



Die eigene Wertschöpfung gezielt gestalten

Gewinnreserven erkennen und nutzen

von und mit
Prof. Dr. Kurt Nagel

handwerk
magazin

Die Basis der Wertschöpfung ist eine erfolgreiche Organisation

Die „**Wertschöpfungsanalyse**“ untersucht – vom Hauptwertschöpfungsprozess („Was sind unsere zentralen Leistungen im Rahmen unseres Kerngeschäfts?“) ausgehend – die ablauforganisatorischen Zusammenhänge und reduziert die Funktionen und Tätigkeiten auf ein notwendiges und strategisch vertretbares Mindestmaß. Diese Schlankeit der Prozesse garantiert schließlich einen einfachen und wettbewerbsfähigen Unternehmensaufbau.

Anforderungen an erfolgreiche Organisationsstrukturen:

- Gelebte Unternehmenswerte sind ein stabiles Element.
- Wachse durch Kleinheit!
- Sei beweglich!
- Dezentralisiere und delegiere Verantwortung!
- Initiere flache Strukturen und setze diese um!
- Sorge für unternehmensweite Kommunikation und Informationsversorgung!
- Fördere bereichsübergreifendes Denken!
- Strebe die Integration an von:
 - Kunden,
 - Geschäftspartnern und Gesellschaftsgruppen
 - allen Mitarbeitern

Zwei Ansätze der Wertschöpfung

- Wertschöpfung hat im weitesten Sinne zwei Ansätze, die es zu bedenken gilt
 - Ganzheitlicher Ansatz
 - Sub-Prozesse-Ansatz
- Entscheidend: die MA zu Mitunternehmern machen:
 - Können uns im Handwerk keine Mitläufer mehr leisten
 - Mitunternehmertum setzt voraus, dass:
 - alle von einer reagierenden in eine aktive Rolle kommen
 - wie würde ich handeln, wenn es mein Unternehmen wäre
- Mit Mitunternehmertum neue Form der flexiblen Entlohnung verbunden

Der ganzheitlich ergebnisbezogene Ansatz

Der ganzheitlich ergebnisbezogene Ansatz hat zum Ziel, das gesamte durch die Mitarbeiter beeinflussbare Betriebsergebnis zu optimieren. Die Berechnung basiert meistens auf folgenden Größen:

- Erzielung eines bestimmten Bruttoumsatzes
 - Abzug Erlösschmälerung
- Erzielung eines bestimmten Nettoumsatzes
 - Abzug Materialaufwand
 - Abzug Personalaufwand
 - Abzug Gemeinkosten

= ergibt interne Wertschöpfung

- **Frage:** Wie gelingt es, die interne Wertschöpfung zu erhöhen?
- **Antwort:** u.a. ein neues flexibles Entlohnungsmodell etablieren

Neue Rolle der Beschäftigten – Führungskräfte und Mitarbeiter:

HEUTE	Morgen
Arbeitsplatzorientiertes Denken	Übergreifendes, unternehmerisches Denken
Aufgaben nach Stellenbeschreibung	Ziele bestimmen die Aufgaben
Führungskräfte/Mitarbeiter	Mitunternehmertum und Verantwortlichkeit bis zur untersten Ebene
Reagieren	Agieren
Kostenorientierung	Kosten- und Nutzenorientierung
Unsere Firma	Meine Firma
Fehler vermeiden	Suche nach Herausforderungen/Chancen
Was wir denken	Was unsere Kunden denken
Bezahlung nach klassischen Entgeltsystemen	Flexible Entgeltsysteme basieren auch auf der erzielten Wertschöpfung

Mitunternehmertum gefordert

- Der Mitarbeiter eines modernen und konkurrenzfähigen Unternehmens ist als Mitunternehmer oder auch als Unternehmer gefordert; ein Unternehmen besteht heute nur noch aus unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitern.
- Der Mitarbeiter muss neben der ohnehin notwendigen fachlichen und menschlichen Kompetenz auch vermehrt unternehmerisches Denken und Handeln einbringen. Damit steigen die Anforderungen, der Handlungsspielraum und die Verantwortung.
- Für den Arbeitgeber bedeutet dieser neue Typ des Mitarbeiters eine mündige Arbeitskraft, von der er erheblich profitieren kann.
- Die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für den neuen Mitarbeiter schafft das Unternehmen, indem es Freiräume zugesteht und Maßnahmen trifft, die die Eigeninitiative und den persönlichen Einsatz fördern. Dazu gehören:
 - Statt starrer Befehle von oben werden lediglich die Rahmenbedingungen gesetzt
 - Die Schaffung eines konstruktiven, mit Freiräumen versehenen Umfeldes wird angestrebt
 - Ein aufgeschlossenes Arbeitsklima mit der Zielsetzung der Verbesserung der Wertschöpfung
 - Größere Verantwortungsbereiche auf allen Ebenen
 - Abbau von bürokratisierten und formalisierten Führungsstrukturen und starren Abläufen
 - Freiraum zur optimalen Nutzung der Ideenpotenziale und zur Entwicklung von Eigeninitiative

Interne Wertschöpfung als Basis für die Ermittlung eines Leistungsbonus

Ziel des Modell-Ansatzes ist eine hohe Einflussnahme aller Mitarbeiter auf den Wertschöpfungsbetrag.

Vorteile dieses Vorgehens:

- Mitarbeiter agieren als Mitunternehmer, indem sie die Material-, Personal- und Gemeinkosten sowie die Erlösschmälerungen und den Umsatz beeinflussen können
- Mitarbeiter erfahren in bestimmten Zeitintervallen (z. B. viertel- oder halbjährlich) den erzielten Wert der Wertschöpfung
- Der Ansatz ist transparent und gut nachvollziehbar
- Es gibt keine Probleme mit der Verrechnung von Umlagen
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Positive Auswirkungen der Wertschöpfung als Bestandteil flexibler Entgeltsysteme

Für das Unternehmen	Für die Mitarbeiter
Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	Größere Verantwortung der Mitarbeiter für die Zielerreichung
Verbesserte Kundenorientierung	Höhere Motivation der Mitarbeiter
Höhere Flexibilität	Bemühen um Optimierung der Wertschöpfung
Reduktion von Fehlerraten, Ausschuss und Nacharbeit in der Fertigung	Partnerschaft wird verstärkt - Mitarbeiter wird zum Mitunternehmer
Verbesserte Zielerreichung hinsichtlich Anlagennutzung, Durchlaufzeiten, Beständen und Termintreue	Nutzung der Potenziale
Steigerung der Personalflexibilität	Verbesserte Teamarbeit
Umwandlung von Fixkosten in eine variable Kostengröße	Stärkung der Sicherheit des Arbeitsplatzes
Stärkere Identifikation mit dem Unternehmen	Leistungsorientierte Bezahlung
Förderung einer breiteren und höheren Mitarbeiterqualifikation	Besseres Verständnis für die Entwicklung des Betriebsergebnisses
Bessere Nutzung der Problemlösungskapazitäten vor Ort	Größere Freiräume zur Nutzung von Ideenpotentialen

Bausteine für ein flexibles Entgeltsystem

Bausteine	Individuelles Fixum	Individuelle Leistung	Wertschöpfung
Bezug	personenbezogen	personenbezogen	Betriebsergebnis
Maßstab	individuelle Größe	Erreichung der Ziele	Steigerung Unternehmensergebnis
Voraussetzung	Festlegung der Fakten	kooperative Zielvereinbarung	interne Wertschöpfung
Größenvorschlag	70 %	20 %	10 %

Checkliste zum „Mitunternehmertum“ – Teil 1

Firma Muster - Frageboten	Sehr gut	Mittelmäßig	Schlecht
1. Wie beurteilen Sie das Erscheinungsbild / Renommee der Firma Muster?			
2. Was halten Sie von der Struktur / Aufbauorganisation?			
3. Fühlen Sie sich in Ihrem Unternehmen wohl?			
4. Wie bewerten Sie das Betriebsklima?			
5. Wie sehen Sie Ihre Aufstiegschancen?			
6. Wie beurteilen Sie die Weiterbildungsmöglichkeiten in der Firma Muster?			
7. Wie bewerten Sie die Sozialleistungen Ihres Arbeitgebers?			
8. Sind Sie mit der Arbeitszeitregelung zufrieden?			
9. Entspricht Ihre Tätigkeit Ihren Vorstellungen?			
10. Können Sie Ihre Fähigkeiten an Ihrem Arbeitsplatz voll einsetzen?			

Checkliste zum „Mitunternehmertum“ – Teil 2

Firma Muster - Frageboten	Sehr gut	Mittelmäßig	Schlecht
11. Wie werden Sie durch Frau und Herrn Muster motiviert?			
12. Wie werden Sie durch Ihren Vorgesetzten motiviert?			
13. Werden Ihre Aufgaben mit Ihnen präzise besprochen und abgestimmt?			
14. Wird Ihre Meinung in wichtigen Entscheidungen berücksichtigt?			
15. Wie beurteilen Sie die Einführung neuer Mitarbeiter?			
16. Ist Herr Muster aufgeschlossen für Anregungen und konstruktive Kritik?			

Mitarbeiterpass – Teil 1

Name:

Geburtsdatum:

Legende:

- 0 = Grundlagenwissen
- 1 = kann unter Anleitung arbeiten
- 2 = kann selbständig arbeiten
- 3 = Experte

Fachliche Kompetenz:

Kompetenzart	Stand heute	Stand morgen	Maßnahmen

Mitarbeiterpass – Teil 2

Soziale Kompetenz:

Kompetenzart	Stand heute	Stand morgen	Maßnahmen

Unternehmerische Kompetenz:

Kompetenzart	Stand heute	Stand morgen	Maßnahmen

Anregung zur Vorbereitung auf Zielvereinbarungsgespräch

Kriterien	Rückblickend	Zukünftig
1. Aufgaben	Was gefällt mir / bzw. gefällt mir nicht an meinen Aufgaben?	Wie kann ich meine Arbeitszufriedenheit erhalten bzw. fördern?
2. Fähigkeiten	Kann ich meine Fähigkeiten bei der derzeitigen Tätigkeit voll einsetzen?	Welche meiner Fähigkeiten könnten stärker genutzt werden?
3. Ziele	Wie stufe ich selbst den Grad meiner Zielerreichung ein? (Basis: Beurteilungs- Kriterien)	Welche Ziele werde ich im kommenden Zeitraum verwirklichen? (Mit Terminen und Messziffern für die Erfüllung)
4. Entwicklung	Wie sehe ich meinen beruflichen Status heute?	Welche Vorstellungen habe ich von meiner beruflichen Zukunft?

Formblatt zur „Zielvereinbarung“

Name:		Abteilung:
Arbeitsziele und Aufgaben:		
Im Rahmen der Aufgabenstellung für den Zeitraum vereinbaren wir, _____ dass Sie im Verlauf dieses Jahres folgende Ziele verwirklichen. Wir werden im nächsten Förderungs-Gespräch die Erfüllung der Ziele und Lösungen der Aufgaben besprechen und bewerten.		
Zielsetzungen	Priorität (A / B / C)	Termin / Messkriterien für die Erfüllung
Unterschrift des Vorgesetzten	Unterschrift des Mitarbeiters/Teams	
Datum		

Der Sub-Prozesse bezogene Ansatz

Der Sub-Prozesse bezogene Ansatz geht davon aus

- die Prozesse und
- deren Schnittstellen

in einem Unternehmen zu optimieren.

Ziel ist es, Geschäftsabläufe zu steuern, zu vereinfachen und generell kontinuierlich zu verbessern.

Definition „Prozess“

Unter einem Prozess versteht man eine logisch aufeinanderfolgende Reihe wiederkehrender Handlungen, Tätigkeiten oder Verrichtungen mit

- messbarer Eingabe
- messbarer Verarbeitung
- messbarer Ausgabe

Prozess-Voraussetzungen

Die **Prozessleistung** in Form

- eines immateriellen oder
- eines materiellen Produkts

entsteht durch das Zusammenwirken der 4 M's

- Mensch
- Maschine
- Methode
- Material

Die wichtigsten Voraussetzungen für einen **optimalen Prozess** sind:

- Klare Definitionen des Prozesses
- Inhalte des Prozesses
- Struktur des Prozesses
- Geschäftsprozess-Vereinbarungen (Leistungsvereinbarung)
- Kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse (KVP/KAIZEN)

Priorisierung von Projekten

- Ziel ist es, in Handwerksbetrieben
 - Probleme zu erkennen, die durch Projekte gelöst werden können
 - die möglichen Alternativen zu bewerten
 - die als wichtig erachteten Projekte und Prozesse in einen Projektvorschlag zu überführen
- Für das **Erkennen von möglichen Projektnotwendigkeiten** sind alle Führungskräfte zuständig. In kleinen und mittleren Unternehmen sollte ein Klima vorhanden sein, das die Mitarbeiter und Führungskräfte bewegt, Meldungen über mögliche Projekte zu veranlassen.
- Die zusammengetragenen Meldungen sollten auch bezüglich der Synergiepotenziale überprüft werden. Die Bewertung der einzelnen Anstöße für mögliche Projekte sollte in einem kleinen Team vorgenommen werden. Für alle in Frage kommenden Projekte ist ein Projektvorschlag zu erarbeiten. Dieser ist auf alle Fälle zu formalisieren. Ein mögliches Muster ist der nachfolgenden Abbildung „Projektvorschlag“ zu entnehmen.

Formblatt „Projektvorschlag“

Projektvorschlag:		Datum:		
Initiator (Mitarbeiter/in//Team/Abteilung)				
Kurze Beschreibung des Problems:				
Ziele der Problemlösung:				
Kurze Beschreibung alternativer Problemlösungen:				
Alternative 1:				
Alternative 2:				
Alternative 3:				
Kurze Beurteilung der einzelnen Alternativen:				
	Stärken	Schwächen	Kosten	Nutzen
Alternative 1:				
Alternative 2:				
Alternative 3:				
Schnittstellen zu anderen Projekten:				

Bewerten der Projekte in einer Rangfolge

Für jedes der drei Kriterien

- Wirtschaftlichkeit,
- strategische Bedeutung und
- operative Dringlichkeit

ist eine Bewertungsziffer zu ermitteln (siehe Formular „Bewerten von Projekten“). Während sich in diesem Modellansatz die „Wirtschaftlichkeit“ nur aus einem Faktor ergibt (Amortisationsdauer), setzen sich die Kriterien „Strategische Bedeutung“ und „Operative Dringlichkeit“ aus mehreren Faktoren zusammen. Bei diesen Kriterien sollte die Bewertungsziffer aus der höchsten Bewertung eines Einzelfaktors gebildet werden. Gleichzeitig empfiehlt es sich, für alle acht Faktoren eine Durchschnittsbewertung zu ermitteln.

Formblatt „Bewerten von Projekten“ – Teil 1

1. Rentabilität/Amortisationsdauer					
Amortisationsdauer	über 6 Jahre	über 4 bis 6 Jahre	über 2,5 bis 4 Jahre	über 1,25 bis 2,5 Jahre	bis 1,25 Jahre
Rentabilitätsziffer	1	2	3	4	5
Beurteilung					
2. Strategische Bedeutung					
Beurteilung	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
Kriterien	1	2	3	4	5
Bessere Kundenorientierung					
Verbesserung der Qualität					
Neue Produkte/neue Dienstleistungen					
Erhöhung der Marktanteile					
Verbesserung der Reaktionsgeschwindigkeit					
Erhöhung der Austrittsbarrieren von Kunden					
Erhöhung der Eintrittsbarrieren für Mitbewerber					
Bessere Information/Steuerung					
Beurteilung (höchster Wert)					
Beurteilung (Durchschnittswert)	Punktzahl: Kriterien =				

Formblatt „Bewerten von Projekten“ – Teil 2

3. Operative Dringlichkeit					
Beurteilung Kriterien	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
	1	2	3	4	5
Erfüllung von Rechtsvorschriften					
Erfüllung interner Qualitätsvorschriften					
Abhängigkeit von Projekten					
Probleme im täglichen Geschäft					
Ablöse-/Erneuerungsbedarf					
Veränderungen Aufbau - Organisation					
Veränderungen Ablauf - Organisation					
Personelle Engpässe					
Beurteilung (höchster Wert)					
Beurteilung (Durchschnittswert)	Punktzahl: Kriterien =				

Formblatt „Formulierung der Projektziele nach den 7 W’s“

Fragen	Unser Projekt
Was soll erreicht werden?	
Warum machen wir das?	
Wie viel soll erreicht werden?	
Wann soll es fertig sein?	
Welche Randbedingungen sind zu beachten?	
Welches sind die Erfolgsfaktoren?	
Wer ist verantwortlich?	

Das System der Erfolgsfaktoren-Analyse I

Vorgehensweise in Handwerksbetrieben

- **Schritt 1:**
 - Versuchen Sie, die für Ihre Aufgabe typischen Erfolgsfaktoren zu erarbeiten
 - Fragen Sie sich und Ihre Mitarbeiter/Kollegen: Was macht den Erfolg unserer Tätigkeit aus?
 - Listen Sie die wesentlichen Faktoren auf
 - Überprüfen Sie die Erfolgsfaktoren
- **Schritt 2:**
 - Ermitteln Sie die gegenwärtige Ausprägung der Erfolgsfaktoren aus Ihrer Sicht.
 - Um festzustellen, wie gut die Erfolgsfaktoren in Ihrem Aufgabenfeld ausgeprägt sind, verwenden Sie die Skalierung 0 – 10, wobei
 - 0 = nicht vorhanden ist
 - 5 = für eine durchschnittliche Ausprägung steht
 - 10 = die höchste Ausprägung darstellt
 - Die Ausprägung können Sie gemeinsam festlegen. Es ist möglich, dass auch der Durchschnitt aus den einzelnen Meinungen genommen wird

Das System der Erfolgsfaktoren-Analyse II

- **Schritt 3:**
 - Ermitteln Sie die künftige Ausprägung der Erfolgsfaktoren aus Ihrer Sicht
 - Bei diesem Schritt geht es um die künftig angestrebte Ausprägung. Hier ist danach zu fragen, was „morgen“, z. B. in einem bzw. in zwei Jahren realisierbar ist
 - Auch hier gilt die Skalierung 0 – 10
 - Versuchen Sie den „morgen“ erstrebenswerten Zustand gemeinsam zu fixieren
- **Schritt 4:**
 - Versuchen Sie die Ausprägungen „heute“ und „morgen“ aus Kundensicht zu überprüfen
 - Ermitteln Sie zunächst die Differenz zwischen der Ausprägung „heute“ und „morgen“
 - Legen sie dann die Prioritäten fest. Die Prioritätenfolge muss nicht identisch mit der Folge der größten Differenzen sein
 - Erarbeiten Sie dann für die einzelnen Erfolgsfaktoren konkrete Maßnahmen
 - Tragen Sie die Aktivitäten in das Formblatt „Erfolgsfaktoren und Aktivitätenplan“ ein
 - Damit kommen Sie den Antworten auf die Frage „**Wann mache ich (Wann machen wir) einen guten Job in unserem Betrieb?**“ entscheidend auf die Spur

Formblatt „Erfolgsfaktoren-Analyse“

Erfolgsfaktoren-Analyse				
Abteilung:				
Erfolgsfaktoren	Ausprägung		Differenz	Priorität
	heute	morgen		

Aufgaben zur Kompetenzüberprüfung

Der ganzheitliche ergebnisbezogene Ansatz der Wertschöpfung hat zum Ziel, das gesamte durch die Mitarbeiter und Chefs beeinflussbare Betriebsergebnis zu optimieren.

Fragen zur Kompetenzüberprüfung

- 1) Skizzieren Sie die wesentlichen Größen zur Berechnung der Wertschöpfung?
- 2) Nennen Sie Beispiele/Empfehlungen zur Einflussnahme auf den Brutto-Umsatz?
- 3) Nennen Sie Beispiele/Empfehlungen zur Einflussnahme auf den Personalaufwand?

Die Lösungsvorschläge I

Zu Frage 1):

Der ganzheitliche ergebnisbezogene Ansatz hat zum Ziel, das gesamte durch die Mitarbeiter beeinflussbare Betriebsergebnis zu optimieren. Die Berechnung basiert meistens auf folgenden Größen:

Interne Wertschöpfungsinhalte	Beispiel:
Brutto-Umsatz	100 %
./. Erlösschmälerung (z.B. Skonti, Rabatte)	./. 6 %
Nettoumsatz	= 94 %
./. Materialaufwand	./. 32 %
./. Personalaufwand	./. 38 %
./. Gemeinkosten	./. 17 %
Wertschöpfung	= 7 %

Die Lösungsvorschläge II

Zu Frage 1 (Fortsetzung):

- Betrachtet man die Formel für die interne Wertschöpfung näher, dann wird deutlich: Je höher der Netto-Umsatz und je geringer die Kosten, desto günstiger wirkt sich dies auf die interne Wertschöpfung aus. Entscheidend bei der Ermittlung der Wertschöpfung ist die Tatsache, dass die Mitarbeiter die Erlösschmälerungen, Material-, Personal- und Gemeinkosten beeinflussen können.
- Voraussetzung für diesen Ansatz der Mitwirkung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens ist, dass
 - subjektive Kriterien keinen Einfluss haben
 - jeder Mitarbeiter alle Zahlen leicht nachvollziehen und – ganz entscheidend – selbst beeinflussen kann. Deshalb werden z. B. Umlagekosten, Abschreibungen, neutrale Erträge/Kosten, Zinsen usw. eliminiert
- Die dem Modell zugrunde gelegten Daten kommen alle aus der Finanzbuchhaltung und sind letzten Endes Bestandteil der Bilanz zum Jahresende. Das heißt, es gibt keine „Manipulationen“ und keine Diskussionen über die Herkunft und Zusammensetzung der Zahlen.
(siehe Lehrbuch S. 37)

Die Lösungsvorschläge II - Ansätze zur Verbesserung der Wertschöpfung

Zu Frage 2):

Maßnahmen zur Einflussnahme auf den Brutto-Umsatz:

- Bestmögliche Dienstleistung
- Lösungen/Pakete für Zielgruppen
- Nischenangebote
- Optimierung der Prozesse mit Lieferanten
- Termineinhaltung
- Flexibilität
- Schnelligkeit
- Aktives Agieren am Markt
- Aufträge einholen von Mitarbeitern
- Datenbestand auswerten
- Öffentlichkeitsarbeit nutzen

(siehe Lehrbuch S. 42)

Die Lösungsvorschläge III - Ansätze zur Verbesserung der Wertschöpfung

Zu Frage 3):

Maßnahmen zur Einflussnahme auf den Personal-Aufwand:

- Zeitvorgaben
- Pauseneinhaltung
- Qualifikationsvoraussetzungen der Mitarbeiter
- Geringe Abwesenheitszeiten
- Flexibler Mitarbeiter-Einsatz
- Fixkosten ablösen durch variable Kosten
- Zeitkonten
- Vermeidung von Doppel- und Nacharbeit

(siehe Lehrbuch S. 42)

Weitere Ansätze zur Verbesserung der Wertschöpfung

Maßnahmen zur Einflussnahme auf die Erlösschmälerung:

- Vermeidung von Skonti und Rabatten
- Vermeidung von Reklamationen
- Vermeidung von Prozessen
- Beschleunigung der Rechnungsstellung
- Vermeidung von Ausbuchungen
- Bonitätsprüfung
- Vermeidung von unsicheren Angeboten

Maßnahmen zur Einflussnahme auf den Materialaufwand:

- Günstiger/preiswerter Materialeinkauf
- Übersichtlichkeit im Lager
- Optimale Bestellmenge
- Pflege der Maschinen und Werkzeuge
- Sinnvolle Verarbeitung von Material
- Sortiments-Straffung
- Verhinderung von Nacharbeit
- Überprüfung der Mitarbeiter

Maßnahmen zur Einflussnahme auf die Gemeinkosten:

- Fuhrparkkosten senken
- Senken der Energiekosten
- Reduzieren der Telefonkosten
- Raumkosten (Büro/Lager) reduzieren
- Verantwortung für konkrete Aufgabenstellung übertragen
- Betriebsstoffe eigenverantwortlich behandeln
- Senken der Büromaterialkosten
- Optimieren der Unkosten für Vorgespräche
- Auslastung der Maschinen, Geräte, Gerüste etc.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



Weiterführende Informationen finden Sie
im Lehrbuch

Wertschöpfung Instrumente, Methoden und Analysen

Autor: Kurt Nagel
ISBN: 978-3-7783-0876-9
www.holzmann-medienshop.de

Immer auf der sicheren Seite

Von unserer Fachredaktion geprüft: Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.