolg zu erreichen. Er sammelt Informationen aus allen betrieblichen Bereichen, unterstützt die Erarbeitung der Unternehmensziele, plant Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen, analysiert, warum Ziele nicht erreicht wurden, macht Vorschläge für angepasste Ziele und veränderte Maßnahmen.

Controlling ist Chefsache

Kleine und junge Unternehmen werden sich allerdings kaum einen Controller leisten können. Für Unternehmen, die Hilfe beim Controlling suchen, bietet sich ein externes Controlling an, das Beratungsunternehmen übernehmen können. Generell gilt aber immer: Controlling ist Chefsache. Selbst wenn

Sie einen Controller beschäftigen, ob intern oder extern: Er hat immer nur eine beratende Funktion. Entscheiden muss die Chefin oder der Chef.

Controlling immer wichtiger: Rating
Banken müssen zukünftig bei der Kreditvergabe die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens genau prüfen. Dazu dient das so genannte Rating. Dabei achten die Banken vor allem darauf, ob die Unternehmen ihre Controlling-Hausaufgaben gemacht haben. Damit ist gemeint: Gibt es über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens Aufzeichnungen und Auswertungen? Werden Planungs- und Auswertungsinstrumente des Controllings eingesetzt? Sind alle Aufzeichnungen und Auswertungen geordnet, übersichtlich, verständlich? (s. GründerZeiten Nr. 46 „Rating“)

Inhalt

Acht typische Fehler beim Controlling	2
Wie funktioniert Controlling	2
Controlling-Instrumente	3
Übersicht: Controlling für die wichtigsten Unternehmensbereiche	1
Auf einen Blick: die 10 wichtigsten Controlling-Fragen	4
Print- und Online-Informationen	4

Acht typische Fehler beim Controlling

1. Überhaupt kein Controlling

In vielen (jungen) Unternehmen wird überhaupt kein Controlling, sprich: keine Planung, betrieben. Es fehlt also vor allem eine konsequente und jeweils aktualisierte Finanzplanung.

Folge: Kein Überblick über die Kosten, die im Unternehmen anfallen sowie über die liquiden Mittel, die zur Verfügung stehen.

2. Keine Zeit

Ein (typischer) Grund dafür, das Controlling insgesamt zu vernachlässigen: Der tägliche Stress und die anstehenden und zu erledigenden Aufträge verleiten dazu, „den lästigen Papierkram“ links liegen zu lassen.

3. Der Laden läuft zu gut

Auf den ersten Blick ein Widerspruch: Aber erfolgreiche Unternehmen neigen zu folgenschweren Fehlern. Sie „ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus“, vernachlässigen den kritischen Vergleich von Aufwand und Ertrag, wirtschaften weiter wie bisher und verlieren Kunden und Markt aus dem Blick.

4. Alles im Kopf, kein Problembewusstsein

Gerade erfolgreiche Unternehmer haben durchaus alle wichtigen Informationen über ihren Betrieb präsent: im Kopf. Allerdings handelt es sich dabei meist nur um grobe Annäherungswerte. Erst dann, wenn Controlling-Informationen schriftlich fixiert werden müssen, ergibt sich ein schärferes Unternehmensbild. Zudem entsteht dann, wenn genaue Fragen für alle wichtigen Informationsbereiche eines Unternehmens zu formulieren sind, ein wacheres Bewusstsein dafür, wo welche Probleme im Unternehmen auftauchen können.

5. „Das erledigen meine Leute“

Controlling ist Chefsache. Nicht selten delegieren Firmenlenker aber die ungeliebten Aufgaben der Kostenrechnung und Finanzplanung komplett an Mitarbeiter.

Folge: Sie verlieren den Überblick über die Kosten- und Finanzsituation ihres Unternehmens.

6. Kostenstellen nicht klar

Selbst wenn ein Rechnungswesen-Controlling installiert ist, bleibt der gewünschte Effekt oft aus. Vor allem dann, wenn nicht klar definiert ist, an welchen Stellen Kosten entstehen können.

7. Falsche Aufschlüsselung der Kosten

Viele Jungunternehmer tun sich außerdem schwer, die Gemeinkosten ihres Unternehmens (z. B. Energieverbrauch) auf die verschiedenen Kostenstellen (z.B. Verwaltung, Produktion etc.) zu verteilen. Entweder sind die Aufteilungen zu grob und daher zu ungenau; oder sie sind so differenziert und kompliziert, dass der dafür notwendige Aufwand in keinem vernünftigen Verhältnis mehr zum Ergebnis steht. Merke: Aufschlüsselungen so einfach wie möglich! Schätzungen sind in der Regel ausreichend.

8. Controlling aneinander vorbei

Ein funktionierendes Rechnungswesen garantiert noch kein funktionierendes Controlling. Nicht selten ermittelt die Kostenstelle Daten, die für die unternehmerische Planung unwichtig sind. Umgekehrt braucht die Geschäftsleitung Informationen, die nicht erhoben wurden.

Wie funktioniert Controlling?

Ziele setzen

Jedes gut geführte Unternehmen sollte sich Ziele setzen und mit geeigneten Maßnahmen darauf zuarbeiten. Planen Sie also, wie sich Ihr Unternehmen entwickeln soll. Legen Sie z.B. fest, wie viele (neue) Kunden Sie haben wollen, wie hoch Ihre laufenden Kosten oder Ihre Kosten für Investitionen sein sollen. Setzen Sie sich ehrgeizige, aber keine unrealistischen und unerreichbaren Ziele. Setzen Sie kurzfristige (Monat), mittelfristige (Jahr) und langfristige (mehrere Jahre) Ziele.

Überprüfen: Ziele erreicht?

Sich derart Ziele zu setzen mag für Kleinunternehmen vielleicht übertrieben erscheinen. Dieses Vorgehen hat aber einen besonders heilsamen Effekt: Erst wenn man sich Ziele setzt, kann man erkennen, ob man sie erreicht hat oder nicht. Wenn nicht, kann man sehr gezielt nachforschen, was die Gründe dafür sind (z. B. zu wenige Kunden mit zu hohen laufenden Kosten). Erst wenn Sie auf diesem Wege die Gründe für Probleme ermittelt haben, können Sie genau darauf reagieren. Dabei sind die kurzfristigen Zielsetzungen gerade für junge Unternehmen hilfreich. Da sie noch nicht in festen Bahnen laufen, lohnt es sich, in kurzen Abständen genau zu überprüfen, wo es bei der Unternehmensentwicklung klemmt.

Maßnahmen planen

Wenn Sie Ihre Ziele gesteckt haben, können Sie sich überlegen, mit welchen Maßnahmen Sie diese erreichen können. Was wollen Sie kurz-, mittel- und langfristig erreichen? Was ist jetzt dafür zu tun?

Ziele und Maßnahmen immer wieder anpassen

Einmal festgelegte Ziele sind nie starr. Zum Controlling gehört, die unternehmerische Entwicklung immer wieder zu hinterfragen: Wurden die gesteckten Ziele erreicht? Warum nicht? Je nach Ihren Analyse-Ergebnissen müssen Sie womöglich Ihre Ziele neu und ggf. realistischer formulieren. Außerdem können sich Ziele durch veränderte

wirtschaftliche Rahmenbedingungen, veränderte Gesetzgebung u.a. ändern. Abweichungen von Zielen und neue Zielsetzungen gehören zum unternehmerischen Alltag. Kleine Unternehmen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie in der Lage sind, sich schnell auf veränderte Bedingungen einzustellen.

Finanzplanung

Eine besonders wichtige Controlling-Aufgabe für jedes Unternehmen ist seine Finanzplanung. Ein Finanzplan soll vor allem die Rentabilität des Unternehmens berechnen und sicherstellen, dass das Unternehmen jederzeit seine Zahlungsverpflichtungen erfüllen kann. Ein Finanzplan muss Antworten auf folgende Fragen geben: Wie ist die Auftragslage in den kommenden Monaten? Wie hoch sind die Kosten? Reicht der Umsatz, um alle Kosten zu begleichen? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Liquidität zu steigern: längerfristige Zahlungsvereinbarungen mit Gläubigern, ein besseres Mahnverfahren, um Forderungseingänge besser zu steuern, Bonitätsprüfungen der Kunden, um Forderungsausfälle zu reduzieren (s. GründerZeiten Nr. 31 „Liquidität“)?

Controlling-Instrumente

Für das Controlling steht Ihnen eine Reihe von Hilfen für die Praxis zur Verfügung.

Finanzplanung

► Liquiditätsplanung

Mit ihr stellen Sie für jeden Monat Ihre Einnahmen Ihren Ausgaben gegenüber. Aus der Differenz der Einnahmen und Ausgaben ergibt sich die Liquidität, die Sie zur Verfügung haben, um Ihre finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen. (s. GründerZeiten Nr.31 „Liquidität“)

► Deckungsbeitragsrechnung

Mit ihr ermitteln Sie, ob die Kosten in einem vertretbaren Verhältnis zu Ihren Umsätzen stehen. Die Deckungsbeitragsrechnung zeigt, in welchem Umfang z.B. ein Produkt oder ein Kunde zur Deckung der Kosten beiträgt.

► Kostenartenrechnung

Mit ihr listen Sie Ihre verschiedenen Kosten z.B. für Personal, Waren, Material, Miete usw. auf. So können Sie ablesen, wie sie sich von Monat zu Monat oder Jahr zu Jahr verändern.

► Kostenstellenrechnung

Mit ihr schlüsseln Sie auf, welche Stellen im Betrieb welche Kosten verursachen (z.B. die Fertigung, die Verwaltung usw.). (s. GründerZeiten Nr. 25 „Kostenrechnung“)

Maßnahmenplanung

► Kunden-Analyse

Sie dient dazu festzustellen: Welche Bedürfnisse haben Ihre Kunden? Wie entwickelt sich die Nachfrage? Müssen Sie Ihr Marketing überdenken? Wie ist das Zahlungsverhalten? Ist Ihr Forderungsmanagement ausreichend? (s. GründerZeiten Nr. 20 „Marketing“, Nr. 18 „Forderungsmanagement“)

► Konkurrenz-Analyse

Mit ihrer Hilfe können Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen mit denen Ihrer wichtigsten Konkurrenten vergleichen: Wie ist das Preis-Leistungsverhältnis? Wie sind die Lieferzeiten? Wie ist der Service? Müssen Sie Ihr Angebot verbessern? (s. GründerZeiten Nr. 20 „Marketing“)

► ABC-Analyse

Sie hilft Ihnen dabei, wichtige von weniger wichtigen Aufgaben zu trennen: Welche Maßnahmen ergeben sich aus den Zielsetzungen? Welche Maßnahmen müssen wann erledigt werden:

- A ist sehr wichtig und liegt in der Verantwortung des Unternehmers
- B kann delegiert werden oder warten
- C ist unwichtig

Sie werden wahrscheinlich feststellen, dass dringende Aufgaben nicht immer die wichtigsten sind und A-Aufgaben nicht selten vernachlässigt werden.

Zielüberprüfung

► Soll-Ist-Vergleich

Er ist das Standardinstrument des Controllings. Mit ihm können Sie überall dort, wo Sie Ziele gesetzt haben, erkennen, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben oder nicht. Wenn nicht, waren Ihre Maß-

nahmen nicht gut genug (oder nicht die richtigen), oder Ihre Ziele waren zu ehrgeizig. Erst der Soll-Ist-Vergleich zwingt Sie dazu, Ziele neu zu stecken oder Maßnahmen zu überdenken.

Erfolgsrechnungen

► Break-Even-Analyse

Mit ihr können Sie berechnen, ob Sie mit Ihrem Umsatz nach Abzug aller Kosten Gewinn oder Verlust machen.

► Einnahmen-Überschussrechnung

Mit Ihrer Hilfe stellen Sie die betrieblichen Einnahmen den Ausgaben gegenüber. Sind die Einnahmen höher als die Ausgaben, so handelt es sich um einen Überschuss bzw. den Unternehmensgewinn. Die Einnahmen-Überschussrechnung ist für kleine Unternehmen mit einfachen und leicht überschaubaren Geschäftsprozessen, die auch lediglich eine einfache Buchführung betreiben dürfen.

► Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Mit der GuV stellen Sie Erträge und Aufwendungen Ihres Unternehmens gegenüber. Dabei müssen Sie auch das Unternehmensvermögen berücksichtigen.

Die GuV ist für Unternehmen, die zu einer doppelten Buchführung verpflichtet sind oder freiwillig eine doppelte Buchführung nutzen.

Bilanz

Mit einer Bilanz können Sie ermitteln, wie sich das Unternehmensvermögen und die Schulden entwickelt haben. Die Bilanz wird immer zusammen mit einer GuV erstellt. (s. GründerZeiten Nr. 49 „Jahreserfolgsrechnungen“)

Betreiben Sie Controlling?

Unternehmensantworten in %



Quelle: Sage Software 2005

Controlling für die wichtigsten Unternehmensbereiche

Um Ihr Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig auf Kurs zu halten, sollten Sie sich regelmäßig die folgenden Fragen beantworten. Sie betreffen die wichtigsten Unternehmensbereiche. Gehen Sie so vor:

- ▶ Legen Sie zuerst Ziele (= Soll-Werte) fest.
- ▶ Überprüfen Sie dann möglichst zeitnah (am besten monatlich), ob und wie die Soll-Werte von den Ist-Werten abweichen (Soll-Ist-Vergleich).

Wenn es in Ihrem Unternehmen viele verschiedene Geschäftsprozesse gibt, ist eine wöchentliche oder tägliche Kontrolle sinnvoll.

Zukunft des Unternehmens

Fragen: Haben Sie genügend neue Geschäftsideen? Haben Sie genügend neue Produkte/Dienstleistungen? Ist Ihr Betriebsvermögen zufriedenstellend? Wächst Ihr Unternehmen ausreichend?

Neue Produkte

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Anzahl neuer Produkte/Dienstleistungen pro Jahr
- ▶ Quelle: Ihr Marketingplan zu Ihren Produkten/Dienstleistungen

Vermögensaufbau

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Höhe des Anlagevermögens
- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Höhe der Investitionen
- ▶ Quelle: Ihre Jahresabschlussrechnungen

Leistung des Unternehmens

Fragen: Haben Sie die Kosten im Griff? Arbeitet Ihr Unternehmen wirklich gut?

Angebotserfolgsquote

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Relation der abgegebenen Angebote zu gewonnenen Aufträgen
- ▶ Quelle: Ihre Buchhaltung (Ordner für Angebote, Aufträge)

Kostensenkungspotenzial

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Kosten pro Auftrag
- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Anteil Vertriebskosten am Umsatz (für Handel)
- ▶ Quelle: Ihre Deckungsbeitragsrechnungen, Buchführung

Durchlaufzeiten

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Zeitraum von Kundenanfrage bis Auslieferung
- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Zeitraum von Auftragsauslieferung bis Rechnungsschreibung (inkl. Versendung)
- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Debitorenlaufzeiten (Rechnungsschreibung bis Zahlungseingang)
- ▶ Quelle: Ihre Buchhaltung; eigene Statistik, die Sie führen sollten

Materialeinsatz

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Anteil Material- an Gesamtkosten
- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Materialkostenentwicklung
- ▶ Quelle: Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung

Produktionsmenge

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: bei der die Kosten den zu erzielenden Erlösen entsprechen
- ▶ Break-Even-Analyse

Fortsetzung von Seite I

Kunden des Unternehmens

Fragen: Könnten Sie mit Ihren Kunden mehr Umsatz machen? Haben Sie genügend neue Kunden gewonnen? Sind Ihre Kunden mit Ihnen zufrieden?

Neue Kunden

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Anzahl Neukunden pro Monat (besonders wichtig für junge Unternehmen)
- ▶ Quelle: Ihre Kundendatenbank, die Sie anlegen sollten

Kundenpotenzialausschöpfung

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Umsatz pro Kunde
- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Anteil eigener Produkte/Dienstleistungen am Gesamtkonsum des Kunden
- ▶ Quelle: Buchhaltung; Ihre Kundendatenbank, die Sie anlegen sollten

Reklamationsquote

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Anzahl der Reklamationen
- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Reklamationskosten (= nicht bezahlte Leistungen plus Rückabwicklungskosten)
- ▶ Quelle: Buchhaltung; Ihre Kundendatenbank, die Sie anlegen sollten

Wettbewerber des Unternehmens

Fragen: Können Sie gegen die Konkurrenz bestehen? Was müssen Sie von der Konkurrenz lernen?

Innovation

- ▶ Welche Wettbewerber bringen welche neuen Produkte auf den Markt?

Kundenverluste

- ▶ Welche Kunden wurden an welche Wettbewerber verloren? Warum? Konkrete Begründung

Neue Wettbewerber

- ▶ Welche neuen Wettbewerber treten in den Markt neu ein?
- ▶ Quelle: Wettbewerberdatenbank, die Sie anlegen sollten

Finanzen des Unternehmens

Fragen: Reichen Ihre finanziellen Mittel aus? Erhalten Sie von Ihrer Bank noch genügend Geld?

Liquiditätsstatus

- ▶ Liquiditätsplan: Bankguthaben plus Forderungen gegenüber Verbindlichkeiten
- ▶ Quelle: Liquiditätsplan

Investitionsquote

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Verhältnis der Investitionen zum Umsatz
- ▶ Quelle: Buchhaltung, Jahreserfolgsrechnungen

Zinsbelastung

- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Zinsen für langfristige Kredite
- ▶ Soll-Ist-Vergleich: Zinsen für Kontokorrent-Kredit
- ▶ Quelle: Buchhaltung, Jahreserfolgsrechnungen

Auf einen Blick: die 10 wichtigsten Controlling-Fragen

Wenn Sie die unten aufgeführten Posten Ihrer Finanzen im Blick behalten, haben Sie Ihre wichtigsten Controlling-Hausaufgaben erledigt. Gehen Sie so vor:

Legen Sie zuerst Ziele (= Soll-Werte) für Kosten, Umsatz usw. fest. Die (ersten) erforderlichen Zahlen sollten in jedem vollständigen Businessplan enthalten sein.

Überprüfen Sie dann möglichst zeitnah (am besten monatlich), ob und wie die Soll-Werte von den Ist-Werten abweichen (Soll-Ist-Vergleich). Wenn es in Ihrem Unternehmen viele verschiedene Geschäftsprozesse gibt, ist eine wöchentliche oder tägliche Kontrolle sinnvoll.

1. Kosten für Unternehmer/Mitarbeiter
2. Kosten für Miete/Pacht
3. Kosten für Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Ausstattung
4. Kosten für Verbrauchsgüter
5. Kosten für Material
6. Kosten für den Vertrieb
7. Preise je Produkt bzw. Dienstleistung
8. Umsatz
9. Gewinn (Umsatz minus Kosten)
10. liquide Mittel

Zentrale Controlling-aufgabe: Kostentransparenz

Wesentlicher Baustein jedes Controllings ist die Kostenrechnung. Ihre wichtigste Aufgabe: Sie erfasst alle Kosten, die notwendig sind, um ein Produkt herzustellen oder eine Leistung zu erbringen. Die konkrete Aufgabe des Kostenrechnung-Controllings ist dabei, dem Unternehmen aufzuzeigen, ob die Umsatzerlöse die Kosten decken oder z. B. neue Produkte am Markt den gewünschten Erfolg erbracht haben.

Oberstes Ziel dabei: Kostentransparenz.

Kostenträgerrechnung

Wofür sind die Kosten angefallen?

Oder: Was kostet ein Produkt bzw. eine Dienstleistung?

Mit der Kostenträgerrechnung kann man errechnen, wie teuer es für den Betrieb ist, ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Dienstleistung anzubieten. Daraus ergibt sich, wie teuer ein Produkt bzw. eine Dienstleistung auf dem Markt verkauft werden muss, um zumindest die Kosten wieder „hereinzuholen“.

Kostenstellenrechnung

Wo entstehen welche Kosten?

Die Kostenstellenrechnung schlüsselt auf, welche Stellen im Betrieb welche Kosten verursachen (z.B. die Fertigung, die Verwaltung usw.). Sie wird hauptsächlich dafür benutzt, die Kosten, die keinem Kostenträger direkt und ausschließlich zugeordnet werden können, zu verteilen (Gemeinkosten, Zinsen usw.). Dabei werden diese Kosten den Betriebsbereichen (Produktion, Verwaltung usw.) zugeordnet, in denen sie angefallen sind, und zwar in dem Maße, in dem Bereiche an der Entstehung dieser Kosten beteiligt sind.

Kostenartenrechnung

Welche Kosten habe ich überhaupt?

Mit ihrer Hilfe lässt sich (grob) ermitteln, welche Kosten in einem Betrieb entstehen (z.B. Personal, Miete, Material, Zinsen usw.).

Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Broschüren und Infoletter:

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

CD-ROM:

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen (Controlling Planer)

Internet:

- ▶ BMWi-Gründerportal
www.existenzgruender.de

Bestellmöglichkeiten

Bestelltel.: 03018 615 4171

bmwi@gvp-bonn.de

Download u. Bestellfunktion:

www.existenzgruender.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

Rahmenlayout:

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Produktion:

PRpetuum GmbH, München

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Hubert Kersting, Handwerkskammer Düsseldorf
Dr. Renate Schwolow, Dr. Schwolow & Partner, Unternehmensberater, Altenbach

Druck:

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

Auflage: 30.000