

ROI DIALOG

Die Kundenzeitung der ROI Management Consulting AG

www.roi.de



03

ERFOLGREICH IN TSschechien UND DER SLOWAKEI

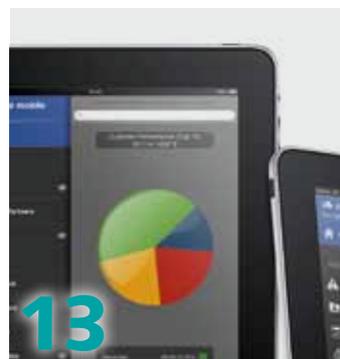
Zahlreiche Unternehmen sehen sich in Osteuropa ungeahnten Hürden und Schwierigkeiten beim Aufbau von Niederlassungen und der Einführung von Qualitätsstandards gegenüber. Wie Sie diese Herausforderungen schneller meistern und Störungen vermeiden, erfahren Sie im Heft.



06

FERTIGUNGSOPTIMIERUNG MIT BEST PRACTICES

Den Weg zur schlanken Produktion beschreibt das Projekt bei Metz Aerials. Ausgangspunkt ist ein Lean Scanning mit dem Ansatzpunkte zur Optimierung fixiert werden. Das Ziel sind möglichst geringe Durchlaufzeiten, schnelle Lieferzeiten sowie die Minimierung von Fehlerquellen in der Produktion.



13

MOBILE INFORMATIONEN FÜR MANAGER

Zentrale Firmeninformationen und Kennzahlen aufs Smartphone oder das iPad, beispielsweise mit dem Management-Cockpit. Jederzeit einen übersichtlichen und schnellen Zugriff auf aktuelle firmeninterne Auswertungen – lesen Sie weiter, wie Sie sich diesen Wunsch erfüllen können.



14

DAS INNOVATIONSKLIMA IN DEUTSCHLAND

In der Reihe ‚Nachgefragt‘ kommentiert und erklärt Prof. Dr. Werner Bick aktuelle Fragestellungen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung (F&E). Der dritte Teil beschäftigt sich mit der deutschen Ingenieurskunst und der Bedeutung eines innovationsfreundlichen Umfelds in Unternehmen.

EDITORIAL

BERATUNG: KONZEPTWISSEN UND PRAXIS-KNOW-HOW



Wahrscheinlich ist er gerade auf einem der schönen Berge seiner Chiemgauer Heimat unterwegs, während ich dies schreibe: unser langjähriger Kollege Ernst Hönicke, der nach fast einem Vierteljahrhundert Beratung seinen wohlverdienten Ruhestand angetreten hat. Seine Rückschau auf ein erfülltes Beraterleben lesen Sie auf Seite 10 in diesem Heft.

Ernst Hönicke war und ist ein Mann der Praxis. Dank Know-how-Trägern wie ihm kann ROI Kunden etwas bieten, das für professionelle und werthaltige Beratung unverzichtbar ist: einschlägige und umfassende Erfahrung, den Blick auf die Umsetzbarkeit – und nicht zuletzt tatkräftige Unterstützung, wenn es dann tatsächlich ans Realisieren der entwickelten Lösungen geht.

Umsetzungsstärke: Alle sprechen davon, wenige haben sie. Erst im August hat das Manager Magazin den führenden Beratungen hier erneut Schwächen bescheinigt. Gleichzeitig stellt der Schweizer Beraterverband ASCO in seiner aktuellen Studie zu den Erfolgsfaktoren in der Beratung wieder einmal fest, dass es ohne Umsetzung einfach nicht geht. Nur Spezialisten schaffen für Unternehmen echten Mehrwert, so die Schweizer; die Analyse allein rechtfertigt noch keinen Beratereinsatz.

Für uns bei ROI sind das gute Nachrichten, denn Spezialwissen in Bereichen wie Produktion, Logistik, Innovationsmanagement zählt eindeutig zu unseren Stärken. Auch an Umsetzungskompetenz hat es uns nie gefehlt, ist sie doch eine der Grundsäulen unseres Beratungsansatzes. Immer häufiger übernehmen ROI-Mitarbeiter im Rahmen unserer Mandate sogar selbst operative Verantwortung; dem aktuellen Trend in der Beratung sind wir damit voraus.

Derzeit sind etwa 20 Prozent unserer Berater in Interimsmanagement-Funktionen bei Kunden unterschiedlichster Branchen; die Themen reichen vom Ramp-up-Management über die Absicherung von Qualitätsmaßnahmen bis hin zur schnellen Realisierung von Produktivitätssteigerungen.

Auch bei unseren Projekten in Osteuropa spielt Interimsmanagement eine zentrale Rolle.

Bei all dem kommt die konzeptionelle Seite aber nie zu kurz. Dank dem ausgewogenen Mix aus echten Praktikern und Mitarbeitern mit ausgeprägt konzeptionellen Stärken entstehen immer wieder neue, maßgeschneiderte und vor allem wirksame Lösungskonzepte direkt für die Praxis. Bei unseren Interims-Einsätzen wird die punktgenaue Analyse quasi frei Haus mitgeliefert – das spart nicht nur Kosten, sondern erhöht auch der Qualität der auf dieser Basis entwickelten Konzepte.

Dass wir auch uns selbst immer wieder hinterfragen und weiterentwickeln, drückt sich nicht zuletzt in unserem Corporate Design aus. Unser neues Logo präsentieren wir mit diesem Heft zum ersten Mal; mehr zu unserem neuen Auftritt finden Sie auf Seite 16.

Ich bin gespannt auf Ihr Feedback und wünsche Ihnen wie immer eine interessante und anregende Lektüre.

Ihr

Hans-Georg Scheibe
ROI Vorstand



Fotos © iStockphoto.com

INTERNATIONALE STANDARDS UMSETZEN

Erfolgsfaktoren in Tschechien und der Slowakei

Deutschsprachige Unternehmen, die in Tschechien und der Slowakei aktiv sind, sehen sich häufig vor ungewohnten Herausforderungen: Mangelnder Informationsfluss, unübersichtliche Bürokratie und unterschiedliches Qualitätsbewusstsein bedrohen die erfolgreiche Umsetzung von Projekten. ROI unterstützt seine Kunden bei dem Ziel, in allen Bereichen internationale Standards zu erreichen – oder zu übertreffen.

Häufig wird erst im fortgeschrittenen Projektstadium erkannt, dass die Verantwortlichen im Stammhaus und in der Niederlassung aneinander vorbei geredet haben. Die Ursache liegt darin, dass viele Mitarbeiter in Tschechien und der Slowakei die Kunst der Improvisation beherrschen – und täglich anwenden. So werden vom Stammhaus eingeführte Systeme individuell interpretiert, die ERP-Systeme umgangen und Teile dort gelagert, wo eben gerade Platz ist. Auf diese Weise entsteht zwischen vorgegebenen und gelebten Prozessen schnell eine starke Diskrepanz. Internationale Qualitätsstandards sind so kaum umzusetzen.

Das ‚aneinander Vorbeireden‘ hat aber häufig ganz praktische Ursachen, die sich nur schwer vermeiden lassen: die Sprache und den Kommunikationsstil. Englisch als Projektsprache ist für beide Seiten eine besondere Herausforderung, nicht nur deshalb, weil sich die Beteiligten über komplizierte technische Sachverhalte austauschen.

Schwerer wiegen die Unterschiede im Kommunikationsstil, die in der Fremdsprache noch stärker zum Tragen kommen: In der deutschsprachigen Arbeitskultur bedeutet ein Ja ein Ja und ein Nein ein Nein – und meist wird dies deutlich ausgesprochen. Die interkulturelle Forschung bezeichnet das als direkten Kommunikationsstil. Dieser trifft auf den indirekten Stil, der in Tschechien und der Slowakei vorherrscht (und in vielen anderen Ländern): Ein Nein wird selten klar geäußert, sondern wortreich umschrieben. Ein Ja bedeutet noch lange nicht uneingeschränkte Zustimmung.

Der deutsche Mitarbeiter muss also zwischen den Zeilen lesen können, was in der Fremdsprache Englisch meist noch schwerer fällt. Ähnlich geht es Tschechen und Slowaken: Denn zum direkten Stil vieler

Umfrage der Außenhandelskammer

Tschechien und Slowakei sind attraktive Standorte

Fast 1.000 Unternehmen haben im Februar und März 2011 an der 6. gemeinsamen Konjunkturumfrage der deutschen Auslandshandelskammern (AHK) in 16 Ländern Mittel- und Osteuropas teilgenommen. Vom Baltikum bis zum Kosovo berichteten vorwiegend deutsche Firmen über ihre Geschäftslage, ihre konjunkturellen Erwartungen, vor allem aber auch über die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen vor Ort.

Interessant ist dabei die stabile Attraktivität der beiden Länder: Tschechien belegte bisher bei jeder Befragung den ersten Platz, die Slowakei bewegte sich in allen Umfragen zwischen Rang zwei und vier.



Foto © Miba Steeltec s.r.o.

Projektbeispiel

Die Miba Steeltec s.r.o. in Vrable/Slowakei

Ein Beispiel für die erfolgreiche Kommunikation mit lokalen Mitarbeitern ist die Miba Steeltec s.r.o. in Vrable/Slowakei.

Das Unternehmen steht vor großen Herausforderungen: Allein im letzten Jahr ist die Mitarbeiterzahl von 160 auf 500, der Umsatz von 20 Millionen auf 50 Millionen Euro gestiegen. Dieser enorme Zuwachs ist auf die Akquisition und Integration des Reibbelag-Geschäftes eines Wettbewerbers im Vorjahr zurückzuführen.

„Mit dem Wachstum verändern sich auch die Anforderungen an die Ablauf- und

Aufbaustruktur“ erläutert General Manager Bernhard Dichtl, der in Vrable vor Ort arbeitet.

„Alle Veränderungen müssen aktiv begleitet werden. Großes Potenzial liegt im Supply Chain Management. Es geht darum, die Prozesse noch genauer zu beschreiben und verständlich zu machen. Im Rahmen eines umfassenden Projekts unterstützt hierbei ROI sowohl auf Prozess- wie Arbeitsebene.“



Bernhard Dichtl

General Manager
Miba Steeltec s.r.o.

Deutscher gehört es, Kritik offen auszusprechen. Hinzu kommt, dass dies in der Fremdsprache vom Ton her oft weniger kooperativ klingt als in der Muttersprache. Solche Äußerungen empfinden viele Tschechen und Slowaken häufig als unangemessen hart. Wenn aber offene Kritik nicht möglich ist, wird die Umsetzung von messbaren Zielvorgaben und Einführung von Controlling-Systemen schwierig.

Vertrauen gut, Kontrolle besser?

Grundsätzlich ist ein beidseitiges Bewusstsein für die Besonderheiten der deutschen Arbeitskultur sehr nützlich – an diesen stören sich nämlich Tschechen und Slowaken häufig. So gelten in den DACH-Staaten nach dem Motto ‚Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser‘ vor allem Zahlen, Daten und Fakten. Individuelle Einschätzungen und Äußerungen werden entsprechend hinterfragt, was von der ‚anderen‘ Seite als unberechtigtes Misstrauen interpretiert wird. Auch das ausgeprägte Qualitätsbewusstsein nicht nur für Ergebnisse, sondern auch für Prozesse ist vielen tschechischen/

slowakischen Mitarbeitern fremd und erscheint ihnen übertrieben.

ROI hilft, internationale Standards einzuführen

Der Erfolg von Engagements in Tschechien und der Slowakei hängt entscheidend davon ab, ob die interkulturellen Probleme in der Arbeitswelt überwunden werden. Denn schon viele Unternehmen haben erfahren, dass in diesen Ländern nicht nur attraktive Märkte, gute Gewinne und niedrige Kosten auf sie warten. Vielmehr führten Planungs- und Qualitätsmängel sowie eine zu geringe Produktivität zum Scheitern von zunächst aussichtsreichen Projekten. ROI als Beratungsunternehmen mit eigener Niederlassung in Prag unterstützt seine Kunden dabei, in Tschechien und der Slowakei internationale Standards einzuführen. Je nach Problemstellung können dabei sehr unterschiedliche Vorgehensweisen zum Erfolg führen. Einige grundlegende Regeln sind jedoch fast immer gültig:



immer wieder erinnert und die Zielerreichung regelmäßig geprüft wird. Sollen Maßnahmen vom mittleren Management umgesetzt werden, hat sich ein methodisches Coaching bewährt. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die richtige Vorgehensweise gewählt und ein aussagekräftiges Reporting erstellt wird.

Statement

„Ziel einer erfolgreichen Zusammenarbeit muss es sein, die mit dem Engagement in Zentraleuropa verfolgten Ziele bei den lokalen Mitarbeitern und Führungskräften zu verinnerlichen.“

Robert Benacka
Vorstand der
ROI Management
Consulting a.s.,
Tschechien

dialog@roi.de



- Gemischte Teams sorgen von Anfang an dafür, dass sich die gegenseitigen Mentalitäten aneinander gewöhnen und Spannungen vermieden beziehungsweise schnell abgebaut werden können.
- Nach Möglichkeit soll ein Tscheche beziehungsweise ein Slowake als Teamleiter eingesetzt werden. Auf diese Weise werden Vorgaben und Ziele richtig ‚übersetzt‘.
- Der Aufbau persönlicher Beziehungen zwischen den Beteiligten ist sehr wichtig und wird bewusst gefördert.
- Ziele müssen klar und unmissverständlich beschrieben werden. Auch dazu erforderliche Aktivitäten und Prozesse müssen eindeutig beschrieben sein.
- Ein stabiles und gelebtes System der Erfolgsmessung muss auch gegen Widerstände aufgebaut und eingeführt werden.

auch Aussagen ‚zwischen den Zeilen‘ verstehen und gegebenenfalls die eine oder andere interkulturelle Ungeschicklichkeit ausgleichen. Hilfreich ist es meist, die Hintergründe für Vorgaben und Termine zu nennen: Wenn den Beteiligten klar ist, welche Konsequenzen eine Verspätung (oder auch eine zu frühe) Lieferung haben kann, ist das Engagement für die Zielerreichung meist vorhanden.

In Besprechungen bringt es wenig, ‚um den heißen Brei herum‘ zu reden. Vielmehr verinnerlichen die Mitarbeiter die Ziele weitaus stärker, wenn an diese

Überzeugen – Einbeziehen – und zu Ergebnissen führen

Insgesamt gilt es, ein Gleichgewicht zwischen Überzeugen und Einbeziehen auf der einen Seite und Erfolgsorientierung und Messung von Zielerreichungen auf der anderen Seite zu finden. Dabei gilt es zunächst, die Basis für erfolgreiche Maßnahmen zu schaffen. Eines davon ist die Sprache: Auch wenn alle Gesprächspartner Englisch oder gar Deutsch verstehen, passiert es immer wieder, dass Informationen verloren gehen oder falsch verstanden werden.

Deshalb empfiehlt es sich, bei kritischen oder komplexen Gesprächen einen Dolmetscher zu engagieren. Neben der rein sprachlichen Hilfestellung kann dieser

Do's and Dont's für deutsche Mitarbeiter und Führungskräfte

— KRITISCH

Für mich gibt es keinen Unterschied zwischen der deutschen und der tschechisch/slowakischen Arbeitswelt.

Ich passe mich dem tschechischen und slowakischen Management an. Sie werden mit ihren Methoden schon zum Ziel kommen.

Ich gehe mit den tschechischen und slowakischen Kollegen vorwiegend auf einer professionellen beruflichen Ebene um.

Mir ist wichtig, mich mit meinen Vorstellungen durchzusetzen.

Auch in Tschechien und der Slowakei stütze ich mich im Wesentlichen auf ausländische Kollegen, um meine Vorstellungen umzusetzen.

Sie gehen davon aus, dass Mitarbeiter und Abteilungen, die durch Funktionen verknüpft sind, auch gut zusammenarbeiten.

+ BESSER

Sie erwarten den ‚Kulturschock‘ und bereiten sich auf die spezifischen Mentalitäten und Arbeitsweisen vor.

Sie gehen auf die vorhandenen Mentalitäten ein, versuchen aber, deutschen und internationalen Standard zu erreichen.

Sie sprechen auch über Ihre persönlichen Umstände und interessieren sich für die Mitarbeiter über deren beruflicher Funktion hinaus.

Nur ein kooperativer Arbeits- und Führungsstil führt zum Erfolg.

Lokale Mitarbeiter übernehmen eine unersetzliche Brückenfunktion bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen. Deshalb gilt es, diese so weit wie möglich mit einzubeziehen.

Sie halten regelmäßige Meetings ab und prüfen dabei, ob die Beteiligten auch wirklich kooperieren.



Foto © Metz Aerials

WAS ZÄHLT: QUALITÄT, SERVICE UND KOSTEN

Mit ROI optimieren Unternehmen ihre Fertigung und steigern die Produktivität um bis zu 40 Prozent



Werner Schaperl
Partner bei ROI

dialog@roi.de

Wer sich in engen Märkten behaupten will, muss neben sehr guten Produkten und umfangreichen Serviceleistungen auch ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten. Doch im Laufe der Jahre wirken sich Einzelveränderungen häufig ungünstig auf die Prozesse und den Fertigungsfluss und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. ROI Management Consulting AG ‚scannt‘ die Produktion systematisch und hilft mit ihrem Best-Practice-Ansatz, Produktivitätssteigerungen von bis zu 40 Prozent zu erschließen.

Die Vorgehensweise von ROI bei Projekten zur Produktivitätssteigerung unterscheidet sich wesentlich vom häufig angewendeten KAIZEN-Ansatz. Mit diesem versuchen Unternehmen, step-by-step Verbesserungen einzuführen und damit den bestehenden Zustand zu optimieren. Im Gegensatz dazu wendet ROI von Beginn an Best-Practice-Prinzipien an und setzt diese um. Erst dann wird im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) beziehungsweise KAIZEN der erreichte Zustand stabilisiert und nachhaltig gesichert.

Erste Diagnose mit Lean Scanning

Unternehmen, die ihre Produktivität steigern möchten, starten Projekte in der Regel mit einer Potenzial-Analyse und suchen nach Chancen zur Produktivitätssteigerung. ROI weist dieser ersten Diagnose entscheidende Bedeutung bei:

„Mit unserem Lean Scanning werden die Ist-Prozesse und die Ist-Strukturen unserer Kunden gründlich und gleichzeitig schnell unter die Lupe genommen“ erläutert Werner Schauerl, Geschäftsführer der ROI Management Consulting GmbH, Wien, der zahlreiche vergleichbare Kundenprojekte geleitet hat. Dabei stehen Verschwendungen im Rahmen des Arbeitsablaufs im Mittelpunkt. „Aus dem Ergebnis des Scannings und dem Ist-Wertstrom können wir uns in kürzester Zeit ein genaues Bild machen.“

Bewertet werden anhand eines standardisierten Katalogs beispielsweise die Elemente Ordnung und Sauberkeit, Arbeitsstandards, Arbeitsorganisation, Prozesse und Systeme, Null Fehler-Prinzip, Transparenz und Visualisierung, Zielsysteme, Qualifikation und Verbesserungskultur.

Mit ROM® zu Best Practice

Im Anschluss geht es dann darum, ein Gesamtbild darzustellen, die Arbeitsschwerpunkte herauszuarbeiten und die relevanten Zielgrößen zu ermitteln.



Foto © Metz Aerials

Dabei kommt unter anderem das von ROI entwickelte Tool ROM® (ROI Operationsfolge Methode) zum Einsatz. Damit simulieren die ROI-Berater ein durchgängig optimiertes Montage- und Logistiksystem und können bereits zu diesem Zeitpunkt konkrete Aussagen zu relevanten Zielgrößen wie zum Beispiel der Best-Practice-Montagezeit, der Produktivitätssteigerung oder den Durchlaufzeiten machen. „Die frühe Kenntnis des Optimums ermöglicht Produktivitätssteigerungen unmittelbar nach der Umsetzung der Maßnahmen“ erläutert Werner Schauerl. „So ist zum Beispiel eine Harmonisierung von Takten bereits in der Planungsphase möglich.“ Die Planungs- und Anlaufphase einer Montage ist damit deutlich kürzer und die

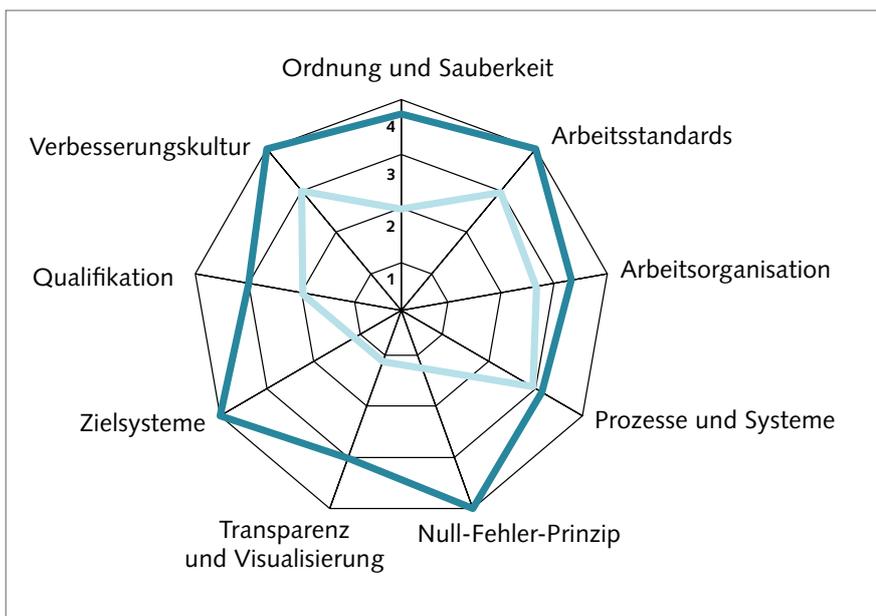
erzielten Ergebnisse besser als bei einem konventionellen Ansatz. Da die Systematik teilebezogen aufgebaut ist, ist auch schon in dieser Phase eine Optimierung der Materialbereitstellung möglich. Aus der Gegenüberstellung von Ist-Werten und Zielgrößen lässt sich dann ein Stärken-Schwächen-Profil ableiten.

Ableitung von Maßnahmen

Je nach Ergebnis der bis zu diesem Zeitpunkt durchgeführten Analysen werden die Schwerpunkte in der Umsetzung unterschiedlich gesetzt. Dabei ist die Visualisierung meist ein wichtiger Verbesserungsschritt. Dazu gehören die Auswahl und die Darstellung der wichtigsten Kennzahlen am Arbeitsplatz oder im Arbeitsbereich sowie die optische Darstellung der Arbeitsfortschritte, aber auch die Darstellung von Arbeitsplatzstandards und Boden- beziehungsweise Stellplatzmarkierungen.

Klarer Fahrplan mit der ROI Roadmap

An dieser Stelle des Projekts verfügen die Beteiligten über ein aussagekräftiges Gesamtbild – das sogenannte ‚Big Picture‘. Es setzt sich aus dem Lean Scanning, dem Best-Practice-Ansatz mit ROM®, der Stärken-/Schwächenanalyse und den definierten Zielgrößen zusammen und beinhaltet die Konzeptbausteine zur Best-Practice-Gestaltung von Produktions- und Logistikprozessen. Jetzt spielt der Fahrplan für die Umsetzung der Maßnahmen eine wichtige Rolle. Die ROI-Berater erstellen zusammen mit den Verantwortlichen in den Unternehmen eine Roadmap und legen fest, in welchen Teilschritten die Implementierung erfolgt:



Die im Rahmen des Lean Scannings bewerteten Elemente werden visualisiert, um aus den Ergebnissen Erkenntnisse für die weitere Vorgehensweise abzuleiten.



Foto © Metz Aerials

- Sinnvolle Umsetzungsschritte und Zeitplanung
- Erforderliche Ressourcen und Qualifizierungsbedarfe
- Auswahl der Pilot- oder Leuchtturmprojekte als Keimzelle der Lean-Implementierung.

Je nach Ausgangssituation werden für die Pilotprojekte Umfänge und Inhalte spezifisch definiert. Wichtig ist, dass die Projektumfänge so festgelegt werden, dass eine Umsetzung in einem Zeitrahmen von 3 bis 4 Monaten möglich ist und dadurch die Grundprinzipien für einen Roll-Out festgelegt und erprobt werden können. Durchgeführte Leuchtturmprojekte haben je Werk beziehungsweise Bereich den Charakter von ‚Lean-Keimzellen‘ und

dienen dem Sammeln von Umsetzungserfahrungen sowie der Identifikation von Schlüsselpersonen, die im weiteren Verlauf zu Lean-Experten qualifiziert werden.

Roll-Out und Expertenqualifizierung

Nach Abschluss der Leuchtturmprojekte erfolgt die Detaillierung und Umsetzung des jeweiligen ‚Big Picture‘ in weiteren Projektwellen (‚Roll-Out Waves‘) sowie mit sogenannten Expertenprojekten, die der Ausbildung von Lean-Experten dienen. Die Ausbildung erfolgt im Projekt und kombiniert methodische Ausbildung und praktische Umsetzung.

„Die Herangehensweise von ROI erlaubt eine rasche Umsetzung und erzielt schnellere Produktivitätssteigerungen als bei einem reinen KAIZEN-basierten Vorgehen“

ROM® – das von ROI entwickelte Werkzeug zur Identifikation und Quantifizierung von Verlustquellen

- Ermittlung von Best-Practice-Zeiten, die ein durchgängig optimiertes Montage- und Logistiksystem simulieren
- Qualitätsfälle quantitativ bewertbar machen
- Best-Practice-Prinzipien bereits in der Planung verankern
- Realisierung von Produktivitätssteigerungen sofort nach der Umsetzung
- Rückgriff auf Stücklisten ermöglicht Harmonisierung der Takte bereits in der Planungsphase
- Teilebezogene Werte liefern wichtige Hinweise auf die Materialbereitstellung
- Montagesystem kann ohne langen Vorlauf realisiert werden.
- Ableitung und Realisierung des Materialbereitstellungs- und Logistikkonzepts

fasst Werner Schauerl die Vorteile der ROI-Vorgehensweise zusammen. „Wichtig dabei ist, dass die Mitarbeiter vor Ort bei allen Veränderungen eingebunden werden.“

Beispiele für Maßnahmenschwerpunkte

Schwerpunkt	Maßnahmen
Fertigungssteuerung	- Optimierung des Steuerungskonzepts - Verbesserung der Auftragsklärung - Visualisierung je Bereich/ Platz
Teilebeschaffungs- und Bereitstellungsprozesse	- Kanban Umfang erhöhen - Vorbereitungsgrad erhöhen - Lieferanten liefern einbaufertige Teile - C-Teile Management
Arbeitsplätze	- 5-S-Methode - Best-Practice-Gestaltung mit Hilfe von ROM®
Mitarbeiterqualifizierung	- Lean Grundlagenschulung - Aufbau Arbeitstechnik - Ausbildung ROM® und Lean-Experten
Taktung	- ROM®-Bewertung, Arbeitsplatzgestaltung - Harmonisierung der Taktung - Layout - Logistikprozesse / Materialbereitstellung
Vormontagen	Reorganisation der Vormontagen unter den Gesichtspunkten ROM®-Bewertung, Arbeitsplatzgestaltung, Übergabepunkte und Standorte sowie Nachschubkonzepte



Foto © Metz Aerials

Projektbeispiel

METZ AERIALS GMBH & CO. KG IN KARLSRUHE DIE PRODUKTION ALS AUSHÄNGESCHILD

„Der Besuch der Fabrik durch unsere Kunden ist ein fester Bestandteil der Geschäftsanbahnung und -abwicklung. Deshalb ist unsere Produktion unser Aushängeschild: Die Kunden erkennen sehr genau, ob nach modernen Fertigungsprinzipien gearbeitet wird und alles auf dem neuesten Stand ist. Dies vermittelt einen prägnanten Qualitätseindruck. Insgesamt sind die Märkte heute schnelllebigere denn je: Wenn heute die Entscheidung für eine Anschaffung getroffen wird, sollen die Fahrzeuge am besten schon am nächsten Tag geliefert werden.“

Für uns heißt das möglichst geringe Durchlaufzeiten und damit schnelle Lieferzeiten sowie die Minimierung von Fehlerquellen: Schließlich produzieren wir Fahrzeuge für Feuerwehren, entsprechend müssen alle

Funktionen im Notfall ohne Ausnahme zuverlässig einsatzbereit sein. Wir produzieren im Jahr 120 Fahrzeuge als Kleinserien- und Einzelfertigung. Die hohe Komplexität der Fahrzeuge und die sehr unterschiedlichen Bedingungen, unter denen sie zum Einsatz kommen, machen jeden Tag in der Fertigung zur Herausforderung.

Neben der Qualität und dem Service für unsere Kunden spielen natürlich auch die Kosten eine große Rolle. Hier verfolgen wir konsequent das Ziel einer schlanken Produktion, u. a. mit den 5-S-Merkmalen. ROI hilft uns Potenziale der Verschwendung zu identifizieren und den Ablauf weiter zu optimieren. Mit Hilfe der ROM®-Zeitnahme können selbst komplexe Arbeitsinhalte ermittelt und zu realen Taktzeiten zusammen gefasst werden.“



Michael Kristeller
Geschäftsführer der Metz Aerials GmbH & Co. KG, zusammen mit der Büste des Firmengründers Carl Metz



Foto © fotolia.com

MAN MUSS NACH ÖL RIECHEN

Ernst Hönicke: Rückblick auf ein Vierteljahrhundert Beratung

Das Entwickeln von Problemlösungen ist seine Leidenschaft. Sie hat Ernst Hönicke vor gut 25 Jahren veranlasst, aus der Industrie in die Beratung zu wechseln. Damit begann für ihn ein unstabiles Leben – eines, das sich zu großen Teilen vor Ort bei den Kunden abspielte und nur an den Wochenenden Zeit fürs Privatleben ließ; ein Leben, das er in der Rückschau als ebenso lehrreich wie abwechslungsreich bezeichnet. Der 12. Oktober ist in Ernst Hönicke's Kalender als letzter Arbeitstag markiert – Anlass für eine kleine Rückschau auf ein Vierteljahrhundert Beratung.

Von Haus aus Werkzeugmacher (Lehre bei BMW) und Maschinenbautechniker (Ausbildung während der Bundeswehrzeit), stieg Hönicke bei der Max Kettner GmbH bis zum Stellvertretenden Produktionsleiter auf. Viel weiter wäre es dort nicht gegangen – ein Wechsel war fällig. Hönicke entschied sich für die Beratung: „Bei der tagtäglichen Arbeit habe ich immer wieder Ansätze für Verbesserungen und Rationalisierungen erkannt – ob konstruktiv, also am Produkt oder der Maschine, oder organisatorisch. Eine Beratungsfirma, dachte ich mir, müsste für dieses Wissen und dieses Interesse Verwendung haben.“ Hönicke bewarb sich bei ROI (damals in Zürich) und wurde eingestellt.

Beratung damals und heute

In den achtziger Jahren sah die Berater-tätigkeit noch etwas anders aus. Vor allem steckte die Informationstechnik, ohne die heute gar nichts mehr geht, noch in den Kinderschuhen. „Bleistift und Radiergummi waren die wichtigsten Werkzeuge, mit denen wir unsere Präsentationen erstellten“, erinnert sich Hönicke. Entwürfe entstanden, wurden Korrektur gelesen, verbessert, verworfen. Die Sekretärinnen hatten das Vergnügen, das Ganze umzusetzen.

Bei den Lenkungsausschuss-Sitzungen saß man dann um den Tisch, jeder mit seiner Kopie, und ging gemeinsam von Seite zu



Fotos © iStockphoto.com

Seite – und wer als Präsentator seine Zuhörer nicht fesseln konnte, riskierte, sie unterwegs zu ‚verlieren‘... Von der Technik abgesehen, liefen die Projekte ähnlich ab wie heute: direkte Zusammenarbeit vor Ort, regelmäßige Fortschrittsberichte (meist in etwa sechswöchigem Rhythmus), ansonsten viel informelle Kommunikation, die gerade bei mittelständischen Unternehmen schon die Nähe zum Management mit sich brachte.

Was sich im Lauf der Jahre ebenfalls wenig verändert habe – zumindest in seinem Aufgabengebiet – seien die Projektthemen: Fertigungsplanung und Organisation, Fertigungssteuerung, Rationalisierung – das waren bis heute die Schwerpunkte, an denen Hönicke mit den Projektteams der Kunden arbeitete; manchmal alleine, manchmal zu zweit, bei großen Projekten auch schon mal mit achtköpfiger Beratertruppe.

Lösungsentwicklung für zahlreiche Branchen

Eine riesige Bandbreite an Branchen und Produkten lernte er dabei aus nächster Nähe kennen: Millimetergroße Drehwiderstände für Mini-Innenohr-Hörgeräte waren ebenso dabei wie Tankfahrzeuge oder 114 Meter lange Holzfrachtschiffe;

Tütensuppen und Marmeladen wechselten sich ab mit Spülmitteltab-Verpackungen und Laden-Inneneinrichtungen, glitzerner Modeschmuck mit eher schmucklosen Betonpfeilern, OP-Sterilpackungen mit nicht ganz so sterilen Autoabgasanlagen.

Und doch: „Die Probleme ähneln sich“, erklärt Ernst Hönicke. „Alle Kunden planen,

konstruieren und fertigen – und dabei sind immer wieder die gleichen grundlegenden Fragen zu beantworten: Wie steuere ich die Materialflüsse, wie organisiere ich den Kapazitätseinsatz? Wie sehen die optimalen Prozesse aus?“

Dabei sind die Anforderungen in den einzelnen Branchen natürlich grundver-

Kennzahlen eines Beraterlebens

In 25 Jahren als Berater hat Ernst Hönicke ...

92 Kundenfirmen in vier Ländern beraten

123 Projekte absolviert

3.494 Mal im Hotel übernachtet

4.501 Beratertage abgearbeitet

100.000 Meilen im Flugzeug verbracht

1.184.000 Kilometer im Dienstwagen zurückgelegt





Foto © iStockphoto.com

schieden – so erinnert sich Hönicke an einen Kunden, bei dem im Stundentakt geliefert werden musste, während bei der Schiffsweft eine zentrale Herausforderung darin lag, die Schiffe innerhalb eines Zeitfensters von wenigen Stunden (in denen das Kraftwerk die Schleusen öffnete und den Wasserpegel erhöhte) die Donau hinunter zu transportieren. Was einmal mehr veranschaulicht, dass wirksame Lösungen für jeden Kunden maßgeschneidert sein müssen.

Kommunikation auf Augenhöhe

Auf Akzeptanzprobleme bei Kundenmitarbeitern, wie sie Berater in manchen Situationen erleben, ist er selten gestoßen. Dazu trug sicher auch bei, dass er jahrelange Erfahrung in der Produktion vorweisen konnte, mit den Themen vertraut war und dieselbe Sprache sprach wie seine Gegenüber. Oder wie Hönicke es scherzhaft ausdrückt: „Man muss nach Öl riechen!“

Wenn er beim gemeinsamen Rundgang durch die Fabrikhallen auf Anhieb ein paar Punkte erkannte, an denen der Schuh drückte, dann habe das den Kunden gezeigt, dass er sie und ihre Probleme verstand. So etwas schaffe Vertrauen – die wichtigste Grundlage guter Zusammenarbeit.

In besonderer Erinnerung geblieben sind Ernst Hönicke seine Projekte im Theater-

bereich. Auch dort gab es Herstellungs- und Logistikprozesse, die es zu optimieren galt: so etwa in den Kostüm- und Dekorwerkstätten, im Bühnenaufbau oder bei den so genannten Ankleidern, die den Darstellern in den Künstlergarderoben beim Kostümwechsel behilflich sind.

Die Arbeit im Theater fand Hönicke in mehrfacher Hinsicht lehrreich – ganz besonders aber in Bezug auf den Umgang miteinander und die adäquate Kommunikation. Die Kreativen, die eben nicht primär in Effizienz kategorien dachten und einen eher emotionaleren Umgangston pflegten, musste man anders, auch intuitiver ansprechen, als er das aus seinen Projekten in der Wirtschaft gewohnt war – eine Lernerfahrung, die ihm bei späteren Einsätzen für Industriekunden durchaus zugute kam.

Das heiße aber nicht, betont Hönicke, dass es unter den Theaterschaffenden keine hohen Anforderungen und kein hartes, konzentriertes Arbeiten gegeben hätte. Im Gegenteil: Je größer die Namen, desto disziplinierter seien die Künstler bei der Arbeit gewesen und desto korrekter ihr Auftreten. Das fand er sehr beeindruckend, und es bestätigte ihm einmal mehr, dass Erfolg auch Disziplin voraussetzt.

Gern denkt Hönicke daran zurück, wie durch die hohen Räume des Stil-Altbaus ganze Tage lang die Stimmen von Stars wie Plácido Domingo oder José Carreras

schallten. „Sie probten am Vormittag, machten Mittagspause, und anschließend ging es genauso konzentriert weiter.“

Zeit für die private Projektliste

Ein buntes und vielfältiges Beraterleben liegt hinter ihm – 25 Jahre, in denen er sich immer wieder auf neue Situationen und Herausforderungen einstellen musste. Besteht da nicht die Gefahr, dass er sich im Ruhestand langweilen wird? Das, sagt Ernst Hönicke, werde seine Frau zu verhindern wissen. Die Projektliste längst fälliger Renovierungsarbeiten sei lang – alles Dinge, die er schon lange angehen wollte und für die zwischen Freitagabend und Montagmorgen (oder Sonntagnachmittag) nie genügend Zeit blieb.

Auch wird er endlich mehr Zeit für seine Hobbies haben: das Bergwandern, seine Rosen und sein ganz besonderes Steckenpferd, das Weihnachtskrippenbauen. Hat er denn auch vor, jetzt größere Reisen zu unternehmen? Die Antwort darauf lässt nicht lange auf sich warten: Vom Reisen, sagt Ernst Hönicke, hat er erst mal genug.

Und was wäre, wenn Beraterkollegen in Zukunft mal mit einem Anliegen an ihn herantreten wollten? Wenn es Fragen gebe, so Hönicke, stehe er jederzeit gerne zur Verfügung. Denn „die Beschäftigung mit Problemlösungen hält einfach geistig frisch“.

MOBILE APPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Wichtige Daten jederzeit zur Hand



Kurz erklärt:

„Apps“ (Kurzwort für ‚applications‘) sind Computer-Anwendungen, die speziell für die Nutzung auf mobilen Endgeräten konzipiert oder – basierend auf PC-Anwendungen – aufbereitet wurden.

Ein **Tablet** (wörtlich: ‚Schreibtafel‘) ist ein tragbarer Computer mit berührungsempfindlichem Bildschirm, bei dem Eingaben mit dem Finger oder einem Eingabestift gemacht werden. Bekanntester Vertreter und Marktführer ist das iPad von Apple.

Ein **Dashboard** (wörtlich: ‚Armaturenbrett‘) ist eine Zusammenstellung von Daten. Diese sind idealerweise grafisch so optimiert und aufbereitet, dass der Betrachter sie möglichst leicht und schnell erfassen kann.

Die Zukunft ist mobil. Für mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets gibt es immer mehr Apps auch aus dem Business-Bereich; auch betriebliche Anwendungen werden speziell auf das mobile Format zugeschnitten.

Auch ROI, in Zusammenarbeit mit den beiden Partnern Q²factory und Proaxia, bietet seinen Kunden Business- und Management-Anwendungen für das iPad an – allen voran das Management-Cockpit, eine Dashboard-Lösung, mit der Führungskräfte jederzeit auf den aktuellen Performance-Status ihres Unternehmens zugreifen können. „Dieselben Kennzahlen, die Führungskräfte sonst am PC dem ERP-System entnehmen würden, bekommen sie jetzt – natürlich SSL-verschlüsselt – auf ihr iPad gespielt“, erklärt Jürgen Groß, verantwortlicher Partner bei Q²factory, „das geht von Finanzkennzahlen wie Umsatzentwicklung, Cashflow und Deckungsbeitrag bis hin zu Angaben wie Lagerbeständen oder Servicegrad. Diese Daten können auf unterschiedlichen Ebenen aggregiert und verknüpft werden.“

Eigene Kennzahlen, Wettbewerbs- und Kundendaten

Ziel sei es, so Groß, den Entscheidungsträgern in Unternehmen unabhängig von

Ort und Zeit alle relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen – und damit letztendlich die Entscheidungsprozesse zu erleichtern und zu beschleunigen. Neben Daten aus dem eigenen Unternehmen können über das Cockpit auch Kundendaten (wie Zahlungshistorie, Bestellmengen etc.) und aktuelle Informationen über Wettbewerber (wie Finanzkennzahlen und Marktanteile) abgerufen werden.

Natürlich sind mobile Endgeräte nicht auf Monitoring-Funktionen beschränkt; vielmehr lassen sich Daten damit auch hervorragend online oder offline erfassen. Entsprechend vielfältig ist das Angebot an Apps, welche ROI, Q²factory und Proaxia zur Verfügung stellen: „Neben Dashboards gehören dazu auch mobile Anwendungen für die Zeit- und Leistungserfassung sowie zur mobilen Unterstützung von Servicetechnikern und Vertriebsaußendienst.“



Fotos © Q²factory & Proaxia

Unser Ziel ist es, die Lösung jeweils in sechs Wochen implementiert zu haben.“, unterstreicht Dr. Peter Lindtner, Geschäftsführer von Proaxia.

Komplettlösungen dank gebündeltem Know-how

Gemeinsam können die drei Partner echte End-to-End-Lösungen bieten – von der Konzeption des Kennzahlen-Cockpits bis hin zur kompletten technischen Umsetzung. ROI und Q²factory übernehmen dabei die Managementberatung, das Change Management sowie die Generierung der erforderlichen Daten in und aus den ERP-Systemen. Proaxia ist zuständig für die Konzeption der mobilen Architektur sowie Implementierung und Betrieb der mobilen Lösung.

*Kontakt: Jürgen Groß, Partner bei Q²factory
juergen.gross@q2factory.de*



Foto © iStockphoto.com

INNOVATION: AUF DAS RICHTIGE UMFELD KOMMT ES AN

Wie deutsche Unternehmen ihre Position behaupten können

Prof. Dr. Werner Bick ist Generalbevollmächtigter der ROI Management Consulting AG und Dozent an der Hochschule Regensburg. In der Rubrik ‚Nachgefragt‘ beantwortet er dem DIALOG Fragen zu zentralen und aktuellen Themen aus Forschung und Entwicklung (F&E), Konstruktion und Organisation. Nach dem Produktentstehungsprozess (PEP) und der Komplexitätsreduktion im Wertschöpfungsprozess geht es in dieser Ausgabe um das Thema Innovation.

Herr Prof. Bick, Schwellenländer wie China, Indien oder auch Brasilien sind seit Jahren auf dem Vormarsch. Wo würden Sie Deutschland heute in puncto Innovation einstufen?

Deutschland hat im internationalen Vergleich nach wie vor eine hervorragende Position in puncto Innovationskraft. Die Schwellenländer ziehen zwar nach, allerdings muss man da genau unterscheiden: Deutsche Innovationen sind meist echte Neuentwicklungen, während sich beispielsweise Patente aus dem asiatischen Raum häufig auf Modifikationen und Optimierungen beziehen. Das gilt übrigens auch für Japan, das mehr Patent-Neuanmeldungen aufweist als wir. Inwieweit diesen Ländern der Übergang vom intelligenten Kopieren zu wirklichen Neuerungen gelingt, bleibt vorerst abzuwarten.

Wie können wir unsere führende Stellung halten?

Deutschland sollte sich auf seine besonderen Stärken besinnen und diese konsequent ausbauen. Ein Haupt-Differenzierungsfaktor ist nach wie vor die deutsche Ingenieurskunst; wir müssen also unsere Anstrengungen darauf richten, das hohe Ausbildungsniveau zu halten. Weitere zentrale Erfolgskriterien für die Unternehmen sind eine durchdachte F&E-Organisation, flexible Prozesse und die gezielte Steuerung des Ressourceneinsatzes.

Organisation und Steuerung einerseits – Flexibilität andererseits. Wie passt das zusammen?

Kreativität braucht die entsprechenden Freiräume, um sich zu entfalten. Gleichzeitig haben sich aber auch klar fest-



Fotos © iStockphoto.com

gelegte Prozesse als hilfreich erwiesen – vom Ideen-Scouting bis hin zum systematischen Selektieren und Bewerten von Innovationen („Trichter-Management“). Die Unternehmen sind also gefordert, die richtige Mischung zu finden zwischen Ordnung und Struktur einerseits und einem innovationsfreundlichen Umfeld andererseits. Wie die optimale Lösung dafür aussieht, kann man allerdings pauschal nicht sagen – sie wird je nach Branche und sogar nach Einzelunternehmen sehr unterschiedlich aussehen.

Sie sprechen von klar festgelegten Innovationsprozessen. Wo hakt es da nach Ihrer Erfahrung besonders häufig?

Spontan fallen mir dazu unvollständige oder unklare Spezifikationen ein: Wenn sich erst nach wochen- oder gar monatelanger Forschungs- und Entwicklungsarbeit herausstellt, dass grundlegende Dinge falsch verstanden wurden, dann ist das natürlich fatal. Ebenso, wenn die einmal festgelegten Prozesse nicht eingehalten werden – das kostet Zeit und schadet der Zielgenauigkeit. Dann wären da noch ungeeignete Tools und Methoden zu nennen, wie vor allem übermäßig rigide und unflexible IT-Systeme; so etwas kann die Freude am kreativen Arbeiten schon schmälern. Und schließlich finden

wir erstaunlich oft auch Organisationsstrukturen vor, welche die Mitarbeiter eher behindern als unterstützen.

Seit einigen Jahren verlagern immer mehr Firmen ihre Standorte ins Ausland (Stichwort Offshoring). Wird die Innovationskraft dadurch nicht beeinträchtigt?

Nicht notwendigerweise – wir sehen ja an Firmen wie Adidas, dass es funktionieren kann. Außerdem: Auch wenn Kostengründe für eine Verlagerung von Produktionsstandorten sprechen, kann man doch das technologische ‚Hirn‘ des Unternehmens, das kritische Forschungs- und Entwicklungs-Know-how, am Standort Deutschland belassen. Damit trägt man zur Erhaltung der Technologieführerschaft bei und verringert auch das Risiko, dass die eigenen Innovationen von Wettbewerbern kopiert werden.

Gibt es Branchen, die Sie als besonders innovativ bezeichnen würden?

Da wäre zum Beispiel die Automobilindustrie zu nennen: Hier spielt Deutschland nach wie vor ganz vorne mit, gemessen an den Innovationszyklen und der Anzahl Innovationen. Und natürlich drückt sich das auch in den Verkaufszahlen aus; man schaue sich nur einmal den Absatz der

letzten 12 Monate an. Aber es müssen nicht immer die großen Namen der Wirtschaft sein – daneben gibt es auch zahlreiche mittelständische Unternehmen, die in ihrem Spezialbereich Großes leisten. Ich denke da an Firmen wie die SiC Processing GmbH, die sich mit der Aufbereitung von Rückständen aus der Fertigung von Photovoltaik-Wafern beschäftigt, oder die Krones AG, einen Hersteller von Getränke-Abfüllanlagen mit innovativem Servicekonzept. Solche ‚Hidden Champions‘ der Innovation haben wir in den unterschiedlichsten Branchen, auch und gerade in Nischenmärkten.

Prof. Dr. Bick, vielen Dank für das Gespräch.

*Prof. Dr. Werner Bick
Generalbevollmächtigter der ROI*

dialog@roi.de





FRISCHER WIND FÜR DEN AUFTRITT VON ROI

In den letzten Jahren haben wir viel Lob für unsere Fachkompetenz, den Praxisbezug und die hohe Professionalität unserer Arbeit und unseres Marktauftritts bekommen. Allerdings auch ab und zu die Rückmeldung, dass wir nach außen hin eher bodenständig als modern wirken. Da unser eigenes Empfinden jedoch anders war, gab es Handlungsbedarf! So wie wir bei inhaltlichen Fragestellungen eine Expertenposition einnehmen, haben wir jetzt unser Corporate Design neu definiert, unsere Positionierung geschärft

und diesen Gedanken mit unserem neuen Erscheinungsbild Rechnung getragen.

Das Ergebnisse erleben Sie nicht nur im neuen ‚Anstrich‘ vom ROI Dialog vor Ihnen, sondern auch auf unserer vollständig überarbeiteten Webseite. Unser Auftritt ist innovativer, heller und offener geworden und die angebotenen Inhalte werden, ganz zeitgemäß, immer interaktiver und bewegter.

Viel Spaß beim Entdecken auf www.roi.de!



ROI Management Consulting AG
Nymphenburger Str. 86
D-80636 München
Tel. +49 (0) 89 12 15 90 0
Fax +49 (0) 89 12 15 90 10

ROI Management Consulting GmbH
Hertha-Firnberg-Str. 3
A-1100 Wien
Tel. +43 (0) 1 917 75
Fax +43 (0) 1 917 89 89

ROI Management Consulting AG
Aargauerstrasse 1
CH-8048 Zürich
Tel. +41 (0) 43 366 90 01
Fax +41 (0) 43 366 90 03

ROI Management Consulting a.s.
Regus - Empiria
Na Strži 65/1702
140 00 Praha 4 Czech Republic
Tel. +420 222 191 607
Fax +420 222 191 503

Impressum:
ROI Management Consulting AG
Nymphenburger Straße 86, D-80636 München
Tel. +49 (0) 89 12 15 90 0, Fax: +49 (0) 89 12 15 90 10
www.roi.de
e-mail: dialog@roi.de
V.i.S.d.P.: Hans-Georg Scheibe

Redaktion: Jutta Scherer, JS textworks,
www.js-textworks.de
Martin Buttenmüller, Redaktion Buttenmüller,
www.buttenmueller.de
Layout: miramarketing GmbH
www.miramarketing.de
Druck: Stulz Druck und Medien GmbH

Grafik-/Bildrechte: Soweit nicht anders vermerkt, liegen die Grafik-/Bildrechte bei der ROI Management Consulting AG.

Titelmotiv: iStockphoto.com/fotolia.com

Web-Tipp: Lean-Glossar

Schnelle und verständliche Erklärungen zu Begriffen und Methoden aus dem ‚Lean-Umfeld‘ finden Sie auf einen Klick in unserem Lean-Glossar. Kontinuierlich aktualisiert erklärt die Seite Fachtermini aus dem weiten Feld des Lean Managements, der Fertigung und der Montage. Rund um die Uhr verfügbar unter www.lean-glossar.de.

DAS JAHR IM BLICK Mit dem ROI Wandkalender 2012

Ab sofort können Sie wieder Ihr kostenloses Exemplar des ROI-Planungskalenders für das Jahr 2012 bei uns anfordern. Der praktische Kalender im Hochformat (70 x 98 cm) passt genau auf Ihre Bürotür oder platzsparend an die Wand. Dank der abwischbaren Oberfläche überstützt er Sie flexibel bei der Planung von Projekten, Messen, Urlaub etc. und immer dann, wenn der Überblick über das ganze Jahr gefragt ist!

Zur Bestellung rufen Sie uns an unter Telefon: +49-(0)89/12 1590-0 oder senden einfach eine E-Mail an: info@roi.de

