

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Marketing ist die Sache der Kreativen eines Unternehmens, der Einkauf ist für die handfeste Beschaffung von Gütern zuständig. Das ist die landläufige Meinung vieler. Doch gerade bei allseits knappen Budgets sind die Synergien zwischen den Profis zu suchen, um die Kunden weiterhin angemessen zu umwerben. Der Einkauf hat Know-how, von dem das Marketing profitieren kann und umgekehrt: „Hochwertige Marketingdienstleistungen preiswert einkaufen“ bringt es auf den Punkt.

„Prinzipiell mag ich Ausschreibungen“, erklärte uns vor kurzem ein erfolgreicher Ingenieur. Es ist ein Prozess, den ich in der Hand habe. Ich bestimme, welche Leistung ich vom Lieferanten erwarte und setze die Bewertungskriterien. Der Ausschreibungsprozess läuft nach festen Regeln ab. Spannend wird es, wenn die Angebote eintrudeln und die Umschläge geöffnet werden. Wer hat was geboten? Klingt gut, dachten wir, und fassen zusammen: 12 Tipps für die erfolgreiche Ausschreibung.

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu unserem Newsletter freuen wir uns sehr.



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats:
Hochwertige Marketing-
dienstleistungen preiswert
einkaufen 2

Praxis-Tipp:
12 Tipps für eine erfolgreiche
Ausschreibung 6

Impressum 11

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8
50670 Köln
Telefon: +49 (0)221/554 05- 399

Artikel des Monats: Hochwertige Marketingdienstleistungen preiswert einkaufen

In wirtschaftlich mauen Zeiten müssen Unternehmen oft folgenden Spagat vollführen: die Ausgaben drosseln und zugleich die (potenziellen) Kunden intensiver umwerben. Hierfür ist der Einkauf von Marketingdienstleistungen wie zum Beispiel Werbespots, Broschüren und Events unabdingbar. Dabei bleibt die Einkaufsabteilung häufig „außen vor“, obwohl mit ihrer Unterstützung oft große Kosteneinsparungen ohne Qualitätsverlust erzielt werden können.

Wie können wir mehr Kunden für unsere Produkte begeistern? Wie bringen wir sie dazu, dass sie sagen „Ja, das will ich haben“? Das fragen sich Unternehmen verstärkt, wenn ihre Umsätze wegbrechen. Eine häufige Antwort: Sie umwer-

ben intensiver ihre (potenziellen) Kunden. Dies kommt in Zeiten knapper Kassen und gekürzter Marketingbudgets einer Quadatur des Kreises gleich. Einen Ausweg aus dieser Zwickmühle stellt die Optimierung des Einkaufs von Marketingdienstleistungen dar: Mit weniger Geld kann dann trotzdem mehr aus dem Budget herausgeholt werden.

Betrachtet man die Einkaufsprozesse von Unternehmen, dann fällt auf: Die Einkaufsabteilungen übernehmen meist die Beschaffung von solchen Dienstleistungen wie das Warten der Maschinen. Für das Beschaffen der Marketingdienstleistungen hingegen ist zumeist der Marketingbereich zuständig. Dies gilt insbeson-

dere für die Leistungen, die wie Werbespots, Broschüren und Events einen großen Kreativanteil enthalten. Hierbei bleibt der Einkauf oft „außen vor“.

Einkäufer sind heute Einkaufsmanager

Eine Ursache hierfür ist: Viele Marketingexperten haben noch latent das Bild des klassischen Einkäufers im Hinterkopf, der primär auf den Preis achtet – unabhängig davon, welche Bedeutung die eingekauften Produkte und Leistungen für das Unternehmen haben. Gemäss der Maxime: „Hauptsache, ich habe mal wieder fünf Cent gespart.“

Hochwertige Marketingdienstleistungen preiswert einkaufen

Manch Marketingexperte hat noch nicht ausreichend verinnerlicht, dass sich das Profil der Einkäufer in dem vergangenen Jahrzehnt radikal gewandelt hat. Sie haben sich zu Einkaufsmagern entwickelt,

- deren Ziel es ist, nicht „billig“, sondern „preiswert“ einzukaufen, also für das Unternehmen die beste Kosten-Nutzen-Relation zu erzielen, und
- die bei ihren Einkaufsentscheidungen neben Qualitätsaspekten auch strategische Komponenten berücksichtigen (wie zum Beispiel zu große Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten).

Wie professionell sie diese Aufgabe erfüllen können, hängt auch davon ab, wie eng sie mit den jeweiligen Fachabteilungen (wie dem Mar-

keting) kooperieren und wie viele Informationen sie von diesen über die Anforderungen, die die benötigten Produkte oder Leistungen erfüllen müssen erhalten. Und genau diesen Austausch versuchen die Verkäufer der Agenturen/Lieferanten (schließlich sind auch sie Profis) vielleicht zu unterbinden – zum Beispiel, indem sie Schreckensgemälde an die Wand malen, was geschieht, wenn der Einkauf in die Einkaufsentscheidung involviert ist. „Lasst' bloß den Einkauf aus dem Spiel, denn dann“ Warum? Die Verkäufer der Agenturen/Lieferanten wissen: Wenn die Einkaufsexperten unsere Kostenvorschläge prüfen, dann müssen wir zumindest bei einigen Leistungselementen auf Nachfragen gefasst sein. Und dann kommen wir mit vielen unserer Verkäufertricks, die zum Beispiel darauf abzielen, eine Kostentransparenz zu vermeiden,

nicht mehr weit. Verständlich, dass die Verkäufer die Einkäufer des Kunden bei Vertragsverhandlungen lieber nicht am Tisch sitzen haben möchten.

Die Erfahrung der Einkaufsabteilung nutzen

Gerade in Zeiten knapper Kassen sollten die Marketingabteilungen aber nochmals prüfen, inwieweit es nicht sinnvoll sein könnte, noch enger mit den Einkaufsabteilungen zu kooperieren – und sei es nur, um in den Vertragsverhandlungen das klassische „good guy, bad guy“-Spiel spielen zu können. „Wir würden ja gerne, aber unser Einkauf ...“ Erwägen sollten sie zudem, ob es bei einem stärkeren Schulterschluss mit den Experten in ihrer Organisation, die über jahre- oder gar jahrzehntelange Erfahrung im kosten-

Hochwertige Marketingdienstleistungen preiswert einkaufen

günstigen Einkaufen verfügen, nicht möglich wäre, eine bessere Input-Output-Relation zu erzielen.

Für eine solche crossfunktionale Zusammenarbeit müssen in den vielen Unternehmen erst noch die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Denn in ihrem Marketing kann häufig niemand die essentiellen „fünf W's“ des Einkaufs ausreichend beantworten: „Wer kauft was von wem zu welchem Preis in welcher Menge ein?“ Ohne dieses Wissen kann aber weder Transparenz über das Einkaufsvolumen erreicht werden, noch können solide Ansatzpunkte für Optimierungsmaßnahmen identifiziert werden.

In der Regel liefert erst ein Blick in die Ausgabenerfassung der Kreditorensysteme und die

Kostenvoranschläge die benötigten Informationen. In der Praxis hat es sich bewährt, die Ausgaben mit Hilfe eines sogenannten Beschaffungsgruppenbaums strukturiert abzubilden. Er erlaubt ein systematisches Erfassen und Kategorisieren der externen Marketingdienstleistungen.

Leistungs- und Kostentransparenz schaffen

Generell lassen sich folgende zwei Sichten auf das Einkaufsvolumen des Marketings unterscheiden:

- die produktorientierte Perspektive, die das Einkaufsvolumen in Produktkategorien einteilt, und
- die lieferantenorientierte Perspektive, die das Einkaufsvolumen von Lieferantengruppen

wie Marktforschungsinstituten, Agenturen, Druckvorstufe (auch Prepress genannt), Druckereien, Werbemittelhersteller und deren Unterkategorien zuordnet.

Um einen umfassenden Überblick über die „fünf Ws“ zu gewinnen, sollten beide Sichtweisen herangezogen werden. Ein Werbeflyer kann zum Beispiel aus produktorientierter Sicht als Printmedium der Beschaffungsuntergruppe „Corporate Publishing“ zugeordnet werden. Er kann aber auch, wenn man die Einzelleistungen der an seiner Erstellung beteiligten Dienstleister betrachtet, beispielsweise den Beschaffungsgruppen „Kreativ-Agentur“, „Prepress“ und „Druckerei“ zugeordnet werden. Indem der Einkauf beide Sichtweisen kombiniert, erhalten Einkauf und Marketing nicht nur eine Übersicht darüber,

Hochwertige Marketingdienstleistungen preiswert einkaufen

wofür das Geld im Printbereich ausgegeben wird (produktorientierte Sicht), sondern auch bei welchen Lieferantentypen. Auf diese Weise wird die erforderliche Datenbasis für die später abzuleitenden Beschaffungsstrategien geschaffen. Sie ermöglicht es Einkauf und Marketing beispielsweise gemeinsam zu entscheiden, ob ein Druckstück aus einer Hand bei der Kreativ-Agentur oder besser getrennt nach den „Gewerken“ (Kreation, PrePress und Druck) eingekauft werden sollte.

Hat der Einkauf das Volumen der beschafften Marketingdienstleistungen erst einmal erfasst und strukturiert, können in der Regel auch erste grobe Schätzungen über das Einsparpotenzial präsentiert werden. Diese können mit Benchmarks untermauert werden.

Die Zusammenarbeit auf eine solide Basis stellen

Damit die Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Marketing im Alltag reibungslos funktioniert, ist es wichtig, vorab Regeln für diese zu formulieren. Eine firmeninterne Absprache kann zum Beispiel lauten: Der Löwenanteil der gemeinsam erzielten Einsparungen verbleibt beim Marketing. Dieses kann die eingesparten Gelder für zukunftsweisende Projekte, wie zum Beispiel den Ausbau der Webpräsenz, verwenden. Eine weitere Absprache kann lauten: Wir definieren zwar gemeinsam den crossfunktionalen Einkaufsprozess. Das Marketing bleibt aber weiterhin beispielsweise für die Definition der Spezifikationen und die endgültige Auswahl der Lieferanten zuständig. Es behält also die Zügel

in der Hand und trifft besagte Entscheidungen eigenverantwortlich.

Werden solche Regeln formuliert, dann funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Marketing in der Praxis meist schnell reibungslos. Auch weil sich bei der Analyse der eingekauften Marketingleistungen meist zeigt: Der Kreativ-Anteil ist geringer als die Marketeer denken: Zumeist beträgt er nur 20 bis 40 Prozent. Die restlichen Kosten entfallen auf nicht-kreative Gewerke, die leicht spezifizierbar und ausschreibbar sind. Dass dies geschieht, wollen die (etablierten) Lieferanten der Marketingabteilungen aus nachvollziehbaren Gründen meist nicht. ■ ■ ■

Praxis-Tipp: 12 Tipps für eine erfolgreiche Ausschreibung

Die Durchführung von Ausschreibungen gehört zum Alltag eines jeden Einkäufers und Unternehmens. Doch trotz der „Alltäglichkeit der Aufgabe“ kommen bei der Durchführung immer wieder Fehler vor. Sie mindern den Erfolg der Ausschreibung deutlich, sind aber leicht zu vermeiden. Der Erfolg einer Ausschreibung basiert zu aller erst auf der sorgfältigen Lieferantenrecherche. Ziel ist es, möglichst viele qualifizierte Wettbewerber und potentielle Ausschreibungsteilnehmer zu identifizieren. Danach wird der durchdachte Aufbau der Ausschreibungsunterlagen und des Ausschreibungsprozesses erfolgskritisch. Was nützt es, die besten Lieferanten identifiziert zu haben, wenn die Ausschreibungsunterlagen fehlerhaft sind oder die Lieferanten nicht zur Teilnahme

an der Ausschreibung motivieren?

Wir geben Ihnen Tipps an die Hand, die Sie bei der Planung des Ausschreibungsprozesses und der Erstellung Ihrer Ausschreibungsunterlagen berücksichtigen sollten, um bestmögliche Ergebnisse für Ihr Unternehmen zu erzielen. Manch ein Tipp führt zu einem gewissen Mehraufwand im Vorfeld oder während der Durchführung der Ausschreibung. Doch der Einsatz lohnt sich und wird sich im Erfolg Ihrer Ausschreibung deutlich niederschlagen.

Tipp 1: Holen Sie den Lieferanten ab

Da Sie nie sicher sein können, ob die Person, die Ihre Ausschreibungsunterlagen auf den Tisch bekommt, Ihr Unternehmen und Ihre Produkte kennt, sollten Sie Ihr Unternehmen in den

Ausschreibungsunterlagen vorstellen. Geben Sie den Lieferanten einen Überblick darüber wer Sie sind und was Sie tun. Denn nichts landet schneller im Papierkorb als ein Schreiben dessen Absender unbekannt ist. Teilen Sie außerdem klar und deutlich die Ziele Ihrer Ausschreibung mit. So sind die Interessenten in der Lage, sich ein Bild von einer möglichen Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen zu machen. Und Sie vermeiden erst am Verhandlungstisch festzustellen, dass die Zielsetzungen beider Seiten nicht kompatibel sind.

Tipp 2: Zeitplan erstellen

Erstellen Sie im Vorfeld der Ausschreibung einen vollständigen Zeitplan, der alle Termine vom Versand der Ausschreibungsunterlagen bis zur

12 Tipps für eine erfolgreiche Ausschreibung

Vertragsverhandlung enthält. Zeitpuffer erlauben es, eventuell auftretende Schwierigkeiten bzw. Verzögerungen abzufedern. Fügen Sie Ihren Terminplan den Ausschreibungsunterlagen bei, damit die Lieferanten von Anfang an den Ausschreibungsprozess überblicken und dafür sorgen können, dass auch ihr Ansprechpartner kontinuierlich zur Verfügung steht.

Tipp 3: Zeitpunkt der Ausschreibung

Der Zeitpunkt der Ausschreibung hat starken Einfluss auf den Erfolg der Ausschreibung. Das klingt trivial, wird aber manches Mal übersehen. Achten Sie bei der Planung der Ausschreibung auf die Wahl des richtigen Zeitpunkts und vermeiden Sie Ausschreibungen in den Ferienmonaten Juli, August oder Dezember. In den Sommermonaten ist Urlaubszeit und die Perso-

naldecke über einige Wochen dünner als sonst. Im Dezember ist der Arbeitsalltag der Unternehmen von Jahresabschluss und Weihnachtszeit geprägt. Hohe Teilnahmequoten sind für Ausschreibungen in diesen Zeiträumen nicht zu erwarten, so dass die Erfolgsaussichten für die Ausschreibung von vorneherein gering sind.

Tipp 4: Umgang mit Fragen der Lieferanten

Im Rahmen des Ausschreibungsprozesses sollten Sie den Lieferanten die Gelegenheit geben Rückfragen zur Ausschreibung zu stellen. Es hat sich bewährt, Rückfragen der Lieferanten ausschließlich per E-Mail zuzulassen. Eine entsprechende Anweisung ist den Lieferanten in den Ausschreibungsunterlagen zu geben. Um die Gleichbehandlung der Teilnehmer sicher zu stellen, sammeln Sie die eingehenden Fragen

und versenden anschließend einen vollständigen Fragenkatalog und Ihre Antworten gleichzeitig an alle Ausschreibungsteilnehmer. Damit bringen Sie die Wettbewerbsteilnehmer korrekt auf denselben Kenntnisstand.

Tipp 5: Neutrale E-Mail-Adresse

Entgegen allen Anweisungen bleibt es eine Versuchung für manche Lieferanten, durch Kontaktaufnahme mit dem ausschreibenden Unternehmen weitere Informationen zu gewinnen oder sich einen anderen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Stellen Sie von vorneherein nur eine Emailadresse in den Ausschreibungsunterlagen zur Verfügung, z. B. AusschreibungXY@IhrUnternehmen.de, und erwähnen Sie in den Unterlagen nicht namentlich den zuständigen Einkäufer oder Mitarbeiter des Fachbereichs.

12 Tipps für eine erfolgreiche Ausschreibung

Das wahrt ein gewisses Maß an Anonymität und unterstützt den geregelten Ablauf der Ausschreibung.

Tipp 6: Briefen Sie Ihren Fachbereich, den Einkauf und die Telefonzentrale

Da, wie im Tipp 5 bereits geschildert, Lieferanten oft nur schwer davon abzuhalten sind, telefonisch Kontakt mit dem für die Ausschreibung zuständigen Einkäufer oder Mitarbeiter des Fachbereichs aufzunehmen, bietet es sich an, im Vorfeld die Telefonzentrale über die Ausschreibung zu informieren und anzuweisen, Anrufe von Ausschreibungsteilnehmern gar nicht erst zu Ihnen durchzustellen.

Tipp 7: Spezifikationen

Die exakte und nicht herstellerbezogene Spezifikation der auszuschreibenden Artikel gehört zu den Kernelementen jeder Ausschreibung. Solche Spezifikationen erlauben es dem Lieferanten, ein qualifiziertes Angebot zu unterbreiten. Sind die Spezifikationen nicht eindeutig, so läuft man Gefahr bei der Auswertung der Angebote der Lieferanten ‚Äpfel mit Birnen‘ zu vergleichen. Aus diesem Grund ist höchste Sorgfalt beim Umgang mit Spezifikationen angesagt. Falls Sie selbst nicht in der Lage sind Artikel zu spezifizieren, sollte das ein Experte aus dem Fachbereich für Sie übernehmen. Falls in Ihrem Unternehmen das benötigte Fachwissen gar nicht vorhanden ist, sind externe Experten zu Rate ziehen – auch wenn dadurch zusätzliche Kosten anfallen. Die Mehrkosten werden mit

dem guten Ergebnis der Ausschreibung mehr als wett gemacht.

Tipp 8: Feedback an Lieferanten

Am Ende des Ausschreibungsprozesses senden viele Unternehmen den Ausschreibungsteilnehmern, die sich nicht durchsetzen konnten, ein Absageschreiben. Das beginnt in vielen Fällen mit der unpersönlichen Anrede „Sehr geehrte Damen und Herren“ und setzt mit Floskeln fort: „Wir müssen Ihnen leider mitteilen, dass wir Sie diesmal nicht berücksichtigen können“ und „Wir danken Ihnen für die Teilnahme an unserer Ausschreibung“. Eine solche Absage motiviert kaum, bei zukünftigen Ausschreibungen mit zu bieten. Beginnen Sie deshalb Ihr Absageschreiben mit einer persönlichen Anrede, und geben Sie dem Lieferanten ein kurzes Feedback, wa-

12 Tipps für eine erfolgreiche Ausschreibung

rum er diesmal den Zuschlag nicht erhalten hat. Der Lieferant fühlt sich damit als Wettbewerber ernst genommen, erhält Ansatzpunkte, wie er sich für zukünftige Ausschreibungen besser aufstellen kann und wird motiviert, an den folgenden Ausschreibungen wieder teilzunehmen.

Tipp 9: Bewertungskriterien

Bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen begehen Unternehmen den Fehler, in einem ersten Schritt Fragen für die Ausschreibungsunterlagen zu formulieren und in einem zweiten Schritt die Bewertungskriterien zu definieren. Zum Teil werden die Bewertungskriterien erst nach Erhalt der vom Lieferanten ausgefüllten Ausschreibungsunterlagen festgelegt, was die Vergabe der Bewertungskriterien verzerren kann. Erfolgreicher ist hier das Unternehmen,

das diszipliniert vorgeht: Legen Sie zuerst die Bewertungskriterien fest. Strukturieren Sie dann den Fragenkatalog für die systematische Sichtung der Ausschreibungsunterlagen. Auf diese Weise stehen Ihnen bei der Auswertung der Ausschreibungsunterlagen die nötigen Informationen zur Verfügung.

Tipp 10: Auswertungstool

Eine erstaunliche Anzahl von Ausschreibungen wird mit einer begrenzten Anzahl von Ausschreibungsteilnehmern durchgeführt. In den Unternehmen scheint nicht die Kapazität vorhanden zu sein, um eine Ausschreibung mit vielen Teilnehmern auszuwerten. Dass heutzutage Kapazitäten in Unternehmen begrenzt sind und Einkäufer Ausschreibungen zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft durchführen, ist nicht von der

Hand zu weisen. Diese Problematik sollte sich aber nicht negativ auf die Anzahl der zur Ausschreibung eingeladenen Teilnehmer und den Erfolg Ihrer Ausschreibung auswirken. Wie können Sie dem Problem beikommen? Die Lösung liegt in der gut durchdachten Konzeption der Ausschreibungsunterlagen. Erheben Sie in der Ausschreibung ausschließlich Informationen, die von Relevanz sind und erzeugen Sie keinen unnötigen Datenfriedhof. Nehmen Sie die Auswertung in Microsoft Excel vor, und steuern Sie sie über Makros. Das spart kostbare Zeit, auch bei umfangreichen Ausschreibungen mit vielen Teilnehmern.

Tipp 11: Vermeiden Sie Zweifel an der Echtheit der Ausschreibung

In einigen Ausschreibungen vermuten Liefere-

12 Tipps für eine erfolgreiche Ausschreibung

ranten Scheinausschreibungen, die einzig zum Ziel haben, bestehende Lieferanten unter Druck zu setzen um einen Preisnachlass zu erwirken. Wirken Sie solchen Mutmaßungen entgegen und vermeiden Sie Zweifel an der Echtheit der Ausschreibung. Teilen Sie den Ausschreibungsteilnehmern offensiv und explizit mit, dass es sich bei Ihrer Ausschreibung nicht um eine Scheinausschreibung handelt. Machen Sie deutlich, dass Sie ernsthaftes Interesse daran haben neue Lieferanten kennen zu lernen und zu einem Lieferantenwechsel gegebenenfalls bereit sind. Das fördert die Motivation der Lieferanten an der Ausschreibung teilzunehmen und erhöht die Chance auf eine gute Teilnahmequote.

Tipp 12: Submissionsverfahren

Dem sogenannten „letzten Call“ gilt eine andere Sorge einiger Lieferanten. Im letzten Call kurz vor Ausschreibungsende wird der bisherige Lieferant von einem Mitarbeiter des ausschreibenden Unternehmens über die Preise der Wettbewerber informiert um sie zu unterbieten. Die Sorge der Lieferanten führt dazu, dass sie zwar an der Ausschreibung teilnehmen, aber kein ernsthaftes (preisaggressives) Angebot abgeben. Ein Zuschlag scheint unerreichbar. Die Anwendung des Submissionsverfahrens schafft Abhilfe. Im Submissionsverfahren geben alle Ausschreibungsteilnehmer die Ausschreibungsunterlagen in einem geschlossenen Umschlag ab. Die verschlossenen Umschläge werden an einem vorher festgelegten Datum nach dem vier

Augen Prinzip geöffnet. Preisabsprachen haben bei diesen Verfahren keine Chance.

Fazit

Unsere zwölf Tipps helfen Ihnen das Thema Ausschreibung strategisch anzugehen. Sie werden den Erfolg Ihrer Ausschreibung damit deutlich steigern. Freuen Sie sich auf die nächste Gelegenheit, in der Sie Ihre neue Strategie testen können. ■■■

Über uns

Die Nold Consulting GmbH ist eine auf Einkaufsoptimierung fokussierte Unternehmensberatung, die von einem Team ehemaliger Seniorberater von A.T. Kearney gegründet wurde.

Als unabhängiges, auf Einkaufsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen stehen wir für Einkaufskompetenz von der Analyse bis zur konsequenten Umsetzung. Wir verbessern das Einkaufsmanagement unserer Klienten durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training/ Coaching oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

Über NC News

NC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Nold Consulting GmbH und wird an fast 5.000 Abonnenten verschickt. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir allen am Thema Einkauf Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten bieten. Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Nold Consulting Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: info@nold-consulting.de
- Tel. +49 (0) 221-554 05-399

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu NC News freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an info@nold-consulting.de. Vielen Dank!

Impressum Herausgeber:

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8, 50670 Köln
Telefon: +49 (0)221 / 554 05-399
V.i.S.d.P.: Dirk Nold
Gestaltung: Die Fischer Werbeagentur
Erscheinungsweise: 4 x pro Jahr
Copyright © 2010
Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.