MANAGEMENTKOMPASS

03
2015

Ease Unlimited

TREND
Erfolgsfaktor Einfachheit

THINK TANK
Mitarbeiter unterstützen

PRAXIS
Was der Nutzer erwartet

FRANKFURT BUSINESS MEDIA
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

sopra steria
CONSULTING

4
EXECUTIVE SUMMARY
Chefsache: Vereinfachung an der Basis

6
TREND
Erfolgsfaktor Einfachheit

10
TREND
Komplexitätstreiber erkennen – Mitarbeiter unterstützen

12
THINK TANK
Komplexität ertragen heißt Vertrauen können

16
THINK TANK
Der lange Weg durch die Institutionen

20
PRAXIS
User Experience: Was der Nutzer erwartet

Urs M. Krämer
CEO
Sopra Steria Consulting

„Optimal eingesetzt kann IT Leben und Arbeiten immens erleichtern. Das Schlüsselwort lautet Vereinfachung, die Reduktion von Komplexität. Sie ist essenziell für die Geschäftseffizienz und die erfolgreiche Kundenbeziehung."

EASE UNLIMITED IN KÜRZE

Trendforscher der Agentur TrendOne haben für die Reduktion von Komplexität, die durch die digitale Transformation entsteht, einen eigenen Begriff geprägt: „Ease Unlimited".

Auch die Geschäfts- und Arbeitswelt kennt den Komplexitätszuwachs durch die Digitalisierung. Angesichts von Vernetzung, Informationsflut, Multikanalkommunikation und des Trends, immer und überall erreichbar sein zu müssen, fühlen sich viele Unternehmen und insbesondere die Mitarbeiter überfordert. Um trotzdem produktiv arbeiten zu können, müssen Prozesse verschlankt und Abläufe optimiert werden. Moderne Technologien, die ohne Frage auch Komplexitätstreiber sind, bieten neue Möglichkeiten der Vereinfachung.

22
PRAXIS
Versicherungsmarkt: Transformationshürde Komplexität

24
WERKZEUGE
Checkliste

26
PRAXIS
Ein Girokonto für erneuerbare Energie

28
BLICKWECHSEL
Komplexität managen mit gesundem Menschenverstand

32
PERSPEKTIVEN
Buch & Web

34
GLOSSAR

VORWORT

Bernhard Simon
CEO
Dachser SE

„Es geht heute viel mehr als früher darum, gemeinsam die gesamte Supply Chain zu durchleuchten, Ineffizienzen zu identifizieren, Prozesse zu verschlanken oder überhaupt erst messbar zu machen. Kurz zusammengefasst: die Komplexität des ganzen Systems zu reduzieren."

Alain Caparros
Vorstandsvorsitzender
REWE Group

„Die Fähigkeit, Komplexität zu bewältigen, indem man sie, wo immer möglich, weitestgehend reduziert – das ist aus meiner Sicht die entscheidende Qualifikation der Zukunft."

Auf der Managementagenda steht Modernisierung derzeit weit oben, sei es in der Industrie, sei es im Finanzsektor oder in der öffentlichen Verwaltung. Denn der Übergang ins digitale Zeitalter erfordert in vielen Organisationen erst einmal die Verschlankung ihrer Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen. Der bekundete Veränderungswille beruht auf der Erkenntnis, dass die auf nahezu allen Ebenen stetig steigende Komplexität den Handlungsspielraum und die Reaktionsschnelligkeit der Unternehmen ebenso beschränkt wie die Zufriedenheit, Kreativität und Effizienz der Mitarbeiter.

Doch was genau ist zu tun, wenn die Systeme, Verfahren und Einzelabläufe zur Überforderung für die Belegschaft werden, ihre Frustration steigt und die allgemeine Produktivität sinkt? Welche Maßnahmen können Manager ergreifen, um den technischen Fortschritt und die damit verbundenen hochkomplexen Lösungen zur Verbesserung und Erweiterung ihrer Geschäftsmodelle einsetzen zu können, ohne gleichzeitig Hemmnisse für nachhaltigen Erfolg zu schaffen?

Wie es funktionieren kann, behandelt dieser Managementkompass. Er legt dar, in welchen Bereichen vereinfachende Maßnahmen besonders wichtig sind und wo Potenzial für wirksame Veränderungen liegt.

Die Kunst besteht zweifellos darin, die Komplexität quasi in den Maschinenraum zu verbannen, während die Mitarbeiter mit unkomplizierten Benutzeroberflächen und komfortablen Werkzeugen ihren – transparenten – Beitrag zum gesamtgeschäftlichen Gelingen leisten.

Sopra Steria Consulting

FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

CHEFSACHE: VEREINFACHUNG AN DER BASIS

Im Wettbewerb von morgen sind schnelle, schlanke Strukturen das A und O. Realität heute sind jedoch schwerfällige Organisationsformen, kosten- und zeitaufwendige IT-Landschaften und nicht zuletzt komplexe Anwendungen, die effizientes Arbeiten behindern und Hürden für die Kundenbeziehungen und geschäftlichen Erfolg darstellen. Unternehmensweite Konsolidierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen sowie radikale Um- und Neustrukturierungen sind unabdingbar. Der Abschied von traditionellen Strategien und Verfahren erfordert ein Höchstmaß an Engagement der Geschäftsleitung, Umsicht auf allen Ebenen und ausreichend Zeit.

1 » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Entwickeln Sie einen ganzheitlichen Ansatz. Das Augenmerk weiterhin vor allem auf Kostendämpfung zu richten, ist an der Schwelle zur Wirtschaft und Industrie 4.0 zu kurz gedacht.

Um in Echtzeit informierte Entscheidungen zu treffen und schnell auf veränderte Anforderungen von Lieferanten, Partnern und Kunden reagieren zu können, müssen Sie Ihre Geschäftsmodelle von Anfang bis Ende durchdenken und vereinfachen. Statt in traditionellen Begriffen wie Lieferketten zu denken, betrachten fortschrittliche Unternehmen ihre Organisation als Teil dynamischer Wertschöpfungsnetze und haben ihre Parameter entsprechend angepasst. Sie sollten ihre künftigen Geschäftsziele ganz klar abstecken, Soll/Ist-Vergleiche fahren und sich bei der Gestaltung passender Prozesse und Ausstattungen ebenso von kompetenter Seite unterstützen lassen wie beim Change Management.

2 » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Schaffen Sie Transparenz. Allein die Konsolidierung der Infrastruktur- und Anwendungslandschaft kann Ihre Agilität erheblich steigern und Ihre IT-Kosten senken. Voraussetzung ist eine kritische Bestandsaufnahme der vorhandenen IT-Landschaft, ihrer verschiedenen Aufgaben sowie der Leistungsfähigkeit und Funktionstüchtigkeit.

Die Gründe für eine unübersichtlich und unflexibel gewordene IT sind vielfältig. Meist jedoch gehen sie auf undurchdachte Investitionen zurück: Günstig angeschaffte Geräte und Netzwerkkomponenten, die für neue Anforderungen immer wieder nach- und umgerüstet worden sind, Softwareanwendungen, die weder miteinander noch reibungslos mit bestehenden Datenbanksystemen arbeiten können, aber auch isolierte Datensilos erzeugen im Betrieb Folgekosten.

Die im Lauf der Zeit von der Geschäftsleitung und/oder den Abteilungen angeforderten zusätzlichen IT-Ressourcen sind oft nur schwer zu integrieren und zu verwalten. Sie ziehen weitere Kosten nach sich und stehen nur selten in einem bezifferbaren, sinnvollen Verhältnis zum geschäftlichen Nutzen.

Für zukunftssichernde Strategien und unvermeidliche Veränderungen an der geschäftlichen Basis müssen Sie den Ist-Zustand unbedingt kennen. Erst dann sind Sie in der Lage, die Komplexität Ihrer Unternehmenssysteme und Arbeitsweisen nachhaltig zu ändern.

3 » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Machen Sie die Vereinfachung und Harmonisierung Ihrer IT zum strategischen Thema und kommunizieren Sie entsprechend. Eine der größten Herausforderungen besteht darin, die Belegschaft auf Veränderungen vorzubereiten und einzustimmen.

ERP-Systeme, Datenbanken und die zugehörige Infrastruktur (Server/OS, Speicher, Back-up) sind heute bereits relativ gut zu standardisieren und auf Cloud-Betrieb einzustellen. Kritisch wird es jedoch, wenn sich die Produkte, Organisationsstrukturen oder Geschäftsprozesse verändern und traditionelle ERP-Module mit weniger trägen, modernen Systemen und Verfahren wie beispielsweise Big-Data-Analysen und In-Memory-Computing kombiniert werden sollen. Spätestens dann ist es notwendig, die „IT Architecture Transformation" gezielt anzugehen. Benötigt wird eine modulare IT-Struktur mit standardisierten unternehmensinternen Lösungen und möglichst vielen Interaktionsstellen für Kunden und Partner.

Allein der Wechsel von komplizierten, aber dafür gut eingespielten Genehmigungs- und Freigabeprozessen auf radikal verschlankte Verfahren kann für die Unternehmenskultur einen echten Einschnitt bedeuten.

Beim Abbau der Komplexität von Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen müssen Sie die Mitarbeiter entsprechend frühzeitig einbeziehen. Vermeiden Sie wenn möglich klassische Top-down-Entscheidungen, sondern kommunizieren Sie frühzeitig, welche Zielsetzung hinter den Veränderungen steckt.

4 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Verkleinern Sie die Anwendungslandschaft. Vor allem in historisch gewachsenen, heterogenen IT-Umgebungen gibt es Anwendungen, die hohe Lizenzgebühren kosten, die aber ineffektiv arbeiten und/oder schlicht überflüssig (geworden) sind.

Unternehmen, beispielsweise im Banken- und Versicherungsbereich, können nach Expertenmeinung bis zu 40 Prozent ihrer vorhandenen Applikationen einfach abstellen. Dazu zählen etwa Anwendungen, die Fachabteilungen zu einem früheren Zeitpunkt wichtig fanden, aber heute kaum noch oder gar nicht mehr verwenden. Häufiger jedoch sind es Programme, die technisch längst überholt sind (und für die es im Haus zeitgemäße Alternativen gibt), aber weiterhin bevorzugt zum Einsatz kommen. Beim Aussortieren solcher Anwendungen und weiterer Rationalisierungsmaßnahmen brauchen IT-Verantwortliche die volle Rückendeckung der Geschäftsleitung. Auch weil beim sogenannten Application Retirement Fragen der Compliance (beispielsweise gesetzliche Konformität mit dem HGB, Steuer- und Datenschutzrecht) entstehen können. In jedem Fall müssen Sie für die Abschaffung von Anwendungen ausreichend Zeit und Budget einplanen.

5 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Klären Sie den tatsächlichen Personalbedarf und die Qualifikationen, die Ihr Unternehmen für morgen braucht. Oft sind die IT und zugehörige Services dezentral und sehr kleinteilig organisiert.

Der Grund: IT-Lösungen wirken in nahezu jedem Unternehmensbereich zwischen Akquise und Zahlungssystem. Hierbei arbeiten und entscheiden die verschiedenen Abteilungen seit einigen Jahren oft sehr eigenständig, greifen für die technisch-prozessuale Unterstützung aber auf Mitarbeiter der IT-Abteilung zurück. Die Folge: Mangelnde Übersicht und Kontrolle (auch im Hinblick auf Rechtssicherheit), mehr Komplexität und vor allem überzogene Kosten im IT-Management.

Erhebliche Vorteile ergeben sich auch aus der Bündelung von Kompetenzen und der Neuaufstellung von Arbeitsgruppen. Allerdings müssen Sie hierzu die Qualifikationen Ihrer Mitarbeiter wirklich kritisch durchleuchten – nicht nur beim explizit technischen Personal, sondern vor allem in den Unternehmensbereichen, die sich verstärkt mit Datenanalysen befassen. Für Marketing und Vertrieb, aber auch für den Einkauf, die Logistik und die Produktion werden IT- und Datenanalysekompetenz künftig von erfolgskritischer Bedeutung sein.

BUCH & WEB

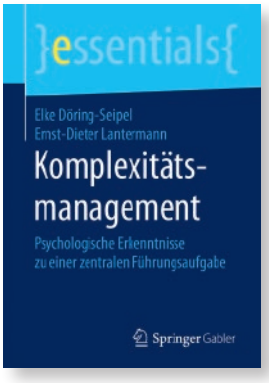
FACHLITERATUR

Klaus Henning:
Die Kunst der kleinen Lösung. Wie Menschen und Unternehmen die Komplexität meistern. Murmann 2014

In seinem Buch beschreibt Klaus Henning in 16 heiteren bis nachdenklichen Geschichten, wie kleine Lösungen große Wirkungen haben können. Nicht selten sind es Kleinigkeiten, die komplexe Situationen auslösen: eine Schraube, die neu justiert wird, ein Gespräch, das geführt werden soll oder ein wärmender Handschuh, der sich in den Bergen auch in den Sommermonaten als lebenswichtig erweist. Die Kunst ist, einfache Lösungen zu erkennen und sich des Wechselspiels zwischen Detail und Ganzem bewusst zu werden.

Elke Döring-Seipel, Ernst-Dieter Lantermann:
Komplexitätsmanagement. Psychologische Erkenntnisse zu einer zentralen Führungsaufgabe. Springer 2015

Die zentrale Botschaft ihres Essentials formulieren Elke Döring-Seipel und Ernst-Dieter Lantermann mit dem Satz: Komplexität ist keine einfache Sache, aber auch kein Grund zur Kapitulation. Sie verweisen auf die Herausforderungen komplexer Rahmenbedingungen in Unternehmen, die bei Führungskräften und Mitarbeitern häufig mit dem Gefühl der Unsicherheit verbunden sind. Ob Komplexitätsmanagement gelingt, hängt demnach auch von spezifischen Führungskompetenzen ab und nicht zwingend von Strategien zur Komplexitätsreduzierung.



LINKS

» **www.globales-komplexitaetsmanagement.complexity-academy.com**
Das Werkzeugmaschinenlabor (WZL) der RWTH Aachen untersucht in einem Konsortial-Benchmarking das globale Komplexitätsmanagement von Unternehmen. Das Benchmarking startet im Januar 2016.

» **www.verwaltung-innovativ.de**
„Verwaltung Innovativ" ist eine Informationsplattform des Bundesinnenministeriums zum Bundesprogramm „Digitale Verwaltung 2020" und dem Thema Verwaltungsmodernisierung.

» **www.enterprisedesignframework.com**
Plattform mit Informationen, Weiterbildungsangeboten und Expertenforum rund um die Herausforderungen von Enterprise Design und digitaler Transformation in Unternehmen.

» **www.bmbf.de/de/digitale-wirtschaft-und-gesellschaft-148.html**
Auf seiner Website bereitet das Bundesministerium für Bildung und Forschung aktuelle Themenschwerpunkte zur „Digitalen Wirtschaft und Gesellschaft" auf – darunter zu den Themen „Digitale Agenda" oder „Zukunftsprojekt Industrie 4.0".

Benedikt Weibel:
Simplicity – die Kunst, die Komplexität zu reduzieren. Neue Züricher Zeitung 2014

„Simplex veri sigillum" – „Die Einfachheit ist das Siegel des Wahren." So formulierte es bereits Senca. Der Satz steht auch über dem Buch von Benedict Weibel. Hierin setzt er sich in kleinen Geschichten – etwa über die Lawinenvorhersage, die Rätsel der Mathematik, die Lakonie der Sprache oder den Sinn und Unsinn von Big Data – mit dem Phänomen Einfachheit auseinander. Jede Geschichte schließt er mit einer Zusammenfassung und einer To-Do-Liste ab, womit er auf den Weg der Einfachheit verweist.

Björn Bloching, Lars Luck, Thomas Ramge:
Smart Data. Datenstrategien, die Kunden wirklich wollen und Unternehmen wirklich nützen. Redline 2015

Das Buch setzt sich mit den enttäuschten Erwartungen an Big Data auseinander. Fazit: Es kommt nicht auf das Datenvolumen an, sondern auf die richtigen Daten in der richtigen Varianz. Die Lösung der Autoren lautet Smart Data. Sie skizzieren einen Weg, der darauf beruht, dass aus vielen Einzelprojekten bei einer systematischen Vorgehensweise ein selbstlernendes System entsteht, bei dem die Beteiligten nicht in die komplexen Überforderungsfallen von Big Data tappen.

GLOSSAR

Application Retirement
Deutsch: Stilllegen von Applikationen. Obwohl bereits verbesserte IT-Anwendungen im Einsatz sind, werden häufig veraltete Systeme sporadisch weiterbetrieben, weil die in ihnen enthaltenen Daten nicht gelöscht werden sollen. Die Folge sind erhöhte Kosten für das Hosting und die Wartung von parallelen Systemen. Der Prozess des Application Retirement basiert darauf, alte Anwendungen stillzulegen unter der Vorgabe, dass die Daten in einer Datenbank archiviert werden, auf die jederzeit zugegriffen werden kann.

Big Data
Methoden und Technologien für die hochskalierbare Erfassung, Speicherung und Analyse polystrukturierter Daten. Große Mengen von Daten unterschiedlicher Strukturen und Herkunft, teils in Echtzeit erhoben, werden durch Big-Data-Technologien für komplexe Analysen nutzbar.

Data Orchestration as a Service (DOaas)
Cloud-Service zur zentralen Datenintegration und -synchronisation. Bietet die Möglichkeit definierte Anwendungen, Datenbanken, Systeme etc. miteinander zu koppeln und hierfür Datenmanagementaufgaben zu definieren. Die Vorgaben für die Datenbearbeitung werden über ein zentrales DOaaS-Portal konfiguriert.

DE-Mail
ermöglicht eine nachweisbare und vertrauliche elektronische Kommunikation. Die sichere Kommunikation basiert hauptsächlich auf TLS-gesicherten Kommunikationskanälen. Die Ende-zu-Ende-Verschlüsselung stellt gemäß der technischen Richtlinie eine zusätzliche Option dar.

Digitale Transformation
bezeichnet die Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und die Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten im digitalen Zeitalter. Sie umfasst die Planung, Steuerung, Optimierung und Umsetzung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens.

Digitale Verwaltung 2020
Programm der Bundesregierung zur Festlegung der Rahmenbedingungen für die Verwaltung der Zukunft. Es zielt darauf ab, das E-Government-Gesetz in Deutschland koordiniert umzusetzen und damit ein bürgerfreundliches „digitales Deutschland" zu schaffen.

Ease Unlimited
Deutsch: „unbegrenzte Bequemlichkeit" steht für die Komplexitätsreduktion und Zeiteffizienz in Geschäftsprozessen und Alltagssituationen. Der schnelle Zugriff auf Funktionen und Inhalte durch multifunktionelle Produkte und On-Demand-Services vereinfacht tägliche Routinen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Flexibilität.

E-Government-Gesetz
Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften. Soll die Voraussetzungen für zeit- und ortsunabhängige Verwaltungsdienste schaffen und dient dem Ziel, die elektronische Kommunikation mit der Verwaltung zu erleichtern und Bund, Ländern und Kommunen zu ermöglichen, einfachere, nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste anzubieten.

Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme)
Ressourcenplanung für Unternehmen mit Hilfe von IT-Anwendungen. ERP-Systeme bilden möglichst alle Geschäftsprozesse ab und unterstützen die Kommunikation im Unternehmen.

Komplexität
(lat. complexum, „umschlingen", „umfassen" oder „zusammenfassen") bezeichnet die Gesamtheit aller voneinander abhängigen Merkmale und Elemente, die in einem vielfältigen, aber ganzheitlichen Beziehungsgefüge stehen. Darunter werden die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Elemente und die Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe verstanden. Komplexe Prozesse weisen eine Eigendynamik auf und sind meist irreversibel, so dass Handlungen nicht rückgängig gemacht werden können.

Pfadabhängigkeit
beschreibt in der Organisationstheorie allgemeine Verfestigungstendenzen in Unternehmen und Organisationen. So können bewährte Routinen oder positives Feedback für Unternehmen, die in der Pfadabhängigkeit agieren und damit auf bestimmte Optionen festgelegt sind, zu einer verminderten Reaktion auf Marktveränderungen führen, was ihre Handlungsspielräume einschränkt.

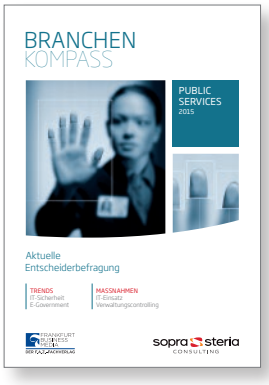
Usability
bezeichnet nach DIN EN ISO 9241-11 das Ausmaß, in dem ein Produkt, ein System oder ein Dienst durch bestimmte Benutzer in einem bestimmten Anwendungskontext genutzt werden kann, um bestimmte Ziele effektiv, effizient und zufriedenstellend zu erreichen. Sie ist damit eng verwandt mit dem umgangssprachlich geläufigeren Begriff der Benutzerfreundlichkeit (engl. „user friendliness") sowie dem breiter gefassten Konzept der User Experience (UX).

User Experience (UX)
beschreibt laut DIN EN ISO 9241-210 die Wahrnehmungen und Reaktionen einer Person, die sich bei der Benutzung oder der erwarteten Verwendung eines Produkts ergeben. Dazu gehören die Emotionen des Nutzers, die psychologischen und physiologischen Reaktionen, die Erwartungen und das Verhalten.

AKTUELLE STUDIEN

Managementkompass
Digital Security

Derzeit vertieft sich in Industrie, Wirtschaft und Gesellschaft ein Zielkonflikt: digitale Sicherheit versus Effizienzsteigerung und Funktionalität. Dieser Managementkompass zeigt, mit welchen Maßnahmen zur intelligenten Prävention und Schadenbegrenzung Entscheider die digitale Sicherheit auf technischer Ebene ebenso erhöhen können wie im operativen Tagesgeschäft.



Branchenkompass
Public Services

Befragung von 100 Entscheidern aus 100 deutschen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen zu den aktuellen Herausforderungen und den bis 2017 geplanten Maßnahmen. Schwerpunkte sind: Steigerung der Kosteneffizienz, E-Government mit einem Fokus auf Bürgerkonten, Kooperationen, Bürgerbeteiligung und Business Intelligence.

Studie
Digitale Exzellenz

In einer gemeinsamen Studie haben die Universität Hamburg, HITeC e. V. und Sopra Steria Consulting eine Bestandsaufnahme zur Digitalisierung deutscher Unternehmen und Behörden vorgenommen. Die Untersuchung zeigt, dass die Vorbereitung auf den Transformationsprozess und der Umsetzungsgrad auf dem Weg zur Digitalen Exzellenz erheblich variieren.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Dezember 2015

Sopra Steria GmbH
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg
(zugleich auch Verlag;
Geschäftsführung: Torsten Bardohn, Dr. André Hülsbömer
Vorsitzender der Geschäftsleitung: Bastian Frien)

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: © wildpixel/iStock/Getty Images

ISBN: 978-3-945999-19-6

Verantwortliche Redakteurin: Jacqueline Preußer
Redaktionelle Mitarbeit: Andrea van Baal, Christiane Zimmer
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO_2-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

Wir drucken klimaneutral
mit natureOffice

Ansprechpartner

Sopra Steria GmbH
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 2 27 03-52 19
Telefax: (040) 2 27 03-12 19
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
Jacqueline Preußer
Postfach 20 01 63
60605 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-19 61
Telefax: (069) 75 91-19 66
E-Mail: jacqueline.preusser@frankfurt-bm.com

ISBN: 978-3-945999-19-6