

**Peter Lehmann ist Trainer, Kommunikations-Profi, Coach und ein Urgewächs der Branche.** Er weiß nur zu gut, woran es in Friseurunternehmen hapert. CLIPS begleitet ihn während Coachings, Trainings und Schulungen und zeigt in Reportagen darüber Brennpunkt-Themen und ihre Lösungen aus der Praxis auf.

# Wenn der Fiskus zwei

Foto: Max Barbie

**Das Finanzamt steht vor der Tür? So manchem Unternehmer bricht schon beim Gedanken daran der Schweiß aus. Keine Panik! Wer seine Mitarbeiter und die Bücher richtig führt, wird auch die Betriebsprüfung meistern. In seinen Seminaren erklärt der Unternehmens-trainer Peter Lehmann, worauf Führungskräfte achten müssen.**

**S**ie kündigen ihren Besuch zwei bis vier Wochen vorher an, gelten als extrem neugierig und suchen nach zu wenig gezahlten Steuern. Gern gesehene Gäste sind sie nie, die Betriebsprüfer vom Finanzamt. Jedes Jahr strömen Tausende von Beamten in alle Himmelsrichtungen aus und lassen sich von rund 200.000 Unternehmen in Deutschland sämtliche Unterlagen zeigen. Dass sich der Weg und die Mühe lohnen, zeigt die Statistik: Demnach bescherten die Außendienstler im Jahr 2013 dem Staat Mehreinnahmen von rund 17,2 Milliarden Euro!

Zweihunderttausendmal Hoffen, Bangen und Schwitzen in den Büros. Selbst der ehrlichste Steuerzahler wird nicht gerne geprüft, weil er Angst hat, dass Fehler in der Buchhaltung auftauchen könnten. Oder hat er in der Steuererklärung vielleicht doch versehentlich etwas übersehen, grübeln viele Unternehmer nervös.

mal prüft

Gänzlich ungeprüft bleibt heute längst keine Steuererklärung mehr. Die frisch eingereichten Jahresabschlusszahlen werden zumindest intern in den Veranlagungsstellen des Finanzamts gecheckt. Die Sachbearbeiter prüfen grob, ob Umsatz, Gewinn und Wareneinsatz im branchenüblichen Rahmen liegen. Was genau bringt die Prüfer auf den Plan? „Wenn der Wareneinsatz der vergangenen Jahre im Verhältnis zum Umsatz stark schwankt, hegen die Sachbearbeiter eventuell den

Verdacht, dass Einnahmen verheimlicht wurden“, erklärt der Steuerberater Michael Pilz von der Kanzlei Frechen Pilz von Styp in Hürth, zu dessen Mandantenstamm einige Friseure, von groß bis klein, gehören. Misstrauisch werden die Beamten zum Beispiel auch, wenn gleichzeitig in den Um- oder Ausbau des Salons und umfassend in die Privatwohnung im selben Gebäude investiert wurde. „Und bei sehr geringen Gewinnen fragen sie kritisch, wovon die Unternehmerfamilie eigentlich lebt“, gibt der Fachmann zu bedenken.

#### FRISEURE IM VISIER

Früher oder später schicken sie ihre Kollegen von der Außenprüfung los – aber nicht nur dann. Das Finanzamt braucht nämlich keinen besonderen Anlass, um die Steuerunterlagen genauer unter

der die Lupe zu nehmen. „Betriebsprüfungen sollen auch eine präventive Wirkung haben“, erklärt Michael Pilz. „Ein Teil der Unternehmen wird deshalb per Zufall ausgewählt.“ Die meisten hoffen, dass der Zufall sie dennoch nicht trifft. Rein statistisch werden Mittelständler etwa alle 14 Jahre geprüft, kleinere Betriebe können sogar nur alle 29 Jahre mit einem Hausbesuch rechnen. Tatsächlich kann es aber schon mor- ➔

### SO VERLÄUFT EINE BETRIEBSPRÜFUNG

- Der Betriebsprüfer fordert die Daten der Buchführung an und überspielt sie auf seinen Laptop.
- Salonrundgang. Er besichtigt Warenlager, Sozialräume und Mixecke.
- Das Hauptaugenmerk liegt auf der Kasse! Der Prüfer lässt sich die Funktionsweise erklären, das Bargeld zählen und fordert einen Kassenzurück. Bargeld und Kassenbestand stimmen überein? Herzlichen Glückwunsch!
- Können Differenzen zwischen Soll- und Ist-Bestand nicht geklärt werden, kann der Prüfer die Kassenerführung verwerfen und schätzen.
- EDV-Spezialisten vom Finanzamt kopieren bei einer weiteren Kassenerüberprüfung sämtliche Daten der Kasse auf ihr Laptop und prüfen zum Beispiel, ob Stornos vorgenommen wurden.

gen so weit sein! „Die genaue Vorhersage einer bevorstehenden Prüfung ist nicht möglich“, warnt der Steuerberater. „Besser ist es, immer mit allen Eventualitäten zu rechnen.“

Gerade Betriebe, in denen Euro und Cents über die Theke gehen, müssen überdurchschnittlich oft Kontrollen über sich ergehen lassen. Gemeint sind Un-

ternehmen der sogenannten Bargeldbranche: Restaurantbetreiber und Cafébesitzer, Inhaber von Eisdielen und Taxiunternehmen, Hotels und sämtliche Handwerksbetriebe. Und eben auch die Friseure. Bargeld wird auf keinem Kontoauszug dokumentiert – deshalb lässt sich hier einfacher mogeln, unterstellen die Finanzbehörden und fassen deshalb häufiger nach. Wurden wirklich alle Einnahmen vollständig aufgelistet und versteuert? Der Betriebsprüfer checkt, „ob die Angaben in der Steuererklärung mit der Wirklichkeit übereinstimmen“, so die offizielle Beschreibung seiner Mission. Und zwar nicht nur, was das Aktuelle angeht: Meistens werden die letzten drei Geschäftsjahre durchleuchtet.

### SO KOMMEN PRÜFER SCHUMMELEIEN AUF DIE SPUR

Mit der „Richtsatzsammlung“ des Finanzamts unterm Arm stehen die Betriebsprüfer auf der Matte. Die jährlich ermittelten Zahlen dienen den Au-

ßendienstlern als Richtschnur, wo sie genau hinsehen müssen. So geht der Fiskus beispielsweise davon aus, dass der Wareneinsatz bei den Friseuren circa 10 bis 12 Prozent des Gesamtumsatzes beträgt. Das bedeutet: Fällt die Zahl erheblich aus dem Rahmen, geht bei den Prüfern ein Alarmglockchen an: Hat der Unternehmer im Rechnungswesen womöglich geschlampt oder Gewinne verschwiegen? Der Fiskus ist äußerst findig, wenn es darum geht, Steuervergehen aufzudecken –

absichtliche oder versehentliche. Einen großen Teil der Arbeit nimmt den Betriebsprüfern dabei die EDV ab. „Mit der Prüfungsanordnung fordert der Betriebsführer die Daten der Buchführung in elektronischer Form an und spielt sie auf seinen Laptop“, erklärt Michael Pilz den Ablauf der Prüfung. „Mit ausgeklügelten, statistischen Testverfahren analysiert er die Angaben auf ihre Plausibilität.“ So wird in wenigen Minuten die komplette Buchführung auf Anhaltspunkte für Fehler oder Falschbuchungen durchsucht.

Das Arsenal an Prüfungs-Methoden ist gewaltig: So lassen die angegeben Mengen an verbrauchtem Shampoo, Haarfarbe oder auch Dauerwellflüssigkeit Rückschlüsse auf die Anzahl der Behandlungen zu. Stimmt der vom Prüfer durch Kalkulation ermittelte Umsatz nicht mit den aufgezeichneten Betriebseinnahmen überein, ist Gefahr im Verzug. Auch wer tausende Halskrausen gekauft, aber nur ein paar hundert Kunden bedient haben will, hat ein handfestes Problem. Und der sogenannte „Chi-Quadrat-Test“ wiederum soll Unternehmer überführen, die Zahlen frei erfinden – also etwa niedrige Preise eintippen oder ins Kassenbuch schreiben, um den Rest steuerfrei einzustreichen. Die EDV-Kasse im Salon steht ganz oben auf der Prüfungsagenda. Bei ihrem Besuch lassen die Betriebsprüfer einen Kassensturz durchführen und das Bargeld vorzählen. Steuerberater Michael Pilz warnt: „Jeder Tagesabschluss muss bei einer Prüfung zwingend vorliegen.“

Selbstverständlich muss auch das Kassenbuch so beschaffen sein, dass täglich „Kassensturzfähigkeit“ besteht, das heißt, der Kassen-Ist-Bestand kann mit dem Kassen-Soll-Bestand abgeglichen werden. Die Eintragungen müssen sämtliche Bewegungen wie Einnahmen und Ausgaben umfassen, die in bar erfolgen. Auch Privatentnahmen und Einlagen sind aufzuzeichnen. Die Chefin hat Geld zum Tanken aus der Kasse genommen und später vergessen, die Barentnahme mit der Quittung zu dokumentieren? Es fehlen Stornoprotokolle oder Z-Bons? Können Diffe- ➔

## 5 DINGE, AUF DIE DER CHEF ACHTEN MUSS

- 1. Arbeitet die Kasse korrekt? Mit dem Hersteller klären, ob das Kassensystem den verschärften Anforderungen gemäß dem BMF-Schreiben vom 26.11.2010 erfüllt.** (Bitte hierzu auch „Neues BMF-Schreiben“ auf Seite 57 beachten.)
- 2. Tägliches Zahlprotokoll erstellen!**
- 3. Jeder Vorgang in der Registrierkasse muss nachvollziehbar sein, nachträgliche Änderungen sind nicht erlaubt. Stornierungen unbedingt gesondert dokumentieren.**
- 4. Tägliche Datensicherung! Sämtliche Tagesauswertungen, Umsatzstatistiken, Mitarbeiterauswertungen etc. ausdrucken und abheften.**
- 5. Alle Dokumentationen sind 10 Jahre lang aufzubewahren. Dazu gehören Programmieranleitungen, Wartungsprogramme, Protokolle etc.**

# BETRIEBS- PRÜFUNG!



CLIPS-Beiträge  
zum Thema  
bieten konkrete

# HILFE

und gibt es  
gesammelt  
als

# DOWNLOAD



# JETZT

**Die Betriebsprüfung ist ein Schreck-  
gespenst für viele Unternehmer.**

Gerade das Friseurhandwerk birgt ganz eigene Stolperfallen, denen Betriebsprüfer gerne ein besonderes Augenmerk widmen. CLIPS berichtete in der Vergangenheit regelmäßig über das Thema, über aktuelle Entwicklungen, wies auf besonders „empfindliche“ Bereiche der unternehmerischen Buchführung im Friseurbetrieb hin, gab zahlreiche Hinweise und Tipps, worauf gerade der Friseur besonders achten sollte, um für eine Prüfung gewappnet zu sein, und was grundlegend ist, um – manchmal sogar existenzbedrohende – Nachforderungen zu verhindern. Ergänzt wurde die regelmäßige Berichterstattung durch praktische „Verlustlisten“.

Diese Beiträge mit Informationen, die bei einer optimalen Vorbereitung helfen und die Sie und Ihr Steuerberater spätestens im Vorfeld einer Betriebsprüfung zur Hand haben sollten, sind jetzt gesammelt als Download verfügbar.



<http://www.clips-verlag.de/downloads.html>



In seinen Seminaren rät Peter Lehmann den Teilnehmern dringend, den Wareneinsatz für Trainings- und Reklamationsbehandlungen haarklein zu dokumentieren, Kundengeschenke mit entsprechenden Nachweisen zu belegen und Sonderaktionen, die Preisnachlässe gewähren, zum Beispiel mit entsprechenden Flyern zu beweisen.

Unter den **DOWNLOADS** auf [www.clips-verlag.de](http://www.clips-verlag.de) finden Sie Vorlagen, die Ihnen bei der Dokumentation helfen können! Einfach anklicken!

renzen zwischen Soll- und Istbestand nicht geklärt werden, ist Holland in Not. Sobald ein Betriebsprüfer anhand der Kassenaufzeichnungen nicht mehr nachvollziehen kann, ob Umsatz und Ergebnis plausibel sind, steht der Verdacht auf Schwarzverkäufe im Raum.

### NICHTS ERKLÄRT? DAS FINANZAMT SCHÄTZT

Stellt der Prüfer bei all seinen Untersuchungen „Unregelmäßigkeiten“ fest, hat er das Recht, die gesamte Buchhaltung zu verwerfen. Dann geht's ans Eingemachte: Der Umsatz wird geschätzt! Und das kann teuer werden – der Unternehmer muss mit einer Nachzahlung rechnen.

Doch Fehler können passieren! „So mancher Friseur gerät völlig zu Unrecht als Steuerbetrüger unter Verdacht“, erklärt der Unternehmenstrainer Peter Lehmann. „Es gibt durchaus Situationen im Friseuralltag, die zu einem auffälligen Ergebnis führen können.“ So ist es zum Beispiel denkbar, dass der Materialeinsatz im Verhältnis zum Umsatz stark erhöht ist, weil die Mitarbeiter in Trainings reichlich Haarfarbe verbrauchten. Oder dass die Halskrausen wegen Diebstahls gar nicht mehr zur Verfügung standen. In der Beweispflicht steht allerdings der Chef! Der Unternehmer muss den Prüfer von seiner Position überzeugen. Und zwar nicht mit Restauranteinladungen, Märchen oder Geschenken, sondern mit lückenlosen Buchführungsunterlagen und Belegen. Der Verdacht des Finanzamts kann beispielsweise widerlegt wer-

den, wenn der Unternehmer eine Anzeige bei der Polizei wegen gestohlener Ware vorlegen kann. Und wer den Materialverbrauch bei Trainings der Azubis und Kollegen akribisch dokumentiert, ist für eine Steuerprüfung gut gewappnet. Vorauschauende Unternehmer warten nicht, bis die Steuerprüfer vor der Tür stehen! „Wer alle Belege in seinen Unterlagen parat hat“, sagt Peter Lehmann, „kann auch die kritischen Fragen der versiertesten Prüfer kontern.“

Das Ziel eines Unternehmers muss also sein, Schätzungen des Betriebsprüfers unbedingt zu vermeiden. Wer seine Unterlagen nicht sauber geführt hat und es nicht immer so genau bei der Kassensführung nimmt, der kann gewaltig ins Schwitzen geraten. Doch längst nicht nur dann: „Es ist eine Binsenweisheit, dass man einen Betrieb nicht aus dem Bauch heraus führen kann“, betont Peter Lehmann. „Eine ordentlich geführte Buchhaltung stellt das Fundament, um das eigene Unternehmen steuern zu können.“ Wer seine Zahlen nicht im Blick hat, macht Fehler und riskiert auf Dauer seine wirtschaftliche Existenz. Und zwar nicht erst dann, wenn der Betriebsprüfer klingelt.

Der Kölner Betriebswirt, Friseurmeister und Coach kennt den Alltag im Friseurhandwerk bestens. In seinen Seminaren

verweist der Branchenkenner immer wieder auf den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterführung und den wirtschaftlichen Erfolg eines Salons. Da geht es um unterschiedliche Führungsstile, Motivation und den Aufbau von Teammeetings ebenso wie um Leistungslohn und Zielsetzungen in Einzelgesprächen. Dazu gehört auch der Rat an Salonleiter und Chefs, die Kollegen hinsichtlich der Bedeutung der Geschäftskasse zu sensibilisieren: Jedes Bargeldgeschäft muss einzeln, chronologisch und zeitnah aufgezeichnet werden. Die Mitarbeiter, die die Kasse bedienen, müssen Stornierungen begründen oder mit Belegen dokumentieren. Ansonsten können Betriebsprüfer die gesamte Kassensführung verwerfen!

**WORAUF PRÜFER SCHARF SIND**

„Ganz wichtig sind Aufzeichnungen über den Warenverbrauch, der zu keinem Umsatz führt“, weiß Peter Lehmann aus lang-

jähriger Erfahrung. Haarfarbe, Shampoo und Pflege, die zum Beispiel bei Trainings der Mitarbeiter, Reklamationsbehandlungen oder auch Modeschauen verbraucht werden, tauchen in der Buchführung oft nicht auf. „Ein großer Fehler!“, warnt der Experte. „Denn ein Betriebsprüfer kann schlimmstenfalls unterstellen, dass die Ware für Behandlungen benutzt wurde, die der Unternehmer offiziell nicht abgerechnet hat.“

So kann „verschwundene“ Ware im Wert von 1.000 Euro zu einer Umsatzschätzung von gut 10.000 Euro Umsatz führen. „Das sollten Chefs und Salonleiter ihren Mitarbeitern ganz genau erklären“, so Peter Lehmann. Der Unternehmer müsste in einem

solchen Fall Steuern auf Einnahmen nachzahlen, die tatsächlich gar nicht erwirtschaftet worden sind.

In seinen Seminaren rät der Trainer den Teilnehmern, den Wareneinsatz für Trainings- und Reklamationsbehandlungen haarklein zu dokumentieren, Kundengeschenke mit entsprechenden Nachweisen zu belegen und Sonderaktionen, die Preisnachlässe gewähren, zum Beispiel mit entsprechenden Flyern zu beweisen. Wurden Haarschnitte an Stammkunden als Bonus verschenkt? In dem Fall rät Peter Lehmann, die Treuepässe einzusammeln, den Namen des Kunden darauf zu notieren und sorgfältig aufzubewahren. Chefs sollten sich bei ihrem Steuerberater genau informieren, auf welche Art sie sich am besten absichern, um die Buchführung auf Vordermann zu halten, und all diese Maßnahmen ihrem Team immer wieder kommunizieren. „Manche Kollegen gehen sogar so weit, dass sie die überschüssige Farbe nach Behandlungen nicht direkt im Ausguss entsorgen, sondern in einem Behälter sammeln, wie- ➔

**NEUES BMF-SCHREIBEN!**

**Es gibt ein neues BMF-Schreiben bezüglich der „Grundsätze zur ordnungsgemäßen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff“ (GoBD). Das BMF-Schreiben vom 14. November 2014 betrifft auch die „Kassensführung“. Dieses BMF-Schreiben gilt bereits seit dem Anfang des Jahres und ist zu beachten. Sprechen Sie hierzu mit Ihrem Steuerberater.**

**Das auf Seite 54 in „5 Dinge, auf die der Chef achten muss“ genannte BMF-Schreiben aus dem Jahr 2010 kommt aber unter anderem für Registrierkassen weiter zur Anwendung.**

**TIPP ZUM MATERIAL-EINSATZ**

**Immer wieder ist auch der Verbrauch für Eigen-Behandlungen der Mitarbeiter ein Diskussionspunkt. Dieser Verbrauch kann als geldwerter Vorteil eingestuft werden, der versteuert werden muss. MwSt., Lohnsteuer und Sozialversicherungen können anfallen. Dies könnte verhindert werden, indem sich die Kollegen als Modell für Weiterbildung und Ausbildung zur Verfügung stellen. Eine andere Möglichkeit könnte auch die Regelung der Sachzuwendung bis 44 Euro sein. Das sollte mit dem Steuerberater besprochen werden.**

**MICHAEL PILZ**

**Der Dipl.-Betriebswirt (FH) ist seit 1997 als Steuerberater tätig.** Er ist seit 1999 Partner der Sozietät Frechen Pilz von Styp und seit 2011 mit der Zusatzqualifikation: Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV e.V.). Seine Arbeitsschwerpunkte sind Steuer- und Nachfolgeberatung von



Freiberuflern und Gewerbetreibenden aller Rechtsformen. Er betreut unter anderem auch Friseurbetriebe.

[www.fps-steuerberatung.de](http://www.fps-steuerberatung.de)



**Ein Stern kann das Leben verändern**



## PETER LEHMANN

**Betriebswirt (HWK),  
Trainer, Friseurmeister,  
Management-Berater.**

Den Friseurberuf hat Peter Lehmann von vielen Seiten kennengelernt. Als Junior Chef im elterlichen Betrieb, als Haarschneidetrainer auf der Bühne, als Selbstständiger mit eigenem Salon, als Bereichsleiter und als Geschäftsführer in größeren Filialbetrieben, als Unternehmensberater im Friseurhandwerk und als Leiter Management Service Friseur der Wella AG und später des Management Competence Centers. Seit Oktober 2010 arbeitet er als selbstständiger Trainer und Coach.



**In seinen Seminaren ist ihm wichtig, dass die Teilnehmer morgen schon das Gelernte in die Praxis umsetzen können. Die Theorie sieht er als Unterstützung und Vorbereitung für viele praktische Trainingssequenzen, die „ernsthaft“ Spaß machen. Spezialisiert hat er sich in seinen Seminaren und Vorträgen auf die Themen „Führung“ und „Zahlen“.**

**Kontakt: 0172/9888128  
lehmann@unternehmens-  
training.com**

**www.unternehmens-  
training.com**

**Über Facebook:  
Unternehmenstraining  
Peter Lehmann**

gen und die genaue Grammmzahl notieren.“ Eine gute Idee, findet der Trainer. Die Maßnahme diene nicht nur als Beweismittel fürs Finanzamt, sondern auch um die Mitarbeiter für einen sparsamen Umgang mit Materialien zu sensibilisieren.

## MITARBEITERFÜHRUNG UND BETRIEBSPRÜFUNG ÖFTER MITEINANDER VERKNÜPFT ALS GEDACHT

Immer wieder macht Peter Lehmann deutlich, wie eng Betriebswirtschaft und Mitarbeiterführung miteinander verknüpft sind: „Ein zu hoher Wareneinsatz im Verhältnis zum Umsatz kann auch dadurch zustande kommen, dass die Friseure und Friseurinnen nicht die richtigen Preise abrechnen.“ Die Mitarbeiter denken oft mehr an das Portemonnaie ihres Kunden als an das ihres Chefs, so der Fachmann. Beispiel gefällig? So setzen die meisten Salons zwar je nach Haarlänge unterschiedliche Preise fürs Färben an, dennoch stellen viele Friseure und Friseurinnen grundsätzlich den niedrigeren Betrag in Rechnung. „Viele trauen sich einfach nicht, denn sie haben nie gelernt, ihren Kunden Preise selbstbewusst und schlüssig zu kommunizieren.“

Das zu trainieren, ist die Aufgabe von Salonleitern und Chefs! In seinen Seminaren und Vorträgen „Schwierige Gespräche mit Kunden“, „Sensible Preise“ und „Umsetzung des Mindestlohns“ gibt Peter Lehmann Führungskräften Tipps, wie sie ihre Mitarbeiter entsprechend unterstützen und motivieren.

So gut geführt werden Mitarbeiter und Chef auch die Betriebsprüfung meistern.

6x

# LEHMANN'S POWER TALK

Jetzt zum Download unter [www.clips-verlag.de/Downloads](http://www.clips-verlag.de/Downloads)

Seit einigen Monaten begleitet CLIPS Trainer und Coach Peter Lehmann bei seinen Workshops und Seminaren. Bevor er in der nächsten CLIPS dem Thema „Betriebsprüfung“ größeres Augenmerk widmen wird, stehen jetzt zunächst alle bisher veröffentlichten Beiträge zum Download zur Verfügung.



Im September 2014 starten wir mit einer Serie, in der Trainer und Coach Peter Lehmann hautnah und praxisorientiert Tipps, Hilfe und Handwerkszeug für Führungskräfte und Teams liefert.



Im Oktober steht das Teamgespräch im Mittelpunkt. Wer aufsteigt, wer führt, muss auch Teamgespräche leiten können. Lehmann bietet das nötige Handwerkszeug.



Krach und Krisen sind Gift fürs Arbeitsklima. In CLIPS November 2014 gibt Peter Lehmann praktische Tipps fürs Konfliktmanagement.



Im Dezember 2014 geht es um Worte, denn wer richtig motivieren will, muss die richtigen Worte wählen.



Im Januar heißt es, wer seine Zahlen kennt, sie im Auge behält und seine Mitarbeiter in die Verantwortung nimmt, kann nicht nur nachts besser schlafen, sondern sein Unternehmen erfolgreich und sicher führen.



Im Februar 2015 wird hinterfragt, wann und für wen Schulungen im Führungsbereich Sinn machen und wie sich Chefs, Führungskräfte und Mitarbeiter erfolgreich „einpendeln“.

## POWER TALKING FÜHRUNGSSEMINARE 2015

### POWER TALKING für Salonleiter (only)

- Wertschätzend Klartext reden  
Göttingen 15.–16. September 2015
- Rhetorik für Führungskräfte  
Göttingen 27.–28. Oktober 2015
- Konfliktmanagement  
Göttingen 24.–25. November 2015

### POWERPACK (2 Seminare in einem)

- Wertschätzend Klartext reden  
Rhetorik für Führungskräfte  
Köln 15.–18. Juni 2015

### POWER TALKING für Chefs

- Wertschätzend Klartext reden  
Dresden 22.–23. März 2015  
Köln 05.–06. Juli 2015  
(für die Friseurinnung Köln, offen für jeden)  
Stuttgart 06.–07. September 2015
- Rhetorik für Führungskräfte  
Köln 10.–11. Mai 2015  
Ort offen 11.–12. Oktober 2015

- Konfliktmanagement  
Köln 28.–29. Juni 2015  
Ort offen 08.–09. Oktober 2015

### Seminare für Wella

- Mitarbeiterführung  
Dortmund 13.–14. April 2015  
Mannheim 08.–09. Juni 2015

Seminarinfos einfach mit dem Smartphone scannen oder unter:

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

