



QuiStain® able Business Solutions

UWE TECHT

PROJECTS THAT FLOW

Mehr Projekte in kürzerer Zeit

ibidem

Uwe Techt

PROJECTS that FLOW

Mehr Projekte in kürzerer Zeit

Die Geheimnisse erfolgreicher Projektunternehmen

Leseprobe

Beziehen Sie das Buch
über www.ibidem.eu oder www.amazon.de

QuiStain®able Business Solutions

Herausgeber: VISTEM

ISSN 2199-2975

Uwe Techt

PROJECTS THAT FLOW

Mehr Projekte in kürzerer Zeit

Die Geheimnisse
erfolgreicher Projektunternehmen

ibidem-Verlag
Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Coverabbildung: D 24048836 © Auris | Dreamstime.com

∞

Gedruckt auf alterungsbeständigem, säurefreiem Papier
Printed on acid-free paper

ISSN: 2199-2975

ISBN-13: 978-3-8382-6651-0

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2015

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Inhalt

Dank.....	10
1 Einführung.....	11
2 Management Summary: Mehr Projekte in kürzerer Zeit... 15	
2.1 Ausgangssituation	15
2.2 Neue Wege im Multiprojekt-Business.....	20
2.3 Herausforderungen im Veränderungsprozess	25
Teil 1 Die Realität in Multiprojektunternehmen	27
3 Unzuverlässigkeit und lange Lieferzeiten.....	29
3.1 Schäden durch Unzuverlässigkeit im Projektgeschäft..	29
3.2 Implikationen langer Projektlaufzeiten.....	34
3.3 Schäden bei internen Projekten	34
3.4 Kosten / Spezifikationen „wichtiger“ als Zeit?	35
3.5 Chancen und Nutzen der Verbesserung.....	36
4 Variabilität, Murphy's Law und schädliche Managementmechanismen.....	39
5 WIP und Ressourcennutzung.....	43
5.1 Die Matrix (Ressourcen / Projekte)	43
5.2 Knappe Ressourcen / effiziente Nutzung	44
5.3 Kampf um Ressourcen	51
5.4 Entscheidungsdruck der Ressourcenmanager	55
5.5 Schädliches Multitasking	55
5.6 Dünne Ressourcenverteilung	56
5.7 Desynchronisation	59
5.8 Fehlender Fokus und Multitasking bei Management- und Support-Funktionen	62
5.9 Hoher WIP erzeugt lange Projekte und hohe Kosten ...	64
5.10 Schneller Projektstart	66
5.11 WIP-Teufelskreis	67
5.12 Schlechte Vorbereitung und Fehler	69

5.13	Notleidende Projekte erhalten Vorfahrt.....	72
6	Projektplanung und -steuerung.....	75
6.1	Termine und Meilensteine	75
6.2	Sicherheiten im Projektplan.....	78
6.3	Parkinson's Law	82
6.4	Ressourcenzuteilung nach Plan.....	87
6.5	Studentensyndrom.....	89
6.6	Sicherheits-Teufelskreis.....	90
6.7	Verzögerung an Integrationspunkten	91
6.8	Verführungen? Verspätungen!.....	92
7	Handlungs- und Entscheidungskonflikte	95
8	Arbeitsmaterialien.....	99
8.1	Situation des Unternehmens.....	99
8.2	Zuverlässigkeit der Projekte	101
8.3	Implikationen: Schäden für Ihr Unternehmen	102
8.4	Potentieller Nutzen	103
8.5	Handlungsbedarf und Hinderungsgründe	105
8.6	Managementmechanismen	106
8.7	Handlungs- und Entscheidungskonflikte.....	117
8.8	Ursache & Wirkung	121
8.9	Fazit.....	131
9	Zusammenfassung und Ausblick.....	133
9.1	Variabilität.....	133
9.2	Projekte kämpfen um Ressourcen, WIP-Teufelskreis .	134
9.3	Effizienz vor Effektivität	135
9.4	Parkinson's Law	136
9.5	Fazit.....	137
9.6	Anforderungen an effektives Projekt- und Multiprojektmanagement	139
Teil 2 Die Zukunft im Multiprojektmanagement		141
10	Kernproblem: lokale Optimierung	143

11	Lösung: höchste Priorität!?	151
12	Work in Process steuern	157
12.1	Projekte am Engpass staffeln	158
12.2	Management als Engpass	162
12.3	Virtual Drum	169
12.4	Nutzen	174
12.5	Zusammenfassung	178
13	Explizite Sicherheiten planen	185
13.1	Sicherheiten bündeln	187
13.2	Staffelläufer-Prinzip	188
13.3	Größe der Sicherheit	189
13.4	Projekt- und Integrationspuffer	190
13.5	Exkurs: Kritischer Weg und kritische Kette	191
13.6	Praktisches Vorgehen	192
13.7	Zusammenfassung	193
14	Operativ steuern mit robusten und synchronisierten taktischen Prioritäten	195
14.1	Notwendigkeit taktischer Prioritäten	195
14.2	Anforderungen an taktische Prioritäten	198
14.3	Identifikation taktischer Prioritäten	199
14.4	Taskmanagement	205
14.5	Projektmanagement	209
14.6	Wirkung auf Klima und Zusammenarbeit	215
14.7	Topmanagement-Intervention	216
14.8	Warnungen und Hinweise	221
14.9	Zusammenfassung	223
15	ProjectsFlow® - Zusammenfassung	229
16	Arbeitsmaterialien	239
16.1	Ursache und Wirkung	239
16.2	Aufgelöste Handlungs- und Entscheidungskonflikte	247
16.3	Nutzen	262
16.4	Negative Nebeneffekte	263

16.5 Hindernisse / Stolpersteine für die Umsetzung.....	264
Teil 3 Transformation	265
17 Einführung: Transformation	267
18 Von der traditionell geführten zur Hochleistungsorganisation	271
19 Phase 1: Work in Process (WIP) reduzieren.....	279
19.1 Schritt 1.1: Projekte einfrieren.....	285
19.2 Schritt 1.2: Projekte beschleunigen.....	295
19.3 Schritt 1.3: Projekte auftauen	302
19.4 Schritt 1.4: Neue Projekte starten	307
19.5 Zusammenfassung Phase 1	312
19.6 Fazit.....	316
20 Phase 2: Gute Vorbereitung.....	319
20.1 Schritt 2.1: Aktuelle Projekte gut vorbereiten.....	323
20.2 Schritt 2.2: Gute Vorbereitung definieren	331
20.3 Schritt 2.3: Umgang mit besorgten Kunden	333
20.4 Zusammenfassung Phase 2.....	336
20.5 Fazit.....	338
21 Phase 3: Planung transformieren	339
21.1 Schritt 3.1: Projektnetzpläne erstellen.....	343
21.2 Schritt 3.2: Explizite Sicherheiten, kritische Kette.....	354
21.3 Schritt 3.3: Projekte staffeln.....	360
21.4 Schritt 3.4: Neue Projekte integrieren	365
21.5 Zusammenfassung Phase 3.....	368
21.6 Fazit.....	370
22 Phase 4: Steuerung transformieren.....	373
22.1 Schritt 4.1: Rückmeldung zum Fortschritt	377
22.2 Schritt 4.2: Taskmanagement	384
22.3 Schritt 4.3: Projektmanagement.....	387
22.4 Schritt 4.4: Topmanagement	391
22.5 Schritt 4.5: Geschwindigkeit anpassen	397

22.6	Zusammenfassung Phase 4.....	399
22.7	Fazit.....	402
23	Phase 5: Kunden und Lieferanten	403
23.1	Schritt 5.1: Schädliche Einflüsse von Kunden abmildern und reduzieren	405
23.2	Schritt 5.2: Fremdvergebene Teilprojekte	408
23.3	Schritt 5.3: Schnelle und zuverlässige Lieferanten	412
23.4	Zusammenfassung Phase 5.....	414
23.5	Fazit.....	415
24	Phase 6: Kapazität erweitern.....	417
24.1	Schritt 6.1: Prozesse verbessern.....	423
24.2	Schritt 6.2: Ressourcen aufbauen.....	431
24.3	Schritt 6.3: Sprint	436
24.4	Zusammenfassung Phase 6.....	440
24.5	Fazit.....	441
25	Veränderungsprozess Zusammenfassung.....	443
26	QuiStainable Change.....	446
26.1	Widerstände gegen Veränderungen.....	446
26.2	Anforderungen an bedeutende Verbesserungsinitiativen 447	
26.3	Verbesserungs-WIP.....	449
26.4	Implementierung in Hochgeschwindigkeit.....	450
27	Zusammenfassung und Ausblick.....	453
28	Literatur.....	457
28.1	Literaturverzeichnis.....	457
28.2	Weiterführende Literatur	457
29	Stichwortverzeichnis.....	461

2 Management Summary:

Mehr Projekte in kürzerer Zeit

Zuverlässigkeit, Agilität und Hochgeschwindigkeit im Projektgeschäft

2.1 Ausgangssituation

Viele Projekt- und Multiprojektorganisationen leiden darunter, dass

- ihre Projekte schon im Plan zu lange dauern und zu teuer sind und
- sie kaum ein Projekt rechtzeitig, im Kostenrahmen und bei voller Erfüllung der Spezifikationen abschließen können.

Diese Tatsache hat tiefgreifende Konsequenzen für das Unternehmen und seine Partner:

- Kunden leiden wirtschaftlich
- Lieferanten geraten unter Druck
- Mitarbeiter und Führungskräfte stehen unter Stress
- Zahlungen gehen später ein
- Rendite und Liquidität leiden

Variabilität

Ein Grund für Verzögerungen, Verspätungen und lange Projektlaufzeiten ist Variabilität:

- Wie lange die Erledigung einer Aufgabe tatsächlich dauern und wie aufwändig sie sein wird, kann man vorher nicht wissen.

- Wie viele Änderungswünsche der Kunde haben wird und welche Auswirkungen daraus auf das Projekt entstehen, kann man vorher nicht wissen.
- Trotz bester Planung kann sich herausstellen, dass man etwas übersehen hat.

Dauern Vorgänge länger als geplant oder werden zusätzliche Aktivitäten erforderlich, entstehen Verspätungen oder höhere Kosten. Oft werden auch Abstriche an den Spezifikationen gemacht, um den versprochenen Termin oder die budgetierten Kosten einzuhalten.

Die weitaus größere Ursache für Unzuverlässigkeit ist jedoch die Art und Weise, wie Unternehmen versuchen, Zuverlässigkeit zu bewirken:

Projekte kämpfen um Ressourcen

Projekte sollen schnell und zuverlässig sein. Dafür setzt das Unternehmen Projektmanager ein. Jeder Projektmanager ist nur für sein eigenes Projekt, nicht aber für die Projekte seiner Kollegen oder gar für das Gesamtergebnis des Unternehmens verantwortlich. Folge: Projektmanager konkurrieren und kämpfen um die Mitarbeiter und andere knappe Ressourcen.

Dadurch zwingen sie die Ressourcenmanager (Abteilungs-/Gruppenleiter) zu dünner Ressourcenverteilung und zu schädlichem Multitasking. Infolge dessen vervielfachen sich die Projektlaufzeiten. Sind Verspätungen bereits an der Tagesordnung, müssen Projektmanager ihre Projekte so früh wie möglich starten; erst dann sind sie berechtigt, am Kampf um die Ressourcen teilzunehmen. Allerdings steigt so der „Work in Process“ weiter an. Ein Teufelskreis!

Management Summary:
Mehr Projekte in kürzerer Zeit

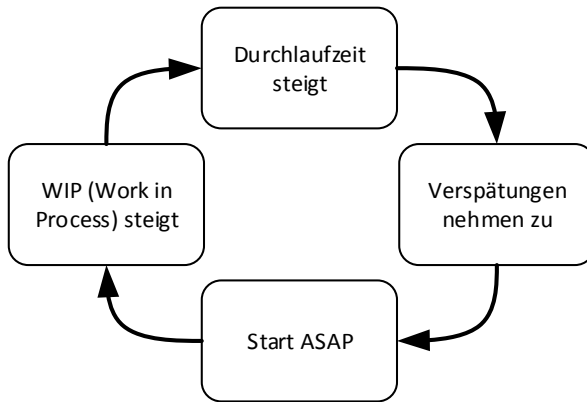


Abbildung 1: WIP-Teufelskreis

Effizienz vor Effektivität

Ressourcen sollen effizient genutzt, d.h. möglichst gut ausgelastet sein. Gleichzeitig sollen die richtigen Ressourcen für die Projekte verfügbar sein. Deshalb setzt das Unternehmen Ressourcenmanager ein. Diese stehen im Dilemma zwischen „mehr Ressourcen aufbauen“ (um immer alle Projekte sofort bedienen zu können) und „weniger Ressourcen aufbauen“ (um einen möglichst hohen Auslastungsgrad aller Ressourcen zu erzielen).

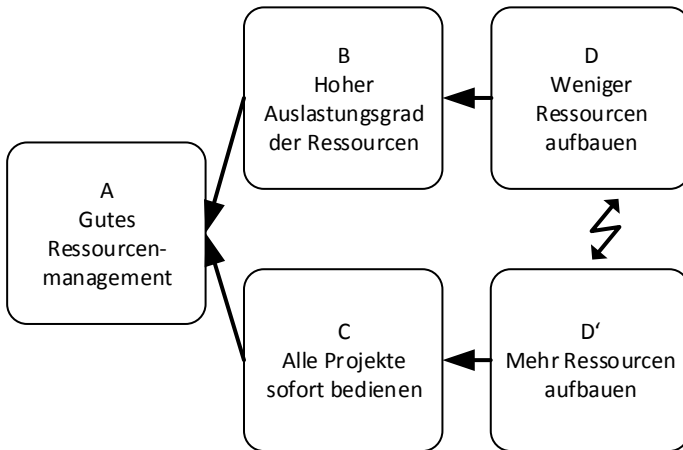


Abbildung 2: Ressourcenaufbau-Dilemma

Der Kostendruck übersteigt zumeist den Zuverlässigkeitsdruck. Aus diesem Grund tendieren Ressourcenmanager dazu, „weniger Ressourcen aufzubauen“, was wiederum den WIP erhöht. Die Folgen sind oben dargestellt.

Parkinson's Law

Mitarbeiter, die danach beurteilt werden, ob sie mit der geplanten Zeit auskommen, planen sich individuelle Sicherheiten ein, um zuverlässig sein zu können. Diese Sicherheiten werden während der Projektrealisierung verbraucht, damit zukünftige Zeitschätzungen nicht gekürzt werden.

Dieser Effekt ist unter dem Namen „Parkinson's Law“ bekannt: „Arbeit dehnt sich genau in dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht“.

Die Auswirkungen sind:

- Verfrühungen entstehen nicht;
- Verspätungen können nur schwer wieder eingeholt werden.

Infolgedessen werden Projekte normalerweise nicht rechtzeitig fertig, teurer als geplant oder sie liefern die versprochenen Ergebnisse nicht in vollem Umfang.



Mechanismen und Regeln, die dem Paradigma der lokalen Optimierung entstammen, führen dazu, dass Bereiche und Funktionen widersprüchliche bzw. konkurrierende Zielsetzungen verfolgen müssen. Daraus entstehen suboptimale Leistungen und eine unbefriedigende Unternehmenskultur.

Zusammenfassung der Ausgangslage

Unternehmen haben Mechanismen und Regeln entwickelt, die dazu dienen sollen, unternehmerische Ziele trotz Unsicherheit und Murphy's Law zu erreichen. Viele dieser Mechanismen und Regeln entstammen dem Paradigma der lokalen Optimierung - „Die Optimierung von Teilen führt automatisch zur Optimierung des Ganzen“:

- Projektmanager müssen um Ressourcen konkurrieren
- Ressourcenmanager dürfen keine untätigen Ressourcen haben
- Mitarbeiter müssen sich absichern

Mechanismen und Regeln, die dem Paradigma der lokalen Optimierung entstammen, führen dazu, dass Bereiche und Funktionen widersprüchliche bzw. konkurrierende Zielsetzungen

verfolgen müssen. Daraus entstehen suboptimale Leistungen und eine unbefriedigende Unternehmenskultur.

Der Begriff „Murphy’s Law geht auf den Ingenieur Edward A. Murphy jr. zurück. Es lautet: „Alles was schiefgehen kann, wird auch schiefgehen.“ („Whatever can go wrong will go wrong.“)

2.2 Neue Wege im Multiprojekt-Business

Jeder Manager weiß, dass es möglich ist, ein einzelnes Projekt in einem Bruchteil der üblichen Zeit zu verwirklichen. Dazu müssen Mitarbeiter, Manager und die Geschäftsleitung dem Projekt (im Folgenden „Projekt A“ genannt) während seiner gesamten Laufzeit höchste Priorität zuweisen und dafür sorgen, dass Projekt A notwendige Ressourcen, Unterstützung oder Entscheidung erhält.

So wird erreicht, dass jeder Vorgang in der kürzestmöglichen Zeit abgeschlossen wird, weil

- a. der Vorgang optimal mit Ressourcen ausgestattet und nicht wegen wechselnder Prioritäten unterbrochen wird;
- b. wegen der optimalen Ressourcenausstattung und des unterbrechungsfreien Arbeitens Bedingungen entstehen, die es sonst im Unternehmen nicht gibt. Deshalb spielen die ursprünglichen Zeit- und Aufwandsschätzungen keine Rolle mehr (dürften also deutlich unterschritten werden);
- c. das Projekt jede Unterstützung (durch Manager und andere Bereiche) erhält, sobald diese Unterstützung sinnvoll ist; dazu kann auch gehören, Anreize für Lieferanten zu schaffen, damit sie schneller liefern.

Management Summary: Mehr Projekte in kürzerer Zeit

Zudem wird erreicht, dass es kaum Wartezeit zwischen den Vorgängen gibt, weil die erforderlichen Ressourcen jederzeit bereitstehen, sofern sie nicht gerade durch einen anderen Vorgang in Projekt A gebunden sind.

Das Problem ist allerdings: Die eindeutige Bevorzugung von Projekt A geht zu Lasten aller anderen aktiven Projekte. Diese werden noch später fertig.

Dennoch wird immer wieder zu dieser Vorgehensweise gegriffen; nach kurzer Zeit tauchen dann weitere A-Projekte auf. Damit landet man wieder in der Ausgangssituation.

Die Herausforderung in der Steuerung einer Multiprojektorganisation besteht also darin, möglichst jedem Projekt die Bedingungen von Projekt A zu verschaffen; und zwar ohne dafür zusätzliche Ressourcen zu benötigen oder in anderer Weise die Kosten hochzutreiben.

Wie ist das möglich?

Arbeitslast reduzieren

Dünne Ressourcenverteilung, schädliches Multitasking, Desynchronisation und Defokussierung entstehen dadurch, dass die aktiven Projekte sich gegenseitig in die Quere kommen. Das ist der Fall, wenn die Arbeitslast (nachfolgend Work in Process oder WIP genannt) zu hoch ist: Es sind mehr Projekte aktiv, als die Organisation verkraften kann, ohne dass sich die Projekte gegenseitig behindern.

Um signifikant besser zu werden, reduziert das Unternehmen den Work in Process auf ein sinnvolles Niveau und sorgt an-

schließlich dafür, dass das reduzierte WIP-Niveau aufrechterhalten bleibt.

Es wird daher zunächst ein Teil der Projekte eingefroren, was die Abarbeitung der nicht eingefrorenen Projekte beschleunigt. Die eingefrorenen Projekte werden dann schrittweise und kontrolliert wieder „aufgetaut“. Anschließend werden die neuen Projekte so gestartet, dass der Work in Process nicht wieder „hochschwappt“.

Dazu werden die Projekte in der Reihenfolge ihrer strategischen Priorität am Engpass des Unternehmens gestaffelt; mehr als der Engpass kann das Unternehmen ohnehin nicht leisten.

Umfangreiche Erfahrungen zeigen, dass eine 25%ige WIP-Reduzierung die Leistung der Organisation um mindestens 20% erhöht. Erhöht sich die Performance, werden alle – auch die vorübergehend eingefrorenen – Projekte früher fertig.

Beispiel:	WIP Anzahl gleichzeitig aktiver Projekte	Performance Anzahl Projekte, die pro Monat fertig werden
Ausgangssituation	40 Projekte	5 Projekte / Monat
Change	- 25%	
Wirkung	30 Projekte	6 Projekte / Monat (= + 20%)

Tabelle 1: Reduzierter WIP erzeugt höhere Performance

Staffelläufer-Prinzip und explizite Sicherheiten

Im Projektgeschäft sind Sicherheiten – wegen Variabilität und Murphy’s Law – erforderlich; ohne Sicherheiten kann kein Pro-

Management Summary: Mehr Projekte in kürzerer Zeit

jekt auch nur annähernd zuverlässig sein. Werden Mitarbeiter nach individueller Termineinhaltung beurteilt, planen sie (und ihre Manager) erhebliche individuelle Sicherheiten ein und verbrauchen diese (Parkinson's Law). So arbeiten Mitarbeiter scheinbar zuverlässig; die Projekte sind jedoch schon im Plan länger als nötig und dennoch unzuverlässig.

Um signifikant besser zu werden, implementiert das Unternehmen eine Arbeitsweise, in der die schnellstmögliche Abarbeitung jeder begonnenen Aufgabe im Vordergrund steht. Zu diesem Zweck

- vermittelt das Management den Mitarbeitern glaubwürdig, dass sie nicht mehr nach individueller Termineinhaltung beurteilt werden;
- plant das Unternehmen die Projektvorgänge ohne individuelle Sicherheiten und weist stattdessen gebündelte explizite Sicherheiten für jedes Projekt aus.

Umfangreiche Erfahrungen zeigen, dass diese Vorgehensweise schnell folgende Wirkungen erzeugt:

- Plandauer der Projekte wird um wenigstens 25% reduziert.
- Die reduzierte Projektdauer wird in der Regel zuverlässig eingehalten (während zuvor die längere Plandauer meist überschritten wurde).

Synchrone operative Prioritäten

Variabilität und Murphy's Law sorgen dafür, dass es anders kommt als geplant. Trotz des reduzierten WIP werden daher Projekte (und die Projektmanager) immer wieder um Ressourcen

und Managementaufmerksamkeit konkurrieren. Erneut drohen dünne Ressourcenverteilung und Multitasking mit ihren schädlichen Wirkungen.

Um signifikant besser zu werden, stellt das Unternehmen (durch ein geeignetes System) den Ressourcen und allen Managementfunktionen (Ressourcen-, Projekt- und Topmanagern) eindeutige, robuste und synchronisierte operativen Prioritäten zur Verfügung.

Diese Prioritäten bewirken:

- Ressourcenmanager starten Projektvorgänge in der für das Unternehmen richtigen Reihenfolge, statten sie optimal mit Ressourcen aus und schützen die Mitarbeiter vor Störungen, die Multitasking induzieren.
- Projektmanager kümmern sich um die Vorbereitung nicht gestarteter Projektvorgänge und unterstützen die Ressourcen bei der Abarbeitung aktiver Vorgänge. Sie versuchen nicht mehr, an anderen Projekten arbeitende Ressourcen zu unterbrechen (weil sich dies nachteilig für sie selbst auswirkt).
- Höhere Führungskräfte halten sich aus der Projektrealisierung heraus und intervenieren nur dort, wo ihre Unterstützung einen erheblich beschleunigenden Beitrag leisten kann. Konkurrieren mehrere Projekte um ihre Aufmerksamkeit, wissen sie, welches Projekt zuerst versorgt wird und welche anderen Projekte warten müssen.

Die operativen Prioritäten werden laufend automatisch ermittelt. Sie basieren auf dem Verhältnis zwischen Projektfortschritt und verbrauchter, expliziter Sicherheit; ein objektiver Wert, der nicht dem „Gefühl“ des Projektmanagers unterliegt.

Umfangreiche Erfahrungen belegen, dass durch diese Vorgehensweise

- dünne Ressourcenverteilung und schädliches Multitasking weitestgehend verschwinden;
- Reibungsverluste drastisch abnehmen, während ein Klima der produktiven Zusammenarbeit entsteht;
- der Bedarf für operative Prioritätsabstimmungen entfällt, was die Besprechungszeiten erheblich reduziert;
- mit denselben Ressourcen signifikant mehr Projekte fertiggestellt werden.

2.3 Herausforderungen im Veränderungsprozess

Die notwendigen Veränderungen in der Planung und Steuerung des Portfolios basieren auf „gesundem Menschenverstand“. Daher ist es in der Regel nicht schwierig, die aktive Mitwirkung der Führungskräfte und Mitarbeiter zu bewirken.

Ein großer Vorbehalt von Mitarbeitern und unteren Führungskräften ist fehlendes Vertrauen; sie glauben nicht, dass die höheren Führungskräfte sich selbst nachhaltig an die erforderlichen Veränderungen halten werden. Führungskräfte können diesen – oft berechtigten – Vorbehalt nur durch glaubwürdige Vorbildwirkung entkräften.

Die eigentliche Herausforderung der Veränderung liegt jedoch in der aus dem Erfolg resultierenden Gefahr:

Mitarbeiter und Führungskräfte verstehen sehr schnell, dass die Veränderungen zu einer signifikant erhöhten Kapazität führen werden. Sie fragen daher zu Recht, wie die gewonnene Kapazität

PROJECTS that FLOW

genutzt werden soll. Darauf muss die Geschäftsführung eine überzeugende Antwort liefern und erforderliche Maßnahmen (z.B. im Verkauf) realisieren.

ibidem-Verlag

Melchiorstr. 15

D-70439 Stuttgart

info@ibidem-verlag.de

www.ibidem-verlag.de

www.ibidem.eu

www.edition-noema.de

www.autorenbetreuung.de