



## **Kooperation im Mittelstand**

Eine Antwort auf die Globalisierung



Dieses Projekt wird durch den Europäischen Sozialfonds kofinanziert.



Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen



Kontakt  
GRUNDIG AKADEMIE  
Kooperation im Mittelstand  
Klingenhofstraße 58  
90411 Nürnberg

Tel.: 0911-95117-238  
Fax: 0911-95117-519  
E-mail: [info@kooperation-im-mittelstand.de](mailto:info@kooperation-im-mittelstand.de)

## Kooperation im Mittelstand | Ein Weg, auf Veränderungen zu reagieren

Die Veränderungen in den Wirtschaftsprozessen sind auch am Mittelstand nicht vorbei gegangen: Der Wettbewerb ist härter geworden, der Markt hat sich verändert. Expertenleistung alleine ist heute nicht mehr gefragt. Abnehmer verlangen nach kompletten Baugruppen, "alles aus einer Hand" und umfassenden Wertschöpfungsketten, die sich selbst organisieren. Höhere Flexibilität und Geschwindigkeit sowie komplexe Innovationskompetenz werden als selbstverständlich vorausgesetzt. Forderungen, die ein Mittelstandsbetrieb alleine heute nicht mehr erfüllen kann. Die Kosten und Risiken wären zu hoch.

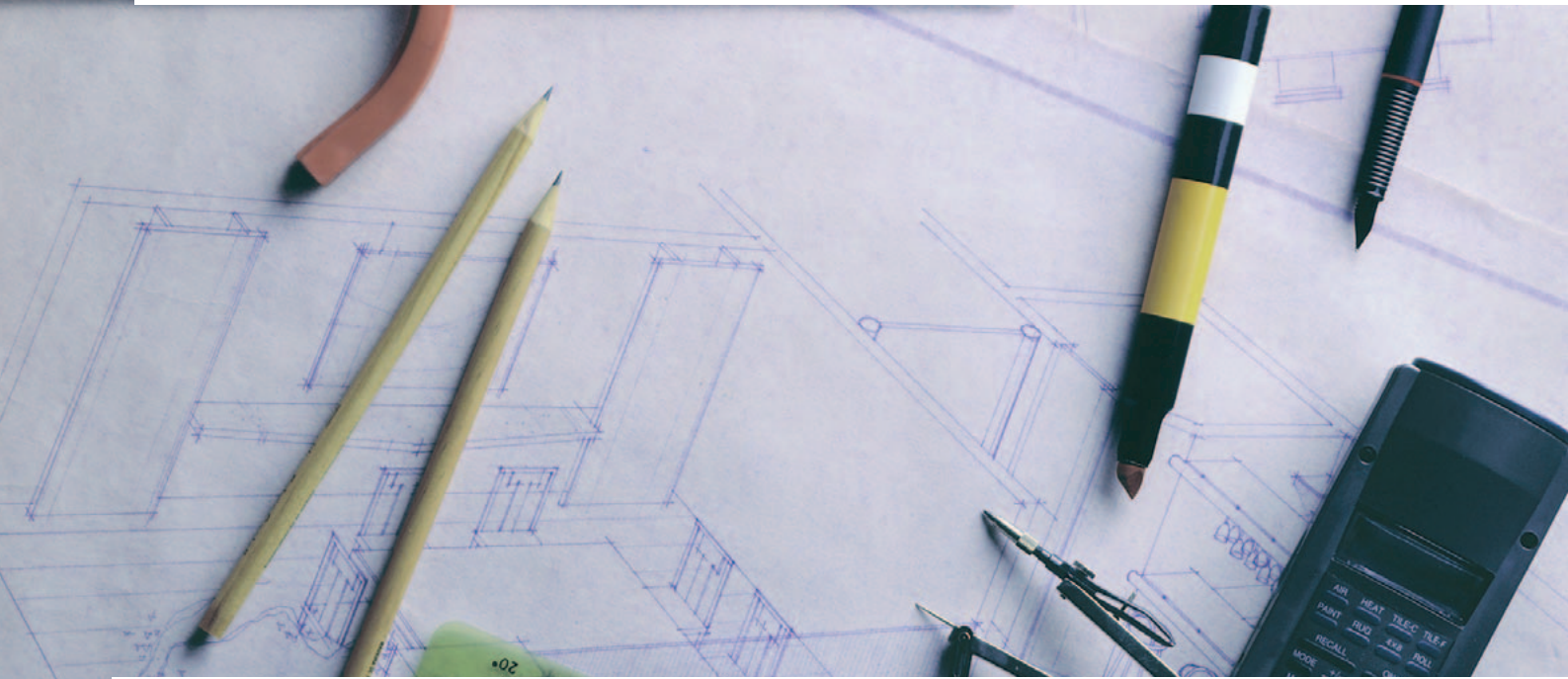
Hier bieten Kooperationen insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen eine Möglichkeit, sich an Marktbedingungen anzupassen, die sich im Zug der Globalisierung von Wirtschaftsprozessen immer schneller verändern. Kooperationen können helfen, rationeller zu arbeiten und begrenzte Leistungspaletten zu ergänzen. Sie bündeln die Spezialisierungen der Partner und eröffnen damit allen Beteiligten zusätzliche Marktchancen. Mehr noch: Da jeder Partner vom Know-how der Anderen lernt und profitiert, werden Kooperation für Unternehmen zum Medium des Wissenstransfers. Kooperationen sind also ein gutes Mittel, unternehmerische Chancen in einer schwierigen Zeit zu verbessern und gleichzeitig die Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen, also für das einzelne Unternehmen zu reduzieren. Sie sind eine Antwort der "Kleinen" auf den Trend zu immer größeren Unternehmen, die zunehmend die Spielregeln bestimmen.

Die meisten mittelständischen Unternehmer glauben zwar, dass Kooperationen in der Tat die Wettbewerbsfähigkeit ihres Betriebes stärken würde. Trotzdem sind Kooperationen immer noch nicht besonders zahlreich. In der Praxis arbeiten noch viel zu wenig Mittelständler in Verbänden zusammen.

An erster Stelle steht die Angst, die Unabhängigkeit des eigenen Unternehmens aufzugeben. Ein weiterer Grund für die Zurückhaltung ist die Unsicherheit, wie sich Kooperationen in die Praxis umsetzen lassen, welche Risiken damit verbunden sind und wie Kooperationen auch in schwierigen Zeiten aufrecht erhalten werden können.

Kooperationen verlangen zunächst Veränderungsbereitschaft. Wer die Vorteile von Kooperationen erkennen und für sein Unternehmen nutzen will, darf nicht bedingungslos auf überholten Einzelkämpfer-Devisen beharren: "Das haben wir schon immer so gemacht...". Der Nutzen macht Kooperationen interessant: Der Pro-Kopf-Umsatz innerhalb von Verbänden liegt im Schnitt um ca. 14,5 % höher als in einem isoliert arbeitenden Mittelstandsbetrieb. Das durchschnittliche Umsatzwachstum im Verbund liegt etwa 3 % höher gegenüber nicht kooperierenden Betrieben. Kosten werden geteilt, Risiken minimiert.

Unser Angebot will Ihnen das notwendige Wissen für die Zusammenarbeit in Kooperationen vermitteln und den Raum bieten, zusammen mit anderen Kooperationswilligen, Verhaltensweisen und Methoden zu trainieren, die für eine Zusammenarbeit erfolgversprechend sind.



## Ziel und Nutzen von Kooperationen

Das Hauptziel einer Kooperation liegt darin, dass sich Kompetenzen und wirtschaftliche Beziehungen von Unternehmen komplementär, also verstärkend ergänzen, um für alle Beteiligten eine bessere Position im Wettbewerb zu erreichen.

Es gibt die unterschiedlichsten Arten von Kooperation. Das kann beim Informationsaustausch zwischen zwei Unternehmen anfangen und hinführen bis zur Gründung eines gemeinsamen Unternehmens. Das Grundprinzip und der Nutzen von Kooperationen beruht immer darauf, dass die gemeinsame Leistungsfähigkeit größer ist als die Summe aller Einzelleistungen (Synergieeffekt).

Typisch für Kooperationen sind dabei folgende Merkmale:

- Kooperationen sind
- freiwillig vereinbarte,
  - eindeutig festgelegte,
  - auf längere Dauer geplante
  - Gemeinschaftsmaßnahmen von mehreren Unternehmen
  - außerhalb einer üblichen Geschäftsbeziehung.

Die Partnerunternehmen gliedern hierzu einzelne oder mehrere Funktionen, die sie selbst nicht optimal erfüllen können, ganz oder teilweise aus und führen sie in Kooperation mit anderen Unternehmen durch.

Über eine angestrebte Ressourcenbündelung in typischen Bereichen wie Technik, Produktion, Know-how, Beschaffung, Qualifizierung, Logistik usw. hinaus bietet eine Kooperation erhebliche Lerneffekte für alle Beteiligten.

Sie bietet auch aufgrund der Aufgabenverteilung Ansätze

- zur Risikostreuung (z.B. durch Gemeinschaftsinvestition)
- zum Fehlerausgleich (z.B. durch Erfahrungs-Weitergabe)
- zur Leistungssteigerung (z.B. durch Konzentration auf Kernkompetenzen)
- zur Kostenreduzierung (z.B. durch Kapazitätsausgleich)
- zur Markterweiterung (z.B. aufgrund erweiterter Kompetenzen).



## Die Qualifizierung als Einstieg

Die Herausforderungen für den Mittelstand sind bekannt, der Weg, diesen durch Kooperationen zu begegnen, ist von Experten aufgezeigt worden und in der Praxis bereits erprobt. Dieses Kooperationswissen möchten wir Ihnen vermitteln. Ohne Schnörkel, einfach und verständlich, praxisingerecht, konzentriert und auf das reduziert, was den Mittelstand interessiert und was er braucht, um Entscheidungen treffen zu können. "Wissen" ist Voraussetzung für eine sorgfältige Planung und Realisierung von Verbänden und Netzwerken und für ein erfolgreiches Arbeiten in Verbänden.

Die Qualifizierungen sind auf die Bedürfnisse kleiner und mittelständischer Unternehmer und deren Führungskräfte ausgerichtet, die sich mit Kooperationsfragen beschäftigen. Ob Sie prüfen wollen, wie sinnvoll eine Kooperation für Ihr Unternehmen ist, oder ob Sie bereits in einer Kooperation eingebunden sind und Ihr Wissen zum Thema vervollständigen wollen, spielt dabei keine Rolle.

Die Qualifizierungen erfolgen in Abstimmung mit dem Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung im Rahmen des Europäischen Sozialfonds im Ziel-2 Programm für Bayern. Das Projekt "Kooperation im Mittelstand" richtet sich daher nur an Firmen mit Sitz im Ziel-2 Gebiet (Südstadt Nürnberg, Altstadt Fürth und Stadt Schweinfurt, Grenzgebiete zu Tschechien in Niederbayern und der Oberpfalz und Teile von Oberfranken – Bitte fragen Sie uns einfach). Das Projekt wird durch den Europäische Sozialfonds kofinanziert, d.h. Sie können an der gesamten Qualifizierung kostenlos teilnehmen.



## Unser Angebot

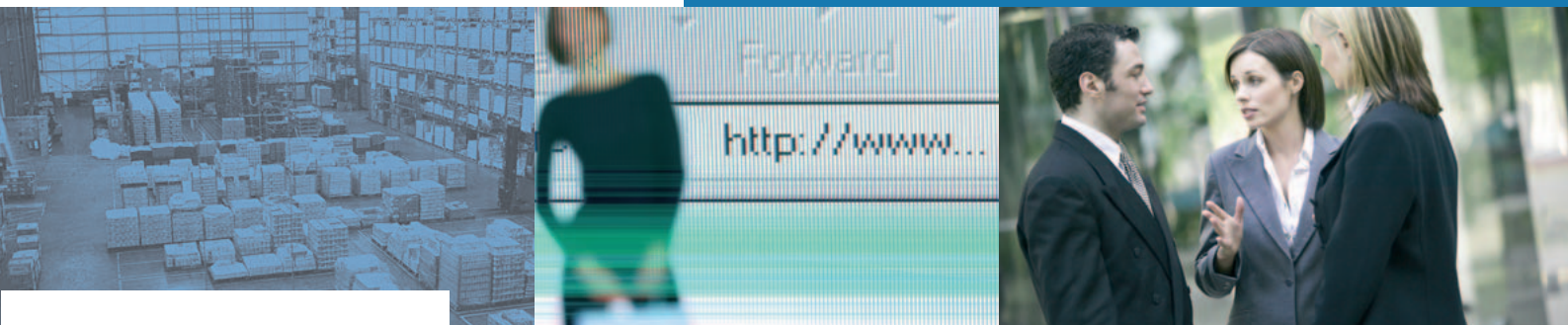
Wir wollen so nah wie möglich an Ihren konkreten Bedürfnissen sein. In den betroffenen Regionen arbeiten sehr viele mittelständische Betriebe in den Branchen KFZ-Zulieferbereich, Bauhaupt- und Baunebengewerbe und im Tourismusbereich. Für diese Branchen bieten wir inhaltlich speziell abgestimmte Qualifizierungen an, die sehr stark auf die dort jeweils bestehenden Herausforderungen und Veränderungen eingehen.

Für alle anderen Firmen bieten wir in der Qualifizierung "Kooperation im Mittelstand" einen fundierten Überblick, damit Sie den für Ihr Unternehmen passenden Weg auswählen können.

Die Inhalte führen durch die vier Phasen einer Kooperationsentwicklung (Initiieren, Partner-

suche, Konzeption und Realisierung). Zu den Themen "Initiieren" und "Partnersuche" gibt es heute schon sehr viele Hilfestellungen. Wir konzentrieren uns daher sehr stark auf Arbeitsmethoden und -werkzeuge, auf konkrete Planungskriterien, auf das Realisieren von Verbänden und auf das Arbeiten in Verbänden.

Die wesentlichen Inhalte sind auf nur 12 Präsenztage (für die Tourismuswirtschaft 10 Präsenztage) konzentriert. Das in den Seminaren erarbeitete Wissen wird in bestimmten Themenfeldern durch E-Learning-Module noch vertieft. Auf die einzelnen Inhalte können Sie jeweils für eine bestimmte Dauer unabhängig von Ort und Zeit zurückgreifen. Das E-Learning wird durch E-Mail-Unterstützung von uns begleitet.



## Qualifizierung | Kooperation im Mittelstand

Kooperationen sind nicht branchenspezifisch. Jedes Unternehmen kann prüfen, welchen Nutzen es aus kooperativen Zusammenarbeitsformen ziehen kann. Dieser Kurs vermittelt daher ein allgemeines, sehr breites Kooperationswissen.

Vermittelt wird zunächst das Grundwissen, wie neuen Anforderungen des Marktes entsprochen werden kann, und wie Kooperationen und Netzwerke hierbei helfen können. Informiert wird über heutige Anforderungen an Kooperationen und Netzwerke. Es werden Unterschiede, Stärken und Schwächen sowie verschiedene Formen, deren Strukturen und spezifische Eigenheiten aufgezeigt.

Wir zeigen auf, wie Verbünde gestaltet werden, was zu beachten ist, informieren über bekannte Risiken und Schwachstellen und wie diese vermieden werden können. Es werden praxisgerechte Methoden einer Verbundgestaltung aufgezeigt, wie vorgegangen werden kann und was dabei zu beachten ist.

Das Arbeiten in Kooperationen bedarf eines Managements, das den Dimensionen, in denen im Verbund gearbeitet wird, gerecht wird. Sie lernen daher mittelstandsgerecht einfache, wirksame und aufeinander abgestimmte Methoden kennen, firmenübergreifendes Management zu betreiben.

Begleitet wird dies mit Information und Training zu ausgewählten Themen, die in Verbänden wichtige Erfolgsfaktoren sind.

Die Qualifizierung besteht aus 5 Modulen. Begleitet werden diese Teile durch E-Learning-Module, in denen das Gelernte vertieft wird.

### Schwerpunkte

#### ■ Modul 1 | 2 Tage

Einführung in die Qualifizierung  
Basiswissen zu Kooperationen und Netzwerken

#### ■ Modul 2 | 3 Tage

Verbund- und Netzwerkgestaltungswissen  
Phasen 1 und 2 einer Kooperationsentwicklung:  
Initiieren, Partnersuche, Partnerauswahl

#### ■ Modul 3 | 3 Tage

Kooperationsmanagement  
Phasen 3 und 4 einer Kooperationsentwicklung:  
Konzipieren, Planung, Realisierung

#### ■ Modul 4 | 2 Tage

Arbeiten im Verbund  
Kooperationsspezifische Führungsarbeit,  
firmenübergreifendes Wissensmanagement

#### ■ Modul 5 | 2 Tage

Arbeiten im Verbund  
Kommunikation im Verbund, Interkulturelle  
Kompetenz Tschechien

#### ■ E-Learning-Module

Projektmanagement, Kommunikation,  
Gruppenarbeit und Führung, Interkulturelle  
Kompetenz (Schwerpunkt Tschechien)



## Qualifizierung | Kooperation in der Bauwirtschaft

Im anhaltend schwierigen Strukturwandel der deutschen Bauwirtschaft gewinnen zwei Faktoren, die zudem eng miteinander verknüpfbar sind, eine ganz wesentliche Bedeutung für das Überleben im gegenwärtigen Ausleseprozess dieser Branche:

- Wandel zum bautechnischen Dienstleister und
- Weiterentwicklung der bisherigen, im Bauwesen bekannten Zusammenarbeitsformen zu zeitgemäßen und bedarfsgerechten Netzwerken.

Dieser Kurs vermittelt zunächst wichtiges Grundlagenwissen zu Kooperationsfragen, um eine Basis zu schaffen. In den folgenden Teilen konzentrieren sich die Inhalte allerdings auf ein völlig neues, speziell für die Bedürfnisse der Bauwirtschaft entwickeltes Verbundsystem.

Es werden die unterschiedlichen Partner-Rollen besprochen, die dieses System zulässt, die jeweils zugeordneten Aufgaben und Bearbeitungsmethoden und die Netzwerksystematik, die, konsequent angewandt, neue Wege erschließt und deutlich Kosten einsparen hilft. Natürlich lernen Sie auch rationelle Arbeitsmethoden kennen, wie solche Verbünde aufgebaut werden können, wie darin gearbeitet wird und welche Chancen zu einer Weiterentwicklung oder Einbindung in ein Netzwerk bestehen.

Das System ist verblüffend unkompliziert aufgebaut und kann leicht genutzt werden. Damit ist es gerade für kleinere Betriebsgrößen, die ja in der Bauwirtschaft vorherrschen, gut geeignet und praxisgerecht. Es bietet vom Nutzen her einen deutlichen Mehrwert gegenüber bisher bekannten "Handwerker-Kooperationen", die in vielfachen Formen gegründet wurden und oft gescheitert sind.

Wichtig ist vor allem, dass mit diesem System neue Märkte erschließbar sind, wie z.B. bautechnische Dienstleistungselemente im Facility

Management, einem bisher von der Bauwirtschaft sehr vernachlässigten Bereich, der immerhin 40 % des gesamten Facility Management Milliardenmarktes ausmacht.

Die Qualifizierung besteht aus 5 Modulen. Begleitet werden diese Teile durch E-Learning-Module, in denen das Gelernte vertieft wird.

### Schwerpunkte

#### ■ Modul 1 | 2 Tage

Einführung in die Qualifizierung  
Basiswissen zu Kooperationen und Netzwerken  
Basiswissen zum bautechnischen Value-System

#### ■ Modul 2 | 3 Tage

Verbund- und Netzwerkgestaltungswissen  
Verbundinitiierung und Partnerthemen zu einem bautechnischen Value-System, Arbeits- und Vorgehensmethoden

#### ■ Modul 3 | 3 Tage

Kooperationsmanagement, Maßnahmen, "Werkzeuge" und übergreifende Management-Themen zum Führen solcher Value-Systeme

#### ■ Modul 4 | 2 Tage

Führung und Zusammenarbeit im Team, hier insbesondere firmenübergreifende, temporär arbeitende Teams.  
Konfigurationsmanagement für aufgabenbezogen temporäre Teams

#### ■ Modul 5 | 2 Tage

Arbeiten im Value-System  
Kommunikations- und Gesprächsführung im Verbund  
Firmenübergreifendes Wissensmanagement im System

#### ■ E-Learning-Module

Projektmanagement, Kommunikation, Gruppenarbeit und Führung, Interkulturelle Kompetenz (Schwerpunkt Tschechien)



## Qualifizierung | Kooperation im KFZ-Zulieferbereich

Wie in keiner zweiten Branche werden im KFZ-Zulieferbereich nicht selten Kooperationen "induziert", also vom Auftraggeber mehr oder weniger sanft erzwungen, um eine "eigenorganisierte" komplette Wertschöpfungskette für bestimmte Baugruppen zu erhalten.

Die Inhalte der Qualifizierung gehen daher bereits von Beginn an sehr stark auf die Arbeitsbedingungen im KFZ-Zuliefermarkt ein. Das zu vermittelnde Grundlagenwissen kann sich auf die Kooperationsformen konzentrieren, die in dieser Branche benötigt werden. Wir zeigen auch innovative, neue Verbundlösungen auf, die in der KFZ-Branche durchaus sinnvoll genutzt werden können, um die Wirtschaftlichkeit und Flexibilität steigern zu können.

Gerade im KFZ-Zulieferbereich sind Flexibilität, Geschwindigkeit und Innovationsfähigkeit ein entscheidendes Thema für die Unternehmen. Wir informieren daher über Arbeitsmethoden und -werkzeuge, mit denen sehr zügig vertikale und/oder diagonale Kooperationen aufgebaut und gestaltet werden können und wie man darin rationell arbeiten kann.

Je komplexer die Kooperationsinhalte sind, desto mehr Konfliktpotenzial besteht. Wir betrachten deshalb in dieser Qualifizierung die vielen Stabilitätsthemen sehr gründlich, wie z.B. Scheiternsursachen, Gestaltungs- und Ablaufrisiken, Konfliktursachen, Schnittstellen-Fragen, Organisationslösungen und -werkzeuge usw. Das hilft, frühzeitig und systematisch Bedarfe für einen Führungseingriff zu erkennen und welche Methoden und organisatorischen Lösungen im jeweiligen Kontext erfolgversprechend sind.

Ebenso wird bei der Vermittlung von Arbeits- und Managementmethoden für ein Arbeiten im Verbund auf Themenfelder eingegangen, die in

dieser Branche Vorteile versprechen, Schnittstellen-Fragen vereinfachen und die Kommunikation zwischen dem Verbund und dem Auftraggeber erleichtern.

Die Qualifizierung besteht aus 5 Modulen. Begleitet werden diese Module durch E-Learning-Module, in denen das Gelernte vertieft wird.

### Schwerpunkte

#### ■ Modul 1 | 2 Tage

Einführung in die Schulungsmaßnahme  
Basiswissen zu Kooperationen und Netzwerken im KFZ-Zulieferbereich

#### ■ Modul 2 | 3 Tage

Verbund- und Netzwerkgestaltungswissen  
Arbeitsmethoden für die Phasen 1 und 2 einer Kooperationsentwicklung: Initiieren, Partnersuche, Partnerauswahl

#### ■ Modul 3 | 3 Tage

Kooperationsmanagement  
Maßnahmen, Arbeitswerkzeuge und übergreifende Führungsfragen für das Managen von Verbundarbeit

#### ■ Modul 4 | 2 Tage

Arbeiten im Verbund  
Kooperationsspezifische Führungsarbeit, firmenübergreifendes Wissensmanagement

#### ■ Modul 5 | 2 Tage

Arbeiten im Verbund  
Kommunikation im Verbund, Interkulturelle Kompetenz Tschechien

#### ■ E-Learning-Module

Projektmanagement, Kommunikation, Gruppenarbeit und Führung, Interkulturelle Kompetenz (Schwerpunkt Tschechien)



## Qualifizierung | Kooperation in der Tourismuswirtschaft

Das Themenfeld "Wellness/Beauty/Fitness" hat sich im Tourismus- und Freizeitbereich zu einem sehr stabilen und einflussreichen Wirtschaftsfaktor entwickelt, der zunehmend Einfluss auf das Kerngeschäft (Übernachtung/Gastronomie) nimmt.

Da gerade kleine Regionalbetriebe der Tourismusbranche eine ganze Reihe von Kooperations-Ansatzpunkten haben (gemeinsames Regionalprofil, Marktkommunikation, lokale Dienstleistungs- und Servicepools, zentrales Facility Management usw.) konzentriert sich hier das Basiswissen auf Informationen über Verbundformen, die für die spezifischen Regionalbedürfnisse und für die Unternehmensgrößenordnung der potenziellen Partner am geeignetsten erscheint.

Darüber hinaus werden Arbeitsmethoden zur Verbund- und Netzwerkentwicklung vermittelt, die vom kleineren Mittelstand genutzt werden können. Ebenso werden Arbeitsmaßnahmen, Arbeitswerkzeuge und übergreifende Themen für das Arbeiten im Verbund als wichtiges Themenfeld behandelt.

Die Qualifizierung besteht aus 4 Modulen. Begleitet werden diese Teile durch E-Learning-Module, in denen das Gelernte vertieft wird.

### Schwerpunkte

#### ■ Modul 1 | 2 Tage

Einführung in die Schulungsmaßnahme  
Basiswissen zu Kooperationen und Netzwerken

#### ■ Modul 2 | 3 Tage

Verbund- und Netzwerkgestaltungswissen  
Arbeitsmethoden für die Phasen 1 und 2 einer Kooperationsentwicklung: Initiieren, Partnersuche, Partnerauswahl

#### ■ Modul 3 | 3 Tage

Kooperationsmanagement  
Maßnahmen, Arbeitswerkzeuge und übergreifende Führungsfragen für das Managen von Verbundarbeit

#### ■ Modul 4 | 3 Tage

Arbeiten im Verbund  
Kooperationsspezifische Führungsarbeit, Kommunikation im Verbund, Interkulturelle Kompetenz

#### ■ E-Learning-Module

Projektmanagement, Kommunikation, Marketing im Verbund, Internet-Marketing, Kundenbindung, Interkulturelle Kompetenz (Schwerpunkt Tschechien)



## Die GRUNDIG AKADEMIE stellt sich vor

Die GRUNDIG AKADEMIE, 1978 als gemeinnützige Stiftung von Max Grundig gegründet, ist seit mehr als 25 Jahren verlässlicher Partner in der beruflichen Weiterbildung für Firmen, Institutionen und Einzelpersonen. Im Jahre 1991 hat die GRUNDIG AKADEMIE eine Zweigstelle in Gera aufgebaut.

Das Bildungsangebot der GRUNDIG AKADEMIE in Nürnberg gliedert sich in fünf Bereiche:

### ■ **Fachschulen**

#### **Die staatlich anerkannte Fachschule für Technik und die staatlich genehmigte Fachschule für Datenverarbeitung**

Die staatlichen Fachschulen sind seit Gründung der Akademie ein Pfeiler unserer Bildungsarbeit. Seit 1978 wurden ca. 7000 Teilnehmer zum staatlich geprüften Techniker ausgebildet. Derzeit bereiten sich über 400 Schüler an der Fachschule für Technik mit den Fachrichtungen Elektrotechnik, Maschinenbau, Bautechnik und Heizungs-; Lüftungs- und Klimatechnik sowie in der Fachschule für Datenverarbeitung auf ihre berufliche Zukunft vor.

### ■ **Management und IT-Training**

Trainings- und Weiterbildungsprojekte für Unternehmen und Organisationen und Seminare im Management- und IT-Bereich gehören seit vielen Jahren zum Kerngeschäft der GRUNDIG AKADEMIE. In Unternehmen und Organisationen begleiten wir Organisations- und Personalentwicklungsprozesse, coachen Teams und Projekte und konzipieren maßgeschneiderte Fortbildungen im IT- und Managementbereich. Unsere Schwerpunkte im Managementbereich sind unter anderem Führungskräfteentwicklung, Wirtschaftsmediation, Organisationsent-

wicklung und Vertriebsstrainings. Im IT-Bereich reicht unser Trainingsangebot von der Anwenderschulung bis zu Trainings für Programmierer.

### ■ **Fernunterricht**

Unser neuestes Standbein ist der GRUNDIG AKADEMIE Fernunterricht. Alle Lehrgänge bereiten die Teilnehmer auf einen anerkannten IHK-Abschluss vor, unter anderem auf folgende Abschlüsse: Betriebswirt/in IHK, Technische/r Betriebswirt/in IHK, Geprüfte/r Bilanzbuchhalter/in IHK und Fachkaufmann/Fachkauffrau für Geschäfts- und Finanzbuchführung IHK.

### ■ **Berufsbegleitende Weiterbildung**

Der Bereich Berufsbegleitende Weiterbildung bietet Kurse aus den Themenbereichen IT, Naturwissenschaft und Technik, Betriebswirtschaft und Englisch an. Die Kurse finden in den Abendstunden oder an den Wochenenden statt. Von Seminaren, die sich auf ein ganz spezifisches Interesse konzentrieren, bis zu Vorbereitungskursen auf Kammerprüfungen bieten wir ein weites Spektrum beruflicher Weiterbildung.

### ■ **Weiterbildung und Förderung in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit**

Dem Arbeitsmarktbedarf entsprechend konzipieren wir Lehrgänge aus dem technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich in Abstimmung mit den Arbeitsagenturen. Zu den Themen, die immer wieder an den Bedarf angepasst werden, gehören derzeit unter anderem SPS-Training, Netzwerktechnik, Technische Kauffrau/Technischer Kaufmann und Managementassistent/in.

■ [www.grundig-akademie.de](http://www.grundig-akademie.de)

■ [www.grundig-akademie-gera.de](http://www.grundig-akademie-gera.de)