



Von Teilnehmern empfohlen.

Fachtag Digitalisierung 5. März

Handys verändern das Lernen. Ganz besonders gilt dies für interkulturelles Training, denn aktuelle Bilder aus Tokyo liegen im Nu auf der Hand und die Expat-Lieben daheim sind nur noch einen Skype-Blick entfernt. E-Learning hat in letzter Zeit eine beeindruckende Entwicklung vollzogen, sodass sich der Einsatz weit über simple Wissensvermittlung hinaus abzeichnet. Der Meistertag „Optimaler Medieneinsatz im interkulturellen Training“ stellt den aktuellen status quo der educational technologies



vor und diskutiert mit angesehenen und erfahrenen Experten den optimalen Einsatz im interkulturellen Training. Denn aus den nunmehr verlässlich vorliegenden Erfahrungen können klare Empfehlungen abgeleitet werden. Das Fachforum zeigt auf, wie ökonomisch educational technologies heute schon zur Qualität anspruchsvoller Trainings komplexer Handlungskompetenzen beitragen und wohin sich die digitalen Helferlein für effiziente Lernprozesse absehbar entwickeln werden.

Teilnehmer erhalten somit als Nachfrager oder Anbieter interkultureller Trainings fundiertes Wissen über den sinnvollen Einsatz aktueller digitaler Technologien zur Qualifizierung für den Erfolg im internationalen Geschäft.

Training für den Erfolg im internationalen Geschäft



Trainingsqualität begeistert im 5. Jahr in Folge

BCCM-Training mit internationalem Trainerteam übertrifft Erwartungen

Verstehen Sie, was da gerade in Israel passiert? Vermutlich staunen Sie genauso wie ein Kunde, der erkannte, dass er gute Geschäfte mit israelischen Geschäftsleuten machte, diese Kundenbeziehungen aber nur schwer einzuschätzen vermochte. Im profitablen Miteinander überraschte das Verhalten der israelischen Geschäftsleute doch immer wieder und nachhaltig.

Der Kunde orderte ein maßgeschneidertes Intensivtraining von BCCM. Sein Fazit: **„Wir haben Ihr Seminar als hochspannend, interessant, kurzweilig und äußerst hilfreich für unser Tagesgeschäft gefunden. Darüber hinaus hat es auch unsere Neugier auf Israel erheblich gesteigert.“**

Wie BCCM-Training bei **internationalen M&A** Nutzen stiftet, lesen Sie auf Seite 1 - 4. Nebenstehend auf Seite 1 laden wir zum **Fachtag Digitalisierung** interkultureller Trainings ein. Mit herausragenden Referenten verspricht es ein besonders intensiver und erkenntnisreicher Tag zu werden.

Wie BCCM-Training 2017 **bewertet** wurde, finden Sie auf Seite 5.

Worum es im **Israel-Training** geht, erläutert eine Kurzdarstellung auf Seite 5.

Dass uns außergewöhnliches **Lob aus Japan** erreichte, erfahren Sie auf Seite 6.

Viel Spaß beim Lesen und weiterhin viel Erfolg im internationalen Geschäft wünscht Ihr

Bastian Broer

HR-Maßnahmen zur Absicherung eines internationalen M&A

BCCM-Kunden: Passgenaues Training zahlt sich aus

Der heutige Vorstandsvorsitzende der Robert Bosch GmbH resümierte im letzten Herbst, nur ein Drittel internationaler M&A erfüllten die Erwartungen. Das erstaunt, denn sein Unternehmen verfügt über umfangreiche Erfahrung. Renommierete betriebswirtschaftliche Lehrstühle teilen das ernüchternde Bild internationaler M&A, nur Unternehmensberater stellen die Erfolgchancen internationaler Übernahmen deutlich positiver dar. In mehr als der Hälfte der Fälle seien sie erfolgreich.

BCCM begleitet seit Jahren erfolgreiche internationale M&A. In den meisten Fällen sind erste Enttäuschungen der Auslöser für gezielte HR-Maßnahmen, in einigen Fällen das vorbeugende Qualifizieren für eine effiziente Zusammenarbeit. Die Einschätzung, international erfahrene Firmen beugten eher vor, weil sie die





potentiellen Effizienzeinbußen ja schon kennen, können wir leider nicht bestätigen. Allerdings erfahren BCCMs flankierende Trainings hohen Zuspruch, ganz gleich ob wir im Vorfeld tätig sind oder im ‚Krisenfall‘.

Einhellig meinen die Teilnehmer, HR-Manager, Projektverantwortlichen und Vorstände: Der Beitrag der BCCM-Experten zahlte sich in kürzester Zeit vielfältig und nachhaltig aus. Die von BCCM angeregten HR-Maßnahmen bewirken eine deutliche Retention von Leistungsträgern, wandelten latente Vorbehalte in Neugier und Motivation, entschärften nicht nur mit konkreten Hinweisen zum effizienten Umgang mit Spezifika der ausländischen Geschäftskultur das Zusammenwirken, sondern legen auch den Boden für ein gezieltes Nutzen der jeweiligen Stärken. Ein Projektleiter beschrieb die Wirkung kürzlich:



Amerikanische Chefs vergleichen ihren Job gern mit Spitzensport

„3 Wochen nach dem Training können wir feststellen: Wir haben einen gänzlich anderen Umgang miteinander gefunden, der nicht mehr von gegenseitigen Vorwürfen ‚Warum erkennen die nicht, dass unser Vorschlag besser ist‘ geprägt ist, sondern vom Gedanken ‚Habe ich die Business-Kultur des Partners genug bedacht?‘ Wir arbeiten jetzt entspannter miteinander und beschäftigen uns viel weniger mit Nebenkriegsschauplätzen.“

So sinnvoll HR-Maßnahmen zur effizienten internationalen Zusammenarbeit im Rahmen von internationalen M&A erlebt werden, so selten denken Integrationsverantwortliche daran, neben den Fachleuten für die Integration unterschiedlicher IT-Systeme und Fachleuten zur bilanziellen Konsolidierung sowie 6-Sigma-Fachleuten oder Kaizen-Fachleuten auch Fachleute für effizientes international verzahntes Arbeiten zu Rate zu ziehen. Das mag unterschiedliche Gründe haben. Vermutlich liegt ein entscheidender Faktor in der Wahrnehmung, die Mitarbeiter eines international erfolgreichen Unternehmens würden internationale Handlungskompetenz doch längst täglich an den Tag legen, sonst wäre das Unternehmen schließlich nicht weltweit so erfolgreich aufgestellt.

Und es stimmt: Wirtschaftlicher Erfolg hat viele Mütter. Ein ausgezeichnetes Produkt, ein brillantes Markenimage, ein gutes Marketing, überlegene Kapitalkraft und so weiter. Wer in den 1990er Jahren Straßenbaumaschinen in die VR China verkaufte, brauchte keine effizienten Abläufe für dieses Geschäft:

Die Nachfrage war riesig, mangels einheimischer Herstellungskapazitäten stellten chinesische staatliche Stellen Finanzmittel zur Verfügung und drängten auf Diversität der Bezugsquellen, die Margen waren nicht blendend, aber komfortabel. Heute stellt sich der chinesische Markt ganz anders dar: Einheimische Mitbewerber sind etabliert, die Erwartungen der Kunden müssen an die Entwicklungsabteilungen im chinesischen Ausland kommuniziert werden und die Hoffnungen chinesischer Kunden in digitale Funktionen sind höher als auf dem Weltmarkt. Ging es vor 20 Jahren um das Verkaufen vorhandener und max. marginal angepasster Produkte, geht es heute um das Berücksichtigen spezifischer Marktanforderungen (und nicht nur kleiner Anpassungen, damit die Zollbestimmungen erfüllt werden) schon im Entwicklungsprozess neuer Produkte. Dass China Elektromobilität forciert, gilt es auch in Stuttgart zu bedenken. Die internationale Verzahnung der Unternehmensaktivitäten ist also erheblich höher. Die Rahmenbedingungen sind entscheidend. Eine Lieferanten-Abnehmer-Beziehung verlangt weniger interkulturelle Managementkompetenz als eine verzahnte Kooperation.

Dass im geschickten international verzahnten Agieren die Musik spielt, wusste Osama Suzuki, Nestor des gleichnamigen Automobilbauers, sehr früh. Wer den Motor liefert, bestimmt, welches Auto gebaut wird. Auf diese Weise hatte er

Für international verzahnte Zusammenarbeit im Unternehmen systematisch zu qualifizieren, lohnt nach internationalen M&A besonders.

in den 1970er Jahren einen Konkurrenten an sich binden und schließlich übernehmen können. Und so hat sich Osama Suzuki stets geweigert, Motoren von seinen größten Anteilseignern zu beziehen, hießen sie nun GM oder VW. Dieses Verhalten war vorhersehbar für alle, denen die Keiretsu-Strukturen japanischer Unternehmen nicht fremd waren.

Wer international verzahnt arbeitet, hat einen Vorteil, wenn er die Arbeitswelt des internationalen Partners kennt. Und damit sind Marktbesonderheiten und innerbetriebliche Abläufe gemeint: Wie läuft ein Entscheidungsprozess beim internationalen Partner? Wie viel wird kommuniziert, wann wird welche Information erwartet? Wie viel Kontrolle in wie langen Schritten ist notwendig, um sichere Produktionsprozesse zu gewährleisten? Was verstehen die internationalen Partner unter





Loyalität und woran macht man loyales Verhalten fest? Was versteht man in der anderen Business-Kultur unter einem fairen Umgang am Arbeitsplatz? Wie geht man mit Fehlern um? Kurz und gut: Wie kann man in dem Arbeitsumfeld des internationalen Partners sinnvolle Anliegen effizient zum Erfolg führen?

Die Frage wird umso entscheidender, je stärker das eigene erfolgreiche Arbeiten mit dem Arbeiten der internationalen Kollegen verzahnt ist. Von internationalen Mergern ist also nicht unbedingt jeder einzelne Mitarbeiter eines Unternehmens betroffen, sondern zunächst einmal nur, wer direkte Arbeitskontakte zu neuen, internationalen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten erhält.

Die Verzahnung nach internationalen M&A folgt beschreibbaren Mustern: Finanzinvestoren legen hohen Wert auf schnelle Veräußerbarkeit des neu erworbenen Unternehmens, sie sind also zurückhaltender, Unternehmensaktivitäten über ein Minimum hinaus zu verzahnen. Die Buchhaltung muss nach den im Erwerberland geltenden Richtlinien und Usancen angepasst werden (auch IFRS wird zuweilen nicht unwesentlich unterschiedlich ausgelegt!), eventuell werden Synergien im

Überraschend große Unterschiede der Business-Kultur.

Vertrieb gesucht und genutzt, aber das Unternehmen soll ohne großen Trennungsaufwand mit Gewinn wieder veräußert werden. Daher mag es getrimmt und neu ausgerichtet werden, integriert mit einem hohen Grad der Verzahnung wird es seltener. Die Deutsche Bank ändert ihre Firmenkultur und internen Abläufe nicht dadurch, dass ein chinesischer Investor größter Anteilseigner geworden ist.

Andere Erwerber wissen zumeist genau, welches Potential der übernommenen Firma sich im Verbund mit anderen Konzernunternehmen voraussichtlich besser heben lässt.

So übernahm 2008 beispielsweise 3M einen hochprofitablen deutschen Spezialisten für Kieferchirurgiebedarf, um dessen Produkte weltweit zu vermarkten.



The Spirit of „America first“
auf einer Briefmarke von 2013
Global | USA | Forever | 2013

Auch Tesla wusste genau, was man mit Grohmann-Automatisierung in der Eifel anfangen könnte. Man brauchte dessen Kapazitäten zu 100% für den Aufbau von Batteriefabriken, so dass alle anderen Kunden nach der Übernahme nicht mehr beliefert

wurden. Die Belegschaft musste binnen kürzester Zeit lernen, den Wünschen des nunmehr einzigen Kunden zu entsprechen.

Jede Verzahnung bedeutet in einem internationalen M&A, dass Leistungsträger miteinander Erfolge erzielen müssen, die in unterschiedlichen Geschäftswelten ihr Handwerk gelernt haben. Deshalb argumentieren sie anders (Betriebsräte spielen in den USA häufig keine große Rolle, dafür aber Diskriminierungsklagen, die wiederum in Deutschland noch keine hohe Bedeutung erreicht haben), sie haben andere Vorstellungen von Fristigkeiten („please report by Friday“ bedeutet, dass die Frist Freitagmorgen und nicht Freitagnachmittag abläuft / greifbare Ergebnisse wünscht sich die Geschäftswelt in den USA für jedes Quartal und nicht erst innerhalb eines Geschäftsjahres).

Leistungsträgern eines Unternehmens schenkt man Vertrauen, weil sie erwiesenermaßen bestimmte Dinge gut können. Wenn aber der Maßstab einer guten Argumentation so unterschiedlich ist, wie in den Geschäftskulturen Deutschlands und den USA, dann wandelt sich das anfängliche Vertrauen sehr schnell und häufig schneller, als man es steuern könnte, in Defizitwahrnehmung. Dann fällt amerikanischen Managern auf, dass der Leiter der Controlling-Abteilung der übernommenen deutschen Firma zwar sein Zahlenwerk wirklich gut im Griff hat, aber keine einzige

Im internationalen Unternehmen lernen Manager ihr Handwerk in unterschiedlichen Business-Kulturen

Vision unterstützend durchrechnet, sondern eher Risiken aufzeigt, die dem amerikanischen Verantwortlichen längst klar sind: No risk no fun! Amerikanische Manager sind trainiert, Schnellboote zu dirigieren, nicht Tanker zu steuern. Sich im Start-up unter hohem Risiko mit disruptive business models zu behaupten, gilt als herausragende Managementleistung, nicht jedoch das kontinuierliche Weiterentwickeln eines überdurchschnittlich profitablen Unternehmens. Tesla hat noch keinen Profit erwirtschaftet. Auch Uber nicht.

Hochrangige amerikanische Manager sind es gewohnt, sich die Personen, mit denen sie zusammenarbeiten, selbst auszusuchen. Nach den vertrauten amerikanischen Maßstäben natürlich. Fragt man amerikanische Führungskräfte in deutschen Unternehmen, was



sie am meisten überrascht hat, als sie ihre Führungsposition in Deutschland antraten, ändert sich die Antwort seit Jahrzehnten nicht: Dass man die eigenen engsten Mitarbeiter nicht einfach austauschen kann, sondern dafür gute Gründe oder viel Geld benötigt.

Jedes internationale M&A bringt es mit sich, dass neue ausländische Chefs die Leistung der Mitarbeiter im erworbenen Unternehmen nach Maßstäben beurteilen, die nicht genau zum Geschäftsumfeld passen. Daraus entstehen Chancen für einige Leistungsträger, für andere eher Belastungen, für die meisten aber zunächst einmal Ungewissheit.

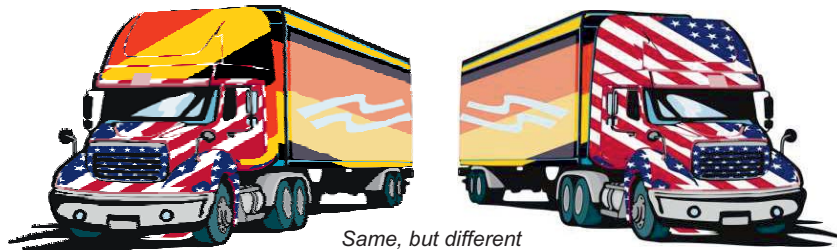
Dieser Ungewissheit begegnen erstklassige internationale Kooperationstrainings mit einem systematischen Vermitteln relevanten Business-Wissens über die Business-Kultur des Erwerbers. Wer weiß, welche Argumente in den USA zu überzeugen wissen, wer weiß, woran amerikanische business persons die Plausibilität einer Argumentation messen, wer eine Vorstellung davon hat, dass Kritik von amerikanischen Vorgesetzten gern in vermeintliches Lob verpackt wird, wer weiß, dass amerikanische Kollegen Projektfortschritte optimistisch darstellen, der wird die nötigen Anpassungen der innerbetrieblichen Abläufe nach einem internationalen M&A mit erheblich weniger Überraschungen und vermutlich schneller und effizienter bewirken können. In diesem Effizienzvorsprung liegt der Nutzen eines interkulturellen Kooperationstrainings.

Der optimale Zeitpunkt für ein systematisches Befassen mit erfolgsrelevanten business-USancen der Geschäftskultur des internationalen Erwerbers ist schwer zu bestimmen. Innerbetriebliche und juristische Gründe mögen ein vorbereitendes Qualifizieren für die Geschäftskultur des Erwerbers vereiteln. Gebraucht wird das Wissen gerade bei transatlantischen M&A relativ schnell, da amerikanische Investoren in Quartalen

wirtschaften, also einen Plan, wie das übernommene Unternehmen einen (sehr) positiven Beitrag zur Geschäftsentwicklung leisten wird, nach spätestens 3 Monaten erwarten, auch wenn die eigentliche Verzahnung erst später in die heiße Phase eintritt.

Länger als 3 Monate nach einem transatlantischen M&A hat ein erworbenes Unternehmen nicht, sich dem neuen Eigentümer im besten Licht zu präsentieren. Um diese Aufgabe sehr gut erledigen zu können, schadet eine erstklassige und systematische Qualifizierungsmaßnahme nicht im Geringsten.

BCCM hat diese Erfahrung mehrfach machen dürfen. Vom Vorstand oder hochrangigen Projektleitern initiierte Qualifizierungen nach internationalen M&A haben hohen Nutzen geschaffen. Auch einige Personalentwickler haben schnell genug die Initiative ergriffen, bevor



Same, but different

vom internationalen Erwerber zur Absicherung der Liquidität alle Fortbildungsausgaben komplett gestrichen wurden. Solch eine Initiative ist jedoch eher die Ausnahme als die Regel, vermutlich auch, weil häufig nicht hinreichend bekannt ist, dass Fortbildung in der Geschäftskultur des Erwerbers ganz anders organisiert ist als in deutschen Unternehmen und sich die Auswirkungen eines internationalen M&A in der Weiterbildungsabteilung eben nicht nur in einem Bezeichnungswechsel von „Weiterbildung“ in „Career Services“ manifestiert. Internationale M&A wirken sich auf die allermeisten betrieblichen Abläufe und Organisationsweisen aus, sobald eine internationale Verzahnung der Unternehmensaktivitäten geplant ist.

HR-Manager, die vorausschauend Qualifizierungen für das internationale Zusammenarbeiten mit Partnern aus der Geschäftskultur des erwerbenden Unternehmens durchführen, gehen häufig als Gewinner aus M&A-Aktivitäten hervor. Sie stellen den Beitrag der Personalentwicklung für den Erfolg des Unternehmens unter Beweis, wenn die Führungskräfte in einer nützlichen Qualifizierung merken, dass profundes Wissen über die Geschäftskultur der Erwerber viel nützlicher ist als gedacht, dass man sich nicht verbiegen muss und dass deutsche Standorte regelmäßig aus Sicht der ausländischen Geschäftskultur Vorteile aufweisen, an die man noch gar nicht gedacht hat. Wenn dann noch ein Trainingsanbieter gefunden wird, der den Fokus nicht auf das Aufzeigen von Defiziten, sondern auf das Vermitteln der Handlungslogiken der anderen Geschäftskultur legt und Neugier sowie Vorfremde auf die internationale Zusammenarbeit zu wecken vermag, dann ist ein Baustein für den Erfolg im internationalen Konzern gelegt.



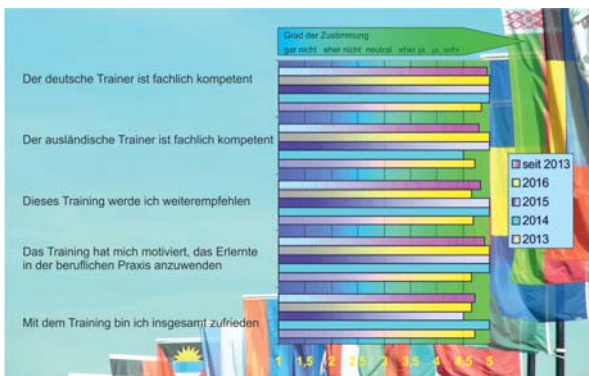


Garantiert erstklassige Trainings

Im 5. Jahr in Folge anhaltende Begeisterung!

2017 erhielt das offene Trainingsprogramm von BCCM erneut 100% Empfehlungen.

Herzlichen Dank für das überwältigend herausragende Feedback schon im 5. Jahr in Folge. Die herausragend guten Bewertungen wurden in diesem Jahr von besonders vielen erfahrenen Managern abgegeben: rund 2/3 der Teilnehmer waren keine Neulinge des internationalen Geschäfts, sondern langjährig verantwortlich für Kooperationen mit Partnern in Auslandsmärkten.



Um so klarer lautet die Aussage: Das BCCM-Training bedeutet auch und gerade für Kenner einen hohen Nutzen. Es bringt die Besonderheiten und die Handlungsspielräume in internationalen Geschäftsbeziehungen kompetent auf den Punkt.

100% bestätigten, die persönlichen Ziele mit dem BCCM-Training erreicht zu haben (durchschnittlich Bestnote 1,0). Dass darüber hinaus alle Teilnehmer bestätigten, "die Seminarinhalte sind für meine berufliche Tätigkeit wichtig", beweist die Praxisnähe der Seminarinhalte.

Im Einzelnen bestätigten die Teilnehmer:

100% bestätigten, mit dem BCCM-Training insgesamt zufrieden zu sein.

100% fühlen sich motiviert, die Anregungen des Seminars in der Praxis umzusetzen.

Und im 5. Jahr in Folge vermerken die Rückmeldungen auch 2017 wieder:

100% aller Teilnehmer, deren Rückmeldebögen BCCM vorliegen, stimmen der Aussage zu "Dieses Training werde ich weiterempfehlen."



100% aller Teilnehmer, deren Rückmeldebögen BCCM vorliegen, stimmen der Aussage zu "Der ausländische Trainer ist fachlich kompetent."

100% aller Teilnehmer, deren Rückmeldebögen BCCM vorliegen, stimmen der Aussage zu "Der deutsche Trainer ist fachlich kompetent."

Auf der Notenskala von 1 bis 5 erteilten uns die Teilnehmer im "Fach"

"Das Training hat mich motiviert, das Erlernte in der beruflichen Praxis umzusetzen." die Durchschnittsnote 1,44. Das ist nicht ganz die Idealnote des Vorjahres(1,0), aber zweifellos sehr vorzeigbar.

Die Räumlichkeiten der Tagungshotels fanden die Teilnehmer funktional. Die Stadtnähe und der große Park um das Hotel herum wurden besonders gelobt.

Die BCCM-Trainer danken allen Teilnehmern für die intensiven Begegnungen, lehrreichen Gespräche und profunden Diskussionen und natürlich auch für die herausragend positiven Rückmeldungen. Wir freuen uns, dass 2017 viel Gebrauch gemacht wurde von der Möglichkeit, auch nach dem Seminar Rat für konkrete Situationen bei den Trainern einzuholen.

BCCM-ISRAEL-Seminare

Zum Einstieg auch besonders intensiv

Israel ist anders, als man denkt. Vor rund 30 Jahren setzte eine wirtschaftliche und technologische Entwicklung ein, deren Früchte heute die Marktführerschaft israelischer Firmen in Nischen des Weltmarkts ist. Einige dieser Nischen wurden im Zuge von BIG DATA zu zentralen Märkten, die über das Wohl und Wehe der Digitalisierung bestehender Produkte entscheiden: Bildererkennung, Datenanalyse, Sensorik.

Milch und Honig mögen in Israel teuer sein, High-Tech ist



es nicht, wie die zahlreichen internationalen Kooperationen israelischer Unternehmen beweisen.

Die israelische Business-Kultur ist recht einzigartig, zumal Geschäftskontakte nicht gänzlich isoliert werden können von historisch und aktuell sensiblen Themen. Und so erlebt man im deutsch-israelischen geschäftlichen Miteinander die Gleichzeitigkeit von Extremen: Einerseits kennen israelische Geschäftsleute die Welt, andererseits beachtet man die speziellen israelischen Regeln.

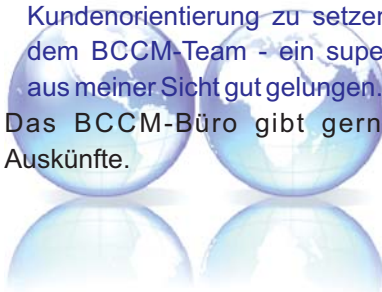
Tschik-Tschak beschreibt das israelische Geschäftsverständnis: Vor allem muss es schnell gehen, um im unvorhersehbar dynamischen Wandel Bestand zu haben. Dabei geht es häufig ums Ganze, denn Teilerfolge zählen im besonderen Umfeld Israels nicht viel.

In Deutschland werden Israel-Seminare schnell auf einer unproduktiven Ebene Bedeutung zugemessen. Daher gilt gerade für Israel-Seminare die Empfehlung der Stiftung Warentest und der DGfP: Am effizientesten sind die Seminare mit deutsch-israelischem Trainerteam. Wer das locker heitere respektvolle und durchaus kontroverse Miteinander der beiden BCCM-Israel-Trainer erlebt hat, erhält eine klare Vorstellung, wie eine geschickte deutsch-israelische Kooperation funktionieren kann.

BCCM-Israel-Trainings kennen ein zusätzliches Sonderformat: Halbtägige Intensiv-Seminare, die begeistern:

„Ich denke, Sie haben mit dem Seminar das Interesse an den israelischen, aber auch jüdischen Geschäftspartnern verstärkt. Wenn meine Mitarbeiter mit noch mehr Spaß mit diesen Kunden zusammen arbeiten, dann habe ich meine Zielsetzung erreicht. Mir war auch wichtig, mit einem solchen Seminar ein Zeichen in Richtung Vertrieb und Kundenorientierung zu setzen. Das ist dem BCCM-Team - ein super Team! - aus meiner Sicht gut gelungen.“

Das BCCM-Büro gibt gern weitere Auskünfte.



Erkennbar besser - weltweit



BCCM ist hin und wieder ganz praktisch für seine Kunden aktiv. So unterstützt BCCM das Marketing eines bekannten japanischen Konzerns mit übersetzenden Texten, wofür wir im Dezember 2017 ausdrückliches Lob erhielten, was in der japanischen Geschäftswelt bekanntlich selten vorkommt. Die von BCCM getexteten Unterlagen werden erkennbar deutlich besser angenommen, als dies vor der Zusammenarbeit mit BCCM der Fall gewesen sei. Wir freuen uns sehr über die lobenden Worte und auf viele weitere Textprojekte.

Post Merger -Trainings für erfolgreiche Zusammenarbeit im internationalen Konzern bietet BCCM für folgende Regionen an:

- ☞ CHINA
- ☞ JAPAN
- ☞ FRANKREICH
- ☞ USA
- ☞ SKANDINAVIEN
- ☞ TSCHECHIEN
- ☞ ISRAEL
- ☞ Lateinamerika (mit Partner I.a.s.)

Training mit garantiertem Nutzen:

Besser ankommen in ...	€ 1680 + MwSt
Business Compass ...	€ 1525 + MwSt
Executive Training ...	€ 1680 + MwSt
New York, Rio, Shanghai...	€ 890 + MwSt
MFA Mit der Familie ins Ausland	€ 395 + MwSt
Individuelles Training ab	€ 980 + MwSt

Übernachtung und Verpflegung außerhalb der Seminarzeiten werden vom Hotel nach Inanspruchnahme gesondert in Rechnung gestellt.



BCCM Training Success in Global Business
Am Zinnbruch 15 | 53129 Bonn | ☎ ++49 228 910 72 95
++49 228 910 76 22 | www.bccm-web.com | info@bccm-web.com

Von Teilnehmern empfohlen.