

# Infokompakt : Führungs-Kompetenz: So leiten Sie ihr Unternehmen richtig!

BETRIEBSWIRTSCHAFT:	Mit den richtigen Zahlen auf Kurs bleiben!.....	S. 2
RECHT:	Befristete Arbeitsverträge - Vorsicht Fallen! .....	S. 4
FINANZEN UND STEUERN:	An Ihrer Rating-Note entscheidet sich Ihr Kredit .....	S. 7
FÜHRUNG:	Das richtige Führen steigert die Produktivität Ihrer Mitarbeiter! .....	S. 8



## Liebe Leserin, lieber Leser!

**Zeitnah, schnell, effizient** sind - über alle Branchen hinweg - die relevanten Kriterien, um Unternehmen erfolgreich zu steuern. Das gelingt Geschäftsführern, Inhabern und Mitarbeitern der zweiten Leitungsebene mit dem richtigen Know-how.

### Gekonnt Führen basiert auf vier Voraussetzungen:

- ▲ einem klaren Überblick über die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Zahlen,
- ▲ dem fachgerechten Handling der häufigsten Probleme mit Konsequenzen im Arbeits- und Haftungsrecht,
- ▲ einem qualifizierten Wissen über die wesentlichen Finanz- und Steueraspekte zur Insolvenzabwehr und zur Steigerung der Kreditwürdigkeit,
- ▲ einer fundierten Kenntnis über das breite Spektrum der Faktoren, die gute Mitarbeiterführung ermöglichen.

In unserem [zweitägigen Seminar](#) können Sie anhand vieler praktischer Beispiele, Checklisten und innovativer Ideen Ihre Führungs-Kompetenz vertiefen und erweitern. Einen ersten Einblick in die Thematik gibt Ihnen unser neuester *Infokompakt*.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen

#### Wirtschaftsberatung Fath & Kollegen

Rainer G. Fath  
Katja Rhotert

#### Prüfungs- und Treuhand GmbH

Andreas Becker  
Gertrud Biller  
Josef Weyrich

#### Dr. Schmitt & Kollegen

Michael Wirth  
Michael Farnbacher

#### KonKoMa Solutions

Rüdiger Maas  
Hartwin Maas



Infokompakt weiterempfehlen



Infokompakt downloaden



Ein guter Steuermann kennt jederzeit die genaue Position seines Schiffes, berechnet die beste Route zum Ziel und hält es optimal auf Kurs. Dasselbe macht ein Geschäftsführer oder Eigentümer, der sein Unternehmen erfolgreich lenkt. Ob Schiff oder Firma – entscheidend für die Navigation sind verlässliche und transparente Zahlen.

### **Überblick: Wo steht Ihr Unternehmen heute?**

Es mangelt keinesfalls an Daten und Fakten, die der Geschäftsführung zur Verfügung stehen. Genau darin liegt häufig das Problem: Zu viele Details verstellen den Blick aufs Wesentliche, die Zahlen bilden die Vergangenheit ab und zeigen nicht, dass jetzt an einer bestimmten Stelle gehandelt werden müsste.

### **Positionierung: Steuern Sie auf Sicht?**

In der Schifffahrt lässt sich heutzutage der Längen- und Breitengrad ohne Mühe mittels GPS bestimmen. Ebenso komfortable Systeme gibt es für die Unternehmens-Navigation. Die Controllingsoftware MiCos (Minimal-controlling-System) zeigt tagesaktuell mit einer anschaulichen Ampel, welche Abteilung sich im grünen oder roten Bereich befindet. Die Handhabung ist denkbar einfach. Jeder Abteilungsleiter pflegt am Vormittag die wenigen, aber relevanten Zahlen aus dem Abschluss des Vortages ein. Ein geringer Aufwand von nur wenigen Minuten. Sämtliche Daten aus allen Abteilungen fließen anschließend automatisch in die Chefübersicht. Anhand eines plakativen Signals sieht der Geschäftsführer auf einen Blick, ob das Unternehmen auf Kurs ist oder in welchem Bereich es Probleme gibt.

### **Richtung: So driften Sie nicht ab!**

Je früher Sie gefährliche Klippen erkennen, desto leichter können Sie diese umfahren. Im Unternehmen klappt das oft nicht, weil die Finanzbuchhaltung (FiBu) systembedingt erst am Monatsende des Folgemonats die notwendigen Daten liefert. Mit der Tagessteuerung dagegen, kann schon am nächsten Tag auf Abweichungen reagiert werden.

Das zeigt ein Beispiel aus dem Verkauf: Schicken die Verkäufer zu wenig Angebote raus, ist das anhand der FiBu-Daten erst erkennbar, wenn die Umsätze einbrechen. Die Reaktion erfolgt deswegen Monate zu spät. Setzt ein Unternehmen MiCos ein, erkennt der Geschäftsführer bereits am Folgetag, ob die Verkäufer so viele Angebote geschrieben haben, wie geplant. Wenn nicht, kann er sofort agieren, den Ursachen auf den Grund gehen und steuernd eingreifen.

**Weitsicht: Die Finanzen im Blick behalten.**

Automatisch werden in der Finanzbuchhaltung jeden Tag Kontostände, Forderungsbestände und Lieferantenverbindlichkeiten gebucht und abgeglichen. Aber für die tägliche Leitung eines Betriebes, bei der viele Entscheidungen finanzielle Auswirkungen haben, nutzen diese FiBu-Zahlenbewegungen wenig. Dabei sind die Finanzen ein wichtiger Treibstoff, um Unternehmen am Laufen zu halten. Vergleichbar mit dem Kraftstoff für Schiffe. Kein Kapitän würde übers Meer fahren, ohne zu wissen, wie viel noch in seinem Tank ist.

**Füllstand: Wie hoch ist Ihre Liquidität?**

Eine „Tank-Anzeige“ gibt es auch für die betrieblichen Finanzen: das Software-Modul FinCos (Finanz-Controlling-System). Es gibt tagesaktuell einen transparenten Überblick über die zur Verfügung stehende Liquidität, über die in einzelnen Bereichen gebundenen liquiden Mittel und den möglichen finanziellen Spielraum. Neben den tatsächlich schon gebuchten Kontoständen, können auch Positionen eingebunden werden, die demnächst wesentliche liquiditätswirksame Ausgaben oder Einnahmen darstellen. Kontinuierlich werden so zu erwartenden Ein- und Auszahlungen mit den momentan zur Verfügung stehenden Mitteln abgeglichen. Dadurch sind frühzeitig - zwischen zwei bis vier Wochen im Voraus - Trends zu erkennen, die beispielsweise zu einem finanziellen Engpass führen würden. Gründe dafür könnten ein schleichender Anstieg der Kundenforderungen, ein Rückgang an Bareinnahmen oder zu späte Mahnläufe sein. Sie erfordern jeweils eine andere Reaktion.

**Teamarbeit: Geringer Aufwand, große Wirkung!**

Vom Maschinenraum bis zum Deck braucht ein Kapitän auf der Brücke nicht alle, aber eben die entscheidenden Informationen, um sein Schiff auf Kurs zu halten. Auf diesem erfolgreichen Prinzip basieren auch die Softwaremodule MiCos und FinCos. Die Abteilungsleiter benötigen dafür täglich etwa fünf bis sieben Minuten, in denen sie die einmal festgelegten Zahlen in das Programm einstellen. Dieser geringe Zeitaufwand hat eine große Wirkung: Ohne nachfragen zu müssen, hat die Geschäftsleitung jeden Tag genau die aktuellen Daten zur Verfügung, die zeigen, wie es um Umsatz und Finanzen steht. Aktionen „aus dem Bauch heraus“ und oft um Monate zu spät, gehören damit der Vergangenheit an. Denn mit den richtigen Zahlen steuern Sie Ihr Unternehmen zeitnah, schnell und effizient.

**Für weitere Informationen zum Thema freuen wir uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail:**

Rainer G. Fath  
Dipl.-Kfm.

[fath@wirtschaftsberatung-fath.de](mailto:fath@wirtschaftsberatung-fath.de)  
Telefon: 0 70 32 - 94 30 76

Katja Rhotert  
Dipl.-Volkswirtin

[rhotert@wirtschaftsberatung-fath.de](mailto:rhotert@wirtschaftsberatung-fath.de)  
Telefon: 0 70 32 – 30 94 17



Um vorübergehend einen höheren Bedarf an Arbeitskräften zu decken, sind befristete Arbeitsverträge für Arbeitgeber ein geeignetes Instrument. Doch der Gesetzgeber wünscht es anders: Unbefristete Arbeitsverträge sollen der Normalfall, befristete Arbeitsverhältnisse hingegen die Ausnahme sein. Dementsprechend hoch sind die Hürden.

### **Stolperfalle: Ist die Befristung wirksam?**

Das "Teilzeit- und Befristungsgesetz" stellt eine Reihe von Anforderungen, damit ein befristeter Arbeitsvertrag überhaupt wirksam abgeschlossen ist. Hinzu kommt, dass die Arbeitsgerichte befristete Arbeitsverträge sehr kritisch prüfen.

Was passiert, wenn die Befristung unwirksam ist? Dann hat der Arbeitnehmer ein unbefristetes Arbeitsverhältnis. Davon kann sich der Arbeitgeber nur schwer lösen, wenn das Arbeitsverhältnis unter den Kündigungsschutz fällt.

Ist die Befristung hingegen wirksam, endet das Arbeitsverhältnis mit Fristablauf und es besteht kein Kündigungsschutz.

### **Know-how für Arbeitgeber:**

#### **1. Art der Befristung**

Grundsätzlich zu unterscheiden sind Befristungen **mit Sachgrund** und Befristungen **ohne Sachgrund**. Für diese gelten unterschiedliche Regeln.

#### **2. Befristungen mit Sachgrund**

Wenn ein "sachlicher Grund" für eine Befristung vorliegt, dann ist die Befristung für die Dauer des Befristungsgrundes zulässig. Eine zeitliche Beschränkung - z.B. auf die allgemein bekannten zwei Jahre - gibt es dabei nicht.

Der klassische Fall für eine Befristung mit Sachgrund sind Vertretungsfälle. Ein Arbeitnehmer wird eingestellt, um einen anderen zu vertreten, der vorübergehend wegen Krankheit, Schwangerschaft, Elternzeit, etc. ausfällt. Der Arbeitsvertrag kann befristet für die Dauer der Vertretung abgeschlossen werden.

#### **3. Befristungen ohne Sachgrund**

In der Praxis häufiger und wichtiger sind Befristungen ohne Sachgrund. Solche Verträge können bis zu einer Gesamtdauer von zwei Jahren geschlossen werden. Innerhalb dieser zwei Jahre darf höchstens dreimal verlängert werden.

Erstreckte sich beispielsweise die erstmalige Befristung über ein halbes Jahr, dann kann sich daran dreimal eine Verlängerungen um je ein halbes Jahr bis zur Gesamtdauer von zwei Jahren anschließen. Die Verlängerungen müssen unmittelbar aufeinander folgen.



4. **Keine Vorbeschäftigung**

Eine Befristung ohne Sachgrund ist unzulässig, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat. Daher sollte der Arbeitgeber vor Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrages prüfen, ob bereits früher ein Arbeitsverhältnis bestand. Danach darf er auch im Bewerbungsgespräch fragen. Macht der Bewerber dazu falsche Angaben, kann der Arbeitsvertrag möglicherweise angefochten werden.

Bislang galt: Auch lange zurückliegende Vorbeschäftigungen führen zu einer Unwirksamkeit eines neuen befristeten Arbeitsvertrages ohne Sachgrund. In einem neuen Urteil hat jedoch das Bundesarbeitsgericht eine zeitliche Grenze eingezogen: Liegt die Vorbeschäftigung mehr als drei Jahre zurück, dann steht dem Abschluss eines befristeten Arbeitsverhältnisses ohne Sachgrund auf bis zu zwei Jahre nichts entgegen.

Ob ein Berufsausbildungsverhältnis auch als Vorbeschäftigung anzusehen ist, wird das Bundesarbeitsgericht voraussichtlich noch in diesem Jahr entscheiden.

Ein vorheriges Leiharbeitsverhältnis zählt nicht als "Vorbeschäftigung" - dort ist beim Entleiher ein befristeter Vertrag ohne Sachgrund möglich.

5. **Vorsicht bei Änderungen des Vertragsinhalts bei Vertragsverlängerung**

Wird ein ohne Sachgrund befristeter Vertrag verlängert, werden oftmals gleichzeitig die Konditionen verändert. Das kann gravierende Folgen haben!

Handelt es sich dabei nämlich um wesentliche Vertragsteile, wie Arbeitszeit, Bezahlung oder Sonderzahlungen, dann wird - nach Ansicht des Bundesarbeitsgerichts - ein **neuer** befristeter Vertrag abgeschlossen (weil ja ein neuer Inhalt vereinbart wird!). Da es aber verboten ist, zwei befristete Arbeitsverträge ohne Sachgrund nacheinander abzuschließen, ist die zweite Befristung unwirksam und ein unbefristeter Vertrag entsteht.

Will man also einen befristeten Vertrag ohne Sachgrund verlängern und die Arbeitsbedingungen ändern, dann sollte dazwischen ein zeitlicher Abstand liegen. Also: Entweder zuerst die Konditionen verändern und später den befristeten Vertrag verlängern oder umgekehrt. Eine gesetzliche Regelung über den Zeitabstand gibt es nicht. Wir empfehlen mindestens zwei Wochen.

6. **Schriftform**

Ein befristeter Arbeitsvertrag (unabhängig ob mit oder ohne Sachgrund) muss **vor** Arbeitsaufnahme schriftlich abgeschlossen werden. Wird der befristete Arbeitsvertrag erst nach Arbeitsaufnahme von beiden Seiten unterschrieben, kann sich der Arbeitnehmer erfolgreich darauf berufen, dass ein unbefristeter Arbeitsvertrag vorliegt.

7. **Ordentliche Kündigung**

Ein befristeter Arbeitsvertrag endet mit Ablauf der Frist. Eine ordentliche Kündigung mit Kündigungsfrist ist während der Vertragszeit nur dann möglich, wenn man sich dies im Vertrag ausdrücklich vorbehält.

8. **Schwangerschaft**

Ein befristeter Arbeitsvertrag läuft auch dann ab, wenn die Arbeitnehmerin bei Fristende schwanger ist. Ein Kündigungsschutz besteht in diesem Falle nicht.

---

9. **Keine Weiterbeschäftigung**

Ist ein befristeter Arbeitsvertrag ausgelaufen und der Arbeitnehmer wird danach weiterbeschäftigt, entsteht ab dem ersten Tag der Weiterbeschäftigung ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu den bisherigen Konditionen. Arbeitgeber sollten sich also vergewissern, dass Arbeitnehmer nicht nach Ablauf des befristeten Arbeitsvertrages am folgenden Tag an den Arbeitsplatz kommen und dort weiterbeschäftigt werden.

**Für weitere Informationen zum Thema freuen wir uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail:**

Michael Farnbacher

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Insolvenzverwalter

[farnbacher@schmitt-kanzlei.de](mailto:farnbacher@schmitt-kanzlei.de)

Telefon: 0911 – 95 51 24-0

---



Wissen Sie, wie Ihr Unternehmen von Ihren Kapitalgebern gesehen wird?

Nach den turnusmäßigen Bankgesprächen denken die meisten Unternehmer, sie hätten Klarheit darüber, wie die Bank das Unternehmen beurteilt.

Die Gespräche verlaufen meist freundlich, harmonisch - selbst wenn die jüngere Entwicklung des Unternehmens Anlass zu einer kritischen Betrachtung der Lage gibt. Dabei wird die angenehme Gesprächs-atmosphäre als Indiz für die gute Zusammenarbeit und die positive Bewertung durch die Bank oft missverstanden.

### **Überhört: Andeutungen sind nur vage**

Die Banken sind außerordentlich zurückhaltend bei der Formulierung konkreter Forderungen oder gar bei der Beantwortung der Frage, inwieweit die Geschäftsführung das Vertrauen der Bank noch genießt. Hinweise ergeben sich nur aus vagen Fragen und Aussagen in den Bankgesprächen (die oft überhört und nicht wahrgenommen werden) und aus dem vom Unternehmen als widersprüchlich empfundenen Handeln der Bank.

### **Enttäuscht: Erwartungen erfüllen sich nicht**

So kann es durchaus sein, dass auf die Aussage "Wir stehen zu Ihrem Unternehmen" oder "Wir stehen zu unserem Engagement" kurze Zeit später folgt "Eine Anpassung der derzeit berechneten Kontokorrentzinsen ist uns aus Kostengründen nicht möglich". Auch auf so positiv klingende Äußerungen wie „Die Planung ist aus unserer Sicht plausibel und erfolversprechend“ und „Wir begrüßen den eingeschlagenen Weg und sind überzeugt, dass er erfolgreich sein wird“, kann eine für den Unternehmer völlig unerwartete Entscheidung auf seinen Kreditantrag erfolgen. Die Bank lehnt ihn ab: „Wir sehen unter den derzeitigen Gegebenheiten keine Möglichkeit unser Engagement auszuweiten und die geplante Maßnahme zu finanzieren“.

### **Begrenzt: Die Ratingnote lässt keinen Spielraum**

Die Erklärung liegt in fast allen Fällen in der Ratingnote, die den Spielraum der Bank begrenzt, die der Unternehmer aber zumeist nicht kennt. Dabei wäre es für ihn außerordentlich wichtig, das eigene Rating richtig einzuschätzen und zu verstehen, wie sich die Bank ihr Urteil bildet. Die quantitativen und qualitativen Einzelurteile werden in der "Ratingnote" zusammengefasst. Nur wenn der Unternehmer nachvollziehen kann, wie dieses Urteil gebildet wird, welche Kriterien und Fragen von Bedeutung sind, ist er in der Lage, selbst Maßnahmen zu ergreifen, die sein Rating verbessern. Mit diesem Wissen wird es ihm dann auch in den Gesprächen gelingen, die versteckten Hinweise und Andeutungen der Bank wahrzunehmen und richtig zu deuten.

**Für weitere Informationen zum Thema freuen wir uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail:**

Andreas Becker  
Dipl.-Kfm. WP/StB

[andreas.becker@prueftreu.de](mailto:andreas.becker@prueftreu.de)  
Telefon: 069 – 90 74 86-0



Was tun, wenn Mitarbeiter nicht so handeln, wie sie sollten? Der Gedanke „*Die wollen oder können einfach nicht anders*“ greift zu kurz. Denn die Gründe dafür können ebenso gut in der Unternehmensorganisation als auch an der eigenen Führung liegen.

### **Die Lage ist nicht hoffnungslos!**

Mit der Einstellung, dass es allein an den Mitarbeitern liege, gefährdet der Leiter in jedem Fall eine gute Zusammenarbeit. Die Folge: Die Leistungen lassen immer schneller nach und die Mitarbeitermotivation ist kaum

noch wahrnehmbar. Die Lage ist aber nicht hoffnungslos! Denn das Führen von Mitarbeitern ist erlern- und trainierbar.

Dabei sind sechs Leitungsaufgaben besonders wichtig: Instruieren, Informieren, Planen, Entscheiden sowie Motivieren und Kontrollieren. Diese Aufgaben darf ein Leiter nicht aus der Hand geben! Ansonsten wird der Leiter nicht als Leiter von seinen Mitarbeitern wahrgenommen.

### **Die sechs wichtigsten Führungsaufgaben:**

**Instruieren und Informieren** dienen der allgemeinen Orientierung zwischen den Mitarbeitern und ihrer Leitung. „*Wen darf ich überhaupt fragen, wessen Anweisungen sind für mich relevant?*“ Häufig versteckt sich in einer Leistungseinheit ein heimlicher Informant – der langjährige Mitarbeiter, der alles weiß.

Dieser mystifiziert oft sein Wissen, um sich so unentbehrlich zu machen. Hier ist der Leiter gefragt, alle relevanten Informationen und Anweisungen zu geben. Den langjährigen Mitarbeiter zu bitten, den „Neuen“ einzuarbeiten, wird somit zum Eigentor.

**Planen und Entscheiden** betreffen die Anforderungen an die Organisationsstruktur selbst. Dahinter stecken Fragen wie „*Wer plant für mich die wichtigen Dinge im Unternehmen? An wen wende ich mich, wenn ich eine Entscheidung brauche?*“ Auch hier sollte der Leiter seine Chance nutzen und diese Aufgaben auf keinen Fall aus der Hand geben.

**Kontrollieren und Motivieren** sind jene Leitungsaufgaben, die die Beziehung zwischen Leiter und Mitarbeiter prägen. Hier hat der Vorgesetzte die Chance, seine Mitarbeiter hinter sich zu bekommen, um auf dieser Basis wirklich effektive Erfolge zu erzielen.

### **Die Struktur muss stimmen!**

Alle Leitungsaufgaben sind für nahezu jeden erlern- und trainierbar. Bevor sich Leiter aber die Mühe machen, die Leitungsaufgaben zu erfüllen, muss natürlich gewährleistet sein, dass diese auch anwendbar sind – sprich, dass der organisatorische Rahmen dafür gegeben ist. Wenn zwei Leiter auf einen Mitarbeiter zugreifen, was im täglichen Arbeitsleben viel zu häufig der Fall ist, scheitert das ganze „*Leiten*“.



### Ein Beispiel aus der Praxis

Ein Abteilungsleiter nutzt den kurzen Dienstweg und fragt direkt den Mitarbeiter. Damit hebt er den Gruppenleiter und dessen Leitungsfunktion aus. Die Bitte des Abteilungsleiters an den Mitarbeiter „*Herr Müller, könnten Sie kurz mal für mich den Text überarbeiten ...*“ hat zur Folge, dass Herr Müller sich nun zwischen Gruppenleiter und Abteilungsleiter entscheiden kann. Herr Müller kann natürlich antworten „*Selbstverständlich kann ich ...*“ um sich diese Mehrarbeit aufzuladen, von der sein Gruppenleiter nichts weiß. Nun wird es aber problematisch, wenn der Gruppenleiter Herrn Müller bittet, schnell etwas sehr Wichtiges für ihn zu erledigen. Dann muss Herr Müller selbstständig Prioritäten setzen. Nun kann er abwägen zwischen schnell und kurz beziehungsweise zwischen Abteilungsleiter oder Gruppenleiter. Er würde sich bei dieser Wahl aber immer falsch entscheiden. Deswegen wählt Herr Müller die für ihn beste Möglichkeit. Er spielt beide Leiter gegeneinander aus und erwidert dem Gruppenleiter „*Würde ich gerne, aber der Abteilungsleiter hat mich gebeten, dass ...*“ Ähnlich antwortete er auch auf die Anweisung des Abteilungsleiters. So hat Herr Müller sehr schnell gelernt, dass er im Grunde beide Anweisungen umgehen kann. Beiden Leitern fehlen schlichtweg die Argumente, da sie sich nicht informiert haben und die Richtigkeit der Aussage nicht prüfen können. Herr Müller hat in allen Fällen seine Wichtigkeit im Unternehmen demonstriert und seine zu erledigenden Aufgaben verringert.

### Wie führt man besser?

Obwohl sich gleich zwei Vorgesetzte um Herrn Müller kümmern, steigert das nicht seine Arbeitsmotivation. Tatsächlich wäre es für alle Beteiligten am besten, Herr Müller würde nur den Anweisungen seines Gruppenleiters folgen. Nur dann hat dieser auch die Chance, seine Leitungsaufgaben erfolgreich anzuwenden.

Man muss also nicht als Leiter geboren sein! Sondern lediglich lernen, die Leitungsaufgaben zu erfüllen und natürlich auch die Chance dazu bekommen. Ansonsten ist das Leiten vergebens bei einer zugleich sinkenden Mitarbeitermotivation.

In vielen Mitarbeiterführungsseminaren, Schulungen oder Coachings wird der organisatorische Rahmen, den die Teilnehmer im Unternehmensalltag erleben, nicht berücksichtigt. Das kann den Effekt einer solchen Schulung außerordentlich schmälern. Denn auch ein Leiter ist nur ein geleiteter Mitarbeiter.

### Für weitere Informationen zum Thema freuen wir uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail:

Rüdiger Maas  
Dipl. Psych.

[ruediger.maas@konkoma.com](mailto:ruediger.maas@konkoma.com)  
Telefon: 0821 - 45 57 630

Hartwin Maas  
Dipl. Wirt.-Ingenieur,  
Master of International Business

[hartwin.maas@konkoma.com](mailto:hartwin.maas@konkoma.com)  
Telefon: 0821 - 45 57 630

Haben Sie Fragen zu den Themen Betriebswirtschaft, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Recht oder Führung? Rufen Sie uns an.

### **BETRIEBSWIRTSCHAFT**

**Wirtschaftsberatung Fath & Kollegen**

**Rainer G. Fath**

Dipl.-Kfm.

**Kaja Rhoter**

Dipl. Volksw.

07032 - 94 30 76

[info@wirtschaftsberatung-fath.de](mailto:info@wirtschaftsberatung-fath.de)

### **WIRTSCHAFTSPRÜFUNG / STEUERBERATUNG**

**Prüfungs- und Treuhand GmbH**

**Andreas Becker**

Dipl.-Kfm. WP/StB

**Gertrud Biller**

Dipl.-Kffr. WP/StB

**Josef Weyrich**

Dipl.-Kfm. WP/StB

069 - 90 74 86 – 0

[buer@prueftreu.de](mailto:buer@prueftreu.de)

### **RECHT**

**Dr. Schmitt & Kollegen**

**Michael Wirth**

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht und  
Insolvenzrecht, Insolvenz- und Zwangsverwalter

**Michael Farnbacher**

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Insolvenzverwalter

0911 - 95 51 24 – 0

[info@schmitt-kanzlei.de](mailto:info@schmitt-kanzlei.de)

### **FÜHRUNG**

**KonKoMa Solutions**

**Rüdiger Maas**

Dipl. Psych.

**Hartwin Maas**

Dipl. Wirt.-Ing.

Master of International Business

0821 - 45 57 630

[info@konkoma.com](mailto:info@konkoma.com)



**Infokompakt weiterempfehlen**



**Infokompakt downloaden**

Wirtschaftsberatung Fath & Kollegen  
Herrenberger Straße 6, 71083 Herrenberg-Kayh  
Telefon: 07032 - 94 30 76 / 77, Fax: 07032 - 94 30 78, E-Mail: [infokompakt@wirtschaftsberatung-fath.de](mailto:infokompakt@wirtschaftsberatung-fath.de)

Schreiben Sie uns einfach eine E-Mail an [infokompakt@wirtschaftsberatung-fath.de](mailto:infokompakt@wirtschaftsberatung-fath.de), wenn Sie Ihre Kontaktdaten ändern oder den unseren Infobrief nicht mehr erhalten möchten.