

## **Die 360°-Analyse – ein Werkzeug zur ganzheitlichen Beurteilung der Einführung und Nutzung von Lean-Management-Methoden**

Ralph W. CONRAD<sup>1</sup>, Frank LENNINGS<sup>1</sup>, Marc-André WEBER<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft,  
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf

<sup>2</sup> Fachhochschule Kiel, Fachbereich Wirtschaft  
Sokratesplatz 2, D-24149 Kiel

**Kurzfassung:** Zur Stärkung von Wettbewerbsposition und Wirtschaftlichkeit müssen Unternehmen neben innovativen Produkten und Dienstleistungen ihre Prozesse sichere, robuste und verschwendungsarm gestalten. Als ein entscheidender Erfolgsfaktor zur Erreichung dieser Ziele gilt die Einführung Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) und der hierfür ein-gesetzten Lean-Management-Methoden. Im Beitrag werden neben dem einheitlichen Verständnis von 5S als eine der zentralen Lean-Management-Methode, auf die sog. 360°-Analyse als Methode zur Absicherung der Nachhaltigkeit von 5S eingegangen und ausgewählte Anwendungsergebnisse und Erfahrungen dargestellt.

**Schlüsselwörter:** Ganzheitliche Produktionssysteme, Methode 5S, Lean-Management-Methoden, nachhaltige Entwicklung

### **1. Verständnis des Begriffs 5S und seiner Relevanz in der Praxis**

Sichere, stabile und verschwendungsarme Prozesse werden durch GPS und den Einsatz von Lean-Management-Methoden wirksam unterstützt. Die Basis aller Lean-Management-Methoden wiederum ist oft die konsequente Einführung und Nutzung der 5S-Methode (ifaa 2016). 5S steht dabei für die in Tabelle 1 gezeigten Schritte und Inhalte (Quelle: ifaa 2016).

**Tabelle 1:** Inhalt der fünf 5S-Schritte

Schritt	Bezeichnung	Inhalt
1	Selektieren (Aussortieren)	Im ersten Schritt werden am Arbeitsplatz Arbeitsmittel, die nicht regelmäßig benötigt werden oder doppelt vorhanden sind, aussortiert.
2	Sortieren (Aufräumen)	Als nächstes werden die am Arbeitsplatz verbliebenen Arbeitsmittel sinnvoll angeordnet, i.d.R. nach Häufigkeit der Benutzung.
3	Säubern (Arbeitsplatz sauber halten)	Anschließend wird der Arbeitsplatz gereinigt und ein Rhythmus bestimmt, in dem die Reinigung wiederholt wird.
4	Standardisieren (Anordnung zur Regel machen)	Um den Zustand von Ordnung und Sauberkeit dauerhaft aufrechterhalten zu können, werden Standards festgelegt
5	Selbstdisziplin (alle Schritte wiederholen)	Die Schritte eins bis vier sind regelmäßig zu wiederholen, um vorzubeugen, dass Ordnung sowie Sauberkeit am Arbeitsplatz nachlassen. Außerdem sind dabei die bestehenden Standards weiterzuentwickeln bzw. zu optimieren.

Die 5S-Methode verbessert Übersicht und Sicherheit am Arbeitsplatz, fördert die Übernahme von Verantwortung für den eigenen Arbeitsplatz und hilft, Verschwendung zu erkennen und zu vermeiden. Unter Verschwendung werden v. a. die „7 Arten der Verschwendung (7V)“ nach Ohno (1993) verstanden. Diese sind Transport, Bestände, Bewegung, Wartezeiten, Überproduktion, falsche Technologie oder Prozesse sowie Ausschuss und Nacharbeit. Zudem trägt 5S dazu bei, die Arbeits- und Prozesseffizienz sowie -sicherheit zu erhöhen. 5S ist auch eine Grundlage für die Implementierung weiterer Lean-Management-Methoden, wie bspw. schnelles Rüsten (Single Minute Exchange of Die - SMED) oder vorbeugende Instandhaltung (Total Productive Maintenance - TPM).

Die 5S-Methode wird in der Regel in der industriellen Produktion angewendet, eignet sich aber auch für den administrativen Bereich. Die Methode gilt als inhaltlich wenig anspruchsvoll, sodass im Allgemeinen angenommen wird, sie sei leicht zu erlernen und anzuwenden. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies häufig ein Trugschluss ist (ifaa 2016).

5S ist betrieblichen Praktikern in Produktion und Verwaltung bereits seit langem vertraut. Die Potenziale sind klar erkennbar und überzeugend, die Umsetzung erscheint einfach. Doch oftmals gelingt die nachhaltige und flächendeckende Umsetzung nicht und 5S-Initiativen stagnieren häufig nach anfänglichen Erfolgen.

Auf Grundlage der allgemeinen Erfahrungen aus betrieblichen Einführungen von 5S und Praktiker-Workshops des ifaa zum Thema 5S im Besonderen hat das ifaa eine Analyse- und Verbesserungsmethode entwickelt, mit deren Hilfe die Nachhaltigkeit von Lean-Management-Methoden gesteigert werden kann. Diese wird nachfolgend erläutert und erste Ergebnisse sowie Erfahrungen aus ihrer Anwendung werden aufgezeigt. Die Analyse kann in ähnlicher Weise auch für andere Methoden des Lean-Management genutzt werden (Rüstzeitoptimierung - SMED, Shopfloor-Management, Total Productive Maintenance - TPM etc.).

## **2. Anwendung und verwendete Analysetools**

Mit der 360°-Analyse des ifaa (ifaa 2019) können Unternehmen die Einführung, die Ergebnisse sowie die Pflege und Weiterentwicklung von 5S in ihrer Organisation reflektieren. Dazu wird sowohl die Sicht der Geschäftsleitung und des Managements als auch die Perspektive der Mitarbeiter berücksichtigt, woraus sich der Teilbegriff „360°“ ableitet. Aufbauend auf strukturierten Analyseergebnissen lassen sich Handlungsfelder und Verbesserungsmaßnahmen ableiten, welche die Nachhaltigkeit der 5S-Maßnahmen sicherstellen sollen.

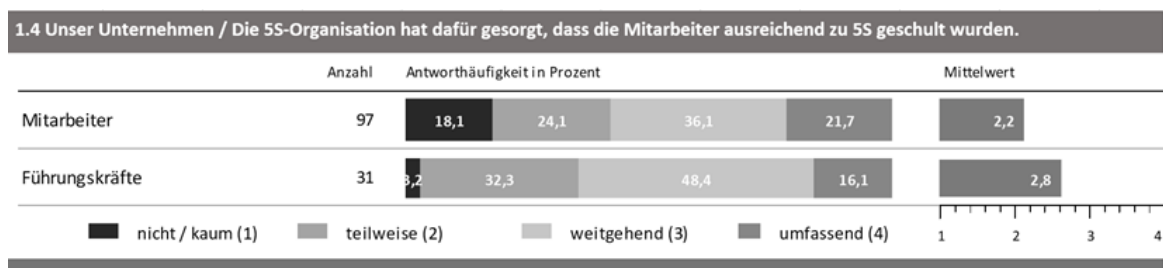
Die Methode richtet sich in erster Linie an Unternehmen, die 5S bereits eingeführt haben und die Ergebnisse sowie die organisatorische und kulturelle Verankerung der Methode verbessern möchten. Erfolgreiche Anwender können ihren Status quo hinterfragen und optimieren. Aber auch Unternehmen, die bislang bei der Einführung von 5S wenig erfolgreich waren, haben hiermit die Möglichkeit, den Einführungsprozess zu bewerten und neu auszurichten. Die Analyse eignet sich explizit für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Sie ist einfach aufgebaut, leicht verständlich und mit vertretbarem Aufwand anwendbar.

Die 360°-Analyse unterstützt die Bewertung der Einführungsphase, der erzielten Ergebnisse sowie der Maßnahmen zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von 5S. Sie umfasst dabei insgesamt drei Phasen:

In Phase 1 werden quantitative Daten mittels Fragebogen mit insgesamt 34 Fragen,

jeweils an Führungskräfte und Mitarbeiter, erhoben. Die Fragen gliedern sich in drei Kategorien. Diese umfassen 13 Fragen zu den „Erfahrungen während der Einführung von 5S“, 10 Fragen zu den „Ergebnissen der Einführung von 5S“, 7 Fragen zu der „Kontrolle, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von 5S“ und 2 ergänzenden sowie 2 offenen Fragen. Die quantitative Befragung wird ergänzt um qualitative Aussagen aus Interviews mit den Führungskräften sowie Aussagen, die im Rahmen eines Mitarbeiterworkshops generiert werden. Grundlage hierfür ist ein Leitfragenkatalog.

In Phase 2 werden die Angaben aus den Fragebögen mit Hilfe einer MS Excel-Tabelle strukturiert erfasst und ausgewertet (Abbildung 1). Für beide Gruppen wird zunächst die Anzahl der Antworten dargestellt, gefolgt von einem Balkendiagramm mit der Verteilung der vier Antwortoptionen. Dieses Diagramm ist im Original von links nach rechts farblich codiert mit Rot für „nicht/kaum“, Gelb für „teilweise“, Hellgrün für „weitgehend“ und Dunkelgrün für „umfassend“ zutreffend. Rechts davon findet sich ein blaues Balkendiagramm, welches den Mittelwert aller Antworten darstellt.



**Abbildung 1:** Graphische Aufbereitung der quantitativen Erhebung (Beispiel)

In Phase 3 werden zur Ableitung und Festlegung von Maßnahmen die Befragungsergebnisse sowie die Aussagen aus den Führungskräfteinterviews und dem Mitarbeiterworkshop genutzt. Grundsätzlich sind Maßnahmen zu allen Fragen sinnvoll, deren Antworten niedrige Mittelwerte und/oder stark unterschiedliche Einschätzungen von Mitarbeitern und Führungskräften aufweisen. Bei der Sammlung und Auswahl möglicher Maßnahmen sind jedoch auch die Ergebnisse der Interviews und Workshops zu berücksichtigen, ebenso wie die verfügbare Kapazität. Ergänzend kann ein „Maßnahmenmentool“ genutzt werden, um konkreten Handlungsbedarf zu erkennen und Anregungen für mögliche Maßnahmen zu erhalten.

Nach Bestimmung der Maßnahmen gibt es sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der Mitarbeiter konkrete Aufgaben, die zum nachhaltigen Gelingen von 5S beitragen sollen und zu erfüllen sind. Wichtig ist, dass Maßnahmen durch Geschäftsleitung, Führungskräfte, ggf. den Betriebsrat, sowie ausgewählte Mitarbeiter gemeinsam abgestimmt werden. Die Überprüfung der Maßnahmenumsetzung erfolgt anhand abgestimmter Aktionspläne. Die Maßnahmenwirksamkeit kann anhand festgelegter Merkmale bzw. Kennzahlen sowie in einer weiteren 360°-Analyse geprüft werden.

### 3. Anwendungsergebnisse und Erfahrungen

Die 360°-Analyse wurde bisher in sieben klein- und mittelständischen Unternehmen der deutschen Metall- und Elektroindustrie angewendet. Insgesamt wurden dabei die Antworten von 100 Mitarbeitern und 38 Führungskräften erhoben. Diese wurden für eine betriebsspezifische Situationsanalyse und Maßnahmenableitung genutzt. Für die

folgenden Ausführungen wurden die Antworten firmenübergreifend ausgewertet. Die Stichprobe ist statistisch noch nicht repräsentativ für die deutsche Metall- und Elektroindustrie, eine Erweiterung der Stichprobe wird angestrebt. Die Ergebnisse bilden dennoch typische Situationen ab, die auch aus der Erfahrung der Autoren in vielen Betrieben zu beobachten sind. Exemplarisch werden im Folgenden ausgewählte markante Ergebnisse aus den Befragungen vorgestellt. Eine ausführliche Diskussion des Einflusses der zu Grunde liegenden unternehmenskulturellen Voraussetzungen in den betrachteten Betrieben bedarf weiterer Forschung. Jedoch ist über alle Analysen hinweg festzustellen, dass:

- die Unternehmen selten das ganze Potenzial von 5S ausschöpfen und lediglich die Umsetzung von Ordnung und Sauberkeit bei der Einführung und Umsetzung von 5S in den Fokus stellen;
- diejenigen Unternehmen, die bereits frühzeitig eine für das Thema 5S zuständige Organisation eingeführt haben und mithilfe dieser 5S auditieren und regelmäßig 5S in unterschiedlichen Zusammenhängen thematisieren, erfolgreicher bei der Umsetzung sind;
- Unternehmen sich schwer damit tun, anfängliche Erfolge langfristig zu halten und das 5S-Niveau auszubauen.

Exemplarisch sei ein Diskussionspunkt aus der Kategorie „Erfahrungen während der Einführung von 5S“ gewählt: „Unser Unternehmen/die 5S-Organisation hat dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter ausreichend geschult wurden“. Das Ergebnis aus der Stichprobe veranschaulicht eine eingangs beschriebene Gefahr: die 5S-Methode gilt bei vielen Führungskräften und im Management als inhaltlich wenig anspruchsvoll und folglich als schnell und leicht von den Mitarbeitern zu erlernen und anzuwenden. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies häufig ein Trugschluss ist. Die Mitarbeiter bewerten den Schulungsstand insgesamt nicht hoch (Mittelwert 2,2) und zudem erkennbar schlechter als die Führungskräfte (Mittelwert 2,8). Die Mitarbeiter benötigen und erwarten umfassende Informationen über Vorteile und konkrete Anwendung von 5S.

Eine weitere Aussage lautet „Unser Unternehmen/die 5S-Organisation hat dazu beigetragen, dass die Mitarbeiter bei der Einführung von 5S mit Herzblut bei der Sache waren“. Die Zustimmung bei den Mitarbeitern hierzu ist ebenfalls im Mittel geringer (1,9) als bei Führungskräften (2,7). Dabei sind Führungskräfte bei der Einführung von 5S in hohem Maße gefordert. Sie müssen motivieren, coachen, befähigen und kontrollieren. Voraussetzung hierfür ist, dass sie selbst von der Methode überzeugt sind und genug Freiräume für ihre Einführung und Umsetzung haben. Ist dies nicht der Fall, ist ein „Versanden“ von 5S-Initiativen sehr wahrscheinlich.

Mitarbeiter und Führungskräfte sind mehrheitlich der Meinung, dass positive Effekte von 5S schnell spürbar sind. Dies zeigen bspw. die Einschätzungen zur Behauptung „An den Arbeitsplätzen wurden nicht benötigte Gegenstände entfernt“. Dies bleibt jedoch der meistwahrgenommene Effekt bei der Einführung und Nutzung von 5S. Weiterführende Wirkungen, wie das Einführen von verbindlichen Standards, sind aus Sicht der Befragten seltener. Die Zustimmung zu der Aussage „Bereichsübergreifende Standards wurden umgesetzt“ beträgt bei Führungskräften im Mittel 2,1 und bei den Mitarbeitern 2,3. Weitere mögliche positive Effekte von 5S werden von den Befragten weniger deutlich wahrgenommen. Die Zustimmung zu der Aussage „Der Arbeitsplatz ist durch 5S nun so gestaltet, dass Vertreter sich schneller als zuvor in die Arbeit hineinfinden und diese dann direkt ausführen können.“, ist mit Mittelwerten von 2,2 (Mitarbeiter) und 2,1 (Führungskräfte) ebenfalls niedrig. Eine Verringerung körperlicher Belastungen nehmen mehr als zwei Drittel der befragten Mitarbeiter und Führungskräfte nicht/kaum oder teilweise wahr. Die Mittelwerte der Zustimmung hierzu betragen je 2,0

bei Mitarbeitern und Führungskräften.

Die geringste Zustimmung findet - zumindest bei den Mitarbeitern - die Aussage „Im Rahmen der Durchführung von 5S-Maßnahmen wurden bislang unbekannte Potenziale bei den Mitarbeitern erkannt“. Nur ein sehr geringer Anteil der Mitarbeiter (3,7%) stimmt dieser Aussage umfassend zu und nur ein geringer Anteil weitgehend (14,6%) bei einem Mittelwert von 1,6. Die Zustimmung der Führungskräfte zu dieser Aussage ist insgesamt höher und erzielt einen Mittelwert von 2,0. Dies legt nahe, dass die Sensibilisierung und das Verständnis für einen wesentlichen Grundgedanken Ganzheitlicher Produktionssysteme - den Mitarbeiter als Wissensträger in den Mittelpunkt zu stellen - bei den betrachteten Initiativen noch weiter verstärkt und gefördert werden können.

Insgesamt wird das Potenzial von 5S („Ich empfehle die Einführung von 5S auch anderen Bereichen oder Unternehmen“), insbesondere von Führungskräften (Mittelwert 3,1), aber auch von Mitarbeitern (Mittelwert 2,5), als hoch angesehen. Selbstkritisch bewerten insbesondere die Führungskräfte die Aufrechterhaltung der geschaffenen Standards. Fast 50 % der Führungskräfte sind der Meinung, dass die Aufrechterhaltung der geschaffenen 5S-Standards nicht/kaum oder nur teilweise erreicht wird. Bei Mitarbeitern beträgt dieser Anteil nur rund ein Drittel der Befragten.

Die Einführung von 5S darf nicht nur in einer einmaligen „Hauruck-Aktion“ geschehen, sondern sollte regelmäßig im Unternehmen thematisiert und diskutiert werden, um Entwicklung zu ermöglichen. Die Zustimmung zu der Aussage „Unsere Unternehmen/die 5S-Organisation setzt sich regelmäßig mit den Mitarbeitern zusammen, um die Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung der Ergebnisse aus der Einführung von 5S zu besprechen“ (Mitarbeiter: 2,0 und Führungskräfte: 1,6) legen nahe, dass dies in der Stichprobe nicht in ausreichendem Maß der Fall ist.

Die Zufriedenheit mit den bisherigen Erfahrungen zu 5S (Angabe in Prozent) beträgt bei den Mitarbeitern durchschnittlich 52 %, bei Führungskräften 58 %. Zum Abschluss wird auch erfragt, in welchem Umfang die betrieblichen Potentiale, die mit der 5S Umsetzung zugänglich werden, bereits erschlossen wurden. Die Mitarbeiter und Führungskräfte haben hierzu eine recht einheitliche Einschätzung, nach der noch erhebliche Potentiale verfügbar sind. Diese betragen aus der Sicht der Mitarbeiter noch 48 % und aus Sicht der Führungskräfte noch 40 % des Gesamtpotentials.

Diese Ergebnisse skizzieren beispielhaft, was in den betrachteten Unternehmen mit der 360°-Analyse ermittelt werden konnte. Hierbei wurden lediglich Ergebnisse der Fragebogenauswertung dargestellt. Auf die Auswertungen von Workshops und Interviews kann im Rahmen dieses begrenzten Beitrags nicht zusätzlich eingegangen werden, jedoch können sie in der Regel generelle Hintergrundinformationen und Erklärungen für Fragebogenangaben aus der Sicht einzelner oder auch aus kollektiver Sicht liefern. Beispiele für typische ergänzende Informationen, die in Workshops und Interviews zur spezifischen Situation gewonnen werden konnten, sind: Führungskräften fehlt umfassendes Wissen über Ziele und Vorgehensweisen, Mitarbeiter wünschen keine 5S Audits, haben aber andererseits Gesprächsbedarf zu 5S und wünschen einen festen Ansprechpartner, Mitarbeiter unterschätzen häufig den Wert und den Nutzen kleiner Verbesserungen, die auch ohne hohe Investitionen erzielt werden konnten.

Es ist besonders hervorzuheben, dass gerade die unterschiedlichen Einschätzungen von Mitarbeitern und Führungskräften in der Praxis nicht so deutlich sichtbar und bekannt sind. Das Wissen um beide Perspektiven erleichtert die Auswahl und Abstimmung zielführender Verbesserungsmaßnahmen erheblich. In den untersuchten Initiativen wurden u.a. folgende Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt: Veröffentlichung



von Informationen zu 5S im Zusammenhang mit den Unternehmenszielen in Mitarbeiterzeitschriften, Benennung eines 5S-Koordinators, Einführung von regelmäßigen 5S-Audits, Aufnahme des Themas 5S in die Regelkommunikation oder eine Besichtigung von firmeninternen und -externen Beispielen guter Praxis.

#### 4. Fazit

5S ist die Basis zu Einführung und Nutzung vieler Lean-Management-Methoden und GPS. Wenn 5S nicht so implementiert wird, dass alle Akteure vom Nutzen überzeugt sind und die Methode akzeptieren, werden auch andere Methoden zur Optimierung von Prozessen nicht erfolgreich etabliert werden können. Wesentlich ist, 5S nicht kurzfristig und „nebenbei“ zu implementieren; insbesondere Führungskräfte benötigen Fachwissen, Überzeugung und entsprechende Fähigkeiten, um Mitarbeiter zu unterstützen. 5S ist folglich eine elementare Führungsaufgabe für alle Hierarchieebenen, der sich die Führungskräfte annehmen müssen. Mitarbeiter müssen im gesamten Prozess befähigt werden, den 5S-Prozess aktiv mitzugestalten. Dies bedarf eines entsprechenden Führungsverständnisses (ifaa 2016).

Die 360°-Analyse des ifaa ist eine praxisorientierte Hilfestellung, die es Führungskräften und Mitarbeitern erleichtert, Lean-Management-Methoden nachhaltig einzuführen und zu nutzen. Sie spiegelt Sichtweisen von Mitarbeitern und Führungskräften und liefert als Ergebnis eine quantitative sowie qualitative Bewertung der Wahrnehmung von Methodeneinführung und -nutzung aus der Sicht beider Gruppen. Insbesondere sehr niedrige Zustimmungswerte und stark unterschiedliche Wahrnehmungen von Führungskräften und Mitarbeitern geben eindeutige Hinweise auf besonders relevante Diskussions- und Korrekturbedarfe, die eine schnelle und langfristig wirksame Absicherung der Ergebnisse unterstützen. Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass der Erfolg maßgeblich durch die fachlich korrekte Art und Weise der Anwendung der 360°-Analyse bestimmt wird, sodass der Methodenkompetenz der sie durchführenden Personen hohe Bedeutung zukommt.

Ausführliche Angaben zur Methode und zu Anwendungsergebnissen finden sich im Handlungsleitfaden des ifaa (2019) sowie in der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (Conrad et al. 2020).

#### 5. Literatur

Conrad R, Weber MA, Lennings F (2020) Die 360°-Analyse – ein Werkzeug zur ganzheitlichen Beurteilung der Einführung und Nutzung von Lean-Management-Methoden. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74: 313–327

ifaa (Hrsg) (2016) 5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Springer, Berlin

ifaa (Hrsg.) (2019) 360°-Analyse – Lean-Management-Methoden nachhaltig nutzen, Düsseldorf

Ohno T (1993) Das Toyota-Produktionssystem. Campus, Frankfurt/New York

**Danksagung:** Ein ganz besonderer Dank gilt dem »Koblenzer Kreis« - eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe bestehend aus Mitarbeitern von vem.die arbeitgeber, METALL NRW, HESSENMETALL sowie des ifaa, der eine Analyse von Führungskulturen in Unternehmen entwickelt hat, aus dem das Vorgehen und die Methode abgeleitet wurden.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Arbeit HUMAINE gestalten

67. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (WiPs)  
Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft (IAW)  
Ruhr-Universität Bochum

3. - 5. März 2021

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 3. - 5. März 2021**

**Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum  
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2021  
ISBN 978-3-936804-29-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Screen design und Umsetzung**

© 2021 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)