

> NEWS+ NUTZEN

Wirtschaft I next – Initiative Unternehmensnachfolge

In der gemeinsamen Initiative „next“ helfen das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (bmwi) und die KfW Unternehmen bei der Nachfolgeplanung. Die Initiative soll die „Kultur der Selbständigkeit“ in Deutschland stärken. Dazu stellt sie u.a. eine Unternehmensbörse zur Verfügung, in der Unternehmen nach einem geeigneten Nachfolger oder Gründer nach einem geeigneten Unternehmen zur Übernahme suchen können. Existenzgründer, die eine Beratung zur Finanzierung brauchen, werden auf dem Portal ebenfalls fündig: Dort ist die Beraterdatenbank der KfW verlinkt.

■ Mehr Informationen finden Sie unter <http://www.next.org>

Wirtschaft II Fristverlängerung für Selbstbehalt-senkungen

Die Bundesregierung stärkt weiter Exporte und Auslandsinvestitionen mittelständischer Unternehmen: Das bmwi hat sich dazu entschieden, die Möglichkeit der Senkung des Selbstbehalts bei der Hermesdeckung von Lieferantenkrediten bis Ende 2013 zu verlängern. Damit käme das Bundesministerium einem dringenden Wunsch gerade des Mittelstands nach, da dies den Forderungsverkauf erleichtert und die Möglichkeiten der Refinanzierung verbessert, so Staatssekretär Burgbacher in einer Pressemeldung des bmwi von Juni 2010.

■ Quelle: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Presse/pressemitteilungen,did=347326.html>

> EDITORIAL



Liebe Leserinnen und Leser,

der Sommer ist da! Für viele von Ihnen steht damit der Urlaub vor der Tür. Passend zu den Temperaturen und der Vorfreude auf eine schöne Ferienzeit steigt auch das ifo-Konjunkturbarometer weiter. Für ein ebenso sonniges Betriebsklima sorgt ein menschenfreundlicher Führungsstil, der die Mitarbeiter zur Selbständigkeit anleitet. Führung ohne zu manipulieren und zu instrumentalisieren, denn: Wer will schon manipuliert werden? Wie solche Führung aussieht und welche Vorteile sie dem Unternehmen bringt, beschreiben der auch als Autor („Einkommen für alle“, „Führung für Mündige“) bekannte dm-drogerie-markt-Gründer Professor Götz W. Werner und Peter Dellbrügger (Seite 1/2).

Bei der jepsen stahl GmbH sorgt unsere Business-Plan-Software *BPS-ONE* für gute Laune, denn der Stahlhändler spart nun viel Zeit beim Controlling. In unserer Kundenstory auf Seite 3 erfahren Sie, wie jepsen stahl sein Planziel erreicht hat und seine betriebswirtschaftliche Planung mit *BPS-ONE* umsetzt. Sommer, Sonne und Urlaubs-laune machen leider auch leichtsinnig: Schnell ist z. B. das Smartphone mit den Firmen-E-Mails im Restaurant liegen geblieben. Firmenspionage wird gerade in vielen mittelständischen Unternehmen immer noch unterschätzt – dabei betrifft es sie am meisten! Tipps, wie Sie Ihr Unternehmen und Ihren Know-how-Vorsprung gegen Industriespione aus dem In- und Ausland schützen, finden Sie auf Seite 4. Wer übernimmt für Sie die Prüfung Ihrer Datenbank, während Sie in Urlaub sind? Wir machen das gerne – und helfen Ihnen, Ihren Nutzen aus *BPS-ONE* abzusichern. Mehr zu diesem Angebot auf Seite 4 und in dem Ab-rufformular, das wir dieser Ausgabe beigelegt haben.

Wir wünschen Ihnen eine unbeschwer-te, schöne Urlaubszeit und denen, die in den Unternehmen die Stellung halten, einen schönen Arbeits-Sommer!

Ihr Bernd S. Kirschner

> GAST+ AUTOR

Führen ohne zu manipulieren

Götz W. Werner, Peter Dellbrügger

„Führung ist die Kunst, die Mitarbeiter so schnell über den Tisch zu ziehen, dass sie die Reibungshitze als Nestwärme empfinden!“ – Was einen, hier in Form eines Bonmots ironisch formuliert, zum Schmunzeln bringen kann, ist in vielen Unternehmen bittere Realität. Die kränkenden Folgen dieser enttäuschenden Einstellung, wie z. B. innere Kündigung oder Dienst nach Vorschrift,

sind hinlänglich bekannt. Aber kann es denn überhaupt Führung geben, die ohne Kränkungen, ohne Manipulation und Instrumentalisierung auskommt? Wer glaubt, sich manipulativer Techniken der Instrumentalisierung bedienen zu müssen, um erfolgreich führen zu können, der drückt sich im Grunde vor den Fragen, um die es eigentlich geht, wenn wir von Führung sprechen.



Prof. Götz W. Werner ist Gründer, Gesellschafter und Aufsichtsratsmitglied der dm-drogerie markt GmbH, Karlsruhe.

Seit Oktober 2003 leitet Werner das Interfakultative Institut für Entrepreneurship am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Seit Februar 2006 ist er Präsident des EHI Retail Institute e.V.

Für seine betont antiautoritäre Unternehmensführung sowie die Schaffung zahlreicher Arbeits- und Ausbildungsplätze wurde Götz W. Werner mehrfach ausgezeichnet, u.a. von Bundespräsident Horst Köhler mit dem Verdienstorden 1. Klasse der Bundesrepublik Deutschland.



Peter Dellbrügger, Studium der Volkswirtschaftslehre, daneben auch der Philosophie, Geschichte sowie des Kulturmanagements, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Interfakultativen Institut für Entrepreneurship am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Er arbeitet an einer Dissertation zum Thema Führung und Selbstführung.

■ www.iep.uni-karlsruhe.de; www.unternimm-die-zukunft.de; www.dm-drogeriemarkt.de

Fortsetzung auf S. 2

Führen ohne zu manipulieren

Fortsetzung

Dass man mit bestimmten Dingen, wie etwa gefährlichen Maschinen, am besten sachgerecht umgeht, hat sich herumgesprochen. Dass wir mit Tieren artgerecht umgehen wollen, ist Konsens. Wie aber gehen wir menschengerecht miteinander um? Um dies zu beantworten, müssen wir die Frage stellen: Was ist der Mensch? Diese Frage als Frage nach uns selbst ist keineswegs abstrakt-theoretisch und nur für Theologen oder Philosophen von Interesse, sondern wir beantworten sie täglich durch die Art und Weise, wie wir mit unseren Mitmenschen und auch, wie wir mit uns selbst umgehen. Dabei kommt es ganz entscheidend darauf an, dass wir uns bei der Beantwortung der Frage bewusst werden, was für ein Menschenbild unser Tun in sich birgt! Vielleicht stoßen wir dabei auch auf eine Asymmetrie: Unser Bild von uns selbst ist meist ein positives und vorteilhaftes, während es uns gar nicht so leicht fällt, von den Kollegen und Mitmenschen gleichermaßen positiv zu denken. Begnügen wir uns bei der Frage des Menschenbilds mit der Ansicht, dass der Mensch ein vielfach determiniertes Reiz-Reaktionswesen ist – oder lassen wir uns vorbehaltlos darauf ein, unser eigenes Menschsein zu be- und zu ergreifen? Dies kann als Bedingung und zentrales Merkmal unserer Führungsfähigkeit gesehen werden.

Führung: das eigene Menschsein begreifen

Führen heißt dann auch, das eigene Menschsein begreifen zu lernen. Dies ist eine lebenslange Aufgabe und eine spannende, ergebnisoffene Forschungsfrage gerade für Führungskräfte. Und nichts anderes ist gemeint, wenn in der Hirnforschung davon gesprochen wird, dass wir nach der ersten Aufklärung über die Welt uns nun als Menschheit in einer Phase der zweiten Aufklärung befinden, in der es darum geht, uns selbst als Menschen kennenzulernen.

Wie können wir es daher allen in einem kollegialen Arbeitszusammenhang ermöglichen, dieser Frage nach dem eigenen Menschsein nachzugehen und die sich dabei einstellenden individuellen und ganz praktischen Erkenntnisse umzusetzen, also aus eigener Erkenntnis zu handeln?

Führung muss sich heute nach den Menschen richten – nicht umgekehrt

Führung soll nicht mehr Fremdwillendurchsetzung bzw. Intervention zur Beeinflussung von Verhalten in die gewünschte Richtung sein, sondern Führung kann dann zur Aufgabe werden, anderen zum Erfolg zu verhelfen. Wer gut führen kann, befähigt andere dazu, sich selbst zu führen.

So kann im Arbeitszusammenhang der Einzelne das initiative Element und die Gemeinschaft das tragende Element werden. Selbstführung zu ermöglichen, bedeutet auch, loszulassen, Verantwortung zu delegieren und bei den Mitarbeitern ein Handeln aus eigener Initiative und Erkenntnis zu fördern. Ein Blick in die Geschichte der Führungsauffassungen zeigt, dass mit der tayloristischen Arbeitsorganisation eine Trennung von Denken und Handeln einsetzte. Diese Trennung hatte Auswirkungen in viele Lebensbereiche hinein und ist bis heute nicht überwunden. Es gibt aus dieser Zeit das sprechende Bild der „Weißkittel“ (Ingenieure, Manager) und der „Blaukittel“ (Arbeiter): Die Einen denken sich aus, was die Anderen ausführen. Denken und Handeln waren, auch äußerlich sichtbar, getrennt. Das hat in arbeitsteiligen industriellen Produktionsprozessen in der „Old Economy“ ganz gut funktioniert, aber heute geht es immer weniger. Nicht nur die Anforderungen einer immer komplexer und dynamischer werdenden Arbeitswelt, sondern auch das veränderte Bewusstsein und Selbstverständnis des heutigen Menschen lassen eine solche Führung immer weniger zu. So muss sich Führung heute nach den Menschen richten und nicht umgekehrt. Nicht das Trimmen nach immer neuen Führungsmodellen oder -moden führt zum Erfolg. Die sogenannten Führungsmodelle sind Auslaufmodelle! An ihre Stelle tritt heute ein Führungsverständnis, das sich, gemessen am klassischen Führungsdenken, selbst aufhebt: Indem das in jedem schlummernde unternehmerische Potenzial durch das Zutrauen zur Bewältigung von Aufgaben angesprochen wird, entsteht eine Arbeitsatmosphäre, in der sich die Mitarbeiter entfalten, Selbstführung erlernen und ihre Fähigkeiten entwickeln können.

Führen erlaubt Einsicht in das Notwendige

Merkmale dieses neuen, auf Selbstführung basierenden Führungsverständnisses sind beispielsweise: Im Arbeitszusammenhang erforderliche Fähigkeiten werden auch dort gelernt, wo sie gebraucht werden. Oder: An die Stelle von durch Macht bestimmter Hierarchie kann eine Hierarchie der Fähigkeiten treten. Ferner: Führen bedeutet auch, ein Bewusstsein davon zu entwickeln, wann und wie ich selber geführt werde. Führen wird so zur Bewusstseinsführung im Sinne der freien Ermöglichung von Einsicht in das Notwendige.

Eine Sichtweise, die Selbstführung nur deshalb für legitim hält, weil Fremdführung zunehmend scheitert, greift zu kurz. Eine Fehlform von Selbstführung wie sie hier verstanden wird, wäre etwa die Auffassung, der früher im Fremdführungsverhältnis zwecks Verhaltensbeeinflussung ausgeübte Druck müsse nun mangels Durchsetzungsmöglichkeit internalisiert werden – um gewissermaßen den „Störfaktor Individuum“ noch raffinierter auszubeuten und die „Führungslücke“ zu schließen. Mit Selbstführung ist hier auch keine Selbstbeeinflussungsstrategie gemeint, die auf das Erlangen von wünschenswertem, von außen vorgegebenem Verhalten abzielt. Vielmehr lässt sich Selbstführung skizzieren als eine experimentelle und liebevolle Erkundungshaltung, die zu einem auf Selbst- und Welterkenntnis gegründeten Handeln führt. Mit dieser Haltung werden Anlässe zur Selbst- bzw. Fähigkeitsentwicklung aus individueller Erkenntnis und aus eigenem Antrieb heraus gesucht

Selbstführung als Erkundungshaltung für erkenntnisbasiertes Handeln

Ein Führungsverständnis, das mit Selbstführung rechnet, ist kein nettes „Add-on“ für konjunkturelle Schönwetterperioden oder erweitertes Marketing zur Imagepflege. Es ist existentiell-integrativer Bestandteil eines Unternehmens und entspringt der Erkenntnis, dass in jedem Menschen der Wille bzw. die Bereitschaft und Fähigkeit schlummern, eigenverantwortlich tätig zu sein, sich weiterzuentwickeln, aus eigener Erkenntnis heraus zu handeln und gemeinsam mit Anderen einen Beitrag für das Ganze zu leisten.

Solides Controlling bei der jepsen stahl GmbH

Mit BPS-ONE das Planziel erreicht

Es gibt Werkstoffe, die sich durch alle Bereiche des Lebens ziehen: Stahl ist einer davon. Von der Büroklammer über die kratz- und bruchfeste Rührschüssel in der Küche bis hin zum für die Fußball-WM 2010 neu erbauten Moses-Mabhida-Stadion in Durban, Südafrika – sie alle sind ohne Stahl undenkbar. Der Stahlhändler jepsen stahl GmbH erreichte über Jahre des Wachstums mit zahlreichen Handelsverbindungen nach Osteuropa den Punkt, an dem die im Unternehmen eingesetzte IT mit der Entwicklung des Betriebs Schritt halten musste. So löste BPS-ONE die bisherige Kombination eines Finanzbuchhaltungssystems mit klassischer Tabellenkalkulation in Excel ab.

Im Zuge des Unternehmenswachstums war die bisherige Vorgehensweise bei der Erstellung der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) einfach nicht mehr effizient genug. Das damalige Finanzbuchhaltungsprogramm stieß an seine Grenzen, zumal die Generierung von Plan- und Ist-Zahlen sowie eine kurzfristige Liquiditätsvorschau über Excel erfolgte. Um bei veränderten Marktpreisen Simulationen in Zukunft schneller und einfacher durchführen zu können und so die Auswirkungen auf Ergebnis, Liquidität und Bilanzstruktur zeitnah zu ermitteln, entschied sich die jepsen stahl GmbH für die Anschaffung einer neuen betriebswirtschaftlichen Planungssoftware. Zudem sollte die neue Lösung das Vertragsmanagement



Jürgen Pfeil,
Kaufmännischer
Leiter
jepsen stahl GmbH

und Vertriebscontrolling unterstützen. Bereits zu Beginn des Auswahlverfahrens hatte Jürgen Pfeil, Kaufmännischer Leiter der jepsen stahl GmbH, BPS-ONE der Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH im Blick: „Ich kannte diese Planungssoftware

bereits aus meiner früheren Tätigkeit als Kaufmännischer Leiter eines Produktionsunternehmens. Dennoch wollte ich trotz der positiven Erfahrungen mit der Lösung vor der Entscheidung auch noch Konkurrenzprodukte vergleichen. So wurden zwei weitere Anbieter zur Präsentation eingeladen. Auch im direkten Vergleich mit den anderen Anbietern überzeugte BPS-ONE.“

Transparentere Zahlen, mehr Funktionalität und dadurch hohe Zeitersparnis

Heute profitiert jepsen stahl von einer deutlichen Zeitersparnis sowohl bei der Erstellung des Reportings durch Einlesen der Ist-Daten in die neue Lösung als auch bei der Erstellung des Cashflows bzw. der Liquiditätsrechnung. Veränderte Marktbedingungen wie Preise, Bestandswerte oder Auftragseingänge werden nun sehr schnell abgebildet. „Bewährt hat sich hier besonders die Möglichkeit, über das Simulationsmodul die Auswirkungen solcher Veränderungen auf Ergebnis, Liquidität, Cashflow und die Eigenkapitalquote darzustellen und somit taktische und strategische Entscheidungen mit Hilfe der neuen Lösung in Zahlen umzusetzen“, berichtet Jürgen Pfeil.

Mit effizienterem Controlling das Planziel erreicht

Auch von der schnellen Implementierung der Lösung zeigt sich der Kaufmännische Leiter begeistert: „Die mir aus der Vergangenheit bekannte, sehr gute und zeitnahe Vorbereitung der Mitarbeiter von Denzhorn hat sich wieder bestätigt. Diese haben die Stammdaten und Strukturen eingerichtet, so dass die Eingabe der Plandaten und die Übernahme der Ist-Daten aus unserer Finanzbuchhaltung reibungslos vonstatten ging.“ Eingesetzt wird die neue Planungssoftware sowohl am Hauptsitz in Nittendorf als auch bei der Tochtergesellschaft SLC Stahl Logistik Center GmbH in Wien. An beiden Standorten zeigen sich die Mitarbeiter im Controlling mit den Möglichkeiten der bedienerfreundlichen Lösung sehr zufrieden. Auch der kompetente und freundliche Support überzeugt durch zeitnahe und zuverlässige Reaktionen und Lösungsfindungen, so dass sich aus Sicht von Jürgen Pfeil eine rundum positive Bilanz ziehen lässt: „Das Controlling ist mit BPS-ONE heute wesentlich effizienter geworden – vom Generieren der Kennzahlen und monatlichen Soll-Ist-Abgleiche bis zur Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz. Ein besonderes Highlight der Lösung ist die Möglichkeit, verschiedenste Szenarien simulieren zu können. Wichtig ist für uns auch, dass die Lösung auf Akzeptanz bei den Banken stößt. So stellt die integrierte Ergebnis-, Bilanz- und Liquiditätsplanung einen wesentlichen Bestandteil eines posi-

tiven Ratings dar – alles in allem haben wir also mit der Systemumstellung unser Planziel erreicht.“

FIRMA+PORTRAIT




Firmengebäude jepsen Stahl

Die Firma jepsen stahl GmbH wurde 1983 gegründet und startete mit fünf Mitarbeitern den Import von Walzwerkserzeugnissen aus Polen und der ehemaligen Tschechoslowakei. Nach der politischen Wende im Ostblock gründete das Unternehmen Büros in Katowice (Polen) und Prag (Tschechische Republik), um die Kontakte bei den Stahlproduzenten der jeweiligen Länder zu intensivieren.

Gleichzeitig wurden die Verkaufsaktivitäten in der BRD ausgeweitet und eine Niederlassung in Berlin eingerichtet. In dieser Zeit dehnte der Stahlhändler das Importgeschäft auf weitere Länder des ehemaligen Ostblocks aus: Polen, Tschechien, der Slowakei, Ungarn, Rumänien, der Ukraine, Russland und Moldawien, wobei hier ein ständiger Ausbau angestrebt wird.

Die Veränderung der Handelsgegebenheiten führte zur Einrichtung verschiedener Lager, über die sämtliche angebotenen Produkte vertrieben werden. Der Firmensitz der jepsen stahl GmbH wurde im Jahr 1994 von Regensburg nach [Nittendorf](#) verlegt. Hier finden der Einkauf des Materials, die gesamte Auftragsabwicklung, sowie teilweise der Verkauf statt. Zusätzlich stehen Büros in [München](#) und [Nürnberg](#) sowie ein neues Repräsentationsbüro im Zentrum der tschechischen Stahlindustrie im Raum Ostrava zur Verfügung. Als Partner des Stahlhandels beliefert die jepsen stahl GmbH einen Großteil des konzerngebundenen sowie auch des privaten Handels in Deutschland und des benachbarten Auslands.

 www.jepsen-stahl.de
www.slc-wien.at

Industriespionage: So schützen Sie Ihren Wissensvorsprung Mittelstand am häufigsten betroffen

Nach der Veröffentlichung des Verfassungsschutzberichtes am 21. Juni diesen Jahres ging es durch die Medien: Deutsche Unternehmen unterschätzen noch immer die Gefahr durch Industriespionage. Am häufigsten sind kleine und mittelständische Firmen von Ausspähung und Geheimnisverrat betroffen – und verlieren so ihren Technologievorsprung gegenüber der Konkurrenz.

Technische Innovationen und Know-how bei Produktabläufen stehen im Fokus von Wirtschaftsspionage und Konkurrenzausspähung. Und doch wird das Risiko von Industriespionage weithin unterschätzt, werden keine oder nur unzureichende Schutzmaßnahmen eingeleitet. Wirtschaftsspionage ist nicht mehr nur ein Betätigungsfeld der Geheimdienste, sondern im Falle der Konkurrenzausspähung auch zunehmend ein gebräuchliches Mittel, den Wettbewerber zu schädigen, sein Know-how abzuziehen und eigene Entwicklungskosten zu sparen. Dabei sind die Computersysteme durch Spionageprogramme und Hackerangriffe besonders gefährdet.

Mitarbeiter sensibilisieren

Unerwünschte Informationsabflüsse und Geheimnisverrat sind oft aber auch der Rache von Mitarbeitern oder einfach ihrer Unachtsamkeit oder Arglosigkeit zuzurechnen: vertrauliche Unterlagen auf ICE-Tischen, offene Laptops und unüberhörbare Handy-Telefonate. Ebenfalls sehr einfach machen es naive Mitarbeiter den Wirtschaftsspionen: Bei dem höchst gebräuchlichen „Social Engineering“ wird erst Vertrauen aufgebaut und danach wird geschickt ausgefragt. Das Abhören von

Besprechungen ist eine weitere sehr häufige Form der Spionage.

Tipps gegen Wirtschaftsspionage:

- Setzen Sie den Passwortschutz konsequent durch: Zwar ist Datensicherheit in vielen Firmen ein beachtetes Thema, Firewalls werden installiert – doch haben immer noch viele keinen Passwortschutz auf allen IT-Peripheriegeräten.
- Verstärken Sie den Abhörschutz, der in vielen Firmen völlig vernachlässigt wird.
- Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf die Methoden des Social Engineering vor, damit sie sich nicht auf Messen oder zu ähnlichen Gelegenheiten aushorchen lassen



Schützen Sie vertrauliche Daten auch auf peripheren Geräten wie Brennern, externen Festplatten und USB-Sticks.

- Gehen Sie gegen Geheimnisverrat mit dem Einschluss von Geheimhaltungsverpflichtungen in den Arbeitsverträgen vor und lassen Sie Mitarbeiter auf sensiblen Positionen durch Background-Checks überprüfen. Gerade im Bereich Personal bestehen viele präventive Möglichkeiten.

Weitere Tipps und den gesamten Fachartikel finden Sie zum kostenfreien Download unter

www.bps-one.de

Generieren Sie noch mehr Nutzen aus BPS-ONE – Profitieren Sie von unserer neuen Leistung Datenbank-Check:

Sichern Sie Ihren Nutzen aus BPS-ONE ab und lassen Sie Ihre Datenbank während Ihres Urlaubs auf Plausibilität überprüfen. Nach Ihrer Rückkehr haben Sie ein Prüfungsprotokoll auf dem Tisch und können die eventuellen Änderungen selbst durchführen oder von Ihrem zuständigen Berater durchführen lassen.

Die Leistungen im Einzelnen:

- Reorganisation der Datenbank
- Überprüfung der Kontenzuordnung
- Überprüfung der Systemeinstellungen Ergebnis, Cash-flow, Bilanz und Liquidität
- Überprüfung der Systemfortschreibungen Ergebnis, Cash-flow, Bilanz und Liquidität
- Überprüfung der Soll-Haben-Gleichheit Ihrer Istdaten
- Bilanzsummencheck

Sie erhalten ein Kurzprotokoll über die geprüften Sachverhalte inklusive einer Darstellung der optimierbaren Einstellungen.

Für diese Dienstleistung berechnen wir Ihnen lediglich € 120,00 je Mandant und Jahr.

Gönnen Sie auch Ihrer Datenbank Erholung: Ordern Sie den Urlaubs-Check Ihrer Strukturen mit dem anhängenden Abrufenformular!

> IMPRESSUM

Redaktion (V.i.S.d.P.):
Bernd S. Kirschner

Herausgeber: Denzhorn
Geschäftsführungs-Systeme GmbH
Einsteinstraße 59
D-89077 Ulm-Söflingen

Telefon: +49 (0) 731 / 946 76-0
Telefax: +49 (0) 731 / 946 76-29

info@bps-one.de
www.bps-one.de

Redaktion, Design, Konzeption, Produktion:
text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

SOLL+HABEN erscheint 4x jährlich als Kundeninformationsdienst der Denzhorn GmbH. Alle Informationen sind nach bestem Wissen und Gewissen recherchiert und vermittelt. Eine Haftung oder Gewährleistung wird seitens der Redaktion nicht übernommen. Das gilt insbesondere für die Informationen Dritter und Verweise auf Internet-Sites: Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright: SOLL+HABEN und alle darin enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie Teile (Texte, Abbildungen, Ideen) von SOLL+HABEN veröffentlichten, zitieren oder vervielfältigen möchten.

Bei rechtskonformer Verwendung und vollständiger Zitierung der Quelle SOLL+HABEN stehen wir dem unter der Anforderung der Einholung unseres schriftlichen Einverständnisses offen gegenüber.

Fotonachweis: S. 1: © by Prof. Götz W. Werner, Peter Dellbrügger; S. 3: © by jepsen stahl GmbH, alle übrigen: Denzhorn GmbH und Bilddatenbanken.

Zitierte/verwendete Bezeichnungen, Logos und Markennamen unterliegen im Allgemeinen einem warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichen Schutz der jeweiligen Besitzer und werden hier nur journalistisch zitiert.

Pressebetreuung: redaktion@text-ur.de