

Digitale Transformation - Was nun?



Veranstaltung der IHK Koblenz

7. März 2017

Koblenz

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

 [@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

www.komus.de

www.process-and-project.net

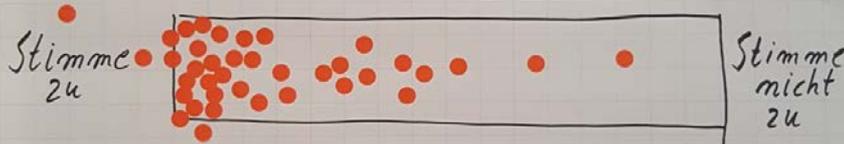


Process and Project

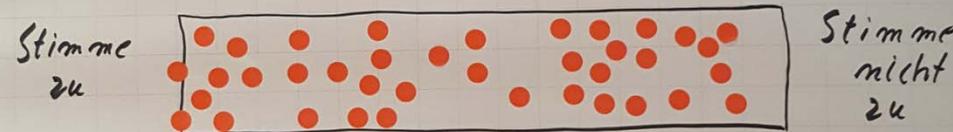


Teilnehmerabfrage zur Digitalen Transformation

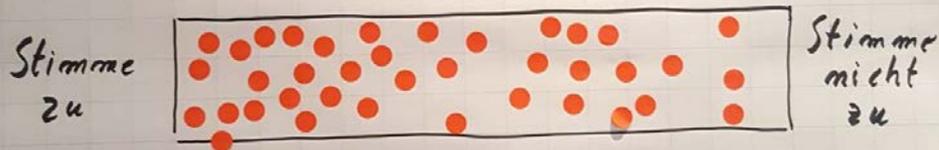
Digitalisierung wird die Zukunft
unseres Unternehmens
wesentlich prägen



Wir wissen, wie wir das
Thema Digitalisierung für
unser Unternehmen kooperativ
angehen sollen



Unser Unternehmen ist für
die digitale Zukunft
gut aufgestellt



Digitalisierung – Was ist das?

Digitalisierung – Was ist das?

Digitale Vision

Pay-per-Use Preismodelle

**Digitale Prozesse und
Zusammenarbeit**

Digitale Produkte

Kultur und Werte

Augmented Reality

Plattformen

Branchengrenzen
lösen sich auf

Industrie 4.0

Digitale Geschäftsmodelle

Big Data

DIGITALISIERUNG

Daten in
Echtzeit

Kundenausrichtung

Predictive
Maintenance

**Daten- und
Technologiekompetenz**

**Soziale Medien und
Kundeneinbindung**

Angepasste Kommunikationsstrategie

Vernetzung

Agile Fähigkeiten

Autonomes Fahren

**Management des
digitalen Wandels**

Digitalisierung - Formale Definition

*„Die **Digitale Transformation** beschreibt die fortlaufende, zielgerichtete Ausrichtung von Strategie und Organisation auf die Chancen und Herausforderungen einer digitalen, sozialen, vernetzten Welt.*

Basis des Erfolgs sind dabei die ganzheitliche Transformation von Strategie und Produkten sowie die Entwicklung einer angemessenen Kultur verbunden mit bereichs- und kompetenzübergreifenden Fähigkeiten und Prozessen.“

Quelle: Komus, Ayelt „Mein Digital Profil“

„Die **Digitale Digitalisierung** = *reibt die fortlaufende, zielgerichtete Ausrichtung von Strategie und Organisation auf die Chancen und Herausforderungen einer digitalen, sozialen, vernetzten Welt.*

Elektrifizierung
+ Digitale Produkte
+ Digitale Vermarktung

Basis des Erfolgs sind dabei die ganzheitliche Transformation von Strategie und Produkten sowie die Entwicklung einer angemessenen Kultur verbunden mit bereichs- und kompetenzübergreifenden Synergien.

→ **Digitale Vision und Kultur**
→ **Digitale Fähigkeiten**

Quelle: Komus, Ayelt „Mein Digital P...

Zur Person

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- 50+ Fachpublikationen, 100+ Keynotes/Vorträge,
100+ Interviews/Medienberichte
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- **Certified Scrum Master** (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants
- Fachbeirat Projektmagazin



Weitere Informationen, Werdegang, aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge... unter www.komus.de

Aktuelle Aktivitäten

Studien www.process-and-project.net/studien

- **Mein Digital Profil** www.mein-digital-profil.de
- **Status Quo Agile** www.status-quo-agile.de
- **Studie „Agiler Einkauf“**
- Multitasking im Projektmanagement
- Agiles PMO
- Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Studie zum evidenzbasierten Projektmanagement
- Metastudie BPM-Quintessenz
- Prozess-/IT-Management in Chemie/Life Science
- COO in der Unternehmenspraxis
- Qualität im BPM
- BPM und Six Sigma
- IT-Radar für BPM und ERP

Workshops www.process-and-project.net/workshops

- Agile Methoden im PM (7. Februar 2017)
- Agiles PMO (8. Februar 2017)
- BPM-Compass (28. März 2017)
- Projektmanagement Erfolgsfaktoren (Inhouse)
- Agiler Einkauf (21. März 2017)

10. **Praxisforum Prozess- und IT-Management** (30. Mai 2017) www.praxisforum.eu

2. **Praxiswerkstatt Digitalisierung und Agilität** (31. Mai 2017) www.praxiswerkstatt.eu



Process and Project
www.process-and-project.net





HEUPEL CONSULTANTS
SUCHT VERSTÄRKUNG:
VORDENKER MIT
BODENHAFTUNG
GESUCHT

is

GESUCHT
BODENHAFTUNG
VORDENKER MIT
VERSTÄRKUNG:
HEUPEL CONSULTANTS



HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

Events zum Thema agile Methoden und Digitalisierung



Praxisforum
Prozess- & IT-Management

10. Praxisforum Prozess- und IT-Management, 30. Mai 2017 „Prozess-, Projekt- und IT-Management im digitalen Unternehmen“

Hochkarätige Referenten berichten über ihre aktuellen Themen, erfolgreichen Ansätze und Visionen. Interaktive Formate erlauben Austausch und die Transformation der Inhalte auf die eigenen Aufgabenstellungen.

www.praxisforum.eu



Keynote

Wiebe van der Horst,
CIO der BASF Group und CIO des Jahres 2014

Global und Agil!? Chancen und Herausforderungen integrierter IT- und Prozesslösungen in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung



2. Praxiswerkstatt Agilität und Digitalisierung, 31. Mai 2017

„Ambiguität, Komplexität und Vernetzung als Herausforderung und Chance.“
„Digitalisierung und agile Methoden als Schlüssel zum Erfolg in wechselhaften Zeiten“



Praxiswerkstatt
Agilität & Digitalisierung

Die Praxiswerkstatt bringt Experten, interessante Menschen und Treiber der Veränderung auf ihrer Suche nach neuen Konzepten und Wegen zusammen.

Prägnante, kurze Fachinputs und interaktive Formate wie Fishbowl, Open Space erlauben es, Wissen und Wege zu teilen und gemeinsam zu entwickeln.

www.praxiswerkstatt.eu

Impulsvortrag

Stefan Waschk,
Head of Agile Center of Excellence
Volkswagen AG

Agile Arbeitsweisen als Motor der Digitalisierung



Trainings-Workshops "Agiles Projektmanagement" / "Agiles PMO"

Agiles Projektmanagement

Scrum, Kanban,
Design Thinking
in das Projektmanagement integrieren

20. Juni (nahe Koblenz)

26. Juni (Zürich)

www.process-and-project.net/scrum

Agiles PMO

Agile Methoden
in die Organisation tragen
Agiles PMO / Agile Center of Excellence

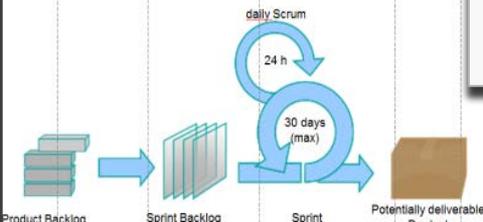
21. Juni 2017 (nahe Koblenz)

27. Juni (Zürich)

www.process-and-project.net/agilesPMO

Kent Beck James Grenning Robert C. Martin
Mike Beedle Jim Highsmith Steve Mellor
Arie van Bennekum Andrew Hunt Ken Schwaber
Alistair Cockburn Ron Jeffries Jeff Sutherland
Ward Cunningham Jon Kern Dave Thomas
Martin Fowler Brian Marick

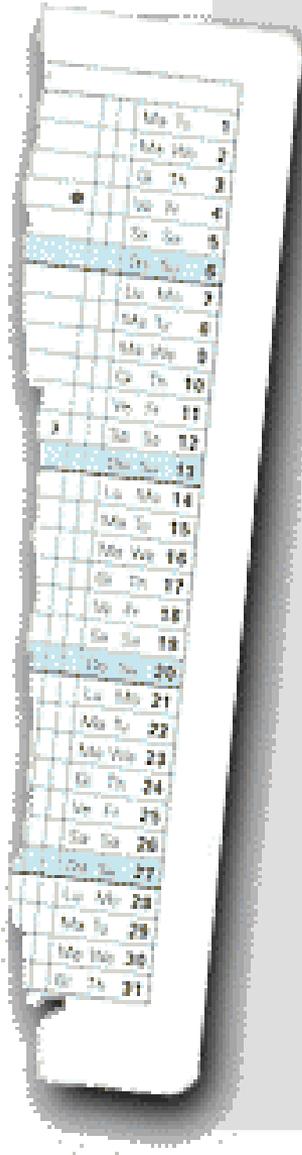
Scrum



Alle Workshops

www.process-and-project.net/workshops

Inhalte



- Wie wir Digitalisierung täglich erfahren**
- Digitalisierung im Geschäftsleben**
- Wo stehen die Unternehmen?**
- Vorgehen**
- Kernaussagen**

Wie wir Digitalisierung täglich erfahren

Aufsteiger – Absteiger Marken 2006 zu 2016

2006

Platz	Marke	Markenwert (Mrd US-\$)
1	Microsoft	62,039
2	General Electric	55,834
3	Coca-Cola	41,406
4	China Mobile	39,168
5	Marlboro	38,510
6	Wal-Mart	37,567
7	Google	37,445
8	IBM	36,084
9	Citibank	31,028
10	Toyota	30,201

2016

Platz	Marke	Markenwert (Mrd US-\$)
1	Google	229,198
2	Apple	228,460
3	Microsoft	121,824
4	AT&T	107,387
5	Facebook	102,551
6	Visa	100,800
7	Amazon	98,988
8	Verizon	93,220
9	McDonald's	88,654
10	IBM	86,206

4 digitale Unternehmen

Verdopplung in 10 Jahren



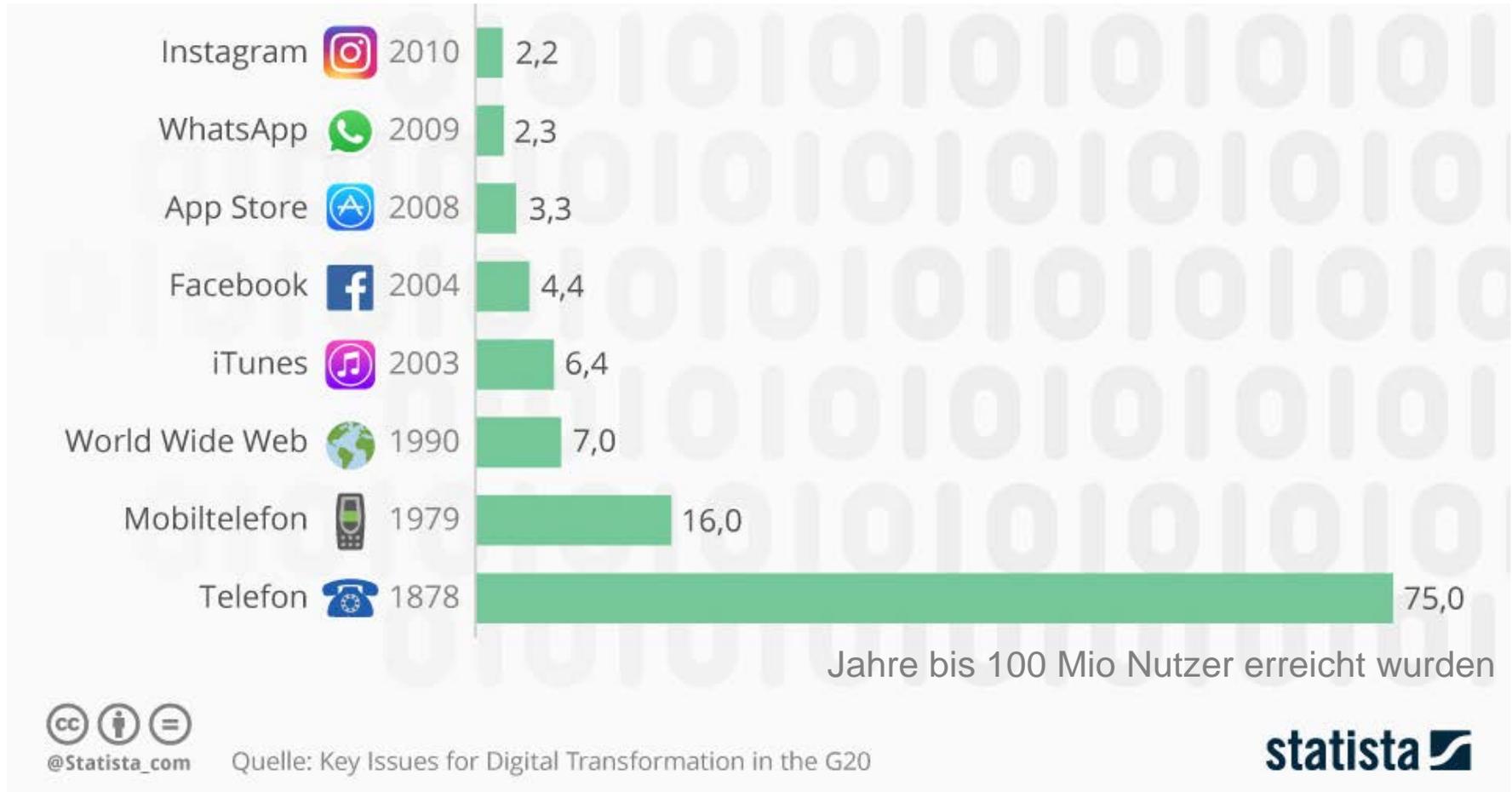
8 digitale Unternehmen

Unternehmen in **blauer Schrift**: Unternehmen der Digitalisierung, IT, Telekommunikation

Quelle: nach Willward Brown via https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_wertvollsten_Marken

Neue Dimensionen der Geschwindigkeit

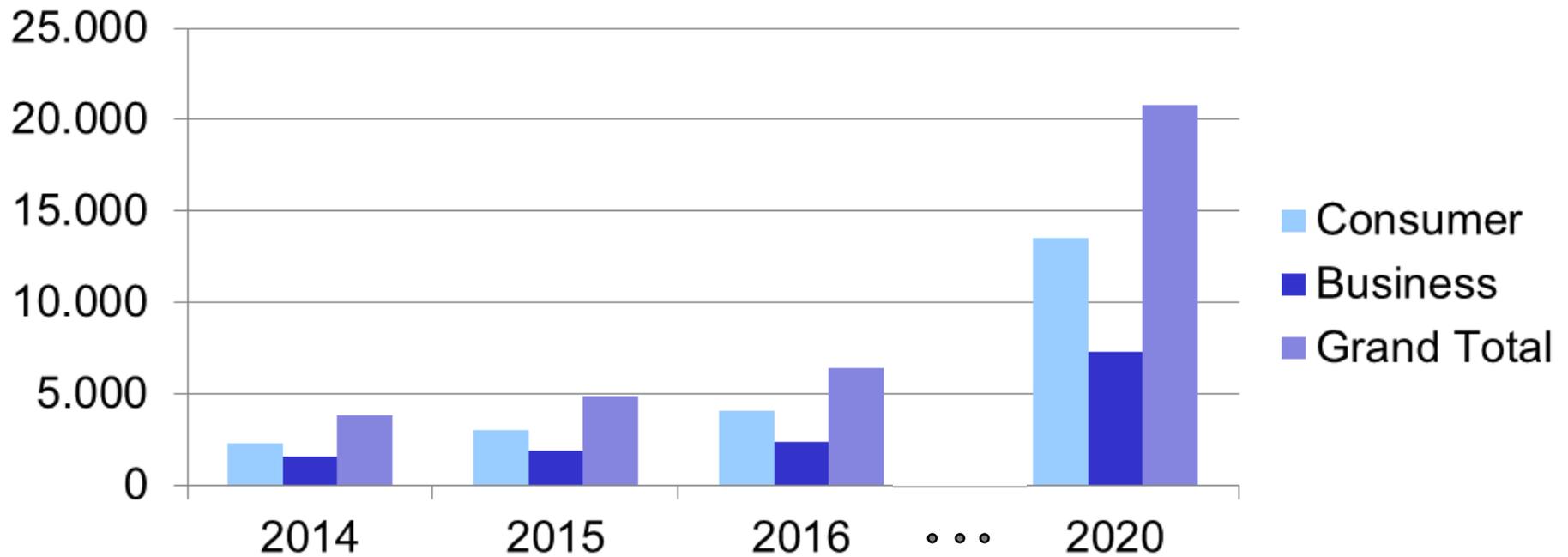
100 Mio. Nutzer: 75 Jahre beim Telefon – 2,2 bei Instagram



https://infographic.statista.com/normal/infografik_7573_geschwindigkeit_mit_der_sich_technologien_verbreiten_n.jpg

Anzahl vernetzter Objekte

Internet of Things Units Installed Base by Category (Millions of Units)



Quelle: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3165317>

Die großen Veränderungen – Technologien und Systeme

Internet/WWW

Bisherige Treiber

Mobile Endgeräte



Zukünftige Treiber

3-D-Druck

**Künstliche
Intelligenz**

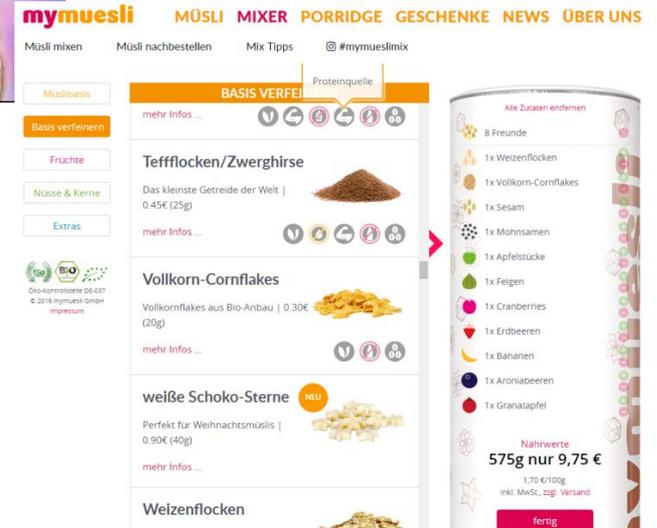
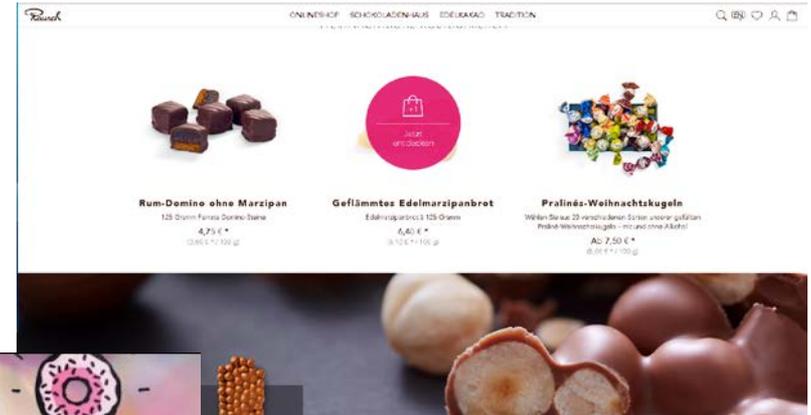
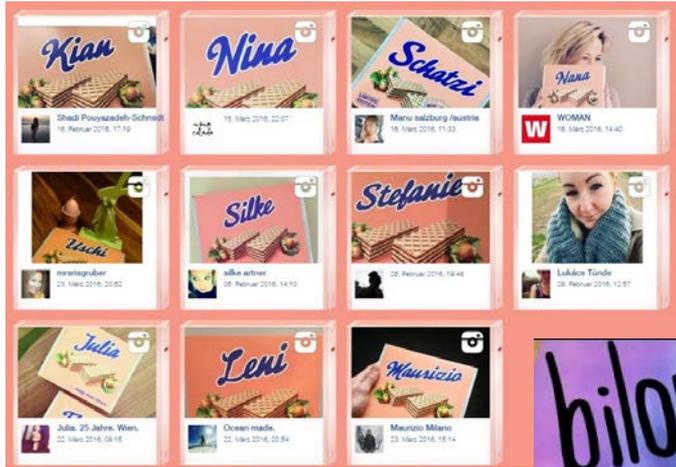
Roboter

*„ Technologie
wird sich niemals wieder
so langsam entwickeln wie
heute“*

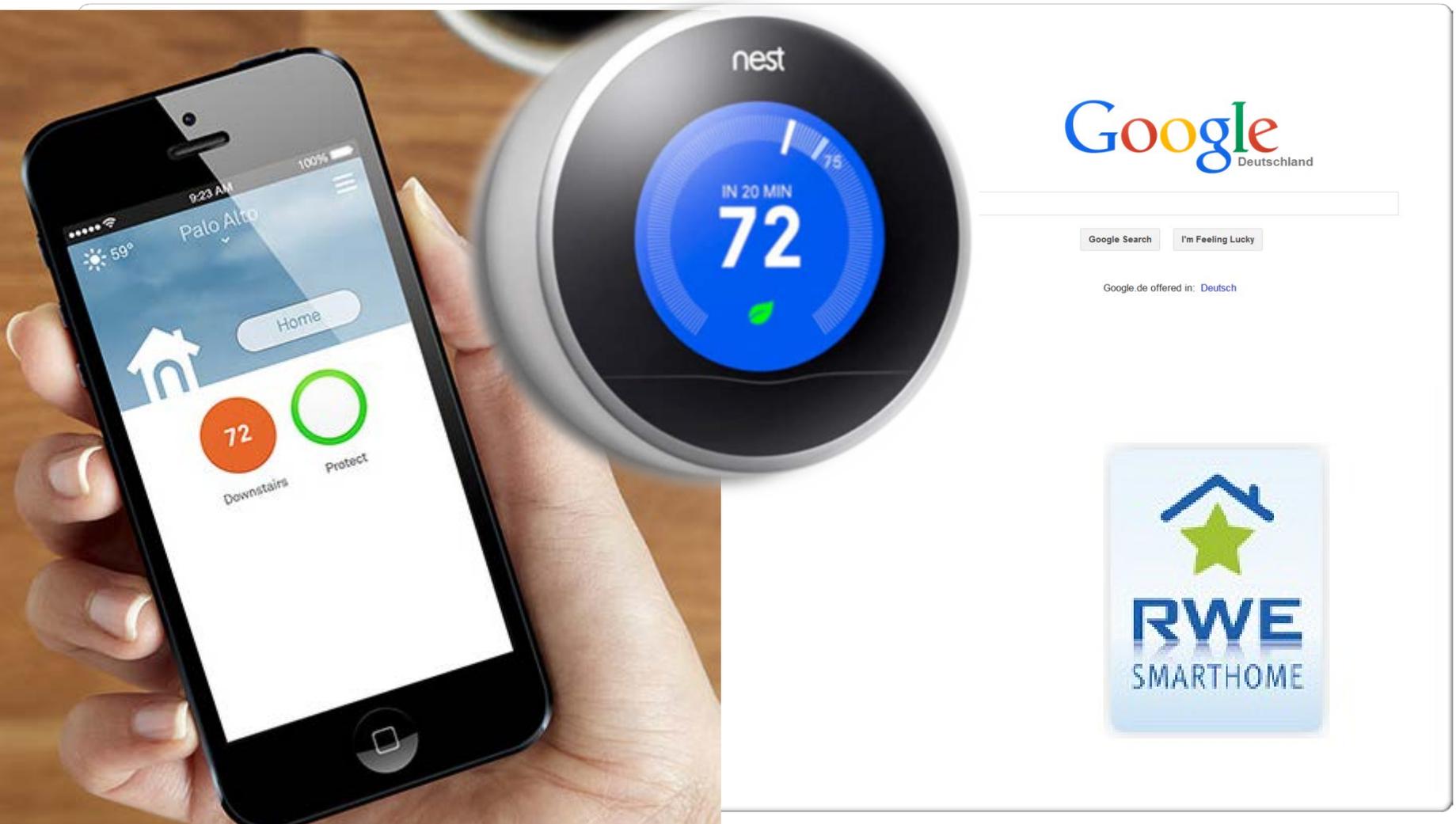
Zugeschrieben u.a. Twitter-Chef de Buhr

Digitalisierung im Geschäftsleben

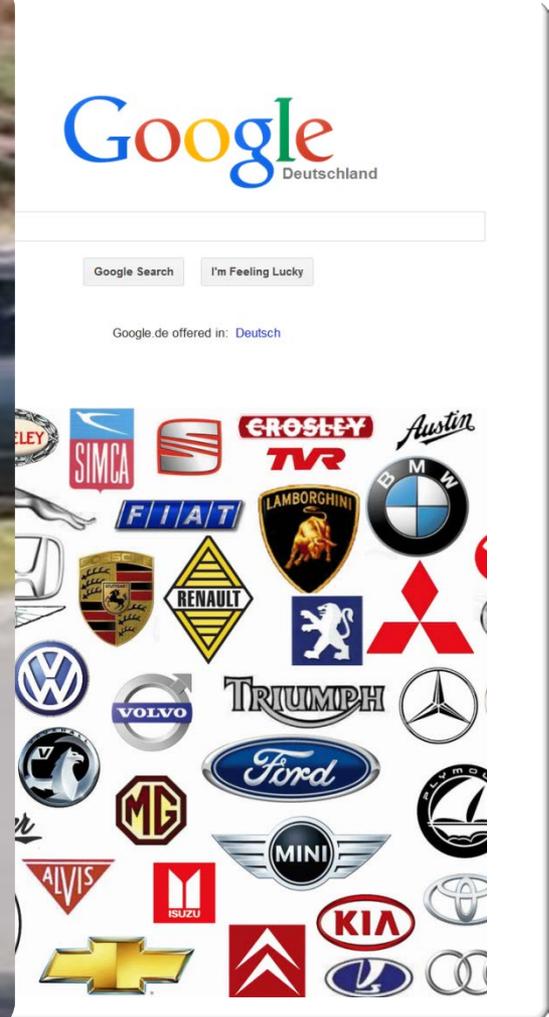
Beispiele für Veränderungen im digitalisierten Markt



Technologien lösen Branchengrenzen auf (1/2)



Technologien lösen Branchengrenzen auf (1/2)



Keine Autos mehr, nur noch fahrende Computer



CC by Biswarup Ganguly via Wikimedia

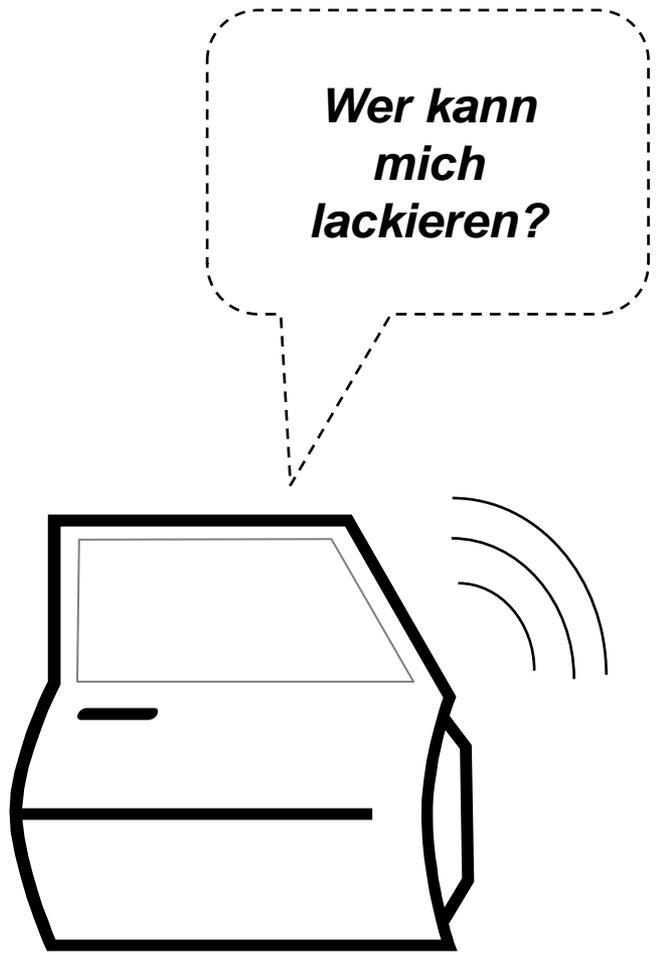
Es gibt keine Autos mehr,...

... sondern nur noch fahrende Computer.



CC 4.0 by Lklundin via Wikimedia

Industrie 4.0 - Autonome Werkstücke und Maschinen



Keine Zukunftsmusik – Industrie 4.0 – Predictive Maintenance



© Charaka Ranasinghe via wikimedia
http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0f/Malaysia_Airlines_B777-200ER.jpg

Kampf um die (Daten-)Plattform

Telekom.de

20:12

93 %



Timeline-Personalisierung

Zeige mir die besten Tweets zuerst an



Tweets, die Dich wahrscheinlich am meisten interessieren, erscheinen ganz oben in Deiner Timeline. [Mehr erfahren](#)

Quelle: <https://redaktion42.com/tag/twitter/>



google suche

Web Bilder News Maps Videos Mehr ▾ Suchoptionen

Anmelden

Ungefähr 76.600.000 Ergebnisse (0,17 Sekunden)

Google
www.google.de/

Suche im gesamten Web, in deutschsprachigen sowie in deutschen Sites. Zusätzlich kann gezielt nach Bildern, Videos und News gesucht werden.

Google Mobile
Google Now: die richtigen Informationen im richtigen ...

Google Search Appliance
Die Google Search Appliance vereint die Fachkompetenz von ...

So funktioniert die Suche
So funktioniert die Suche. Aus Algorithmen werden Antworten ...

Google News
Ausführliche und aktuelle Beiträge - von Google News aus ...

Grundlagen der Google-Suche
Bei der Google-Suche werden sowohl großgeschriebene als ...

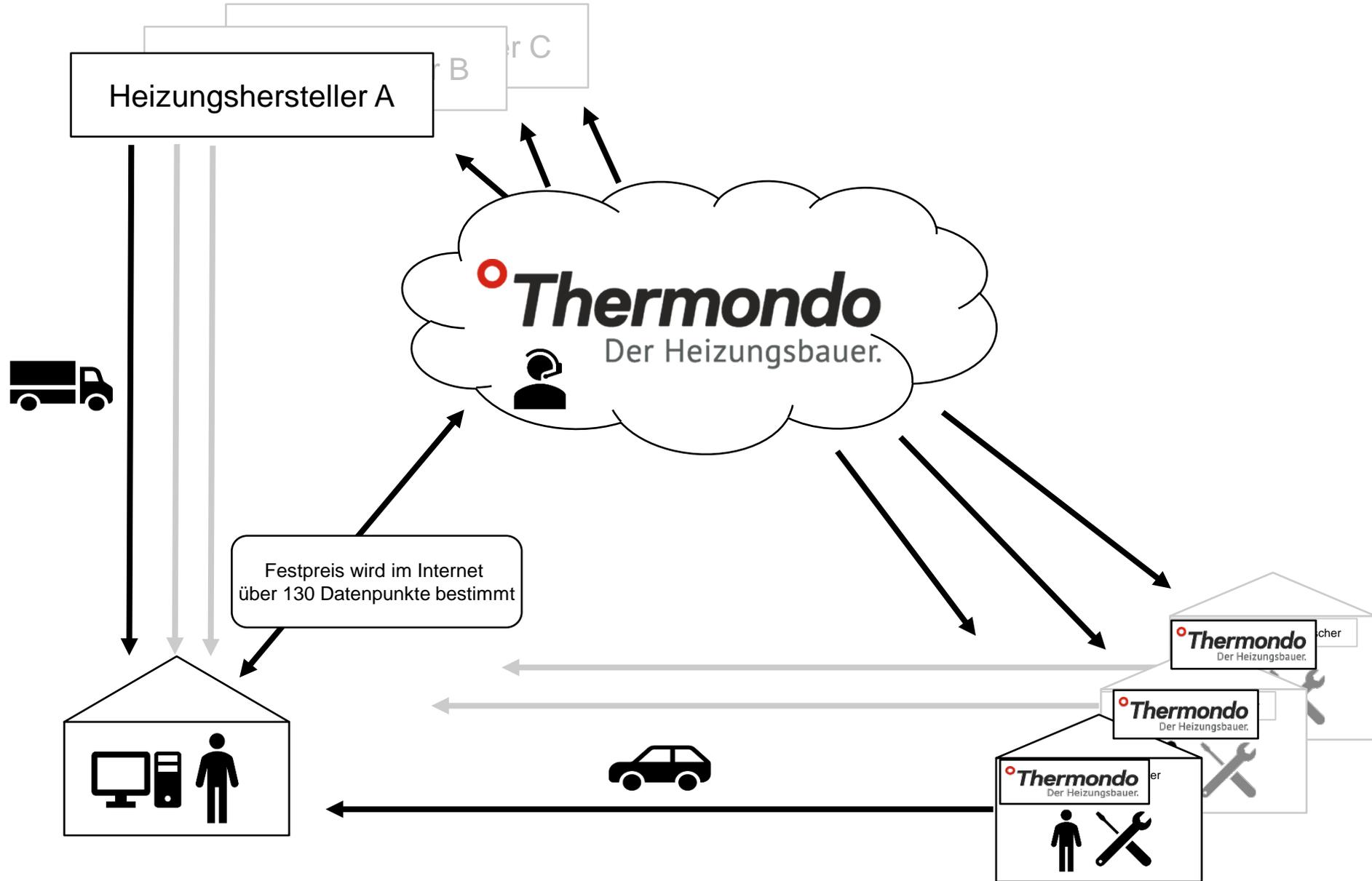
Tipps und Tricks für die Suche
Zurück zu den Tipps und Tricks ... Egal was Sie suchen, wir ...

[Weitere Ergebnisse von google.de »](#)

Sucheinstellungen
Sprachen (Languages)
SafeSearch aktivieren
Erweiterte Suche
Webprotokoll
Hilfe zur Suche

Quelle: <http://www.anleitung24.com/personalisierte-suchergebnisse-bei-google-deaktivieren-anleitung.html>

Geschäftsmodell - Thermondo



Luft statt Hardware



cc 4.0 by Maitosap – via Wikimedia

Überlegungen Verpackungs-Hersteller

„Elektrifizierung“ der Prozesse

- Digitale Prozesse Auftragsabwicklung, Produktion, Versand, ...

Online Marketing

- Digitale Marktplätze, Social Media, ... ✓

Produktion

- Nutzung Industrie 4.0 ✓

Produkt

- Ready for Tracking, Tracing, Industrie 4.0? (GPS, RFID, ...)
- Plattformen zur Verfolgung?
- Verpackung as a Service? (Abrechnung nicht nach Stück, qm, sondern verpackten Produkten)
- Bestandsüberwachung VP-Material beim Kunden
- Big Data-Service: Schäden, Verbrauch etc. bei VP-Ansätzen
- Services/Maschinen vor Ort, mit Wartung...?
- Marktplätze für Logistik-Dienstleistungen, ...?
- Online-Academy?
- ...

Digitale Kultur und Fähigkeiten

- Denken in Experimenten?
- Agile Methoden
- ...



Chris 73 / Wikimedia Commons

Diskussion: Andere Branchen?

**Digitalisierung
in Ihrer Branche?**



3 Grundlegende Veränderungen in Geschäftsmodellen

■ Produkt als Service

- Mieten, “sharen“ statt kaufen
- Abrechnung nach Verbrauch/Zeit/Leistung
- Integration von Hardware, Wartung, Steuerung, Verbrauchsmaterialien, Daten(!)

■ Personalisierung → „Filterblase“

■ Daten als das neue Gold



Wo stehen die Unternehmen?

*„Jeder kann eine **Strategie**
kopieren,
aber niemand kann eine **Kultur**
kopieren“*

via Gisbert Beckmann

Zwei Erfolgsgeschichten

Elon Musk



Jeff Bezos



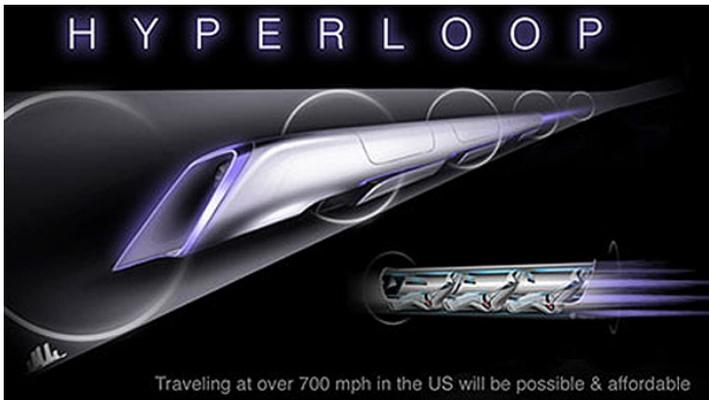
Space X Landing (!)



Blue Origin



Elon Musk



Amazon's Erfolgsgeschichte: Amazon Web Services



1994 Investment Banker

ZDNet / Unternehmen

AWS beschert Amazon Rekordgewinn im ersten Quartal

von Björn Greif am 29. April 2016, 13:28 Uhr

Amazon hat gestern nach Börsenschluss in New York seine Bilanz für das erste Quartal des Geschäftsjahres 2016 vorgelegt. Demnach erzielte der Onlinehändler einen Rekordnettogewinn von 513 Millionen Dollar oder 1,07 Dollar je Aktie, wozu vor allem das stark wachsende Cloudgeschäft beitrug. Der Umsatz stieg um 28 Prozent auf 29,1 Milliarden Dollar.

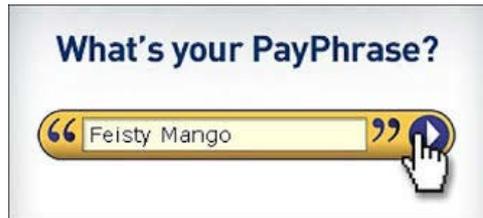


Die Cloudsparte Amazon Web Services steigerte ihren operativen Gewinn (nach Abzug von Aktienvergütungen und anderer Kosten) gegenüber dem vierten Quartal 2015 von 580 auf 604 Millionen Dollar. Damit übertraf sie sogar das nordamerikanische E-Commerce-Geschäft, mit dem der Onlinehändler 588 Millionen Dollar einfuhr. Der wachsenden Bedeutung von AWS trug Amazon

Misserfolge Bezos/Amazon



ask ... answer ... meet ... play



Companies that don't embrace failure...

AMAZON

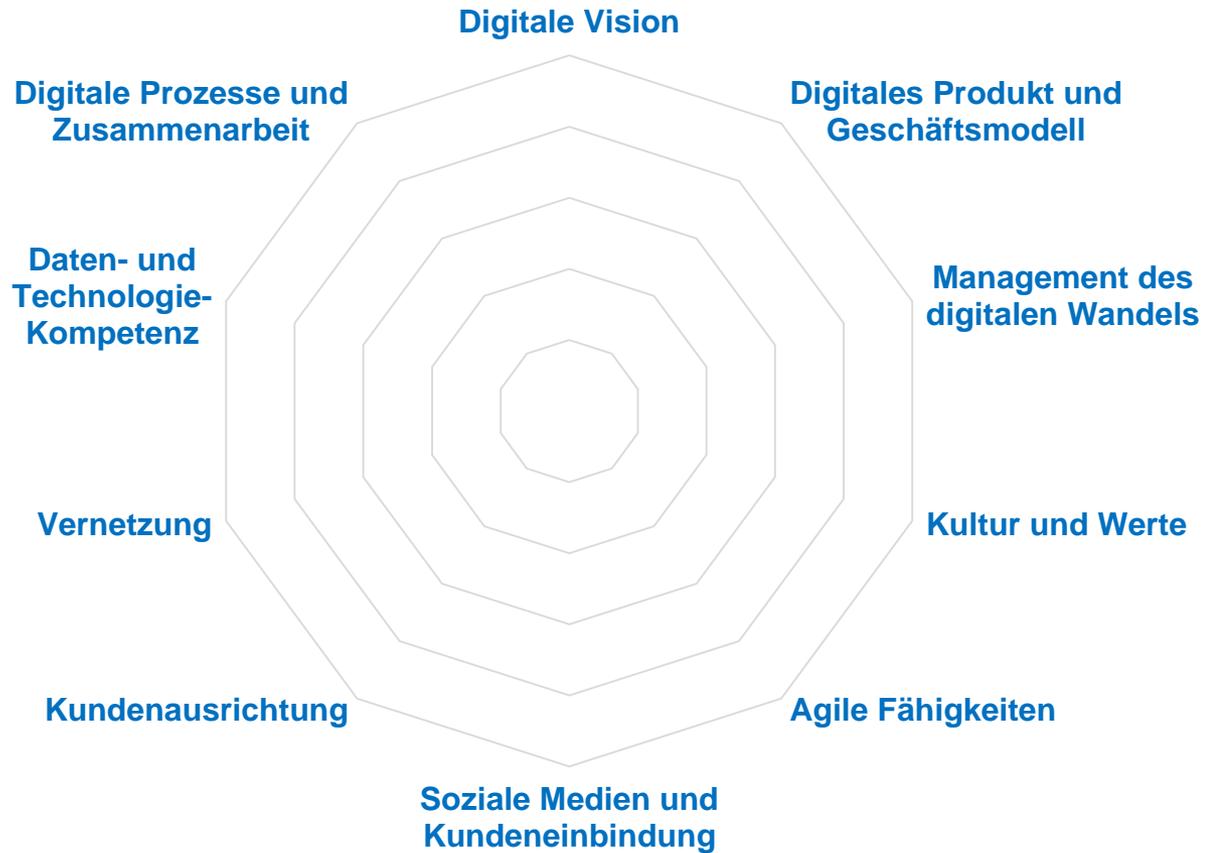
Amazon CEO Jeff Bezos: 'I've made billions of dollars of failures'

by Erin Griffith @eringriffith DECEMBER 2, 2014, 1:31 PM EDT

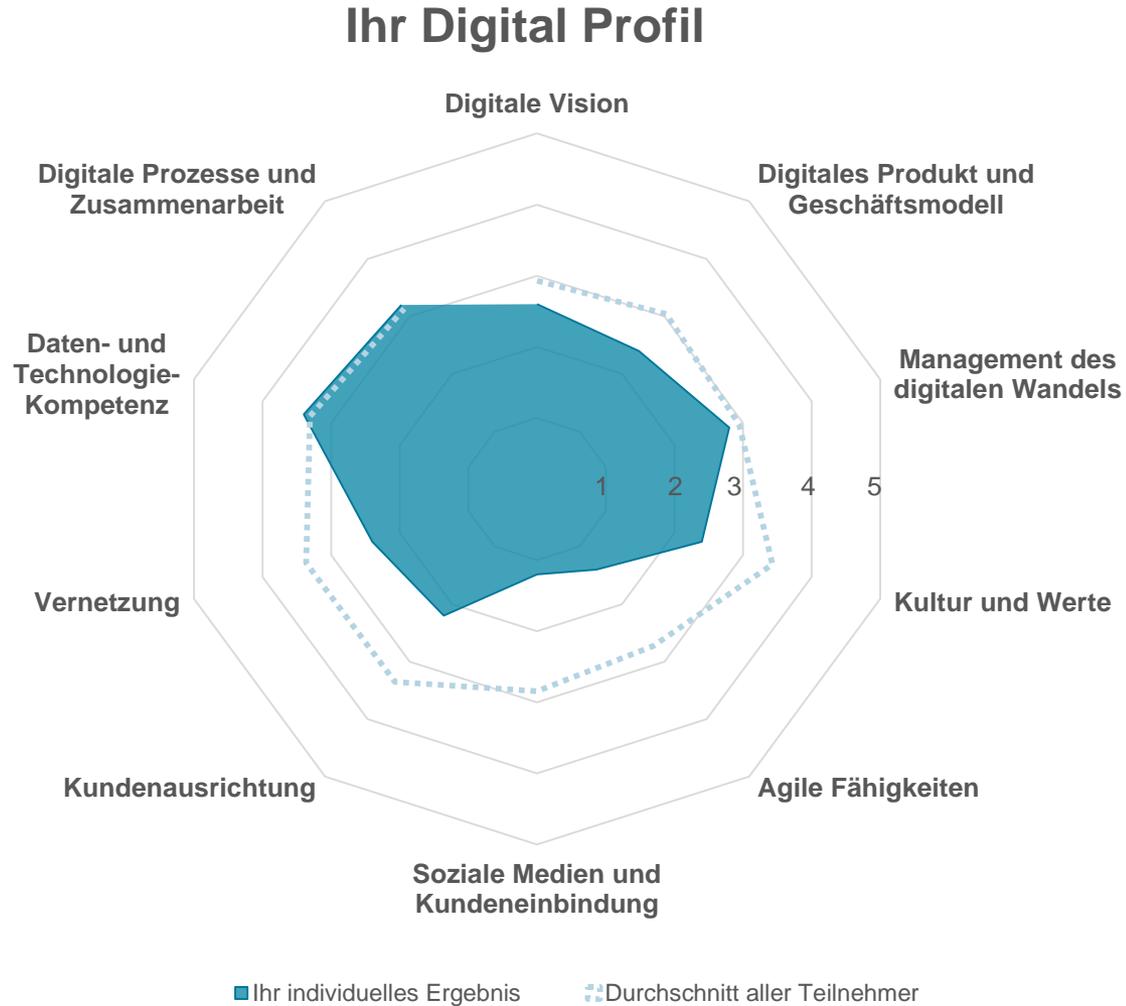


"I've made billions of dollars of failures at Amazon.com," he said. "Literally billions. ... Companies that don't embrace failure and continue to experiment eventually get in the desperate position where the only thing they can do is make a Hail Mary bet at the end of their corporate existence."

Mein Digital Profil



Mein Digital Profil - Beispiel



Mein Digital Profil

* Digitale Vision

	trifft voll zu	trifft teilweise zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Es gibt ein gemeinsames Bild wie die digitale Zukunft unseres Unternehmens aussehen wird.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vision von der Zukunft unseres Unternehmens ist sehr weitreichend vom Gedanken einer digitalen und vernetzten Zukunft geprägt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalisierung wird in unserem Unternehmen als entscheidender Entwicklungsprozess verstanden, an dem sich alle beteiligen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir werden von unseren Kunden als digitales Unternehmen wahrgenommen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Unternehmensstrategie ist hochgradig harmonisiert mit unseren digitalen Zielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mein Digital Profil – Digitale Vision



Mein Digital Profil – Digitales Produkt / Geschäftsmodell



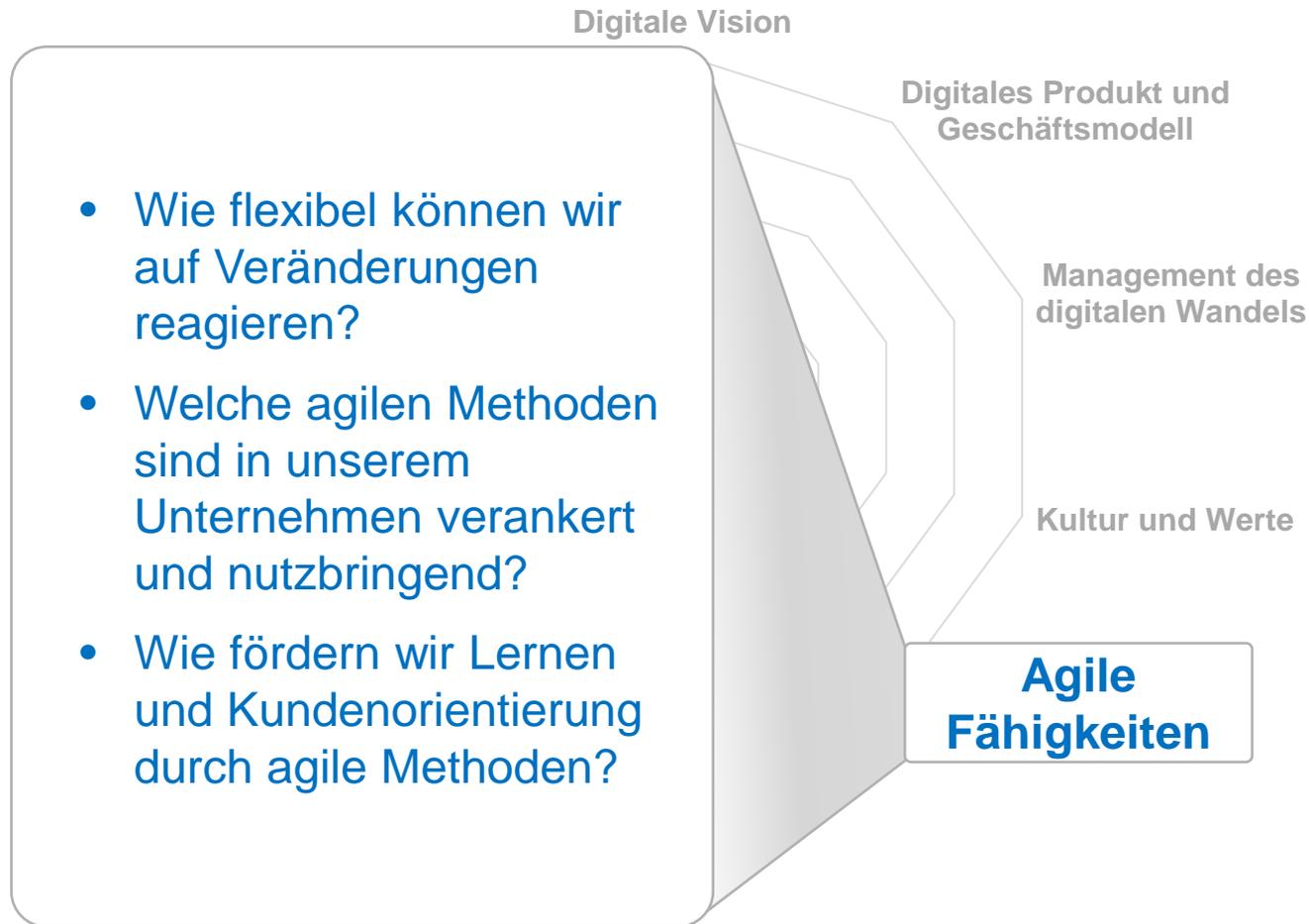
Mein Digital Profil – Management des Wandels



Mein Digital Profil – Kultur und Werte



Mein Digital Profil – Agile Fähigkeiten



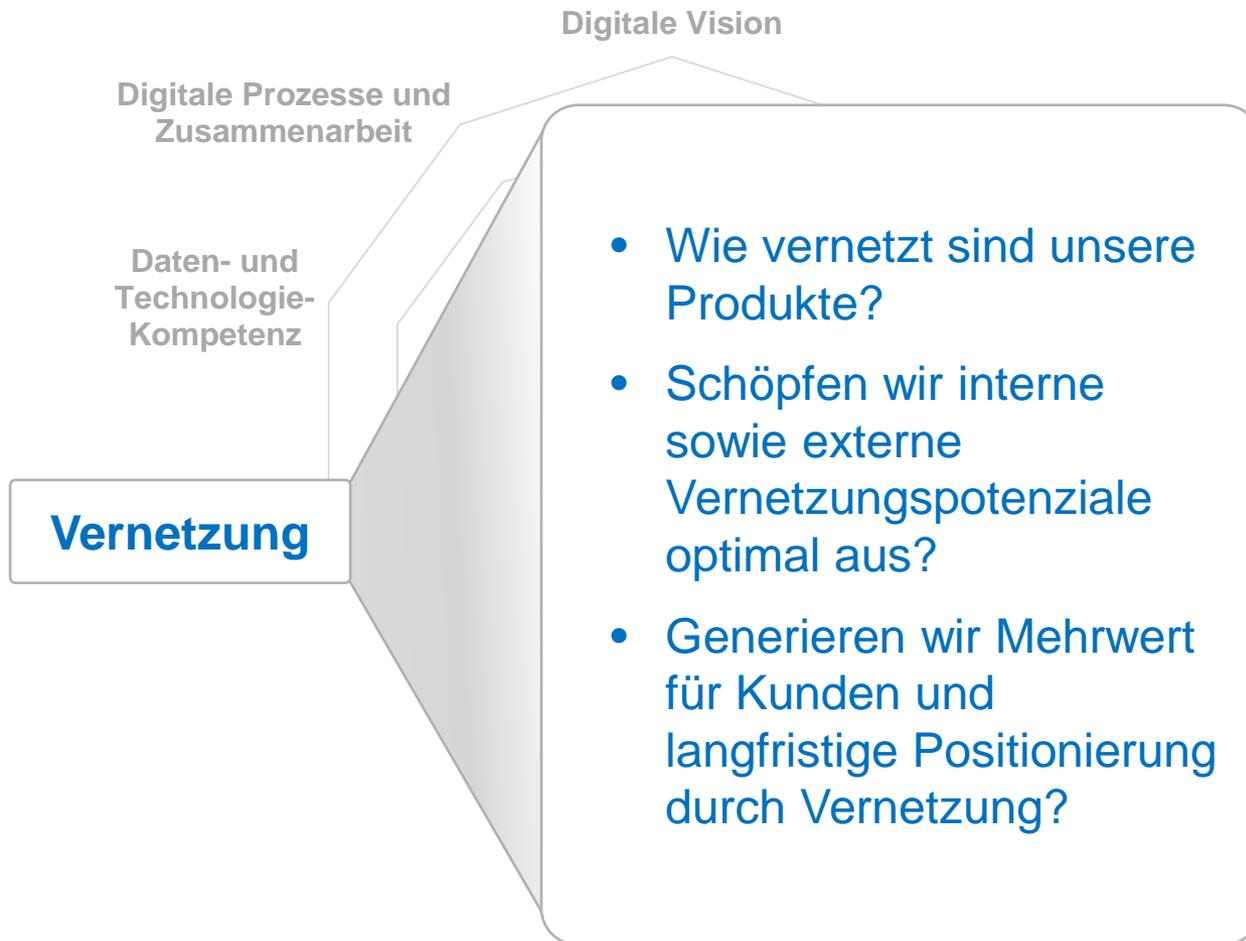
Mein Digital Profil – Soziale Medien / Kundenbindung



Mein Digital Profil - Kundenausrichtung



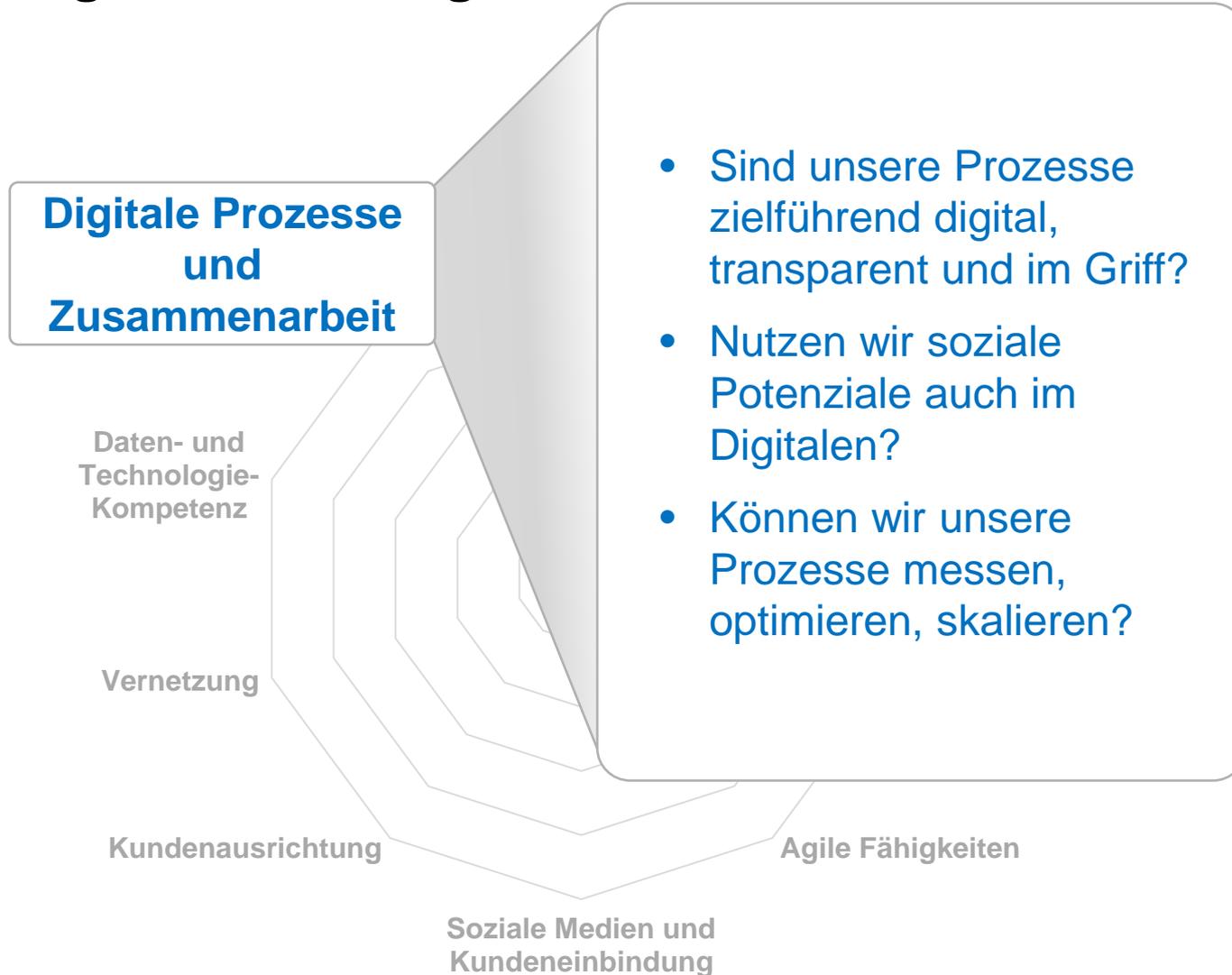
Mein Digital Profil - Vernetzung



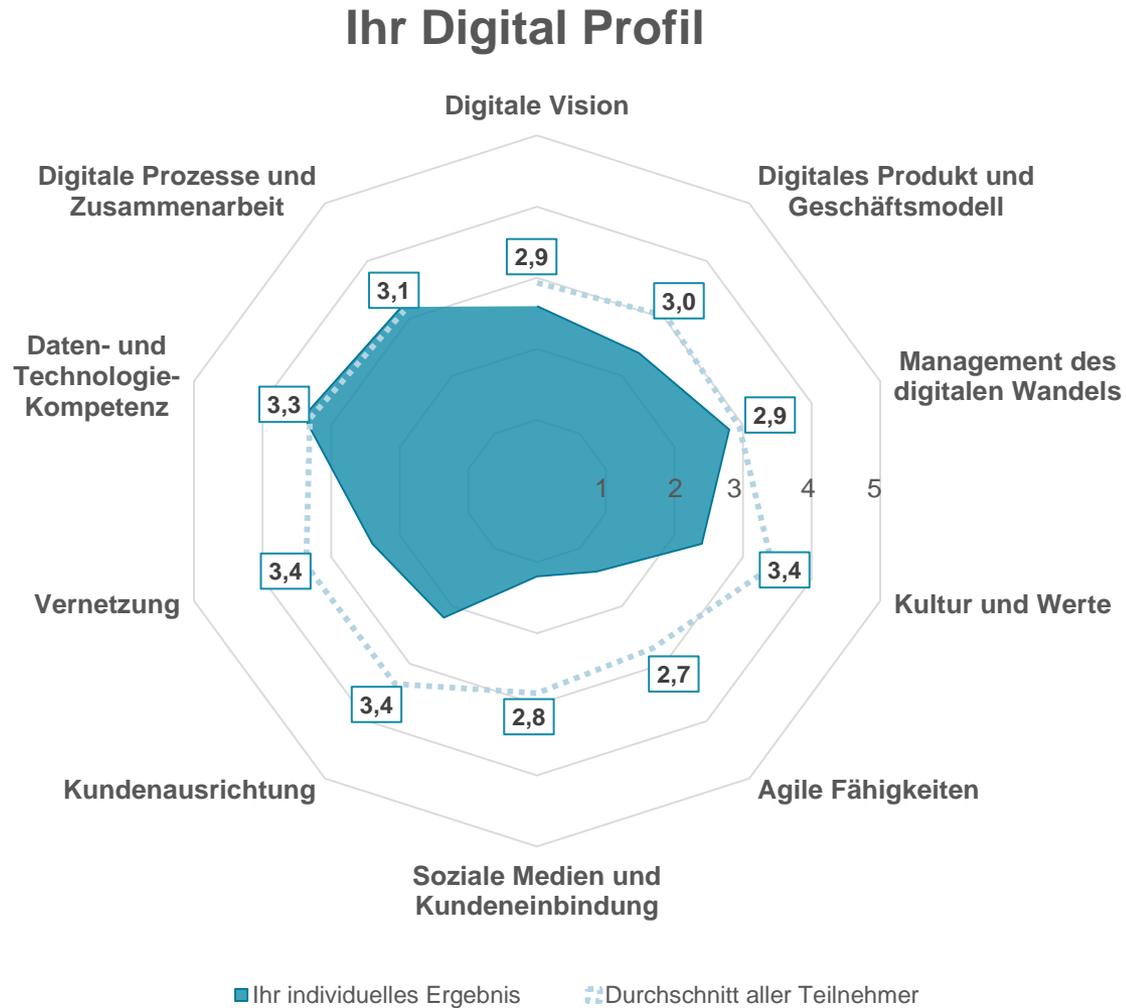
Mein Digital Profil – Daten- und Technologiekompetenz



Mein Digital Profil – Digitale Prozesse und Zusammenarbeit



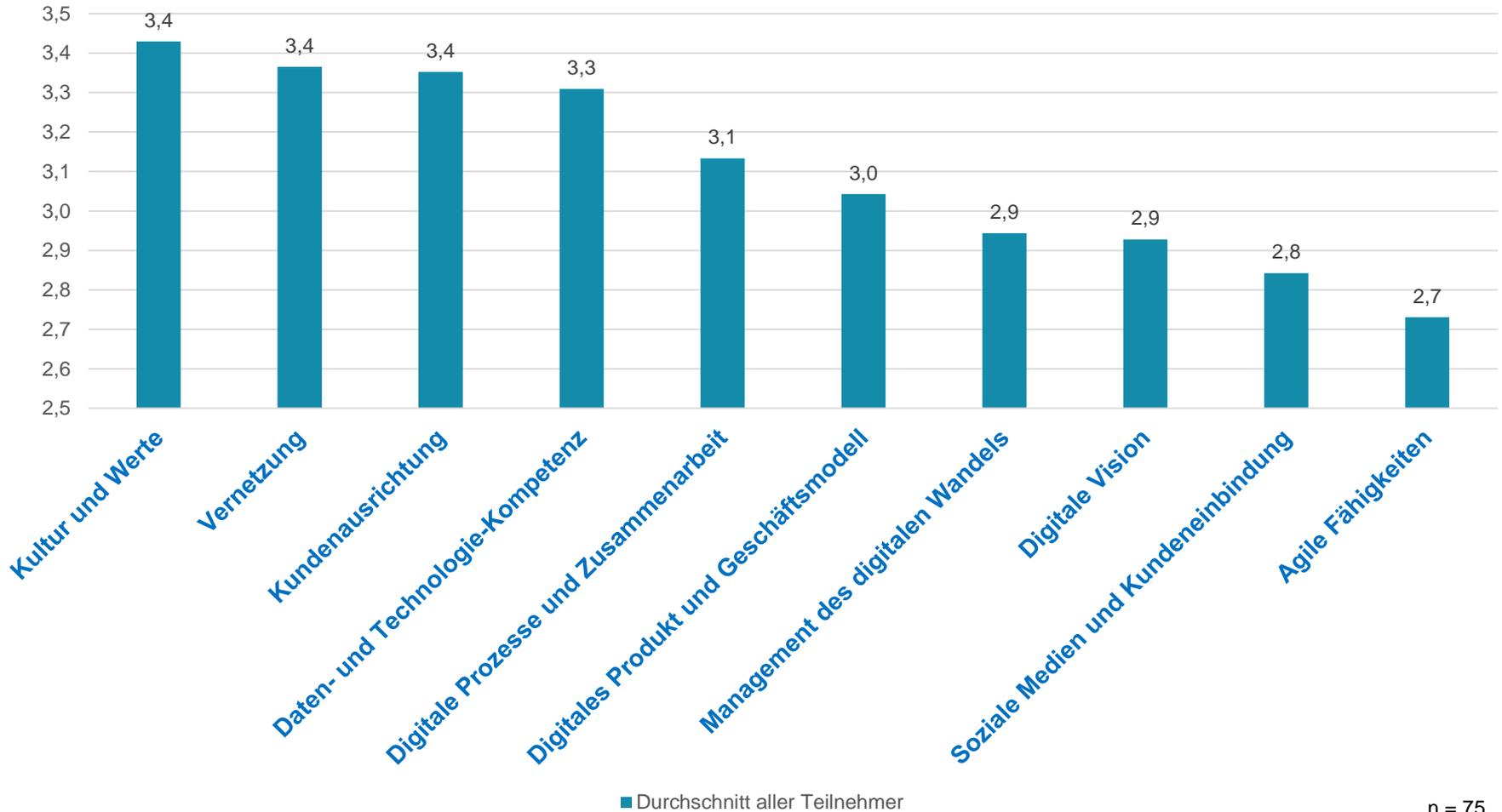
Mein Digital Profil



Mein Digital Profil

Agile Fähigkeiten schneiden durchschnittlich am schlechtesten ab!

Übersicht der Kategorien



n = 75

Vorgehen

In welchen Bereichen kann Digitalisierung für xxx relevant sein?

Digitalisierung 1.0 : Elektrifizieren

- ▶ Interne Prozesse
- ▶ Kunden- und Partner-Prozesse

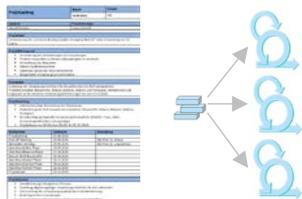
Digitalisierung 2.0 : „Der Kern“

- ▶ Vernetzung der Supply Chain
 - ▶ Erhöhung der Transparenz, Effizienzsteigerung durch Industrie 4.0
- ▶ Data Intelligence
 - ▶ Produktoptimierung, Kundenwünsche verstehen, neue Geschäftsmodelle
- ▶ Künstliche Intelligenz
 - ▶ Verstehen und Konfektionieren noch bevor es der Kunde versteht, ...
- ▶ Predictive Maintenance
- ▶ Digitales Marketing (Mikrosegmentierung)
- ▶ Vertriebskanäle erweitern und digitalisieren
 - ▶ Konsequente Ausweitung der Revolution im Online-Handel (incl. Logistik) auf den B2B-Markt
- ▶ ...

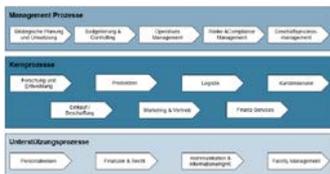
Struktur und Vorgehen

Phase 1 : Prozesse, Produkte, Skills & Kultur von xxx verstehen

Projektauftrag,
Product / Sprint
Backlog



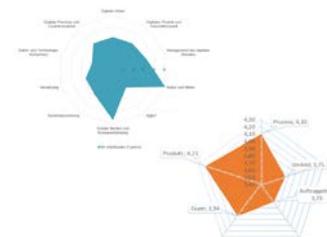
Prozessverständnis
(Prozesslandkarte,
SIPOC, ...)



Produktverständnis
(Produktlandkarte,
...)



Verständnis von
Skills & Kultur



Werkführung, Gespräche, Daten, Materialien, Kennzahlen

Nutzung wissenschaftlicher Hilfsmittel der Betriebswirtschaftslehre

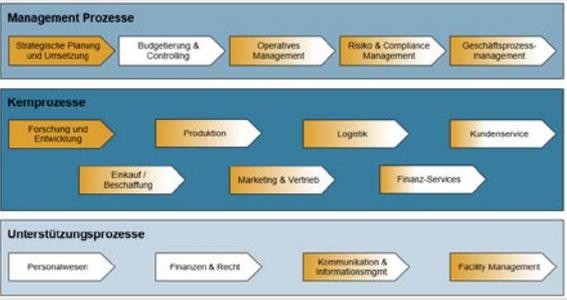
Arbeitsstrukturierung (Aufbau von Arbeitspaketen, Product Backlog, Sprint Backlog)

Struktur und Vorgehen

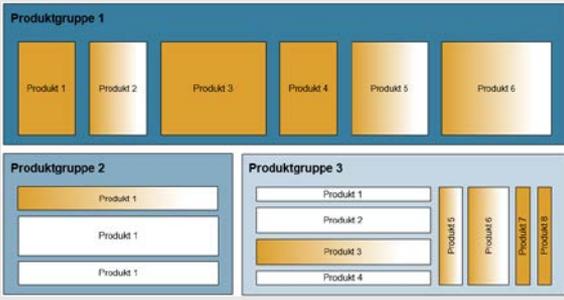
Phase 2 : Analyse und Verständnis

→ Ermittlung von Risiken und Chancen, Lücken und Handlungsfeldern

Prozesslandkarte mit Heat Map



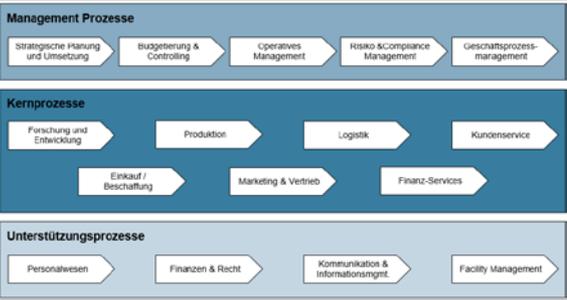
Produktlandkarte mit Heat Map



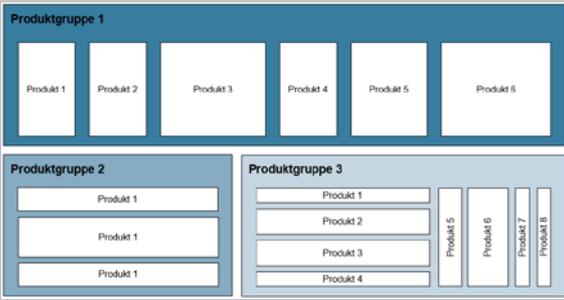
Porter's Five Forces



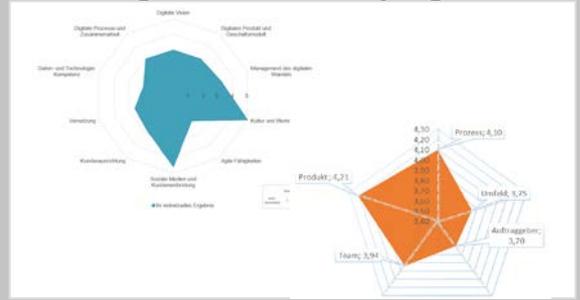
Prozesslandkarte



Produktlandkarte

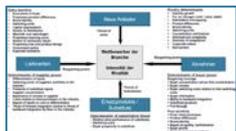
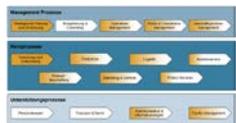


Digital Profil / MyAgile

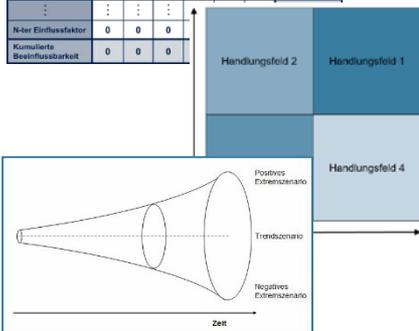


Struktur und Vorgehen

Phase 3 : Ableitung übergeordneter Handlungsfelder



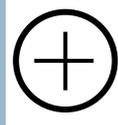
Einfluss von	auf	1	2	3	4	...	N	Kumulierte Einflussstärke
1. Einflussfaktor		-	0	0	0	...	0	0
2. Einflussfaktor		0	-	0	0	...	0	0
3. Einflussfaktor		0	0	-	0	...	0	0
4. Einflussfaktor		0	0	0	-	...	0	0
...	
N-ter Einflussfaktor		0	0	0	0	...	0	0
Kumulierte Beeinflussbarkeit		0	0	0	0	...	0	0



Kriterien:

- Umsetzbarkeit
- Umsetzungsaufwand
- Erfolg/Nutzen
- Dringlichkeit
- Einfluss
- ...

- Chancen, Risiken, Potentiale (kurzfristige Quick Wins, kurzfristige notwendige Maßnahmen, mittel /- und langfristige Handlungsfelder)
- Konsequenzen für Organisationsentwicklung, andere Unterstützungs- / Querschnittsbereiche)



Optimierungspotential



Handlungsbedarf



Anhaltspunkt für Tiefenbohrung

kurzfristig

mittelfristig

langfristig



Kernaussagen

Kernaussagen



5 Kernthesen

1. Die Digitalisierung kommt nicht.
Sie ist bereits da
2. Die Digitalisierung wird in den nächsten Jahren auch die Bereiche verändern, die bisher noch „verschont“ wurden – auch bei den kleineren Unternehmen
3. Digitalisierung ist weit mehr als das Elektrifizieren bestehender Prozesse und Produkte
4. Digitalisierung lässt sich nicht planen
5. Sinnvoll entwickeln lassen sich Prozesse, Fähigkeiten und *Kultur* – diese sind die Basis für den Erfolg in der digitalisierten Welt

**The truth is seldom pure
and never simple.**

Events zum Thema agile Methoden und Digitalisierung



Praxisforum
Prozess- & IT-Management

10. Praxisforum Prozess- und IT-Management, 30. Mai 2017 „Prozess-, Projekt- und IT-Management im digitalen Unternehmen“

Hochkarätige Referenten berichten über ihre aktuellen Themen, erfolgreichen Ansätze und Visionen. Interaktive Formate erlauben Austausch und die Transformation der Inhalte auf die eigenen Aufgabenstellungen.

www.praxisforum.eu



Keynote

Wiebe van der Horst,
CIO der BASF Group und CIO des Jahres 2014

Global und Agil!? Chancen und Herausforderungen integrierter IT- und Prozesslösungen in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung



2. Praxiswerkstatt Agilität und Digitalisierung, 31. Mai 2017

„Ambiguität, Komplexität und Vernetzung als Herausforderung und Chance.“
„Digitalisierung und agile Methoden als Schlüssel zum Erfolg in wechselhaften Zeiten“



Praxiswerkstatt
Agilität & Digitalisierung

Die Praxiswerkstatt bringt Experten, interessante Menschen und Treiber der Veränderung auf ihrer Suche nach neuen Konzepten und Wegen zusammen.

Prägnante, kurze Fachinputs und interaktive Formate wie Fishbowl, Open Space erlauben es, Wissen und Wege zu teilen und gemeinsam zu entwickeln.

www.praxiswerkstatt.eu

Impulsvortrag

Stefan Waschk,
Head of Agile Center of Excellence
Volkswagen AG

Agile Arbeitsweisen als Motor der Digitalisierung



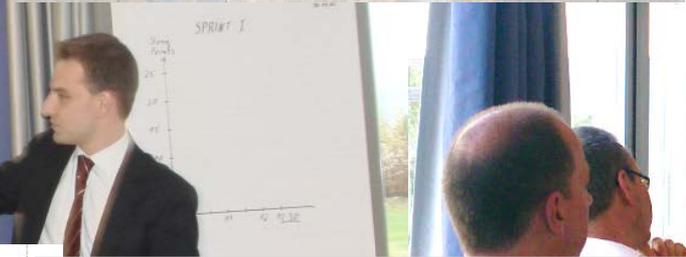
Trainings-Workshops "Agiles Projektmanagement" / "Agiles PMO"



Agiles Projektmanagement
Scrum, Kanban,
Design Thinking
in das Projektmanagement integrieren
20. Juni (nahe Koblenz)
26. Juni (Zürich)
www.process-and-project.net/scrum

Agiles PMO
Agile Methoden
in die Organisation tragen
Agiles PMO / Agile Center of Excellence
21. Juni 2017 (nahe Koblenz)
27. Juni (Zürich)
www.process-and-project.net/agilesPMO

- Kent Beck
- James Grenning
- Robert C. Martin
- Mike Beedle
- Jim Highsmith
- Steve Mellor
- Arie van Bennekum
- Andrew Hunt
- Ken Schwaber
- Alistair Cockburn
- Ron Jeffries
- Jeff Sutherland
- Ward Cunningham
- Jon Kern
- Dave Thomas
- Martin Fowler
- Brian Marick



Alle Workshops
www.process-and-project.net/workshops



Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:
Aktuelle Studien,
Vorträge und Publikationen

www.process-and-project.net/newsletter

Vorträge unter www.komus.de/vortrag

Sie treffen mich bei:



Twitter: @Ayelt Komus



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>