

UNIORG



SERVICE EXCELLENCE IN DER DIGITALEN WELT

Fünf Handlungsfelder, die jeder Serviceleiter im Blick haben sollte

Prolog

Bis vor wenigen Jahren stand bei Industrieunternehmen der Service nicht unbedingt an der Spitze der Relevanz-Rangliste. Dort rangierten in der Regel Produktentwicklung, Produktion und Vertrieb, die gemeinsam dafür sorgten, dass regelmäßig physische Innovationen erdacht, gefertigt und verkauft wurden. Und das brachte schließlich Umsatz und Gewinn. Der Service wurde ausschließlich angeboten, weil die Kunden das erwarteten. Aber das Thema strategisch angehen – wozu?

Viele produzierende B2B-Unternehmen haben diese Haltung mittlerweile relativiert. Und diejenigen, die noch nicht so weit sind, sollten ihre Ausrichtung schleunigst überdenken.

Denn die physischen Produkte nehmen zwar auch künftig eine zentrale Rolle ein. Der Service – verstanden als das Bündel an Dienstleistungen, das auf die optimale Nutzung der Produkte abzielt – wird aber immer wichtiger. Ursächlich dafür sind drei Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen:

Anwenderunternehmen fragen Serviceleistungen intensiver nach:

Das liegt zum einen daran, dass sie es sich immer weniger leisten können, wenn Investitionsgüter nicht die optimale Performance bringen oder sogar stillstehen.

Zum anderen werden die Produkte immer komplexer und erfordern mehr qualifizierte Instandhaltung und Instandsetzung.

Herstellerunternehmen differenzieren sich über ihren Service:

Die zunehmende Bedeutung des Service für die Anwenderunternehmen erklärt auch, weshalb dieser längst zu einem veritablen Differenzierungsmerkmal für die Herstellerunternehmen geworden ist. Das gilt vor allem, weil es immer schwieriger wird, sich über Produkteigenschaften im Wettbewerb abzuheben.

Der Umsatz mit Serviceleistungen nimmt dramatisch zu:

Dass die beiden ersten Faktoren weit mehr sind als abstrakte Annahme, zeigt ein Blick auf konkrete Zahlen. Laut der KVD-Service-Studie 2020 beispielsweise ist der Umsatzanteil des Servicegeschäfts in den vergangenen drei Jahren gestiegen. Zudem hat sich der Anteil der Unternehmen, die mehr als zehn Prozent ihres Umsatzes mit Serviceleistungen erwirtschaften, von 69 Prozent auf 76 Prozent erhöht.



Prolog

Der Wirtschaftsverband für Industrieservices (WVIS) gibt in seinem Branchenmonitor 2019 an, dass Unternehmen ihren Umsatz mit Industrieservices 2018 und 2019 jeweils um durchschnittlich 4,7 Prozent gesteigert haben.

Sich intensiv um den Service zu kümmern, zahlt sich also aus.

Bleibt die Frage, wie Industrieunternehmen eine Service Excellence entwickeln, mit der sie sich im globalen Markt abheben. Die kurze Antwort darauf: Mit einer echten Kundenzentrierung, vertriebsorientierten Strukturen und Prozessen sowie digitalen Technologien.

Die ausführliche Antwort geben wir Ihnen in unserem Whitepaper „Service Excellence in der digitalen Welt“. Darin gehen wir auf die entscheidenden Veränderungsdimensionen ein, die jeder Serviceleiter kennen sollte. Und wir sagen, wie eine Transformation des Service zum Erfolg wird.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und zahlreiche wertvolle Impulse!

Herzliche Grüße

Marco Stepka
Business Development
UNIORG Gruppe





Was die Kunden erwarten

- Zuverlässigkeit und Termintreue
- Höchste Qualität der Dienstleistung
- Kurze Wartezeiten
- Schnelle Rückmeldung
- Zufriedenstellende Beratung
- Freundlichkeit
- Höflichkeit
- Zuvorkommenheit
- Leichte Zahlungsmethode
- Menschliche Interaktion



Was der Service leistet und was die Kunden erwarten

Startpunkt für die Etablierung von Service Excellence sind aus unserer Sicht zwei vermeintlich simple Definitionen: zur Leistung des Service und zu den Erwartungen der Kunden. Erst wenn Industrieunternehmen dazu ein klares Verständnis entwickeln, können sie zielgerichtet mit ihrem Wandel beginnen.

Die Definition der Leistung ist auf den ersten Blick trivial: Der Service ist dafür zuständig, dass Kunden bei ihren Anliegen unterstützt werden. Anlass ist dafür entweder ein regelmäßiger Termin – vor allem bei einer Wartung. Oder es gibt einen konkreten Defekt, der behoben werden muss. Der agierende Part ist dabei in der Regel der Kunde, während der Service reagiert. Tatsächlich lässt sich das als Kern der Serviceleistung verstehen.

Dieser Kern kann und sollte aber noch um Elemente ergänzt werden, bei denen der Service in die aktive Rolle wechselt. Leitidee ist dabei stets, dass ein B2B-Kunde das Potenzial seines Produktes möglichst optimal ausschöpfen möchte.

Um das zu erreichen, könnte der Service beispielsweise von sich aus auf eine anstehende Wartung hinweisen. Er könnte auch mitteilen, wenn neues Zubehör verfügbar ist, das die Performance des Assets steigert. Oder er könnte eine vorausschauende Wartung aufbauen, um künftig Ausfälle fast vollständig zu vermeiden. Was ein Hersteller anbietet, hängt von seinem Selbstverständnis ab. Und davon, was seine Kunden erwarten.

Auch hinsichtlich der Kundenerwartungen ist die Definition zunächst sehr leicht: Kunden erwarten, dass der Service sich um ihr Anliegen kümmert – was in vielen Fällen bedeutet, dass ihr Problem behoben wird. Damit verbunden ist für sie das Interesse, dass ihr Asset seine Aufgabe möglichst gut erledigt. Zudem stellen Kunden Qualitätsanforderungen an den Serviceprozess.

Für sie geht es also auch darum, wie ihr Anliegen bearbeitet wird und dass sie dabei eine gute Customer Experience erleben. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass sich etliche Studien mit der Customer Experience bis zum Kaufabschluss beschäftigen, Erkenntnisse zur Kundenerfahrung nach dem Kauf sind dagegen rar sind. Das zeigt noch einmal, welche geringe Bedeutung dem Service bislang zugewiesen wurde.

Was der Service leistet und was die Kunden erwarten

Eine Orientierung bietet die Studie „Servicequalität in Deutschland“, die die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) schon 2013 veröffentlicht hat. Die hier ausgewiesenen Werte sind also schon ein paar Jahre alt.

Wir gehen davon aus, dass sich die hier abzeichnenden Tendenzen eher weiter fortgesetzt haben – das entspricht der grundsätzlichen Entwicklung bei den Kundenanforderungen.

Demnach erwarten die Kunden bei Serviceleistungen vor allem Zuverlässigkeit und Termintreue (91,9 Prozent), Höchste Qualität der Dienstleistung (89 Prozent) sowie kurze Wartezeiten und schnelle Rückmeldungen (87,8 Prozent). Auf diese Top 3 folgen mit Zustimmungswerten von ebenfalls über 80 Prozent eine sehr gute, zufriedenstellende Beratung (87,7 Prozent) und Höflichkeit, Zuvorkommenheit und Freundlichkeit (86,6 Prozent).

In der Studie „Experience is everything: Here's how to get it right“ kommt das Beratungsunternehmen PwC in Bezug auf Kundenerlebnisse zu ähnlichen Ergebnissen.

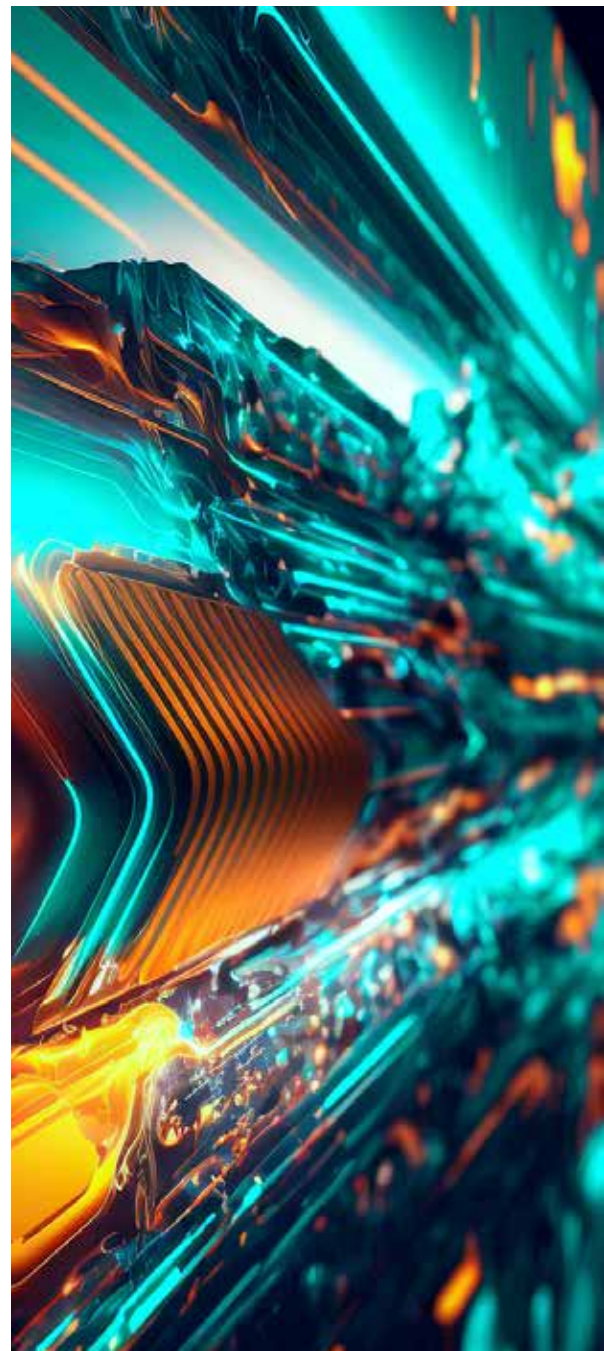
Den weltweit rund 15.000 befragten Personen sind fünf Kriterien besonders wichtig: Effektivität, ein erfahrener Service, Komfort, eine leichte Zahlungsmethode und ein freundlicher Service. Tatsächlich sagen 48 Prozent der Befragten, dass ein freundlicher Service der wichtigste Faktor ist. Und 75 Prozent wünschen sich wieder mehr menschliche Interaktion. Auch wenn diese Zahlen nicht explizit die Situation des Service im industriellen Kontext widerspiegeln – sie zeigen nach unserer Einschätzung dennoch sehr gut, worauf es grundsätzlich ankommt, wenn die Erwartungen der Kunden erfüllt werden sollen.

Darüber hinaus ist es für jedes Herstellerunternehmen empfehlenswert, sich mit den ganz konkreten Anforderungen seiner Kunden an den Service zu befassen. Und zwar systematisch.

Denn auf diese Weise können die eigenen Leistungen sowohl hinsichtlich des Angebots (was wird geleistet?) als auch hinsichtlich des Prozesses (wie wird die Leistung erbracht?) optimal ausgerichtet werden: so dass die Kunden intensiv Serviceleistungen nachfragen, diese zur Differenzierung beitragen und den Umsatz steigern.

Was wird geleistet?
Wie wird die Leistung erbracht?

Es ist für jedes Herstellerunternehmen empfehlenswert, sich mit den ganz konkreten Anforderungen seiner Kunden an den Service zu befassen. Und zwar systematisch



Veränderungen in drei Dimensionen

Eine solche Transformation zu Service Excellence ist weniger ein einmaliges Projekt mit einem klar abgrenzbaren Scope. Es ist eher ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, bei dem immer neue Schritte zum dauerhaften Erfolg führen.

Dabei greifen in der Regel unterschiedliche Faktoren ineinander oder bedingen sich gegenseitig. Um sich darüber einen Überblick zu verschaffen und eine zielgerichtete Roadmap zu entwickeln, lohnt sich die – natürlich nur modellhafte – Gliederung in drei Veränderungsdimensionen. Fixpunkt für sämtliche Veränderungen ist eine konsequente Kundenzentrierung.

Vermutlich gibt es in Marktwirtschaften kein einziges Unternehmen, das nicht von sich behauptet, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. In den zurückliegenden Jahren hat diese Betonung der eigenen Kundenorientierung oder Kundenzentrierung noch einmal deutlich zugenommen. Und in der Tat ist für viele Kunden in B2C und B2B-Zusammenhängen spürbar, dass Unternehmen sich umstellen.

Gerade beim Service in der Industrie gibt es in Sachen Kundenzentrierung allerdings noch eine Menge Luft nach oben – weil hier sehr lange ein sehr pragmatischer Ansatz verfolgt wurde.

Heißt konkret: Im Service herrscht zwar eine hohe fachliche Kompetenz, bei der Ausgestaltung wurden die nicht-fachlichen Anforderungen der Kunden aber nur zurückhaltend berücksichtigt.

Will sich der Service kundenzentriert aufstellen, sollte er daher zunächst herausfinden, was die Kunden sich wünschen und inwiefern das eigene Unternehmen dem schon entspricht. Herausfinden bedeutet dabei nicht, dass in internen Workshops darüber spekuliert wird, was die Kunden wollen. Die Kunden sollten systematisch dazu befragt werden – und das in regelmäßigen Abständen.

Die Ergebnisse sollten dann auf alle Dimensionen heruntergebrochen werden: auf den Serviceprozess, auf die Servicemitarbeiter und auf die Serviceleistungen.

1. Serviceprozess und Kundenzentrierung

Der Serviceprozess im industriellen Kontext sieht sehr häufig in etwa so aus: Ein Kunde meldet sich mit seinem Anliegen beim Unternehmen, es wird ein Termin für die Durchführung der erforderlichen Maßnahme vor Ort vereinbart, ein Field-Service-Mitarbeiter nimmt die Maßnahme vor, das Unternehmen rechnet die Leistung ab.

Entlang dieses Prozesses kann jedes Unternehmen etliche Aspekte finden, die kundenzentriert gestaltet sind – oder eben noch nicht:

- Interaktionskanäle, über die Kunden ihr Anliegen initial mitteilen können und über die die übrige Kommunikation abgewickelt wird
- Erreichbarkeit der Servicemitarbeiter
- Dauer, bis ein verbindlicher Termin für die Maßnahme vereinbart wird
- Dauer, bis die Maßnahme durchgeführt wird
- Verbindlichkeit des Termins
- Dauer der Durchführung der Maßnahme
- Dauer bis zur Abrechnung
- Transparenz über den gesamten Verlauf

Den Serviceprozess nach den Anforderungen der Kunden auszurichten und ihn sukzessive an sich wandelnde Erwartungen anzupassen, ist ein wichtiger Anfang. Fast noch wichtiger ist aber, dass die Servicemitarbeiter die Kundenzentrierung auch leben.



2. Servicemitarbeiter und Kundenzentrierung

Was die Fokussierung auf die Wünsche der Kunden betrifft, haben viele Servicemitarbeiter in der Industrie ihr Potenzial noch nicht ausgeschöpft.

Insbesondere bei den Mitarbeitern im Field Service ist noch einiges möglich. Sie sind Experten mit einer hohen fachlichen Kompetenz, die sich hervorragend mit den physischen Produkten auskennen. Auf ihre Soft Skills wurde in der Vergangenheit nicht so sehr geachtet. Und diese waren auch nicht erforderlich.

Denn bislang haben Field-Service-Mitarbeiter beim Kunden einfach die anstehende Reparatur durchgeführt. Wenn das zügig und reibungslos funktioniert hat, waren die Erwartungen erfüllt. Das war es.

Wollen Servicemitarbeiter kundenzentriert handeln, muss es schon etwas mehr sein. Over-Performance ist gefragt. Und die setzt die Eigeninitiative der Mitarbeiter voraus. Beispielsweise können sie auf Verbesserungspotenziale an einer Maschine hinweisen – auch wenn das gar nicht zu ihrem akuten Auftrag gehört. Dazu müssen sie nicht nur die Kunden, deren Märkte sowie das eigene Produktportfolio gut kennen, sondern beim Termin vor Ort auch genau hinhören und hinschauen.

Mit diesem Wissen und der entsprechenden Bereitschaft werden die Mitarbeiter im Field Service zu wertvollen Beratern für die Kunden – und stärken so die Kundenbindung erheblich. Zudem sind sie wertvolle Vermittler für den Vertrieb.

Denn Servicemitarbeiter können zum einen selbst die Kunden auf zusätzliche Produkte und Dienstleistungen hinweisen. Wichtig ist dabei, dass sie die aufgebaute Reputation und Glaubwürdigkeit nicht aufs Spiel setzen. Zum anderen können sie den Vertrieb mit nützlichen Informationen zu den Kunden versorgen. Diesen Wandel hinzubekommen, ist für die Servicemitarbeiter eine echte Herausforderung. Drei Aspekte sind aus unserer Sicht für das Gelingen kritisch:

1. Bei den Mitarbeitern im Field Service sollten sukzessive Soft Skills aufgebaut werden – dazu zählen auch Kenntnisse in Rhetorik und Psychologie, die im Vertrieb üblich sind.

2. Es sollte ein Wissensmanagement etabliert werden, das den Servicemitarbeitern erlaubt, auf alle Informationen zu Kunden, Märkten und Produkten zuzugreifen, und das ihnen ermöglicht, Erkenntnisse zu einem Kunden zu erfassen und zu verteilen.

3. Die Mitarbeiter im Field Service sollten zur Kundenzentrierung mit Anreizen motiviert werden. Das betrifft insbesondere die explizit vertriebsrelevanten Aspekte: Wird auf Initiative eines Servicemitarbeiter zusätzlicher Umsatz realisiert, sollte zumindest darüber nachgedacht werden, wie er entsprechend incentiviert werden könnte.

3. Serviceleistungen und Kundenzentrierung

Dass es bei den Serviceprozessen und den Servicemitarbeitern noch etwas zu tun gibt, ist einigermaßen leicht einzusehen. Aber bei den Serviceleistungen?

Schließlich sind die für die Kunden konzipiert und werden ausschließlich für sie angeboten. Das stimmt. Aus dem Leistungsportfolio vieler Unternehmen lässt sich aber nach wie vor eine gewisse Geringschätzung ablesen. Das Angebot ist bei weitem nicht so ausdifferenziert und innovativ, wie es sein könnte.

Was gleich doppelt ärgerlich ist: Denn Unternehmen verpassen damit nicht nur die Gelegenheit, die Kundenanforderungen noch besser zu erfüllen, sie lassen auch erhebliches Umsatzpotenzial ungenutzt.

Wie es im Maschinen- und Anlagenbau aussieht, zeigt die Studie „Lean Service 2016 – Herausforderungen und Handlungsbedarfe“ der Unternehmensberatung Stauf. 98 Prozent der befragten Unternehmen bieten Ersatz- und Verschleißteile an, 97 Prozent Wartung und Instandhaltung und 96 Prozent Schulung und Qualifizierung von Kunden.

Datenbasierte Diagnosesysteme gibt es dagegen bei nur 39 Prozent der Studienteilnehmer, 37 Prozent haben Vermietung und Leasing im Portfolio und nur 17 Prozent stellen eine Webplattform oder einen visuellen Online-Support bereit.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO weist in seiner Publikation „Smart Services im Maschinen- und Anlagenbau“ darauf hin, dass im Zuge der Digitalisierung der Produktion smarte Services immer

wichtiger werden. Diese definiert das Fraunhofer IAO so: „Smart Services sind datenbasierte, individuell konfigurierbare Angebote aus Dienstleistungen, digitalen Diensten und Produkten, die häufig über Plattformen angeboten werden.“

Gliedern lassen sich diese Services in vier Arten:

1. Remote Services:

Technische Dienstleistungen werden via Internet an einem entfernten Ort erbracht.

2. Prozessoptimierung:

Durch die Vernetzung der Produkte lassen sich Prozesse effizienter gestalten – eine defekte Maschine löst dann beispielsweise autonom einen Servicefall aus.

3. Maßnahmenanalytik und Controlling:

Auf Basis von Daten prognostiziert die vorausschauende Wartung potenzielle Störungen, sodass rechtzeitig Maßnahmen an Assets durchgeführt werden können.

4. Service Monitoring:

Echtzeitdaten werden genutzt, um den Zustand der Assets kontinuierlich zu überwachen und bei Bedarf sofort zu reagieren.

Natürlich sind die Möglichkeiten für Serviceleistungen nicht vollständig abgebildet. Und es liegt letztlich ohnehin an jedem Unternehmen, Services zu konzipieren, die zu den eigenen Produkten und den Anforderungen der Kunden passen. Die Ergebnisse der beiden Untersuchungen machen aber deutlich, wohin die Reise geht: zu digitalen Services, die die Kunden entlasten, ihren Komfort erhöhen und den Nutzen der Assets steigern.

„Smart Services sind datenbasierte, individuell konfigurierbare Angebote aus Dienstleistungen, digitalen Diensten und Produkten, die häufig über Plattformen angeboten werden.“

Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Digitalisierung als Katalysator

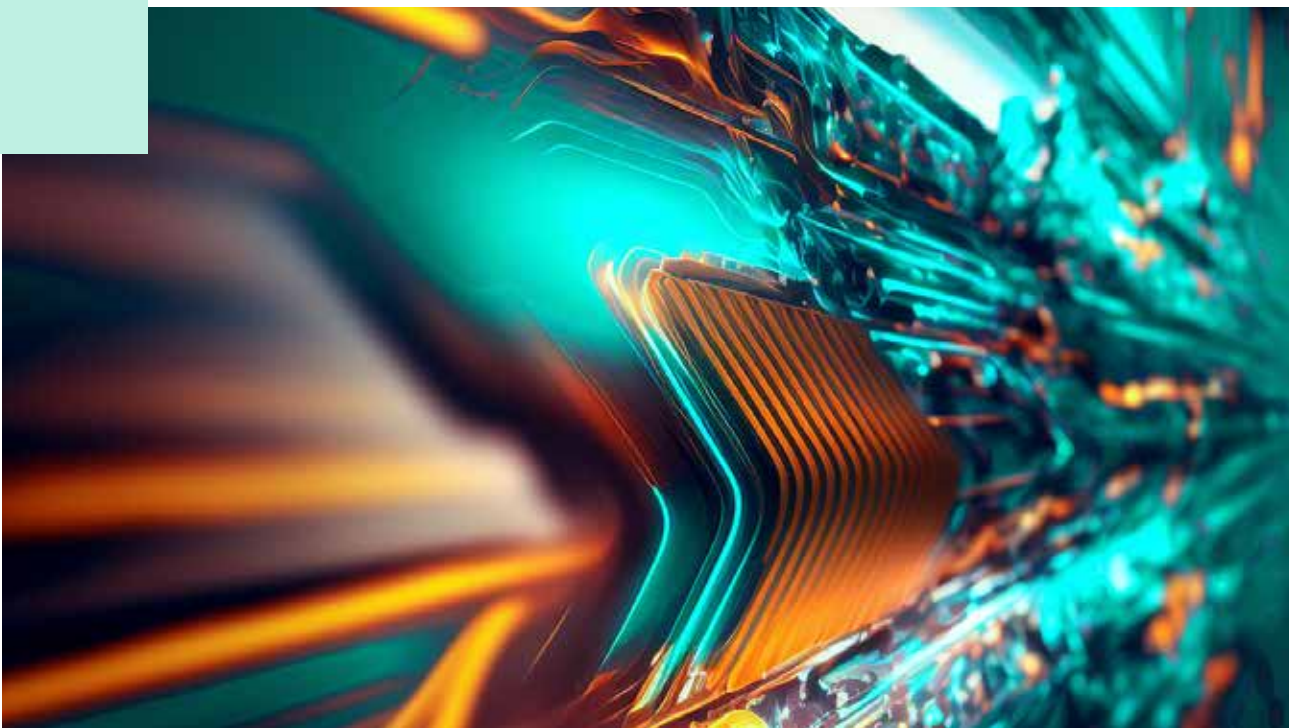
Damit diese Veränderungen in den drei Dimensionen (Prozesse, Mitarbeiter, Leistungen) stattfinden, müssen einige Treiber zusammenkommen: Unabdingbar ist das Commitment der Unternehmensführung, der Serviceleitung und der Servicemitarbeiter.

Hilfreich sind außerdem Know-how und Kreativität, personelle und finanzielle Ressourcen. Der entscheidende Katalysator sind allerdings digitale Technologien. Denn sie sorgen für die deutliche Beschleunigung fast aller Entwicklungen – sowohl hinsichtlich der Notwendigkeit einer neuen Service Excellence als auch hinsichtlich der Realisierung.

Im Zentrum steht dabei die Fähigkeit digitaler Technologien, Daten automatisiert erfassen, übermitteln und auswerten zu können. Der Austausch von Informationen wird dadurch erheblich optimiert.

Weil keine (oder kaum noch) Medienbrüche vorhanden sind, kommt der Informationsfluss nicht ins Stocken. Weshalb das nützlich ist, lässt sich anhand von Beispielen verdeutlichen:

- Kunden können in einem Online-Ersatzteilshop eigenständig nach den passenden Teilen suchen und diese zu jeder Zeit bestellen.
- Servicemitarbeiter im Kundendienst können direkt Termine fixieren, weil ihnen alle Informationen dazu vorliegen, welches Asset beim Kunden im Einsatz ist, welche Skills und welche Tools für die Reparatur erforderlich sind, welche Mitarbeiter über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen und wann diese Mitarbeiter und die benötigten Tools verfügbar sind.
- Field-Service-Mitarbeiter können vor Ort auf alle Daten zum Asset zugreifen – inklusive der Historie.
- Field-Service-Mitarbeiter können vor Ort auf alle Materialien zu neuen Produkten zugreifen, um diese den Kunden vorzustellen.
- Field-Service-Mitarbeiter können vor Ort Informationen erfassen, die für den Vertrieb relevant sind.
- Kunden können den Status des Servicefalls tracken – bis hin zur erwarteten Ankunftszeit des Field-Service-Mitarbeiters.
- Für Smart Services sind digitale Technologien selbstverständlich eine unbedingt erforderliche Bedingung.



Ein immenser Vorteil beim Einsatz von digitalen Technologien im Service ist, dass sich schon mit kleinen Projekten große Effekte erzielen lassen.

Unternehmen sollten deshalb nicht darauf aus sein, den Service in einem Zug komplett zu digitalisieren. Erstens wären Aufwand und Komplexität dadurch enorm hoch, was sich rasch negativ auf die Motivation auswirkt.

Zweitens könnte der Eindruck entstehen, damit sei das Thema für die nächste Zeit erledigt. Ist es aber eben nicht.

In kleinen Projekten können die Beteiligten dagegen Erfahrungen sammeln und bei Bedarf nachjustieren.

Wird der Nutzen rasch spürbar, wächst die Bereitschaft bei allen, die Veränderungen voranzutreiben. Zudem ermöglicht es die sukzessive Realisierung kleiner Projekte, aktuelle technologische Entwicklungen zu berücksichtigen.

Ein solches agiles Vorgehen bedeutet aber nicht, dass auf einen langfristigen Plan verzichtet werden kann. Ganz im Gegenteil.

Wenn die einzelnen Projekte sinnvoll ineinandergreifen sollen, braucht es eine an einem klaren Ziel ausgerichtete Strategie, die mit den übrigen Fachbereichen und der Unternehmensstrategie abgestimmt sein sollte.

In dieser Strategie sollten neben den inhaltlichen Aspekten auch die technologischen Grundlagen definiert sein. Denn diese sind entscheidend dafür, dass eine echte Integration der vielen einzelnen Szenarien möglich ist.

Dass bei einem exzellenten Serviceprozess jeweils das komplette Unternehmen beteiligt ist, fasst die Grafik bildlich zusammen.

Im Zentrum steht der eigentliche Servicefall, typischerweise eine Reparatur oder Wartung. Sie beginnt mit der Auftragserfassung und endet mit dem erfolgreichen Abschluss. Dafür müssen alle Ressourcen – Mitarbeiter, Material, Werkzeuge, Standorte – mit bei der Definition und Planung, Koordination und Überwachung beteiligt werden.

Ebenso werden alle Abteilungen eines Unternehmens – vom Vertrieb bis zum Berichtswesen – mit im Einsatz sein, um dem Kunden - gerade eben auch in einem Servicefall – den optimalen Nutzen zu gewährleisten, den er von dem jeweiligen Produkt eines Herstellers erwartet.

UNIORG trägt der steigenden Bedeutung von Servicedienstleistungen in Industrieunternehmen Rechnung und hat dafür das neue UDINA Portfolio entwickelt, mit dem digitaler Service neu und ganzheitlich definiert wird.

Rund um das jeweilige Produkt werden alle Daten erfasst und auf der UDINA Plattform bereitgestellt. Damit lassen sich innovative Tools wie die neue leistungsfähige UDINA E-Commerce Plattform oder der neue UDINA Online Ersatzteilshop betreiben.

HAUPTPROZESSE



SUPPORTPROZESSE



Warum UNIORG:

Seit 1974 unterstützen wir unsere Kunden bei der Lösung bzw. Realisierung aller Anforderungen, die bei Konzeption, Aufbau, Modernisierung und Betrieb von SAP-Systemen anfallen. Als langjähriger Partner der SAP SE bieten wir Ihnen viel Erfahrung und noch mehr Sicherheit. Das Bestmögliche für Sie und Ihr Unternehmen erreichen - dafür setzen sich die Geschäftsführung und alle Mitarbeiter der UNI-ORG Gruppe persönlich ein.

Wir unterhalten Büros in:

Dortmund (HQ)
Augsburg
Berlin
Bremen
Chemnitz
Walldorf
Pittsburgh
Kosice
Hyderabad

Ihr persönlicher Ansprechpartner:

Herr Marco Stepka
Business Development
E-Mail: m.stepka@uniorg.de
Telefon: +49 231 94970
Mobil: +49 160 95717647

