

# Planung im digitalen Zeitalter

Planungsprozesse sind komplex, zeitintensiv und oftmals zu statisch. Angesichts zunehmender Digitalisierung und immer dynamischerer Märkte müssen sie flexibler und effizienter werden. Eine Studie erfasst den Status quo und identifiziert die größten Lücken auf dem Weg zu einer Planung der Zukunft.

*Ralf Dillerup, Tobias Witzemann, Simon Schacht, Luca Schaller*

Viele Unternehmen geraten mit ihren klassischen Planungsmodellen zunehmend an ihre Grenzen. Sie sehen in der Digitalisierung einen Lösungsansatz. Doch mit der digitalen Transformation ergeben sich wiederum auch neue Herausforderungen für die Planung. Eine von der Hochschule Heilbronn und Deloitte durchgeführte Studie (vergleiche Kasten **Informationen zur Studie** auf S. 51) hat im ersten Schritt nach den für die Unternehmen relevantesten alten und neuen Herausforderungen gefragt. Zunächst wurde der Status quo der Planung eruiert.

## Zusammenfassung

- Die Unternehmensplanung steht aufgrund der steigenden Volatilität und Komplexität der Unternehmenskontexte sowie der zunehmenden digitalen Transformation vor vielen Herausforderungen.
- Eine Studie von Deloitte und der Hochschule Heilbronn betrachtet die neuen digitalen technologischen und organisatorischen Treiber genauer und fragt nach ihrem Disruptionspotenzial für die Planung.
- Sie fragt nach dem Adaptionsgrad der digitalen Treiber und kann so auf den Nachholbedarf in Unternehmen schließen.

Für die Befragten steht fest, dass Planungsprozesse in Unternehmen extrem viele Ressourcen binden. Sie gaben an, dass sehr viele Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum mit ihr beschäftigt sind, da der manuelle Aufwand oftmals noch sehr hoch ist. Zudem ist die Planung häufig statisch, es mangelt ihr an Flexibilität.

Das kann angesichts einer Unternehmenswelt, die immer stärker von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägt ist und in der die vielschichtigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nur schwer vollumfänglich zu erfassen sind, zum Problem werden. Die steigende Komplexität der Organisations- und Netzwerkstrukturen sowie die zunehmende Zusammenarbeit mit Partnern und externen Partnern verschärfen die Schnittstellenprobleme. Die meist historisch gewachsenen heterogenen IT-Systemlandschaften und technologischen Limitationen, wie beispielsweise Rechengeschwindigkeit, Datenaustausch, Flexibilität bei Änderungen oder geringe Planungsfunktionalitäten, stellen insbesondere bei unternehmensweiten Zielsetzungs- und Planungsprozessen sowie bei der Abstimmung von Abhängigkeiten ein Hindernis dar.

Häufig dominiert die auf Effizienz und kurzfristige Ergebnisse ausgerichtete operative Planung, während die Suche nach neuen Erfolgsmöglichkeiten zu wenig berücksichtigt wird.

Auch die dezidierte prozessuale und inhaltliche Verknüpfung zwischen strategischer und operativer Planung fehlt oft. Nicht zuletzt, so die Befragten, leidet die Planung auch an Subjektivität. Sie ist abhängig von der Erfahrung und der Kenntnis der Planungsinstrumente der Planenden. Hinzu kommen Verhaltensaspekte in Bezug auf Anreiz- und Vorgabefunktion von Plänen, wie zum Beispiel optimistische Planungsmentalität, Realisierbarkeit, Bildung von stillen Reserven oder Ressortegoismen.

### Planung und Digitalisierung

Gefragt nach den Herausforderungen durch die Digitalisierung, nennen die Studienteilnehmer folgende relevanten Themen für die Planung (vergleiche **Abbildung 1**):

#### Veränderungsgeschwindigkeit

Die Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen werden kürzer, auch Geschäftsmodelle werden dynamischer. Dies und neue Technologien machen eine häufigere Anpassung der Planungszyklen notwendig. Insbesondere in der Fertigungsindustrie ergibt sich dabei aus der Verschmelzung von Hard- und Software die Herausforderung, unterschiedliche Entwicklungszyklen aufeinander abzustimmen.

#### Neue (digitale) Geschäftsmodelle

Digitale Technologien ermöglichen und fördern das Aufkommen neuer Geschäftsmodelle. Das wiederum macht eine Neukonzeption von Unternehmensplanungsmodellen notwendig.

Klassische Steuerungsansätzen greifen oft nicht mehr und müssen überdacht werden.

#### Einbeziehung externer Daten

Zunehmend stehen externe Daten für die eigene Unternehmensplanung zur Verfügung. Durch Industrie 4.0 steigen die Transparenz und Vernetzung entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis hin zum Kunden. Zunehmend werden auch Partnernetzwerke eingebunden, also Zulieferer, Distributoren, komplementäre Anbieter oder Wettbewerber. Das vergrößert und verbessert die Informationsgrundlage für Planung und Prognose. Mit der Zunahme externer Datenquellen steigt jedoch auch der Bedarf an klarer Ausgestaltung der Governance.

#### Daten-Management und -qualität

Frank Reimold, Chief Financial Officer (CFO) der Dieffenbacher GmbH (Maschinen- und Anlagenbau), bringt es auf den Punkt: „Datenqualität, Datenkonsistenz und Datensicherheit sind die größten Herausforderungen für eine digitalisierte Unternehmensplanung.“ Nahezu alle Unternehmen sehen aktuell große Herausforderungen in den Bereichen Daten-Management und Datenqualität. Als Grund dafür werden die Vielzahl und Heterogenität der verwendeten IT-Anwendungen genannt. Die Folge sind Dateninkonsistenz, Probleme bei der Datenkonsolidierung und im Bereich Datensicherheit. Darüber hinaus sind nicht alle internen Quellen verfügbar, zum Beispiel aufgrund rechtlicher Barrieren etwa bei kundenbezogenen Daten. Da Daten in

**Abb. 1 Traditionelle und neue digitale Herausforderungen**



Quelle: eigene Darstellungen

Zukunft immer wichtiger werden, gewinnt diese Thematik immer mehr an Bedeutung.

### Agile Organisationen

Die VUKA-Umwelt und die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit stellen neue Anforderungen an die Organisation. Flexibilität und Agilität sind gefragt und werden unter anderem durch moderne Technologien, zum Beispiel Kollaborations-Plattformen, gefördert. Auch die Planung kann von diesen Technologien profitieren und agiler werden.

### Digitaler Kulturwandel

Die zunehmende Digitalisierung verändert nicht nur die Kundenbedürfnisse und -wünsche, sondern auch die Bedürfnisse und Ansprüche der neuen Arbeitnehmergeneration. Letztere bedingen Veränderungen in der Art der Unternehmensführung, was hohe Anforderungen an einen Change-Prozess in Richtung digitaler Führung mit sich bringt, um alle Altersgruppen und ihre jeweiligen digitalen Erfahrungen im Unternehmen zu berücksichtigen.

### Potenziale digitaler Treiber

Nachdem im Rahmen der Studie im ersten Schritt die für die Befragten relevantesten Herausforderungen in der Unternehmensplanung eruiert wurden, ging es im zweiten Schritt darum, digitale Technologien und ihre jeweilige disruptive Kraft einzuschätzen. Neue Technologien haben zwar zumeist noch nicht die Leistungsfähigkeit etablierter Technologien, können aber die Grundlage für zukünftige herausragende Leistungen bilden. Je nach Wirkungsintensität und -richtung werden sie als disruptive beziehungsweise zerstörende Treiber bezeichnet: Sie zerstören zunächst den Wert aller bisherigen Verbesserungsinnovationen in den vorherrschenden

Technologien und bewirken dadurch vorläufig schlechtere Ergebnisse (vergleiche Dillerup/Stoi 2016, S. 987). Sie eröffnen gleichzeitig die Chance einer potenziell höheren Leistungsfähigkeit aus einer voraussichtlich überlegenen Technologie. Im Zusammenhang mit der Digitalisierung wird deshalb häufig von potenziell zerstörenden Innovationen beziehungsweise von digitaler Disruption gesprochen.

Die Befragten wurden gebeten, das Potenzial von Big Data, Industrie 4.0, Robotic Process Automation (RPA), In-Memory Computing, Cloud Computing, Blockchain, Advanced Analytics, künstlicher Intelligenz sowie ausgewählter organisatorischer Treiber für die Planung zu bewerten (vergleiche **Abbildung 2**).

## Technologische Treiber

### Big Data

Möchte ein Unternehmen seine Planung effizienter machen, benötigt es als Ausgangsbasis planungsrelevante interne und externe Daten. In Bezug auf die Unternehmensplanung können mithilfe von Big-Data-Technologien Plausibilitätsanalysen durchgeführt und Planvorschlagswerte abgeleitet werden. Die große Mehrheit der Studienteilnehmer geht davon aus, dass Big Data die Planungsprozesse massiv verändern wird. Sie schätzt die disruptive Kraft für die Planung mit 85 Prozent als sehr hoch ein.

### Industrie 4.0

Maschinen und Informationstechnologien können mittels intelligenter Vernetzung selbstständig miteinander kommunizieren, was eine flexible und dezentrale Steuerung entlang der gesamten Produktionswertschöpfungskette ermöglicht. Der ständige und automatisierte Datenaustausch kann eine höhere

**Abb. 2 Disruptionspotenzial digitaler Treiber in der Unternehmensführung**

85 %



Big Data

67 %



Industrie 4.0

80 %



In-Memory Computing

73 %



Robotic Process Automation

55 %



Cloud Computing

54 %



Blockchain

79 %



Advanced Analytics

61 %



Künstliche Intelligenz

Quelle: eigene Darstellung

Transparenz in produktions- und produktbezogenen Daten schaffen und auf dieser Basis die Planungsqualität erheblich verbessern. 67 Prozent der Befragten schätzen das Disruptionspotenzial von Industrie 4.0 als hoch ein.

### In-Memory Computing

„In der Transformation von Big Data hin zu Smart Data ist In-Memory Computing eine Schlüsseltechnologie im Bereich des Datenbank-Managements“, unterstreicht Carl-Christian von Weyhe, CFO von SAP Middle & Eastern Europe. Big Data und In-Memory-Technologie sind dabei als komplementäre Technologien anzusehen, deren volles Potenzial für die Planung erst im kombinierten Einsatz entfaltet werden kann. In-Memory Computing liefert die nötige Infrastruktur zur analytischen Verarbeitung der stark gestiegenen Datenmengen und reduziert die Datenverarbeitungszeiten signifikant. Die Kalkulation von komplexen Modellen wird beschleunigt, die Validierung und interaktive Analyse von Planinformationen in Echtzeit werden möglich. Mittels explorativer Ansätze können zudem bestehende Wirkungszusammenhänge offengelegt oder verschiedene Szenarien simuliert werden. Das Disruptionspotenzial wird mit 80 Prozent als sehr hoch eingeschätzt.

### Robotic Process Automation

Beim Übergang von der Datenbeschaffung zur Datenaufbereitung, aber auch von der Datenaufbereitung zur Datenanalyse kommen oftmals unterschiedliche Systeme zum Einsatz. An diesem Punkt geraten klassische Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme) und Business-Intelligence-Systeme oftmals an ihre Grenzen. RPA trägt zur Lösung der Schnittstellenproblematik durch heterogene Software-Lösungen bei (vergleiche Hermann/Stoi/Wolf 2018, S. 28) und kommt insbesondere bei der Bearbeitung von standardisierten Prozessschritten, die einem festen Regelwerk unterliegen und immer nach dem gleichen Muster ablaufen, zum Einsatz. Die Automatisierung transaktionaler Teilprozessschritte senkt den Planungsaufwand und erhöht aufgrund der geringeren Fehleranfälligkeit die Planungsqualität. Mit einem Disruptionspotenzial von 73 Prozent wird diesem technologischen Treiber ein hoher Einfluss zugesprochen.

### Cloud Computing

Cloud Computing bietet Unternehmen eine flexible und skalierbare Infrastruktur: Verschiedene Dienstleistungen und Ressourcen werden von einem Cloud-Anbieter über das Internet bezogen, beispielsweise Speicherplatz oder Rechenleistung,

aber auch Software. Durch die Einbindung interner und externer Planungs-Applikationen können Flexibilität und Effizienz des Planungsprozesses erhöht werden. Das Potenzial von Cloud Computing wird mit 55 Prozent moderat bewertet.

### Blockchain

Blockchain-Technologien sind vor allem für Prozesse mit einer Vielzahl an Wertschöpfungsschritten und -partnern interessant, denn sie ermöglichen eine unveränderliche und

*„Bei Big Data wird nicht nur das höchste Disruptionspotenzial erwartet, hier sehen sich die Unternehmen auch am besten aufgestellt.“*

transparente Speicherung aller Transaktionsdaten, die über ein verteiltes, dezentrales Netzwerk in zusammenhängenden und dadurch fälschungssicheren Datensätzen abgebildet werden. Die Aktivitäten aller Wertschöpfungspartner über (Unternehmens-)Grenzen hinweg werden in einer Blockchain integriert, was eine End-to-End-Planung ermöglicht. Allerdings wird das Potenzial noch nicht voll erkannt.

### Advanced Analytics

Die schnelle Aufbereitung und Speicherung stark gesteigerter Datenmengen impliziert nicht automatisch einen unmittelbaren Mehrwert für die Unternehmensplanung. Erst durch adäquate Datenanalyse können zusätzliche Informationen und Erkenntnisse aus großen Datenmengen extrahiert werden. Hier kommt Advanced Analytics als Datenanalyse-Technologie zum Zug. Während herkömmliche Analyse-Tools aus bestehenden und strukturierten Daten nachträglich Antworten geben, warum etwas passiert ist, ermöglicht Advanced Analytics einen zukunftsgerichteten proaktiven Blick. Komplexe quantitative Methoden extrahieren Muster aus strukturierten und unstrukturierten Daten, woraus sich Vorhersagen (Predictive Analytics) und Handlungsempfehlungen (Prescriptive Analytics) ableiten lassen. Die Studie hat gezeigt, dass Advanced Analytics mit 79 Prozent großes Disruptionspotenzial in der Unternehmensplanung zugesprochen wird. Einer der befragten Manager eines DAX-30-Unternehmens, verantwortlich für den Bereich Global Planning, weist jedoch auf Folgendes hin: „Eine wesentliche Herausforderung für die Anwendung von Advanced Analytics

liegt in der Nutzerakzeptanz – nicht der technischen Implementierungsreife von Lösungen.“

**Künstliche Intelligenz**

Mithilfe von künstlicher Intelligenz (KI) werden Entscheidungsstrukturen gemäß menschlichen Denkstrukturen nachgebildet, sodass Computer-Systeme autonom und ohne menschliche Interaktion Probleme lösen können. In Bezug auf die Unternehmensplanung könnten bei entsprechender Technologiereife automatisierte Analysen erstellt sowie Pläne kommentiert werden. Allerdings wird das Technologiepotenzial für die Planung mit 61 Prozent noch moderat eingestuft.

**Organisatorische Treiber**

Neben den genannten technologischen Treibern beeinflussen auch organisatorische Treiber Planung und Planungsprozesse. Insbesondere „agile Organisationen“ gewinnen an Bedeutung. Agile Organisationen sind in der Lage, zeitnah und flexibel auf besondere Ereignisse, neue Einflüsse und veränderte Anforderungen zu reagieren.

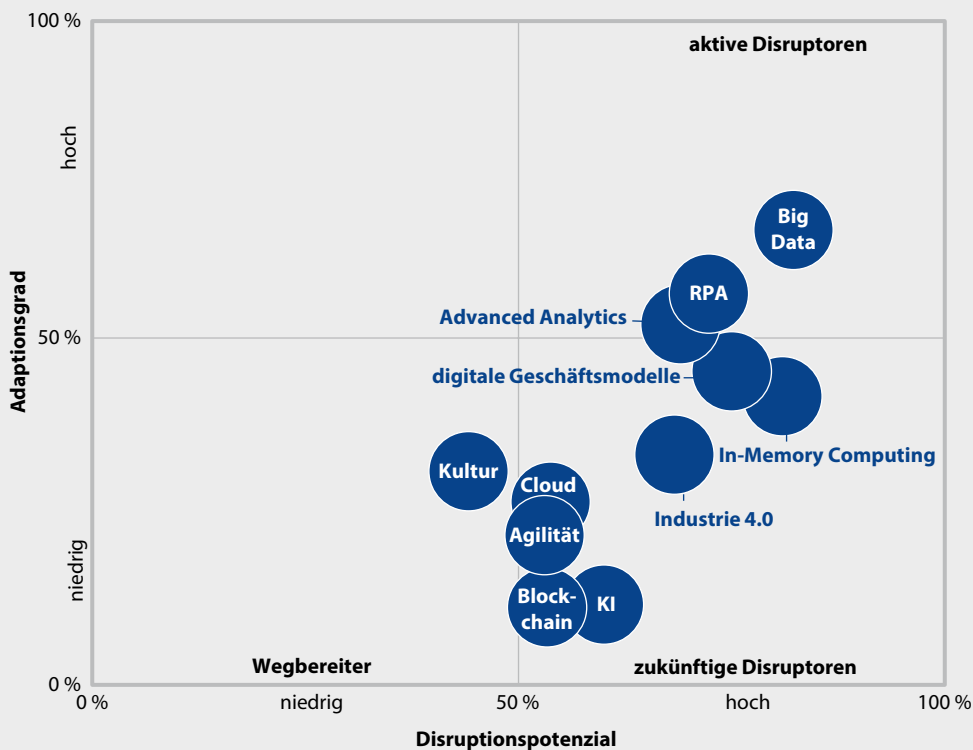
Darüber hinaus wird der „digitale Kulturwandel“ zu einer gesellschaftsübergreifenden Veränderung sozialer und kultureller Strukturen führen. Diesen Faktoren wird im Rahmen der Studie eine geringere Bedeutung zugeordnet als den technologischen Treibern. Ihnen wird jedoch eine hohe Bedeutung als Wegbereiter (Enabler) zugesprochen. Eine Ausnahme bilden die „digitalen Geschäftsmodelle“, denen mit 75 Prozent ein hohes Disruptionspotenzial zugeschrieben wird.

*„Der größte Nachholbedarf besteht bei digitalen Geschäftsmodellen und In-Memory Computing.“*

**Einsatz digitaler Treiber**

Allen genannten digitalen Treibern wurde von den Studienteilnehmern ein moderates bis hohes Disruptionspotenzial zugesprochen. Das Bewusstsein für deren Bedeutung für die Zukunft der Planung ist durchweg vorhanden. Gefragt nach

**Abb. 3 Gegenüberstellung von Disruptionspotenzial und Adaptionegrad**



\* Größe der Bubbles entspricht der Einsatzintensität

Quelle: eigene Darstellung

dem tatsächlichen Einsatz (Adaptionsgrad) der Treiber im Unternehmen, ergab sich jedoch teilweise eine hohe Diskrepanz zum geschätzten Potenzial (vergleiche **Abbildung 3**). Die Befragten konnten in der Studie zwischen „kein Einsatz“ (Wert 0) über Projekte in Entwicklung, bestehende Prototypen, aktiven Einsatz im Unternehmen bis hin zum aktiven Einsatz für die Planung wählen. Das Ergebnis: Je höher das Disruptionspotenzial eingestuft wird, desto höher fällt auch der Adaptionsgrad aus. Bei Big Data wird nicht nur das höchste Disruptionspotenzial erwartet, hier sehen sich die Unternehmen auch am besten

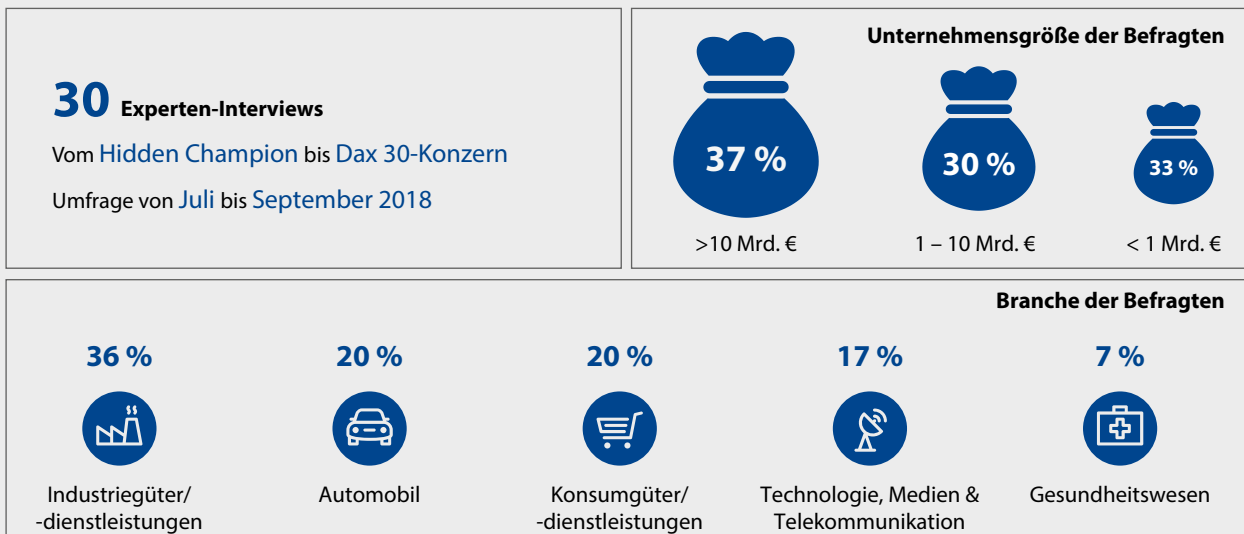
aufgestellt. Bei den mit hohem Disruptionspotenzial eingeschätzten Treibern wurde mit Ausnahme von Industrie 4.0 ein mittlerer Adaptionsgrad festgestellt. Der größte Nachholbedarf besteht innerhalb dieser Gruppe bei digitalen Geschäftsmodellen und In-Memory Computing. Für In-Memory Computing ist die hohe Abweichung der Adaptionsrate überraschend, da In-Memory Computing und Big Data als komplementäre Technologien anzusehen sind. Signifikant gestiegene Datenmengen erhöhen zwar auch den Anteil planungsrelevanter Informationen, diese können aber nur mithilfe geeigneter Infrastruktur

### Informationen zur Studie „Planung im digitalen Zeitalter“

2018 wurden im Rahmen einer zweiteiligen Studie „Planung im digitalen Zeitalter“ von Deloitte und der Hochschule Heilbronn Experteninterviews mit Vertretern aus dem mittleren und höheren Management im Finanzbereich von mittelständischen Unternehmen bis hin zu großen, globalen Konzernen aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt. Im ersten Schritt sollten die Teilnehmenden die aus ihrer Sicht relevantesten Herausforderungen für die Unternehmensplanung benennen. Im zweiten Schritt wurden insbesondere die digitalen Treiber in den Blick genommen. Ziel war es festzustellen, welche Herausforderungen die Digitalisierung aus Sicht des Managements mit sich bringt, welche in der Literatur und Praxis genannten digitalen Treiber für den Bereich Unternehmensplanung relevant sind und wie die Befragten deren disruptives Potenzial für die

Unternehmensplanung einschätzen. Im dritten Schritt wurde nach dem gegenwärtigen Einsatz der digitalen Treiber in der Unternehmensplanung/im Unternehmen gefragt. Die gewonnenen Informationen zum Adaptionsgrad ermöglichen Rückschlüsse auf den Technologiestand beziehungsweise aktuelle Umsetzungslücken. Neben den Autoren haben Björn Schröckhaas und Frank Stephan an der Studie mitgewirkt. Weitere Details zur Studie können bei den Autoren angefragt werden.

Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für eine detaillierte Betrachtung der disruptiven Wirkung auf unterschiedliche Aspekte der Unternehmensplanung in einem zweiten Teil der Studie. Mit den Ergebnissen sollen Hinweise für den Weg in Richtung einer Planung im digitalen Zeitalter abgeleitet werden.



Quelle: eigene Darstellung

zur Datenverarbeitung ausgeschöpft werden. Moderat bewertete digitale Treiber wie beispielsweise KI und Blockchain haben noch starken Nachholbedarf im Einsatz.

Festzustellen und für die Ergebnisse mit zu bedenken ist, dass die Bewertung seitens der Befragten teilweise als verzerrt („biased“) zu betrachten ist: Die persönliche Wahrnehmung und Disposition (Alter, Rolle im Unternehmen, IT-Affinität) spielten bei der abgegebenen Einschätzung eine auffallend große Rolle. Dies mag auch die Abweichung in den Einschätzungen hinsichtlich In-Memory Computing und Big Data erklären. Außerdem wurde bei der Bewertung deutlich, dass es nicht darum gehen kann, einen möglichst hohen Digitalisierungsgrad um jeden Preis in der Planung zu etablieren. Wichtig ist es stattdessen, den Grad der Digitalisierung an der Situation und den Herausforderungen in der Unternehmensplanung („Digital Planning Need“) des Unternehmens auszurichten.

## Schlussbetrachtung

Die Planung ist gerade dabei, sich aufgrund und mithilfe digitaler Treiber zu verändern. Das sehen auch die Teilnehmer der Studie so, die Advanced Analytics, Big Data, In-Memory Computing, RPA, Industrie 4.0 und digitalen Geschäftsmodellen das höchste disruptive Potenzial zusprechen. Mit ihrer Hilfe kann die Unternehmensplanung in Zukunft flexibler, effizienter und agiler gestaltet und können die eingangs genannten Herausforderungen gelöst werden. Unternehmen können die Differenz zwischen potenziellem Einfluss und Verbreitung als einen Gradmesser nutzen, wie umfangreich sie auf die Digitalisierung vorbereitet sind („Digital Readiness“) oder wie groß ihr Nachholbedarf im Fall einer Lücke ist.

## Literatur

- Bennis, W. (2013): Leadership in a Digital World – Embracing Transparency and Adaptive Capacity, in: MIS Quarterly, 37 (2), S. 635-636.
- Bughin, J./LaBerge, L./Mellbye, A. (2017): The Case for Digital Reinvention, in: McKinsey Quarterly (2) 2017, S. 3-18.
- Dillerup, R./Stoi, R. (2016): Unternehmensführung, 5. Auflage, München.
- Hermann, K./Stoi, R./Wolf, B. (2018): Robotic Process Automation im Finance & Controlling der Mann + Hummel Gruppe, in: Controlling, 30 (3), S. 28-34.
- Schröder, E. F. (2003): Modernes Unternehmens-Controlling: Handbuch für die Unternehmenspraxis, 8. Auflage, Ludwigshafen.

## Angaben zu den Autoren



**Prof. Dr. Ralf Dillerup**  
lehrt Unternehmensführung und Controlling an der Hochschule Heilbronn.  
E-Mail: ralf.dillerup@hs-heilbronn.de



**Tobias Witzemann**  
ist Director Strategy & Operations bei der Deloitte Consulting GmbH in Stuttgart.  
E-Mail: twitzemann@deloitte.de



**Simon Schacht**  
ist Senior Consultant bei der Deloitte Consulting GmbH in Düsseldorf.  
E-Mail: sischacht@deloitte.de



**Luca Schaller**  
ist Mitarbeiter am Institut für Strategie und Controlling an der Hochschule Heilbronn.



### Planungsprozesse Digitalisierung



Heimel, J./Müller, M. (2019): Controlling 4.0 – Wie veränderte Datenverfügbarkeit und Analysemöglichkeiten das Controlling erneuern, in: Erner, M. (Hrsg.): Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, Berlin, Heidelberg, S. 389-430.  
[www.springerprofessional.de/link/16318060](http://www.springerprofessional.de/link/16318060)

Langmann, C. (2019): Digitalisierung im Controlling, Wiesbaden.  
[www.springerprofessional.de/link/16388740](http://www.springerprofessional.de/link/16388740)

Nochbach, K. (2019): Bedeutung der Digitalisierung für das Controlling und den Controller, in: Ulrich, P./Baltzer, B. (Hrsg.): Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 247-269.  
[www.springerprofessional.de/link/16140936](http://www.springerprofessional.de/link/16140936)



# Bildungszeit sichern. Mit Wissen punkten.

## Zusammenschluss der Experten: Perspectivum und Versicherungsmagazin.

Nutzen Sie unsere Weiterbildungsangebote und profitieren Sie als Abonnent des Versicherungsmagazins von einem Rabatt auf ausgewählte Kurse. Es erwarten Sie attraktive Seminarbedingungen mit exzellenten Programmen. Durch die Online-Akademie und Online-Live-Seminare erfüllen Sie die Vertriebsrichtlinien der IDD über die festgelegten Weiterbildungsstunden zeitsparend und ortsunabhängig. Vernetzen Sie sich durch Präsenzseminare, vertiefen und ergänzen Sie Ihr Wissen zielgerichtet. Weitere Informationen auf [www.versicherungsmagazin.de](http://www.versicherungsmagazin.de)



**Norbert Lamers**

Geschäftsführer Perspectivum

» Als ausgewiesener Experte der Branche stehe ich für inhaltlich höchste Qualität meiner Weiterbildungsformate. «



**Bernhard Rudolf**

Chefredakteur Versicherungsmagazin

» Versicherungsmagazin steht für Qualität und journalistische Unabhängigkeit. «

**versicherungsmagazin**

**PERSPECTIVUM**  
TRAINING · BERATUNG · COACHING · ZERTIFIZIERUNG