

Ein Rahmenmodell für das
Strategische HRM

Teil I: Vorbemerkungen

Soft vs. Hard HRM

APRIORI REVIEW



APRIORI REVIEW

Ein Rahmenmodell für das Strategische Human Resource Management

Teil I: Vorbemerkungen

Soft vs. Hard HRM

Sebastian Berblinger
Michael Knörzer

2014

Abstrakt

Der Begriff des Human Resource Managements wird in der Literatur und Praxis oft sehr unterschiedlich ausgelegt. Management bedeutet eigentlich immer „dealing with people“, insofern stellt sich die Frage, was eigentlich das Besondere am Human Resource Management ist.

Letztlich kann zwischen Soft und Hard Human Resource Management unterschieden werden. Soft HRM betont das „H“ und stellt die Interessen der Mitarbeiter in den Vordergrund. Hard HRM hingegen betont das „R“ und sieht Humanressourcen als Mittel zur Umsetzung bzw. Erreichung strategischer Unternehmensziele.

Die strategische Orientierung des Human Resource Managements wurde seit 2000 durch das Business Partner bzw. HR Player Konzept von Dave Ulrich betont. Das Business Partner Modell kann als Verknüpfung von Gegenwarts- und Zukunftsorientierung im HRM einerseits und Soft und Hard HRM andererseits interpretiert werden.

Ein Rahmenmodell für das Strategische Human Resource Management

Teil I: Vorbemerkungen

Soft vs. Hard HRM

In der APRIORI Review „Standort als Personalstrategie“ hatten wir eines der in der Praxis des Strategischen Personalmanagements bedeutendes, aber in der Fachliteratur kaum behandeltes Thema aufgegriffen. Wir waren dort der Frage nachgegangen, inwiefern sich Unternehmen bei ihren Standortentscheidungen auch (und gerade) an Aspekten der Verfügbarkeit von Humanressourcen orientieren bzw. orientieren sollten.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen war die Kritik des SAP-Gründers und Aufsichtsratsvorsitzenden Hasso Plattner an der Attraktivität des Firmenstammes im nordbadischen Walldorf für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter gewesen.

Neben einer deutlichen Relativierung von Plattners Kritik hat unsere Diskussion gezeigt, wie nahe sich Unternehmens- und Personalstrategie eines Unternehmens stehen. Um diesen Zusammenhang von

strategischer Unternehmensführung und Human Resource Management (HRM) aufzugreifen und näher zu beleuchten, wird in dieser und der nächsten Ausgabe der APRIORI Review ein Rahmenmodell des Strategischen Human Resource Management (SHRM) entwickelt, vor dessen Hintergrund Herausforderungen des SHRM diskutiert werden können.

Unternehmens- und Personalstrategie eines Unternehmens sind miteinander verknüpft

Human Resource Management – ein vielschichtiger Begriff

Spricht man heute von „Human Resources“, so spiegelt sich darin eine objekt- und subjektorientierte Haltung des Unternehmens wider. Dies findet sich beispielsweise bei Gilmore (2013). Sie definiert „Human Resources“:ⁱ

„the company’s employees, who are one element of the resources available to organizations, sitting alongside financial or other assets that facilitate the attainment of business goals. However, the term can also refer to the human resources (HR) function, which is tasked by many, often larger, companies with achieving effective people management“.

„HR“ wird also nicht nur zur Beschreibung der

Humanressourcen, sondern auch im Sinne des Personalmanagements gebraucht.

Management ist immer auch das managen von Humanressourcen

Folgt man dem Oxford Dictionary, ist der Begriff „Human Resource Management“ sowieso ein Pleonasmus, genauso wie der „schwarze Rappe“, die berühmte „Rückantwort“ oder die „PIN-Nummer“. Nach dem Standardwerk der englischen Sprache ist der Begriff „Management“ nämlich an sich bereits definiert als „the process of dealing with or controlling things or people“. Wenn der Umgang mit Menschen also ohnehin Gegenstand des ‚Managens‘ ist, wäre eine besondere Hervorhebung des HRM überflüssig. Dass der Zusammenhang zwischen Management und den Humanressourcen dennoch etwas differenzierter zu betrachten ist, werden wir im Folgenden darstellen.

HRM kann über seine Ziele oder Instrumente definiert werden

Um ein Ergebnis vorwegzunehmen: Es wird sich zeigen, dass ‚Human Resource Management‘ einerseits über seine Aufgaben und Ziele oder andererseits über seine Maßnahmen und Instrumente definiert werden kann – wir haben uns letztendlich und aus guten Gründen entschlossen, der ersten Variante zu folgen. Der Umstand, dass HRM ganz unterschiedlich aufgefasst und abgegrenzt werden kann, hat dazu geführt, dass sich in Literatur und Praxis eine große Vielfalt inhaltlicher und begrifflicher Abgrenzungen findet.

Watson (2002) konstatiert „a rather messy situation currently exists whereby the term HRM is used in a confusing variety of ways“ⁱⁱ und Beardwell & Clark (2007) kommen zu der Erkenntnis „Despite the popularity of the term HRM, there is still no universally agreed definition of its meaning“ⁱⁱⁱ. Machen wir uns also daran, die Bedeutung des HRM herauszufinden.

Soft vs. Hard HRM

HRM bietet dem Betrachter unterschiedliche Auslegungsmöglichkeiten. Dies hat dazu geführt, dass sich in der anglo-amerikanischen Literatur zwei Grundauffassungen gebildet haben, die dort auch deutlich getrennt werden. Deutsche Publikationen folgen dieser Unterscheidung – möglicherweise auch aus Unkenntnis – nicht bzw. verwischen die beiden Sichtweisen. Dabei drängt sich der Eindruck auf, dass in Deutschland in einem großen Teil der Sachbuchliteratur und der Praxis die ‚softe‘ Sichtweise dominiert – die unseres Erachtens nicht unwesentlich dazu beigetragen hat, ‚Personal‘ als eine Nebenfunktion und teils weniger ernst genommene betriebswirtschaftliche Teildisziplin aus Sicht der Unternehmensführung zu etablieren. Wie später deutlich zu erkennen sein wird, folgt unsere Auffassung (insbesondere des

In Deutschland dominiert in Literatur und Praxis meist ‚Soft HR‘

„what is striking is that the same term (=HRM) is thus capable of signalling diametrically opposite set of assumptions.“

Storey, 1992, S. 26

Weiches HRM legt Wert auf das ‚H‘, hartes HRM dagegen auf das ‚R‘

strategischen) HRM deutlich der ‚harten‘ Sichtweise. Die Unterscheidung in ‚weiches‘ und ‚hartes‘ HRM wurde von Guest (1987)^{iv} und Storey (1992)^v eingeführt. Sie ist für uns insofern interessant, als sie letztlich die strategische Orientierung des HRM aufgreift. Weiches HRM ist eher an den Belangen der Mitarbeiter orientiert und stellt beispielsweise Zufriedenheit, Commitment etc. der Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Handelns. Hartes HRM zeichnet sich durch die Nutzung der Humanressourcen im Sinne der Unternehmensführung aus. Oder um den Vergleich von Truss et al. aufzugreifen: weiches HRM betont das „H“, hartes HRM betont das „R“.^{vi} Beardwell & Clark sehen den Begriff ‚strategic HRM‘ sogar als Synonym für ‚hard HRM‘.^{vii} Dementsprechend werden die typischerweise unbeliebten Maßnahmen des HRM mit Kategorie ‚hart‘ assoziiert. Dazu gehören Reorganisationsmaßnahmen, Entlassungen, Kostenminimierungen, Verschrankungsmaßnahmen („Lean ...“) etc.

„...soft-hard models of HRM view the key distinction as being whether the emphasis is placed on the human or the resource.“

Truss et al., 1997, S. 54

HRM ist Aufgabe der Strategischen Unternehmensführung – Strategieorientierung ist Aufgabe des HRM

Zunächst einmal die gute Nachricht: Das Human Resource Management lange Zeit – zumindest in der Außenwirkung – nicht die betriebswirtschaftliche Lieblingsdisziplin in Vorstandsetagen – scheint wieder an strategischer Bedeutung, auf jeden Fall aber an Wahrnehmung als strategischer Erfolgsfaktor zu gewinnen. So konstatierte der zuvor bereits angesprochene Hasso Plattner in der Wirtschaftswoche: „Die Beliebtheit bei jungen Talenten ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von SAP und Aufgabe des Vorstands“, und ergänzt: „Der langfristige Erfolg einer Firma hängt ganz klar direkt davon ab, welche Talente sie bekommt. Bis Mitte der Achtzigerjahre haben mein SAP-Gründerkollege Dietmar Hopp und ich uns

persönlich darum gekümmert, das Recruitment später dann aber delegiert. Das war ein Fehler“.^{viii}

„Die Beliebtheit bei jungen Talenten ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg (...) und Aufgabe des Vorstands.“

Hasso Plattner

HRM ist kein
Anglizismus
- HRM steht
für eine
bestimmte
Sichtweise

Doch diese Betrachtung lässt sich auch umkehren: Nicht nur das Human Resource Management muss Teil der Strategischen Unternehmensführung sein, auch HR-Manager müssen die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens in ihr Entscheidungskalkül einbeziehen. Diese Ausrichtung des Human Resource Managements ist keineswegs selbstverständlich. Denn die Rolle des Human Resource Management im Rahmen der Strategischen Unternehmensführung hatte bei weitem nicht immer die Bedeutung, die ihr heute zukommt oder zukommen sollte. Bereits in dem heutzutage gängigen Begriff „Human Resource Management“ kommt ein Bedeutungswandel gegenüber früheren Sichtweisen zum Ausdruck, der weit über die vermeintliche reine Übernahme eines angelsächsischen Begriffs hinausgeht.

So verstand sich das Personalwesen in den 1960er Jahren als Sammelbezeichnung für alle nicht ausschließlich produktions- und kostentheoretisch-orientierten personalwirtschaftlichen Betrachtungsweisen, bspw. Personalführung, Personalverwaltung und Personalpolitik. Als ab Mitte der 1970er Jahre aufgrund der beiden Ölkrisen ein aktiverer und tatkräftigerer Umgang mit dem Personal des Unternehmens nötig wurde, fand sich zunehmend der Begriff des Personalmanagements zur Beschreibung der Personalfunktionen wieder. In den USA kam nachfolgend demgegenüber immer stärker die Betonung der Humanressourcen als strategischer Erfolgsfaktor auf. Dies deutete sich dort in einem Wandel der Begrifflichkeiten vom „Personnel Management“ zum „Human Resource Management“ an. In Deutschland wurde dieser Begriffswandel und die Sichtweise erneut mit Verzögerung übernommen.

Eine Übersicht der historischen Entwicklung aus Sicht der Unternehmenspraxis findet sich in Abbildung 1 auf der nachfolgenden Seite.

Zeitraum	Phase der...	Merkmale
bis 1960	Bürokratisierung	reine Personalverwaltung, Gehaltsabrechnung, Umsetzung Tarifverhandlungen
ab 1960	Institutionalisierung	zunehmende Etablierung von Personalabteilungen bzw. Personalressorts
ab 1965	Professionalisierung	Umgang mit Rezession und betrieblicher Mitbestimmung
ab 1970	Humanisierung	Mitarbeiterorientierung, Arbeitsgestaltung
ab 1980	Ökonomisierung	Rationalisierung, Personalplanung (Personalmanagement)
ab 1990	Ressourcenorientierung / Internationalisierung	Flexible Beschaffung und Freisetzung von Arbeitnehmern, Global Sourcing (HRM)
ab 2000	Strategieorientierung	Business-Partner zur langfristigen Mitgestaltung und -Umsetzung der Unternehmensstrategie (SHRM)

Abb. 1: Entwicklung der betrieblichen Personalfunktion in Deutschland.^{ix}

Dave Ulrichs Modell des HRlers als strategischer Business Partner – eine Neuinterpretation

Als ‚Erfinder‘ und einer der wichtigsten Vordenker auf dem Gebiet des Strategischen Human Resource Managements gilt **Dave Ulrich**. In seinem mit Dale Lake verfassten Grundlagenwerk *Organizational capability: Competing from the inside out* formuliert er erstmals vier Kompetenzanforderungen an das Personalwesen:^x

Dave Ulrich gilt als einer der Vorreiter der Strategieorientierung des HRM

- strategische Klarheit schaffen und dabei als strategischer Partner der Unternehmensführung bei der Strategieumsetzung fungieren,
- auf den Wandel rechtzeitig reagieren und Veränderungen herbeiführen, um so zu einem Change Agent zu werden,
- geistiges Kapital, i. S. v. Kompetenz in Kombination mit Engagement schaffen, und dabei ein Fürsprecher der Mitarbeiter, ein Verfechter ihrer Anliegen werden (Ulrich bezeichnet diese Funktion als „Employee Champion“),
- zur administrativen Effizienz beitragen mit dem Ziel der Kostensenkung ohne Qualitätsminderung und folglich ein Experte für die Arbeitsorganisation und -durchführung werden.

Später spricht Ulrich anschaulicher von vier verschiedenen Rollen, die Personalverantwortliche übernehmen müssen: die Rolle eines strategischen Partners des Managements, die eines Verwaltungsexperten, eines Mitarbeitercoachs und eines Veränderungsmanagers.^{xi}

Personalverantwortlicher als vierfacher Business Partner

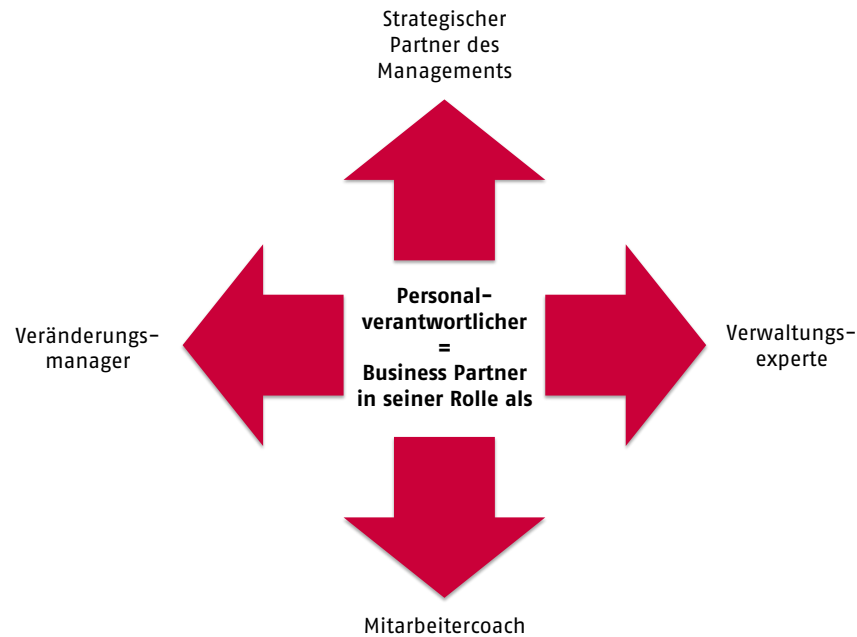


Abb. 2: Die Rollen des HR Business Partners.^{xii}

Auffällig ist, dass Ulrich versucht (auch wenn er es selbst nicht so beschreibt), den HRler als Business Partner als eine Art Moderator zwischen hartem und weichem HRM zu etablieren. So erfüllt er in seiner Rolle als Strategiepartner die Aufgaben des harten HRM, während er in seiner Rolle als Mitarbeitercoach die Aufgaben des weichen HRM wahrnimmt. In der anderen Dimension werden die Rollen des HR Business Partners in der Dimension Vision/Zukunft (Change Agent) vs. Realität/Gegenwart aufgespannt. Vor diesem Hintergrund lässt sich das „Business Partner“-Modell von Ulrich wie folgt interpretieren:

Orientierung	Soft HR	Hard HR
Zukunft	Change Manager	Strategic Partner
Gegenwart	Employee Champion	Administrative Expert

Abb. 3: Interpretation des Business-Partner-Modells.^{xiii}

Vom „Business Partner“ zum „HR Player“

2001 erweitern **Ulrich & Beatty** in ihrem Artikel *From Partners to Players* das Verständnis der Rollen des HR Experten, da sich die ‚richtigen‘ HR-Profis in ständiger Anpassung bzw. Veränderung befänden. Ulrich und Beatty vertreten die Auffassung, HR-Experten sollten sich über die Partnerrolle zu der eines Spielers bewegen, der direkt im Spiel, auf dem Spielfeld seine Personalarbeit verrichtet und Veränderungen bewirkt.

„HR professionals must be more than partners; they must be players. Players contribute. They are engaged. They add value. They are in the game, not at the game. They deliver results. They do things that make a difference.“

Ulrich & Beatty, 2001, S. 294

Das Ziel der HR-Experten ist es, durch die Bereitstellung der ‚richtigen‘ Humanressourcen einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen. Bei Erfüllung dieser Rollenanforderungen werden HR-Profis zu geschätzten Mitwirkenden bei der strategischen Entscheidungsfindung und Strategiemsetzung innerhalb von Organisationen. Um ein

„HR-Spieler“ werden zu können, sollten HR-Spezialisten ihre Rollen als Coach, Architekt, Baumeister, Unterstützer, Führer und Gewissen beherrschen.^{xiv}

Personalverantwortlicher als HR-Spieler

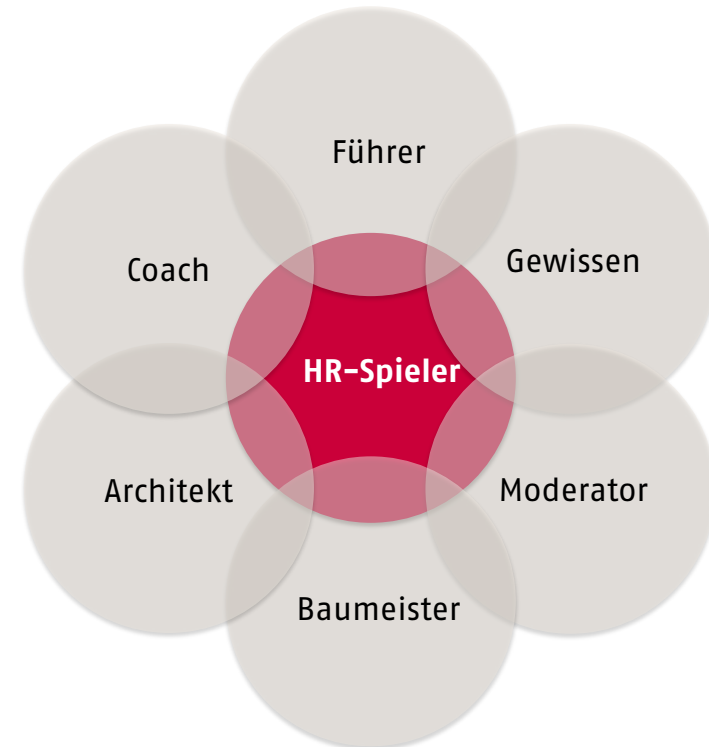


Abb. 4: Die Rollen des HR-Spielers.^{xv}

HRM ist stets strategisch – denn Humanressourcen sind Basis des Unternehmenserfolgs

Naturgemäß denkt das Strategische Human Resource Management zunächst ressourcenorientiert und nicht (absatz)marktorientiert (einer sehr wichtigen Unterscheidung, der wir in einer der nächsten APRIORI-Reviews vertiefend nachgehen werden). Doch die Humanressourcen sind Grundlage der Wettbewerbsvorteile, auf denen der Markterfolg des Unternehmens beruht. Dieses (im besten Sinne) *ambivalente* Denken kennzeichnet Strategisches Human Resource Management. Auch Ulrich teilt diesen Standpunkt und lenkt in Publikationen den Fokus sowohl auf die Fähigkeiten des HRM als auch auf die der gesamten Organisation – und bringt dies wie folgt zum Ausdruck: „Organization capabilities are the DNA of competitiveness. They are the things an organization always does better than its competitors do.“^{xvi}

Oder anders ausgedrückt: ein SHRM beschafft und formt nicht nur die Humanressourcen, die einen Wettbewerbsvorteil begründen, SHRM ist selbst ein Wettbewerbsvorteil.

„Organization capabilities are the DNA of competitiveness. They are the things an organization always does better than its competitors do.“

Ulrich, 1997

Diese wichtigen Kompetenzen der wettbewerbsfähigen Organisation haben **Ulrich & Smallwood** (2004) konkretisiert. Dabei konnten elf Fähigkeiten identifiziert werden, über die gut geführte Unternehmen verfügen. Bei Unterschreitung ihrer Normen kommt es zu einer Dysfunktion und Wettbewerbsnachteilen:

1. Talent in der Beschaffung, Motivierung und Bindung kompetenter sowie engagierter Mitarbeiter,
2. Geschwindigkeit bei Veränderungsbedarf,
3. Herstellen, Bewahren und Kommunizieren der Brand Identity,
4. Leistungsverantwortlichkeit, die Sicherung der High Performance der Mitarbeiter,
5. Fachbereichs- und teamübergreifende Zusammenarbeit,
6. Lernfähigkeit, das Generieren und Generalisieren von neuen wirkungsvollen Ideen,
7. Generierung von Führungskräften,
8. Kundenbindung, die Bildung von dauerhaften Vertrauensbeziehungen mit den Zielkunden,
9. Strategische Einheit, die klare Artikulierung und das gemeinsame Teilen einer strategischen Sicht,
10. Innovation, die Bildung von neuen Inhalten und Prozessen,
11. Effizienz im Umgang mit Kosten.^{xvii}

SHRM ist ein
eigenständiger
Wettbewerbsvorteil

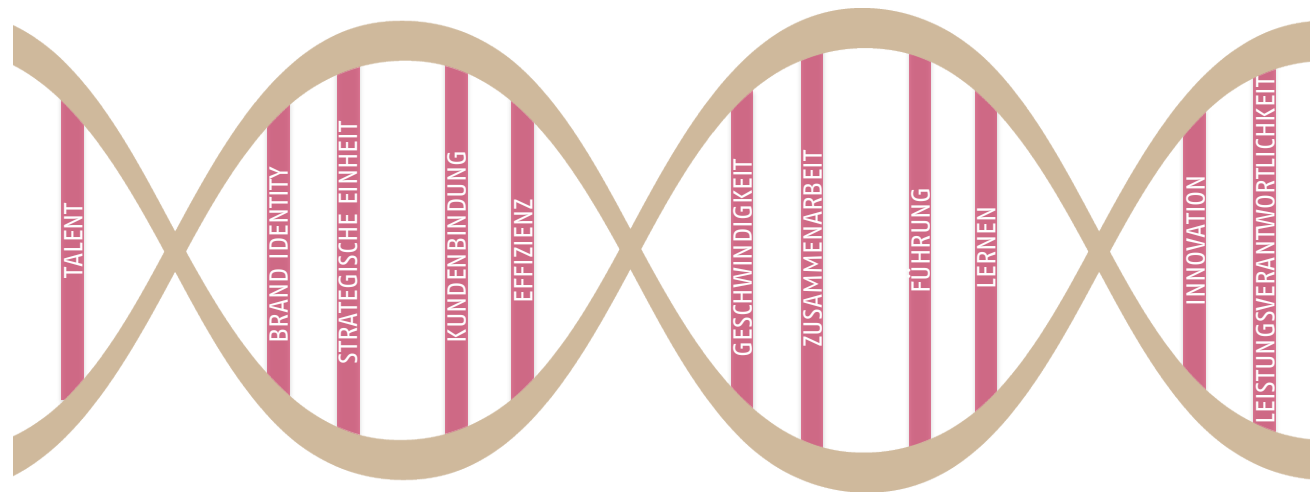


Abb 5 : Organisationsfähigkeiten sind die DNA der Wettbewerbsfähigkeit.^{xviii}

Wir erkennen: teils betreffen diese Fähigkeiten die Organisation an sich, teils Teilbereiche, teils das Strategische Human Resource Management. In der Regel fällt es schwer, solche Fähigkeiten als immaterielle Vermögenswerte zu messen und noch schwerer, ihren Wert den Stakeholdern zu kommunizieren.

Obwohl den einzelnen Punkten in dieser Aufzählung von Ulrich & Smallwood kaum widersprochen werden kann, stellt sich die Frage, ob die Aufzählung tatsächlich vollständig und überschneidungsfrei ist. Als ein Analyserahmen für Fragestellungen des

Strategischen Human Resource Managements ist sie sicher ungeeignet. Daher wollen wir uns im nächsten Teil der APRIORI Review der Entwicklung eines „Frameworks“ für Fragestellungen des Human Resource Managements widmen.

- i *Gilmore, Sarah*: Introducing Human Resource Management. In Gilmore, Sarah/Williams, Steve: Human Resource Management. Oxford University Press, Oxford 2013². Hier: S. 4.
- ii *Watson, Tony J.*: Organising and Managing Work - Organisational, Managerial and Strategic Behaviour in Theory and Practice. Harlow, Pearson/Financial Times, 2006. Hier: S. 369.
Watson 2002, S. 369.
- iii *Beardwell, Julie/Clark, Ian*: An Introduction to Human Resource Management. In Beardwell, Julie/Claydon, Tim: Human Resource Management – A Contemporary Approach. Harlow, Prentice Hall/Financial Times 2007. Hier: S. 5.
- iv *Guest, David E.*: Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies, 24. Jg. (1987), Nr. 5, S. 503-521.
- v *Storey, John*: Developments in the Management of Human Resources – An Analytical Review. Blackwell, London 1992.
- vi *Truss, Catherine/Gratton, Lynda/Hope-Hailey, Veronica/McGovern, Patrick/Stiles, Philip*: Soft and Hard Models of Human Resource Management – A Reappraisal. Journal of Management Studies, 34. Jg. (1997), Nr. 1. S. 53-73. Hier: S. 54.
- vii *Beardwell, Julie/Clark, Ian*: An Introduction to Human Resource Management. In Beardwell, Julie/Claydon, Tim: Human Resource Management – A Contemporary Approach. Harlow, Prentice Hall/Financial Times 2007. Hier: S. 7.
- viii *Kroker, Michael/Böhmer, Reinhold*: Interview Hasso Plattner – ‚Wir müssen unternehmerischer werden‘. Wirtschaftswoche, 08.07.2013, wi-wo.de/unternehmen/it/interview-hasso-plattner-wir-muessen-unternehmerischer-werden/8452056.html.
- ix *Beardwell, Julie/Clark, Ian*: An Introduction to Human Resource Management. In Beardwell, Julie/Claydon, Tim: Human Resource Management – A Contemporary Approach. Harlow, Prentice Hall/Financial Times 2007. Hier: S. 6-7.
Jung, Hans: Personalwirtschaft. Oldenbourg, München 2008. Hier: S. 2-3.
Krell, Gertraude: Orientierungsversuche einer Lehre vom Personal. In Weber, Wolfgang (Hg.): Grundlagen der Personalwirtschaft - Theorien und Konzepte. Gabler, Wiesbaden 1996, S.

19-38.

Krell, Gertraude: Geschichte der Personallehren. In Lingenfelder, Michael (Hg.): 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland 1898 – 1998. Vahlen, München 1999, S. 125-139.

Scholz, Christian: Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Vahlen, München 2005. Hier: S. 1-3.

Abb. 1: eigene Darstellung in Anlehnung an Jung (2005), Krell (1996, 1999), Scholz (2000).

- ^x *Ulrich, Dave/Lake, Dale*: Organizational Capability - Competing from the Inside Out. Wiley, New York 1990.
- ^{xi} *Ulrich, Dave*: Human Resource Champions - The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press, Boston 1997. Zu den einzelnen Rollen im Detail siehe die Seiten 53ff., 83ff., 123ff. und 151ff.
- ^{xii} *Abb. 2*: Darstellung in Anlehnung an Ulrich, 1997.
- ^{xiii} *Abb. 3*: eigene Darstellung.
- ^{xiv} *Ulrich, Dave/Beatty, Dick*: From Partners to Players-Extending the HR Playing Field. Human Resource

Management, Vol. 40. Jg. (2001), Nr. 4, S. 293–307. Hier: S. 294.

- ^{xv} *Abb. 4*: Darstellung in Anlehnung an Ulrich & Beatty, 2001.
- ^{xvi} *Ulrich, Dave*: Human Resource Champions - The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press, Boston 1997. Hier: S. 10.
- ^{xvii} *Ulrich, Dave/Smallwood, Norm*: Capitalizing on Capabilities. Harvard Business Review, June 2004, S. 119-128.
- ^{xviii} *Abb. 5*: Darstellung in Anlehnung an Ulrich & Smallwood, 2004.

Ihr Ansprechpartner

Marie Jönsson
Tel. 069-668050-610
marie.joensson@apriori.de

Über uns

Die APRIORI – business solutions AG ist eine Personal- und Managementberatung. Wir vermitteln kompetente Experten & Führungskräfte und bieten innovative, maßgeschneiderte Lösungen für das Organisations- und Personalmanagement.

Impressum

Autoren:
Sebastian Berblinger, Michael Knörzer
Veröffentlichung: 2014

Herausgeber:
APRIORI – business solutions AG
Schwalbenrainweg 24
63741 Aschaffenburg
Telefon: 069-668050-175
Telefax: 069-668050-400
www.apriori.de

Vorstand:
Dipl.-Kfm. Sebastian Berblinger
Dipl.-Kfm. Marius Meisel

Aufsichtsratsvorsitzender: Dipl.-Inf. Gerhard Rienecker
Sitz der Gesellschaft: Aschaffenburg
Registergericht: Amtsgericht Aschaffenburg
Registernummer: HRB 9324
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Abs. 2 RStV:
APRIORI – business solutions AG

© 2014 APRIORI – business solutions AG
Alle Rechte vorbehalten.



APRIORI – business solutions AG
Schwalbenrainweg 24
63741 Aschaffenburg
www.apriori.de