

Wissen schafft Zukunft.

ERFA Arbeit BBE Handelsberatung

September 2018

von
Sebastian Deppe
BBE Handelsberatung GmbH

Firmenverbund mit über 160 Retail Experten

BBE
Handelsberatung

Fokus Handel

Unternehmensberatung

- Positionierung, Strategie
- Controlling, Sanierung
- Erfahrungsaustausch, Vorträge, Seminare



Standortberatung

- Markt- und Standortanalysen, Due Diligence
- Auswirkungsanalysen
- Strategische Kommunalberatung

Marktforschung

- Kunden- und Mitarbeiterbefragung, Imageanalyse, Mystery Shopping
- 360° Qualitätsmessung
- Kaufkraft- und Zentralitätskennziffern



elaboratum

Fokus Cross-Channel

- E-Commerce Strategieberatung
- Cross-Channel-Prozesse
- Konzeption und Umsetzungsbegleitung
- Performance Optimierung
- Coaching und Schulung



IPH
Handelsimmobilien

Fokus Handelsimmobilie

Projektentwicklung

- Revitalisierung und Nutzungskonzepte
- Ankaufs- und Strategieberatung
- Vermietung

Investment

- Transaktionsmanagement
- Zielakquisitionen
- Wertermittlung von Handelsimmobilien

Management- Joint Venture mit **IC**

IMMOBILIEN GRUPPE

- Center Management
- Center Marketing
- Kaufmännisches Objektmanagement
- Supervision technisches Objektmanagement

Unternehmensberatung

- Positionierung / Strategie
- Expansion / Filialgründung / Existenzgründung
- Controlling / Ertragsoptimierung
- Marketing / Unternehmenskommunikation
- Organisation / Personal / Logistik
- Turn-Around / Sanierung
- Unternehmensnachfolge /-bewertung
- Markt- und Standortanalysen
- Erfahrungsaustausch
- Vorträge / Seminare

Standortberatung

- Markt- und Standortanalysen (Wettbewerb, Machbarkeit)
- Auswirkungsanalysen
- Einzelhandels- und Zentrenkonzepte
- Kommunale Strategieberatung
- Frequenzmessungen
- Marktforschung
- Potenzialanalysen
- Nutzungs- und Revitalisierungskonzepte
- Due Diligence

Marktforschung

- Branchenstudien
- MB-Research-Kennziffern
- GIS-Tool
- Strategie Navigator
- Chefplan 5.0
- Kundenzufriedenheitsanalyse
- Mystery Shopping
- Imageanalysen
- CATI Befragungen / Experteninterviews
- Imageanalysen
- Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse
- Frequenzprofile
- PEP (Personaleinsatzplanung)
- Variable Vergütung

Regionale Präsenz der BBE und IPH



Handelsimmobilien unter IPH-Management

Bad Vilbel

- Brunnen Center

Bocholt

- Mein Neutor

Chemnitz

- Rabenstein Center
- Galerie Roter Turm

Dinslaken

- Neutor Galerie

Eisenach

- Forum Eisenach

Eisenhüttenstadt

- City Center

Hamburg

- Eidelstedt CENTER
- Forum Winterhude
- Gänsemarkt PASSAGE
- Hamburger Hof

Jena

- Goethe Galerie

Mönchengladbach

- Rheydt Galerie

Plauen

- Elster Park Plauen

Potsdam

- Bahnhofspassagen Potsdam

Rastatt

- SchlossGalerie

Ravensburg

- GÄNSBÜHL CENTER

Rostock

- Galerie Rostocker Hof

Solingen

- Clemens-Galerien

Speyer

- POSTGALERIE Speyer

Stuttgart

- Gerber

Troisdorf

- Forum Troisdorf

Ulm

- Blautal-Center

Wittenberg

- Einkaufscenter an der Annendorfer Straße

■ BBE Niederlassungen

■ IPH Niederlassungen

● Handelsimmobilien unter IPH-Management

Unsere Zielsetzung in den Erfa-Gruppen

- Festigung und Ausbau der Marktposition basierend auf strategischer Entscheidungen
- Umsatz- und Ertragssteigerung
- Persönliche Horizonterweiterung durch Herausführung aus der Isolation
- Ideen mit dem Potenzial der Gruppe entwickeln
- Erfolge planen und kontrollieren
- Gegenseitiger Ansporn
- Entstehung von Freundschaften und Netzwerken
- Gegenseitige Unterstützung bei Rückschlägen
- Steigerung der persönlichen Motivation
- Freude und Spaß beim konstruktiven Erfahrungsaustausch



Beispiel Inhalte & Ablauf einer ERFA-Tagung

Inhaltlich

- Warengruppen-/Sortimentsvergleich
- Monatsvergleich (z.B. über App)
- Trends im EH & in der Branche
- Marketing
 - Werbeaktionsvergleich
 - Ideen Direktmailings
 - Empfehlungsmarketing & Kunden begeistern
- Services & Dienstleistungen
- Personalentwicklung
- Reklamationsabwicklung
- Wachstums-Strategien
- Struktur & Organisation
- Zins-/Banknebenkostenvergleiche
- Kundenbeziehungsmanagement
- Zukunft des Verkaufens
- Digitale Sichtbarkeit
- etc.

Methodisch

- Zahlenvergleiche
 - Ist
 - Benchmark
 - Soll/Plan
- Impulsvorträge
 - BBE
 - extern
- Workshops
- Gruppenarbeit
- Betriebsbesichtigungen & Unternehmensanalysen
- Best-Practice Besichtigungen
- Brainstorming/MindMap
- Variable themenbezogene Abfragen & Vergleiche
- Professionelle Meldeformulare und Checklisten mittels Excel/App

Beispiel Inhalte & Ablauf einer Erfa-Tagung

- 2x jährliches Treffen
- Unternehmensanalyse
- Reihum bei Teilnehmerfirmen, gelegentlich auch besondere Ziele
- Schwerpunktthemen 1. Tagung
 - Geschäftsanalyse
 - Jahresbetriebsvergleich
 - WGR-Vergleich
- Schwerpunktthemen 2. Tagung
 - WGR-Vergleich
 - Trends
 - Sonstige aktuelle Themen (bspw. digitale Sichtbarkeit)

- 2-tägiges Treffen mit Übernachtung und folgendem Grobablauf:
 - Vor 12.00 Uhr: Mitbewerberanalyse
 - 12.00 Uhr: Start beim besuchten Mitglied, Besichtigung + Imbiss
 - 13.30 Uhr: Beginn der Tagung im Hotel
 - 19.30 Uhr: Ende Tagung und gemeinsames Abendessen
 - 08.30 Uhr: Beginn 2. Tag (zzgl. Pausen + kleiner Mittagsimbiss)
 - 14.30 Uhr: Ende der Tagung, Abreise
- Feste Basis-Vergleiche (Betriebs- und Sortimentsvergleiche)
- Variable Vergleiche und Spezialthemen

- Vergleich zu den Erfa-Kollegen und Erfa-Durchschnitt:
 - Umsatzentwicklung und -kennzahlen
 - Personalkennzahlen
 - Rohertrag
 - Kosten
 - Ertragslage

- Zukünftig Möglichkeit der automatischen Meldung bei Nutzung des Planungs- und Controlling-Tools BBE Chefplans

Betriebsvergleich, z.B. Ertragsübersicht

Jahresbetriebsvergleich												
		CH2	CH3	CH1	TOP2	TOP1						
Ertragslage												
Erf-Ø												
Bilanzstichtag		31.12.	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.	30.06.	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.
Umsatz Online (T€)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Umsatz Stationär (T€)	2.949	1.228	1.317	1.818	7.110	5.862	4.129	1.543	2.175	2.623	2.078	2.561
Umsatz Dienstleistungen (T€)	116	46	56	75	297	226	197	29	74	43	109	118
Gesamtumsatz Geschäftsjahr (T€)	3.065	1.274	1.373	1.893	7.407	6.088	4.326	1.572	2.249	2.665	2.187	2.679
Rohertag (%)	37,3	37,9	33,7	34,3	42,2	39,2	39,1	35,3	32,9	35,8	44,7	35,6
Personalkosten ohne UL (%)	12,6	12,9	8,6	9,3	17,9	18,0	14,4	12,5	7,6	12,1	12,6	12,8
Raumkosten (%)	4,2	3,9	2,8	2,6	5,7	4,2	4,1	8,8	3,5	5,2	2,2	3,3
Werbung (%)	4,2	2,9	3,1	3,7	5,1	4,0	4,0	5,2	1,7	4,4	7,2	4,6
Fahrzeugkosten (%)	0,6	1,0	0,6	0,3	0,2	0,7	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5
Zinsen (%)	0,4	0,3	0,6	0,0	0,2	1,1	0,4	1,4	0,1	0,6	0,1	0,1
Abschreibungen (%)	1,4	0,9	0,9	1,6	1,5	1,2	2,8	3,7	0,5	1,1	0,0	1,2
Übrige Kosten (%)	3,3	2,8	3,8	2,7	3,5	4,5	4,4	4,3	1,4	3,4	2,8	2,7
Gesamtkosten (%)	26,3	24,7	20,5	18,2	34,1	30,9	30,5	36,5	15,4	27,3	25,5	25,2
Betriebsergebnis (EBT) (%)	11,1	13,1	13,2	16,1	8,1	8,3	8,7	-1,2	17,5	8,5	19,2	10,3
Cash-Flow (CF) (%)	12,5	14,0	14,2	17,7	9,7	9,5	11,5	2,1	18,0	9,6	19,2	11,6
EBIT (%)	11,5	13,4	13,8	16,1	8,3	9,4	9,1	0,1	17,6	9,1	19,3	10,4
EBITDA (%)	12,9	14,3	14,8	17,7	9,8	10,6	11,8	3,9	18,0	10,2	19,3	11,7
Gesamtumsatz Geschäftsjahr (T€)	3.065	1.274	1.373	1.893	7.407	6.088	4.326	1.572	2.249	2.665	2.187	2.679
Rohertag (T€)	1.180	482	463	649	3.126	2.387	1.693	555	740	955	977	953
Gesamtkosten (T€)	868	315	281	345	2.524	1.882	1.317	573	346	728	558	676
Betriebsergebnis (EBT) (T€)	312	167	182	304	602	504	376	-19	393	227	419	277
Cash-Flow (CF) (T€)	357	178	194	334	716	577	496	40	404	256	419	310
GF-Gehalt/Privatentnahme (T€)	117	*	74	*	97	220	59	144	*	*	35	190
Eigenmiete (T€)	51	*	*	36	0	168	*	0	*	*	*	*

Individueller Vergleich mit dem Erf-Durchschnitt

unterdurchschnittliche Werte werden optisch hervorgehoben

Der BBE Chefplan - Betriebsvergleich

BBE Chefplan

Umsatz
Kalkulation
Kosten
Wareneinkauf, -einsatz
Finanzplan
IST-Daten
BWA
Chef-Info



BBE
Handelsberatung

Chef-Info



Umsatz (brutto)				
Monat	VJ	PLAN	IST	Index
	T€	T€	T€	%
Jan	83	83	77	93
aufgel.	83	83	77	93
Feb	83	83	87	105
aufgel.	167	167	165	99
März	83	83	117	140
aufgel.	250	250	281	113
Apr	83	83	77	93
aufgel.	333	333	359	108
Mai	83	83		
aufgel.	417	417		
Jun	83	83		
aufgel.	500	500		
Jul	83	83		
aufgel.	583	583		
Aug	83	83		
aufgel.	667	667		
Sep	83	83		
aufgel.	750	750		
Okt	83	83		
aufgel.	833	833		
Nov	83	83		
aufgel.	917	917		
Dez	83	83		
Jahr	1.000	1.000	1.025	103

Wareneinkauf				
Monat	VJ	PLAN	IST	Index
	T€	T€	T€	%
Jan	43	43	77	179
aufgel.	43	43	77	179
Feb	43	43	87	202
aufgel.	87	87	165	190
März	43	43	117	269
aufgel.	130	130	281	216
Apr	43	43	77	179
aufgel.	173	173	359	207
Mai	43	43		
aufgel.	217	217		
Jun	43	43		
aufgel.	260	260		
Jul	43	43		
aufgel.	303	303		
Aug	43	43		
aufgel.	347	347		
Sep	43	43		
aufgel.	390	390		
Okt	43	43		
aufgel.	433	433		
Nov	43	43		
aufgel.	477	477		
Dez	43	43		
Jahr	520	520	1.025	197

Position	PLAN		IST		PLAN		PROGNOSE		ABW
	Jan 11 - Apr 11		Jan 11 - Apr 11		2011		2011		
	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	
- Umsatz (brutto)	333,3	100,0	358,7	100,0	1.000,0	100,0	1.025,3	100,0	+25,3
- Wareneinsatz (w/vS)	163,3	49,0	179,3	50,0	500,0	50,0	516,3	50,3	+16,3
+ Erhaltene Bonif/Skonti	4,8	1,4	4,3	1,2	19,4	1,9	18,9	1,8	-0,5
= Rohertrag	118,2	35,5	122,8	34,2	359,7	36,0	364,3	35,5	+4,5
- Personalkosten	61,8	18,5	53,8	15,0	211,8	21,2	203,8	19,9	-8,0
- Raumkosten	8,5	2,6	2,6	0,7	24,0	2,4	18,1	1,8	-5,9
- Werbe-/Reisekosten	5,6	1,7	2,5	0,7	16,8	1,7	13,7	1,3	-3,1
- Fahrzeugkosten	2,0	0,6			6,0	0,6	4,0	0,4	-2,0
- Zinsaufwand	7,5	2,2			24,3	2,4	16,8	1,6	-7,5
- Abschreibungen	8,8	2,6			26,4	2,6	17,6	1,7	-8,8
- Übrige Kosten	4,6	1,4			13,8	1,4	9,2	0,9	-4,6
= Gesamtkosten	98,8	29,6	58,9	16,4	323,1	32,3	283,2	27,6	-39,9
= Betriebsergebnis I	19,4	5,8	63,9	17,8	36,6	3,7	81,1	7,9	+44,4
+ Sonstige Erlöse	1,0	0,3			3,0	0,3	2,0	0,2	-1,0
+ Sonstige Aufwendungen	1,0	0,3			3,1	0,3	2,0	0,2	-1,0
- Steuern vom Einkommen/Ertrag	3,1	0,9			3,1	0,3			-3,1
= Jahresergebnis (EAT)	16,3	4,9	63,9	17,8	33,5	3,3	81,0	7,9	+47,6
= Cashflow (CF)	25,1	7,5	63,9	17,8	59,9	6,0	98,6	9,6	+38,8
+ Kapital-/Privateinlagen	2,0	0,6			6,0	0,6	4,0	0,4	-2,0
+ Kapital-/Privatentnahmen	8,0	2,4			24,5	2,5	16,5	1,6	-8,0
- Tilgungen	3,5	1,1	4,0	1,1	121,5	12,2	122,0	11,9	+0,5
= Über-/Unterdeckung	15,6	4,7	59,9	16,7	-80,1	-8,0	-35,9	-3,5	+44,3

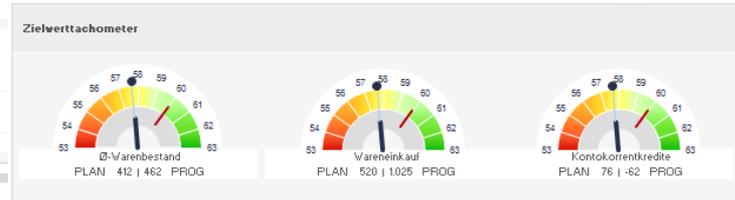
BV		
2011	%	ABW
T€	%	T€
1.025,3	100,0	
456,8	44,5	+59,5
24,4	2,4	-5,5
429,3	41,9	-65,0
146,4	14,3	+57,4
60,1	5,9	-42,0
28,2	2,8	-14,5
7,6	0,7	-3,6
8,5	0,8	+8,3
15,3	1,5	+2,3
31,5	3,1	-22,3
297,6	29,0	-14,3
131,8	12,8	-50,7

BV: 21-Sportartikel

Datum: 13.09.12
 PK inkl. GF: Ja
 Bezugsbasis: brutto
 IST-Monate: 4
 Rechtsform: Einzelfirma

Leistungskennziffern		PLAN	PROG	BV	ABW
Lagerumschlag (LUG)	x pro Jahr	1,21	1,12	1,70	-0,58 x
Ø-Warenbestand	Jahr	412	462	304	+159 T€
Bestand je qm VK-Fläche	340 qm	1.210	1.360	800	+560 €
Umsatz je qm VK-Fläche	340 qm	2.941	3.016	2.945	+71 €
Umsatz je qm GES-Fläche	420 qm	2.381	2.441	2.168	+273 €
Umsatz je besch. Person	7,92 Pers.	126	129	196	-67 T€
Umsatz je Verkaufskraft	6,24 Pers.	160	164	276	-112 T€
Umsatz je Verwaltg.kraft	0,87 Pers.	1.156	1.185	1.200	-15 T€

Finanzdaten	ABW	AB	Jan 11	Feb 11	März 11	Apr 11	Mai 11	Jun 11	Jul 11	Aug 11	Sep 11	Okt 11	Nov 11	Dez 11
			T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Warenbestand	+73	420	422	418	390	480	482	483	485	487	488	490	492	493
Liquide Mittel (inkl. KK)	-48	109	72											
Kontokorrentkredite	+137	-43	-78											
Lieferantenverbindlichk.	+3	24	47											
Wechselverbindlichkeiten	+1	15	15											
Kurzfristiges FK	+142	82	140											
Darlehen/Hypotheken	-2	200	200											
Gesamtes FK	+140	282	340											



Betriebsvergleich, z.B. Umsatz

Stammdaten			Händler A	Händler B	Händler C	Händler D	Händler E	Händler F	Händler G	Händler H	Händler I	Händler J	Händler K
Version			5.103	5.103	5.103	5.104	5.106	5.104	5.103	5.106	5.103	5.103	5.104
Beginn Geschäftsjahr			1.10.14	1.1.15	1.1.15	1.9.14	1.10.14	1.1.15	1.1.15	1.9.14	1.10.14	1.10.14	1.1.15
Anzahl IST-Monate			11	7	8	11	10	8	8	11	10	11	8
Befüllungsgrad													
Letzter Eingabemonat			08.15	07.15	08.15	07.15	07.15	08.15	08.15	07.15	07.15	08.15	08.15
Template:			✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MwSt.-Satz	%		19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0

Umsatz		Erfa-Ø	Händler A	Händler B	Händler C	Händler D	Händler E	Händler F	Händler G	Händler H	Händler I	Händler J	Händler K
Umsatz VJ	€	13.519	852	1.271	1.093	1.637	332	1.433	1.231	2.508	472	1.122	1.569
Umsatz PLAN	€	14.446	848	1.449	1.095	1.618	308	1.400	1.234	3.221	552	1.155	1.565
Umsatz PROG	€	14.239	790	1.468	1.118	1.692	299	1.342	1.197	3.168	565	1.162	1.438
Umsatzindex PLAN zu VJ	%	105	100	114	100	99	93	98	100	128	117	103	100
Umsatzindex PROG zu VJ	%	103	93	115	102	103	90	94	97	126	120	104	92
Umsatzabweichung IST zu VJ	€	+641	-62	+114	+28	+91	-30	-19	-50	+557	+77	+46	-110
Umsatzabweichung IST zu PLAN	€	-207	-58	+19	+23	+74	-9	-58	-37	-53	+14	+6	-127
Zielerreichungsgrad	%	99	93	101	102	105	97	96	97	98	102	101	92
Zielerreichungsampel													

Individueller Vergleich mit dem Erfa-Durchschnitt

unterdurchschnittliche Werte werden optisch hervorgehoben

Warengruppenvergleiche (Jahr/Halbjahr)

- Anhand von ausgesuchten Warengruppen werden ausgewertet:
 - Umsatz (absolut, Index zum Vorjahr, Anteil vom Gesamtumsatz)
 - Durchschnittspreis
 - Rohertrag in € und %
- Wachstums- und Umsatzchancen werden erkannt.
- Warengruppen mit bester Umsatzperformance werden identifiziert.
- Die Erfolge werden transparent und messbar!

Warengruppenvergleiche (Jahr/Halbjahr)

WGR-Nr.	Kennzahl	TOP3-Ø	Erfa-Ø													
Gesamt	Ums (T€)	2.827,7	1.570,5	1.800,0	1.073,8	1.062,3	916,4	1.673,4	1.918,6	2.620,7	2.500,6	1.856,1	3.361,9	802,6	188,9	641,2
	Index (%VJ)	155	133	121	168	111	148		91	113	142	129	140	146	134	149
	Ums (Menge)	1.309	712	756	470	556	436	728	821	1.239	1.208	790	1.481	327	92	349
	Ø-Preis (€)	2.850	2.605	2.833	2.719	2.274	2.501	2.735	2.781	2.517	2.463	2.796	2.701	2.921	2.443	2.186
	Rohertrag (%)	38,0	33,9	37,9	33,4	31,8	32,6	38,3	37,7	32,0	33,6	33,7	32,0	31,7	37,2	28,9
	Rohertrag (T€)	917,6	532,9	682,6	358,6	337,6	298,5	640,4	723,0	838,1	840,3	624,9	1.074,3	254,2	70,2	185,1
	EndQuote (%)		36	28	25		20	26	58	51	50	22	44			
	R TOP25 (Pkt)			1 (49)	4 (39)	11 (14)	9 (22)	4 (39)	3 (42)	12 (13)	2 (47)	7 (36)	6 (37)	13 (12)	8 (25)	10 (17)
11	Ums (T€)	1.281,5	586,1	431,9	347,3	930,5		521,2	538,9	1.174,9	1.739,1	201,5	229,7		120,9	211,2
	Index (%VJ)	260	155	90	121	108			62	111	119		120		403	257
	Ums (Menge)	625	280	188	155	482		243	241	583	810	90	106		61	117
	Ø-Preis (€)	2.688	2.510	2.734	2.666	2.297		2.552	2.661	2.398	2.555	2.664	2.579		2.359	2.148
	UmsAnt (%)	73,7	39,3	24,0	32,3	87,6		31,1	28,1	44,8	69,5	10,9	6,8		64,0	32,9
	Rohertrag (%)	40,6	36,2	40,2	36,8	32,8		40,8	40,7	34,2	35,1	36,9	34,3		35,6	30,9
	Rohertrag (T€)	439,0	210,2	173,8	127,8	305,1		212,6	219,5	402,1	609,9	74,4	78,7		43,0	65,1
	EndQuote (%)		38	22	30			16	62	46	51	30	48			
	Rang (Punkte)				5 (5)	3 (8)		1 (11)	3 (8)		2 (10)				5 (5)	
12	Ums (T€)	790,1	368,3	300,5	248,9	116,5	317,4	309,3	368,5	671,2	72,9	659,4	896,4	802,6	8,0	16,3
	Index (%VJ)	229	150	122	243	125	140		135	126	299	88	145	146		85
	Ums (Menge)	356	165	129	111	68	154	136	158	326	22	289	416	327	3	8
	Ø-Preis (€)	3.346	2.739	2.772	2.668	2.039	2.452	2.707	2.775	2.450	3.945	2.715	2.564	2.921	3.173	2.425
	UmsAnt (%)	56,7	24,7	16,7	23,2	11,0	34,6	18,5	19,2	25,6	2,9	35,5	26,7	100,0	4,2	2,5
	Rohertrag (%)	38,7	32,7	38,8	32,2	23,7	38,8	38,6	38,3	33,1	29,9	34,0	32,7	31,7	32,8	19,9
	Rohertrag (T€)	257,1	125,3	116,5	80,1	27,7	123,1	119,5	141,1	222,4	21,8	224,4	292,8	254,2	2,6	3,2
	EndQuote (%)		34	25	39		56	21	44	53	39	12	22			
	Rang (Punkte)				5 (5)		3 (8)				5 (5)	3 (8)	2 (10)	1 (12)		
14	Ums (T€)	758,9	443,6	507,1	255,8	5,5		385,4	410,4	360,2	298,0	498,3	1.271,3			
	Index (%VJ)	208	159	159	169				112	142	297	72	159			
	Ums (Menge)	363	214	235	118	3		182	195	176	164	241	613			
	Ø-Preis (€)	2.556	2.431	2.568	2.580	2.183		2.520	2.504	2.435	2.162	2.461	2.468			
	UmsAnt (%)	30,9	20,8	28,2	23,8	0,5		23,0	21,4	13,7	11,9	26,8	37,8			
	Rohertrag (%)	36,5	33,2	36,6	30,4	36,7		36,3	35,4	28,2	29,8	32,9	32,1			
	Rohertrag (T€)	252,7	146,0	185,7	77,8	2,0		139,9	145,2	101,7	88,9	163,8	408,7			
	EndQuote (%)	14	39	20	21			43	43	44	64	28	43			
	Rang (Punkte)			1 (19)	4 (7)					4 (7)		3 (9)	2 (12)			

Ihre Ansprechpartner



Sebastian Deppe

Dipl. Kaufmann
Mitglied der Geschäftsleitung



BBE Handelsberatung GmbH
Brienner Straße 45 · 80333 München

Tel +49 89 55118-148
Fax +49 89 55118-450-148
E-Mail deppe@bbe.de
Web www.bbe.de