

## Jahresarbeitszeit: Fit für Industrie 4.0

In den letzten Tagen erreichte uns eine bemerkenswerte Nachricht. Der Werkzeugmaschinen- und Laserhersteller Trumpf schafft die Wochenarbeitszeit ab. Stattdessen wird die Arbeitszeit jetzt übers Jahr bemessen. Das sieht das neue agile Zeitsystem des Unternehmens vor. Dabei öffnet das Unternehmen das Gleitzeitkonto seiner Mitarbeiter innerhalb eines Jahres auf einen Korridor zwischen +200 Stunden und -100 Stunden. Die Mitarbeiter arbeiten dann viel, wenn die Auftragslage gut ist, und bauen die Zeit wieder ab, wenn es weniger zu tun gibt. Am Ende des Jahres muss das Konto wieder ausgeglichen sein.

Führungskräfte und Mitarbeiter können bei Trumpf eigenständig darüber entscheiden, ob im agilen Zeitsystem gearbeitet werden soll oder nicht, ohne Abstimmung mit Geschäftsführung oder Betriebsrat. So kann das Unternehmen unbürokratisch und schnell auf kurzfristige Auftragschwankungen reagieren. Die Mitarbeiter profitieren im Gegenzug von längeren Auszeiten zusätzlich zum Urlaub.

Wenn der Maschinenbauer nun mit diesem neuen Beschäftigungspakt auf mehr Flexibilität setzt, so hat er die Umwälzungen vor Augen, die die Digitalisierung mit sich bringt und die den Arbeitsalltag verändern werden. Volatilere Märkte und kürzere Produktlebenszyklen werden die Unternehmen dazu zwingen, noch mehr Flexibilität als bisher zu praktizieren. Es ist einfach nicht mehr zeitgemäß, eine Arbeitsteilung bis in letzte Detail zu praktizieren. Viel zu viele Details werden immer noch in den Tarifen beschrieben.

Trumpf hat zu Recht darauf verwiesen, dass es mit dieser Regelung nicht nur um Effizienzgewinne, sondern auch um die Zufriedenheit der Mitarbeiter geht. Die wird auch dadurch erreicht, dass den Mitarbeitern eine Beschäftigungsgarantie bis zum Jahr 2021 geboten wird. Außerdem können sie, sofern ihre Aufgabe dafür geeignet ist, rund 20 Prozent ihrer Arbeit mobil erledigen.

Die neue Regelung fordert den Mitarbeitern natürlich ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft ab, und zwar quer durch alle Hierarchiestufen. Um die zu fördern, setzt das Unternehmen auch auf Anreize zur Weiterbildung. Jeder Mitarbeiter hat ein Budget von 1000 Punkten. Bucht man Kurse, die dem Einzelnen in seinem Job eher weniger nutzen, werden viele Punkte abgebucht. Fragt er innovative Themen ab, muss er nur wenige Punkte einsetzen. Diese neuen Regelungen machen den Mitarbeiter freier in der Gestaltung seiner Arbeitswelt. Er wird unabhängiger hinsichtlich des Ortes, aber auch hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit. Das hat Auswirkungen, auch in Form einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Die größte Herausforderung wird meines Erachtens sein, die anstehenden Umwälzungen in der Arbeitswelt den Mitarbeitern gut und vor allem rechtzeitig zu kommunizieren. Dass die Digitalisierung Auswirkungen hat, haben viele Menschen erkannt. Dass sie jedoch davon auch ganz persönlich betroffen sein könnten, haben viele noch nicht vollständig verinnerlicht. In jedem Fall ist die Entscheidung zur Jahresarbeitszeit bei Trumpf ein Schritt in die richtige Richtung.



**Gerhard Kronisch,**  
Hauptgeschäftsführer des VAA

## Mobilität in Europa: Mentoren gesucht!

Schon seit vielen Jahren ist die Jugendarbeitslosigkeit in den südlichen Mitgliedstaaten der EU alarmierend hoch. Durch die Aktivierung des Mobilitätspotenzials junger Fach- und Führungskräfte könnten europaweit Bedarfslücken auf dem Arbeitsmarkt geschlossen und gleichzeitig die Massenarbeitslosigkeit junger Menschen in Südeuropa bekämpft werden. Genau dies war das Thema einer von der EU geförderten Konferenz zu Mobilität und Mentoring Anfang September in Wien. Organisiert wurde die dreitägige Veranstaltung vom Europäischen Führungskräfteverband Chemie FECCIA, den Europäischen Chemie- Arbeitgebern ECEG und dem Europäischen Gewerkschaftsbund industriAll.



Stephen Elliott, ECEG-Präsident: „Wir brauchen den Mut und die Kraft, um gegen die Misere der Jugendarbeitslosigkeit anzugehen.“



In seiner Keynote am ersten Veranstaltungstag zeigte sich der Vorsitzende des Beschäftigungs- und Sozialausschusses im Europäischen Parlament von der Fraktion der Europäischen Vereinigten Linken Thomas Händel überzeugt, dass es mehr Europa brauche, um nicht das Vertrauen der jüngeren Generation zu verlieren: „Eine zivile und moderne Gesellschaft kann es sich nicht leisten, eine ganze Generation zu verlieren.“



Sylvain Lebevre, Stellvertretender Generalsekretär von industriAll Europe: „Bei unserem Kongress werden wir die Notwendigkeit bestätigen, dass wir neue Strategien für die Jugendlichen in Europa finden müssen. Die Chemie ist hier eine wichtige Achse.“



Dr. Andreas Bucker, Geschäftsführer Politicomm und Koordinator des EU- Projekts „Mobility and Mentoring“, stellte das neue Mobilitäts- und Mentoring- Portal der europäischen Chemie- Sozialpartner zur Onlinevermittlung von potenziellen Mentees und den individuell passenden Mentoren vor. Für die FECCIA, den europäischen Dachverband des VAA, läuft die Suche nach Mentoren weiter auf Hochtouren. Selbstverständlich kommen auch VAA- Mitglieder als Partner infrage: Wer bereit ist, sich ehrenamtlich zu engagieren und jungen Berufseinsteigern eine Einstiegshilfe zu bieten, kann sich gern per E- Mail melden – entweder direkt an die FECCIA unter [info@feccia.org](mailto:info@feccia.org) oder über den VAA unter [info\(at\)vaa.de](mailto:info(at)vaa.de).



Dr. Roland Leroux, FECCIA-Präsident: „Kaum etwas ist wichtiger als Neues zu wagen. Wir wollen unseren Beitrag als Führungskräfte in der Chemie und der Pharmazie dazu leisten.“

Fotos: [Fotostudio Interfoto](#)

## Klageverzicht: Wirksamkeit nur bei angemessener Gegenleistung

**Eine Klageverzichtserklärung nach einer Kündigung ist nur wirksam, wenn der Arbeitnehmer für seinen Klageverzicht von seinem Arbeitgeber einen angemessenen Ausgleich erhält. Das hat das Bundesarbeitsgericht bestätigt.**

Ein Arbeitnehmer hatte kurz nach der Kündigung seines Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber eine Abwicklungserklärung unterzeichnet, in der unter anderem ein Klageverzicht und die Erteilung eines guten Arbeitszeugnisses, jedoch keine finanzielle Abfindung vorgesehen waren. Noch innerhalb der Kündigungsfrist änderte der Arbeitnehmer seine Meinung und erhob Klage vor dem Arbeitsgericht. Er werde durch die Vereinbarung unangemessen benachteiligt, weshalb diese unwirksam sei. Der Arbeitgeber vertrat dagegen die Auffassung, das vereinbarte Zeugnis stelle eine ausreichende Gegenleistung für den Klageverzicht dar. Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht wiesen die Klage des Arbeitnehmers ab.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschied hingegen, dass der Arbeitnehmer nicht wirksam auf sein Recht zur Erhebung einer Kündigungsschutzklage verzichtet hat und die Kündigung des Arbeitsverhältnisses unwirksam war ([Urteil vom 24. September 2015, Aktenzeichen: 2 AZR 347/12](#)). Die BAG- Richter betonten, dass ein Klageverzicht ohne eine kompensierende Gegenleistung des Arbeitgebers als unangemessene Benachteiligung des Arbeitnehmers gemäß § 307 Absatz 1 Satz 1 BGB unwirksam ist.

**§ 307 Absatz 1 Satz 1 BGB:** Bestimmungen in Allgemeinen Geschäftsbedingungen sind unwirksam, wenn sie den Vertragspartner des Verwenders entgegen den Geboten von Treu und Glauben unangemessen benachteiligen.

Die vom Arbeitgeber übernommene Verpflichtung, dem Arbeitnehmer ein Zeugnis mit einer überdurchschnittlichen Leistungsbeurteilung zu erteilen, sei als Ausgleich für den Verzicht auf eine Kündigungsschutzklage nicht geeignet, da der Arbeitnehmer ohnehin einen Anspruch auf ein qualifiziertes Zeugnis habe. Da keine andere Kompensation für den Klageverzicht vereinbart war, erklärte das BAG die Abwicklungsvereinbarung einschließlich des darin enthaltenen Klageverzichts für unwirksam. Dementsprechend hatte der Arbeitnehmer die Klagefrist gewahrt und die Kündigung des Arbeitsverhältnisses war nichtig.

### VAA- Praxistipp

Das BAG hat mit dem Urteil seine bisherige Rechtsprechung bestätigt und konkretisiert. Vom Arbeitgeber vorformulierte Klageverzichtserklärungen – eine solche kam auch in diesem Fall zum Einsatz – müssen nach der BAG- Rechtsprechung den rechtlichen Anforderungen an Allgemeine Geschäftsbedingungen standhalten, die sonst den besonderen Schutz von Verbrauchern gegenüber Unternehmen sicherstellen. Erfüllt die Klageverzichtserklärung diese Anforderungen nicht, ist sie unwirksam. Im Zweifel können VAA- Mitglieder den [Juristischen Service](#) des VAA konsultieren.

## Steuertipp: Heimkosten der Eltern geltend machen

In der Rubrik Steuer- Spar- Tipp des VAA Newsletters geben die Experten des VAA- Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag jeden Monat Ratschläge zur Steueroptimierung.

Die Unterbringung in einem Altersheim oder Pflegeheim ist eine teure Angelegenheit. In bestimmten Fällen können die Heimkosten steuerlich als außergewöhnliche Belastungen allgemeiner Art abgesetzt werden – auch dann, wenn Kinder die Heimkosten für ihre Eltern tragen!

In gerader Linie verwandte Personen sind einander zum Unterhalt verpflichtet. Das gilt nicht nur "abwärts" – also von den Eltern zum Kind – sondern auch "aufwärts" von den Kindern in Richtung der Eltern. Meist kommt das Sozialamt mit Unterhaltsansprüchen auf erwachsene Kinder zu: Mit einer sogenannten Rechtswahrungsanzeige leitet es den Unterhaltsanspruch der Eltern auf sich über und macht diesen Anspruch dann gegenüber den Kindern geltend.

Werden Heimkosten für einen unterhaltsberechtigten Angehörigen getragen, ist zu unterscheiden: Lebt der Angehörige aus Altersgründen im Heim, zählen die gesamten Kosten zum normalen Lebensunterhalt. In diesem Fall liegen insgesamt sogenannte typische Unterhaltsleistungen vor, die als außergewöhnliche Belastungen besonderer Art bis zum Unterhaltshöchstbetrag steuermindernd geltend gemacht werden können. Das sind zum Beispiel Aufwendungen zur Bestreitung des Lebensunterhalts, insbesondere für Ernährung, Kleidung, Wohnung, Hausrat sowie notwendige Versicherungen.

Werden Kosten für eine pflege-, behinderungs- oder krankheitsbedingte Unterbringung getragen, liegen sogenannte untypische Unterhaltsleistungen vor. Hiermit wird besonderer und außergewöhnlicher Bedarf abgedeckt, zum Beispiel die Übernahme von Krankheits- oder Pflegekosten. Die übernommenen Heimkosten dürfen nicht in Unterhaltskosten und Krankheitskosten aufgeteilt werden. Solche Kosten sind insgesamt als außergewöhnliche Belastungen allgemeiner Art abzugsfähig.

In diesem Fall umfassen die als außergewöhnliche Belastungen allgemeiner Art zu berücksichtigenden krankheitsbedingten Mehrkosten nicht nur die Aufwendungen für Pflege und ärztliche Hilfe, sondern auch die gesamten vom Heim in Rechnung gestellten Kosten für Unterkunft und Verpflegung, die bei einem Heimaufenthalt in der Regel erheblich höher liegen als die dafür üblichen Kosten bei einem Verbleib im eigenen Haushalt. Ein Wahlrecht gibt es nicht.

### Wie viel Unterhalt muss ein Kind zahlen?

Mach einem Urteil des Bundesgerichtshofes aus dem Jahr 2002 müssen unterhaltspflichtige Kinder keine spürbare und dauerhafte Senkung ihrer Lebensverhältnisse hinnehmen. Die Unterhaltsberechnung erfolgt daher nach diesen Grundsätzen:

- Eltern können nur den Unterhalt fordern, der "ihrer Lebensstellung" angemessen ist. Deshalb wird zunächst der "Lebensbedarf" der Eltern ermittelt.
- Die Eltern müssen erst ihre eigenen finanziellen Mittel ausgeschöpft haben. Nur soweit der Bedarf nicht durch eigene Mittel gedeckt werden kann, sind Eltern unterhaltsbedürftig.
- Ob und in welchem Umfang Kinder den Unterhaltsbedarf ihrer Eltern decken müssen, hängt von ihren Einkommens- und Vermögensverhältnissen ab. Neben dem Unterhaltsbedarf und der Bedürftigkeit der Eltern muss daher auch die Leistungsfähigkeit der Kinder geprüft werden.

**Steuertipps**<sup>®</sup>  
[www.steuertipps.de](http://www.steuertipps.de)



**Dr. Torsten Hahn** ist Chefredakteur des Informationsdienstes SteuerSparTipps des VAA-Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag.

## Abfindungen: Steuervorteile vollständig ausschöpfen

Wer im laufenden Jahr eine Abfindung bekommen hat, kann durch die richtige Gestaltung extrem hohe Steuerersparnisse erzielen. Joerg Lamberty von der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung weist rechtzeitig vor dem Jahresende darauf hin, dass in vielen Fällen das Steueroptimierungspotenzial nicht vollständig ausgeschöpft wird. Der VAA- Kooperationspartner zeigt an einem Beispiel, worauf betroffene Arbeitnehmer achten sollten.

Bei Erhalt einer Abfindung können sich erhebliche Steuervorteile ergeben, weil das Finanzamt die auf die Abfindung entfallenden Steuern mit Hilfe der Fünftelregelung ermittelt. Es rechnet dabei so, als wäre die Entschädigung verteilt auf fünf Jahre geflossen. Die ermittelten Abgaben sind zwar insgesamt sofort fällig, es greifen aber geringere Steuersätze. Je geringer die normalen Einkünfte sind, die neben der Abfindung noch anfallen, umso höher sind die Steuervorteile bei Anwendung der Fünftelregelung. Sinken die Einkünfte, die das Finanzamt zusätzlich zur Abfindung berücksichtigt, durch eine steueroptimale Gestaltung auf Null, so ist der Steuerhebel am größten. Häufig wird deshalb empfohlen, die Zahlung der Abfindung in das Folgejahr zu verlagern, sofern dort neben der Abfindung nur noch geringe laufende Einkünfte zu erwarten sind. Eine gute Empfehlung, allerdings müssen die geringen laufenden Einkünfte im Folgejahr auch tatsächlich auf Null reduziert werden. Sonst wird erhebliches Optimierungspotenzial verschenkt.

### Denkfehler Grundfreibetrag

Bei Verheirateten gilt der Grundfreibetrag in Höhe von 17.304 Euro als steuerliches Existenzminimum. Liegen die normalen Einkünfte nicht über diesem Betrag, fällt hierauf keine Einkommensteuer an. Ein häufiger Denkfehler ist, dass laufende Einkünfte unterhalb des Grundfreibetrages deshalb auch bei der Optimierung von Abfindungen unbeachtlich sind. Leider ist das Gegenteil der Fall. Denn tatsächlich wirken sich Einkünfte unterhalb des Grundfreibetrags bei Anwendung der Fünftelregelung besonders steuerverschärfend auf die Abfindung aus.

Beispiel: Ein verheirateter Arbeitnehmer ist Ende 2015 aus dem Unternehmen ausgeschieden. Auf seinen Wunsch wurde die Abfindung von 300.000 Euro erst im Januar 2016 gezahlt. Eine clevere Steuerstrategie, da ihm in diesem Jahr nur noch geringe Einkünfte aus der Vermietung zweier fremdgenutzter Wohnungen in Höhe von 17.200 Euro zufließen. Obwohl für die Abfindungsbesteuerung zunächst als unbeachtlich eingeschätzt, reduziert er nach eingehender steuerlicher Beratung rechtzeitig vor dem Jahresende die geringen laufenden Einkünfte durch die Einmalzahlung von 21.000 Euro in eine Rürup- Police auf Null.

Der verblüffende Effekt: Die Steuerersparnis von mehr als 32.600 Euro führt dazu, dass das Finanzamt nicht nur die Einmalprämie für die lebenslange Zusatzrente von zirka 75 Euro monatlich spendiert, sondern darüber hinaus auch noch zirka 11.600 Euro zur freien Verwendung bleiben!

Ausgangsfall		Steuerliche Wirkung
Einkünfte aus Vermietung	17.200 €	0 €
Abfindung	300.000 €	+ 94.817 €
Steuerlast		= 94.817 €

"Rürup-Optimierung"		Steuerliche Wirkung
Rürup-Beitrag	-21.000 €	
Steuerlast nach "Rürup-Optimierung"		= 62.208 €
Steuerersparnis		32.609 €

### Gestaltungspotenzial nutzen

Bei der Rürup- Police können Verheiratete im Jahr 2016 bis zu 45.532 Euro pro Jahr steuerbegünstigt für das Alter anlegen, Ledige die Hälfte. Hiervon können 82 Prozent als Sonderausgaben abgezogen werden. Zwar vermindert sich der Betrag um die eventuell zu entrichteten Beiträge für die gesetzliche Rentenversicherung, dennoch bleibt in den meisten Fällen reichlich Gestaltungspotenzial. Wer im Abfindungsjahr Zusatzeinkünfte (zum Beispiel Bonuszahlungen, Mieteinnahmen oder Renten) rechtzeitig vor dem Jahresende durch Rürup- Beiträge „neutralisiert“, kann dank des hohen Steuerhebels die zusätzliche Altersversorgung ganz oder größtenteils aus ersparten Steuern finanzieren.

### Abfindungen effizient gestalten

Wer als Arbeitnehmer das Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung verlässt, kann durch die richtige Gestaltung sehr hohe Steuerersparnisse erzielen. Die nötigen Grundlagen für die richtigen optimierenden Maßnahmen vermitteln Rechtsanwalt Gerhard Kronisch und Abfindungsspezialist Joerg Lamberty am 20. September 2016 bei einem [Seminar](#) in der FKI- Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).



**Joerg Lamberty** ist Geschäftsführender Gesellschafter der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH in Köln. [www.fvp-gmbh.de](http://www.fvp-gmbh.de)

## Kurzmeldungen

### CHEManager für VAA- Mitglieder: Neuer Service

Alle VAA- Mitglieder, die im Rahmen ihrer Mitgliedschaft den CHEManager erhalten, können ab sofort die aktuellste Ausgabe bereits 2 Tage vor Erscheinen der Printausgabe online lesen. Mit der Abonummer (9- stellige Zahlenreihe zwischen # ... # über dem Adressfeld) erhalten VAA- Mitglieder auf [www.chemanager-online.com/printausgabe](http://www.chemanager-online.com/printausgabe) Zugriff auf die aktuelle Ausgabe, die als PDF heruntergeladen oder online gelesen werden kann. CHEManager informiert auf Wunsch per E- Mail, sobald die neue CHEManager- Ausgabe online verfügbar ist. Dazu muss lediglich auf der Login- Seite bei [www.chemanager-online.com/printausgabe](http://www.chemanager-online.com/printausgabe) die E- Mailadresse eingetragen werden.

### Innovation in Europa:

#### Chemie- Kompass sorgt für Durchblick

Nicht nur in Deutschland, auch in Europa gehört die Chemiebranche zu den absoluten Innovationstreibern der Wirtschaft. Aber welche Unternehmen und Organisationen sind in Sachen Innovation eigentlich an vorderster Front? Einen guten Überblick bietet hier der Anfang September 2016 veröffentlichte „2nd Compass to Europe ‘s Innovative Chemical Companies“. Selbstverständlich ist auch der VAA mit einem eigenen Profil im Chemie- Kompass vertreten. Herausgegeben wurde das Nachschlagewerk vom auf die Branchen Biotech, Chemie, Nanotech und Pharma spezialisierten Beratungsunternehmen [BCNP Consultants](http://www.bcnpc.com) in einer Auflage von 5.000 Printexemplaren. Das entsprechende E- Book wird im November 2016 in allen gängigen Online- Bookstores erscheinen. Weitere Informationen gibt es auf [www.chemistry-compass.eu](http://www.chemistry-compass.eu).

### Seminar des Führungskräfte Instituts FKI

[Der Code der Mimik – Erfolgreich führen: Signale erkennen, interpretieren und damit umgehen](#)

Unsere Mimik, die größtenteils unbewusst auftritt, ist die Bühne unserer Gefühle – nirgendwo sonst sind unsere Emotionen so deutlich ablesbar. Wenn Sie hier richtig hinsehen, deuten und agieren, kommen Sie viel schneller zu guten erfolgreichen Mitarbeiter- Beziehungen. Lebendiges, spannendes Seminar mit vielen Übungen, Praxisbeispielen und Filmausschnitten. Das Mimikresonanz®- Training besteht aus drei den Bereichen Mimikscouting, Mimikcode und Resonanztraining. Das Seminar findet am **3. November 2016** in der FKI- Geschäftsstelle in Köln statt.

[www.fki-online.de](http://www.fki-online.de)

*Die fundierten Weiterbildungsveranstaltungen des Führungskräfte Instituts FKI sind auf die Interessen der VAA- Mitglieder zugeschnitten. Sie erhalten exklusive Sonderkonditionen – ebenso wie Mitglieder anderer Mitgliedsverbände der [Führungskräftevereinigung ULA](#).*

## Termine

23.09.16, 10.00 – 13.30 Uhr

### Sprecherausschusskonferenz

Veranstalter: VAA

Ort: Atlantic Congress Hotel, Essen

23.09.16, 15.00 Uhr – 24.09.16, 13.00 Uhr

### Tagung der Sprecherausschüsse

Veranstalter: VAA

Ort: Atlantic Congress Hotel, Essen

27.09.16, 17.00 – 20.00 Uhr

### Verleihung VAA- Stiftungspreis

Veranstalter: VAA Stiftung

Ort: Berlin- Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin

04.10.16, 17.30 – 21.00 Uhr

### Verleihung Deutscher Chemie- Preis Köln

Veranstalter: VAA

Ort: Flora, Köln

05.10.16, 13.00 – 18.00 Uhr

### Sitzung der Kommission Betriebsräte

Veranstalter: VAA

Ort: Novotel, Mainz

07.10.16, 09.00 – 13.00 Uhr

### Sitzung der Kommission Aufsichtsräte

Veranstalter: VAA

Ort: Pullman Berlin Schweizerhof, Berlin

07.10.16, 17.00 Uhr – 08.10.16, 13.00 Uhr

### Tagung der Aufsichtsräte

Veranstalter: VAA

Ort: Pullman Berlin Schweizerhof, Berlin

12.10.16, 17.00 Uhr – 20.00 Uhr

### Sitzung der Landesgruppe Hessen

Veranstalter: VAA

Ort: Hofheim

17.10.16, 14.15 Uhr – 17.15 Uhr

### Sitzung der Kommission Einkommen

Veranstalter: VAA

Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

19.10.16, 19.00 Uhr – 21.10.16, 16.00 Uhr

### Seminar für Betriebsräte

Referent: Dr. Reinhard Schinz, Vorsitzender Richter am LAG Berlin- Brandenburg

Veranstalter: FKI – Führungskräfte Institut GmbH

Ort: Maritim proArte Hotel Berlin, Berlin

Weitere Informationen zu den Terminen gibt es auf der Mitgliederplattform [MeinVAA](#).