



# KMU-BERATER NEWS



**digital.innovativ.erfolgreich**



KMU-Beratermonitor  
„Zukunft der Arbeit“  
[www.zukunft-der-arbeit.kmu-berater.de](http://www.zukunft-der-arbeit.kmu-berater.de)

## Digitalisierung – jetzt vorausgehen!



Knapp ein Fünftel der mittelständischen Unternehmen in Deutschland hat laut einer aktuellen Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) mit der digitalen Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen begonnen.

Diese gehören damit zu den Vorreitern der Digitalisierung. Insgesamt möchten laut der Studie mehr als vier Fünftel der befragten Unternehmen die Digitalisierung ausbauen. Sie planen dabei eher evolutionär vorzugehen und überschaubare Risiken in Kauf zu nehmen.

Im Frühjahr diesen Jahres hat der Bundesverband Die KMU-Berater mit dem „KMU-Beratermonitor Digitalisierung“ ([www.digitalisierung.kmu-berater.de](http://www.digitalisierung.kmu-berater.de)) eine Umfrage unter Beratern von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durchgeführt. Ein wesentliches Ergebnis: 88 Prozent der Berater betrachten die Digitalisierung als eine positive Herausforderung für Unternehmen und Berater. Eine sehr hohe oder hohe Bedeutung für das eigene Beratungsgeschäft sehen 72 Prozent. Auch die ZEW-Studie hat einen deutlichen Unterstützungsbedarf der Unternehmen aufgezeigt. Immerhin 20 Prozent der Teilnehmer der Befragung des Verbandes unterstützen KMU bereits heute bei der digitalen Transformation.

Wir als Verband haben die Ergebnisse des KMU-Beratermonitors Digitalisierung aufge-

griffen und ein offenes Projekt zur Digitalisierung in der KMU-Beratung gestartet. Die Teilnehmer haben sich „Consulting 4.0“ auf die Fahnen geschrieben. Sie tauschen Wissen, Erfahrungen und Vorgehensweisen aus und zeigen ihren Kunden auf dieser Basis Perspektiven in der digitalen Welt auf und unterstützen bei der Umsetzung.

Auch die Herbstfachtagung unseres Verbandes Mitte November beschäftigte sich unter dem Motto „KMU-Berater – digital.innovativ.erfolgreich“ mit Themen rund um die Digitalisierung und brachte den 100 teilnehmenden Beratern viele Impulse für weitere Aktivitäten.

In dieser Ausgabe der „KMU-Berater News“ berichten Menschen, die Lust auf den Wandel haben und die Ärmel hochkrepeln. Damit wollen wir Unternehmen und Beratern Anregungen für ihr eigenes Geschäft geben. Denn um in der digitalen Welt wettbewerbsfähig zu bleiben, gilt es jetzt zu agieren. Der Wettlauf hat begonnen.

**Dr. Angelika Kolb-Telieps**  
Vorstandsmitglied

## Industrie 4.0 – kleine und mittlere Unternehmen und Unternehmensberater

**Für viele kleine und mittlere Unternehmen ist das Thema Industrie 4.0 noch immer abstrakt. Die Abläufe in Unternehmen und die industrielle Produktion sollen mit moderner Informations- und Kommunikationstechnik verzahnt werden. Hinter dem Schlagwort verbergen sich demnach viele Ansätze, ein klares Bild haben aber noch nicht alle Unternehmen.**

Zusammenarbeit zwischen Maschine und Mensch, voraussagende Wartung, Vernetzung und Einzelfertigung sind eine kleine Auswahl konkreter Handlungsfelder hinter dem Schlagwort „Industrie 4.0“. Neben der technischen

Expertise sind aber auch andere Fähigkeiten notwendig, um das Thema Industrie 4.0 umzusetzen.

Dazu gehört vor allem die Personalentwicklung einschließlich Fragen arbeitsrechtlicher Art und der Arbeitnehmermitbestimmung. Zu denken ist auch an Risikoanalysen, die Finanzierung und mögliche Förderungen für die in der Regel größeren Investitionen.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen, vor allem in der Größe unter 100 Mitarbeitern, fehlen häufig die Fachkräfte für jedes einzelne

Gebiet. Gerade hier lohnt es sich für Unternehmen, externe Spezialisten einzubinden und die oftmals ohnehin stark geforderte Belegschaft zu entlasten. Der externe Berater unterstützt beim Beantragen der Fördermittel, strukturiert und begleitet das Projekt und schult die Belegschaft. Auf diesem gemeinsamen Weg werden erfolgreich Strukturen aufgebaut, auf deren Basis das Unternehmen selbstständig weiterarbeiten kann. So wird aus dem abstrakten Thema Industrie 4.0 ein konkreter Erfolg.

**Dr. Jörg Rupp**



### Expertentipp

**Die Förderprogramme für KMU rund um die Digitalisierung** sind vielfältig und unterstützen Recherche, Netzwerkbildung und Kompetenzzentren, Qualifizierung sowie weitere Service-Angebote. Geeignete Anlaufstellen für Unternehmen sind die bundesweiten „Mittelstand 4.0 Kompetenzzentren“. Einen Überblick über die Angebote sowie weitere Informationen gibt es unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de).

Praktische Unterstützung bietet das Programm „Industrie 4.0 Testumgebungen“. Hier werden an deutschen Forschungsinstituten Möglichkeiten geschaffen, um digitale Produkte zu erproben und digitalisierte Prozesse anzupassen. Die Förderung für KMU zur Nutzung dieser Testumgebungen beträgt 50 Prozent bzw. bis zu 100.000 Euro. ([www.i4kmu.de](http://www.i4kmu.de)).

Ab 2017 wird das Beratungsprogramm „go-digital“ auf ganz Deutschland ausgeweitet. Go-digital bezuschusst die Beratung für Digitalisierungsprojekte mit den Modulen IT-Sicherheit, Internet-Marketing und digitalisierte Geschäftsprozesse bis zu 75 Prozent.

Daneben gibt es in den Ländern ebenso umfangreiche Digitalisierungsoffensiven. Beispiele sind [www.digital-in-nrw.de](http://www.digital-in-nrw.de) für Nordrhein-Westfalen, [www.digitalbonus-bayern.de](http://www.digitalbonus-bayern.de) für Bayern oder „Berlin Innovativ“ der Investitionsbank Berlin ([www.ibb.de/berlininnovativ.aspx](http://www.ibb.de/berlininnovativ.aspx)).



**Fachgruppe Fördermittelberatung:**  
[www.foerdermittel.kmu-berater.de](http://www.foerdermittel.kmu-berater.de)

**Katja Theunissen**



## 3 Fragen an:

### Lehrstuhl für Industrial Sales Engineering an der RUB

Prof. Dr. Joachim Zülch, Lehrstuhl für Industrial Sales Engineering der Fakultät für Maschinenbau an der Ruhr Universität Bochum

#### 1. Der Megatrend Digitalisierung verändert die Unternehmenswelt zusehends. Was bedeutet das für Unternehmen?

Digitalisierung verändert die Prozesslandschaft der Unternehmen durch zum Beispiel die effiziente Gestaltung einer elektronischen Rechnungserstellung, elektronische Aktenführung oder Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems mittels WIKI-Technologie. Darüber hinaus sind in einigen Branchen radikale Veränderungen mit einer Neuaufteilung der Marktakteure über Plattformen zu beobachten. Dies wird auf weitere Branchen übergreifen und damit Unternehmensstrategien verändern müssen.

#### 2. Wie sollten die Unternehmen darauf reagieren und welche Rolle könnten KMU-Berater dabei spielen?

Viele Studien zeigen, dass die Unternehmen Bedarf und Chancen der Digitalisierung sehen. 77 Prozent der Führungskräfte ist die Weiter-

bildung zur Digitalisierungskompetenz wichtig bzw. sehr wichtig. Doch nur 36 Prozent packen die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter systematisch an.<sup>1)</sup> Hier liegt ein wesentlicher Ansatz für die KMU-Berater. Sie haben einen

vertrauensvollen Zugang zum Unternehmen. Sie sollten Impulsgeber sein, damit Unternehmen das Thema wirklich angehen und dann je nach eigener Kompetenz bei der Umsetzung unterstützen. Viele KMU-Berater werden sich selbst neue Beratungskompetenzen erarbeiten. Und keiner wird mehr ohne – auch virtuelle – Kooperationen auskommen, die das eigene Leistungsportfolio entsprechend ergänzen.

#### 3. Also ein klares Bekenntnis zur Intensivierung der Zusammenarbeit von KMU-Beratern und Mittelstand in „digitalisierten“ Zeiten?

Ein klares „Ja“. Informationsbroschüren und unternehmerische Best-Practice-Beispiele gibt es zur Genüge. Gerade der Mittelstand braucht für die eigenen digitalen Transformationsprozesse Orientierung und zeitlich begrenzte Expertise. Diese können KMU-Berater eigenständig oder in Kooperation bieten. Meine persönliche Empfehlung ist auch, auf Verbandsebene sehr radikal Zukunft auf Vorrat im Sinne disruptiver Innovationen zu denken. Ich sehe diese Vorgehensweise in den unterschiedlichsten Bereichen, um sich strategisch zukunftsfähig zu positionieren.

Prof. Dr. Joachim Zülch

1) BMWi Mittelstand Digital – Digitale Bildung – Themenheft Mittelstand Digital Juli 2016

## Digitalisierung, Innovation und wie Berater damit umgehen



In vielen Bereichen erfahren wir derzeit rasante Entwicklungen: Etwa in der Biotechnologie, Finanzindustrie, Gesundheitswesen, Mobilität, Kommunikation. Ursache sind der Fortschritt der Computer- und Rechentechnik und deren Miniaturisierung.

#### Berufsstand „Berater“: Dem Ende nahe?

Wie wird dies den Alltag der Berater verändern? Natürlich wird das persönliche Gespräch sobald nicht durch Computer ersetzt werden. Allerdings zeigen Entwicklungen in Bereichen wie künstlicher Intelligenz, Deep Learning, Data

Mining sowie Sprach- und Bilderkennung, dass viele der typischen Beraterleistungen in naher Zukunft durch Computer abgedeckt werden können.

Nach einer Studie der Oxford University aus dem Jahr 2013 (siehe [http://bit.ly/sueddeutsche\\_oxfordstudie](http://bit.ly/sueddeutsche_oxfordstudie)) wird der Steuerberater mit 99 Prozent Wahrscheinlichkeit bis 2033 durch Computer ersetzt werden. Für Buchhalter oder Wirtschaftsprüfer sieht diese Studie dies mit 94 Prozent Wahrscheinlichkeit. Finanzberatern wird es mit einer Wahrscheinlichkeit von „nur“ 54 Prozent etwas besser ergehen.

#### Beratung – was bleibt

Wie gehen wir als Beraterinnen und Berater damit um? Eines ist klar: Beratung bedeutet, sich intensiv auf die Bedürfnisse des Mandanten einzulassen: ihn ernst nehmen, verstehen wollen, Entscheidungshilfen bei schwierigen Themen geben, Situationen und Sachverhalte einschätzen, mögliche Szenarien diskutieren und den Blick über den Tellerrand ermöglichen.

#### Kundenzentriert und technologiegestützt

Das alleine wird aber nicht mehr ausreichen. Darüber hinaus müssen Berater – um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu bleiben – die zur Verfügung stehenden und ständig neu hinzukommenden Technologien beherrschen und nutzen. Sie werden plattform-basiert kommunizieren und als Mittler und Netzwerker agieren, die Personen und Unternehmen zusammenführen, und dafür gegebenenfalls auch die notwendige technologische Plattform zur Verfügung stellen. Die Verbindung der eigenen fachlichen und emotionalen Kernkompetenzen mit den neuen technischen Möglichkeiten wird der wesentliche Erfolgsfaktor in der Zukunft sein. Diese Kombinationen zu entwickeln, auszuprobieren, zu leben und ständig zu verbessern wird Herausforderung und Chance zugleich sein – und die Spreu vom Weizen trennen.

Manuel Fischer

# Cyber-Security – der Brandschutz des 21. Jahrhunderts

Viele der 3,7 Millionen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) Deutschlands sind hoch innovativ und in ihren Branchen Marktführer. Aber die Voraussetzungen für den Markterfolg sind nicht nur hervorragende Produkte und Dienstleistungen. Die Nutzung moderner IT zur Bewältigung aller Geschäftsprozesse sowie der Anschluss an das Internet sind heute unabdingbare Erfordernisse, um im Wettbewerb bestehen zu können. Doch Digitalisierung und Vernetzung bieten auch breite Angriffsflächen für Cyber-Kriminelle, um Daten und Know-how von Unternehmen abzugreifen oder die Betriebsabläufe empfindlich zu stören.

Große Unternehmen setzen vielfach auf den internationalen IT-Sicherheitsstandard ISO 27000 ff., dessen Umsetzung mittelständische Unternehmen jedoch vor kaum lösbare

Aufgaben stellt. Welche Optionen hat der Mittelstand bei der Organisation von Informationssicherheit?

Der Bericht zur Lage der IT-Sicherheit in Deutschland, den das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) Ende 2014 herausgegeben hat, zeigt auf, dass besonders KMU nur unzureichend geschützt sind und es gerade einmal in einem Drittel der Firmen ein ganzheitliches IT-Sicherheitskonzept gibt, das auch von der Geschäftsleitung getragen wird.

Es gilt also, den Spagat zwischen Aufwand und Nutzen geschickt zu meistern. Die speziell auf kleine und mittelständische Unternehmen zugeschnittenen Richtlinien VdS 3473 ermöglichen es den Unternehmen, ihre Informationssicherheit signifikant zu verbessern, ohne sie dabei zu überfordern.

Sebastian Brose



Mehr zu diesem erfolgreichen Weg lesen Sie im Internet unter:  
[www.cyber-security.wissen.kmu-berater.de](http://www.cyber-security.wissen.kmu-berater.de)



# Digitalisierung im Handwerk – ein Praxisbeispiel

Das Unternehmen „Haas Haustechnik“ mit Sitz in Mönchengladbach und Düsseldorf ist im Sanitär- und Heizungs-Handwerk tätig. Was uns von anderen Betrieben unterscheidet, ist die konsequente Digitalisierung unserer Abläufe, die bereits 1988 mit dem Kauf des ersten Computers begann.

Die Digitalisierung hat unser tägliches Arbeitsleben und das Erleben unserer Kunden verändert – entlang der gesamten Wertschöpfungskette:

- › Im Einkauf kennen wir nun den Jahresbedarf an Material. Preise verhandeln wir daher auf Jahres- und nicht mehr auf Projektbasis und erreichen so eine Zeit- und Kostenersparnis. Neben der Steigerung der Rechnungsprüfung von 60 auf 100 Prozent haben wir mehr als fünf Prozent des Materialaufwandes innerhalb von zwei Jahren eingespart.
- › Wir haben Transparenz in sämtlichen Prozessen geschaffen. Projektstände, Kennzahlen und Vorgaben werden übersichtlich dargestellt und sind für alle Mitarbeiter jederzeit abrufbar. Die Abläufe optimieren wir kontinuierlich. Beides schafft Kontrolle und Motivation. Die Arbeitszeiterparnis liegt bei rund 2.500 Stunden im Projektgeschäft im Jahr. Das ist gerade in Zeiten des Fachkräftemangels besonders wichtig.
- › Die Bewerberansprache hat sich verändert. Durch Berichte und Anzeigen in Online-Medien werden wir als innovatives Unternehmen wahrgenommen. Daher bewerben sich bei uns mehr und attraktivere potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- › Unsere Art mit der Digitalisierung zu arbeiten, ist ein enormer Image- und Werbeträger. Heute werden wir als modernes und leistungsfähiges Handwerksunternehmen wahrgenommen.
- › Durch die Digitalisierung haben wir einen Wettbewerbsvorteil. Gewerbliche Kunden schätzen unsere Termintreue, die Strukturiertheit unserer Abläufe und die Anwendung moderner Methoden, wie Porsche Lean Construction. Private Kunden bewerten die individuelle Betreuung, die zeitnahe Bedienung und die transparente Rechnungsstellung als Vorteil.

[www.haass-haustechnik.de](http://www.haass-haustechnik.de)

Kathrin de Blois

Anzeige

A photograph of a smiling man with dark curly hair, wearing a blue button-down shirt, holding a black tablet. The background is a blurred office or workshop setting. In the top right corner of the advertisement, there is a logo for 'hmd SOFTWARE' with the tagline 'KOMPETENZ IN ZAHLN.'.

**Sie wünschen sich »mehr«  
von Ihrer Software?**

Standards sind heute nicht mehr genug. Was Software heute braucht, ist mehr Innovation 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](http://www.hmd-software.com)

# Die Digitale Transformation schafft neue Beratungsfelder

**Der Umgang mit der Digitalisierung bedeutet für Unternehmen: Die Entwicklungen nicht nur aufmerksam beobachten, sondern ständig prüfen, was diese Veränderungen kurz- und mittelfristig für das eigene Geschäftsmodell bedeuten könnten und wie sie diese in die eigene Strategie einbinden wollen.**

Für Berater heißt das: Ebenso aufmerksam sein und die Unternehmen in ihren Veränderungsprozessen unterstützen. Dabei gilt es, nicht nur den eigenen Beratungsschwerpunkt im Blick zu haben, sondern über den Tellerrand hinaus zu schauen, um zumindest Impulsgeber für die Kunden sein zu können.

Für das eigene Geschäftsmodell als Berater stellen sich daher etliche Fragen:

- › Welche Ansatzpunkte bietet das Thema Digitalisierung in meinen eigenen Beratungsschwerpunkten, zum Beispiel für Strategie, Vertrieb, Mitarbeiterführung, Innovation, Finanzierung, Gründung, Nachfolge, Krise oder Prozesse?
- › Wie stelle ich sicher, laufend informiert zu sein, um die Rolle des Impulsgebers ausfüllen zu können? Welche Kooperationen pflege ich dafür oder baue ich auf? Welche Informationswege und -instrumente nutze ich?
- › Welche Digitalisierungsthemen könnte ich eventuell in mein Beratungs-Portfolio aufnehmen? Zum Beispiel, weil diese eine gute und fachlich nahe Ergänzung darstellen oder ein klar getrenntes zweites Standbein sind? Zu denken ist zum Beispiel an Datenschutz oder Cybersicherheit und die damit einher-

gehenden Zertifizierungen oder auch an die Umsetzung der „GoBD“ der Finanzbehörden (siehe Ausgabe 2016-02 der KMU-Berater News).

- › Und nicht zuletzt: Wie nutze ich in meinem eigenen Beratungsgeschäft Instrumente und Wege der Digitalisierung sowohl in der Zusammenarbeit mit den Kunden als auch intern?

Digitalisierung bedeutet für uns Berater auch, die Vernetzung weiter auszubauen und noch stärker zu nutzen. Wird es den fachlich spezialisierten Einzelberater ohne Vernetzung in zehn Jahren noch geben?

**Erhard Finken**

## Für Ihre Informationen zwischen zwei Ausgaben der KMU-Berater News:



Unsere aktuellen Informationen auf unserer Unternehmensseite in XING:  
<https://www.xing.com/companies/diekmu-berater-bundesverbandfreierberater.v>



## KMU-Beratermonitor Zukunft der Arbeit

Generation Y, Fachkräftemangel, Digitalisierung, ... Arbeit wird vernetzter, digitaler, flexibler. Viele Veränderungen kommen in den nächsten Jahren auf Unternehmer und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen zu. Wie müssen sich Berater von KMU in diesem neuen Umfeld aufstellen?

Mit der Umfrage „KMU-Beratermonitor Zukunft der Arbeit“ möchten wir Ihre Einschätzung als Berater zum Wandel der Arbeit in Ihrem eigenen Beratungsgeschäft und bei Ihren Kunden kennenlernen, um daraus Schlussfolgerungen abzuleiten. Online-Teilnahme über [www.zukunft-der-arbeit.kmu-berater.de](http://www.zukunft-der-arbeit.kmu-berater.de) vom 25.11. bis zum 11.12.2016.



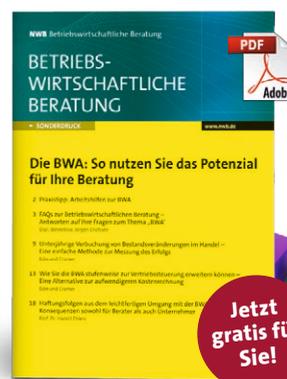
„KMU-Beratung erfordert ganzheitliche Ansätze und hohe fachliche und persönliche Kompetenz. Im Bundesverband Die KMU-Berater vernetze ich mich mit Kollegen, finde Qualifizierungsangebote und entwickle Beratungsansätze weiter.“

**Jan Brandt**

Anzeige

## Die BWA: So nutzen Sie das Potenzial für Ihre Beratung ...

Mandanten sensibilisieren – Beratungsaufträge gewinnen – Haftung vermeiden!



Mit einer qualitativ aufbereiteten BWA überzeugen Sie Ihre Mandanten und wecken Beratungsbedarf.

Das **kostenlose Themen-Special** von NWB Betriebswirtschaftliche Beratung zeigt Ihnen, wie es geht!

**Jetzt gratis für Sie!**

### Profitieren Sie von diesen Inhalten:

- ✓ **FAQs zur BWA:** Was Berater immer wieder wissen wollen: Wie liest man eine BWA? Wie lässt sich die Aussagekraft verbessern? Wie lässt sie sich für meinen Mandanten individualisieren?
- ✓ **Weiterentwicklung der BWA:** Durch eine qualitative Aufbereitung lässt sich die BWA stufenweise zu einer Vertriebssteuerung ausbauen. So geht's!
- ✓ **Eigene Risiken vermeiden:** Beim leichtfertigen Umgang mit der BWA drohen Haftungsgefahren, Vergütungs- und Mandantenverlust. Erfahren Sie, wie Sie diese Risiken vermeiden.

Hier gratis anfordern:

[nwb.de/go/bwa-paket](http://nwb.de/go/bwa-paket)

**nwb** GUTE ANTWORT



## Autoren dieser Ausgabe



Dr. Jörg Rupp



Katja Theunissen



Manuel Fischer



Sebastian Brose



Kathrin de Blois



Erhard Finken



## Termine

### Fachgruppen

- 05.12.2016 Hotellerie, Gastronomie & Tourismus in Melsungen
- 09.12.2016 Fachgruppe Marketing & Vertrieb in Görlitz
- 26.01.2017 Fachgruppe Sanierung in Gießen
- 01.02.2017 Fachgruppe Unternehmensbewertung in Köln
- 14.02.2017 Fachgruppe Finanzierung-Rating in Kaarst
- 16.02.2017 Fachgruppe Bauwirtschaft in Koblenz
- 23.02.2017 Fachgruppe Unternehmensnachfolge in Kassel

### Regionalgruppen

- 18.01.2017 Regionalgruppe Mitte in Gießen
- 16.02.2017 Regionalgruppe West in Hagen

### Verbandstermine

- 24.03.2017 Mitgliederversammlung in Frankfurt am Main
- 24.+ 25.03.2017 Frühjahrstagung „KMU-Finanzierung in allen Unternehmensphasen“ in Frankfurt am Main



„Digitalisierung heißt nicht nur, online zu sein. Man muss sich selbst disruptieren. Das heißt, das eigene Geschäftsmodell stets infrage stellen.“

Kooperationen und Netzwerke helfen dabei weiter, ob on- oder offline. Beides bieten die KMU-Berater und das Unternehmerportal DUB.de gemeinsam und jeder einzelne kann von dieser Zusammenarbeit profitieren.

Wir freuen uns auf den weiteren Austausch, ob digital oder analog.“

Nicolas Räddecke, DUB



DEUTSCHE  
UNTERNEHMERBÖRSE

## Großer Preis des Mittelstandes 2017



Großer Preis des Mittelstandes 2017 unter dem Motto „Respekt und Achtung“ – Nominieren Sie Ihre Kunden!

Großer Preis des  
MITTELSTANDES

Oskar-Patzelt-Stiftung

Zeichnen Sie „Ihre Unternehmen“ damit aus und geben Sie ihnen Gelegenheit, das eigene Geschäft wieder einmal kritisch zu hinterfragen.

[www.mittelstandspreis.com](http://www.mittelstandspreis.com)



## Neue Mitglieder

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

**Thomas Gehring**, 47608 Geldern  
**Marcus Giers**, 56068 Koblenz  
**Anja Myrdal**, 27383 Scheeßel  
**Kathrin Lange**, 18273 Güstrow

**Peter Rohleder**, 88097 Eriskirch  
**Roland Voß**, 42499 Hückeswagen  
**Bärbel Wilgermein**, 29439 Lüchow

Alle unsere Mitglieder finden Sie auf [www.kmu-beraterboerse.de](http://www.kmu-beraterboerse.de)



DIE KMU-BERATER  
Bundesverband freier Berater e.V.

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

Auf'm Tetelberg 7  
40221 Düsseldorf

**Redaktion:**  
Carl-Dietrich Sander

**Geschäftsstelle**  
**Ansprechpartnerin:**  
Petra Lücke

Telefon: 02 11 – 301 56-33  
Telefax: 02 11 – 301 56-34  
[info@kmu-berater.de](mailto:info@kmu-berater.de)  
[www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de)



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

Thema der nächsten Ausgabe: **Bauwirtschaft**  
Erscheinungstermin: **07.03.2017**

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.