



Agilität

system(at)isch transformieren

Buzzword
oder TOP-Thema?

Was ist Agilität?

Zusammenhänge

Die wichtigsten
Erfolgsfaktoren

Die größten
Hemmschuhe

Der Weg zur
agilen Organisation





Agilität: Top-Thema oder Buzzword?

Märkte und Geschäftsmodelle verändern sich schneller und radikaler denn je. Viele Menschen schlafen nachts nicht mehr ruhig, weil ihre Firmen den aktuellen Entwicklungen hinterherhecheln.

Das zeigen auch die Zahl der Suchanfragen im Internet. Als wir uns vor 10 Jahren auf das Thema „Agilität“ spezialisierten, gab es weltweit nur 141.000 Treffer - heute sind es 3,25 Millionen - allein im deutschen Sprachraum.

Wir kennen den Nutzen agiler Methoden, doch wir wissen auch, dass ihr Einsatz definitiv nicht ausreicht, damit Organisationen deutlich agiler werden. Dies belegt auch die aktuelle Studie „[Status Quo Agile](#)“, die gemeinsam von der [Hochschule Koblenz](#), [GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.](#), [IPMA-International Project Management Association](#) und [Scrum.org](#) erstellt wurde.

Deshalb gehen wir in diesem Whitepaper vor allem auf die Faktoren ein, die sich stark auf die Agilität von Organisationen auswirken und die es zu berücksichtigen gilt, wenn Ihre Organisation deutlich agiler und erfolgreicher werden soll. Doch zuerst beschäftigen wir uns mit dem Begriff Agilität.

Was ist Agilität?

Da es mehrere Definitionen gibt, haben wir diese auf den Punkt gebracht.

„Agilität ist die Fähigkeit von Organisationen, sich erfolgreich in schnellelebigen und komplexen Märkten zu behaupten.“

Wie jede Fähigkeit braucht auch Agilität die passenden Rahmenbedingungen. Organisationen, die dies nicht beachten, haben in einer Welt, die immer volatiler, ungewisser, komplexer und durch kaum vorhersehbare Entwicklungen geprägt wird, kaum eine Chance zu überleben.





Zusammenhänge

„Agilität ist das Ergebnis verschiedener Faktoren“

Je besser Führung, Organisation, Mitarbeiter und Projekte aufeinander abgestimmt sind, desto schneller und erfolgreicher kann sich die Organisation anpassen und weiterentwickeln. Es gibt jedoch einen weiteren Faktor, der alle anderen stark beeinflusst. Da er Agilität und Erfolg beflügeln oder komplett ausbremsen kann, sagte Peter F. Drucker:

„Culture eats strategy for breakfast“

Führungskräfte sollten sich deshalb stets bewusst sein, dass es ihr Verhalten ist, dass die Unternehmenskultur (ugs. Betriebsklima) am stärksten beeinflusst.

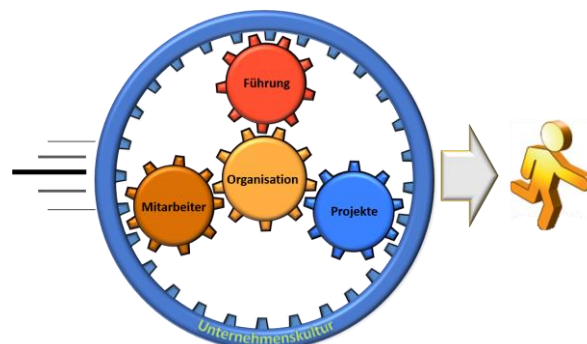


Abb1. Agilität und seine Erfolgsfaktoren

Die Faktoren sind jedoch so eng miteinander verzahnt, dass der mit dem geringsten Reifegrad, alle anderen Faktoren ausbremst. Die Richtigkeit dieser Aussage wird durch Studienergebnisse belegt. Als größte Hindernisse bei der Umsetzung agiler Methoden oder beim Aufbau agiler Frameworks nennen sie

- inkompatible Führungs- und Fehlerkultur
- starre Organisationsstrukturen
- Prioritätenkonflikte mit Mitarbeitern aus der Linie
- eine durch Veränderungsängste und Gleichgültigkeit geprägte Kultur

Mehr über die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die größten Hemmschuhe und den Weg zum agilen Unternehmen erfahren Sie auf den nächsten Seiten.





Die wichtigsten Erfolgsfaktoren



Erfolgsfaktor 1: Führung

In turbulenten Zeiten braucht es Leader, die wissen, welche Rahmenbedingungen es erfordert, damit Organisationen sich schnell anpassen und weiterentwickeln können.

Deshalb gehen wir an dieser Stelle nur auf die Führungsaspekte ein, die sich direkt auf die Agilität von Organisationen auswirken und die es der Führung ermöglichen sicher durch die turbulente [VUCA-Welt](#) zu steuern.

■ Fokussierung auf das Wesentliche

„Das Ziel zu kennen ist der halbe Erfolg.“

Die Aussage von Peter F. Drucker bezog sich jedoch ausdrücklich auf das übergeordnete Ziel von Organisationen: DAUERHAFTEN ERFOLG. Dieser ist jedoch nur erreichbar, wenn im Führungsteam Einigkeit darüber besteht, worauf es für das Unternehmen wirklich ankommt und was höchste PRIORITÄT hat. Denn für den Erfolg von Organisationen gilt das gleiche wie im Mannschaftssport:

„Elf erstklassige Spieler garantieren keinen Sieg“

Namhafte Studien zeigen jedoch, dass dies nur wenigen Führungsteams gelingt. Das es auch anderes geht, zeigt das Beispiel der HUMMEL AG, bei der die Einführung von EFP für glasklare und unternehmensweit gültige Prioritäten sorgte.

Ohne Ressourcenkonflikten und ständig wechselnde Prioritäten konnten die Mitarbeiter an den Engpässen wesentlich mehr Projekte bewältigen und der bestehende Projektstau wurde in wenigen Monaten abgebaut.

Da angefragte Sonderartikel, Produktentwicklungen und Konstruktionsänderungen zügig und termintreu bearbeitet wurden, stieg auch die Zufriedenheit der Kunden und internen Auftraggeber.





■ Führungskräfteentwicklung

Agile Organisationen fallen nicht einfach vom Himmel, sondern basieren auf der Erkenntnis der Führungsspitze, dass Erfolg durch Leadership skalierbar wird.

„Je mehr Leader, desto größer ist ihr Erfolg“

Deshalb hat die Führungskräfteentwicklung in agilen Unternehmen eine enorme Bedeutung. Sie setzen gezielte Programme auf, um ein Framework von Führungskräften aufzubauen, die über das Mindset von Leadern verfügen.

Gemeint ist damit die Erkenntnis der Führungskräfte, dass sie viel erfolgreicher sein werden, wenn sie sich bewusst dafür entscheiden, sich und ihre Mitarbeiter systematisch weiterzuentwickeln.

Leadership ist für den Aufbau solcher Frameworks unverzichtbar, weil diese Programme die mit Abstand höchste Hebelwirkung auf die Kultur und das Engagement der Mitarbeiter haben. Da es den Rahmen dieses Dokuments sprengen würde, werden wir zu diesem Thema bald ein weiteres Whitepaper herausgeben.

In ihm gehen wir ausschließlich auf zeitgemäße Programme und Methoden ein, die weltweit erfolgreich sind, weil sie

- ✓ **leicht verständlich,**
- ✓ **situativ und mit geringem Aufwand anwendbar**
- ✓ **und hochwirksam für Kultur und Ergebnisse sind.**

Einfach hier anfordern – wir senden Ihnen das Whitepaper baldmöglichst zu.

[„NEW LEADERSHIP – hochwirksam führen“](#)





Erfolgsfaktor 2: Organisation

Damit Agilität nicht im Chaos endet, erfordert es einen organisatorischen Rahmen, der schnelle und komplexe Veränderungen ermöglicht, ohne Bewährtes zu gefährden.

Die Komplexität heutiger Unternehmen ist so hoch, wie nie zuvor. Damit kleine Fehler nicht zu großen Problemen führen, haben sich die Unternehmen in den letzten Jahrzehnten ein organisatorisches Korsett aus Management-Systemen und definierten Prozessen zugelegt, um Qualität, Umweltschutz, Mitarbeitergesundheit und Compliance zu sichern.

Weil die meisten Management-Systeme jedoch nur auf die Erfüllung von Normen und Gesetzen ausgelegt sind, sind in ihnen nur starre Strukturen und Regeln definiert. Lange Entscheidungsprozesse verhindern Flexibilität, Selbstorganisation und eine agile Unternehmensentwicklung.

Als der Inhaber der Hohendahl Gruppe dies erkannte, beauftragte er uns mit der Flexibilisierung der Organisation eines ehemaligen Wettbewerbers, den er übernommen hatte. Dieser produzierte zuletzt nur noch Standardprodukte, weil er mit den schnellen Marktentwicklungen nicht mehr Schritt halten konnte.

Im Ergebnis erhielt der Standort ein auf die Erfolgsfaktoren von Hohendahl ausgerichtetes Management-System. Es erfüllte nicht nur alle normativen und gesetzlichen Forderungen, sondern ermöglichte schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche. Da es auch noch viel schlanker und besser verständlicher war als das an seinen drei bisherigen Standorten, beauftragte er uns, das neue System an allen Standorten einzuführen.





Erfolgsfaktor 3: Mitarbeiter

Gerade in turbulenten Zeiten braucht es fähige Mitarbeiter, die mitdenken und sich engagiert für die Umsetzung der erforderlichen Veränderungen einsetzen.

Ob Mitarbeiter die Extrameile für das Unternehmen gehen oder nur Dienst nach Vorschrift machen, hängt im Wesentlichen von der Führungskultur, d.h. folgenden Faktoren ab:

- **Vertrauen in die Führung**

Mitarbeiter folgen Leadern und unterstützen diese nach Kräften, wenn sie ihnen Perspektiven bieten und auf ihrem Weg dorthin unterstützen.

- **Sinnhaftigkeit**

Die Mitarbeiter müssen verstehen, welche Ziele das Unternehmen anstrebt und wie sie dazu beitragen können - vor allem aber, welchen Sinn es für sie selbst hat, an der Erreichung mitzuwirken.

- **Fähigkeiten**

Mitarbeiter in deren Fähigkeiten investiert wird, empfinden dies als Wertschätzung und danken dies durch Engagement und gute Leistungen.

Als die Geschäftsführung der Stadtwerke Karlsruhe dies erkannte, beauftragte sie einen unserer Partner mit der Durchführung sogenannter Accountability-Programme. Während den Führungskräften in Intensiv-Workshops vermittelt wurde, wie sie die Mitarbeiter effizient führen und auf die Schlüsselergebnisse fokussieren können, wurde den Mitarbeitern Sinn und Nutzen der Schlüsselergebnisse erklärt.

Außerdem lernten Sie ein Modell kennen, durch das sie sofort erkennen, ob Sie und andere in der Opferrolle festsitzen oder einen aktiven Beitrag zur Erreichung der Schlüsselergebnisse und ihrem eigenen Erfolg leisten. Dieses Modell war so einprägsam, dass die Begriffe „unter der Linie“ oder über der Linie schon bald zum allgemeinen Sprachgebrauch gehörten.





Erfolgsfaktor 4: Projekte

Projekte sind die Bausteine, mit denen die Zukunft errichtet wird. Je schneller und erfolgreicher eine Organisation Projekte umsetzen kann, desto agiler ist sie.

Gleich zu Beginn möchten wir auf zwei weitverbreitete Irrtümer hinweisen:

1. Herkömmliche PM-Methoden sind veraltet
2. Agile PM-Methoden sind für alle Projekte geeignet

Weil allein der Einsatzzweck über die Eignung des Werkzeugs entscheidet, gehören sowohl herkömmliche als auch agile PM-Methoden in den Methoden-Werkzeugkasten jeder Organisation.

Um bei dem Bild mit dem Werkzeug zu bleiben: Es kommt auf die Schraube an, ob ein feiner Kreuzschlitzschraubendreher (z.B. Design Sprint) besser geeignet ist, oder ein 13er Gabelschlüssel (klassische Wasserfalltechnik).



Da die Beschreibung der agilen Methoden den Rahmen dieses Dokuments sprengen würde, haben wir ein separates Whitepaper erstellt. Es gibt einen guten Überblick über die Methoden, zeigt für welche Anwendungen sie geeignet sind und erklärt wie sie funktionieren.

Einfach hier downloaden: „[AGILE METHODEN – Auswahl und Anwendung](#)“



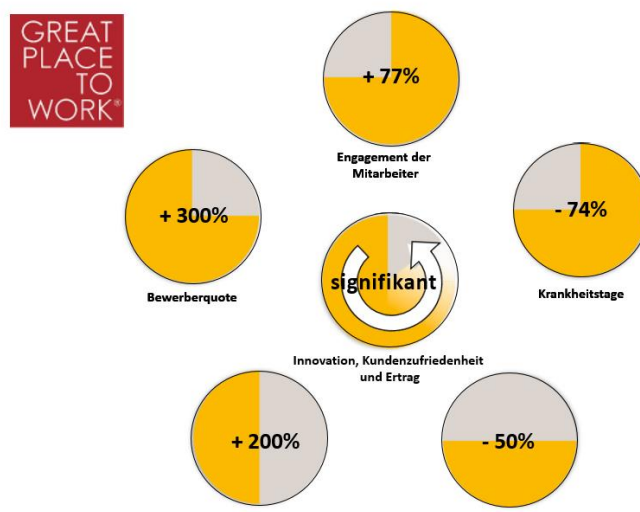


Erfolgsfaktor 5: Unternehmenskultur

Agilität braucht Engagement und kreative Lösungen. Dies sind jedoch zarte Pflänzchen – sie brauchen das richtige Klima, um zu wachsen, zu gedeihen und reiche Früchte zu tragen.

Wie stark sich das Betriebsklima auf den Erfolg von Organisationen auswirkt, zeigen die Auswertungen von GPTW® [Great Place to Work](#). Diese Gesellschaft untersucht jährlich das Betriebsklima in ca. 10.000 Unternehmen und liefert benchmark fähige und detaillierte Daten, die es ermöglichen genau dort anzusetzen, wo es klemmt.

Die Auswertungen von GPTW® zeigen eindeutig, dass sich Investitionen in die Führungs- und Unternehmenskultur wirklich lohnen. Organisationen mit einem guten Betriebsklima erzielen signifikant bessere Ergebnisse bzgl. Innovation, Kundenzufriedenheit und Ertrag. Zudem gelingt es ihnen deutlich besser, fähige Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten – ein gewichtiges Argument in Zeiten des Fachkräftemangels.





Die größten Hemmschuhe

Ein Blick auf die Realität zeigt jedoch, dass in den meisten Organisationen noch reichlich Platz nach oben besteht. Die folgenden Studien werfen ein Schlaglicht auf die größten Hemmschuhe für Agilität und Erfolg.

Sie kosten enorm viel Kraft und Geld, vergiften die Unternehmenskultur und verschleifen die Nerven von Führungskräften und Mitarbeitern

Hemmschuh 1: Ziele und Prioritäten



Die PiL-Studie mit über 40.000 Teilnehmern zeigt, dass unklare Ziele und häufig wechselnde Prioritäten in über 80% der Organisationen zu Verwirrung, Silodenken, Konflikten und Resignation führen.

Wer glaubt, dass in seinem Unternehmen Einigkeit über Ziele und Prioritäten besteht, der sollte einmal fünf Führungskräfte fragen:

Welches Ziel müssen wir auf jeden Fall erreichen?

Welches ist derzeit unser wichtigstes Projekt?

Wenn Sie unterschiedliche Antworten erhalten, empfehlen wir EFP – eine bewährte mehrfach ausgezeichnete Bewertungsmethode, mit der man in kürzester Zeit objektive Werte erhält. Durch sie wissen Entscheider stets vorher

- ***Wie wichtig ein Vorgang für den Erfolg tatsächlich ist und***
- ***ob sich die angedachte Maßnahme wirklich lohnt.***

Weil es den Rahmen dieses Dokuments sprengen würde, haben wir zu diesem Thema ein separates Whitepaper erstellt. Einfach hier anfordern – wir senden Ihnen das Whitepaper zu.

[„PRIORISIEREN – Nutzen als Maßstab für Entscheidung und Priorität“](#)





Hemmschuh 2: Projektergebnisse

Die Studie von Prof. Gröger mit nahezu 1.000 dt. Führungskräften belegt, dass der überwiegende Teil der für Projekte eingesetzten Ressourcen wirkungslos verpufft, weil ihr Wirkungsgrad bei unter 20% liegt.

Die Ergebnisse vieler Maßnahmen und Projekte bleiben meist weit hinter den Erwartungen zurück, weil Termine platzen, Projekte nicht nachhaltig sind oder schlichtweg scheitern.

Prof. Dr. Manfred Gröger nannte seine Studie

[Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung](#),

weil er allein die wirtschaftlichen Schäden für die dt. Wirtschaft auf ungefähr 150 Milliarden EURO pro Jahr schätzt. Die Studie ist zwar schon 15 Jahre alt, doch aktuellere Studien, z.B. die [Chaosstudie](#) der *Standish-Group* belegen, dass es heute noch nicht wesentlich besser aussieht.

Mehr über die Studie und die anderen Auswirkungen erfahren Sie aus dem kurzen Video-Clip [Hemmschuh Nr. 2](#).



Die besten Instrumente, um das Problem zu lösen und enorme Leistungsreserven freizusetzen sind agile Methoden in Kombination mit [EFP](#).



Hemmschuh 3: Engagement

Der Engagement-Index von *Gallup*[®] belegt, dass sich nur etwa 16% der dt. Mitarbeiter für ihr Unternehmen engagieren, während 84% nur "Dienst nach Vorschrift" machen, bzw. bereits innerlich gekündigt haben.

Der [Engagement Index](#) von *Gallup*[®] - die renommierteste und aussagefähigste Arbeitsplatzstudie untersucht seit 2001 jedes Jahr, wie stark die emotionale Bindung deutscher Mitarbeiter an ihre Brötchengeber ist. Hierbei gilt: Je höher die Mitarbeiterbindung ist, desto stärker engagiert er sich für das Unternehmen.

Mehr über die Studienergebnisse, die Problemursachen und Auswirkungen erfahren Sie aus dem kurzen Video-Clip [Hemmschuh Nr. 3](#)



Wer die Problemursachen beseitigen und das Engagement der Mitarbeiter systematisch steigern will, dem empfehlen wir unternehmensspezifisch zusammengestellte [Ownership-Programme](#).

Mit ihrem datenbasierten Ansatz setzen Sie genau dort an, wo die größte Hebelwirkung erzielbar ist - bei der Führungs- und Unternehmenskultur.





Hemmschuh 4: Weiterbildung

Eine Kienbaum -Studie zeigt auf, dass der Lerntransfer herkömmlicher Trainings so niedrig ist, dass innerhalb eines Jahres 75% der hierfür eingesetzten Ressourcen wirkungslos verpufft, weil das Erlernete nicht in den Arbeitsalltag einfließt.

Es braucht jedoch einen hohen Lerntransfer, damit Führungskräfte und Mitarbeiter mit den schnellen Veränderungen Schritt halten und das Erlernete seinen Nutzen entfalten kann.

Weil viele Führungskräfte die Erfahrung gemacht haben, dass selbst teure Weiterbildungs-Maßnahmen nicht den gewünschten Praxisnutzen haben, scheuen sie sich, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren.

Mehr über die Studie und Alternativen zeigt der Video-Clip [Hemmschuh Nr. 4](#)



Deshalb setzen unsere Ownership-Programme ausschließlich auf Weiterbildungs-Maßnahmen, wie Workshops und FK-Coachings, da diese einen hohen Lerntransfer sicherstellen.





Der Weg zur agilen Organisation



Agile Organisationen gehen strategisch vor und agieren im Überblick. Sie sorgen für eindeutige Ziele und einen Rahmen, der Mitarbeitern und Teams Ausrichtung gibt und effizientes und selbstorganisiertes Arbeiten ermöglicht.

Nachdem wir die erforderlichen Rahmenbedingungen, die Hemmschuhe und agile Methoden behandelt haben, geht es auf den nächsten Seiten um einen praktikablen Weg zur mehr Agilität.

Doch bevor wir tiefer einsteigen, weisen wir auf zwei Herausforderungen hin, denen wir immer wieder begegnen: Projektengpässe in IT und/oder Produktentwicklung oder die zu langsame Entwicklung der Gesamtorganisation.

Doch egal vor welcher der beiden Herausforderung Ihre Organisation steht, mit dieser bewährten Strategie werden Unternehmen system(at)isch agiler und kontinuierlich erfolgreicher.

■ Die Mittelstands-Strategie

Wir haben sie speziell für mittelständische Unternehmen entwickelt, die einen Weg suchen, um deutlich agiler und erfolgreicher zu werden. Sie

- ✓ berücksichtigt alle Einflussfaktoren und ist praktisch umsetzbar,
- ✓ sorgt für einen Rahmen, der glasklare Ziele und Prioritäten ermöglicht,
- ✓ stellt sicher, dass jeder weiß, worauf es ankommt und dass Maßnahmen mit hoher Priorität schnell und effizient umgesetzt werden und
- ✓ nutzt die Ergebnisse regelmäßiger Quick-Checks, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu messen, die Agilität der Organisation zu überwachen und den Grad der Zielerreichung zu dokumentieren.





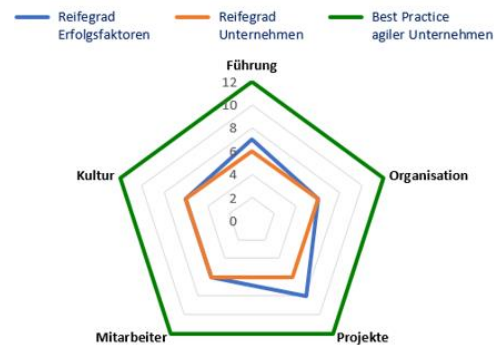
■ Ganzheitlich und praktisch umsetzbar

Zu Beginn bewertet jedes Mitglied des Führungsteam für sich den Reifegrad der Faktoren mit Hilfe des [Quick-Check](#).

Damit das Team eine gemeinsame Sichtweise entwickeln kann, stellt jeder seine Ergebnisse vor. Durch Auswertung der Gesamtergebnisse weiß das Team in kurzer Zeit,

- ✓ wie hoch die einzelnen Reifegrade sind,
- ✓ wie agil die Organisation tatsächlich ist.

Da unsere Empfehlungen auch die Stärke der Wechselwirkungen zwischen den Faktoren berücksichtigt, wird für das Team auch erkennbar, wo mit Maßnahmen die höchste Hebelwirkung erzielbar ist.

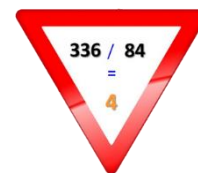


■ Objektive und glasklare Prioritäten

Der Erfolg von Organisationen hängt von verschiedenen Aspekten ab - finanziellen als auch qualitativen, wie z.B. Image, Qualität, Effizienz, Kundenzufriedenheit, Motivation und Agilität.

Damit Führungskräfte in diesem komplexen Umfeld zu glasklaren und organisationsweit vergleichbaren Projektprioritäten kommen, empfehlen wir [EFP](#). Diese objektive und einfach anwendbare Methode wurde 2012 beim Strategiepreis ausgezeichnet, weil sie in kürzester Zeit 3 eindeutige Werte liefert, durch die Entscheider stets vorher wissen,

- ✓ wie hoch der Handlungsbedarf ist
- ✓ wie aufwändig das Projekt ist und
- ✓ ob es sich lohnen wird.



Die Vergleichbarkeit dieser Werte ermöglicht Führungskräften und -teams schnelle Entscheidungen und glasklare Prioritäten. Wie stark sich dies auf Projektdurchsatz und die Agilität von Organisationen auswirkt, zeigt das [Beispiel der HUMMEL AG](#).





■ Hoher Projektdurchsatz

Aufgrund der eindeutigen und organisationsweit gültigen Prioritätszahlen erkennt jeder auf einen Blick, worauf es wirklich ankommt, denn je höher sie ist, desto wichtiger ist auch das Projekt.



Die eindeutigen Prioritätszahlen sorgen dafür, dass die wirklich wichtigen Projekte stets Vorfahrt an Engpässen (z.B. IT oder Produktentwicklung) haben, selbst wenn aus aktuellem Anlass eine neue Maßnahme in die bereits vorhandenen einzureihen ist

Da es kaum noch zu Missverständnissen, Ressourcenkonflikten und wechselnden Prioritäten kommt, können diese wesentlich effizienter arbeiten. Der Projektdurchsatz steigt und die Organisation wird ein Stück weit agiler – jedoch nur bis zum nächsten limitierenden Faktor; also dem mit dem niedrigsten Reifegrad.

Für viele Organisationen reicht das aus, weil sie auf diese Weise Ressourcen besser fokussieren, Engpässe überwinden und Projektstaus abbauen können. Denen dies nicht ausreicht, zeigen wir einen praktikablen Weg zur agilen Organisation auf.

■ System(at)isch agiler und erfolgreicher

Auch für die Agilität von Organisationen gilt die Management-Regel:

„Miss es oder vergiss es“.

Gemeint ist damit, dass systematische Verbesserungen nur möglich sind, wenn man die Fortschritte misst und überwacht. Deshalb empfehlen wir die regelmäßige Wiederholung des [Quick-Check](#), da er zu jedem Einflussfaktor drei konkrete Ergebnisse, bzw. Verhaltensweisen hinterfragt, die agile Organisationen auszeichnen.

Auf diese Weise lässt sich einfach überprüfen, ob die Transformation zur agilen Organisation Fortschritte macht und wo es noch klemmt.





Reality-Check?

Bei dem Quick-Check handelt es sich um kostenloses Instrument, das Ihnen professionelle Informationen über die Agilität Ihres Unternehmens liefert. Nach dem Download können Sie es in Ruhe auf Ihrem Rechner ausfüllen. Mit dem Quick-Check wissen Sie in nur 5-10 Minuten,



- ob das Thema Agilität für Sie überhaupt wichtig ist
- wie agil Ihre Organisation tatsächlich ist,
- durch welche Hemmschuhe sie ausgebremst wird
- und wo Maßnahmen die größte Hebelwirkung haben.

Hinweis: Wir erstellen Ihnen auch gerne eine aussagefähige Feinanalyse mit konkreten und unternehmensspezifischen Maßnahmevorschlägen. Der Sonderpreis von **498,- EURO** wird Ihnen im Auftragsfall wieder gutgeschrieben.

Bitte sprechen Sie mich an, wenn Sie mehr über die Mittelstands-Strategie, die empfohlenen Lösungsbausteine oder die Feinanalyse erfahren möchten.

Mit freundlichen Grüßen



Gregor Stausberg
Geschäftsführer



conVek
- system(at)isch agiler -

conVek GmbH
CH-8280 Kreuzlingen
Bahnhofstr. 31
Tel: +41 (0)71 – 672 5800
HR: CH 440.4.022.030.5

Büro Deutschland
D – 40878 Ratingen
Wallstr. 16
Tel: +49 (0)2102 – 993 4636
Fax: +49 (0)2102 – 993 435