Das schwierige Management von Großprojekten für Kunden

Wie gehen Unternehmen erfolgreich mit Key Accounts und Großprojekten um? Forschung und Unternehmen zeichnen meistens ein erwünschtes Bild. Da ist die Rede von Entwicklungszusammenarbeit, strategischen Partnerschaften oder Win-win-Beziehungen. Die Realität ist dagegen oft geprägt von Schwierigkeiten. Es lohnt sich, auch die Schwierigkeiten und Krisen in der Zusammenarbeit mit großen Kunden zu erfassen, um Lösungen realistischer und besser zu gestalten.

Marc Schmickler, Christian Belz

In diesem Beitrag wird das schwierige Management von Großprojekten am Beispiel von Angebotsprojekten für ein umfassendes Informatik-Telekom (IT)- Outsourcing diskutiert. Es handelt sich um Vertriebsprojekte mit einem starken Akzent auf dem technologischen Lösungsdesign. Viele konzeptionelle Entscheidungen werden in einer vertrieblich geprägten Interaktion mit dem Kunden getroffen. Während der Angebotsphase wird die Grundlage für den Erfolg oder bereits der Keim des Scheiterns bei der nachfolgenden Umsetzung des IT-Outsourcings gelegt.

„Chronik eines angekündigten Todes“

Es scheint, als ob große und komplexe Projekte in Deutschland nicht mehr erfolgreich sein können. Dies manifestiert sich darin, dass selbst die sogenannten „Leuchtturm“- Projekte der Wirtschaft und Öffentlichkeit nicht gelingen wollen. Viele Großprojekte scheitern nicht im Stillen, sondern sie scheitern grandios mit starker Öffentlichkeitswirkung. Im Sinne der Erzählung „Chronik eines angekündigten Todes“ von Gabriel García Márquez ist das Scheitern häufig zu erahnen; doch niemand hält den tragischen Verlauf der Ereignisse auf. Doch was macht das Management dieser Großprojekte so schwierig? Was sind die Erfolgsfaktoren und wo liegen die Hebel für eine wirksame Projektsteuerung? Bei einer tieferen Analyse von erfolglosen Projekten im Bereich des IT-Outsourcings treten Probleme letztlich auf drei Ebenen auf: schlechtes Lösungskonzept, ungenügende Zusammenarbeit im Sinne einer fehlenden übergreifenden Projektkommunikation oder das simple „menschliche“ Scheitern in Form von falschen Entscheidungen bzw. „falschem“ oder gar „böswilligem“ Verhalten. Natürlich beeinflussen sich die Problemebenen wechselseitig. Die besonderen Merkmale der Angebotsprojekte im IT-Outsourcing zeigt **Tabelle 1**.

Es folgen vier ausgewählte Thesen, die Schwierigkeiten und systematischen Fehler beim Management der Vergabe eines IT-Outsourcings bezeichnen. Diese Thesen beruhen auf Erfahrungen, Expertengesprächen und Marktbeobachtungen.

Tab. 1 Charakteristika von Angebotsprojekten im IT-Outsourcing

- Fremdvergabe von IT-Leistungen über eine definierte Vertragslaufzeit (in der Regel für drei bis zehn Jahre)
- Ausschreibungen als übliches Vorgehen zur Vergabe
- Projekte im Umfang von zwei- bis dreistelligen Millionen Euro mit einem Total Contract Value über die Laufzeit des Vertrages
- Ausschreibungen werden meistens über den Einkauf oder (vermeintlich) unabhängige Berater getrieben.
- Prozesse der Ausschreibung dauern lange und unterteilen sich in mehrere Phasen von Interessen-Wettbewerb, Request for Proposal/Quotation, Best Final Offer, Due Dilligence bis Vertragsverhandlungen.
- An die Ausschreibung schließt sich meistens eine komplexe Transformations-, beziehungsweise Umsetzungsphase an.

Quelle: eigene Recherche

Dr. Marc Schmickler

verantwortet bei T-Systems International in Bonn große und komplexe Angebotsprojekte im Bereich des IT-Outsourcings für europäische Großkonzerne.

Prof. Dr. Christian Belz

ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing.

Marc Schmickler
T-Systems International GmbH, Bonn,
Deutschland
E-Mail: marc.schmickler@t-systems.de

Christian Belz
Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz
E-Mail: christian.belz@unisg.ch

Kerngedanke 1

Gescheiterte Projekte sind kein Tabu-Thema, sondern ein wichtiges Lernfeld.

Thesen zu Schwierigkeiten und Fehlern bei der Vergabe eines IT-Outsourcings

These 1: IT-Großprojekte werden zu wenig am Wertbeitrag der beteiligten Unternehmen ausgerichtet.

IT-Systemlandschaften sind das Rückgrat von Organisationen. Wertschöpfende sowie administrative Prozesse sind IT-gestützt. Verändert sich das Unternehmen, wird das Geschäftsmodell angepasst oder will das Management flexibel auf Marktanforderungen reagieren, muss die IT die Voraussetzungen schaffen. Damit liegt im Zusammenspiel zwischen Business und IT ein bedeutender strategischer Hebel. Die Pflichtaufgabe der IT besteht darin, das Gesamt-IT-System möglichst stabil und zuverlässig zu betreiben. Die grundsätzliche Erwartungshaltung ist, dass die IT funktioniert und ein komfortables Arbeiten ermöglicht. Immer mehr Unternehmen wünschen sich aber eine agilere IT. Die Chance der IT liegt darin, die Effektivität des Business zu erhöhen.

Voraussetzung ist eine klare Vision darüber, wie sich das IT-Gesamtsystem perspektivisch unter Berücksichtigung sich ständig wandelnder Rahmenbedingungen entwickeln sollte. Das IT-Management ist aufgefordert, die eigenen Aktivitäten konsequent auf dieses Leitbild auszurichten. Doch vielen IT-Abteilungen fällt es zunehmend schwerer, dem Spannungsbogen aus steigenden Anforderungen und Kostendruck gerecht zu werden. Oft sind diese Abteilungen auch nicht ausreichend in eine strategische Diskussion über Kernkompetenzen und die strategische Ausrichtung des Unternehmens eingebunden. Sie agieren nicht auf Augenhöhe, sondern sind teilweise vor allem durch Kosten getrieben. Sie hinken den Wünschen und Erwartungen der Fachbereiche hinterher. Aus dieser eher reaktiven Position fällt es den IT-Abteilungen zunehmend schwerer, Projekte und Aktivitäten strategiekonform zu definieren und zu priorisieren.

Fazit: IT-Organisationen bewegen sich im Spagat zwischen steigenden Anforderungen und einem steigenden Kostendruck. Projekte werden eher punktuell geplant und zahlen nicht konsequent auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens ein. Damit fehlt auch der strategische Rahmen für ein IT-Outsourcing. Als Konsequenz erfüllen viele IT-Projekte die Erwartungen des Managements und des Business nicht.

These 2: Ausschreibungsprozesse dauern zu lange, sind zu teuer und helfen nicht, die beste Lösung zu gestalten.

Unternehmen schreiben Leistungen im Rahmen eines IT-Outsourcings aus, um deutliche Einsparungen zu erzielen. Es geht darum, die vermeintlich beste, in jedem Fall aber eine preislich optimierte Leistung einzukaufen. In dem angestoßenen Vergabeprozess agieren die beteiligten IT-Anbieter kompetitiv und sind in der Regel zu deutlichen Zugeständnissen bereit.

Der Vergabeprozess eines IT-Outsourcings kann sich über ein Jahr hinziehen: vom „Request for Information“ über ein „Request for Proposal“ hin zur „Due Diligence Phase“ mit abschließendem „Best and Final Offer“. An das Best and Final Offer schließen sich in der Regel die Vertragsverhand-

lungen an, die vom Kunden häufig parallel gegen einen oder mehrere IT-Anbieter geführt werden. Das Verfahren bindet in den beteiligten Unternehmen eine Vielzahl von Ressourcen und ein signifikantes Sales-Budget des Anbieters. In den Vertragsverhandlungen sind Kunden bestrebt, die Leistung über ein hartes Master Service Agreement abzusichern, was insbesondere Pönale und Ausstiegsszenarien betrifft. Damit steht nicht die partnerschaftliche Zusammenarbeit im Mittelpunkt der Diskussion, sondern beide Vertragsparteien konzentrieren sich auch auf ein mögliches Ausstiegsszenario. Die Absicherung vor dem Scheitern steht also im Kern der Verhandlungen, nicht die gemeinsame Optimierung der Lösung.

Fazit: Die Ausschreibungen der Kunden dauern zu lange, bringen nach einer gewissen Zeit keinen Erkenntnis- beziehungsweise Konkretisierungsfortschritt und sind insbesondere auf Methodik, Preis und Absicherung ausgerichtet. Die konkrete Umsetzbarkeit kann während der Vergabe meist nicht im Detail bewertet werden.

These 3: Das Risikomanagement in Projekten fokussiert sich auf die vertragliche Absicherung, minimiert aber die echten Risiken kaum.

Am Entscheidungsprozess für die Vergabe von komplexen Projekten sind zahlreiche Anspruchsgruppen in einer Kundenorganisation beteiligt. Einfluss nehmen Verantwortliche aus Fachbereichen, der Unternehmensstrategie, aus zahlreichen Querschnittsfunktionen bis hin zu den zentralen und dezentralen IT-Abteilungen. Formell führen Buying Center und Einkaufsbereiche den Vergabeprozess und orchestrieren die interne Abstimmung. Beinahe kein Unternehmen führt den Prozess dabei autonom. Häufig sind mehrere Beratungshäuser mit unterschiedlichen Schwerpunkten involviert.

Das Buying Team bereitet eine Entscheidungsgrundlage für jede Vergabephase vor. Formell entscheidet dann ein Steuerungs- oder Lenkungskreis auf der Grundlage der vorbereiteten Bewertungsmatrizen. In diesen Lenkungskreisen sitzt das verantwortliche Management: Führungskräfte aus Business und IT. Damit sind sehr viele Personen bzw. Rollen an der Entscheidung beteiligt, die eine Managementkompetenz besitzen, aber nicht in der Lage sind, ein IT-Lösungsdesign fachlich zu bewerten. Vielen Top-Managern ist das inhärente Risiko zwar bewusst, aber der kompetitiv ausgerichtete Vergabeprozess verhindert eine ehrliche und objektive Diskussion der Projektrisiken und -chancen.

Fazit: Das Top-Management entscheidet über die Vergabe von Projekten. Sie sind auf die saubere fachliche Entscheidungsvorbereitung des Buying Centers angewiesen. Oft gibt es aber eine „Grauzone“ im Hinblick auf die getroffenen Annahmen und Projektrisiken und -chancen. Das betrifft nicht nur die IT, sondern auch das eigene Business.

These 4: Einseitige Vorteilnahme auf Kosten des Vertragspartners schwächt die Partnerschaft und reduziert die Spielräume.

Die letzte These bezieht sich auf die Arbeitskultur, darauf wie die handelnden Menschen miteinander umgehen. Dabei ist natürlich zu beachten, dass

Zusammenfassung

Manche Großprojekte mit potenziellen Kunden scheitern. Es lohnt sich, diese Schwierigkeiten zu reflektieren und daraus Voraussetzungen und Verbesserungen abzuleiten.

Kerngedanke 2

Der Erfolgsdruck mit Großprojekten ist für Kunden und Lieferanten enorm. Zwischenberichte zu Projekten sind deshalb oft schöngefärbt, weil politisch und taktisch geprägt.

es im Bereich des IT-Outsourcings um sehr viel geht. Sowohl auf Seite des Kunden als auch bei Anbietern stehen die handelnden Personen in einer hohen Verantwortung. Der Erfolg sowie der Misserfolg entscheiden über persönliche Karrieren. Menschen gehen abhängig von ihrer persönlichen Disposition unterschiedlich mit diesem Druck um. Nervosität sowie Gefühlsausbrüche sind keine Seltenheit und politische Taktiken vernebeln das Projekt.

Im persönlichen Umgang der Menschen in gemeinsamen Präsentationen, Meetings oder Workshops spüren die Akteure, ob die „Chemie stimmt“. Wichtig ist, dass sich zwischen den Key Playern ein Vertrauensverhältnis entwickelt. Natürlich ist es legitim, dass sowohl im Buying als auch im Selling Team verschiedene Rollen eingenommen werden und es im Ton und im Umgang emotionaler und „härter“ werden kann. In einigen Fällen überziehen aber beteiligte Personen ihr Auftreten und sehen sehr einseitig den eigenen Erfolg und lassen dem Gegenüber keinen Spielraum.

An dieser Stelle soll nicht über Respekt und Fairness gesprochen werden, denn das entsprechende Empfinden ist subjektiv geprägt. Jedoch werden agierende Personen direkt oder viel häufiger indirekt angegangen und damit geschwächt – oft auch aus dem eigenen Haus. Auch dieser Umstand ist eine Ursache für das Scheitern von Projekten. Wenn man bereits im Vergabeprozess nicht gemeinsam, sondern eher gegeneinander antritt, wird sich auch in der nachfolgenden Umsetzung kein Team bilden, das gemeinsam nach dem Erfolg sucht.

Fazit: Vergabeprojekte werden von den handelnden Menschen geprägt. Innerhalb der eigenen Organisation besteht die Aufgabe darin, die notwendigen Prozesse der Administration und Kontrolle möglichst schlank zu halten und die agierenden Menschen zu stärken. Im Umgang zwischen den Organisationen ist es wichtig, dass ein Vertrauensverhältnis geprägt durch eine

Tab. 2 Vertriebliche Herausforderungen, um zu gewinnen

Den Kunden durchdringen

- Vertrauen
- Verbindlichkeit in die Diskussion bringen
- verschiedene Stakeholder verstehen und sich auf die wichtigen Player konzentrieren
- Kultur des Feedbacks fördern

verbindlich sein

Den Kunden verstehen

- das Business und IT Ökosystem des Kunden verstehen
- Transparenz über heutige Leistungen erzeugen
- passendes Zukunftsmodell für den Kunden entwickeln, das Nutzen stiftet
- ganzheitliches Risikomanagement etablieren

die beste Lösung gestalten

Kosten optimieren

- kostenoptimierte Lösung entwickeln und adäquate Annahmen treffen
- Zielpreis ermitteln und Target Costing ableiten
- Spielräume für die kommenden Verhandlungsrounds definieren
- Reaktionsfähigkeit gegenüber dem Wettbewerb bewahren

den besten Preis bieten

Quelle: eigene Darstellung

offene, ehrliche und konstruktive Feedback-Kultur entstehen kann. Die einseitige Vorteilnahme mit einer Maximierung des eigenen Nutzens schwächt die Gegenseite und reduziert die Spielräume in der zukünftigen partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Gestützt auf diese Ausgangslage lassen sich verschiedene Empfehlungen ableiten.

Empfehlungen für das Management von Vergabeprojekten im Bereich des IT-Outsourcings

Tabelle 2 fasst die wichtigen Hinweise zusammen, um Kundenprojekte zu gewinnen. Sie lassen sich nicht nur im Kontext von IT nutzen. Die wichtigsten Folgereungen präzisieren wir mit vier Vorschlägen:

Vorschlag 1: Wertorientiertes Handeln als Leitmotiv

Bei der Führung von großen Vergabeprojekten im Bereich des IT-Outsourcings ist es wichtig, dass im Projektteam gemeinsame Prinzipien und Leitlinien vereinbart werden. Dies ist natürlich eine grundsätzliche Anforderung an Führung, aber in Projekten noch bedeutender, zumal die Zusammenarbeit noch intensiver und emotionaler erlebt wird. Die Projektteams stehen unter einem erheblichen Druck resultierend aus knappen Zeitplänen und hohen (Management-) Erwartungen. Wichtig ist, dass alle Beteiligten in hohem Maße engagiert und dem Vorhaben verpflichtet sind. Bei der Diskussion der Arbeitsergebnisse ist ein direktes und konstruktives Feedback essenziell. Sofern die Ergebnisse nicht passen, muss rasch reagiert und korrigiert werden. Diese Führungsprinzipien sind bedeutend für beide Projektteams: auf Kunden- und Anbieterseite.

In der Zusammenarbeit zwischen Buying und Selling Team herrschen formelle Kontakte vor. Dennoch muss es gelingen, Empathie und Vertrauen sowohl auf Top-Management als auch auf Arbeitsebene zu erzeugen. Grundlage ist „nachgewiesene“ Kompetenz, Offenheit und unbedingte Ehrlichkeit. Die kurze Formel: Vertrauen = Kompetenz x Sympathie.

Vorschlag 2: Risiken nicht nur absichern, sondern minimieren. Entscheider müssen die Risiken der Umsetzung im Detail verstehen.

Entscheidungen im IT-Outsourcing sollten sich auf eine umfassende und detaillierte Risikoanalyse stützen. Die Herausforderung besteht für Entscheider darin, ein Verständnis darüber zu gewinnen, wo der kritische Pfad der Umsetzung liegt, was mit welcher Konsequenz passieren könnte, wie die Risiken gemanagt und diversifiziert werden. Die kritischen Diskussionen auf Arbeitsebene kommen oft nicht auf der Ebene der Entscheider an, sondern sie werden über die Hierarchieebenen hinweg herausgefiltert.

Vor diesem Hintergrund sollten Entscheider möglichst viele Perspektiven auf das Projekt in getrennten Sessions abfragen. Dabei ist es notwendig, auch einmal selbst „hinabzusteigen“ in die Details der Lösungskonzeptionen. Entscheider sollten dabei konkret die Umsetzbarkeit der Lösungen hinterfragen und nicht einseitig auf die vertragliche Absicherung der Risiken fokussieren. Denn schließlich ist es zwar gut, wenn man eine gute Unfallversiche-

Handlungsempfehlungen

- Durchleuchten Sie erfolgreiche, aber ebenso erfolglose Projekte kritisch. Detaillierte Kundenschnitte zeigen, wo sich für den Erfolg ansetzen lässt.
- Handeln Sie in Projekten wertorientiert.
- Sichern Sie Risiken nicht nur ab, sondern vermeiden oder vermindern Sie diese.
- Klären Sie das übergeordnete Zielsystem und harmonisieren Sie die Erwartungen von Business und IT.
- Wählen Sie Projekte kritisch, um dann den vollen Einsatz der Beteiligten zu mobilisieren.

Kerngedanke 3

Großprojekte für Kunden scheitern selten an spezifischen Technologien oder Teillösungen. Besonders kritisch ist die Einbettung der Projekte in das Geschäft des Kunden – heute und für die Zukunft. Eine verbreitete Kultur des Misstrauens verhindert optimale Lösungen systematisch.

rung hat, dennoch ist es besser, den Unfall zu vermeiden. Auch das Management seitens der IT-Anbieter ist aufgefordert, den kritischen Projektpfad zu hinterfragen. Bezogen auf Projektrisiken kann es keine Verkäuferattitude geben. Sind die Risiken in der gemeinsamen Planung mit dem Kunden nicht darstellbar, so ist auch das Anbietermanagement aufgefordert, konsequent zu intervenieren.

Vorschlag 3: Ein übergreifendes Zielesystem definieren und die Erwartungen von Business und IT harmonisieren

Um den Erfolg eines IT-s besser bewerten zu können, ist es notwendig, nicht nur IT-nahe Ziele zu definieren, sondern sämtliche Projektaktivitäten am Wertbeitrag für das Gesamtunternehmen auszurichten. Nutzenaspekte können zum Beispiel sein, wie schnell neue Geschäftsmodelle IT-seitig unterstützt werden, wie schnell Business-Innovationen umgesetzt werden, wie schnell eine geografische Expansion des Unternehmens ermöglicht wird oder wie sich Medienbrüche entlang von Geschäftsprozessen reduzieren lassen. Bereits vor dem Start der Ausschreibung sollte kundenseitig definiert sein, welchen Beitrag IT-Outsourcing zur Steigerung der Effizienz und Effektivität leisten soll. Voraussetzung ist, dass die Anforderungen des Managements und der Fachbereiche gemeinsam mit der IT priorisiert und in konkrete Aktivitäten übersetzt werden. Der Erfolg dieser Maßnahmen muss sich anhand geeigneter Messindikatoren überprüfen lassen. Mit einem solchen Vorgehen bleiben IT-Projekte für das Unternehmen weniger abstrakt, weil sie in einem direkten Kontext mit der Gesamtausrichtung des Unternehmens stehen. Als ganzheitlicher Bezugsrahmen kann es sinnvoll sein, eine übergreifende Scorecard für das IT-Outsourcing zu definieren. In eine solche Scorecard lässt sich auch die notwendige Risikobetrachtung integrieren.

Vorschlag 4: „All in“ – wenn Ausschreibung, dann mit vollem Einsatz

Sofern Unternehmen sich dazu entscheiden, eine Ausschreibung zu starten bzw. an einer solchen teilzunehmen, dann ist klar, dass dieser Prozess sowohl den Kunden als auch den Anbieter eine Menge Geld kostet. Abhängig von der Komplexität, der zeitlichen Anforderungen, dem Beratereinsatz, der Reisetätigkeit etc. kommen Millionenbeträge zusammen. Vor diesem Hintergrund trifft man mit der Entscheidung, eine Ausschreibung anzustoßen beziehungsweise an einer solchen teilzunehmen, eine signifikante Investitionsentscheidung in ein noch unsicheres Geschäft, das zudem in der nachfolgenden Umsetzung mit Risiken behaftet ist.

Vor diesem Hintergrund ist es gerade für den IT-Dienstleister sehr wichtig, genau zu prüfen, an welchen Ausschreibungen man sich beteiligt. Wesentliche Selektionskriterien auf Anbieterseite sind: die Gewinnchance, die Passgenauigkeit der geforderten Lösung zum eigenen IT-Portfolio oder der strategische Wert des Kunden. Entscheidet ein IT-Anbieter, sich zu engagieren, so gilt es, sämtliche Akteure im Projektteam auf den Erfolg zu verpflichten. Dies bedeutet, dass die bestmöglichen Kräfte auf das Vorhaben gesetzt werden und dass dieses Team gestärkt und unterstützt wird. Ziel ist, die Aus-

gangsposition beim Kunden im Detail zu verstehen und die beste Lösung für den Kunden zu gestalten. Dabei kommen auch zahlreiche beratende Leistungen für den Kunden hinzu.

Unter anderem kann es darum gehen, die Kundenorganisation auf ihre Fähigkeit zum Outsourcing zu bewerten. Oder es ist bedeutend, die Anwendungslandschaft zu bewerten und die Hebel für eine Konsolidierung zu ermitteln. Entscheidend ist dabei, dass der Kunde diese Aktivitäten auch als eine Mehrleistung versteht und honoriert. Insofern sollten diese Dienste auch etwas kosten und bestenfalls schon vor der eigentlichen Ausschreibung mit dem Kunden erörtert werden. In jedem Fall ist die Teilnahme an einer kompetitiven Ausschreibung für ein IT-Outsourcing nur dann erfolgversprechend, wenn IT-Anbieter sich umfassend engagieren und im Sinne des Kunden „mitdenken“. Ein halbherziges Mitlaufen, um immer knapp über die Hürde der nächsten Kundenentscheidung zu springen, wird am Ende nicht erfolgreich sein.

Fazit

Dieser Beitrag zeigt vier Schwierigkeiten und vier Vorschläge zum Umgang mit Großprojekten am Beispiel von Ausschreibungen im Bereich des IT-Outsourcings. Weitere Vertiefungsthemen in diesem Kontext sind beispielsweise: wirksames Arbeiten in Entscheidungs- und Steuerungsgremien, der Aufbau eines ganzheitlichen Risikomanagements für Outsourcing-Projekte, die Erstellung von Checklisten, wann sich die Vergabe über einen Ausschreibungsprozess lohnt beziehungsweise wann eine Teilnahme erfolgversprechend ist. Schließlich ist es auch ergiebig, sich mit schwierigen Verhandlungen zu befassen oder neue Ansätze der Mediation auch im Key Account Management zu nutzen.

Literatur

Belz, Ch. et al. (2011): Ready to pitch - Eine kritische Betrachtung der Ausschreibungspraxis, in: Marketing Review St. Gallen, 2011, No. 4, S. 27-33

Reinhold, M./Belz, Ch. (2014): Ausschreibungen im Vertrieb gewinnen, in: Marke 41, Nr. 4, 2014, S. 8-13

Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Vertrieb“

Zum Thema

Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 4 Beiträge im Fachbereich Vertrieb

Stand: Januar 2015

Medium

- ☐ Zeitschriftenartikel (1)
- ☐ Buchkapitel (3)

Sprache

- ☐ Deutsch (4)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Kaschek, B.: True Value Selling: Die Methodik, in: Kaschek, B.: True Value Selling, Wiesbaden 2014, S. 95-145,
www.springerprofessional.de/5275564