

Ganzheitlicher Businessmodell- Nachhaltigkeitsgestaltungsansatz mit dem MITO –Methoden-Tool.

**PROF. BINNER
AKADEMIE**
www.pbaka.de

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner



1. Einleitung

Das Thema Nachhaltigkeit erhält in der Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und in der Politik einen immer höheren Stellenwert. Dazu trägt sicherlich auch die zurzeit heftige Diskussion um den Klimaschutz bei. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird ganz allgemein in dem Sinne verstanden, dass nicht mehr Ressourcen verbraucht werden dürfen, als jeweils nachwachsen beziehungsweise regeneriert werden können. Bei näherem Hinschauen ist allerdings festzustellen, dass unter diesen Begriff „Nachhaltigkeit“ eine große Zahl von Handlungs- und Transformationsfeldern existieren, die auch ganz unterschiedlichen Stellenwerte in der Zeiten Nachhaltigkeitsdiskussion besitzen. Dies kommt auch bei den 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung zum Ausdruck, die alle UN-Mitgliedstaaten bis zum Jahr 2030 verwirklichen wollen und für die möglichst überprüfbare Zielwerte festgelegt werden sollen. Diese Zielsetzungen richten sich weltweit an alle Regierungen, an die Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Auch das ab 2022 für Unternehmen in Deutschland mit mehr als 1000 Mitarbeitern gültige Lieferantengesetz verpflichtet diese Unternehmen, nicht nur in der eigenen Produktion sondern auch bei Zulieferern im Ausland darauf zu achten, ob faire Arbeitsbedingungen und die Einhaltung der Menschenrechte vorliegen.

Vorgestellt wird in diesem Beitrag ein übergeordneter ganzheitlicher MITO-Businessmodell-Nachhaltigkeitsgestaltungsansatz mit dem MITO-Methoden-Tool als normkonformes Verfahren, der auch dem in der DIN EN ISO 26000-2015 in Kapitel 7 „Umsetzungsempfehlungen“ geforderten inhaltlichen Dach für die Bündelung bereits vorhandener Standards und Managementnormen entspricht und für die CSR-Präqualifizierung der Zulieferer von DAX-Unternehmen Verwendung findet.

2. Das MITO-Businessmodell als gemeinsames Dach der Nachhaltigkeitsaktivitäten

Überlegungen zur nachhaltigen Unternehmensstrategieableitung fokussieren sich heute sehr stark auf eine Businessmodell-Betrachtung. Businessmodelle als strategische Führungsinstrumente ermöglichen dem Management agile Anpassungen an stattfindende unternehmensrelevante soziale, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Anforderungsveränderungen mit Auswirkungen, z. B. in Bezug auf Märkte, Kunden, Prozesse, Technologien, Informationen, Gesetze, Kulturen und weitere.

Das unternehmensspezifische Geschäfts- bzw. Businessmodell beschreibt den Zusammenhang von Unternehmenszweck und Marktsegment, Schlüsselkunden, Schlüsselprodukten, Schlüsselprozessen, Schlüsselressourcen, Schlüsselpartnern und den dadurch erlösten Wert für den Kunden und das Unternehmen. Diese 7 Elemente werden – wie Abbildung 1 zeigt - im MITO-Businessmodell mit den dazugehörigen Nachhaltigkeitszielen in Form eines integrierten Unternehmens- und Betriebsregelkreis detailliert abgebildet. Die im MITO-Businessmodell innerhalb der gezeigten Modellsegmente zu beantworteten 7 W-Grundfragen

1. Weshalb?, 2. Wer?, 3. Was?, 4. Wie?, 5. Womit?, 6. Mit wem?, 7. Wert?

in der vorgegebenen Regelkreis-Reihenfolge für die Gestaltung und Umsetzung des MITO-Businessmodells sind der Ausgangspunkt für einen strukturierten Changemanagementprozess zur ganzheitlichen nachhaltigen Businessmodell-Transformation. Wie nachfolgend erläutert, gibt es zu der

Beantwortung jeder W-Grundfrage eine große Anzahl von MITO-Referenz-Portfoliomatrizen, die über das MITO-Methoden-Tool systematisch pro MITO-Segment mehrdimensional abgearbeitet werden.

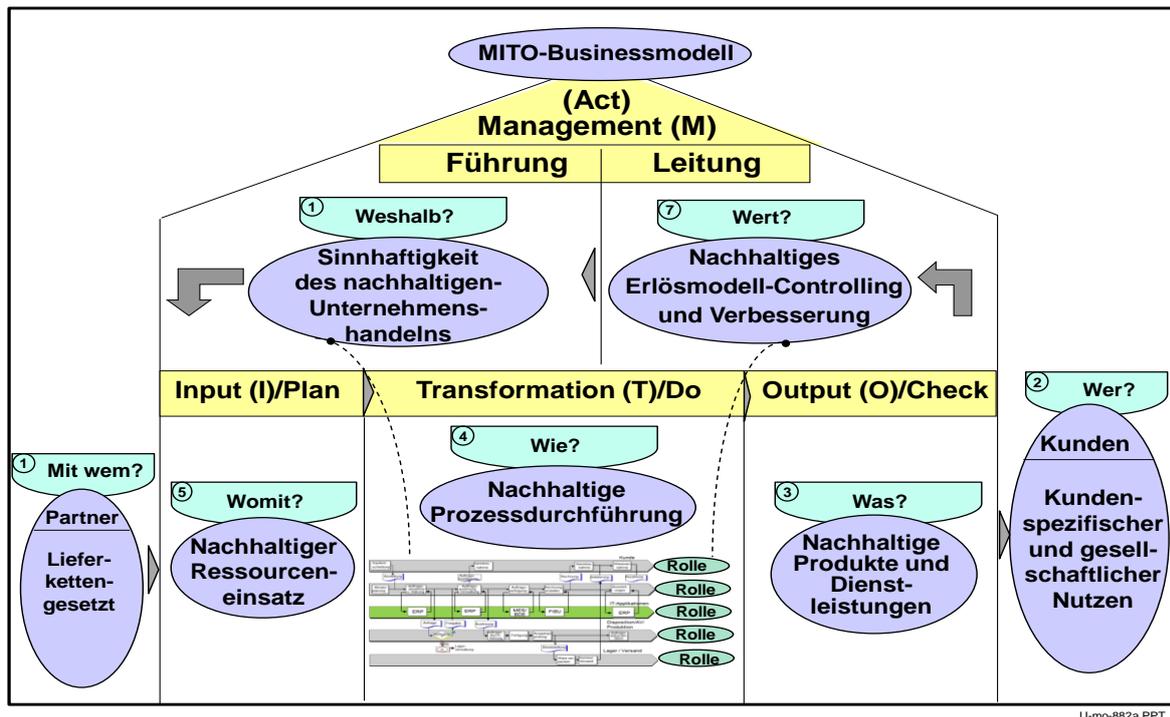


Abbildung 1: Darstellung der unternehmensspezifischen Sinnhaftigkeit (Purpose) im MITO-Businessmodell

Das in das MITO-Businessmodell integrierte Prozessebenenmodell strukturiert durchgängig über 4 Prozesshierarchieebenen. „end-to-end-Prozess, Kernprozess, Teilprozesse, Arbeitssystemprozess“ das zu implementierte Ziel-, Führungs- und Leitungssystem für die kulturelle Transformation mit den dazugehörigen Führungs- und Controllinginstrumenten.

Auch die unternehmensspezifischen Strategie- und Handlungsfelder „Erfolgsorientierung (Führungssegment), Mitarbeiterorientierung (Inputsegment), Prozessorientierung (Transformationssegment), Kundenorientierung (Outputsegment) und Finanzorientierung (Leitungssegment) lassen sich ebenso wie der PDCA-Zyklus als Regelkreis zuordnen. Sie sind Vorgabe für die Konzeption des unternehmensspezifischen Balanced Scorecard-orientierten Kennzahlensystems.

3. Vorhandene Standards und Managementsysteme zur Nachhaltigkeitsumsetzung.

Für Unternehmen gibt es zum Thema „Nachhaltigkeit“ die DIN EN ISO 26000 als Leitfäden mit den Empfehlungen für die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems. In Kapitel 6 der Norm sind dort sieben Kernthemen mit den dazu gehörenden Handlungsfeldern genannt, die von einem Unternehmen zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsforderungen abgedeckt werden müssen. In Abbildung 2 sind diese Kernthemen dem MITO-Businessmodell als Bezugs- und Ordnungsrahmen zugeordnet. Auch die weiteren DIN EN ISO 26000-Normenkapitel sind genannt.

Für die Umsetzung dieser Kernthemen mit den dazugehörigen Handlungsfeldern existiert bereits eine große Anzahl weiterer managementsystemrelevanter DIN-Normen und Leitfäden, die als Führungsinstrumente die jeweiligen Managementthemenanforderungen vorgeben, die bei einer Produkt- oder Dienstleistungserstellung zu erfüllen sind. Auch diese Managementsystem-DIN-Normen sind ohne Anspruch auf Vollständigkeit in Abbildung 2 den einzelnen MITO-Businessmodell-Segmenten zugeordnet. Auf diese Weise werden die einzelnen DIN 26000-Kernthemenkapitel mit den dazugehörigen Managementsystem-Normen verknüpft.

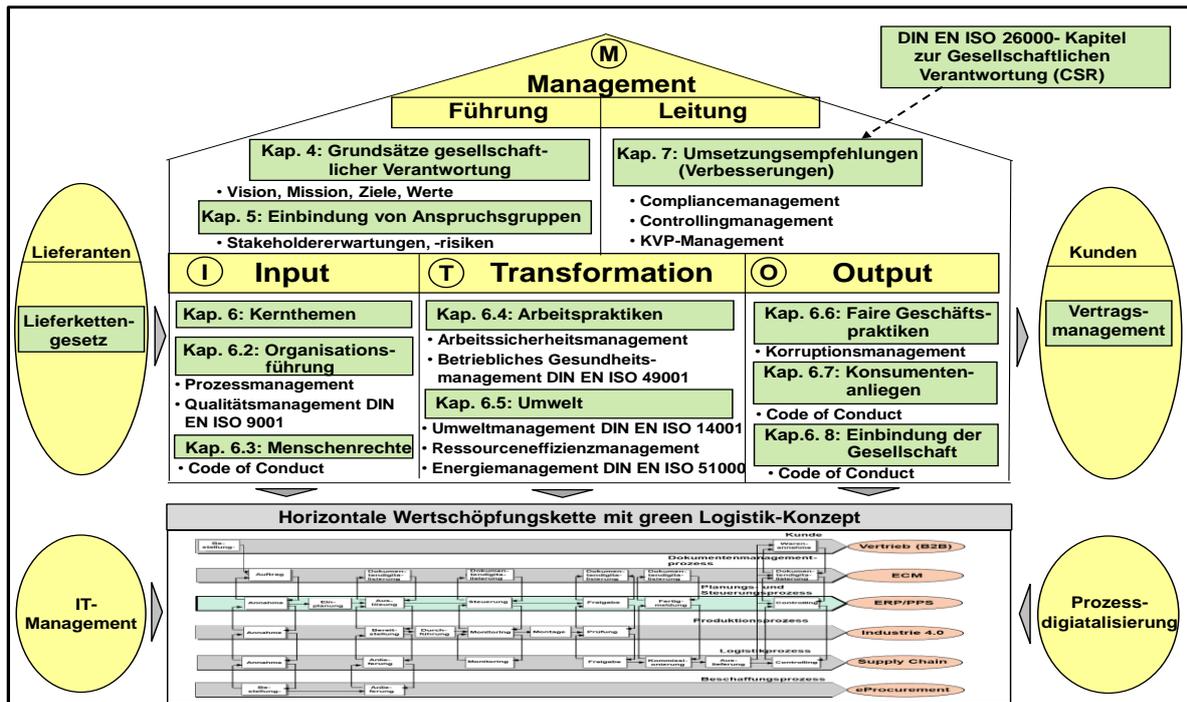


Abbildung 2: Ganzheitlicher Nachhaltigkeitsgestaltungsansatz mit dem MITO-Methoden-Tool

Im MITO-Businessmodell-Führungssegment sind in Kapitel 4 der Nachhaltigkeitsnorm DIN EN ISO 26000 die sieben Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung mit der damit verbundenen Rechenschaftspflicht und der Transparenzsicherstellung sowie die Umsetzung beispielsweise durch den Kontext der Organisation zu beschreiben. In Kapitel 5 ist eine Anspruchsgruppen-Kernthemenanalyse durchzuführen. Anschließend sind die Anforderungen und Erwartungen der Unternehmenstakeholder mit Bewertung der Risiken bei der Nachhaltigkeitsumsetzung zu analysieren.

Die Nachhaltigkeits-Kernthemen in Kapitel 6 der Norm sind für die operative Umsetzung dem ITO-Modell, d.h. dem Input-, Transformations- und Outputsegment zugeordnet. Wobei das in dieser Abbildung 2 platzierte übergeordnete Kernthema 6.2: "Organisationsführung" mit den Handlungsfeldern „Prozess- und Qualitätsmanagement" in der Praxis besser dem MITO-Führungssegment zu zuordnen wäre.

Es beginnt im MITO-Business-Inputsegment mit dem Kernthema 6.2 „Organisationsführung“. Hier soll das Management die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung in die zu treffenden Managemententscheidung mit einbeziehen und bei der Durchführung der Prozesse die jeweiligen Anforderungen der Kernthemen und Handlungsfelder berücksichtigen. Dies wird hier durch die einleitend erwähnte übergeordnete Konzeption eines prozessorientierten Führungs- und Leitungssystem mit dem dazugehörigen Kennzahlenmanagement innerhalb der MITO-Businessmodell-Strukturen umgesetzt. Das Kennzahlensystem beinhaltet integriert alle unternehmensspezifischen Kennzahlen auch für die nachfolgend erwähnten Managementsysteme. Das folgende Kernthema 6.3 „Menschenrechte“ mit acht Handlungsfeldern stellt die Bewahrung der Menschenrechte in den Mittelpunkt. Hierfür existieren eine ganze Anzahl von Code of Conduct-Eigenerklärungen, in der zu diesem Thema die Verhaltens- und Wertevorgaben für alle Beteiligten im Unternehmen genannt sind.

Im MITO-Businessmodell-Transformationssegment stehen die Arbeitspraktiken und das Umweltmanagement bei der Prozessdurchführung im Blickpunkt. Hierbei geht es darum, die wichtigste Ressourcen, d.h. den Mitarbeiter in seiner Leistungsfähigkeit durch die Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsschutz- und Arbeitssicherheitsmanagementsystems zu schützen. Als weitere Standards gehören dazu Ganzheitliche Produktionssystem-Leitfäden oder die Gestaltung von Arbeitssystemen nach der DIN 6358-2016.

Im MITO-Businessmodell-Outputsegment werden die Kernthemen: „Faire Geschäftspraktiken, Konsumentanliegen und die Einbindung der Gesellschaft“ vorgegeben. Dafür gibt es beispielsweise die Korruptionsmanagement-Norm und eine ganze Anzahl von weiteren internen Code of Conduct-Vorgaben. Hierbei handelt es sich um von der Geschäftsführung vorgegebene Verhaltensvorschriften zur Einhaltung dieser Anforderungen gegenüber den Stakeholdern, die alle Mitarbeiter im Unternehmen beachten müssen.

Dem MITO-Businessmodell-Leitungssegment sind mit Kapitel 7 die Umsetzungsempfehlungen zur Integration der DIN EN ISO 26000 in die eigene Organisation zugeordnet. In der IMS-High Level Structure entspricht dies dem Kapitel 10 „Verbesserung“, ebenfalls dem MITO-Leitungssegment zugeordnet. Hier findet eine MITO-Tool-gestützte Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) nach den Bewertungsdimensionen „V: Relevanz und H: Wirtschaftlichkeit“ in Form eines Nachhaltigkeitsaudits statt. Das hierbei in diesem Kapitel 7 geforderte gemeinsame Dach aller Nachhaltigkeitsaktivitäten wird über die MITO-Businessmodell-Regelkreisstrukturen gebildet. An diesen Strukturen mit Vision, Werte, Kodizes, Strategien, Ziele, Maßnahmen, Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Prozesse, Methoden, Instrumente und so weiter werden im Nachhaltigkeitsaudit die vorhandenen Führungs-, Steuerungs- und Leitungssysteme auf die Einhaltung der Nachhaltigkeitsanforderung reflektiert und Schwachstellen lokalisiert. Einen eigenen Analyseschwerpunkt bildet die Einbeziehung der Kommunikations- und Informationssysteme auch in Bezug auf Stakeholder mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung (KVP) der DIN EN ISO 26000-Anwendungen.

Im Fokus der Anwendung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsprinzipien und Managementsystem-Implementierungsaktivitäten steht immer die horizontale Wertschöpfungskette mit den einzelnen Kernprozessen, wie zum Beispiel Entwicklungs-, Beschaffungs-, Dispositions-, Produktions- und Versandprozess. Diese Prozesse werden hier in dem von Professor Binner entwickelten Swimlane-Darstellung, die ein wesentlicher Bestandteil des weltweit gültigen Prozessvisualisierungsstandards BPMN 2.0 ist, abgebildet. Sie zeigt rollenbasiert sachlich-zeitlich-logisch den Arbeits-, Dokumenten- und Datenfluss, sowie den IT-Applikationsfluss.

Die Erfüllung der jeweiligen IMS-Regelwerksanforderung muss sich an diesen Prozessen spiegeln und in elektronischen Handbüchern mit dazugehörigen Auflagen und Anweisungen dokumentiert sein. Das dafür zuständige Business Process Management (BPM) steht deshalb auch an übergeordneter, d. h. erster Stelle. Die Prozessdokumentation in der Swimlane-Darstellung mit Abbildung der organisatorischen Rollen ermöglicht eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Befugnissen. Auch die Regelung der Dritten wird über Beteiligung, Beratung und Vertretung kontaktbezogen festgelegt.

Aus Nachhaltigkeitssicht kann die horizontale Wertschöpfungskette anhand eines erstellten Green Logistic-Leitfadens in Bezug auf Energieeffizienz, Ressourcenschonung und Umweltemissionen noch weiter detailliert untersucht werden. Auch hierfür gibt es bereits eine große Zahl von MITO-Green Logistic-Checklisten.

4. Einheitliches Vorgehen zur integrierten Managementsystemimplementierung mit dem MITO-Methoden Tool

In einem wirksamen Integrierten Managementsystem (IMS) werden Prozesse und die dazugehörigen Verantwortlichkeiten, Verfahren und Mittel einheitlich festgelegt und geführt. Die neue DIN EN ISO 9001:2015 als zuständige Bezugsnorm für die normkonforme Einführung von Qualitätsmanagementsystemen aber auch in den weiteren Normen wie z. B. zu den Themen Umwelt-, Risiko-, Energieeffizienz-, Nachhaltigkeitsmanagement wird die Ausrichtung auf eine prozessorientierte Betrachtung des Unternehmens gefordert. Sie begründet dies damit, dass ein prozessorientiertes Herangehen es einer Organisation ermöglicht, ihre Tätigkeiten und wechselseitigen Abhängigkeiten festzustellen und zu verstehen. Damit kann Organisation diese Tätigkeiten definieren und lenken.

Seit einigen Jahren wird für die Herausgeber von Management-System-Normen unter der Beziehung High Level Structure eine META-Struktur vorgeschrieben, bei der einen gleichen Gliederung sowie

einheitliche Textbausteine und eine einheitliche Terminologie verwendet werden muss. Das bedeutet, dass in Zukunft alle Managementsystemnormen die gemeinsamen Kapitelüberschriften und Haupttexte verwenden. Hieran ist die DIN EN ISO 26000-Struktur aber noch nicht umfassend angepasst.

Wobei der IMS-Implementierungs-Lösungsansatz prinzipiell allerdings sehr einfach ist. Grundlage muss ein unternehmensspezifisches Prozessmodell sein, das als Bezugsrahmen für alle Integrierten Managementsysteme die Ordnungsstrukturen für die IMS-Implementierung prozessbezogen vorgibt, d. h. dass die Verantwortung, Zuständigkeiten und Bedürfnisse pro Prozess klar regelt. Eine wesentliche Zielsetzung der Integrierten Managementsysteme ist die Durchsetzung des kybernetischen Regelkreisprinzips in der Praxis. Dies wird durch die Umsetzung der MITO-Modell-Strukturen innerhalb der unterschiedlichen Managementsysteme als jeweilig separate Führungsinstrumente für das jeweilige Kernthema auch gewährleistet. Die Zuordnung der Prozesse zur den 5 MITO-Segmenten mit den zu den erbringenden Nachweisen, z. B. bei einer QM-Systemzertifizierung zeigt Abbildung 3. Hierbei erfüllt das MITO-Methoden-Tool die in die Nachhaltigkeitsnorm DIN ISO 26000 aufgestellte Forderung, dass die Organisation Verfahren für die Beurteilung von Arbeiten, Abläufen, Prozessen, Produkten und Dienstleistungen in Bezug auf:

- Erfüllung der Kunden Anforderungen
- Einhalten der Normen Forderungen
- Ausgehende Gefährdungen
- sich ergebende Risiken
- Erfüllung beziehungsweise Abweichung der Regelvorgabe (???)
- Integration der Nachhaltigkeitskernthemen, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz
- und vieles andere mehr.

entwickeln, um damit den dokumentierten Nachweis für die Verfahrensdurchführung zu erbringen.

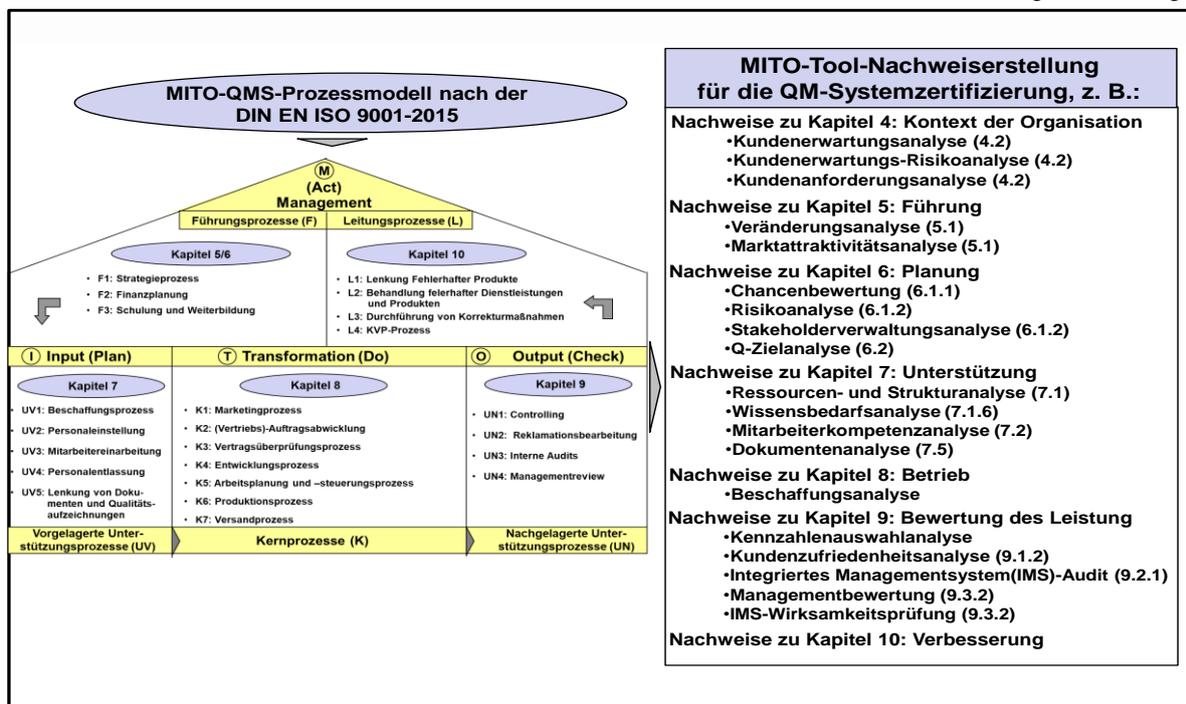


Abbildung 3: MITO-Tool-gestützte QM-System-Zertifizierungs-Nachweiserstellung

Wie Abbildung 3 zeigt, bezieht sich entsprechend der High Level Structure für die Integrierte Managementsysteme (IMS) die CSR-Nachweiszuzuordnung auf:

- die Verantwortung der Leitung mit Führung und Zielplanung (Kapitel 5 und 6 der Norm) im MITO-Führungssegment

- die Unterstützung, d. h. das Ressourcenmanagement (Kapitel 7 der Norm) im MITO-Inputsegment
- den Betrieb (Kapitel 8 der Norm) im MITO-Transformationssegment
- die Messung, Analyse und Bewertung der Leistung (Kapitel 9 der Norm) im MITO-Outputsegment
- die Verbesserung im Sinn einer nachhaltigen Kundenzufriedenheit (Kapitel 10 der Norm) im MITO-Leitungssegment

Der in allen aktuellen integrierten Managementsystemen immer geforderte prozessorientierte Ansatz ebenso wie der PDCA-Zyklus ist auch in dieser MITO-Modell-bezogenen High Level Structure erhalten:

- Schritt 1 = Prozesse identifizieren (Führung)
- Schritt 2 = Prozesse planen (Input)
- Schritt 3 = Prozesse durchführen (Transformation)
- Schritt 4 = Prozesse kontrollieren (Output)
- Schritt 5 = Prozesse verbessern (Leitung)

Auf diese Weise werden die bei jeder Managementsystemzertifizierung geforderten Prozessbeschreibungs- und Nachweisanforderungen umfassend erfüllt.

5. Zusammenfassung

Die in der DIN EN ISO 26000 vorgegebenen und vom Unternehmen umzusetzen Nachhaltigkeitskernthemen und Handlungsfelder werden über den MITO-Businessmodell-Nachhaltigkeits-Gestaltungsansatz aus ganzheitlicher Sicht nach kybernetischen Prinzipien als Regelkreis miteinander verknüpft. Auf diese Weise lassen sich die unterschiedlichen Nachhaltigkeits-Themenfelder mit ihren Zielsetzung in eine Gesamtbetrachtung bzw. Umsetzung einbinden. Auch die zu schaffenden notwendigen Nachhaltigkeits-Führungs-, -Steuerungs- und -Leistungsstrukturen mit den dazugehörigen durchgängigen BSC-orientierten Kernzahlensystem orientieren sich an diesen Regelkreis.

Die Umsetzung der Anforderung erfolgt über das MITO-Methoden-Tool mit vorbereiteten MITO-Portfolio-Checklisten als standardisiertes Verfahren mit einer einheitlichen Vorgehensweise für alle unter dem MITO-Businessmodell-Dach gebündelten Kernthemenstellungen. Beispielhaft wurde die Durchführung einer Korruptionsgefährdungs- und Risikoanalyse in sechs Schritten beschrieben. Dem Management steht damit ein methodengestütztes Umsetzungsinstrument zur Verfügung, das einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen leistet. Die MITO-Tool-gestützten Analysen werden gemeinsam mit den Mitarbeitern anhand der vorgegebenen Referenzportfolio-Checklisten systematisch durchgeführt. Die Ergebnisse in digitaler Form werden bei Sicherheitsschulung und bei der Kommunikation der Beteiligten untereinander verwendet. Es gibt bereits eine große Anzahl von MITO-Referenzchecklisten für die mehrdimensionale Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung der Nachhaltigkeitsthemen-Implementierung und –Auditierung mit elektronischer Nachweisführung.

Auch das CSR-Präqualifikations-Vorgehensmodell zum Nachweis der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung der Zulieferer vor einer Auftragsvergabe durch ihre Kunden beziehungsweise Auftraggeber basiert auf einer strukturierten Beantwortung einer vorgegebenen MITO-CSR-Präqualifikations-Checkliste, in der alle diese Handlungsfelder im Detail mit ihren Einzelanforderungen genannt sind, und für die der Lieferant die Nachweise in elektronischer Form für die Erfüllung dieser Anforderung erbringen muss. Der ganzheitliche MITO-Tool-gestützte Businessmodell-Nachhaltigkeitsgestaltungsansatz ermöglicht den Anwendern eine zielführende und schnelle Realisierung der Nachweise über die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und zeigt grafisch

in Form von Portfolio- oder Radardiagramm sofort auf, wo noch Handlungsbedarf besteht. Dieser wird anschließend über eine Ziele-Maßnahmenmatrix systematisch für das Bestehen der CSR-Präqualifizierung abgearbeitet.

Literaturhinweise

Binner, Hartmut F. *Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement*, ISBN 978-3-658-08408-0, ISBN 978-3-658-08409-7 (eBook), Springer/Gabler Verlag, 246 Seiten, September 2015.

Binner, H.F.: „*Organisation 4.0: MITO-Konfigurations-Management*“, Springer Vieweg-Verlag, 2018, 597 Seiten, Preis: 54,98 Euro, Hardcover + eBook ISBN: 978-3-658-20661-1.

Binner, H. F.: *Ganzheitliche Businessmodell-Transformation mit dem MITO-Organisation 4.0-Ansatz*; bookboon (The eBook company), 1. Auflage, 2018, 93 Seiten, Preis: 8,99 Euro, ISBN: 978-87-403-2579-9

Binner, H. F.: *Systematische MITO-Businessmodellentwicklung: Leitfaden zur Outputorientierten Unternehmensführung*, 1. Auflage, © 2020, 82 Seiten, bookboon.com. ISBN: 978-87-403-3254-4

Binner, H. F.: *Ganzheitliche Businessmodell-Transformation - Systematische Prozessdigitalisierung mit der Unterstützung des MITO-Methoden-Tools* -, Neuerscheinung, Springer Vieweg Verlag, Juli 2020, 260 Seiten, ISBN 978-3-658-30232-0, Hardcover + E-Books , 38,86 Euro

Binner, H. F.: *Holistic Business Model Transformation*, Springer Vieweg-Verlag, 2022, 1. Auflage, 296 Seiten, ISBN 978-3-658-37366-5,

Buchhinweis: Springer Vieweg Verlag

Titel: Nachhaltige MITO-Businessmodell-Transformation

Erscheinungsdatum: Juli 2022, 390 Seiten, ISBN 978-3658-377279-8

Vorgestellt wird ein ganzheitlicher MITO-Businessmodell-Nachhaltigkeitsgestaltungs-Ansatz für die Integration aller Nachhaltigkeitsthemen in die Organisation und in die Geschäftstätigkeiten, um auf diese Weise für die Auswirkungen der Entscheidungen der Organisation auf die Gesellschaft und die Umwelt die gesellschaftliche Verantwortung, englisch Corporate Social Responsibility (CSR), zu übernehmen. Sichergestellt wird entsprechend der Normenforderung ein standardisiertes Verfahren mit einer systematischen Vorgehensweise mit dem MITO-Methoden-Tool für eine verantwortungsvolle nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung. Diese orientiert sich an den Vorgaben der DIN ISO 26000 mit den dort genannten Nachhaltigkeitskernthemen und Handlungsempfehlungen.

Die inhaltliche Buchkapitelstruktur mit der Beschreibung der methodengestützten Erfüllung der vielfältigen Nachhaltigkeitsanforderung und -empfehlungen anhand von MITO-Praxisbeispielen bezieht sich auf das MITO-Businessmodell als gemeinsames Dach für die dort genannten Nachhaltigkeits-Schwerpunktaktivitäten innerhalb der 7 MITO-Businessmodellsegmente.

Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,

Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,

eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de