

# Seminar-Programm Dienstleistungssteuerung

**BASIS-SEMINAR – DLS1**

*08. April 2019 // 25. November 2019 – TZU Oberhausen*

## GRUNDLAGEN DER PRÄVENTIVSTEUERUNG

**TOOL-TRAINING – DLS2**

*09. - 10. April 2019 // 26. - 27. November 2019 – TZU Oberhausen*

## LEISTUNGSERBRINGUNG SICHERSTELLEN

**INTENSIV-SEMINAR – DLS3**

*25. - 26. Juni 2019 // 27. - 28. Januar 2020 – TZU Oberhausen*

## KOSTEN UND QUALITÄT STEUERN

**1.000**  
Teilnehmer  
bis 2017

EMPFEHLUNGSQUOTE

**98%**

GEBEN UNS DIE TEILNEHMER

NOTE

**1,5**

*Wer die Eigenleistungstiefe im Bereich der Facility Services auf ein gesundes Maß bringen will, der muss die Fremdleistungen sauber steuern. Wir haben mittlerweile über 1.000 Teilnehmer mit der präventiven Dienstleistungssteuerung in unseren DLS-Schulungen vertraut gemacht. Sie sorgen jetzt VOR der Leistungserbringung dafür, dass Leistungen vollständig und bedarfsgerecht erbracht werden, statt – wie früher üblich – immer nur zu spät zu reagieren. Für diese neue Rolle des Dienstleistungssteuerers sind Umdenken und neue Werkzeuge gefragt. Das ist gar nicht so leicht anzugehen.*

## FAQ – Was wir oft gefragt werden . . .

**Wie soll ich denn jetzt Steuern und wieso passiert das alles vom Schreibtisch aus?**

Ja, vom Schreibtisch aus! Präventivsteuerung heißt, sich VOR der Leistungserbringung plausibel vor Augen zu führen, wie etwas tatsächlich erledigt werden WIRD – und NICHT nur wie es geplant ist! – und zwar mit einer ordentlichen Arbeitsvorbereitung. Wieso das vom Schreibtisch aus geht und sogar gehen muss, erklären wir Ihnen beim Seminar.

**Wie kann ich dafür sorgen, dass ich nicht mehr jeden einzelnen Schritt kontrollieren muss?**

Das ist die Mutter aller Fragen von Teilnehmern unserer Kurse! Qualität, so heißt es vor allem in der Automobilherstellung, Qualität wird nicht gemessen und kontrolliert, Qualität wird erzeugt! Wer hinterher kontrolliert, ist zu spät dran. Wir zeigen Ihnen, wie man das auch innerhalb einer reinen Ergebnisverantwortung ganz anders organisiert und wer dann eigentlich wofür verantwortlich ist – Stichwort Stichproben-Werkzeug!

**Wie kann ich dafür sorgen, dass ich mir nicht hinterher lauter Erklärungen anhören muss, warum etwas nicht funktioniert hat?**

Viele der Fragen, die wir immer wieder hören, schieben den schwarzen Peter zum Dienstleister. Der ist als Prügelknabe schnell zur Hand. Der Kern des Problems liegt in der fehlenden Beschreibung von Managementtätigkeiten zur Steuerung. Operativleistung mag ausführlichstens beschrieben sein, aber das hilft nicht, wenn unklar bleibt, was die Steuerung eigentlich beinhaltet.

**Mein Dienstleister sagt, das wird jetzt alles mehr Aufwand – wie gehe ich damit um?**

Wer etwas anders machen soll als bisher, dem schießt vom Rückenmark direkt eines in den Kopf: „Mehraufwand“. Lesen Sie doch dazu nochmal Frage Nr. 4. Der Mehraufwand auf der Dienstleisterseite lässt sich dabei recht einfach analysieren in die Kategorien „Rechtlich geschuldet“, Einmalaufwand und tatsächlicher Mehraufwand – und das ist meistens nicht mehr viel.

**Wieso sollte mein Dienstleister mitziehen bei der Präventivsteuerung?**

Weil er selber viel davon hat. Drastisch weniger Ärger, weniger Mitarbeiterfluktuation, einen guten Standard-Prozess für die eigene Arbeit und die Mittel, um die eigenen Subs genau nach dem gleichen Prinzip zu steuern. Darum waren auch bereits so viele Dienstleister in unseren Seminaren.

**Bei uns steht die Revision vor der Tür – sind wir eigentlich rechtssicher aufgestellt?**

Ob sach- und fachgemäß die extern vergebenen Leistungen gesteuert werden, das rückt immer mehr in den Fokus der Revision über die Rechnungsprüfung hinaus. Als Hüter der Compliance kennen die Revisoren sich auch bestens mit den Auftraggeberpflichten aus Entsendegesetz und Werkvertragsrecht aus. Wie steht es da mit Ihnen?

# DIENSTLEISTUNGSSTEUERUNG

## BASIS-SEMINAR – DLS1

### GRUNDLAGEN DER PRÄVENTIVSTEUERUNG

#### DAS FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELL

*Wie funktioniert Präventivsteuerung? Was ist der Unterschied zur Reaktivsteuerung? Wo und wie funktioniert das Umdenken, um jahrzehntealte Probleme in den Griff zu bekommen? Wie werde ich revisionsfest und compliant?*

## TOOL-TRAINING – DLS2

### LEISTUNGSERBRINGUNG SICHERSTELLEN

*Wie bekomme ich alles, was vertraglich vereinbart ist – und zwar genau so wie es vereinbart ist? Wie kann ich das über die Anwendung des Handwerkszeugs herbeiführen?*

## INTENSIV-SEMINAR – DLS3

### KOSTEN UND QUALITÄT STEUERN

*Um es ganz salopp zu sagen: „Behalte Deinen Laden von vornherein im Griff, dann stimmen auch die Kosten.“ In drei Schritten:*

- 1. Bedarfe so erheben, dass keine teuren Bedürfnisse entstehen, sowie Anforderungen derart erfassen, dass keine Verschwendung entsteht*
- 2. Kosten durch definierte und realistische Servicelevel auf unterschiedlichen Niveaus fixieren*
- 3. KPI´s einer Präventivsteuerung einführen, damit die Kosten des vereinbarten Levels in der Praxis auch nicht überschritten werden*

# BASIS-SEMINAR – DLS1

## DAS FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELL

Ein hoher Outsourcinggrad an Facility Services ist heute normal. Die Verringerung der Eigenleistungstiefe erfordert von den Mitarbeitern der Auftraggeberorganisationen zunehmend Steuerungskompetenz. Die kann aber auch bei höchstem leistungsspezifischen Fachwissen in fast allen Fällen NICHT vorausgesetzt werden. Ist die Steuerungskompetenz nicht vorhanden, kommt es zu Schief lagen in der Beziehung zum Leistungserbringer. Es kommt zu Minderleistungen, die wirtschaftlich und rechtlich erhebliche Auswirkungen haben können. Das Seminar DLS 1 ermöglicht durch die Heranführung an Erfordernis, Nutzen und Mehrwert von präventiver Steuerung die Aneignung der entsprechenden Fertigkeiten.

### 09:30 Uhr Begrüßung

#### Ankommen, Vorstellen und Erwartungen

Soziogramme – die Teilnehmer positionieren sich im Raum hinsichtlich Erwartung, Motivation, Background und stellen sich dabei einander vor

Diskussion zum Zustand der aktuellen Betriebsituation auf Standorten

### 10:30 Uhr Input & Diskussion im Plenum

#### Wirkungsberechnung von Verschwendung und deren Größenordnung

Vollkosten- und Betriebskostenaufschlüsselung, Beeinflussbarkeiten

#### Sicherstellungsfunktion als zentrale Herausforderungen der Steuerung

Darstellung und Konsequenz der „Black-Box“ der Dienstleistungssteuerung

### 11:00 Uhr Input

#### DLS, OM, FSM: Wer trägt auf jeder einzelnen Funktionsebene welche Verantwortung

Herleitung der Funktionsebenen im FM und deren Verantwortungsbereiche

Basismodelle des Facility Managements

### 12:00 Uhr Workshop

#### Erarbeitung der eigenen Tätigkeitsschwerpunkte und Aufgaben

Durch die Zuordnung der eigenen Tätigkeiten wird ad hoc sichtbar, wo Tätigkeiten und Aufgaben in Schief lage sind, weil sie in der Praxis bisher falsch zugeordnet waren

### gemeinsame Mittagspause (1 Std.)

### 13:45 Uhr Input

#### Herleitung des vollständigen Leistungsmodells als Darstellung eines standardisierten Leistungsablaufs

Der neue Standard des Leistungsmodells hat mehrere zentrale Elemente mit entscheidender Hebelwirkung für den Regelbetrieb:

- » Implementierung
- » Disposition
- » Freigabe
- » Kontrolle & Stichprobe
- » Abnahme

Darstellung auf welche Art und Weise jede Leistung abläuft, welche einzelnen Elemente in immer derselben Reihenfolge vorkommen und wie sie zusammenhängen

### 15:15 Uhr Workshop

#### Zuordnung der eigenen Aufgaben zur neu entstandenen Funktions-Leistungsmatrix

### 16:45 Uhr

#### Abschluss im Plenum

Vereinbarung von Veränderungsnotwendigkeiten als Ergebnis der Neuordnung der eigenen IST-Leistungen

### 17:30 Uhr

#### Verabschiedung der Teilnehmer

- ✓ Klarheit und Notwendigkeit erarbeitet – welchen Veränderungen und Entwicklungen sich Steuerer stellen müssen
- ✓ Auswirkung berechnet – was Nicht-Steuern Jahr für Jahr und Leistungssegment für Leistungssegment tatsächlich an Verschwendung kostet
- ✓ Funktionen verstanden – DLS, OM, FSM: Wer auf jeder einzelnen Funktionsebene welche Verantwortung trägt
- ✓ Basismodelle des FM kennen gelernt und wie das hilft, Präventivsteuerung in der eigenen Organisation umsetzen zu können
- ✓ Leistungsablauf verinnerlicht – auf welche Art und Weise jede Leistung abläuft, welche einzelnen Elemente in immer derselben Reihenfolge vorkommen und welche Bedeutung die einzelnen Elemente im Zusammenspiel wirklich haben
- ✓ Klarheit für den Weg vom reaktiven Kontrollierer zum präventiven Sichersteller!

## TOOL-TRAINING – DLS2

*Wie bekomme ich alles, was vertraglich vereinbart ist – und zwar so wie es vereinbart ist? Wie kann ich das über die Anwendung des Handwerkszeugs herbeiführen?*

In bestehenden und auch neu ausgeschrieben Verträgen und LVs sind die erforderlichen extern erbrachten Leistungen ausführlich und werkvertraglich beschrieben. Nur auf das Leistungsergebnis zu schauen reicht aber zur Sicherstellung des rechts-, bedarfs- und anforderungskonformen Infrastrukturbetriebs bei Weitem nicht aus. Denn dafür braucht es über den gesamten Ablaufprozess der Leistungsentstehung Transparenz und Steuerungspräsenz. Erst dann ist man zu jedem Zeitpunkt verfügbarkeits-, revisions- und rechtssicher. Dieses Umdenken steht im Zentrum des zweiten DLS Seminars.

### 08:30 Uhr Begrüßung Seminartag 1

Ankommen, Vorstellen und Erwartungen

Diskussion Funktions- und Leistungsmodell – zur Wiederholung bzw. zur Einführung

Akzentuierung der vier Kern-Elemente:

- » Planung & Implementierung
- » Disposition & Freigabe
- » Kontrolle & Stichprobe
- » Abnahme

### 09:30 Uhr Kleine Gruppenarbeit

Was vom Funktions- und Leistungsmodell im Tagesgeschäft bereits umgesetzt ist

Kaffeepause (15 min.)

### 10:15 Uhr Input

Basics: Das 4-Quadrantenmodell in der Anwendung – Produktisierung von Dienstleistung, die eben nicht „anfassbar“ ist

Herleitung & Praxisbeispiel

Diskussion: Zielentwicklung – was sind die wesentlichen Ziele des FM und wie ist das für die Dienstleistungssteuerung relevant?

### 10:45 Uhr Workshop

Messbarkeit

Wie wird die Zielerreichung messbar?

gemeinsame Mittagspause (1 Std.)

### 13:00 Uhr Input

Vertragsanalyse IST

gängige Musterverträge in der Analyse

Steuerungslücken der vertragswirksamen Anlagen

### 13:30 Uhr Workshop

Integration von Dienstleistungssteuerung, ohne dass es im Vertrag steht

Kaffeepause (15 min.)

### 14:45 Uhr Input & Diskussion im Plenum

Die Basisverständnisse der Leistungsvereinbarung

Rollenverständnis und Leistungserbringungsverständnis

Verständnis des Preis-Leistungsverhältnisses

Toleranzschwellen, Transparenz und Malus

### 16:00 Uhr Abschluss im Plenum

### 16:15 Uhr Ende des 1. Seminartages

### 08:30 Uhr Begrüßung Seminartag 2

Gemeinsames Rekapitulieren des 1. Seminartages

Fokus: Die neuen Basisverständnisse der Leistungserbringung

### 09:00 Uhr Input

Ready-for-Take-Off Methodik

Die Implementierungsphase nach dem Prinzip der Präventivsteuerung gut gestalten

- » Vorstellung der Ready-for-Take-Off-Checkliste (RFT-Checkliste) zur Implementierung eines Dienstleisters

### 09:30 Uhr Umsetzungs-Simulation I

Anwendung der RFT-Checkliste: Umsetzungsplan der Reimplementierung

Kaffeepause (15 min.)

### 11:00 Uhr Input

Disposition und Qualitätsmanagement

Mit der Plausibilisierung der Disposition des Dienstleisters vertragskonforme Leistungserbringung und Qualität steuern

Vorstellung Checkliste zur Prüfung der Disposition

### 11:30 Uhr Umsetzungs-Simulation II

Erarbeitung eines Umsetzungsplans für Disposition und Qualitätsmanagement

gemeinsame Mittagspause (1 Std.)

- ✓ Erfassung von Dienstleistungswerten beherrscht (Stichwort 4-Quadranten-Modell) – wie man eine „flüchtige“ Regelleistung trotz Sichtbarkeitsmangel greifbar und steuerbar macht
- ✓ Vollständige Leistungsverteilung verstanden – warum Dienstleistung durch ein erzieltes Ergebnis längst nicht vollständig erbracht sein muss
- ✓ Wesentliche Steuerungselemente erkannt – welches die wirklich relevanten Punkte im Prozessverlauf der Leistungserbringung sind, an denen ich präsent sein muss
- ✓ Die Unschärfen der eigenen Vertragswerke erkannt – warum die wesentlichen Elemente der Steuerung in den gängigen Verträgen nicht verankert sind und was man dagegen tun kann
- ✓ Vereinbarungsverständnis verinnerlicht – wie man über die normalen juristischen und leistungsbeschreibenden Elemente klassischer Werkverträge hinaus das „WIE“ der Leistungserbringung regelt
- ✓ Hürde bearbeitet – wie man auch in bestehenden Verträgen für ein neues Leistungsverständnis sorgen kann
- ✓ Neue Vertragsinhalte durchgearbeitet – wie die Vereinbarung der Zukunft tatsächlich aussieht und was daran den erhöhten Nutzen für beide Seiten ausmacht
- ✓ Sofortige Handlungsfähigkeit erfasst – was auch heute schon ohne Idealvertragswerk für den Steuerer möglich ist

### 13:30 Uhr Input

Kontrolle & Stichproben

Schieflagen beenden:

- » Kontrollen = Dienstleisteraufgabe
- » Stichprobe = Auftraggeberpflicht

Werkzeuge zur Durchführung von Stichproben

### 14:00 Uhr Umsetzungs-Simulation III

Erarbeitung eines Umsetzungsplans für Kontrolle & Stichproben

### 14:45 Uhr Input

Abnahme

Werkvertragsrecht: Auftraggeberpflicht Abnahme

Werkzeug: Abnahmetabelle

### 15:15 Uhr Diskussion

Erarbeitung eines Umsetzungsplans zur Festigung der vier Kernelemente im Tagesgeschäft der Seminarteilnehmer

### 15:45 Uhr Marktplatz

Darstellung der Ergebnisse des ersten und zweiten Seminartages & Abschlussdiskussion

### 16:15 Uhr

Verabschiedung der Teilnehmer

# INTENSIV-SEMINAR – DLS3

Aus Bedarfen des Kerngeschäfts und Anforderungen der Infrastruktur leiten sich viele Erfordernisse ab, die der Dienstleistungssteuerer mittels eines geeigneten Servicekonzeptes umsetzen muss. Prozesse und Handeln auf der Kerngeschäftsseite sollen optimal unterstützt werden und der Infrastrukturbetrieb soll sach- sowie rechtssicher aufgestellt sein. Das Budget steht dabei in der Regel unter Druck. Lösung: Die Harmonisierung der – sich teils scheinbar widersprechenden – Vorgaben.

Die Hebel der Dienstleistungssteuerung zur Lösung dieser Herausforderung:

1. Objekte kennen
2. Nutzung verstehen
3. Servicekonzept erstellen
4. Verschiedene Servicelevel definieren
5. Service-Level-Agreements zwischen FM und dem Kerngeschäft (Nutzer wie Eigentümer) herbeiführen
6. (Präventiv-)KPI-Modell entwickeln, sowie
7. Monitoring aufbauen

Mit dieser Herangehensweise entscheidet sich Qualität und Kosten. Ohne sie sind Kosten volatil und Qualität bleibt Zufall. Das Seminar vermittelt die Fertigkeiten, um als Steuer die eigentlichen FM-Ziele der Organisation bestmöglich zu unterstützen.

**09:30 Uhr Begrüßung Seminartag 1**  
Ankommen, Vorstellen und ins Thema kommen – ein „Kartenlegespiel“  
Gemeinsame Standortbestimmung der Teilnehmer  
DLS revisited: Funktions- und Leistungsmodell – was ist umgesetzt?  
Rekapitulation: 4-Quadrantenmodell  
Erfahrungen mit den Stakeholdern im Tagesgeschäft

**11:00 Uhr Stakeholder & Bedarfsanalyse**  
Stakeholder entscheiden über Kosten. Das Leben der Fachabteilung wird erleichtert, wenn in der Entscheidungsgrundlage Qualität und Kosten miteinander so verknüpft sind, dass Stakeholdern wiederum die Entscheidung leicht fällt.  
Simulation folgender Situationen:  
I. Die Geschäftsführung will Budget kürzen ...  
II. Der Einkauf will neu vergeben und Savings generieren ...  
III. Der Controller ist genervt von Budgetschwankungen ...  
IV. Der FSM macht dem DLS Druck bei Qualitätsproblemen ...  
Stakeholder-Verständnis aufbauen  
Umgehen mit – scheinbar! – widersprüchlichen Situationen  
Harmonisierung von Interessenslagen

**Kaffeepause (15 min.)**

**12:30 Uhr Diskussion im Plenum**  
Lösung der Stakeholder-Simulation: die Chance des 4-Quadrantenmodell  
Wie das 4-Quadrantenmodell „Inhalt-Zeit-Ressource-Budget“ in den verschiedenen Handlungssituationen angewendet wird

**gemeinsame Mittagspause (1 Std.)**

**14:30 Uhr Input**  
Service Level Agreement SLA & Service Level Commitment SLC: Vorgehensweise – wie man Qualitätsniveaus mit Kosten verknüpft  
Service Level Agreements nutzen, um zwischen Budgetverantwortlichen und FM-Fachabteilung Qualitätsniveaus mit Kosten zu verknüpfen  
Service Level Commitments nutzen, um zwischen FM-Fachabteilung und Dienstleister das zu erzielende Servicelevel auch festzuzurren  
*Die Teilnehmer erhalten ein umfangreiches SLA & SLC Handout*

**Kaffeepause (15 min.)**

**15:45 Uhr Interaktivtraining in Handlungssituationen**  
Die Aufgabe: Veränderungen bei Defiziten herbeiführen  
Stakeholder – SLAs – SLCs – erste Ableitung von KPIs  
Interaktivtraining in drei Gruppen:  
I. Technische Services  
II. Reinigungsservices  
III. Sicherheitsdienste

**16:45 Uhr Diskussion im Plenum**  
Diskussion der Ergebnisse des Interaktivtrainings

**17:15 Uhr Blitzlichtrunde im Plenum**  
Zusammenfassung des 1. Seminartages

**17:30 Uhr Ende des 1. Seminartages**

**08:30 Uhr Begrüßung Seminartag 2**  
Gemeinsames Rekapitulieren des 1. Seminartages

**09:00 Uhr Praxisübertrag von Tag 1**  
Wie werden Qualitätsniveaus nun in der Praxis mit Kosten verknüpft?  
In den aktuellen Ausschreibungen  
In den bestehenden Verträgen  
In den Arbeitsvereinbarungen  
Diskussion von 3 Praxisbeispielen  
I. Technische Services  
II. Infrastrukturelle Leistungen  
III. Sicherheitsdienste

**Kaffeepause (15 min.)**

**10:30 Uhr Praxisübertrag von Tag 1**  
Weiterführen der Diskussion

**11:30 Uhr Input**  
Kalkulation: Wie funktioniert der Übertrag vom SLC in die Kalkulation?  
Der Weg vom Servicekonzept zur fertigen Kalkulation  
Inhalte und Bestandteile einer Kalkulationsvorlage, die zu vergleichbaren Ergebnissen und zu steuerungsfähigen Detailinformationen führt  
Nach diesem Schritt sind in der Praxis Qualität und Kosten fest miteinander verknüpft!

**gemeinsame Mittagspause (1 Std.)**

- ✓ ganzheitlicher Blick auf die eigene Leistungsverantwortung geschärft – durch die methodische Stakeholder-Analyse
- ✓ Rahmenbedingungen durchschaut - vermeintlich widersprechen sich manche Vorgaben an die Steuerung aus der Sicht einzelner Stakeholder – es wird klar, wie diese Vorgaben im Gesamtgefüge wiederum logisch und sinnvoll sind
- ✓ Geklärt und verstanden - wie mit diesen Vorgaben in der Steuerungsverantwortung umgegangen werden kann
- ✓ Rollen der Qualitätsentstehung gesichtet - wie die einzelnen Protagonisten der Leistungserbringung (insbesondere der Dienstleister) auf Qualität einwirken und wie dies aktiv beeinflussbar wird durch präventive Steuerung
- ✓ Steuermechanismen der Qualitätsentstehung erkannt - Qualität wird nicht kontrolliert, sie wird erzeugt, Hebel der Dienstleistungssteuerung sind greifbar (Stichwort: 4-Quadrantenmodell)
- ✓ Notwendigkeit für SLA-Methoden klar vor Augen – warum ein Verständnis, wie explizite SLA-Vereinbarungen und die daraus abgeleitete KPIs aussehen, so wichtig ist
- ✓ Klärung herbeigeführt - wie SLAs zuerst zwischen FM und dem Kerngeschäft und SLCs zwischen dem Auftraggeber und dem Dienstleister vereinbart werden können

**13:30 Uhr Reflexion & Input**  
Abnahme – das schärfste Schwert des DLS  
Gemeinsame Reflexion des gesamten Steuerungs-Prozederes:  
Plausibilisierung, Freigaben, Stichproben, Abnahme  
Monitoring = unmittelbare systematische Erfassung, Messung, Beobachtung und/ oder Überwachung der Vorgänge und Prozesse rund um die Leistungserbringung mittels der entsprechenden KPIs, die der Dienstleister liefern muss  
KPIs – was im Vertrag vereinbart sein muss:  
» Termintreue  
» Qualitätstreue  
» Vertragliche Vereinbarungen zum Leistungserbringungsweg

**14:15 Uhr Diskussion im Plenum**  
Wie finde ich den richtigen Dienstleister für mich?  
Prüfen:  
» Implementierung  
» Qualitätsmanagement  
» Kontrollverfahren  
» Leistungskonzepte des Dienstleisters

**15:15 Uhr Abschluss**  
Erarbeitung eines Umsetzungsplans zur Übertragung des Gelernten im Tagesgeschäft der Seminarteilnehmer

**16:00 Uhr Verabschiedung der Teilnehmer**

PER FAX AN: 0208 - 594 87 19 29

ANMELDUNG

**DLS 1 – GRUNDLAGEN DER PRÄVENTIVSTEUERUNG**

- 08. April 2019, TZU Oberhausen
- 25. November 2019, TZU Oberhausen

**DLS 2 – LEISTUNGSERBRINGUNG SICHERSTELLEN**

- 09. - 10. April 2019, TZU Oberhausen
- 26. - 27. November 2019, TZU Oberhausen

**DLS 3 – KOSTEN UND QUALITÄT STEUERN**

- 25. - 26. Juni 2019, TZU Oberhausen
- 27. - 28. Januar 2020, TZU Oberhausen

Die Gebühr je Seminartag beträgt EUR 675,00 zzgl. MwSt. Bei gleichzeitiger Buchung von 3 Modulen je Person beträgt die Gebühr je Seminartag EUR 499,00 zzgl. MwSt.; inkl. Kursunterlagen, Mittagessen, Kaffee und Erfrischungsgetränken während der gesamten Veranstaltung.

.....  
Firma, Organisation

.....  
Name, Vorname

.....  
Position, Abteilung

.....  
E-Mail

.....  
Straße

.....  
PLZ/Ort

.....  
Telefon

.....  
Datum, Unterschrift

**ABWEICHENDE RECHNUNGSANSCHRIFT (FALLS NÖTIG)**

.....  
Firma, Organisation

.....  
Name, Vorname

.....  
Straße

.....  
PLZ/Ort



*Haben Sie Fragen? – Wir sind gerne für Sie da!*

Ihr Ansprechpartner:  
**PETER BRACH**  
Geschäftsfeldleiter Weiterbildung  
Telefon: 0208 594 87 19 19  
Email: brach@i2fm.de

Internationales Institut für  
Facility Management GmbH  
Essener Straße 5  
46047 Oberhausen  
[www.i2fm.de](http://www.i2fm.de)