

Lean Management

Vor allem in einer Krise ein umstrittenes Thema

In dieser Stimmung werden viele Rezepte auf dem Markt angeboten, um diese Finanz- und Wirtschaftskrise unbeschadet zu überstehen oder sogar gestärkt aus ihr hervorzukommen. Viele Empfehlungen werden unter dem Begriff «Lean Management» verbreitet, der einseitig verstanden eine umstrittene Grösse in dieser Krise ist. Wichtig ist jedoch, was Lean Management wirklich bedeutet, vor allem in Krisenzeiten: Handeln ist gefragt! Dieser Artikel fasst die Meinungen der letzten Monate von Lean-Experten aus Industrie und Forschung zusammen und zeigt auch, wie Toyota den Begriff in der Krise 1950 verstand: «Gestärkt aus der Krise hervorgehen», «Die Krise als Chance begreifen», «Jetzt erst recht!» – auch ohne den Begriff «Lean Management».

Beziehung zur Krise

Seit Ende 2008 ist die Finanzkrise, die mit der US-Immobilienkrise im Frühsommer 2007 begann, in der Realwirtschaft angekommen und äussert sich weltweit in Verlusten und Insolvenzen. Die Weltwirtschaft steht in einer Rezession. Vor allem Automobilhersteller kündigen seit Ende

Lean Management ist vor allem in Zeiten einer Krise ein umstrittenes Thema. Wichtig ist, sich auf Toyotas Werte zu besinnen und entsprechend zu handeln.



Es vergeht kaum noch ein Tag ohne Pressemeldungen über Entlassungen, Kurzarbeit, Insolvenzen und Schulden. Dies erzeugt eine Atmosphäre der Unsicherheit, Resignation und Mutlosigkeit.

*Dr. Anja Schulze
Mareike Heinzen
Prof. Dr. Roman Boutellier*

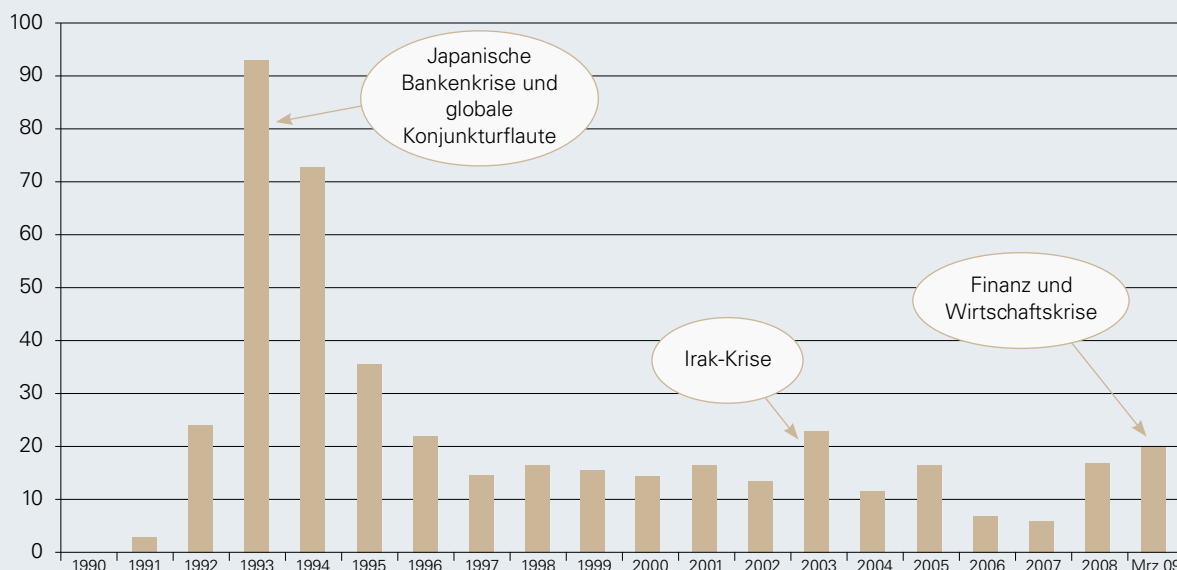
Oktober 2008 Absatzeinbrüche mit zweistelligen Prozentzahlen an. Einem Interview des Ford-Chefs Bernhard Mattes im «Handelsblatt» zufolge existieren 27 Millionen PKW zu viel auf dem Markt. Bestände sind hoch, gebundenes Kapital verringert die Liquidität der Unternehmen. Durch Überkapazität bei sinkender Nachfrage fallen die Preise, neue Kredite werden notwendig, die Banken verlangen aber seit einiger Zeit immer höhere Sicherheiten. Weitere Kurzarbeit und Entlassungen zeichnen sich ab.

Lässt man den Begriff «Krise» mit «Lean» durch eine Suchmaschine wie Google laufen, so haben die Meldungen, die Bezug auf beide Themen nehmen, stark zugenommen. So zeigt auch eine Auswertung von wiso-net, dass Krisen mit der Anzahl der veröffentlichten Artikel zu beiden Stichworten korrelieren (siehe Abbildung). Sowohl die japanische Bankenkrise und die globale Konjunkturfalke in den 1990er-Jahren als auch die Irak-Krise 2003 sind klar zu erkennen. Auch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 steuert auf eine hohe Publikationszahl zu: Nach gerade einmal drei Monaten hat die Anzahl der Artikel die Jahresgesamtanzahl von 2008 überholt.

Parallelen zu Toyota 1950

«Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Ka-

Anzahl Artikel mit den Suchwörtern «Lean» und «Krise»



tastrophe nehmen.» Es scheint, als habe sich der Schriftsteller Max Frisch mit diesem Zitat auf die japanisch-chinesische Denkweise über Krisen bezogen. In Japan und China bedeutet Krise gleichzeitig Gefahr und Chance.

So sieht es der zurzeit stark angeschlagene Toyota-Konzern heute, so hat er es auch schon zu allen vorherigen Krisen gesehen und ist damit sehr erfolgreich über die Krisen hinweggekommen. Trotzdem ist es für Jim Womack in seinem Beitrag im Magazin «Manufacturing & Technology News» vom März 2009 die schlimmste Krise, die er von den fünf in seinem Leben erfahren hat. Mut macht er mit dem Beispiel von Toyota: Während der Finanzkrise von 1950 ging Toyota pleite, weil alles Kapital in Beständen gebunden war, die die Kunden nicht mehr kaufen wollten. Die Banken übernahmen die Kontrolle über das Unternehmen.

Toyotas kreative Antwort auf diese Krise war das Toyota Production System (TPS) zusammen mit den Produktentwicklungs-, Lieferantenmanagement- und Service-systemen. Obwohl Jim Womack vermutete, dass die Toyota-Bosse wie Taiichi Ohno,

Kikuo Suzumura und Eiji Toyoda einen klaren Plan gehabt haben müssten, lag er falsch. Seine Interviews zeigten ihm, dass einige wenige einfache Ideen unter grossem Zeitdruck entstanden: Minimierung der Durchlaufzeit von Auftrag zur Auslieferung, Entfernung von Verschwendung in jedem Prozess und sofortige Ausführung aller Aktionen.

Wichtig und einmalig daran war, dass die Umsetzung mit sehr grosser Disziplin erfolgte: Trotz der Dringlichkeit wurde jeder Verbesserungsschritt dokumentiert und mit dem vorherigen Stand verglichen, um die Ergebnisse zu messen, andere Mitarbeiter teilhaben zu lassen und schliesslich gemeinsam über Resultate und weitere Schritte zu reflektieren. Und tatsächlich: Die Toyota-Mitarbeiter hatten weder ein Programm noch einen Namen für dieses System. Der Name TPS wurde erst 1970 kreiert, nachdem das System vollständig und erfolgreich eingeführt worden war, um es Zulieferern zu erklären. Die Manager hatten ein System neben ihrer täglichen operativen Arbeit entworfen, und noch dazu während einer lebensbedrohlichen Krise. Jim Womack ist sich sicher: Es gibt keine Entschuldigung in der jet-

zigen Wirtschaftslage. Mit Disziplin, Durchhaltevermögen, Systematik und Respekt kann man gerade in einer Krise grosse und nachhaltige Verbesserungen erzielen.

Wieder bei «Null» beginnen

Allerdings trifft auch die jetzige Finanzkrise Toyota hart. Die Produktion wurde gekappt, Expansionspläne wurden verschoben. Toyota-Chef Watanabe sieht darin aber keine Existenzkrise, sondern eine Herausforderung, sich wieder stärker auf Kaizen zu konzentrieren und wieder bei «Null» zu beginnen. Der Konzern will sich in der Krise nicht nur gesundschumpfen, sondern sich zugleich «aggressiv» auf Wachstumsbereiche konzentrieren.

Watanabe will die Entwicklung kleiner, umweltfreundlicher Autos vorantreiben und die Ausbildung der Arbeitskräfte intensivieren. Mit hoher Innovation, konsequenter Konzentration auf Effizienz und Kostenabbau, Just-in-time-Produktion und vor allem Verantwortungsbewusstsein und Bescheidenheit will Toyota wieder gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Im Zuge drastischer Kostensenkungen ►
wird häufig die Verschlinkung durch
Kostenmassnahmen mit dem Begriff
Lean Management gleichgesetzt.

Das TPS war und ist weltweiter Benchmark für schlanke Produktion. Das Buch mit dem Titel «The machine that changed the world – The story of Lean Production» von James Womack, Daniel Jones und Daniel Roos und die in ihm vermittelten Toyota-Produktionsprinzipien erzeugten weltweit in den 1990er-Jahren eine starke Resonanz – insbesondere in der Automobilindustrie und bei ihren Zulieferern. Im Verlauf der weiteren Diffusion der Prinzipien der schlanken Produktion über die Grenzen der Automobilindustrie hinweg entstand der Begriff Lean Management. Damit ging auch eine Bedeutungsver-schiebung einher: Während ursprünglich die Produktion im Fokus des Interesses war, umfasst Lean Management heute auch Bereiche wie Lean Leadership, Lean Development, Lean Manufacturing, Lean Change Management, Lean Warehousing, Lean Administration oder Lean Project Management.

Umstrittenes Thema

Leider operieren viele Praktiker fast beliebig mit dem Attribut «Lean», und die Definitionsunterschiede sorgen immer wieder für unterschiedliche Meinungen in der Presse, unter anderem angeheizt durch die Krisenmeldungen der vergangenen Wochen. Prof. Horst Wildemann von der TU München erklärte im Januar 2009 im Harvard Business Manager, dass Lean Management nach mehr als zehn Jahren die Ressourcen an Fabrikhallen und Mitarbeitern auf ein Minimum reduziert und damit die Unternehmen ausgezehrt habe. Für ihn hat «Lean Management zwangsläufig in eine Phase des selbst gemachten Mangels geführt».

Er lastet der Verschlinkung an, dass vor allem das mittlere Management in den vergangenen Jahren so stark ausgedünnt worden sei, dass dort heute Kapazitäten fehlen und die verbliebenen Manager sich überlastet fühlen.



Entsprechend ermutigt Wildemann im «Handelsblatt» im März 2008 Manager, den Schlankeitswahn nicht mehr mitzumachen. Er bezweifelt, dass ein Unternehmen zugleich lean und expansiv sein kann: Nach Jahren intensiver Anwendung von Lean Management fehlen die Innovationen in der Produktpipeline. Die Argumente beziehen sich auf die Tatsache, dass Lean Management durch Wertstromanalysen und One-Piece-Flow-Prozesse standardisiert und systematisiert. Dadurch wären Kreativität und Innovation eingeschränkt. Für ihn ist Lean Management in fetten Jahren eindeutig eine Gefahr und geht auf Kosten der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Dennoch gesteht Wildemann dem Lean-Ansatz zu, dass dieser Unternehmen dazu gebracht habe, auf der Kostenseite wettbewerbsfähig zu werden.

Ähnlich folgert auch Prof. Oliver Gassmann von der Universität St. Gallen im «St. Galler Tagblatt» vom Februar 2009, dass Sparen am falschen Ende zum Abbau von Arbeitsplätzen führt. Allerdings ist auch er der Meinung, dass aufgrund des Hypes von Lean Management einige Unternehmen schon «so schlank sind, dass sie an Magersucht eingehen».

Oft missverstanden

Auch Benno Löffler, Managing Partner bei Vollmer und Scheffcyk, warnt in der Wirtschaftszeitung «Produktion» im März 2009 vor Sparschäden: Er rät unter anderem ab, Lieferanten unter Inkaufnahme von Qualitätsproblemen zu wechseln, um die Kosten zu senken. Er prognostiziert, dass sich ein Personalabbau nach spätestens zwölf Monaten bitter räche. Löffler: «Ihre Leute hat dann jemand anders an Bord!» Im Gegensatz zu Wildemann heisst für Löffler lean, Bestände radikal zu senken und das gebundene Kapital freizusetzen. Aber Löffler bezeichnet sich selbst als «Lean Thinker» und erläutert, dass sich durch Prozesse, die Verschwendung meiden, automatisch die Kosten senken werden. Und genau das sei auch in der Krise möglich.

Johann Soder, Geschäftsführer des Familienunternehmens SEW-Eurodrive, vertritt in einem «brand eins»-Interview vom März 2009 die Meinung, dass lean mit dem Wort schlank übersetzt häufig falsch interpretiert wird. Viele Kostensenkungsprogramme werden gerade jetzt in Krisenzeiten mit dem Begriff «schlank» versehen und meinen Ressourcenabbau. Lean

bedeute jedoch nicht, um alles in der Welt schlank oder gar mager zu werden. Vielmehr gehe es darum, mit der gleichen Anzahl von Personen mehr Leistung zu erbringen. Dies hat Soder konsequent in seinem Unternehmen durchgesetzt und will trotz der Krise alle seine Mitarbeiter behalten. Dennoch mahnt er, dass dies keine Selbstverständlichkeit ist: Man müsse dazu das Unternehmen ständig neu erfinden und Prozesse hinterfragen – gemeinsam mit den Mitarbeitenden.

Da die Finanz- und Wirtschaftskrise immer mehr Unternehmen zu drastischen Kosteneinsparungen zwingt, wird häufig die Verschlankeung durch Kostenmassnahmen mit dem Begriff Lean Management gleichgesetzt. Bodo Wiegand, Leiter des Management Instituts in Deutschland und der Schweiz, erläutert im Interview mit dem «Handelsblatt» im März 2008, dies gehe am Grundgedanken des Lean Managements vorbei: «Es geht darum, alle Prozesse im Unternehmen auf den Kundennutzen auszurichten und ohne Verschwendung zu arbeiten.» Das bedeutet nicht notwendigerweise Stellenabbau: Toyota etwa beschäftigt in der Produktion viel mehr Mitarbeiter für die Instandsetzung, als auf den ersten Blick nötig. Dieses «Fettpölderchen» sichert den Fluss in der Herstellung auch bei unerwartet auftretenden grösseren Problemen.

Lean in der Krise

Claus Ritter, Senior Manager von J&M, beschreibt in einem «VDI Nachrichten»-Interview vom Dezember 2008, dass gerade in der Krise das Tagesgeschäft den benötigten Raum lässt, um Prozesse bis ins Detail zu analysieren und den Wertstrom daran auszurichten. Gerade bei den Mittelständlern, so Ritter, helfen die übersichtlichen Strukturen Lean-Methoden konsequent einzusetzen. Zudem nehme die Offenheit für Lean-Gedanken bei sinkenden Deckungsbeiträgen zu und Mitarbeiter von Lean zu überzeugen, sei der Anfang, um schlummernde Produktivitätspotenziale zu heben. Auch laut Vollmer von der Beratung Vollmer und Scheffcyk im Magazin «Produktion» im Februar 2009 seien gerade jetzt Motivation und Kapazität vorhanden, um Verschwendung

Handeln – aber wie?

Der Fünfpunkte-Krisenaktionsplan von Daniel Jones

1.	Definition der wirtschaftlichen Probleme an konkreten Wertströmen und entscheidenden Projekten.
2.	Ernennung von Wertstrommanagern mit umfassender Verantwortung für die identifizierten und priorisierten Wertströme.
3.	Etablierung eines Lean Steuerkreises, besetzt mit Schlüsselpositionen, Lean-Multiplikatoren und Wertstrom-Projektleitern, um übergreifende Projekte zu initiieren und zu koordinieren.
4.	Motivation der Führungskräfte, den Blick für Lean zu öffnen und mithilfe der Lean-Werkzeuge aus Sicht des Kunden bestehende Marktstrategien, Produktdesigns, Produktionsmittel, IT und Standorte kritisch zu hinterfragen.
5.	Nutzung von Projektplanung, um den Lean-Fortschritt visuell immer wieder zu überprüfen und die Mitarbeiter selbst Lösungen entwickeln zu lassen.

zu eliminieren. Vollmer wird noch konkreter: «Jetzt sind Zeit, Motivation und Kapazität vorhanden, Fehlerraten um 75 Prozent zu senken und die Produktivität um 30 Prozent zu steigern.» Donald Sull, Professor der University of London, betont in seinem Beitrag in der «Financial Times Deutschland» vom Februar 2009, dass Krisen dem Management Freiraum schaffen, Entscheidungen zu treffen. Zum Beispiel könne jetzt das Ausdünnen der Produktpalette und die Trennung von unrentablen Kunden oder verlustbringenden Geschäftszweigen angegangen werden.

Bodo Wiegand sieht im Interview mit dem «CfO Magazin» im Dezember 2008 die Krise ebenfalls als Chance, die genutzt werden müsse, um Kundenbedürfnisse neu zu identifizieren und den Wertstrom mit allen Prozessen im Unternehmen abzustimmen, um die vorhandenen Ressourcen effektiv und effizient zu nutzen.

Alan Brunhammer, President von Agamus Consult, betont in seinem Interview mit «Automobil-Produktion» Anfang 2009 die Einbindung von Kunden und Lieferanten. In schwierigen Zeiten gelingt dies oft leichter als in fetten Jahren. Alle müssen buchstäblich an einem Strang ziehen.

«Profis handeln»

Vor allem, so Dr. Jäde von Oliver Wyman im Interview mit der «Produktion» im März 2009, gehen viele Unternehmen nach Jahren des Wachstums mit vollen Kassen in die Rezession. «Die Rezession wird rund 20 Prozent der deutschen Investitionsgüterhersteller nicht wirklich erschüttern.» Diese sollten nicht kurzfristig handeln. Auch Daniel Jones sieht die Krise nicht als richtigen Zeitpunkt für traditionelle Budgetkürzungen und Verschiebung von Lean-Projekten. Stattdessen solle man mit Lean weichenstellend und nachhaltig ein Fundament für zukünftige Erfolge schaffen, sagt Jones in seinem e-Newsletter vom November 2008.

Produktions-Experte und Festool-Geschäftsführer Dr. Thorsten Hartmann bringt es im Interview für die «Production Systems» in diesem Jahr auf den Punkt: Die Krise zeige deutlich: «Amateure jammern – Profis handeln.» Und: «Es ist wie im Fussball, während der eine sich noch auf dem Boden wälzt und jammert, schnappt sich der andere den Ball, haut ihn rein oder spielt den tödlichen Pass. Wenn schnelles Handeln, klare Ziele und der Mut zum Experiment immer wieder

3. Lean Management Summit Schweiz



«Lean Management in der Krise – jetzt erst recht!» ist das Thema des 3. Lean Management Summit Schweiz vom 25. bis 26. Juni 2008 im Gottlieb-Duttweiler Institut (GDI) in Rüschlikon bei Zürich. Hochkarätige Referenten aus Wissenschaft und Praxis stehen den Teilnehmenden sowohl beim Kongress- und Praktikertag als auch in ungezwungener Atmosphäre beim Apéro im Grünen Rede und Antwort. Anmeldung und Details unter www.swiss-car.ch oder www.lean-management-institut.ch.

Donnerstag, 25. Juni 2009

08.00

08.30

09.00

10.00

10.30

11.30

12.30

13.30

14.30

15.30

16.00

17.00

18.00

Kongresstag

Moderation: Prof. Ivo Lenherr

Begrüssungskaffee

Begrüssung

Dr. David Bosshart

Dr. Bodo Wiegand

«Mit Lean Management schnell aus der Krise!»

Kaffeepause & Networking

Prof. Dr. Roman Boutellier

«Reorganisation und Restrukturierung in Krisenzeiten!»

Thomas Brandt

«Kulturveränderung – zentrale Herausforderung im Continuous-Improvement-Prozess bei der Swiss»

Mittagessen

Dr. Martin Rutishauser

Jürgen Weder

«Flughafen Zürich: Schlank Richtung Spitzenplatz»

Oliver Keller

«Scintilla: Ein Werk im Wandel»

Kaffeepause & Networking

Mike Rother

«Menschliche Fähigkeiten besser nutzen – Führen nach dem Vorbild von Toyota»

Dr. Anja Schulze

«Lean Management in der Krise: Hinderlich oder hilfreich? – Eine Studie.»

Überleitung zum Apéro

Dr. Anja Schulze

Dr. Bodo Wiegand

Ab 18.00 Uhr

Apéro

im Grünen zum Austausch unter Lean-Experten in ungezwungener Atmosphäre

Freitag, 26. Juni 2009

Von 8.30–17.00 Uhr

Praktikertag

Drei parallele Workshops zu den Themen

1. Basics Lean Production

2. Lean Administration

3. Beyond what we can see – Mit Weitsicht in die Zukunft mit Mike Rother

trainiert sind, kommt man sicher auch vernünftig durch jede echte Krise.»

Die Krise in der Schweiz

Johann Schneider-Ammann, Präsident des Industrieverbandes Swissmem, bestätigt in der ersten Ausgabe der «Unternehmerzeitung» 2009, dass die gesamte Industrie in der Schweiz von der rückläufigen Nachfrage betroffen ist, allerdings in sehr unterschiedlicher Weise. Am stärksten wurde die Textilmaschinenindustrie getroffen, danach die Autozulieferer. Neben Herstellern von Druckmaschinen und dem Transportgeschäft meldet auch die Medienbranche wegen des rückläufigen Inserategeschäfts Abbaumassnahmen. Und die Liste von Firmen, die Kurzarbeit anmelden und Entlassungen vornehmen müssen, wird jeden Tag ein bisschen länger, was die Angst in der Schweiz vor Jobverlusten erhöht.

Dennoch ist die Schweizer Wirtschaft im Vergleich mit dem Ausland gut und robust aufgestellt, so Schneider-Ammann. Zum Beispiel sei der Detailhandel eine der wenigen Branchen, die auch 2009 mit Wachstum rechnet, da weiter konsumiert wird. Auch bei Unternehmen im Energiebereich und in der Sicherheitstechnik sieht es noch gut aus. Johann Schneider-Ammann will die Krise zwar nicht schönreden, von einem Absturz zu sprechen, wäre falsch. Die meisten Betriebe in der Schweiz müssen zwar aufgrund von Auftragsrückgängen im Export Kurzarbeit und Entlassungen hinnehmen, sind aber durch ihre Ausrichtung auf mehrere Auftraggeber flexibel und können die Krise überstehen.

Diese Grundsolidität der Schweizer Firmen prädestiniert sie geradezu in dieser Krisenlage zur Analyse ihrer Wertströme, um Verschwendung zu eliminieren und ihre Prozesse nach den Kunden auszurichten. Im Vergleich zu Unternehmen aus dem Ausland haben Schweizer Firmen den Vorteil, dass sie durch ihr grosses Produktspektrum und ihren hohen Eigenfinanzierungsgrad flexibel und selbstständig agieren können. Somit müssen sie nicht unüberlegte, kurzfristige Kostensenkungsprogramme aufsetzen, sondern können die durch den Auftragsrückgang


freigewordenen Kapazitäten für Lean-Projekte nutzen. Dass die Schweizer Unternehmen tatsächlich zu Lean Management in der Krise stehen, hat eine Studie des swiss Center for Automotive Research (swiss CAR) der ETH Zürich untersucht, die auf dem 3. Lean Management Summit im Juni 2009 veröffentlicht wird.

Fazit

Lean Management ist vor allem in Zeiten einer Krise ein umstrittenes Thema. Wichtig ist, sich auf Toyotas Werte zu besinnen und zu handeln! Der «Maschinenmarkt»-Bericht von Schindler im März 2009 bestätigt, dass schnelles und entschlossenes Handeln durchaus Wirkung zeigt: Wer zögert, verschenkt Zeit und Geld, im schlechtesten Fall die Zeit und das Geld, das das Unternehmen die Krise überstehen und gestärkt daraus hervorgehen lässt. In Krisenzeiten ist die Ausrichtung des Wertschöpfungssystems auf Liquidität

am wichtigsten. Dazu gehört im ersten Schritt eine Senkung der Bestände. Es müssen Durchlaufzeiten reduziert und die Reaktionsfähigkeit erhöht werden.

Dem pflichtet Dr. Berndt Schmidt von A.T. Kearney im Interview mit dem Magazin «Produktion» im Februar 2009 bei: Man solle «schnell und energisch Bestände senken, Investitionsprogramme sinnvoll kürzen und Betreibermodelle prüfen. Cash wird in den nächsten Monaten knapp und kostbar sein. Hier darf man jetzt nicht zögerlich sein.» Soder betont dazu, dass es wichtig ist, die Mitarbeiter in die Diskussionen zu integrieren, sie nicht nach Hause zu schicken, sondern gemeinsam die Prozesse voranzutreiben. Nur durch eine offene Kommunikation entsteht die Unternehmenskultur, die den langen Atem und die Konsequenz entwickelt, mit dem eine Krise überstanden werden kann. Daniel Jones verdeutlicht dies konkret in einem Fünfpunkte-Krisenaktionsplan vom November 2008 (siehe Box Seite 97).

Wie bei Toyota gesehen, können Firmen gestärkt aus Krisen hervorgehen. Bei Toyota stand 1950 kein detaillierter Plan dahinter, sondern vor allem das schnelle Ansetzen mit vielen kleinen Verbesserungsprojekten. Gerade die heutige Krise zeigt mit ihrer Volatilität, dass verlässliche Vorhersagen unmöglich sind. Daher lohnt es sich nicht, viel Energie in langwierige Prognosen zu stecken, sondern in kleinen, robusten Schritten schnell und energisch zu handeln: Mit Lean Management in den nächsten Aufschwung! 

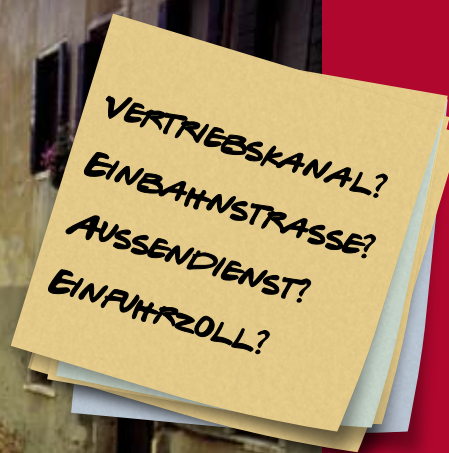
Kontakt

Mareike Heinzen

Dipl. Wirtsch.-Ing.

Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement
Swiss Center for Automotive Research
Kreuzplatz 5, 8032 Zürich
Tel. 044 632 06 05
mheinzen@ethz.ch
www.swiss-car.ch

Anzeige



osec +
Business Network Switzerland

Wer exportieren will, hat viele Fragen. Osec hat die Antworten.

Osec hat grosse Erfahrung und die richtigen Kontakte. Über die drei Stufen unseres Export Step-by-Step-Programms führen wir Unternehmen erfolgreich ins Ausland – auch nach Italien. Die ersten beiden Stufen sind sogar kostenlos. Besuchen Sie unsere Website und sprechen Sie unverbindlich mit unseren Experten: www.osec.ch/italien