



Informationen aus der Beraterpraxis



Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

die Informationstechnologie erlebte in den vergangenen Jahren einen grundlegenden Wandel. Die Digitalisierung revolutioniert die Arbeitswelt in nahezu allen Bereichen. Industrie 4.0 steht für die intelligente Vernetzung von Produktentwicklung, Produktion, Logistik und Kunden – all dies stellt Unternehmen vor die Aufgabe, sich weiterzuentwickeln und neu zu positionieren. Die Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) stellt den idealen Ansprechpartner beim Lösen kritischer und komplexer Aufgaben dar. Getreu dem Motto:

„Wir kümmern uns“.

Im Zuge der Digitalisierung werden sich die altbekannten Wertschöpfungsketten fortentwickeln und neue Geschäftsprozesse etablieren. Hierbei wird auch der Bereich „Arbeit und Leben“ durch Automatisierung, flexible Arbeitszeitmodelle und Crowdfunding revolutioniert. Gezielt setzen wir uns mit den Themen, die Industrie 4.0 mit sich bringt, auseinander und unterstützen am Puls der Zeit.

Herzlichst

Ihr Johannes Müller

Inhalt

Spezialartikel:

Das Bankensystem im Umbruch	2
Industrie 4.0	3
Digitalisierung des Interim-Management	5
KMUs unterschätzen Cyberkriminalität	6
„New York“ – Zukunftsvision der Arbeit	7

Immer mit dabei:

Konjunkturbarometer	2
Best Practice – Vom Schlag getroffen	6
Spot	7

Save the Date:

Workshop: Finanzkommunikation
Wann? 20.02.2016
Wo? Bünde

... weitere Termine! 8

Das Bankensystem im Umbruch - mehr Unabhängigkeit vom Zinsgeschäft

Das Banken- und Kreditsystem ist ins Wanken geraten. Jahrzehntlang profitierten Banken und Unternehmen voneinander. Unternehmen finanzierten sich durch Kredite oder stärkten ihre Liquidität mit entsprechenden Darlehen. Die Banken wiederum haben in den letzten Jahrzehnten nicht schlecht an der Kreditvergabe verdient. Dieses Wechselspiel funktioniert jetzt aber nicht mehr einwandfrei. Sowohl Unternehmen als auch die Banken befinden sich nun quasi in einer Selbstfindungsphase.

„Prioritäten haben sich verschoben.“

Viele deutsche Unternehmen zeigen den hiesigen Banken inzwischen die kalte Schulter. Sie wollen keine neuen Kredite mehr aufnehmen, eher werden Investitionsprojekte aufgeschoben oder als Unternehmenskoalition realisiert. Sehr zum Leidwesen der Banken: Um 2,9 Prozent ist das Kreditgeschäft alleine im dritten Quartal 2015 eingebrochen. Für deutsche Finanzinstitute ist dies nicht nur ein absolutes Novum, sondern schlichtweg auch nahezu unverständlich. Schließlich rufen die Banken rekordniedrige Zinsen von im Mittelwert unter zwei Prozent auf.

Bei den solide aufgestellten Unternehmen als Zielgruppe verhalten die Kreditangebote trotz der Attraktivität aber nahezu ungehört. Kein Wunder, denn deutsche Unternehmen haben mittlerweile ein Vermögen von insgesamt 1,2 Billionen Euro bei den Geldinstituten geparkt. Wird also Geld benötigt, reicht oftmals der Griff in die eigene Geldschatulle. Eigentlich doch ein Grund, um die deutschen Wirtschaftsunternehmen zu loben.

So einfach ist die Sachlage aber nicht. Da die Banken zeitgleich unter einer massiven regulatorischen Belastung stehen, werden die niedrigen Zinsen nicht mehr lange realisierbar bleiben. Höhere Zinsen bedeuten aber einen weiteren Verlust an Attraktivität im Hinblick auf die Kreditaufnahme. Banken müssen sich also umorientieren, internationalisieren, und sich vor allem unabhängiger vom Zinsgeschäft aufstellen. Gefragt sind jetzt kluge und weitsichtige Entscheidungen. Bei aller Neuorientierung und allen Umstrukturierungen dürfen die Banken das in der Vergangenheit erfolgreiche Kreditsystem nämlich keinesfalls komplett vernachlässigen. Sollten wieder verstärkt Kredite nachgefragt werden, liegen dann Leistungspotenziale brach und Wachstumschancen werden verhindert.

Johannes Müller



Konjunkturbarometer: Stimmungstief in den Chefetagen

Für die **gewerbliche Wirtschaft** sank der ifo Geschäftsklimaindex von 108,6 Punkten im Dezember auf nur noch 107,3 Punkte im Januar. Die Geschäftserwartungen der Unternehmer trüben sich ein, auch wenn die aktuelle Geschäftslage zurzeit sehr positiv bewertet wird.

Im **verarbeitenden Gewerbe** ist der Geschäftsklimaindex auf den niedrigsten Stand seit einem Jahr gefallen. Zahlreiche Branchen haben ihre guten Beurteilungen der aktuellen Lage eher zurückgenommen und blicken pessimistisch in die Zukunft. Dies betrifft insbesondere den Maschinen- und Fahrzeugbau aufgrund verschlechterter Exportaussichten. Die chemische Industrie profitiert hingegen von den niedrigen Ölpreisen.

Wesentlich positiver fällt die Lageeinschätzung der **Großhändler** aus, aber auch hier sind die Erwartungen etwas zurückgegangen. Im **Einzelhandel** hat sich der Geschäftsklimaindex kaum verändert. Die aktuelle Lagebeurteilung wird als weniger zufriedenstellend bewertet, die Erwartungen an die künftige Geschäftsentwicklung sind weiterhin optimistisch.

Im **Bauhauptgewerbe** sank der Geschäftsklimaindex, aufgrund der pessimistischeren Erwartungen der Baufirmen, erneut merklich. Die Beurteilung der aktuellen Geschäftssituation verbesserte sich hingegen auf den höchsten Stand seit mehr als zwei Jahren.

Industrie 4.0: Die eigene Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern

Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Ein Charakteristikum der mittelständischen Unternehmen ist dabei die Aufgeschlossenheit gegenüber technologischen bzw. technischen Erneuerungen. Nicht zuletzt dank entsprechender Innovationen optimieren deutsche Wirtschaftsunternehmen immer wieder ihre Wettbewerbsfähigkeit. Die nachhaltige Integration von Industrie 4.0 verläuft allerdings äußerst zäh; die mittelständischen Unternehmen zögern. Trotzdem aber können die Unternehmen schon jetzt einige Technologien der Industrie 4.0-Vision zu ihrem Vorteil nutzen. Denn es sind bereits einige marktreife Technologien vorhanden. Laut der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) vorgelegten Studie "Erschließen der Potenziale der Anwendung von Industrie 4.0 im Mittelstand" kommen diese aber bislang eher selten zum Einsatz.

Weniger als 30 Prozent der Mittelständler haben eine konkrete „Industrie 4.0“-Strategie

In der durchgeführten Studie wird dabei explizit darauf verwiesen, dass sich immerhin bereits rund 70 Prozent der Mittelständler mit dem Thema Industrie 4.0 beschäftigt haben. Aber eine konkrete Strategie, wie denn der 4.0-Gedanke im eigenen Unternehmen implementiert respektive realisiert werden soll, haben bislang lediglich 29 Prozent der Unternehmen entwickelt. Allgemein betrachten die Mittelständler Industrie 4.0, Big Data oder auch Internet of Things zwar als gleichsam charmante und zukunftsorientierte Ideen, aber ein genereller Einstieg wird immer wieder aufgeschoben. Dies mag auch daran liegen, dass die Rentabilität im Hinblick auf die Umsetzung der Zukunftsvision Industrie 4.0 nicht abschätzbar ist. Laut der Studienergebnisse scheuen sich daher vor allem noch die kleineren und mittleren Unternehmen, Arbeitskraft und Zeit für eine entsprechende Integration bzw. Realisierung zur Verfügung zu stellen.

Carsten
Müller

Unser Partner für Finanz-
kommunikation und
Unternehmenssteuerung

*„Industrie 4.0
bietet ein enormes
Wertschöpfungs-
potenzial.“*



Respekt vor der großen Herausforderung einer konsequenten Umsetzung

Daher zeigt sich der Großteil der mittelständischen Unternehmen immer noch - gerade angesichts eben der Herausforderungen einer Integration und konsequenten Umsetzung von Industrie 4.0 - reserviert und vorsichtig. Grundsätzlich skizziert die Vision von Industrie 4.0 eine ganz neue Methode bzw. Art der wirtschaftlichen Produktion.

Diese ist dabei maßgeblich geprägt von einer durchgängigen Digitalisierung sowie von einer stärkeren sowohl überbetrieblichen als auch innerbetrieblichen Vernetzung entlang der ganzheitlichen Wertschöpfungskette. Betroffen sind dabei sämtliche Dimensionen von der Technik über die Organisation und den Menschen an sich bis hin zu denkbaren Geschäftsmodellen, wobei Lieferanten, Produzenten und Kunden involviert sind. Inhaltliche Schwerpunkte bilden dabei Segmente wie zum Beispiel die Digitalisierung, die Aktorik über Maschinen, das Entwickeln hochgradig vernetzter Systeme von Sensorik, die dezentrale Organisationssteuerung, das Integrieren autonomer Systeme, die Mensch-Maschine-Interaktion, die individualisierte Produktion oder das Denken in Produktlebenszyklen.

Industrie 4.0: Die eigene Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern

Förderprogramme sollen dem Mittelstand den Einstieg erleichtern

Dass ein mittelständisches Unternehmen aber über kurz oder lang sich mit der Thematik Industrie 4.0 befassen muss, ist ihnen laut der Studie durchaus bewusst. Für die Mittelständler ist es nach eigener Aussage nämlich ein Faktum, dass die Digitalisierung unaufhörlich weiter voran schreiten wird. Aber noch herrschen oftmals vor allem Bedenken in Bezug auf die Datensicherheit vor. Gerade zum Beispiel gegenüber Cloud-Lösungen zeigen sich viele mittelständische Betriebe zurückhaltend. Zudem herrscht vielerorts Unsicherheit darüber vor, in welcher Form die Daten überhaupt genutzt werden können. Auch die Kosten für eine erfolgreiche Umsetzung von Industrie 4.0 im eigenen Unternehmen schrecken viele mittelständische Entscheidungsträger noch ab. Diesbezüglich ist aber anzumerken, dass es mittlerweile eine stattliche Anzahl von Förderprogrammen gibt, um die 4.0-Vision auch tatsächlich Wirklichkeit werden zu lassen. Die Studie verweist hier explizit darauf, dass ein Großteil dieser Förderprogramme gezielt auf kleine und mittelständische Firmen ausgerichtet sind. Als thematische Schwerpunkte konnten dabei die Bereiche Software- und Hardwareentwicklung sowie das Segment Autonome Systeme identifiziert werden.

Johannes Müller Wirtschaftsberatung individualisiert Vorgehensweisen

Mittelständische Unternehmen müssen sich analog der Studienergebnisse nun die Frage stellen, wann und wie genau sie einsteigen wollen. Was muss jetzt getan werden, damit ein Unternehmen nicht den Anschluss verliert? Kosten müssen berechnet, Nutzenanalysen erstellt und Risiken abgewogen werden. Als leistungsstarkes, kompetentes, erfahrenes und zukunftsorientiertes Beratungsunternehmen steht Ihnen dabei die Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) zur Seite. Wir schaffen Transparenz und Lösungen, identifizieren mögliche Problemstellungen, stellen Nutzen und Kosten gegenüber - wir konkretisieren Strategien, Taktiken und Ideen rund um das Thema Industrie 4.0. Zu lange zögern dürfen deutsche Unternehmen nicht mehr; der digitale Wandel ist bereits allgegenwärtig. Aber dieser Wandel wird nicht von Paragraphen herbei politisiert werden, er muss von der Gesellschaft und vor allem von den Unternehmen selbst ausgehen. Wir beraten Sie umfassend zu dieser Thematik, nehmen einer internen digitalen Revolution den Schrecken, setzen Reizpunkte und entwickeln mit Ihnen gemeinsam sowohl effektive als auch effiziente Vorgehensweisen. Wir individualisieren Industrie 4.0 und zeigen Ihnen alle diesbezüglichen Möglichkeiten auf. Wer jetzt nicht den Anschluss verlieren möchte, muss handeln.



Digitalisierung des Interim-Management

Neben den beratergeführten Vermittlermodellen kommen immer mehr Web-Portale zur kostengünstigen Akquisition von Interim-Managern auf den Markt. Der rund 2 Milliarden Euro umfassende Markt soll aufgemischt und den klassischen Interim-Management-Providern Marktanteile entzogen werden. In der Realität belegt eine Studie der Helmut-Schmidt-Universität, dass lediglich vier Prozent der Unternehmen Online-Portale für die Suche nach Interim-Managern nutzen und über die Hälfte weiterhin auf die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Providern setzen.

Profitable Versprechen digitaler Plattformen

Web-Portale versprechen Transparenz und damit einen effizienteren Markt für die Vermittlung von Interim-Managern. Durch einen passgenauen Abgleich sollen Unternehmen und Interim-Manager zusammengebracht werden. Auch eine selbstständige Suche eines Unternehmens ist durch den Einblick in den Lebenslauf und die Referenzen eines verfügbaren Interim-Managers möglich. Aus preislicher Sicht eine durchaus vielversprechende Alternative zu etablierten Personaldienstleistern, denn die meisten Portale bieten ihre Leistungen zu günstigen Konditionen an.

Ein effizienter Abgleich der Daten erweist sich als schwierig

Die richtige Gewichtung und Evaluierung der Daten stellt jedoch auch die Herausforderung der Portale dar. Zum einen werden Kompetenzen durch Unternehmen unterschiedlich gewertet und zum anderen prüft das System zum Beispiel auch die Übereinstimmung der Formulierung. Lebensläufe und Auftragsbeschreibungen stellen lediglich einen Bruchteil an Informationen dar. Menschliche Kompetenzen, die bei anspruchsvollen Projekten, Fusionen, der Vakanzüberbrückung einer Führungsrolle oder Restrukturierungen benötigt werden, bleiben bei der Berechnung der Übereinstimmungen unberücksichtigt. Ideale Treffer lernen sich unter Umständen nicht kennen.

Die Schwachstelle der Web-Portale verdeutlicht die Stärke eines Providers, der sich intensiv mit Interim-Managern auseinandergesetzt hat. Ziele, Erwartungen, Fähigkeiten, Persönlichkeit, aber auch Feedback von Unternehmen verhelfen zu einer optimalen Einschätzung der Person. Auch die Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) bietet mit dem fachlichen Know-how aus Unternehmensberatung und den Partnern Volker Welzel und Torsten Hertel im Bereich des Interim-Managements intensive Unterstützung an. Wir setzen uns sorgfältig mit den gesamten Kompetenzen, den Stärken und Schwächen auseinander und nutzen das jeweilige Profil, um dem Bedarf eines Unternehmens gerecht zu werden. Wichtig ist, dass der passende Interim-Manager für das passende Unternehmen selektiert wird.

Die Studie der Helmut-Schmidt Universität bestätigt, dass momentan nur vier Prozent der Interim-Manager über Profile bei Online-Medien rekrutiert werden. Durch spezialisierte Personaldienstleister jedoch 55 Prozent.

Volker
Welzel

Unser Partner für
Interim-Management

„Wichtig ist, dass der
passende Interim-
Manager für das pas-
sende Unternehmen
selektiert wird“



Dauerhaft werden sich Web-Portale in einem abgegrenzten Markt etablieren. Für komplexe Herausforderungen stellen kompetente Berater jedoch weiterhin bevorzugte Partner von professionellen Interim-Managern und Auftraggebern dar.

KMUs unterschätzen Cyberkriminalität

Online – Geschäfte werden immer beliebter und haben sich mittlerweile im unternehmerischen Alltag etabliert. Moderne IT wird zur Bewältigung aller Geschäftsprozesse genutzt und das Internet ist allzeit präsent, um dem weltweiten Wettbewerbsdruck stand zu halten. Ebenso wie der Hackerangriff, Datenklau und die Onlinesabotage.



Matthias
Jasinski

Unser Partner für IT und
Datensicherheit

„Viele Unternehmen unterschätzen die eigene Gefährdungslage, wenn es um Internetkriminalität geht.“

Unzureichender Schutz ist der Türöffner für Cyberkriminelle

Statistisch gesehen fürchten zahlreiche kleinen und mittelständischen Unternehmen Reputationsschäden und den Verlust von Kundendaten. Summarisch hat sich die Sorge, Opfer von Cyberkriminalität zu werden, seit 2013 mit 4 Prozent bis 2015 auf 8 Prozent verdoppelt.

Doch einige Unternehmen unterschätzen nach wie vor die Gefahren, die durch Cyberkriminalität ausgeht und haben diese für sich noch nicht erkannt. Warum? Sie sind der Meinung, dass ihr Unternehmen zu bedeutungslos ist und demzufolge auch kein Opfer von Cyberkriminalität darstellt. Dabei unterschätzen Sie, dass die Täter nicht zwangsläufig auf große Beute spekulieren. Im Vordergrund steht vor allem, die einfache Ausführung der Tat.

Faktisch richten Computerkriminelle immer höhere Schäden bei immer mehr Unternehmen an. Es zeigt sich, dass KMU nur unzureichend gegen Angriffe geschützt sind und nur ein Drittel der Firmen mit einem IT – Sicherheitskonzept ausgestattet sind.

Angemessener Schutz bei vertretbarem Aufwand

Die renommierte VdS – Vertrauen durch Sicherheit – Zertifizierung gibt es ab sofort auch für die Cyber – Security. KMU haben die Chance einen IT- und Cyber-Experten zu beauftragen, der den Informationssicherheitsstatus des Unternehmens auditiert und zertifiziert.

Die Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) bietet mit Matthias Jasinski, als einer der wenigen VdS anerkannten und zertifizierten Cyber-Security Experten, genau das an. Durch die Informationssicherheit wird der jeweilige Schutzgrad mess- und steuerbar gemacht. Das heißt für den Nutzer eine verbesserte Risikotransparenz, die Erstellung eines angemessenen Maßnahmenplans und letztlich die Entlastung der Führungsebene.

Best Practice – Vom Schlag getroffen

Stellen Sie sich ein Pflegeheim vor, das die gesamte IT – Betreuung durch einen Dienstleister realisiert.

„Alltag denken Sie jetzt?“

Doch was kann passieren? Ein Schlaganfall sorgte dafür, dass die IT - Einzelunternehmung nicht mehr in der Lage war zu kommunizieren. Die Betreuung wurde ebenfalls zum Pflegefall. Mit der Konsequenz, dass alle Passwörter zu den Systemen nicht mehr auffindbar waren.

Da stellt sich die Frage: „Sind die Netzwerkstruktur und Einstellungen dokumentiert?“ und wenn ja „Wo?“

Die Folgen:

Schnelles Handeln hatte oberste Priorität. Die notwendigen und die gesetzlich geforderten Dokumentationen im Pflegebetrieb mussten aufrechterhalten bleiben. Das fängt bei der Personaleinsatzplanung an und geht bis zum Nachweis der einzelnen Pflege.

Die einzige Rettung bestand im professionellen Wiederherstellen und der Rest musste manuell erfasst werden.

Unser Präventionsansatz:

*Auswahl ausfallsicherer IT-Dienstleister
Hinterlegung von Systemdokumentationen*

Ralf Golanowsky
Organisationsentwicklung

„New York“ – Zukunftsvision der Arbeit

Die Schnellebigkeit der Digitalisierung fordert besonders den IT – Bereich. Veränderte Produktionsprozesse und Arbeitsformen werden durch das Internet der Dinge herbeigeführt und auch die Personalwirtschaft kann diese Veränderungen nicht unberücksichtigt lassen.

„Smart Work“ – intelligenter Einsatz von Arbeit

Neben den zunehmenden Veränderungen der Digitalisierung sind auch die zunehmenden Forderungen der Arbeitnehmer ausschlaggebend für die Neuerungen in der Personalwirtschaft. Angepasst an die Wünsche und den immer wieder erwähnten Fachkräftemangel, ist Unternehmen angeraten qualifiziertes Personal für sich zu gewinnen.

Insbesondere die jüngeren Arbeitnehmer – die Generation Y – vertritt ihre Forderungen nach Selbstverwirklichung im Sinne einer angenehmen Work-Life-Balance selbstbewusst. Auch in der Arbeitswelt soll künftig ein hippes, cooles Gefühl nicht außen vor bleiben.

„Smart Work“ oder „New York“ steht als Trendbegriff für die Vision der Arbeit der Zukunft.

Es gilt, alle Verfahren, die ein Mitarbeiter bei der Erstellung von Gütern und zum Bereitstellen von Dienstleistungen unternimmt, zu optimieren. Moderne Technik ermöglicht es, die Flexibilität und die Unabhängigkeit des Mitarbeiters bezüglich seiner Arbeitsweise zu steigern. Durch die mobile Kommunikation ist die Arbeit in virtuellen Teams umsetzbar. Wann und wo ein Mitarbeiter seine Arbeit verrichtet ist nicht immer entscheidend. Der Gedanke „Smart Work“ verfolgt das Ziel, die Arbeitsbelastung des Personals zu senken und die Begeisterung zu steigern.

Das Resultat: Die Produktivität eines Mitarbeiters wird dauerhaft optimiert.

Diese Veränderungen müssen bei der Personalarbeit und der Planung des quantitativen, qualitativen und temporalen Personalbedarfs beachtet werden. Auch unter Berücksichtigung des kritischen Themas der automatisierten Freisetzungswelle.



Smart HRM – innovative Hardware

Der zweite Baustein betrifft alle Anwendungen, die das Personalmanagement direkt betreffen. „Smart HRM“ bietet durch die Qualität der technologischen Unterstützung einen Wandel der Personalarbeit. Innovative Hardware unterstützt die reine Software. Dadurch können Sensordaten umfassend für die Personalarbeit genutzt werden, die Informationsversorgung wird optimiert und eine Automatisierung der Tätigkeit herbeigeführt. Zudem lassen sich durch den Einsatz von BIG HR Data unter Berücksichtigung von Datenschutz- und Akzeptanzfragen komplexe Arbeitsweisen von Mitarbeitern auswerten und anpassen.



Save the date...

- | **Workshop: Finanzkommunikation - Effektives Training für erfolgreiche Bankgespräche (in 3 Modulen)**
Referent: Johannes Müller
Samstag, 20. Februar 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
Dienstag, 23. Februar 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde
Samstag, 27. Februar 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde

- | **Seminar: Führungskräfteentwicklung - Entwicklung mit IHK Zertifikat (in 6 Blöcken)**
Referent: JC Training
 1. Führungskompetenzen (Modul 1): Dienstag, 23. Februar 2016 bis Freitag, 26 Februar 2016, Haus Nordhelle / Meinerzhagen
 2. Transaktionsanalyse und soziale Kompetenzen: Dienstag, 19. April 2016 bis Freitag, 22 April 2016, Haus Nordhelle / Meinerzhagen
 3. Kommunikation und Emotionale Kompetenz: Dienstag, 21. Juni 2016 bis Freitag, 24 Juni 2016, Haus Nordhelle / Meinerzhagen
 4. Konfliktkompetenz: Dienstag, 23. August 2016 bis Freitag, 26 August 2016, Haus Nordhelle / Meinerzhagen
 5. Führungskompetenz (Modul 2): Dienstag, 04. Oktober 2016 bis Freitag, 07 Oktober 2016, Haus Nordhelle / Meinerzhagen
 6. Team-Management: Dienstag, 22. November 2016 bis Freitag, 25 November 2016, Haus Nordhelle / Meinerzhagen
 7. IHK-Prüfung – IHK zertifizierte Weiterbildung für Führungskräfte: Montag, 06. Februar 2017 bis Freitag, 10 Februar 2017, Bonn (Prüfung IHK)

- | **Workshop für Führungskräfte**
Referent: Johannes Müller
Samstag, 05. März 2016, 08:00 – 14:30 Uhr, Bünde (Bausteine 1 und 2)
Samstag, 12. März 2016, 08:00 – 14:30 Uhr, Bünde (Bausteine 3 und 4)

- | **Workshop: „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“**
Referent: Johannes Müller
Donnerstag, 10. März 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde

- | **Workshop: Finanzkommunikation - Effektives Training für erfolgreiche Bankgespräche (in 3 Modulen)**
Referent: Johannes Müller
Samstag, 02. April 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
Dienstag, 05. April 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde
Samstag, 09. April 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde

Save the date...

- | **Workshop für Führungskräfte**
Referent: Johannes Müller
Samstag, 30. April 2016, 08:00 – 14:30 Uhr, Bünde (Bausteine 1 und 2)
Samstag, 07. Mai 2016, 08:00 – 14:30 Uhr, Bünde (Bausteine 3 und 4)

- | **Workshop: „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“**
Referent: Johannes Müller
Donnerstag, 26. Mai 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde

- | **Workshop: Finanzkommunikation -
Effektives Training für erfolgreiche Bankgespräche (in 3 Modulen)**
Referent: Johannes Müller
Samstag, 04. Juni 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
Dienstag, 07. Juni 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde
Samstag, 11. Juni 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde

- | **Workshop für Führungskräfte**
Referent: Johannes Müller
Samstag, 02. Juli 2016, 08:00 – 14:30 Uhr, Bünde (Bausteine 1 und 2)
Samstag, 09. Juli 2016, 08:00 – 14:30 Uhr, Bünde (Bausteine 3 und 4)

- | **Workshop: „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“**
Referent: Johannes Müller
Donnerstag, 28. Juli 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde

Weitere Termine in Planung...

Impressum:

Herausgeber:
Johannes Müller Wirtschaftsberatung
(BDU)

Holtkampstr. 8 I 32257 Bünde
Tel. 05223 13144 I Fax 05223 13188
Johannes.mueller@mueller-beratung.de
www.mueller-beratung.de

Koordination: Bianca Rautenberg

Die Autoren dieser Ausgabe stehen für weitere Informationen gern zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie Frau Bianca Rautenberg unter 0522313144 an.

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir eine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts nicht übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Verbreitung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.