Fit for Purpose – Mit dem Zweck zum erfolgreichen Service

Laut Evolutionstheorie überleben langfristig die Spezies, die sich ihrer Umgebung am besten anpassen. In einer sich immer rasanter wandelnden Geschäftswelt, sehen sich Unternehmen einer ähnlichen Situation konfrontiert. Marktbedingungen ändern sich, neue Kundenbedürfnisse und -verhaltensweisen machen Anpassungen erforderlich. Der folgende Artikel erklärt, wie „Fit for Purpose“ dabei helfen kann, das Überleben ihres Unternehmens nicht vom Glück abhängig zu machen.

Von Wolfgang Wiedenroth

Alexander ist aufgeregt. Er möchte seine Freundin in ein gehobenes Restaurant ausführen. Sein Problem: Er kennt kein gehobenes Restaurant. Es muss aber gehoben sein, da es ein besonderer Abend werden soll. Zum Glück gibt es das Internet. Alexander ruft eine Suchmaschine auf und sucht nach „gehobenes Restaurant". Die Ergebnisse sind zahlreich und irgendwie behauptet jedes Restaurant es sei schick und hätte die feinsten Speisen der Stadt. Ein paar wenige stechen jedoch heraus. Es sind Restaurants, die hauptsächlich Menüs mit mehreren Gängen anbieten. Treffer! Gänge-Menüs entsprechen Alexanders Vorstellung eines Restaurants der gehobenen Klasse. Eine Handvoll Restaurants sind noch geblieben. Da findet er bei zwei Restaurants den Hinweis, dass alle Zutaten Bio sind, nach Möglichkeit in der Region eingekauft und auf Fertigprodukte verzichtet wird. Sogar die Namen der Lieferanten werden aufgelistet. So stellt sich Alexander die Küche eines gehobenen Restaurants vor. Nur, welches der zwei Restaurants soll er nun wählen? Alexander sucht noch einmal im Internet nach Rezensionen zu den beiden Restaurants. Beide haben eine Bewertung von 4,5 von 5. So einfach ist es doch nicht. Ein Blick in die Kommentare sorgt noch für die erhoffte Entscheidungshilfe und Alexander wählt das Kolibri. Das Kolibri wird für seinen zuvorkommenden Service gelobt, der sich durch eine persönliche Begrüßung des Inhabers, erfahrene und hilfsbereite Kellner und einer fantastischen Küche auszeichnen soll. Die Atmosphäre wird als ruhig und gemütlich beschrieben. Die Tische sollen diskret positioniert sein. Treffer, das Kolibri entspricht Alexanders Vorstellung eines gehobenen Restaurants, wie kein anderes! Er ruft sofort an, um einen Tisch zu reservieren. Die Dame am Telefon informiert ihn freundlich darüber, dass erst in vier Wochen ein freier Tisch zur Verfügung steht. Alexander hat von einem Restaurant dieser Klasse nichts Anderes erwartet und reserviert.

Erleichtert, dass er fündig geworden ist, schreibt er seinen Freunden eine Nachricht.

„Kneipe in 'ner Stunde? Bierchen und 'was futtern? Gorch Fock?".

Eine Stunde später begrüßt Alexander seine Freunde, wie verabredet im Gorch Fock. Die Currywurst hier ist stadtbekannt, und das frisch gezapfte Bier wird bereits beim Hinsetzen auf dem ▶

alten Holztisch abgestellt. Das Interieur hat einige Jahre auf dem Buckel und könnte vermutlich Geschichten erzählen, die ganze Bücher füllen. Alexander und seine Kumpels interessiert das nicht, ihre Blicke richten sich nach einem Snack meist sowieso auf den nagelneuen Kicker. Was will man mehr, wenn man sich mit Freunden trifft?

Leser, die schon einmal etwas von Fit for Purpose gehört haben, taten dies höchstwahrscheinlich im Zusammenhang mit Kanban. Das ist nicht verwunderlich, denn das Konzept stammt von David J. Anderson, dem Kanban-Pionier und Autor des Buches *Kanban: Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen*. Kanban setzt den Fokus auf Services und deren Nutzer bzw. auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Nutzer. Kanban geht davon aus, dass ein Service ausgewählt wird, weil er ein bestimmtes Bedürfnis stillen oder anders gesagt einen Zweck (Purpose) erfüllen soll. Erfüllt der Service diesen Zweck entsprechend der Erwartungen des Nutzers, ist der Service Fit for Purpose. Kanban hilft uns dabei, den Service anzupassen, sodass er Fit for Purpose wird. Die Erwartungen des Nutzers werden erfüllt.

Produkt und Service Delivery – hoffentlich ein starkes Duo

Fit for Purpose unterscheidet zwischen dem zu liefernden Produkt und wie es geliefert wird: einer Produkt- und einer Servicekomponente. Das Produkt wird wiederum in die Bestandteile Design und Implementation aufgeteilt. Jede einzelne Komponente hat für sich genommen zu erfüllende Erwartungen. Am Beispiel unserer Vorgeschichte können wir dieses Konzept einfach darstellen.

Betrachten wir zuallererst das Produktdesign der beiden Restaurants. Das gehobene Restaurant bietet Speisen, die mit saisonalen Zutaten von regionalen Bio-Bauern zubereitet werden. Alexander kann sogar nachlesen, von welchen Bio-Bauern die Waren bezogen werden. Auf Fertiggerichte oder Zusatzstoffe wird verzichtet. Über das Essen in der Kneipe wissen wir nicht viel außer, dass die Currywurst stadtbekannt ist. Selbst, wenn die Currywurst es aus positiven Gründen zu Ruhm gebracht hat, können wir annehmen, dass die Kneipe einer üblichen Kneipe entspricht. Das Essen besteht vorwiegend aus Fertigprodukten und wird größtenteils frittiert. Soßen werden fertig zubereitet gekauft. Hier gibt es keine regionalen Bio-Produkte auf den Teller.

Bei der „Implementation" des Essens finden wir ähnliche Unterschiede. Das Restaurant serviert kleinere Portionen aber dafür in mehreren Gängen. Jeder Gang wird hübsch angerichtet und jeder Teller wird vor dem Servieren vom Chefkoch höchstpersönlich kontrolliert. Die Currywurst dagegen ist eine große Portion. Erst kommt die Wurst, dann die Soße und ein wenig Currypulver. Zum Schluss noch eine Kelle Pommes an die Seite. Mayo und Ketchup in Tütchen stehen griffbereit auf dem Tisch. Den Teller möchte man eigentlich nur fotografieren, weil er so verdammt mächtig ist.

Bei der Servicekomponente lassen sich viele unterschiedliche Dinge betrachten. Beim Lesen der Geschichte lernen wir, dass das Restaurant auf eine persönliche Begrüßung wert legt, die Tische sind diskret und ruhig, sodass man eine private Atmosphäre genießen kann. Man wird beim Wein ausführlich beraten und es werden Empfehlungen gegeben. Vermutlich wird der Kellner beim Servieren des Essens noch einmal erklären, was Alexander und seine Freundin gleich genießen dürfen. Der gesamte Service ist darauf ausgelegt, dass man eine schöne Zeit zu zweit hat und chauffiert wird. Der Service in der Kneipe legt darauf keinen Wert. Es ist laut und eng. Man sitzt auf zweckmäßigen Holzstühlen. Der Kellner muss und wird

Currywurst und Pommes nicht weiter erklären und bei der Auswahl eines Pils erwartet niemand, beraten zu werden. Beide Services, die dem Zweck „Ausgehen" dienen, erfüllen diesen auf völlig unterschiedliche Art und Weise. Das tun sie jedoch nicht für zwei unterschiedliche Menschen, sondern für ein und dieselbe Person. Bei der Auswahl der Lokalität haben ausschließlich Alexanders Bedürfnisse und Erwartungen eine Rolle gespielt. Seine Herkunft, sein Job, Charakter oder Familienstatus hat keinerlei Auswirkung auf seine Auswahl gehabt. Das ist ein großer Unterschied zu den weit verbreiteten Personas, die gerne in der Produktentwicklung genutzt werden. Fit for Purpose setzt im Gegensatz dazu den Fokus auf den Zweck und die damit verbundenen Fitnesskriterien, die der Service erfüllen muss, um fit für diesen Zwecks zu sein. Die Fitnesskriterien können dabei von Marktsegment zu Marktsegment variieren.

Mit dem Zweck zum Marktsegment

Schauen wir uns ein Beispiel aus meiner Arbeit als akkreditierter Kanban-Trainer (AKT) an. it-agile bietet mittlerweile drei verschiedene Trainings zum Thema Kanban an, vier, wenn man Enterprise Services Planning (ESP) als Kanban-Training betrachtet. Jedes dieser Trainings dient einem anderen Zweck bzw. adressiert ein anderes Bedürfnis unserer Teilnehmer. Dieses Angebot hat sich jedoch erst über die Jahre entwickelt.

Zu Beginn gab es ein 1-tägiges Training, welches Teilnehmern die Möglichkeit anbot, die Kanban-Methode kennenzulernen. Außerdem gab es ein 2-tägiges Training, welches die Kanban-Grundlagen ausführlicher erklärte und eine Anleitung bot, wie man ein Kanban-System erstellt. Beide Trainings gibt es heute noch in der Form der Trainings *Kanban verstehen - Team Kanban Practitioner* (TKP) und des *Kanban einsetzen - Kanban Management Professional I* (KMP I). Der TKP adressiert Teilnehmer mit dem Bedürfnis, die Kanban-Methode kennenzulernen. Vielleicht überlegen sie Kanban zu verwenden, wollen sich aber erst einmal selbst ein Bild machen und ihre Fragen von jemanden beantworten haben, der praktische Erfahrungen mit Kanban hat. Der KMP I funktioniert ebenfalls für diese Art von Bedürfnis, adressiert aber primär das Bedürfnis zu lernen, wie man Kanban einführt bzw. damit startet. Im Laufe der Jahre, in denen wir diese beiden Trainings anboten, identifizierten wir noch mindestens vier weitere Gründe, warum Teilnehmer unsere Kurse besuchten. Zwei von diesen Bedürfnissen hatten Auswirkungen auf unser Angebot. Das erste Bedürfnis stammt von Team- und Abteilungsleiter, die ihre Mitarbeiter in der Arbeit mit Kanban schulen lassen wollen. Hier bot es sich an, das 1-tägige Kanban Training so anzupassen, dass Teilnehmer die Grundlagen lernen und einen Einblick in die Arbeit mit Kanban erhalten. Dafür ▶

Training	Zu erfüllender Zweck	Zielgruppe
Kanban verstehen - Team Kanban Practitioner (TKP)	• Grundlagen der Kanban Mathode verstehen • Wie arbeitet man mit einem Kanban-System?	Mitarbeiter, die in einem Kanban System arbeiten
Kanban einsetzen – Kanban Management Professional I (KMP I)	• Vertiefendes Verständnis der Kanban Methode • Wie erstellt man ein Kanban-System?	Coaches, Scrum Master, Change Agents, Projektleiter, Führungskräfte
Flow optimieren – Kanban Management Professional I (KMP II)	• Wie optimiert man ein Kanban-System?	Coaches, Scrum Master, Change Agents, Projektleiter, Führungskräfte
Enterprise Services Planning (ESP)	• Eine servicebasierte Organisation aufbauen, die Fit for Purpose ist und bleibt	Oberes Management, Change Agents, Projektleiter, Führungskräfte

Abb. 1: Kanban Trainings von it-agile

wichtige Praktiken werden dementsprechend intensiver behandelt und dafür nicht so wichtige ausgelassen. So wurde aus dem „Kanban Basics“ der „Team Kanban Practitioner“. Das zweite Bedürfnis wurde von Teilnehmern genannt, die Kanban schon anwendeten und nun lernen wollten, wie sie ihr Kanban-System optimieren können. Die Teilnehmer setzten ihre Hoffnungen in den KMP I und wurden dann häufig enttäuscht. Die Grundlagen waren ihnen bekannt und ein Kanban-System hatten sie bereits selbst erstellt. Themen zur Optimierung eines bestehenden Kanban-Systems wurden nur am Rande oder im direkten Gespräch mit dem Thema behandelt. Hier offenbarte sich ein neues Marktsegment, dass wir nicht besetzt hatten. Anders als beim vorherigen Bedürfnis war es hier nicht möglich ein bestehendes Training anzupassen. Aus diesem Grund gibt es heute das Training *Flow optimieren - Kanban Management Professional II*, welches den Zweck erfüllt, Teilnehmern beizubringen wie ein Kanban-System optimiert werden kann.

Man muss mit der Zeit gehen, sonst geht man mit der Zeit

Die Fähigkeit Marktsegmente zeitnah zu identifizieren ist enorm wichtig. Insbesondere dann, wenn wir ein Produkt erfolgreich durch seine verschiedenen Lebenszyklen begleiten wollen. Geoffrey A. Moore beschreibt in seinem Buch Crossing the Chasm fünf Marktsegmente, die ein Produkt bzw. Service im Laufe seines Lebens durchlaufen kann. Zu Beginn wird das Produkt von sogenannten Innovators verwendet. Innovators sind Menschen, die ein großes Interesse an neuen Technologien haben und gerne neue Dinge ausprobieren. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie technologiegetrieben sind, über Fehler hinwegsehen und an der Verbesserung des Produkts mitwirken. Der Markt der Innovators macht jedoch nur ca. 2,5% des gesamten Lebenszyklus aus. Auf die Innovators folgen die Early Adopter. Die Early Adopter sind Visionäre, die Potenzial im Produkt sehen und bereit sind Risiken einzugehen, um so einen Vorteil gegenüber anderen zu erhalten. Sie sind eine größere Gruppe als die Innovators. Das nächste Segment ist das der Early Majority. Dieses Segment repräsentiert gemeinsam mit dem Segment der Late Majority den größten Teil des Markts. Die Early Majority ist pragmatisch. Sie sind bereit in neue Produkte zu investieren, die ihnen sicher erscheinen. Ein funktionierender Produktsupport und Referenzen können diese Sicherheit herleiten. Nutzer der Late Majority sind konservative Käufer. Diese Gruppe wünscht sich harte Fakten und Beweise, dass das Produkt bzw. der Service wirklich besser ist. Success Stories oder Erfahrungsberichte sind typische Dinge, die sich Nutzer aus diesem Marktsegment wünschen.

Zuletzt kommen die Laggards: Diese Gruppe kauft nur, wenn sie dazu gezwungen ist. Laggards machen einen ähnlich großen Marktanteil aus, wie Innovators und Early Adopters zusammengefasst. Jedes dieser Marktsegmente bringt also eine neue Art von Nutzern mit sich. Diese wollen ähnliche Bedürfnisse durch das Produkt befriedigen, unterscheiden sich jedoch im großen Maße in ihren Erwartungen an das Produkt. Innovators wollen häufig und schnell neue Feature und sind gelangweilt, wenn sie nichts Neues geliefert bekommen. Early Adopter brauchen ein stabileres Produkt. Sie können mit Risiken leben, springen aber ab, wenn das Risiko zu groß wird und ihr Vorteil schwindet. Neben der Geschwindigkeit spielt hier die Qualität eine Rolle. In der Early und Late Majority spielt die Qualität eine maßgebliche Rolle. Das Produkt muss einen Vorteil bringen, hohe Qualität vorweisen und stabil sein. Die häufige Auslieferung von neuen Features spielt kaum noch eine Rolle.

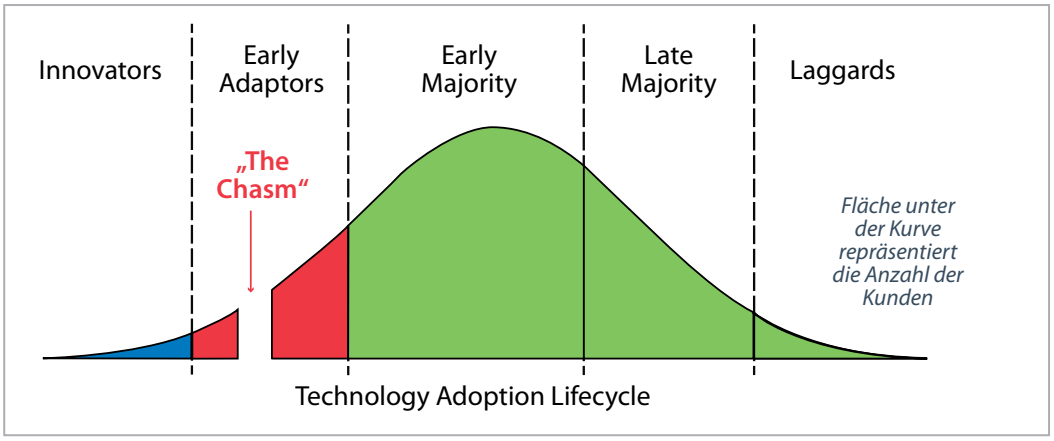


Abb. 2: Technology Adoption Lifecycle von Geoffrey A. Moore (Quelle: wikimedia.org)

Der Übergang von Early Adopters zu Early Majority ist ein kritischer Zeitpunkt im Leben eines Produkts. Moore beschreibt diesen als Chasm (dt. Kluft). Nur wenn die Kluft überwunden wird, also die Early Majority erreicht wird, wird das Produkt ein echter wirtschaftlicher Erfolg. Es ist also wichtig, den Zeitpunkt dieser Übergänge, also den Wandel in den Erwartungen, zu bemerken um die Produktstrategie entsprechend anpassen zu können. Denn mit jedem Wandel der Erwartungen muss das Produkt neue Fitnesskriterien erfüllen. Typische Fitnesskriterien für Services in der IT sind Geschwindigkeit, Vorhersagbarkeit, Qualität und Sicherheit (Konformität zu regulatorischen Anforderungen).

Die einfachste Art und Weise zu erfahren, ob sich die Fitnesskriterien für einen Service ändern, ist sie abzufragen. Deshalb bitten wir Teilnehmer unserer Trainings am Ende immer um Feedback. Früher haben wir dafür häufig den Net Promoter Score (NPS) verwendet. Der NPS ist aufgrund seiner Einfachheit eine im Web weit verbreite Form, Feedback abzufragen. Nutzer eines Produkts werden gefragt wie wahrscheinlich es ist, dass sie es weiterempfehlen würden. Dazu muss der Nutzer eine Zahl zwischen 0 (äußerst unwahrscheinlich) und 10 (äußerst wahrscheinlich) auswählen. Jede Bewertung von 0 bis 6 wird als Detraktor gezählt. Bewertungen von 7 und 8 zählen als neutrale Bewertungen und werden dementsprechend nicht gezählt. Nutzer, die mit einer 9 oder 10 antworten gelten als Promoter. Das Ergebnis errechnet sich aus dem prozentualen Anteil der Promoter minus dem prozentualen Anteil der Detraktoren. Das Ergebnis des NPS kann am Ende also von -100 bis 100 reichen. Zusätzlich zu der Skala wird noch der Grund für die Bewertung abgefragt. Am Ende erhält man also eine Zahl, die angibt mit welcher Wahrscheinlichkeit das Produkt weiterempfohlen wird (quantitatives Feedback) und einer Begründung für die Bewertung (qualitatives Feedback). Das klingt erst einmal nach einer guten Art und Weise Feedback zu erhalten. Das quantitative Feedback können wir mit anderen Produkten bzw. vorherigen Abfragen vergleichen und das qualitative Feedback gibt Hinweise darauf, wo Änderungen nötig sind und wo nicht. Das Problem ist jedoch, dass uns der NPS nichts darüber verrät, welcher Zweck durch die Verwendung des Produkts erfüllt werden sollte, ob dieser Zweck erfüllt wurde und nach welchen Fitnesskriterien die Auswahl des Produkts stattgefunden hat. Um diese Fragen zu beantworten, sollte man das Format einer Fit- for-Purpose-Umfrage verwenden.

▶

Die Fit-for-Purpose-Umfrage

Eine Fit-for-Purpose-Umfrage besteht aus drei Teilen. Zuallererst wird der Nutzer gebeten, einen bis drei Gründe zu nennen, welchen Zweck das Produkt oder der Service für ihn erfüllen sollte. Teilnehmer meiner Kanban-Trainings geben häufig an, dass sie Kanban kennenlernen wollen oder lernen möchten, wie man ein Kanban-System erstellt. Im zweiten Teil bewerten die Teilnehmer den Erfüllungsgrad für den jeweiligen Zweck auf einer Skala von 0-5. Wobei 0 bedeutet, dass der Zweck überhaupt nicht erfüllt wurde und 5, dass er übererfüllt wurde.

- 5 Extrem - Es wurde alles und noch mehr erfüllt
- 4 Gut - Es wurde alles erfüllt
- 3 Überwiegend - Es wurde alles bis auf wenige weniger wichtige Dinge erfüllt
- 2 Teilweise - Einiges des Zwecks wurde erfüllt, wichtige Dinge haben gefehlt
- 1 Wenig - Der Zweck wurde bis auf kleinere Ausnahmen nicht erfüllt
- 0 Überhaupt nicht - Der Zweck wurde nicht erfüllt

Im dritten und letzten Teil wird darum gebeten, die Bewertung zu begründen.
Das Ergebnis der Umfrage ist der „Fitness Box Score". Dafür werden die Bewertungen in drei Bereiche gegliedert. Die 3 wird neutral gewertet, die 4 und 5 werden als positive Antworten gezählt. Hier wurde der Zweck erfüllt. Antworten kleiner 3 liegen im Negativen und bedeuten, dass der Zweck nicht vollkommen oder sogar überhaupt nicht erfüllt wurde. Anschließend berechnet man die prozentualen Anteile der Bereiche. Das Ergebnis wird dann inklusive der Anzahl der Antworten zu diesem speziellen Zweck und der Gesamtzahl der abgegebenen Antworten aufgeschrieben.

Zweck	Score
spezielles Thema	[100 - 0 - 0] (3/8)
Erfahrungsaustausch	[100 - 0 - 0] (1/8)
Vertiefen/ Auffrischen der Schulungsinhalte	[71 - 29 - 0] (7/8)
Designen eines Kanban-Systems	[100 - 0 - 0] (1/8)
Zertifizierung	[100 - 0 - 0] (3/8)
Evaluierung von Kanban	[100 - 0 - 0] (2/8)
Training	[100 - 0 - 0] (1/8)

Abb. 3: Fitness Box Score eines *Kanban einsetzen – Kanban Mangement Professional I (KMP I)*

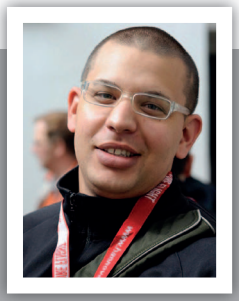
Zweck [fit % - neutral % - untauglich %] (# Antworten mit diesem Zweck/Nutzer Gesamt)

Je nach Ergebnis der Fit-for-Purpose-Umfrage erhält man nun unterschiedliche Handlungsoptionen. Erhält der Service häufig oder sogar ausschließlich eine Bewertung von 5, wird der Zweck übererfüllt. Man könnte Teile des Service streichen bzw. einsparen und er wäre immer noch fit für den Zweck. Man könnte überlegen, das gewisse Extra als Alleinstellungsmerkmal zu vermarkten. Interessant wird es, wenn die Erfüllung des Zwecks negativ bewertet wird. Denn das muss nicht zwangsläufig heißen, dass der Service schlecht war. Es besteht die Möglichkeit, dass der Nutzer einen anderen Zweck erfüllt sehen wollte als der, für den der Service eigentlich gedacht war. So etwas kann beispielsweise passieren, wenn ich Teilnehmer im KMP-I-Training habe, die schon viel Erfahrung mitbringen und das Training zum Zwecke einer Vertiefung besuchen. Darauf ist dieses Training nicht ausgelegt. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass der Teilnehmer seinen Zweck nicht erfüllt sieht. Dafür hätte er besser das KMP-II-Training besuchen sollen. Das Problem liegt aber

nicht unbedingt beim Teilnehmer, sondern vermutlich in der Ansprache bzw. Beschreibung der Trainings auf unserer Website. Natürlich kann es sein, dass ein Zweck genannt wird, der in unserem Angebot nicht adressiert wird. Egal, was der Grund für eine negative Bewertung gewesen ist, wir erhalten immer Hinweise darauf, wie wir unser Portfolio erweitern könnten bzw. wo wir unser Marketing schärfen müssen. Für andere Services, wie zum Beispiel Softwareentwicklung lassen sich mit der Fit-for-Purpose-Umfrage Grenzwerte identifizieren, die anzeigen ab wann die Fitness eines Service von fit zu nicht fit wechselt. Ein Beispiel kann die Geschwindigkeit von Auslieferungen sein. Die Fit-for-Purpose-Umfrage ist insbesondere dann hilfreich, wenn man mit neuen Produkten oder Services experimentiert oder neue Marktsegmente identifizieren möchte.

Vom begeisterten Nutzer zum Fan

Das Konzept von Fit for Purpose hilft dem Anbieter des Services dabei, ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, warum der Service genutzt wird. Dieses Verständnis schafft Fit for Purpose dadurch, dass der Fokus auf den zu erfüllenden Zweck gerichtet wird und man erfährt, wer der eigentliche Nutzer ist und was dessen Erwartungen bzw. Auswahlkriterien sind. Dieses Wissen kann dabei helfen, den Service und dessen Marketing zielgerichtet zu positionieren. Das wiederum hilft dabei, Nutzer zu begeistern und die Chance zu erhöhen, sie zu loyalen Fans zu machen. Die Fit-for-Purpose-Umfrage ist dafür das passende Werkzeug, um die verschiedenen Marktsegmente und die zu erfüllenden Fitnesskriterien zu identifizieren. ■



WOLFGANG WIEDENROTH

Wolfgang Wiedenroth wurde 1984 in Hannover geboren. 2007 entdeckte er das Agile Manifesto und Scrum, was er als Scrum Master im Unternehmen einführte. Nach einem Jahr als Head of IT, entschied er sich 2009 wieder als Scrum Master zu arbeiten und zog nach München. Zur selben Zeit entdeckte er Kanban. Seit April 2013 arbeitet Wolfgang als Berater bei it-agile. Er ist akkreditierter Kanban Trainer (AKT) und Kanban Coaching Professional (KCP) der Lean Kanban University (LKU). In seiner Freizeit tobt Wolfgang gerne mit seinen Söhnen, hält sich mit Muay-Thai fit oder entspannt bei einem Glas Whisky.

it-agile

Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)

Hier Abo bestellen: www.agilereview.de