

Leitfaden

Projektmanagement im Online-Marketing

Autorin: Claudia Beauchamp

Was ist ein Projekt?

„Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Unternehmen, das unternommen wird, um ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen.“
-Project Management Institute-

Laut DIN 69901 ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. Betrachtet man außerdem die Definitionen der großen internationalen Verbände und Dachorganisationen im Bereich Projektmanagement wie IPMA, PMI oder PRINCE2, wird schnell deutlich: Das Wörtchen „einmalig“ ist offensichtlich ein charakteristisches Merkmal bei der Bestimmung eines Projekts.

Daraus folgt: Fast alles, was im Online-Marketing tagtäglich bearbeitet wird, ist ein Projekt. Denn „einmalig“ oder gar „begrenzt“ sind die meisten Aufgaben, die Online-Marketing-Manager zu erledigen haben.



Warum Projekte scheitern: Die 5 häufigsten Gründe

Leider fristet Projektmanagement, also das methodische und standardisierte Vorgehen in Projekten, in vielen Marketingabteilungen und Agenturen ein Schattendasein. Kein Wunder, dass nicht nur Mega-Projekte wie der Berliner Flughafen oder die Elbphilharmonie Hamburg mit lautem Getöse spektakulär scheitern. Der Grund: Zu teuer! Zu spät! Passt überhaupt nicht!

Auch viele Online-Marketing-Projekte scheitern, weil sie den Budget- und Zeitrahmen sprengen oder ihr Ziel verfehlen. Und das tagtäglich. Verschiedene Studien, z.B. der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM), zeichnen seit Jahren das immer gleiche Bild: Projekte scheitern mit (un)schöner Regelmäßigkeit an einer „ewigen Top 5“-Mängel-Liste.

1. Unklare Anforderungen und Ziele

2. Fehlende Ressourcen bei Projektstart

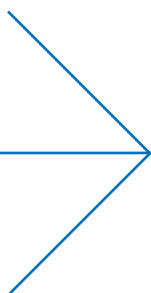
3. Ungenaue/mangelnde Planung

betreffen den Projektstart

4. Mangelnde Kommunikation/Transparenz

5. Unpassende/fehlende Methode

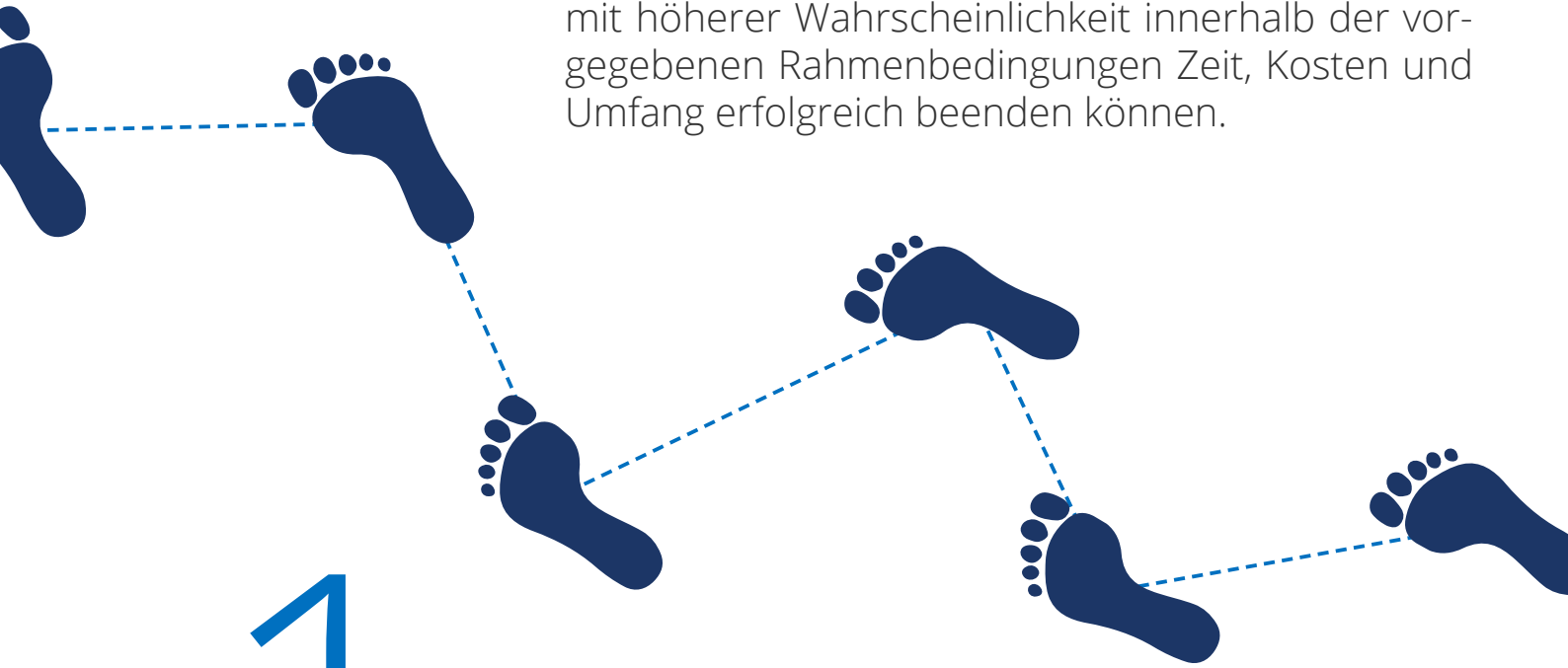
betreffen sog. Soft Skills



Wer die Erfolgsquote von Online-Marketing-Projekten signifikant steigern möchte, für den lohnt es sich, diese fünf Hebel in Bewegung zu setzen – und genau dort Änderungen herbeizuführen.

In 6 Schritten zum erfolgreichen Projekt

Im Folgenden zeigen wir Ihnen, mit welchen Maßnahmen, Methoden und Tools Sie die Stellschrauben im Projektmanagement positiv verändern können – damit Sie Ihre Online-Marketing-Projekte in Zukunft mit höherer Wahrscheinlichkeit innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen Zeit, Kosten und Umfang erfolgreich beenden können.



● Das Fundament muss stimmen

Eine gute Auftragsklärung ist wesentlich für den Erfolg eines Projekts. Wer sein Online-Marketing-Projekt sinnvoll und gewissenhaft vorbereitet, spart während der Abwicklung wertvolle Zeit und minimiert Konflikte.

In dieser Vor-Phase des Projekts geht es zunächst um einen groben Überblick, Details können später geklärt werden. Erfragen Sie die wesentlichen Eckpunkte des Projekts: Dazu vereinbart der designierte Projektleiter einen Termin mit dem Auftraggeber und klärt in einem ausführlichen Gespräch den Projektauftrag.

Folgende Fragen in der Checkliste sollten Sie offen diskutieren und vor allem für beide Seiten zufriedenstellend beantworten – und schriftlich fixieren:



Hands-on: Checkliste Auftragsklärung

Was ist das Ziel des Projekts?	(möglichst SMARTe Ziele formulieren)
Was ist NICHT das Ziel des Projekts?	(Ross und Reiter nennen!)
Welche Ressourcen stehen Ihnen mit welcher Priorität zur Verfügung?	Budget in Euro: Personen intern: Name, Prio? Personen extern: Name, Prio?
Wann beginnt und wann endet das Projekt (und Ihre Verantwortung)?	Start: Ende:
Werden widersprüchliche Erwartungen an Sie gestellt?	(Offen ausgesprochene Punkte oder Ihrer Einschätzung nach widersprüchlich, dann nachfragen!)
Welche Handlungskompetenzen haben Sie bzgl. des Projekts?	(z.B. Weisungsbefugnis, disziplinarische Führung, kann Budget freigeben bis zur Höhe von _____ Euro usw.)
Welche Unterstützung bekommen Sie im Unternehmen für das Projekt?	(Namen/Abteilung der Unterstützer, Ressourcen, IT usw.)
Ist das Top Management informiert und unterstützt es das Projekt?	(Bekennen Sie Farbe! Wichtiger Indikator für Politik im Unternehmen.)
Was und an wen berichten Sie?	Direct Line: (Wer muss direkt informiert werden? "to"-Empfänger) Name Was? Dotted Line: (Wer muss indirekt informiert werden? "cc"-Empfänger) Name Was?
Wie wird mit Abweichungen und Projektkrisen umgegangen?	(Wer ist zu informieren? Wie? Ab wann?)
Welche Incentives gibt es für Sie bzw. für Ihr Team?	

Ihre eigenen Fragen, Ergänzungen zur Checkliste:

2.

Ziele, Nutzen und Ergebnisse müssen sauber abgegrenzt sein

Um ein Online-Marketing-Projekt sauber abzugrenzen, müssen neben den Fragen, die in der Auftragsklärung beantwortet werden, außerdem folgende Dinge festgelegt werden:

Projektziel	Was können wir in unserem Projekt erreichen?	z.B. die Konversionsrate im Bereich Newsletter-Anmeldung um 10 Prozent steigern, bis (Datum) ?? Prozent mehr Kontaktaufnahmen über das Webseiten-Anfrageformular im Zeitraum von ?? bis ??.
Geschäftsziel	Was verspricht sich der Auftraggeber von dem Projekt?	z.B. mehr direkte Vertriebschancen, höherer Abverkauf saisonaler Produkte um ?? Prozent, Wachstum der Interessenten-Basis um jährlich 25 Prozent.
Nutzen	Was haben wir davon, wenn wir die Ziele erreicht haben? Warum sollten wir das überhaupt tun?	Umsatz- oder Margenerhöhung um ?? Prozent; Vor-Qualifizierung von Kontakten, ?? Prozent mehr Newsletter-Abonnenten werden p.a. wieder als Kunden reaktiviert, Steigerung der Image-Messindikatoren um Faktor x im Jahr 2015
Ergebnisse	Was liegt vor? Was können wir „anfassen“, wenn wir fertig sind? (Neudeutsch: Deliverables)	<ul style="list-style-type: none"> - neue Webseite - Kampagnen-Webseite, z.B. für Ostertour o.ä. - Newsletter-Templates oder Newsletter-Design - neues Trackingtool - SEM-Kampagnen

3

Die übergeordnete Strategie muss passen

Eine Webseite, ein Intranet, eine Social-Media-Kampagne oder die Entwicklung einer App sind im Idealfall stets Teil einer übergeordneten Unternehmens- und Marketingstrategie. Häufig führen solche Projekte allerdings ein Eigenleben, parallel zur eigentlichen Marke. Das führt in der Regel zu erheblichen Streuverlusten. Außerdem läuft das dazugehörige Projekt oft Gefahr, nicht das gewünschte Ziel zu erreichen. Auch die Unternehmens- und Marketingziele sollten also möglichst SMART definiert sein, d.h. spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.

Die zentralen Fragestellungen in Bezug auf die Ziele des Projekts sind daher VOR der eigentlichen Arbeit im Projekt zu klären:

Was ist die Unternehmensstrategie? Wer ist dafür verantwortlich?

Strategien sind langfristig angelegte Pläne, wie ein Unternehmen seine Zielvorstellungen erreichen kann. Auf der Basis grundlegender Strategien wie: Kundengewinnung, Kundenbindung, Kunden-Wiedergewinnung oder Marktanteile sichern, legt ein Unternehmen seine Marketinginstrumente fest. Für die Festlegung der Unternehmensstrategie ist die Geschäftsführung verantwortlich.

Was ist die übergeordnete Marketingstrategie? Welche Strategie wird mit dem Online-Marketing-Projekt verfolgt?

Marketing-Strategien haben letztlich immer das übergeordnete Ziel, langfristig und nachhaltig Umsätze zu sichern. Dabei spielen Strategien zur Kundengewinnung und -bindung, aber auch produktorientierte Strategien (z.B. die passende Service-Strategie) eine große Rolle. Die Online-Marketing-Strategie leitet sich dann entsprechend ab.

Welche Rolle spielt das Online-Marketing-Projekt in der Gesamtstrategie?

Wie ist beispielsweise die Webseite, SEM-Kampagne, der neue Online-Shop oder der Social Media Launch im Rahmen der Unternehmensstrategie einzuordnen? Welche Priorität bekommt das Projekt dadurch? Welches Budget oder welche personelle Ausstattung stehen zur Verfügung?

Was soll mit dem Online-Marketing-Projekt in Hinblick auf die Gesamtstrategie erreicht werden?

Exakte Zieldefinition, klar, eindeutig und SMART formuliert, saubere Abgrenzung zum Nutzen und zu den Ergebnissen.

4

● Das Team muss stimmen

Die Zusammenstellung des Teams ist Chefsache, sprich: der Projektleiter wählt sein Projektteam entsprechend den jeweiligen Anforderungen aus. Meist muss eine heterogene Personengruppe (Designer, Marketing- und Produktmanager, Verkäufer, Techniker usw.) erst zu einem funktionierenden und leistungsfähigen Team zusammengeschweißt werden. Dabei müssen sowohl die unterschiedlichen Charaktere der Menschen berücksichtigt als auch die verschiedenen Rollen und Kompetenzen möglichst so vergeben werden, dass alle Beteiligten an der für sie optimal passenden Aufgabe arbeiten.

Selbstredend sollte die Zusammenstellung des Teams zwingend VOR dem eigentlichen Projektstart erfolgen. Die für die anstehenden Aufgaben notwendigen Kompetenzen müssen bei den einzelnen Teammitgliedern ausgeprägt vorhanden sein. Sollten noch Lücken bestehen und einzelne Kompetenzfelder nicht abgedeckt sein, aber keine alternative Rollenbesetzung möglich sein, planen Sie entsprechende Schulungen und Trainings mit in den Projektplan und das Budget ein. Denken Sie außerdem an entsprechende Teambuilding-Aktivitäten – damit aus Ihrem Projektteam auch ein Gewinner-Team wird!



5.

● Die Planung muss stimmen

Projektplanung ist kein Hexenwerk. Doch mangelnde Planung gehört zu den Hauptursachen für gescheiterte Projekte oder Projekte in Not. Kein Wunder: Denn wer meint, ohne vorherige Planung Online-Marketing-Projekte in einem extrem dynamischen Umfeld realisieren zu können, der irrt gewaltig. Sie begeben sich schließlich auch nicht ohne Karte, Kompass oder GPS auf eine Expedition in unbekanntes Gebiet. Mit einem Projekt ist das nicht anders.

Auf dem Markt stehen zahlreiche Planungstools zur Verfügung: von Excel und Mindmaps über Projektmanagement-Tools bis hin zu Speziallösungen für Branchen oder Unternehmen unterschiedlicher Größe. Doch für die Planung eines Online-Marketing-Projekts genügt eigentlich der gesunde Menschenverstand, Papier und Bleistift. Damit werden zunächst die Projektstruktur und erst dann der Projektablauf geplant.

Sinn und Zweck einer Projektstrukturplanung (PSP) ist das mentale Zerlegen des gesamten Projekts in einzelne, sinnvolle Teilprojekte. Ein weiterer Schritt ist die Abschätzung des Gesamtaufwands durch Addition der einzelnen Teilpakete.

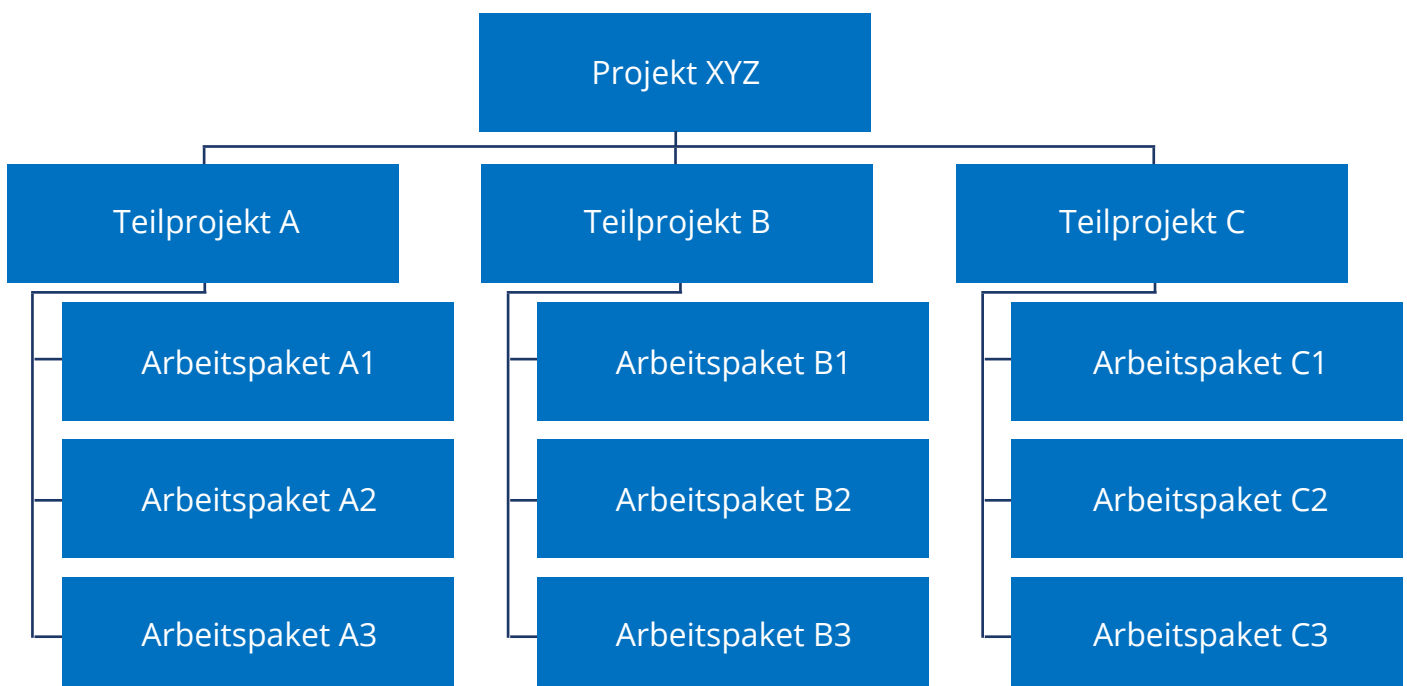


Projektstrukturplan

Das Projekt kann je nach Anforderung oder Thema unterteilt werden. Dabei bietet sich beispielsweise die folgende Aufteilung an:

- nach Thema
- nach Abteilung
- nach Aufbau
- nach ...

Der Zweck der Projektablaufplanung liegt vor allem in der Darstellung der zeitlichen Abläufe, der Abhängigkeiten zueinander und der Planung der Meilensteine. Meilensteine sind besondere Ereignisse im Projekt, die als Orientierungspunkte im Projektplan dienen. Wenn für Ihre Zwecke ein Struktur- oder Ablaufplan nicht machbar erscheint, sollten Sie doch zumindest die Meilensteine Ihres Projekts vollständig definieren und alle Informationen das Projekt betreffend auch allen anderen Beteiligten zugänglich machen – entweder in einem zentralen Dokument, einer Cloud-basierenden Datenbank oder einem Projektmanagement-Tool (z.B. Trello, Asana, Meistertask oder Basecamp).). Dann erst kann der Projektleiter das Projekt richtig steuern und den Fortschritt überwachen.

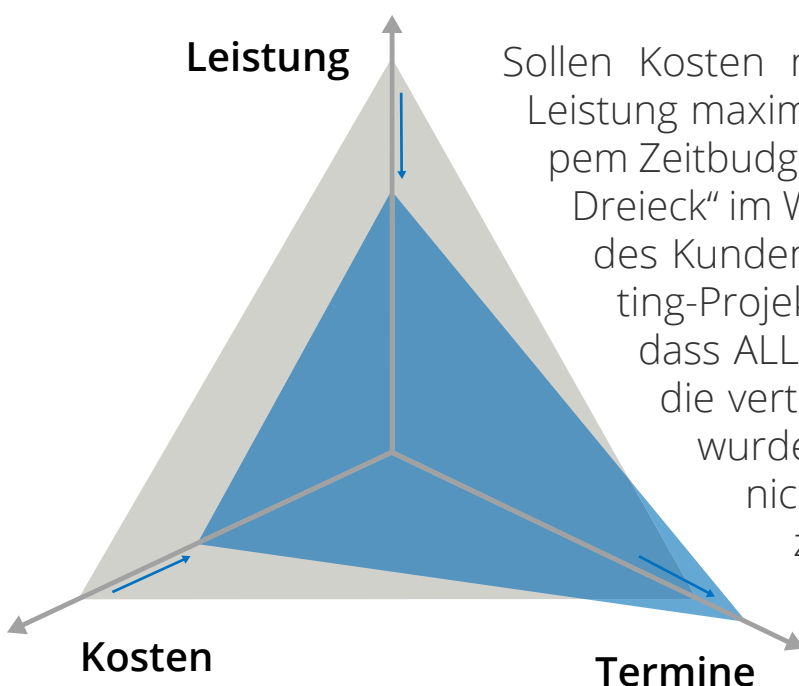


6.

Das „Magische Dreieck“ muss stimmen

Projektmanagement bedeutet, die richtigen Dinge auf die richtige Art und Weise tun. Das steigert den wirtschaftlichen Erfolg und die Zufriedenheit des Teams, projektübergreifend und in der Organisation an sich. Die drei wichtigsten Stellschrauben für den Erfolg von Projekten sind: das Budget, die Termine und der zu liefernde Projektumfang.

Das sogenannte „Magische Dreieck“ setzt Leistung, Kosten und Termine im Projektverlauf in eine wechselseitige und miteinander konkurrierende Beziehung: Während grundsätzlich maximale Leistung verlangt wird, steht für das Projekt meist zu wenig Zeit zur Verfügung. Es wird außerdem erwartet, dass die Kosten möglichst niedrig gehalten werden. Das Problem: Man kann nicht am Zeitbudget oder an der Leistung schrauben, aber die Kosten nicht entsprechend anpassen. Wer als Auftraggeber schnellere Ergebnisse oder mehr Output erwartet, muss eben mehr Geld in die Hand nehmen.



Sollen Kosten minimiert und gleichzeitig die Leistung maximiert werden, und das bei knappem Zeitbudget, berücksichtigt das „Magische Dreieck“ im Wesentlichen die Anforderungen des Kunden. Der Erfolg von Online-Marketing-Projekten hängt allerdings davon ab, dass ALLE ihre Ziele erfüllt sehen. Wenn die vertraglichen Anforderungen erfüllt wurden, das Team aber in Zukunft nicht mehr mit dem Projektleiter zusammenarbeiten will, dann ist in diesem Fall der Gesamt-Projekterfolg infrage zu stellen!

Jetzt geht's loooooo!

So gelingt der Projektstart

Sie haben ausreichend Zeit und Energie in die Vorphase Ihres Online-Marketing-Projekts investiert. Als Projektleiter verfügen Sie über einen sauberen Projektauftrag, ein hervorragendes Team und einen soliden und aussagekräftigen Projektplan. Gut – dann ist jetzt Zeit, mit der eigentlichen Arbeit im Projekt zu beginnen. Das gelingt am besten mit einem perfekt vorbereiteten Kick-off-Meeting.

Das Kick-off-Meeting

Das Kick-off-Meeting bildet den offiziellen „Startschuss“ für das Projekt. Es dient der Information aller Beteiligten zu den wesentlichen Eckpunkten des Projekts. Für viele ist dies das erste Meeting bzw. bei größeren Projekten der erste Workshop, in dem sie mit dem Projekt in Berührung kommen. Deshalb ist der Kick-off eine wichtige Weichenstellung und hat durchaus Symbolcharakter für das gesamte Projekt: Ist ein Projekt erst mal schief auf die Spur gesetzt, dann kostet die Korrektur in der Regel sehr viel Zeit und Mühe. Deshalb muss das Meeting professionell organisiert sein.

Ein gutes Kick-off-Meeting sollte mehrere Funktionen erfüllen – wobei die zwischenmenschliche Seite der Zusammenarbeit mindestens ebenso wichtig ist wie die „sachbezogenen“ Themen. Nebenstehende Punkte (rechts) sollten Sie im Kick-off-Meeting detailliert besprechen. Die nachfolgende Checkliste hilft Ihnen, den Kick-off optimal vorzubereiten.

Projektziele

Projektliefer- und Leistungsumfang („Deliverables“)

Projektplan mit Phasen und Meilensteine, evtl. auch Aufwandsschätzung und Kosten-Nutzen-Analyse

Projektorganisation

Ansprechpartner

Projektumfeld, Rahmenbedingungen

Chancen und Risiken

kritische Erfolgsfaktoren

nächste Schritte

Administratives (Telefonnummern, Räume usw.)





Hands-on: Checkliste Projekt-Kick-off

Ziele des Kick-off-Meetings

- ✓ Projektziele und -inhalte an Team-Mitglieder übermittelt
- ✓ Regeln für Team-Zusammenarbeit verabschiedet
- ✓ Offene Fragen geklärt
- ✓ Nächste Schritte definiert

Projektname	Was ist der Name unseres Projekts?	
Projektnummer	Auftrags-, Bearbeitungs- und Purchase-Order-Nummer	
Auftraggeber	Interne Abteilung oder externer Kunde	
Projektleiter		
Datum		
Teilnehmer		
Agenda	Beispiele für Fragen hier	Informationen bzw. Beschlüsse
Begrüßung	Gestatten, mein Name ist ... Wer arbeitet im Team mit?	
Grundsätzliches und Motivation	Vision und Ziele dieses Projekts? Welchen Nutzen erwarten wir?	
Projektvorstellung	Welche Inhalte schaffen wir? Wie sieht die Projektorganisation aus? Wichtige Termine?	
Projektplan (Phasen, Meilensteine)	Bis wann müssen entscheidende Fortschritte erzielt sein?	
Projektumfeld	Welche Rahmenbedingungen liegen vor?	
Chancen und Risiken	Welche Risiken haben wir analysiert? Welche Chancen sehen wir?	
Spielregeln	Wie arbeiten wir im Team zusammen? Welche Spielregeln geben wir uns?	
Erwartungen der Teilnehmer	Welche Erwartungen der Teilnehmer gibt es an das Projekt?	
Offene Fragen	Welche offenen Fragen gibt es in dieser Runde?	
Nächste Schritte	Welche Punkte müssen (noch) geklärt werden? Welche nächsten Schritte werden verabschiedet? Wer übernimmt welchen Schritt?	



Tipps für den Erfolg Ihres Kick-off-Meetings

1. Das Kick-off-Meeting muss immer auf das spezifische Projekt angepasst werden. Deshalb sieht jede (Kick-off-)Präsentation anders aus.
2. Im Kick-off geht es darum, die Bedeutung des Online-Marketing-Projekts für das Gesamtunternehmen herauszustellen. Deshalb sollte immer mindestens ein Mitglied des Managements anwesend sein.
3. Der Kick-off muss professionell organisiert sein – mit schriftlicher Einladung, rechtzeitig versandt, passenden Räumlichkeiten, Vortragstechnik usw.
4. Es dürfen nur Mitarbeiter im Projekt-Organigramm genannt werden, die sich auch bereit erklärt haben, im Projekt mitzuarbeiten und die Unterstützung des Vorgesetzten haben.
5. Die kulturellen Gegebenheiten des Unternehmens und des Landes müssen berücksichtigt werden. Meetings in streng hierarchischen Organisationen laufen anders ab und finden meist auch in anderen Räumlichkeiten statt als beispielsweise in einem kleinen Start-up.

Praxistipp: Beherzigen Sie die 80:20 Regel – auch und gerade in Projekten. Es ist wie im richtigen Leben: Die letzten 20 Prozent des Inhalts kosten 80 Prozent der Zeit. Also lieber überlegen, ob Sie mit einer schnellen und damit meistens auch preiswerteren „so gut wie“-perfekten Lösung an den Start gehen. Anstatt das Projektende für das 110-prozentige Ergebnis ewig nach hinten verschieben zu müssen.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Ein Online-Marketing-Projekt ohne fortlaufende Kontrolle führen zu wollen, ist wie Autofahren nach Gehör oder Navigieren im Nebel ohne Radar: Der Crash ist vorprogrammiert!

Projektsteuerung beginnt bereits mit der Projektplanung, in der die Soll-Werte vorgegeben werden: Was soll zum Termin X erreicht werden? Gerade für kleinere Projekte oder Teams gilt es, mit vertretbarem Aufwand Termine und finanzielle Zielgrößen im Blick zu behalten.

Ein relativ einfach zu handhabendes Tool für das Projekt-Controlling ist der Projektstatusbericht. Er erfüllt mehrere Aufgaben gleichzeitig:

- Kommunikation im Team
- Reflexion über das Projekt
- Kommunikation mit den Auftraggebern
- Projektdokumentation

Die Informationen im Projektstatusbericht können entweder in Form einer Tabelle, einer Excelliste oder in einem web-basierten Projektmanagement-Tool gesammelt werden.

- Projektplan-Updates (Aggregation)
- Budget (SOLL, IST, Forecast)
- Risiken
- Qualität
- Inhalt seit dem letzten Bericht
- nächste Schritte
- ggf. notwendige Entscheidungen

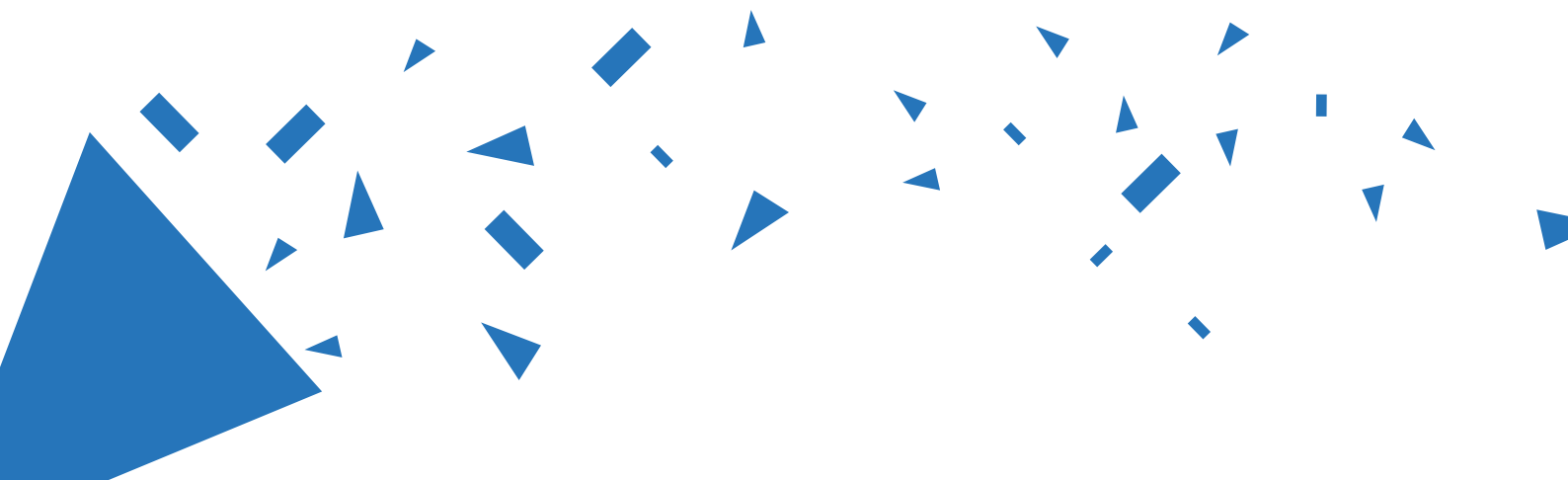
Das Projektende – immer ein Grund zu feiern!

Projekte müssen abgeschlossen werden, egal wie erfolgreich sie letztendlich gelaufen sind. Nur ein „offizieller“ Abschluss ermöglicht es dem Team, auch wirklich loszulassen und sich der nächsten Aufgabe oder dem nächsten Projekt mit vollem Elan zu widmen.

Auch die Abschluss-Besprechung mit dem Auftraggeber ist einer jener Meilensteine, die besonders wichtig sind für das Projekt. Durch die Abnahme werden Auftragnehmer und Auftraggeber gezwungen, sich über den erreichten Projekterfolg zu verständigen. Anhand der Kriterien zur Abnahme, die bereits beim Projektstart vereinbart wurden, werden alle Änderungen, die es in einem Projekt mit 100%iger Sicherheit immer gibt, sichtbar. Diese Änderungen sollten auf jeden Fall schriftlich festgehalten werden. Dazu dient der Projektabschlussbericht. Er ist quasi der letzte Statusbericht eines Projekts und hält fest:

- wie mit den noch offenen Punkten umzugehen ist
- ob und wie die Endabnahme erfolgen wird
- wie der Übergang in den Operativ/Regel-Betrieb erfolgen soll
- welche Abschlussarbeiten noch offen sind

Praxistipp: Wenn ein Projekt abgeschlossen ist, sollte man das feiern. Und zwar gemeinsam und ordentlich. Das ist der Zeitpunkt, um sich als Geschäftsführung auch einmal für das Engagement und die vielen Überstunden zu bedanken, die eigentlich in jedem Projekt geleistet werden. Einen würdevollen Abschluss verdienen übrigens auch Projekte, die nur teilweise oder gar nicht erfolgreich waren. Nichts ist frustrierender, als ein verschämtes und stillschweigendes Auseinandergehen, ohne die Möglichkeit zu haben, über das Erlebte offen zu sprechen und damit für die Zukunft zu lernen.



Über die Autoren

Claudia Beauchamp ist Strategie- und Content-Marketing-Expertin und bringt mehr als zwei Jahrzehnte Praxiserfahrung mit. Ihr Herzenthema: für Unternehmen die passende Content-Marketing-Strategie zu finden. Damit künftig online einfach besserer Content veröffentlicht wird. Als Trainerin der eMBIS Akademie leitet sie die Seminare „Online-Marketing-Strategien“ und „Content-Marketing“.



Markus Bockhorni ist Gründer und Geschäftsführer der eMBIS Akademie. Er arbeitet seit Jahren als Trainer im Bereich Online-Marketing. Seinen hohen Anspruch an Praxisnähe erfüllt er mit Engagement, fundiertem Know-how und umfassender Anwender- und Lehrerfahrung. Seine Kernthemen sind Online-Marketing, SEO, AdWords und Web-Analyse.



eMBIS Akademie für Online-Marketing

Die eMBIS Akademie für Online-Marketing bietet seit über 15 Jahren Seminare zu mittlerweile mehr als 20 Themen im Online-Marketing an – das sind rund 800 zufriedene Teilnehmer pro Jahr. eMBIS ist im Bereich Online-Marketing eines der führenden Weiterbildungsinstitute in Deutschland. Unser Angebot richtet sich an Marketing-Verantwortliche, Mitarbeiter aus Öffentlichkeitsarbeit, PR, Werbung und Vertrieb, Online-Marketing Manager, Website- und E-Commerce-Manager sowie Geschäftsführer, Entscheider, Projektleiter und Agenturen – vom Einsteiger bis zum Fortgeschrittenen.

Aktuelles Seminarprogramm: www.embis.de/seminare/
Seminar katalog PDF-Download: www.embis.de/katalog/

eMBIS GmbH Akademie für Online-Marketing
Blumenstr. 25
85399 Hallbergmoos (bei München)

Telefon: 0811 993366-0
Telefax: 0811 993366-1
E-Mail: mail@eMBIS.de
Internet: www.eMBIS.de

