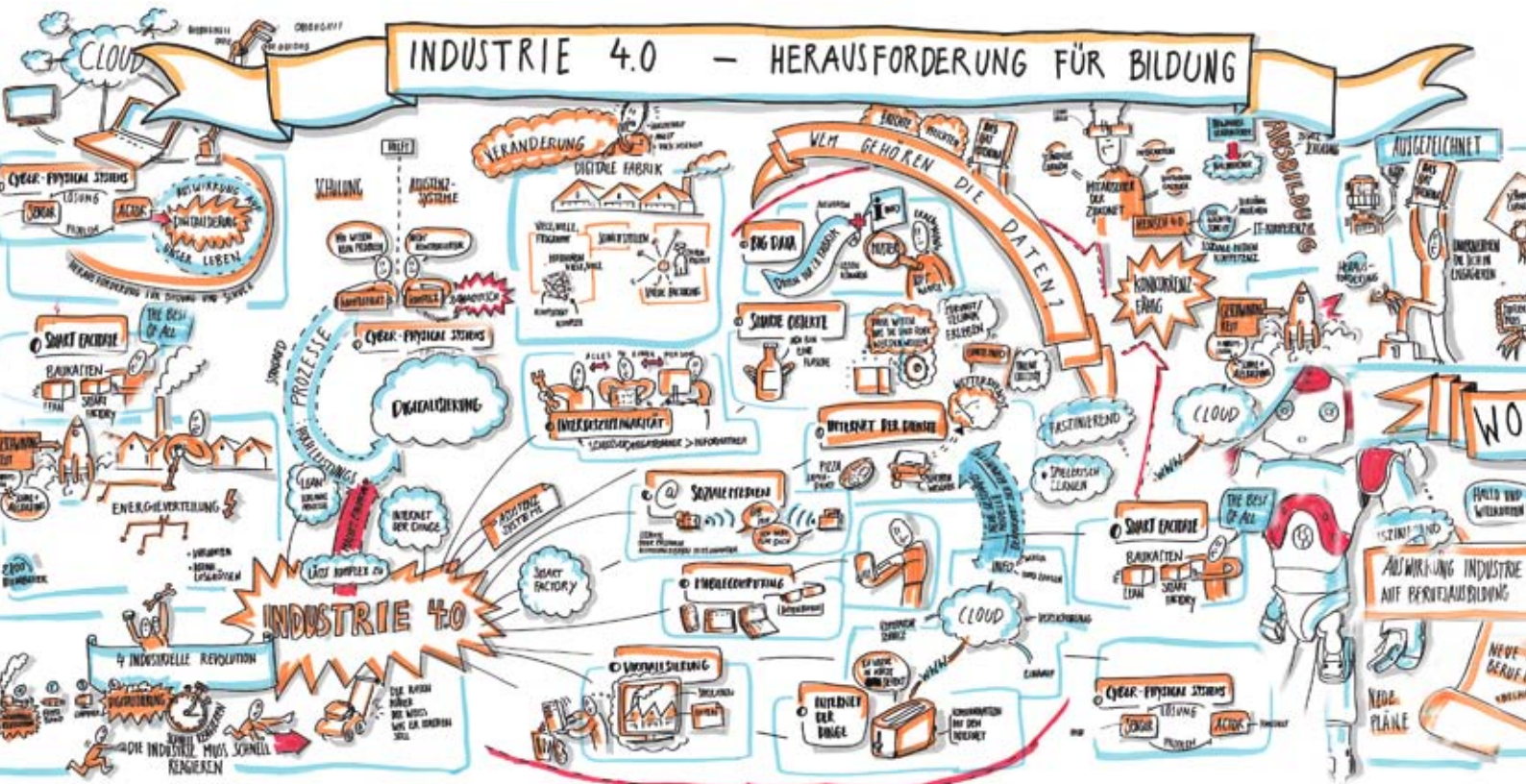


# & WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für  
Corporate Learning



## INDUSTRIE 4.0

### INTERVIEW

Industrie 4.0:  
Schöne neue Welt?

### DIGITALISIERUNG

Im Zentrum  
steht der Mensch

### INDUSTRIE 4.0

Definitionen sind  
meist Ansichtssache

### WIR 4.4

Was bewegt das  
Corporate Learning?

### BERUFE IM WANDEL

Flexible Strukturmodelle  
für Unternehmen

### MINT

Welche Chancen bietet  
die Zuwanderung?

# AHA, EIN PFERD!

1996 begann ein Startup am Bodensee seinen Geschäftsbetrieb, dessen Geschäftsführer aus der IT-Industrie kam. Aber ihr Geschäftsmodell hatte nicht das Geringste mit dem damaligen IT/Internet-Gründungsboom zu tun und war so ungewöhnlich, dass die Medien sich entweder darüber lustig machten oder voller Bewunderung von ganz neuen Erfahrungen berichteten. HorseDream setzt(e) Pferde als Trainer in Seminaren für Führungskräfte ein. Was als Startup begann, ist heute ein weltweites verbreitetes Geschäftsmodell von Unternehmen, die über die EAHAe verbunden sind.

Gerhard J. Krebs

„Nehmen Sie die Leine und führen Sie das Pferd am ersten Pfosten vorbei, einmal um den nächsten Pfosten herum, kommen wieder zurück und stellen sich dann mit dem Pferd gemeinsam auf die blaue Platte dort.“ So oder ähnlich sehen die Aufgaben in einem pferdegestützten Seminar für Führungskräfte aus. Die Teilnehmer stellen schnell fest, dass jedes Mensch/Pferd-Paar spätestens in der Videoauswertung sehr viel darüber erkennen lässt, wie ein Mensch führt und wo seine Stärken und, nun ja, Entwicklungspotenziale liegen. Pferde sind gnadenlos ehrlich. Diese Erfahrung machen inzwischen Menschen auf allen fünf Kontinenten. (W&B berichtete in Heft 5–6.2012 bereits darüber).

## Equine-AHA!-Experience

“Who can imagine a better job as to earn money by helping people to establish a human, honest, conscious business attitude, having one of the most honest beings as an assistant or guide on one’s side: the horse.”

Das war der Schlusssatz der Willkommensrede zur ersten Jahreskonferenz der European Association for Horse Assisted Education 2005. Knapp 50 Teilnehmer aus 12 Ländern diskutierten drei Tage lang über pferdegestützte Aus- und Weiterbildung.<sup>1</sup>

Neben vielen inhaltlichen Höhepunkten ist mir der Vorschlag, den Namen der Organisation zu ändern, noch in Erinnerung. EAHAe, das könne man sich nicht merken. Und in der Tat: die fünf Buchstaben waren wirklich nicht einfach in dieser Reihenfolge auf Englisch auszusprechen, da tun sich sogar die Engländer und Amerikaner schwer.

Andererseits war dieses Palindrom im Internet einmalig. Am letzten Nachmittag der Konferenz skandierte das Plenum dann händeklatschend „E – A – HAE – E – A – HAE“. Zwei Jahre später komponierte eine Trainerin aus Österreich für die Konferenz in Wien eine Erkennungsmelodie aus den drei Noten a, e und h und un-

ser Mitglied aus Brasilien baute als Brücke eine Analogie: Equine-AHA!-Experience.<sup>2</sup>

## Von Quantität zu Qualität

Inzwischen war aus dem europäischen Anfang eine weltweite Bewegung geworden, heute mit 350 Mitgliedern aus 37 Ländern, darunter die USA und Russland, Indonesien und Kasachstan, Ecuador und Australien.<sup>3</sup> Die Ausbildung von Trainern für die pferdegestützte Aus- und Weiterbildung findet in mehr als 10 Ländern statt. Die Grundlage dafür bildet das HorseDream Konzept, das das Pferd als den eigentlichen Trainer im Horse-Assisted-Education-Prozess sieht. Der zweibeinige Coach nimmt sich bewusst zurück und überlässt dem Pferd die Intervention.

In den ersten vier Jahren sammelte die EAHAe alle Interessierten unter ihrem Dach um das Thema überhaupt in die Öffentlichkeit zu tragen. Nach der vierten Jahreskonferenz 2008 in Warschau

wurde der Fokus von Quantität auf Qualität gelegt. Seither kann nur noch EAHAE Mitglied werden, wer das zweitägige Train the Trainer Seminar absolviert hat. Folglich sank die Mitgliederzahl 2009 auf unter 200. Gegenwärtig gibt es nur noch wenige sogenannte EAHAE Friends, alle anderen sind Qualified EAHAE Members, mehr als ein Drittel sind lizenzierte Partner des Initiators HorseDream.

Die EAHAE Vision ist es, „pferdegestützte Aus- und Weiterbildung als eine generelle Form der Persönlichkeitsentwicklung und der beruflichen Bildung in (nicht nur) europäischen Unternehmen, Organisationen, Institutionen, Gesellschaften und für persönliche Belange zu etablieren“. Dazu wird auf internationale Kooperation der Mitglieder gesetzt.

### **Kultur macht den Unterschied**

„Be nice and kind, otherwise stay outside“ ist ein geflügeltes Wort innerhalb der Organisation, eingebracht von Karin Krebs, die mit dem Autor dieses Beitrags HorseDream aufgebaut und die EAHAE mitbegründet hat. „Solange ich einen Einfluss habe,“ sagt sie, „wird sich daran nichts ändern! Wir möchten weder, dass sich jemand auf Kosten anderer profiliert, noch dass sich jemand als Außenseiter fühlt. Wir hassen dieses Insidergehabe, was in manchen anderen Organisationen herrscht!“

Gábor Suhai, Psychologe in Budapest, gab dazu auf der Konferenz in England (2010) seine Erfahrungen wieder: „Ich bin auf so vielen Psychologie-Kongressen gewesen. Überall stehen Cliques herum. Jeder hält mit seinem Wissen hinter dem Berg. Ganz anders hier:



man setzt sich an einen Tisch und es dauert keine zwei Minuten, und man ist mit allen im Gespräch.“

Mit „be nice and kind“ ist nicht nur gemeint, geht freundlich miteinander um, nehmt jeden offen auf, grenzt niemanden aus, macht euch nicht lustig über Noch-nicht-Wissen, seid nicht überheblich oder besserwisserisch. Damit ist auch gemeint, arbeitet zusammen, nicht gegeneinander, kooperiert wo immer es möglich ist und verbreitet auf diese Art und Weise die Idee, mit Pferden in der Aus- und Weiterbildung für mehr Menschlichkeit zu sorgen.

### **Das Risiko formaler Strukturen**

2007 unternahmen wir den Versuch, die EAHAE zu einem gemeinnützigen eingetragenen Verein nach deutschem Recht zu machen. Gleichzeitig sollten Strukturen geschaffen werden zur Meinungsbildung und zur Führung der Organisation. Heute sind wir froh darüber, dass beides nicht geklappt hat. Wir haben noch die Warnung von Barbara Rector<sup>4</sup> im Ohr, die über ihre langjährigen Erfahrungen in den USA erzählte. „Tut das bloß nicht,“ war ihr Ratschlag, „es sei denn ihr

wollt die EAHAE in einen Diskussionsclub verwandeln.“

Es blieb also dabei: HorseDream leitete die Organisation weiterhin als (non for profit) Business-Unit der G&K HorseDream GmbH, unterstützt durch ein dreiköpfiges Direktorium und ein 10 bis 12 Personen großes Advisory-Board.<sup>5</sup> Damit wurden Ausrichtung, Kontinuität und Effektivität gewährleistet. Aktivitäten werden nicht beschlossen, sondern auf Initiative der Mitglieder eingeleitet. Beispiele dafür sind die EAHAE Development Days in England, die inzwischen regelmäßig bis zu viermal im Jahr stattfinden, die Regionalkonferenzen in Polen, die Kooperationsbörse in Deutschland und die HorseDream Academic Initiativen in Berlin und in Baden-Württemberg.

Kooperation ist das Stichwort. Wir möchten, dass unsere Mitglieder nicht gegeneinander arbeiten. Vielmehr sollen sie auf dem Seminarmarkt gemeinsam, im Verbund, zu zweit oder zu mehreren agieren. Gemeinsame Messeauftritte zählen genauso dazu wie gegenseitige Unterstützung bei der Kundengewinnung und bei der Durchführung von Seminaren.



## Kooperation als Geschäftsförderung

HorseDream hat für die Zusammenarbeit ein Sharing-Model entwickelt. Es ist als Empfehlung zunächst an alle lizenzierten HorseDream Partner gegangen und wird nun auch zunehmend unter den EAHAE Mitgliedern verwendet. Dabei werden die Einnahmen aus einem gemeinsamen Seminar wie folgt verteilt:

Jeweils ein Teil für Seminaranlage, Pferde, Kunde, Konzept und Trainer, ein halber Teil für Trainer-Assistenten. Reisekosten, Helfer, Catering, Seminarunterlagen, Videoarbeiten u.ä. werden vorher in Abzug gebracht. Betragen die Netto-Einnahmen bei einem eintägigen Teamtraining also z.B. 5.500,00 Euro, gehen jeweils 1.000,00 Euro an den Besitzer der Anlage, der Pferde – vorausgesetzt, es handelt sich um EAHAE Mitglieder, wenn es sich um eine gemietete Anlage und um Leihpferde handelt, werden die Mietkosten vorher abgezogen. Jeweils weitere 1.000,00 Euro gehen an denjenigen, der den Kunden gewonnen hat, an den Ersteller des (Fein-) Konzepts und an den Trainer. Der Trainer-Assistent erhält 500,00 Euro.

Dieses Verfahren hat sich bewährt, ist aber nur eine Empfehlung – so wie alles innerhalb der EAHAE auf Freiwilligkeit abgestellt ist. Alles kann, nichts muss. Was „kann“ unterliegt lediglich dem Selbstverständnis der Organisation, das Direktoriumsmitglied David Harris, England, so formuliert hat:

“EAHAE was founded by Gerhard Krebs (HorseDream) in August 2004. Since then HorseDream leads EAHAE as a part of its business. Membership fees and payments for

special services go directly into the support of the community, namely administration of all EAHAE activity (website, social media) promoting EAHAE, sponsoring the conference and coaching and supporting the members. EAHAE is a support platform, on which every member can develop her/his own horse assisted education business.

For the EAHAE community it is essential we hold and adhere to certain values. Above all is trust. Further we encourage caring, collaborative business and not competitive business. It is core of the EAHAE values that we collaborate on an equal level. Regarding our horses, we consider them as trainers not as tools.

These core values are a substantial and essential facet of the HorseDream Train the Trainer Seminar, which qualifies for EAHAE membership. If it is felt by the board that these values are being compromised then membership can be revoked.”<sup>6</sup>

Wer die Aufnahme in die EAHAE anstrebt, um in erster Linie (mehr) Geld zu verdienen, seine eigene Dienstleistung an die Mitglieder zu verkaufen, als Supervisor eingesetzt zu werden oder als Trainer bei anderen auf einen fahrenden Zug aufzuspringen, wird nach kurzer Zeit eher enttäuscht sein. Alles das hat bisher niemandem Erfolg gebracht. Erfolgreich ist, wer etwas einbringt, ohne gleich etwas im Gegenzug zu erwarten. Die Organisation lebt in der Summe von jedem Einzelnen. Jedes Mitglied sorgt in seinem persönlichen Rahmen und in seinem eigenen beruflichen Umfeld für Aufmerksamkeit, für die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und für die Seriosität des „Qualified EAHAE Member“ Labels.



Gerhard J. Krebs M.A.  
Geschäftsführender Gesellschafter  
der G&K HorseDream GmbH und  
Präsident der EAHAE International.  
www.horsedream.de  
gerhard@horsedream.net

## Emotionale Brücken

Pferde haben sich im HorseDream Konzept als emotionale Brücken zwischen den Menschen erwiesen. Sie reduzieren Kommunikation auf das Wesentliche, so dass alles Trennende mit einem Male sekundär wird. Sie lassen die Menschen erleben, was Vertrauen bewirkt, wie viel weiter man mit Integrität, Authentizität und Glaubwürdigkeit kommt, wie schnell man vorwärts kommt, wenn man sich einig ist – und noch so manches mehr.<sup>7</sup>

Diese Brückenfunktion von Pferden wird besonders deutlich im interkulturellen Lernfeld der Organisation. Menschen aus den verschiedensten Kulturen kommen viel einfacher zueinander, gehen wohlwollender miteinander um, stellen das eigene Ego plötzlich zurück. Das Pferd ist international. Das Pferd steht im Mittelpunkt. EA-H-AE. Dasselbe zeigt sich übrigens auch in internationalen Trainings oder Seminaren.

2013 fand die Jahreskonferenz zum ersten Mal in den USA statt. Dort war 2005 die EGEA – Equine Guided Education Association – gegründet worden, an deren ersten vier Konferenzen wir und einige weitere EAHAE Mitglieder teilgenommen hatten. Der EGEA

Schwerpunkt lag für uns jedoch zu stark auf einem therapeutischen und damit zu weit neben einem Business orientierten Ansatz. Wir blieben in Kontakt. Als zwei Jahre nacheinander keine Konferenz mehr stattfand, entschieden wir uns den nordamerikanischen Markt stärker einzubeziehen.

Das Feedback auf unsere Konferenz, die in Ohio stattfand, war überragend: "The EAHAE Conference 2013 started off with a bang (literally) on Thursday evening! Jackie Stevenson held her Native American drum aloft to gather the group as a community of rhythm, motion and emotion. It was a reminder that although we have come together from different countries, the horses tell us that we all speak the same language. Gerhard Krebs, founder of HorseDream and the EAHAE, reinforced that our communication is based on the three tenets of respect, trust and love."<sup>8</sup>

Das schrieb Tiffany MacNeill. Beeindruckt von dem Konferenzöffnungsvideo komponierte und

produzierte sie einen Musiktitel "Believe, Believe, Believe"<sup>9</sup> für die folgende Konferenz in Polen. Wie spontan und kreativ sich eine Organisation, die vom globalen Miteinander getragen wird, entwickeln kann, sah man im weiteren Verlauf dieser Kooperation. MacNeill initiierte die zweite USA Konferenz der EAHAE 2016 in Kalifornien.

### International und regional

Als „europäische“ Organisation gegründet, unterstützt die EAHAE jetzt also Mitglieder aus aller Welt. Die internationale Weiterentwicklung sieht neue Regionalstrukturen vor. Die Basis dafür wurde nach der 11. Jahreskonferenz mit dem Lizenzmodell „HorseDream 3.0“ geschaffen. Autorisierte HorseDream Partner übernehmen in mehreren Ländern Koordinations- und Ausbildungsfunktionen. Gestartet in Österreich, Spanien und Kanada, erfolgt eine Ausdehnung auf England, Frankreich, Israel, die USA und danach auf weitere europäische Länder und Australien.<sup>10</sup>

Damit einher geht die Weiterentwicklung des Konzepts. Wir arbeiten jetzt auf einem gemeinsamen Standard, der das Tagesseminar „Die Kunst der Führung“ betrifft. Das Seminar kann auf einem ähnlichen Qualitätslevel in vielen Ländern durchgeführt werden. Unter Einbeziehung der vielfältigen Kompetenzen der Mitglieder geht es uns darum, das HorseDream Konzept als lebendes und lernendes Model auf der Basis dessen, was wir „HorseDream Approach“ nennen, zu erhalten.

### Und weiter geht's

Unser konkretes Ziel auf dem Weg zur Realisierung der EAHAE Vision ist ein Vertrag mit einem globalen Unternehmen zur Weiterentwicklung der Führungskräfte auf internationaler Ebene. Die pferdegestützten Elemente des Programms sollen in jeder Lerneinheit enthalten sein. Erste Ansätze dafür sind vorhanden und die wissenschaftliche Evaluation soll durch Kooperation mit Hochschulen im In- und Ausland gewährleistet werden.



#### Hinweise und Links

- 1 [http://www.eahae.org/EAHAE\\_overview\\_conferences.htm](http://www.eahae.org/EAHAE_overview_conferences.htm)
- 2 <http://www.equineahaexperience.com>
- 3 [http://www.eahae.org/EAHAE\\_seminar-providers.htm](http://www.eahae.org/EAHAE_seminar-providers.htm)
- 4 [http://www.eahae.org/EAHAE\\_BarbaraRector\\_USA.htm](http://www.eahae.org/EAHAE_BarbaraRector_USA.htm)
- 5 <http://www.eahae.org/contact.htm>
- 6 [http://www.eahae.org/eahae\\_purpose.htm](http://www.eahae.org/eahae_purpose.htm)
- 7 [http://www.eahae.de/eahae\\_de\\_fragenantworten.htm](http://www.eahae.de/eahae_de_fragenantworten.htm)
- 8 [http://www.eahae.org/2013\\_eahae\\_conference.htm#feedback](http://www.eahae.org/2013_eahae_conference.htm#feedback)
- 9 <https://www.youtube.com/watch?v=Jut7oABE8Fw>
- 10 <http://www.horsedream-international.com>

## DIE VISION DER EAHAE

Die Vision der EAHAE ist es, pferdegestützte Aus- und Weiterbildung als eine generelle Form der Persönlichkeitsentwicklung und der beruflichen Bildung in Unternehmen, Organisationen, Institutionen und für persönliche Belange zu etablieren.



### Es gilt dabei drei Herausforderungen zu meistern:

#### Optimale Gruppengröße

Die erste ist ein Durchführungsproblem. Die optimale Gruppengröße für Führungsseminare liegt bei 6 bis 8 Personen. Nehmen wir ein Unternehmen mit 1000 Beschäftigten und 100 Führungskräften, so bräuchten wir dreizehn Tagesseminare um alle Führungskräfte nur ein einziges Mal in den Genuss eines pferdegestützten Trainings kommen zu lassen. Teamtrainings können gut mit bis zu 20 Teilnehmern durchgeführt werden. Gehen wir davon aus, dass die Hälfte der Belegschaft das Training absolvieren soll, so bräuchten wir dafür 25 Semintage.

Um die Pferde in ihrer Sensibilität langfristig zu erhalten, planen wir in der Regel pro Woche nur ein Seminar. Vier Tage sollten mindestens zwischen den Seminaren liegen. Die Führungsseminare würden somit innerhalb eines Zeitrahmens von zwei Monaten und die Teamtrainings innerhalb von vier Monaten stattfinden können.

Damit wäre ein einzelner Seminaranbieter ein halbes Jahr lang beschäftigt. Rechnen wir das hoch für Ballungsräume wie Berlin, Hamburg, Frankfurt, München oder das Ruhrgebiet, erhält man eine Vorstellung von der Anzahl benötigter qualifizierter Seminaranbieter.

#### Seminarpreis

Die zweite Herausforderung ist der Seminarpreis. Wird das pferdegestützte Führungsseminar im Kontext der betrieblichen Aus- und Weiterbildung gesehen und nicht als Event, liegt der Nettopreis bei EAHAE Seminaranbietern pro Person und Tag zwischen 400 und 1.100 Euro, abhängig von der Anzahl der Teilnehmer und den Zusatzleistungen wie z. B. ein gestaltetes Seminarvideo. Ein Event mit Pferden für 30 oder mehr Teilnehmer macht auch Sinn, hat aber nicht viel mit dem eingangs beschriebenen Seminarerleben zu tun.

Im Beispiel oben läge der Preis pro Führungsseminar bei ca. 7.250 Euro und pro Teamtraining bei ca. 8.000 Euro, die Gesamtinvestition des Unternehmens damit bei gut 290.000 Euro.

Legen wir den laufenden Aufwand für die Pferde zu Grunde, für die Halle, den Seminarraum sowie die Kosten für Equipment, Material und Helfer, dürfte klar sein, dass es sich bei den genannten Preisen um realistische Werte handelt. Seminaranbieter, die deutlich darunter liegen, machen entweder ihr Hauptgeschäft auf einem anderen Gebiet oder aber verabschieden sich nach ein paar Seminaren wieder vom pferdegestützten Training.

Aus Kostensicht des Unternehmens schlägt zu Buche, dass eine pferdegestützte Seminarmaßnahme mit nichts Herkömmlichem zu vergleichen ist. Die wissenschaftlichen Arbeiten haben ergeben, dass die Nachhaltigkeit der Seminare und der Zeitfaktor von entscheidender Bedeutung sind. Man kommt mit dieser Seminarform extrem schnell zu lang anhaltenden Lernerfolgen.

#### Marketing

Die dritte Herausforderung ist das Marketing. Nach unserer Erfahrung ist es nicht möglich, jemandem verständlich zu erklären, wie ein pferdegestütztes Training wirkt, was es freisetzt, welche Blockaden es löst, wie es den Einzelnen und das Team vorwärts bringt. Selbst Seminarvideos als Stimmungsbilder helfen nicht wirklich. Und auch die Erzählungen eines Teilnehmers geben nur ansatzweise wieder, was sich für ihn bzw. das Team intra- und interpersonal ereignet hat.

Wie soll die Vision, pferdegestützte Aus- und Weiterbildung zur Selbstverständlichkeit in der Personalentwicklung werden zu lassen, unter diesen Gegebenheiten realisiert werden? Wie beugt man gleichzeitig einer Einstellung vor, die das Konzept als Gag oder Hype missversteht oder gar missbraucht? ◀

**Herausgeber:**

RA Jörg E. Feuchthofen

**Redaktion:**

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“**

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“**

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz**

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer: Schwert (1);

Meissner (3); Okänd fotograf (29)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint vierteljährlich

**Einzelheft Print:** 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

# Abonnieren Sie W&B!

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

Jetzt auch als  
digitales Abo!

## Ich bestelle

 **W&B-Jahresabo (Printausgabe)**

zum Preis von € 119,-

– 4 Ausgaben W&amp;B zum Vorzugspreis

– 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf

– kostenloses Jahresregister

 **Digitales W&B-Jahresabo**

zum Preis von € 99,-

**Ihre Vorteile im Überblick:**

– 4 Ausgaben der digitalen W&amp;B

zum Vorzugspreis

– über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf

– keine Versandkosten

– kostenloses Jahresregister

– Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.  
Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.  
Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und  
Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

## Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**