

KMU-BERATER NEWS



FDITORIAL

Bauwirtschaft im Umbruch und vor neuen Herausforderungen



Die Bauwirtschaft wird sich in den nächsten Jahren mit herausfordernden Themen auseinandersetzen müssen, wie zum Beispiel der Digitalisierung (Stichwort: dreidimensionales Bauen), der zunehmenden Personalknappheit, der weiteren Spezialisierung der Unternehmen und der Unternehmensnachfolge.

Derzeit erlebt die Bauwirtschaft ein konjunkturelles Hoch und es werden zusätzliche Kapazitäten aufgebaut. Dies war in vieler Hinsicht auch erforderlich, da es einen deutlichen Modernisierungsstau im öffentlichen und im privaten Sektor gab, der sich nun langsam auflöst. Allerdings sollten sich die Unternehmen die Frage stellen, wie lange dieser positive Trend anhalten wird. Und wie sie mit Blick auf das Auslaufen dieses Trends oder gar eine Umkehrung agieren wollen? Einfache Fortschreibungen der eigenen Unternehmensentwicklung werden nicht helfen, das Denken in Szenarien ist erforderlich.

Diese Fragen zeigen gleichzeitig auf, dass auch die strategische Ausrichtung des eigenen Geschäftsmodells auf der Tagesordnung stehen sollte. Speziell mit Blick auf die Auswirkungen der Digitalisierung stehen etwa die Themen Spezialisierung im Angebot, Ausrichtung auf erfolgversprechende Zielgruppen, Kooperationen und Vernetzung im Vordergrund.

Die Auseinandersetzung mit diesen Themen stellt auch für uns Beraterinnen und Berater eine Herausforderung dar. Auch unsere fachliche Vernetzung wird immer wichtiger. Vor gut drei Jahren haben wir deshalb die Fachgruppe Bauwirtschaft im Bundesverband Die KMU-Berater gegründet. Die Mitglieder treffen sich dreimal jährlich zum Erfahrungsaustausch. Dieser ist besonders interessant und nutzbringend, weil in der Fachgruppe nicht nur Betriebswirte, sondern auch Baujuristen und Ingenieure mitarbeiten.

Die Fachgruppe plant einen Lehrgang "KMU Fachberater Bauwirtschaft", der mit einer Prüfung und bei Erfolg mit einer Zertifizierung abgeschlossen wird. Die Besonderheiten der Bauwirtschaft mit Themen wie Bewertung der halbfertigen Arbeiten, Vorfinanzierung von Projekten sowie Umgang mit Vertragserfüllungs-, Vorauszahlungs- oder Gewährleistungsbürgschaften rechtfertigt aus unserer Erfahrung einen solchen speziellen Lehrgang für Berater.

Werner Broeckmann Leiter Fachgruppe Bauwirtschaft

Gewinn statt **Risiko, Strategie** statt **Glücksspiel:** effiziente **Baustellensteuerung**

Jeder Bauhandwerker kennt das Problem: Im Gegensatz zum Privatkundengeschäft lässt sich mit dem Objektgeschäft nur schwer Geld verdienen. Trotzdem sind fast alle Bauunternehmen so strukturiert, dass sie auf das Objektgeschäft nicht verzichten können. Meist liegen sogar 80 Prozent ihrer Aktivitäten in diesem Bereich – nicht selten mit null Prozent Gewinn. Aus geglichen wird dieses Ertragsdefizit durch das lukrative Privatkundengeschäft. Dass dies

betriebswirtschaftlich äußerst fragwürdig ist, liegt auf der Hand. Viele Unternehmer erkennen früher oder später diese Misere, reagieren dann aber oft völlig falsch – zum Beispiel mit dem Versuch einer weiteren Umsatzsteigerung – und das womöglich im ertragsschwachen Projektgeschäft.

Der bessere Ansatz lautet: Das Objektgeschäft effizienter gestalten. Denn ohne Frage ist die

Hebelwirkung im Objektgeschäft bei einer optimalen Abwicklung ungleich größer als im Privatkundengeschäft. Tatsächlich ist es in den meisten Fällen sinnvoll, das Objektgeschäft beizubehalten oder sogar auszubauen. Entscheidend für den realen Erfolg ist dabei jedoch eine gezielte und effiziente Steuerung, um Gewinne zu maximieren und Verluste zu vermeiden.

Angeleitet durch ein prozessorientiertes Vorgehen, müssen die Weichen schon im Frühstadium eines Bauvorhabens auf Erfolg gestellt werden. Im Rahmen einer optimalen standardisierten Arbeitsvorbereitung entsteht eine Anleitung für alle Projektbeteiligten, anhand derer ein effizientes Vorgehen sichergestellt wird. Durch den Einsatz einer Paketierung (Einteilung von logischen Bauabschnitten) werden Projekte in Einzelschritte aufgeteilt und diese permanent im Soll-/Ist-Vergleich kontrolliert. Somit werden auch aufwendige Großprojekte in übersichtliche Pakete gebündelt; dies garantiert eine zeitnahe Reaktionsmöglichkeit.

Darüber hinaus besteht durch den Einsatz von genormten Zeit- bzw. Leistungswerten und dem daraus resultierenden Leistungslohnmodell die Möglichkeit, ein ausgleichendes Element im Verhältnis "Bezahlung der Leistung – Entlohnung des Mitarbeiters" zu schaffen.

Peter Haas





1. Den Bauunternehmen scheint es so gut zu gehen, wie schon lange nicht mehr. Wie schätzen Sie die Lage der Bauwirtschaft ein?

In der Tat war das Jahr 2016 für das Bauhauptgewerbe äußerst erfolgreich. Es konnte ein Umsatzplus von rund sechs Prozent erwirtschaftet werden. Die Bauwirtschaft hat somit im vergangenen Jahr die Koniunktur gestützt. Auch in das Jahr 2017 geht die Bauwirtschaft mit großer Zuversicht. Auf Basis der hohen Auftragsbestände und der positiven gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird für die Branche ein Umsatzwachstum von fünf Prozent erwartet, wenn auch in den einzelnen Bausparten auf unterschiedlich hohem Niveau.

2. Dann ist doch alles gut. Die Branche boomt und die Unternehmen verdienen ordentlich. Oder sehen Sie dies anders?

Man muss schon "ja aber" sagen und genauer hinschauen. Denn trotz guter Konjunktur sind die erzielten Margen in der Gesamtheit nicht zufriedenstellend. Problematisch ist nach wie vor

> der öffentliche Bau mit seiner extremen Preisfokussierung.

Aber generell gilt: Bauunternehmen, die als (wie wir dies bezeichnen) Bauleistungsversprecher agieren und ihr Angebot auf ein vom Auftraggeber vordefiniertes Bau-Soll abgeben, differenzieren sich oftmals lediglich über den Angebotspreis. Der Auftragnehmer beauftragt den preisgünstigsten Bieter, für den es dann

eine stetige Herausforderung ist, das Bauprojekt zum angebotenen Preis zu realisieren. Daher sind Bauunternehmen auch weiterhin gut beraten, strategische Überlegungen in eine Richtung anzustellen, die ihnen ein Agieren auf Baumärkten erlaubt, auf denen den Kunden neben dem Preis weitere Wettbewerbsmerkmale wichtig sind. Dazu gehört zum Beispiel, bereits in die Bau-Soll-Definition einzusteigen und damit deutlich früher auf den Kunden zuzugehen.

3. Gehört Bauen 4.0 auch zu dieser Überlegung?

Aus meiner Sicht ja und unbedingt. Obwohl Bauen 4.0 bzw. die Digitalisierung des Bauens mehr ist als BIM (Building Information Modeling), wird gerade BIM schon bald einen wichtigen Wettbewerbshebel darstellen. Denn Bauen verändert sich, traditionell linear laufende Wertschöpfungsmodelle verlieren zunehmend an Bedeutung. Wertschöpfungsprozesse werden sich – in sich zum Teil immer wieder neu vernetzenden Geschäftsmodellen – immer weiter differenzieren. In der Folge werden Bau-Soll-Definitionen an unterschiedlichen Stellen gebildet werden, was letztlich zu einer stärkeren Verzahnung von Planen und Bauen führt. Hierauf müssen sich die gesamte Branche und damit auch kleine und mittelständische Bauunternehmen einstellen.

Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen

Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen, Geschäftsführender Institutsleiter BWI-Bau GmbH - Institut der Bauwirtschaft

Digitalisierung im Bauunternehmen – BIM als ein Ansatz

Mit einem Produktivitätswachstum von nur 4.1 Prozent (Quelle: HWWI) zwischen 2000 bis 2011 entwickelte sich die Baubranche zuletzt weit unterdurchschnittlich. Damit beinhaltet die Digitalisierung der Prozesse in der Bauwirtschaft eine besondere Chance zur Produktivitätssteigerung. Um die Digitalisierung im eigenen Unternehmen voranzutreiben, ist es notwendig. die Ziele in diesem Bereich zu definieren und eine Vision zu erarbeiten.



In aller Munde ist in diesem Zusammenhang zurzeit "BIM". Das "Building Information Modeling" (auf Deutsch: Gebäudedatenmodellierung) ist nach Aussage von Autodesk, einem der Softwarehersteller in diesem Bereich, "ein intelligenter, auf einem 3D-Modell basierender Prozess, der Architekten, Ingenieuren und Bauunternehmern Informationen und Werkzeuge für effiziente Planung, Entwurf, Konstruktion und Verwaltung von Gebäuden und Infrastruktur bereitstellt".

BIM bildet den gesamten Lebenszyklus eines Bauprojektes virtuell vom Entwurf bis zur Fertigstellung ab. Es zeichnet sich dadurch aus, dass das Bauvorhaben vor Baubeginn bereits im Rechner erstellt wird, bevor es in der Realität ausgeführt wird. Damit bietet BIM unter anderem folgende Vorteile:

- > schnellere und ganzheitliche Betrachtung (Zeit, Kosten, Materialanforderungen) des Bauvorhabens
- > Reduzierung von Planungsfehlern
- > Durchführung von Kollisionsprüfungen und somit eine weitgehend widerspruchsfreie Planung

> reibungsloserer Bauablauf

Auf dem Weg der Digitalisierung wird ein Unternehmen nicht umhin kommen, sich mit dem Thema "Lean Management" auseinanderzusetzen. Hierbei geht es nicht nur darum, flachere Hierarchien zu generieren, sondern in erster Linie auch darum, den Bereich der Verschwendung zu eliminieren. Lean Management bedeutet "Werte ohne Verschwendung schaffen". Ziel ist es, alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten zu vermeiden. In der Baubranche wird auch häufig der Begriff "Lean Construction Management" verwendet, bei dem das Erfolgsmodell des Lean Managements auf Bauprojekte und Baustellen übertragen wird.

Einen ausführlichen Beitrag zur Digitalisierung in Bauunternehmen lesen Sie in der Wissensdatenbank der KMU-Berater.

Hannelore Rathie

Erfahren Sie mehr:

www.bim-im-bau.wissen. kmu-berater.de

Sind nachhaltige Bauunternehmen erfolgreicher?

In einer Studie haben die Kullmann & Meinen BdMB mbH Beratungsgesellschaft für die mittelständische Bauwirtschaft und die Hochschule Osnabrück Unternehmen aus der Bauwirtschaft auf die Intensität ihres nachhaltigen Wirtschaftens hin untersucht. Das Ergebnis: Erfolgreiche Unternehmen erwirtschaften eine knapp fünf Prozent höhere Umsatzrendite als der Durchschnitt und sind unter anderem durch folgende Merkmale gekennzeichnet – und damit in der Summe nachhaltiger. Sie überzeugen durch

- > eine hohe Ausbildungsquote,
- > eine ausgewogene Altersstruktur,
- > eine geringe Fluktuation,
- > einen geringen Krankenstand,
- > eine hohe Energieeffizienz bei den Maschinen,
- > sowie eine hohe Eigenkapitalquote.

Diese Ergebnisse können Motivation für Unternehmen sein, nachhaltig zu handeln und künftig auch ein "Nachhaltigkeitscontrolling" in die Unternehmenssteuerung zu integrieren. Dabei eröffnen sich viele neue Chancen.

Eine nachhaltige Unternehmensphilosophie kann

- > neue Märkte eröffnen,
- > Anlass sein, über ein Nachhaltigkeitsmarketing nachzudenken,
- > neue Leistungen und Produkte hervorbringen,
- > bestehende Produkte auf einem Markt werbewirksamer positionieren, der zunehmend auf ökologische und soziale Aspekte Wert legt.

Ein Win-Win-Effekt also.

Der Schnelltest: Wie nachhaltig ist Ihr Unternehmen aufgestellt?

Um das Thema "Nachhaltige Bauunternehmen" der Branche zugänglich zu machen, haben die Kooperationspartner im Internet einen "Nachhaltigkeitsmonitor" eingerichtet. Dort beantworten Unternehmen 16 Fragen und erhalten sofort und kostenfrei eine Auswertung über die Nachhaltigkeit und die damit verbundenen Erfolgschancen ihres Unternehmens. Gleichzeitig hilft der wachsende Datenbestand dabei, die gewonnenen Erkenntnisse weiter zu validieren.

Minerva Studio/fotolia.com

Jetzt Schnelltest machen unter: www.bdmb.de/leistungen/ schnellanalyse.html



Jens Kullmann

Bewertung von halbfertigen Leistungen in der Bauwirtschaft

Alle Unternehmen der Bauwirtschaft stehen am Jahresende vor dem Problem, eine Abgrenzung ihrer halbfertigen Leistungen vornehmen zu müssen. Eine zutreffende wirtschaftliche Beurteilung des Unternehmens – wie sie das Gesetz verlangt – ist ohne diese Bewertung nicht möglich. Das aus der Finanzbuchhaltung abgeleitete Ergebnis stellt die Unternehmenssituation jedoch in den meisten Fällen falsch dar. Für den Berater bedeutet dies, passende Lösungswege zur realistischen Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu finden und im Unternehmen dauerhaft zu installieren

Welche Informationen sind für die Beurteilung notwendig?

Die Informationen aus der Finanzbuchhaltung sind zu ergänzen um Informationen zum aktuellen Stand der Auftragsbearbeitung: Dabei muss das Unternehmen die Frage beantworten, wie weit das Bauvorhaben fortgeschritten ist. Hierzu wird häufig die Kalkulation der Teilleistungen zu Rate gezogen, um nach diesem Maßstab eine Beurteilung der Fertigstellung vornehmen zu können. Allerdings setzt sich unabhängig von der gewählten Methode der Endpreis einer Leistung aus den Einzelkosten, anteiligen unechten Einzelkosten sowie den Gemeinkosten und einem Zuschlag für Wagnis und Gewinn zusammen.

Zielführend für die Beurteilung ist daher eine detaillierte Kostenrechnung, die im Unternehmen die Kosten den einzelnen Aufträgen zuordnet und die Gemeinkosten sachgerecht erfasst. Diese liegt aber in den seltensten Fällen vor.

Je nach Unternehmensgröße sind die Gemeinkosten in die

- > Geschäftsführungskosten,
- > Einkauf,
- > Kalkulation,
- > Kaufmännische Verwaltung,
- > Bauleitung,
- > Werkstatt,
- > Fuhrpark.
- > Montageabteilung

zu unterteilen. Speziell bei den zuletzt genannten handelt es sich um Kostenstellen, die in der Regel über die Stundenverrechnungssätze oder ähnliche Schlüssel auf die Baustellen weiterberechnet werden.

Neben den Daten der vorhandenen Aufträge gehören auch die Daten möglicher Nachträge in die Bewertung. Nachträge können in verschiedenen "Stadien" auftreten:

- > beauftragte Nachträge
- dem Grunde, aber nicht der Höhe nach beauftragte Nachträge
- > nicht beauftragte Nachträge
- > nicht beauftragte, aber bezahlte Nachträge

Besonders bei den Nachträgen stellt sich die Frage nach der "vernünftigen kaufmännischen Beurteilung". Diese kann nur individuell mit Blick auf das jeweilige Bauvorhaben entschieden werden. Dabei kann die Bewertung erheblichen Einfluss auf das gesamte Jahresergebnis der Unternehmen haben.

In einem Beitrag in der Ausgabe 11-2015 der Zeitschrift "NWB Betriebswirtschaftliche Beratung" haben Mitglieder der Fachgruppe Bauwirtschaft dieses Thema ausführlich beleuchtet und ergänzend eine Checkliste für den Berater zur Verfügung gestellt.

Thomas Schader

Den Beitrag aus NWB-BB 11-2015 finden Sie über den Link: www.halbfertige. wissen.kmu-berater.de



Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung in der Bauwirtschaft

Kennzahlen sind ein wichtiger Bestandteil des internen und externen Rechnungswesens. Zur Beurteilung und Interpretation des betrieblichen Geschehens sind Kennzahlen unabdingbar. Sie erzeugen die notwendige Klarheit zur operativen, betriebs- und finanzwirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens.

Voraussetzung zur Ermittlung von Kennzahlen ist ein aussagekräftiges, betriebswirtschaftlichen Ansprüchen genügendes Rechnungswesen. Das bedeutet zum Beispiel, dass die Planungsrechnung aus integrierter Ertrags-, Bilanz- und Liquiditätsplanung bestehen muss.

Eine Vielzahl von Kennzahlen sind in ihrer Betrachtungsweise branchenunabhängig. Zur Beurteilung der Zahlen von Unternehmen aus dem Bauhaupt- und Baunebengewerbe halte ich darüber hinaus die nachfolgend aufgelisteten Kennzahlen für erforderlich:

> Angaben zur in Anspruch genommenen und frei verfügbaren Avallinie

- > Deckung in Arbeit befindlicher Bauvorhaben durch erhaltene Abschlagszahlungen
- > Bruttoproduktivität in Euro je Produktivstunde (Betriebsleistung je Produktivstunde)
- > Nettoproduktivität in Euro je Produktivstunde (Rohertrag je Produktivstunde)
- > Anzahl der fakturierten Produktivstunden im Verhältnis zu den Anwesenheitsstunden (= Kapazitätsausnutzung)

Die branchenrelevanten Kennzahlen gliedern sich in Liquiditäts- und Produktivitätskennzahlen. Beide Kennzahlenkategorien sind für die Absicherung der Unternehmensführung und -steuerung von großer Wichtigkeit. Die Messung und Kontrolle der Produktivität ist dabei für das Erreichen der Ertragsziele von existenzieller Bedeutung.

Ein weiteres, wesentliches Element der betriebswirtschaftlichen Unternehmenssteuerung besteht in regelmäßigen Auswertungen mit Plan-Ist-Vergleich (also Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Kapitalflussrechnung, bzw. Liquidität). Betriebliche

Kennzahlen werden errechnet aus Plan- und Ist-Zahlen. Im Plan-Ist-Vergleich der Kennzahlen werden hierbei Abweichungen dokumentiert und unter Anwendung des Maßnahmencontrollings Korrekturmaßnahmen festgelegt und deren Umsetzungsergebnisse nachgehalten.

Für Unternehmen, die mit professionellen betriebswirtschaftlichen Instrumenten geführt werden, ergeben sich Wettbewerbsvorteile, eine wesentliche Verminderung von Risiken und die Chance, den wirtschaftlichen Erfolg zu verbessern.

Reinhard Stadler



Anzeige



Die Kooperation des NWB Verlags mit dem Bundesverband Die KMU-Berater ist geprägt durch direkten persönlichen Draht, schnellen Zuruf und unkompliziertes Zusammenwirken – genau wie die Zusammenarbeit der Mitglieder unterei-

Die gute Atmosphäre im Verband erleichtert es, gemeinsame Ziele zu verfolgen.

Heiko Lucius, NWB-Verlag



in den Abläufen, mehr Automatisierung und Arbeitserleichterung, mehr Digitalisierung und Organisation.

Bei hmd finden Sie das gewisse »mehr«. Und eine komplette Softwarelösung für KMU-Berater.

www.hmd-software.com

www.nwb.de/go/nwb-bb





Generation Y, Fachkräftemangel, Digitalisierung – Arbeit wird vernetzter, digitaler und flexibler. Dieser Wandel wird oft als Arbeit 4 0" hezeichnet

Welche Veränderungen kommen in den nächsten Jahren auf Unternehmer und Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu? Wie müssen sich Berater von KMU in diesem neuen Umfeld aufstellen, um ihre Kunden erfolgreich in diesem Wandel zu begleiten? Was bedeutet das für die Mitarbeiterführung im eigenen Beratungsunternehmen?

Dazu haben wir Ende 2016 Beraterinnen und Berater befragt.

Die Ergebnisse zeigen: Viele Beratungsunternehmen sehen sich selber bereits gut vorbereitet und aktiv in der Unterstützung ihrer Kunden.

Alle Ergebnisse unter: www.zukunft-der-arbeit.kmu-berater.de



Unsere Frühjahrstagung 2017 widmet sich einem Themenfeld, in dem die Veränderungen am Markt sich nahezu überstürzen: Ertragsrückgänge bei Banken und Sparkassen, Negativzinsen, zunehmende Angebote der FinTech-Unternehmen – Berater aller Fachrichtungen tun gut daran, sich einen Überblick über diese Veränderungen zu verschaffen, um ihre Kunden zumindest auf diese Themen hinweisen und erste Fragen beantworten zu können. Experten aus dem Verband und aus der Finanzierungswelt informieren in Referaten, diskutieren in einem Podiumsgespräch und stellen Finanzierungs-Alternativen vor. Der "Marktplatz der Finanzierungs-Alternativen" mit zehn Anbietern mit Schwerpunkt auf dem FinTech-Sektor bietet einen guten Überblick und viele Gesprächs- und Anknüpfungspunkte.

Alle Informationen und Anmeldung unter: www.tagung.kmu-berater.de



StockPhotoPro/fotolia.com



Lange Zeit war streitig, inwieweit Vertragsklauseln wirksam sind, die dem Auftraggeber ein Kündigungsrecht gewähren, sobald ein Insolvenzantrag gestellt wird oder ein Insolvenzverfahren über das Vermögen des Auftragnehmers eröffnet wird (siehe zum Beispiel § 8 Absatz 2 VOB/B). Der BGH (Urteil vom 07.04.2016 – VII ZR 56/15) hat jetzt das Kündigungsrecht des Auftraggebers eines VOB/B-Werkvertrages bei Insolvenz des Auftragnehmers für den Fall bestätigt, dass vom Auftragnehmer

ein Eigeninsolvenzantrag gestellt wurde. Wegen der Beschränkung auf den Eigeninsolvenzantrag muss davor gewarnt werden, unbedacht eine Kündigung auszusprechen, solange nicht sicher ist, ob nicht womöglich nur ein (unzulässiger oder unbegründeter) Fremdinsolvenzantrag vorliegt. Das heißt, die Prüfung des Insolvenzgrundes durch einen gerichtlich bestellten Gutachter oder einen vorläufigen Insolvenzverwalter sollte abgewartet werden. Erst wenn die Information zur Insolvenz in Eigenverwaltung in amtlich bestätigter Form vorliegt, sollte der Auftraggeber die Kündigung aussprechen.

SIE HABEN KUNDEN

Auftraggeber, die im Insolvenzantragsverfahren kündigen wollen, sollten zusätzlich zu ihrem insolvenzbedingten Kündigungsrecht möglichst parallel für Kündigungsgründe gemäß § 8 Absatz 3 Nr. 1 VOB/B sorgen: Zum Beispiel den Auftragnehmer etwa zur Mängelbeseitigung unter Fristsetzung auffordern oder in Verzug setzen, um somit die Kündigung nach fruchtlosem Ablauf der gesetzten Frist auf einen weiteren außerordentlichen Kündigungsgrund stützen zu können.

Dr. Andreas Lassmann

BDVT e. V. - Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches

BDVT-Camp – Die Plattform für best practice im Bereich der Weiterbildung

25. und 26. Mai 2017 in Hamburg

Trends, neue Erkenntnisse, Methoden und Erfahrungen

Experten informieren in Fachvorträgen über neue wissenschaftliche, rechtliche oder steuerliche Entwicklungen der Berufsfelder.

Programm und Anmeldung unter: www.bdvt.de/verband/veranstaltungen/bdvt-camp







Strategie-Kongress Frühjahr 2017

Kommunikation - Kooperation - Interaktion

Expertenvorträge, Workshops, Fachforen für Unternehmen und Berater 20. – 22. April 2017 in Kassel

www.strategie-kongress.de





MIT FINANZIERUNGSBEDARF?

Erweitern Sie Ihren Service mit dem Lendico Firmenkredit

- der digitalen Alternative zur Hausbank.

Ihre Vorteile

O unkomplizierter Antragsprozess
O schnelle Kreditentscheidung

o attraktive Provisionen

Ihr persönlicher Ansprechpartner

Frank Nickel

frank.nickel@lendico.de 030 / 398 20 52 75



www.lendico.de

Anzeige



Autoren dieser Ausgabe

Hannelore Rathje







Jens Kullmann



Thomas Schader



Reinhard Stadler





Fachgruppen

20.03.2017 Fachgruppe Personal in Rodgau

27.04.2017 Fachgruppe Sanierung

in Gießen

01.06.2017 Fachgruppe Bauwirtschaft in Moers

13.06.2017 Fachgruppe Marketing &

Vertrieb in Fulda

21.06.2017 Fachgruppe Hotellerie, Gastronomie & Tourismus

in Kassel

22.06.2017 Fachgruppe Unternehmens-

nachfolge in Kassel

Regionalgruppen

07.04.2017 Regionalgruppe Ost in Berlin

28.04.2017 Regionalgruppe Nord

in Hamburg

23.06.2017 Regionalgruppe Südost

in München

Verbandstermine

24.03.2017 Mitgliederversammlung

in Frankfurt am Main

24.+ 25.03. Frühjahrstagung "Mittelstands-2017 finanzierung als Zukunfts-

sicherung" in Frankfurt am

Main





Als neue Mitglieder begrüßen wir herzlich im Bundesverband Die KMU-Berater und freuen uns auf intensiven und kreativen Austausch:

Thorsten Leplow, 21465 Reinbek

Hartmut Meyer, 21683 Stade

Hannelore Rathje, 26135 Oldenburg

Anna Lisa Selter, 40629 Düsseldorf

Roland Voß, 42499 Hückeswagen

Alle unsere Mitglieder finden Sie auf www.kmu-beraterboerse.de

Thema der nächsten Ausgabe: Wissensmanagement/-transfer Erscheinungstermin: 16.06.2017



DIE KMU-BERATER Bundesverband freier Berater e.V

Die KMU-Berater - Bundesverband freier Berater e. V.

Elisenstraße 12-14 D-50667 Köln

Redaktion: Carl-Dietrich Sander

Geschäftsstelle Ansprechpartnerin: Petra Franke



Telefon: 0221 - 27 106 106 Telefax: 0221 - 27 106 107 info@kmu-berater.de www.kmu-berater.de

Layout/Satz: CGW GmbH, Krefeld Fotos: © Die KMU-Berater

Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird meistens die grammatikalisch männliche Sprachform gewählt. Wenn im Text die männliche Sprachform gewählt ist, ist damit sowohl die männliche als auch die weibliche Sprachform gemeint.