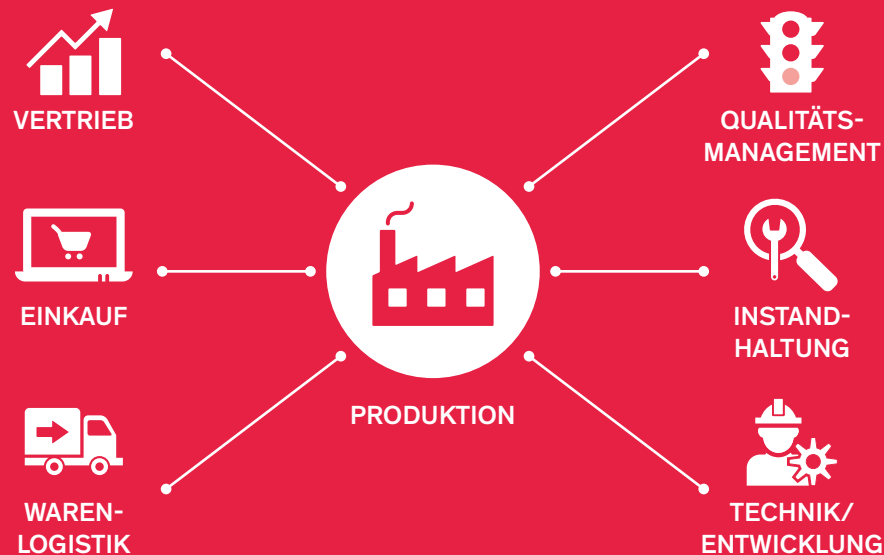


Die Produktion ist ausgerichtet – doch wie sieht es mit den Schnittstellen aus?

von Florian Langer



Six Sigma, 5S, Lean Production und OEE – Fachbegriffe, die bestimmt in Ihrer Produktionspraxis bereits Einzug gehalten haben. Doch auch wenn Ihre Produktion in sich top aufgestellt und organisiert ist, können Sie die PS nicht auf die Straße bringen, wenn die Zusammenarbeit mit den Schnittstellen nicht effizient funktioniert.

LESEN SIE WEITER UND SIE ERFAHREN:

- Welche Fallstricke zwischen der Produktion und anderen Unternehmensbereichen auftreten können
- Welche Lösungsansätze sich optimal zur Behebung von Schnittstellenproblemen eignen

Viel Spaß beim Lesen!

Clemens Satke & Florian Schatz

» Florian Langer



Florian Langer ist Senior Partner bei SHS und zuständig für den Bereich Weiterbildung und Training sowie für das Kompetenzzentrum »Produktion«. Der studierte Wirtschaftsingenieur für Maschinenbau (TU Wien) baut auf über 13 Jahre Beratungserfahrung und gilt als Spezialist im Handel und der Industrie. Mit seinem tiefen technischen Know-how finden unsere Kunden bei ihm erfolgreich Antworten auf die schwierigsten Organisations- und Restrukturierungsfragen.

Quicklinks – die wichtigste Information auf einen Klick

[1. Klassische Schnittstelle Vertrieb – die »Einmischer«](#)

[2. Unbeliebte Abhängigkeit vom Einkauf](#)

[3. Warenlogistik – ein Stolperstein?](#)

[4. Nebenschauplätze – last, but not least](#)

[Das Fazit](#)

1. Klassische Schnittstelle Vertrieb – die »Einmischer«

»Kunden existieren, um ihre Wünsche zu erfüllen« – so oder so ähnlich lautet die Devise von vielen Vertriebseinheiten. Diese Einstellung und der ständige Kontakt zum Kunden bringen den Vertrieb jedoch immer wieder unter Zeitdruck, welchen er eins zu eins in die Produktion weitergibt. Dem Kunden werden Zusicherungen gemacht, die mit der Produktion nicht abgestimmt oder verifiziert sind und die somit die festgelegte Produktionsplanung über Bord werfen. Diese »Schnellschüsse« haben erheblichen Einfluss auf die gesamte Wertschöpfungskette und führen zu unproduktiven manuellen Eingriffen mit sehr hohem Abstimmungsaufwand.

Details wie Planungs- und Logistikanforderungen, Stücklistenstellung, Produktkalkulationen, Produktbezeichnungen oder QS-Prozesse bleiben in der Hektik der Situation meist ebenso unberücksichtigt. Und zu all dem kommt der spontane, aber unabdingbare Auftrag an die Produktion, Muster zu produzieren, da andernfalls das Geschäft mit dem Kunden nicht zustande kommt.



»Eine Identifikation und Quantifizierung der entstehenden Produktivitätsverluste ist notwendig für die Sensibilisierung. Vielen Führungskräften und Mitarbeitern sind die Auswirkungen gar nicht ausreichend bekannt.«

Florian Langer, Senior Partner SHS

Ganz im Zeichen unserer Zeit steht auch eine häufig auftretende **Überforderung des Vertriebes mit spezifischen oder sehr technischen Kundenanfragen**.

Der Vertrieb wählt an der Stelle oft den für ihn pragmatischsten Lösungsansatz: Der Kunde wird direkt an die Produktion weitergeleitet. Allerdings sind die Mitarbeiter der Produktion auf solche Situationen meist nicht vorbereitet und dabei können unterschiedliche Probleme entstehen:

- Weckung falscher Kundenerwartungen, da die Produktion zu optimistisch oder pessimistisch auf Anfragen zu neuen Lösungsansätzen reagiert
- Zugeständnisse zu Lieferterminen, die an dieser Stelle nicht getroffen werden dürfen
- Erweiterung der Ansprechpartner für den Kunden, die der Kunde zu seinen Gunsten nutzen und gegeneinander ausspielen kann
- Verlust des positiven »One Face to the Customer«-Effektes

→ SCHNELL GEMERKT:

| Vom Vertrieb verursachte Probleme | | Auswirkungen in der Produktion |
|-----------------------------------|--|--|
| 1 | Vertriebszusagen hinsichtlich Menge, Termin und Leistungsumfang ohne Abstimmung mit Produktion | <ul style="list-style-type: none"> • Planungsaufwand durch Änderungen in der Produktionsplanung • Mehrkosten durch zusätzliche Rüstvorgänge • Sinkende Liefertermintreue durch verlängerte Durchlaufzeiten • Verspätungen/Nichterfüllung durch fehlende Materialverfügbarkeit (Material wurde für andere Aufträge genutzt) |
| 2 | Einststeuerung kurzfristiger Musterproduktionen | <ul style="list-style-type: none"> • Kein gelebter »One Face to the Customer«-Ansatz • Erhöhte Einkaufspreise durch kurzfristige Bestellungen • Erhöhte Frachtkosten durch Expresszustellungen • Verkaufspreise decken die Kosten aufgrund des veränderten Leistungskatalogs nicht mehr ab |
| 3 | Weiterleitung des Kunden in die Produktion zur Abstimmung | <ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Qualität wegen fehlender Vorlaufzeit oder wegen Kleinmengen • Unstimmigkeiten in der Beschaffung von Rohstoffen, Halbfabrikaten und Betriebsmitteln aufgrund eines geänderten Verbrauchs |

WIR BRAUCHEN KLARE SPIELREGELN ... SLAs ...

... was so viel heißt wie »Service Level Agreements« zwischen den Abteilungen.

Jeder muss wissen, was er wann für wen zu leisten hat. Für jede Leistung muss der Umfang definiert werden, in welchem die Leistung erbracht wird. Es ist notwendig, Arbeitsschritte, Messmethoden, Qualität, Zeitfenster für Eingriffe, Deadlines für Produktionsaufträge, Reaktionszeiten und Umgang mit Flexibilität zu definieren und in jeder Artikeldokumentation festzuhalten.

Hier sehen Sie die wesentlichsten Bestandteile eines Service Level Agreements zwischen Produktion und Vertrieb:

✓ CHECKLISTE: SERVICE LEVEL AGREEMENT PRODUKTION/VERTRIEB

- Definition von klaren **Terminschienen/Durchlaufzeiten** von Auftragserteilung und Produktfertigstellung in allen betroffenen Abteilungen
- Definition von »**Frozen Zones**« – Zeitraum, in dem keine Auftragsänderungen mehr (kostenfrei) angenommen werden dürfen (inkl. Ausnahmeregelungen)
- Festlegen der **Reaktionszeiten**
- Definition von **Verantwortlichkeiten**, wer das Produktionsprogramm freigibt und wer welche Informationen/Auskünfte an den Kunden geben darf
- Es ist abzuklären, über welches technische **Know-how** der Vertrieb verfügen muss (Vertrieb muss die Machbarkeit und die Kosten bei Änderungen bewerten können, um zeitnah Abweichungen abfedern zu können)
- Definition von **Qualitäts-Toleranzwerten**
- Was muss durch die Abteilungen mit welchen **Prüfmitteln** in welchem **Umfang geprüft** werden?
- **Darstellung aller Anpassungen**, die aufgrund der Änderungen durchgeführt werden müssen (Dokumente zu Arbeitsschritten, Kalkulationen usw.)
- Umgang mit **Sonderthemen**, welche besondere **Flexibilität** erfordern



Im Tagesgeschäft und vor dem Hintergrund der laufend steigenden Anforderungen wird es auch weiterhin immer wieder vorkommen, dass der Vertrieb bei Anfragen hinsichtlich des technischen Know-hows an seine Grenzen stoßen wird. Benötigt er die Produktion zur Unterstützung, muss auch diese in geregelter Rahmen erfolgen.

Im Idealfall erhält der Vertrieb die notwendigen Informationen und kann sie dem Kunden weitergeben. Themen rund um Produktionskapazität sollten für den Vertrieb über das System transparent sein. Für spezielle Themen kann es durchaus festgelegt sein, dass der Vertrieb gemeinsam mit der Produktion dem Kunden gegenübertritt, wenn so die notwendige Kompetenz vermittelt werden soll. Hier gilt es sich aber vorher abzustimmen.

Sie sehen, es gibt für alle Situationen unterschiedliche Möglichkeiten, wie man diese bewältigt. Es gilt aber immer eine Faustregel: Schaffen Sie Spielregeln! Nur so weiß jeder, was von ihm erwartet wird, und kann seine Leistung entsprechend abliefern.



»Die Notwendigkeit von Spielregeln wird oft unterschätzt. Aber wir brauchen Spielregeln, damit wir uns aufeinander verlassen können.«

Clemens Satke, Geschäftsführer SHS

2. Unbeliebte Abhängigkeit vom Einkauf

Lieferzeiten, Mengen und Qualität der Ware – das sind die wesentlichsten Parameter, über die Produktion und operativer Einkauf im Einklang sein müssen. Stimmen die Anforderungen nicht überein, so gelangen drastische Probleme ans Tageslicht. Doch neben dem reibungslosen Informationsfluss zu den Kernthemen lohnt sich auch ein Blick hinter die Kulissen. Oft sind es die vermeintlich kleinen Dinge, die unnötig Probleme im Tagesablauf schaffen: Falsch hinterlegte Systemdaten wie z. B. Wiederbeschaffungszeiten, Differenzen zwischen tatsächlichen Lagerbeständen und jenen in der EDV sowie Fehler in der Stücklistenauflösung sollen nur Beispiele darstellen für Fallstricke, über die wir regelmäßig stolpern.

In nur wenigen Produktionsunternehmen schafft es der Einkauf, seine zentrale Aufgabe reibungslos und zur vollen Zufriedenheit zu erfüllen – nämlich die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort und in der richtigen Qualität zur Verfügung zu stellen. Vielmehr ist eine laufende Urgenz im Einkauf oder gar selbständiges Agieren der Produktion als verlängerter Arm des Einkaufs in den meisten Betrieben Usus. Da wird schon mal selbst beim Lieferanten angefragt, wann denn die Ware tatsächlich eintrifft.

Das Ergebnis:

Keiner weiß, wer mit wem was vereinbart hat – das Chaos ist perfekt.

Und durch den fehlenden Informationsaustausch wird die Produktion mit suboptimalen Verpackungsgrößen versorgt, die nicht der benötigten Losgröße in der Verarbeitung entsprechen und den Manipulationsaufwand erhöhen.

→ SCHNELL GEMERKT:

| → SCHNELL GEMERKT: | | |
|----------------------------------|--|--|
| Vom Einkauf verursachte Probleme | Auswirkungen in der Produktion | |
| 1 | <p>Zeiten, Mengen und Qualitäten der Waren stimmen nicht mit den Anforderungen der Produktion überein</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsunterbrechung für Nachbeschaffung (Rüstaufwand, Zeitverzögerung, Koordinationsaufwand) • Engpassprobleme bei langen Wiederbeschaffungszeiten • Zeitaufwand für Umplanung des Produktionsprogramms |
| 2 | <p>Der Informationsfluss zwischen Einkauf und Produktion ist fehlerhaft (kein zentrales IT-gestütztes EDV-System)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Produktivitätsverluste durch notgedrungene Anpassungen des Produktionsprogramms • Erhöhter Handlingaufwand oder Nachbearbeitungsaufwand durch falsche Packungseinheiten oder falsche Produktspezifikationen (Dimensionen, Festigkeiten, Farben etc.) |
| 3 | <p>Falsche Bestellgrößen/-dimensionen sorgen für Handling- oder Bearbeitungsaufwand</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nichteinhaltung von vereinbarten Lieferterminen • Mehrkosten für Expressbestellungen und Lieferungen • Bündelungseffekte können nicht genutzt werden (Rabattverluste) • Zusätzliche/doppelte Qualitätskontrollen in den Produktionsbereichen |
| 4 | <p>Mangelndes Angebot an Alternativlieferanten durch den Einkauf</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsrisiko bei falschen Qualitätsspezifikationen • Risiko von hohem Ausschuss, wenn Mängel zu spät erkannt werden (Zeitdruck) • Überhöhter Zeitaufwand durch die laufende Kontrolle der Lagermengen und Uргenzen im Einkauf |

TRANSPARENZ IST DAS ZAUBERWORT

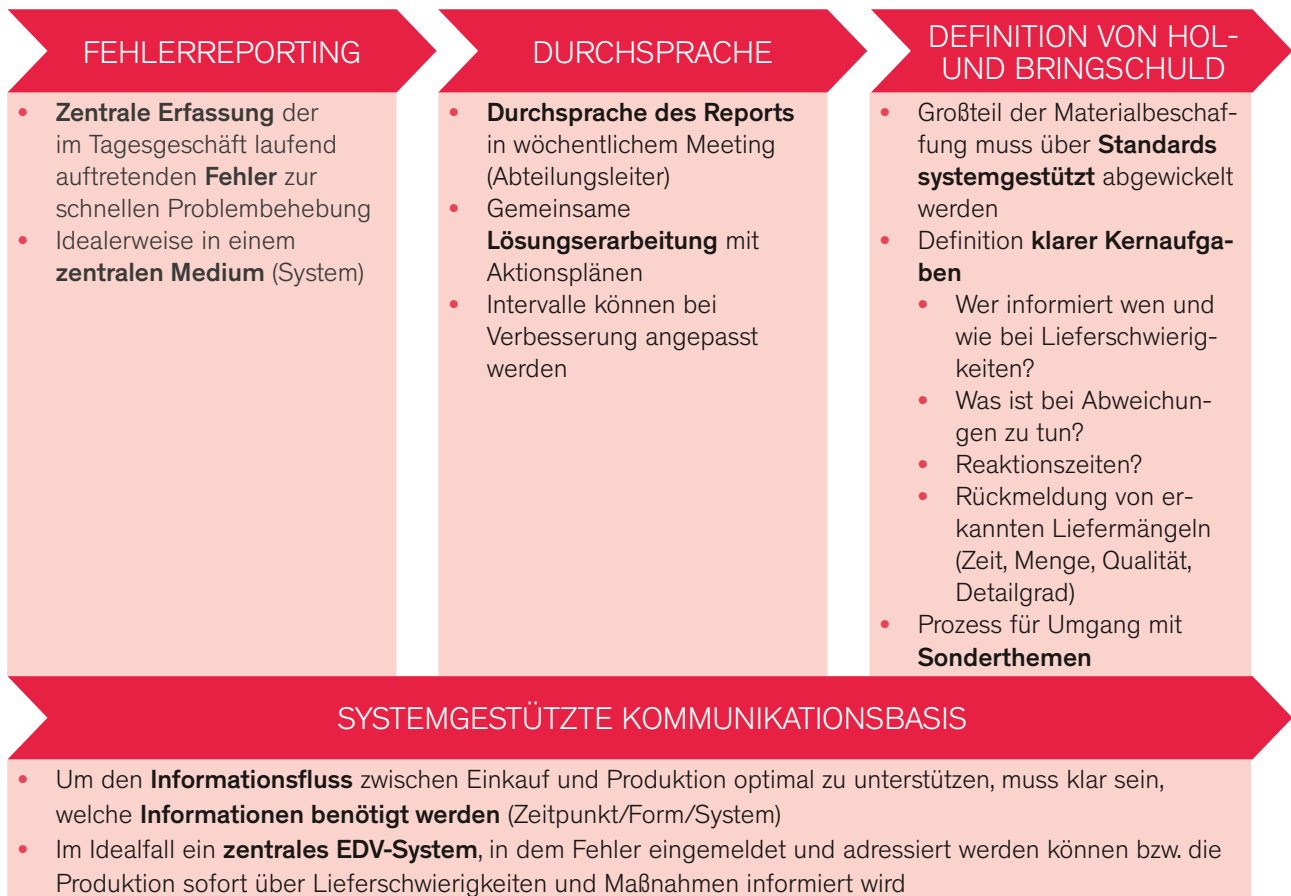
Mithilfe eines konsequenten Fehlerreportings schaffen Sie Transparenz. Schaffen Sie auch Klarheit und Verantwortung für die Hol- und Bringschuld von Informationen – gibt es Lieferprobleme, muss klar sein, wie die Information vom Einkauf in die Produktion gelangt, natürlich systemgestützt.

Hier ein Beispiel, wie es funktionieren kann:

Die Produktion erkennt, dass die Lieferung eines bestimmten Lieferanten permanent mit 2-tägiger Verzögerung eintrifft. Das Problem wird in das Fehlerreporting eingetragen und in einem wöchentlichen Termin mit dem Einkauf besprochen. Bei der Durchsprache wird festgestellt, dass aber nicht der Lieferant eine Lieferverzögerung hat, sondern dass die Wiederbeschaffungszeiten im System nicht gewartet sind – und in einer weiteren Analyse wird festgestellt, dass das keine Ausnahme darstellt. Durch die konkrete Maßnahme, dass der Einkauf eine systematische Datenbereinigung durchführt, kann dieses Problem auch für künftige Lieferungen behoben werden.

An diesem Beispiel erkennen Sie, wie wesentlich es ist, Probleme aufzuzeigen und mit den involvierten Bereichen durchzusprechen.

Sehen Sie in der nachstehenden Grafik, wie Sie für mehr Transparenz an der Schnittstelle Produktion zu Einkauf sorgen können.



3. Warenlogistik – ein Stolperstein?

Ist das Material bestellt, kommt ein weiterer Akteur ins Spiel: die Warenlogistik. Hauptverantwortlich für Warenübernahme und Zwischenlagerung, wobei wir schon beim ersten Thema wären: Probleme in der Produktion treten nämlich dann auf, wenn der Fertigungsauftrag gestartet werden soll, das Material sich aber entweder nicht in gewünschter Menge oder gar beschädigt am vorgesehenen Platz befindet.

Ein weiteres – vielleicht sogar noch wesentliches Spezifikum bei dieser Schnittstelle – ist auch die Versorgung der Produktion mit Transportbehältern und Rohstoffen: Einerseits müssen beide vor der Fertigung zur Verfügung gestellt werden, andererseits müssen sie wieder abtransportiert werden, wenn die Produktion abgeschlossen ist. Verzögerungen durch Fehler in der Kommunikationskette führen regelmäßig zu Ineffizienzen in der Produktion: Wartezeiten oder Selbstversorgung – beides gilt es zu vermeiden. Vielleicht haben Sie Bilder im Kopf von vollgestellten Produktionshallen ohne jegliche Möglichkeit, eingehende von ausgehende Ware zu unterscheiden? Bilder, in denen Sie in der Produktion nur in Schlangenlinien vorankommen, da sämtliche Freiflächen voll mit leeren Rollwägen, Kisten oder anderen Transportbehältern sind? Die Folgen sind Chaos, Platzmangel, Verzögerungen in der Bearbeitung, Schäden an den Transportbehältern, Ineffizienzen ...

Fehlen Prozesse und Systeme zur Abstimmung im Umgang mit Fertigware und ohne Information an die Logistik, welche Ware versendet werden kann und wo diese zu finden ist, steigen der Suchaufwand und der Manipulationsaufwand massiv. Nicht selten kann auch ein personeller Engpass in der Warenlogistik ursächlich sein – während die Produktion im 3-Schicht-Betrieb arbeitet, sind die Warenlogistiker nur im 2-Schicht-Betrieb tätig und somit kann die Produktion nicht laufend mit entsprechenden Leistungen versorgt werden.

→ SCHNELL GEMERKT:

| Von der Warenlogistik verursachte Probleme | | Auswirkungen in der Produktion |
|--|---|--|
| 1 | Fehlerhafte Warenübernahme (Menge, Qualität) | <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmängel bzw. Nacharbeiten wegen Warenübernahmen mit Qualitätsmängeln und/oder falscher Lagerung • Prüfkosten (doppelte Prüfung: bei Wareneingang und dann wieder in der Produktion) • Hoher Abstimmungsaufwand zur Suche und Bereitstellung der Ware |
| 2 | Unsachgemäße Zwischenlagerung der angenommenen bzw. fertiggestellten Waren | <ul style="list-style-type: none"> • Zeitverzögerungen in der Auftragsabwicklung durch mangelnde Versorgung → Nichteinhaltung zugesicherter Liefertermine, da Mängel zu spät erkannt werden |
| 3 | Mangelnde Versorgung der Produktion und Abtransport von Rohstoffen bzw. Transportbehältern | <ul style="list-style-type: none"> • Maschinenstillstände und Mitarbeiterstehezeiten • Aufwändige Manipulation der Waren • Zeitverlust/Verpackungsmaterialverschwendung durch mehrmaliges Umpacken, da Material in falschen Einheiten/Transportbehältern verpackt wurde |
| 4 | Suchaufwand durch fehlende Rückmeldung und Kennzeichnung fertiggestellter Aufträge | <ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der Beschädigung der Ware durch unsachgemäße Lagerung in der Fertigungshalle (z. B. Beschädigungen durch Staplerfahrer) • Verwechslungsgefahr zwischen fertiger und unfertiger Ware, die nicht klar gekennzeichnet ist |

SCHAFFEN SIE STANDARDS

Der erste und wesentlichste Schritt ist die Einführung eines transparenten, klar verständlichen Soll-Prozesses für den Wareneingang. Mit einem übersichtlichen Regelwerk können Sie das Qualitätslevel zusätzlich deutlich erhöhen: Wo und wann sind Stichproben zu ziehen, wie muss die Zwischenlagerung der Ware erfolgen, wer ist in welchem Fall zu informieren etc. Wesentlich ist, dass eine systemgestützte Kommunikationsbasis den Warenstrom zwischen Warenlogistik und Produktion lenkt.

Zudem muss auch hier die Bring- und Holschuld konkretisiert werden:

- WER transportiert WANN die fertiggestellte Ware zum Versandlager?
- WER muss WANN und WO Verpackungsmaterial oder Leerbehältnisse zur Verfügung stellen?

Folgende Checkliste zeigt die wesentlichsten Kriterien, die es zu regeln gilt:

✓ CHECKLISTE: RICHTLINIEN MIT DER WARENLOGISTIK

- **Kennzeichnung** und **Nutzung** von **Sperrflächen** und Flächen für fertig-/bereitgestellte Waren
- Nutzung von **Systemunterstützung** in der Kommunikation (fertig-/bereitgestellte Waren)
- Definition von **Verantwortlichkeiten** zur Abholung/Anlieferung (Bring-/Holschuld durch Produktion)
- **Harmonisierung der Arbeitszeiten** von Warenlogistik und Produktion
- Welche **Reaktionszeiten** sind im Warentransport einzuhalten?
- Wer darf **Freigaben** erteilen?
- **Zentrale Dokumentation** von entdeckten **Fehlern** bei der Eingangskontrolle/Produktion
- Definition von **Prüfmethoden** inkl. Prüfmittel (Intervalle, Stichprobengröße, Toleranzgrenzen)
- Vorgehensweise bei **Abweichungen**
- Fachkonforme **Lagerungsvorschriften** je Artikel in Absprache mit der Produktentwicklung



Zudem sollten Sie auch hier das Instrument des zentralen Fehlerreportings nutzen – machen sie alltägliche Fehler in der Produktion transparent und schaffen Sie einen Rahmen für einen regelmäßigen Austausch zwischen den beiden Bereichen Produktion und Warenlogistik.

An einem Beispiel sehen Sie warum:

Ein Klebstoff führt zu hohen Schwankungen der Ausschussmenge, weil er nicht den Standard erfüllt, den die Produktion bei der Verarbeitung benötigt. In der wöchentlichen Abstimmung wird erkannt, dass der Klebstoff je nach vorhandener Lagerkapazität zum Teil bei Zimmertemperatur gelagert wird, zum Teil aber auch bei bis zu minus 10 Grad Celsius, was allerdings Einfluss auf den Härtingsprozess in der Produktion hat. Um künftig die Qualität zu verbessern, werden Lagerrichtlinien pro Artikel eingeführt, die eine sachkonforme Lagerung in Zukunft sicherstellen.

4. Nebenschauplätze – last, but not least

Zuvor sind wir auf die wesentlichsten Schnittstellen Vertrieb, Einkauf und Warenlogistik eingegangen. Da gibt es aber noch andere (kleinere) Schnittstellen, die ebenfalls klare Regelungen in Sachen Kommunikation und Prozesse benötigen:

QUALITÄTSMANAGEMENT

- Fehlende Regelungen für Verweildauern von Waren (Rohwaren, Halb- oder Fertigerzeugnisse) und keine klaren Verantwortlichkeiten für Hol- und Bringschuld führen zu Reibungspunkten. Falsche und intransparente Planung der QS kann ebenso Auswirkungen auf die Produktion haben. Da die QS immer wieder eine Engpasseinheit darstellt, muss diese im Gesamtprozess jedenfalls berücksichtigt werden.
- Über den gesamten Materialfluss muss definiert sein, wie lange die Ware an welcher Station verweilt, und es muss transparent sein, wo sich die Ware aktuell befindet.
- Nicht selten werden auch unnötiger Ausschuss und Verzögerungen produziert, weil die QS nicht vollumfänglich über die akkuraten Testmethoden verfügt oder die richtigen Prüfkriterien verfolgt. Auch hier bedarf es klarer Regelungen und Standards. Es muss eindeutige Kriterien für die Entscheidung über die Durchführung einer Laborprüfung geben.

INSTANDHALTUNG

- Stehzeiten und Koordinationsprobleme sind die Folge fehlerhafter Abstimmung zwischen Produktion und Instandhaltung. Berücksichtigung von Auslastungsspitzen und -tiefen der Anlagen ist ein wesentlicher Faktor, warum die Planung der Wartungen unbedingt gemeinsam erfolgen muss. Die Instandhaltung soll die Produktion unterstützen, nicht stören – den richtigen Weg findet man nur mit transparenten Spielregeln.
- Qualitätsverbesserung kann zum Teil auch durch kleine Innovationen erreicht werden. Eine laufende Innovation der Zustandsüberwachung (Stichwort »Autonome Instandhaltung« wie Selbstschmierung) sollte an jeder Maschine angedacht werden.

TECHNISCHES BÜRO/PRODUKTENTWICKLUNG

- Die Basis für die Fertigung stellt eine detaillierte Spezifikation des Kundenauftrages dar. Ineffizienzen entstehen, wenn der Kundenauftrag nicht aussagekräftig genug ist und es immer wieder zu Rückfragen kommt, wenn der Auftrag bereits in der Bearbeitung in der Produktion ist. Immer wieder begegnet uns, dass die Produktion in den Entwicklungsprozess nicht eingebunden ist. Schafft man diese Integration zum richtigen Zeitpunkt, kann die Produktion einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des Auftrages liefern. Auch hier gilt es wieder klare Spielregeln zu schaffen, bis wann welche Informationen in der Produktion vorliegen müssen.

Das Fazit

Ja, die Produktion hat viele Facetten und je nach Unternehmen können unterschiedliche Schnittstellen wesentlich sein. Haben Sie sich bereits mit Ihrer Produktion beschäftigt und wollen Sie diese nun auf ein höheres Niveau in Sachen Qualität und Effizienz heben? Wir begleiten Sie gerne auf Ihrem Weg zur operativen Exzellenz.



»Die Optimierung der Produktion allein reicht oft nicht aus – man muss auch den ›letzten Meter‹ gehen, um Exzellenz zu erreichen.«

Florian Langer, Senior Partner SHS

NEUE PROJEKTE

Erfolgreich konnten folgende neue Projekte abgeschlossen werden:

- Frey AG/Doppelmayr Garaventa Unternehmensgruppe
- Greisinger GmbH
- Wilhelm Schwarzmüller Gesellschaft m.b.H.

Nützen Sie die Möglichkeit eines Sparrings mit uns zu diesem Thema!

Für Fragen und Feedback zum aktuellen Thema stehen wir Ihnen gerne beratend unter letswork@shs.at zur Verfügung.

Mit besten Grüßen,
Clemens Satke & Florian Schatz

SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | letswork@shs.at | www.shs.at

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen.
Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Florian Langer · Ida Ratajczak · Johanna Jetschgo

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.
Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.