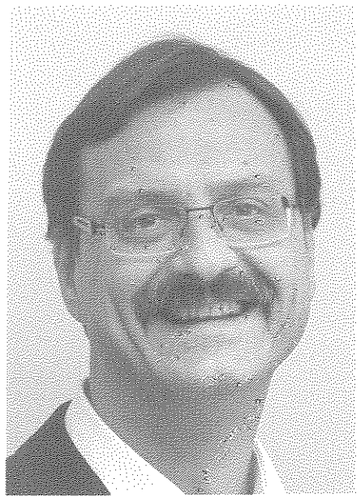
Vergabetrend Ausschreibung – brauchen Anbieter noch einen persönlichen Verkauf?

Prof. Dr. Christian Belz
Professor an der Universität St.Gallen (HSG) und Geschäftsführender Direktor am Institut für Marketing der Universität St.Gallen (HSG)
christian.belz@unisg.ch

Dipl.-Hdl. Eva K. Steinbacher
Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing der Universität St.Gallen (HSG)
eva.steinbacher@unisg.ch



Christian Belz



Eva Steinbacher

Um lukrative Aufträge zu akquirieren, können sich industrielle Anbieter immer seltener auf ihre eigenen Absatzkanäle verlassen. Stattdessen sind sie zunehmend gezwungen, sich an Ausschreibungen ihrer Unternehmenskunden zu beteiligen und damit nach deren Regeln zu spielen. Im Rahmen dieser Ausschreibungen spezifiziert der Einkauf seine gewünschte Leistung und interessierte, teilweise vorausgewählte Anbieter treten wettkampfartig gegeneinander an, um den Auftrag für sich zu gewinnen. Anbieter müssen deshalb umdenken. Besonders der Verkauf, welcher den direkten Kontakt zum Kunden gestaltet und auf das veränderte Beschaffungsverhalten reagieren muss, steht vor neuen Herausforderungen.

Professionalisierung des Einkaufs

Je nach Wertschöpfung beansprucht das Beschaffungsvolumen bis zu 80 % des Umsatzes eines Unternehmens. Manche Beschaffungsprozesse sind durch Recherchen, Abstimmungsbedarf sowie laufende Veränderungen auf Seite der Kunden und intern ausgesprochen aufwendig. Hier zu optimieren ist ergiebig und wirkt unmittelbar auf den Erfolg. «Im Einkauf liegt der Gewinn» – heisst die Devise und das Supply Management wird professionalisiert. Mit Performance Indikatoren wird die Beschaffung laufend bewertet und gesteuert. Wichtig sind in dieser Entwicklung die Beschaffungsansätze, welche den Beschaffungsprozess effizienter gestalten und die Transparenz unter den Anbietern und die Vergleichbarkeit eingehender Angebote erhöhen. Letztlich steigt damit der Wettbewerb zwischen den Anbietern. Der technologische Fortschritt erleichtert es, eine Vielzahl internationaler Anbieter einzubeziehen und dabei schlank vorzugehen. Durch die detaillierte Leistungsspezifikation werden unerwünschte Leistungskomponenten reduziert und damit passgenaue Angebote eingefordert. Ein standardisierter Prozess von der Vorauswahl möglicher Anbieter bis hin zur Evaluation des Beschaffungserfolgs und klar definierte Entscheidungskriterien vermindern die Beschaffungskosten. Genau hier setzen Ausschreibungsverfahren im Einkauf an.

> «Ausschreibung» bezeichnet einen formalisierten Beschaffungsansatz, in welchem ein ausschreibendes Unternehmen eine Leistungsspezifikation erstellt und mehrere Anbieter auffordert, auf Basis dieses Pflichtenhefts ein Angebot abzugeben. Schliesslich wählt das ausschreibende Unternehmen einen Vertragspartner aus den teilnehmenden Anbietern aus. Für die letzte Auswahl stehen neben Auktionen, die vor allem der Preisfindung unter möglichen Anbietern dienen, auch Pitches, in denen die Anbieter dem Kunden ihre Lösung vorstellen, zur Verfügung.

Konsequenzen auf Anbieterseite

Während Ausschreibungen gerade auf Einkaufsseite viele Vorteile mit sich bringen, zeigen sich in der Praxis vor allem auf Verkaufsseite neue Herausforderungen. Detaillierte Spezifikationen, internationale Konkurrenz und umfangreiche formale Anforderungen verlangen strukturierte Herangehensweisen der Anbieter. Es gilt massgeschneiderte Angebote zu entwickeln und oft wird der Aufwand auf Innendienst und technische Spezialisten verlagert. Nicht selten müssen Anbieter in Vorleistung gehen, Konzepte erarbeiten und diese zeit- und kostenintensiv präsentieren. Besonders für Anbieter, die sich unklar über die Rolle des persönlichen Verkaufs in Ausschreibungen sind und diesen nicht gezielt einsetzen, ist eine Beteiligung aufwändig und riskant. Die Wahrscheinlichkeit zu scheitern ist hoch und der Aufwand ebenso.

Anbieter	Kunden
Ziele	
Attraktive Kundenaufträge halten und gewinnen	Optimale Lieferantengewinnung und -selektion
Optimale Auftragsbedingungen beim Kunden realisieren	Mit den konkurrierenden Anbietern das Preis- und Leistungspotenzial ausschöpfen
Positionierung, um im angestrebten Leistungsportfolio des Kunden Berücksichtigung zu finden	Verstärkung des Wettbewerbs zwischen Lieferanten mit transparenten und vergleichbaren Offerten
Kundenverhalten und -entscheide auf die eigene Leistungsfähigkeit orientieren	Nutzung des Know-hows von qualifizierten Lieferanten
Know-how gegenüber potenziellen Nichtkunden und Wettbewerbern schützen	Optimale Positionierung und Einfluss der Beschaffung im Unternehmen
Höhere Trefferquote und optimierter Aufwand für Offerten; effiziente Kundenakquisition und Abwicklung	Effiziente Beschaffungsprozesse und -abwicklung
...	...

Abbildung 1 – Überblick über Ziele auf Anbieter- und Kundenseite

Kunden und Anbieter verfolgen teilweise gegensätzliche Ziele. Anbieter wollen Aufträge attraktiver Kunden gewinnen und halten, sich vom Wettbewerb differenzieren, ihr Know-how schützen und den Kunden von ihrer eigenen Leistungsfähigkeit überzeugen sowie optimale Auftragsbedingungen mit ihren Preisvorstellungen durchsetzen. Kunden hingegen wollen Leistungs- und Preiswettbewerb zwischen den Anbietern fördern und sind an effizienten Einkaufsprozessen interessiert. Jedoch möchte auch der Kunde einen optimalen Partner finden und dessen Wissen für die eigene Leistung nutzen (vgl. Abbildung 1). Um diese Ziele zu realisieren, verfügen sowohl Anbieter als auch Kunden über unterschiedliche Stellhebel (einen Überblick zeigt Abbildung 2). Angesichts der aktuellen Entwicklungen stellt sich jedoch vor allem eine Frage: Wenn Kunden die Anbieterauswahl allein auf Basis eines Angebots treffen, das theoretisch von einem Backoffice ohne direkten Kontakt zwischen Kunde und Anbieter erstellt und eingereicht werden könnte, welchen Beitrag zum Verkaufserfolg leistet dann noch der Einsatz des persönlichen Verkaufs in Ausschreibungen?

Anbieter	Kunden
Stellhebel	
Prinzipien für die Beteiligung an aufwändigen Ausschreibungsverfahren	Auswahl der Beschaffungssituationen für aufwändige Lieferantenvergleiche und formalisierte Beschaffungsprozesse
Ausschreibungsscreening und -selektion; Optimierung der Akquisitionsprozesse	Formalisierung der Beschaffung
Analyse der Ausschreibungsarten und differenzierte Marktbearbeitung	Qualifikation der Ausschreibung unter Einbindung der internen Beeinflusser und Entscheider
Kompetenz- und Beziehungsaufbau vor den Ausschreibungsprozessen	Periodizität des Lieferantenwechsels
Etappierung der Akquisitionsprozesse mit klaren Meilensteinen	Optimierte Anzahl der eingeholten Offerten/ Offer Screening
Kundenanalyse	Etappierung der Lieferantenselektion (long bis short list)
Kontinuierliche Informationsverarbeitung und -speicherung	Einsatz von geeigneten Instrumenten (bspw. Auktionsverfahren)
...	...

Abbildung 2 – Überblick über Stellhebel auf Anbieter- und Kundenseite

Relevanz von Ausschreibungen

Zwischen März und April 2011 befragte das Institut für Marketing der Universität St. Gallen 170 Verkäuferinnen und Verkäufer von Schweizer und deutschen Unternehmen im Rahmen einer Online-Umfrage. Die Befragung bezog sich auf den Einsatz des persönlichen Verkaufs an der letzten Ausschreibung, an der die Befragungsteilnehmer beteiligt waren. Die Umfrage zeigt einen branchenübergreifend steigenden Einsatz von Ausschreibungen. Im Datensatz vertreten sind Unternehmen aus Finanzdienstleistungen über Werbeagenturen bis hin zur Automobilindustrie. Die Hälfte der Befragten geht von einem Anstieg des Einsatzes von Ausschreibungen zur Auftragsvergabe von mindestens 50 % aus. In fast zwei Drittel der erfassten Ausschreibungen wurden nur zuvor ausgewählte Anbieter zur Abgabe eines Angebots aufgefordert. Anbieterunternehmen, die dem Kunden zum Zeitpunkt der Ausschreibung unbekannt waren oder sich nicht für die Short List qualifizierten, hatten demnach keine Möglichkeit, sich an der Ausschreibung zu beteiligen und den Auftrag zu gewinnen.

Die Relevanz von Ausschreibungen zeigt sich zudem darin, dass zwei Drittel der befragten Unternehmen mehr als die Hälfte ihres Umsatzes über die Teilnahme an Ausschreibungen generiert. Gleichzeitig verliert jedoch die Mehrheit der Befragungsteilnehmer mindestens jede zweite Ausschreibung. Erhebliche Ressourcen werden für die erfolglose Ausschreibungsteilnahme verschwendet. Eine Untersuchung unterschiedlicher Vorgehensweisen von Anbietern hinsichtlich des Einsatzes ihres persönlichen Verkaufs in Ausschreibungen scheint lohnenswert.

Einsatz des persönlichen Verkaufs

Die Befragung von Verkäufern zeigt, dass insbesondere das phasenübergreifende Engagement des Verkaufs zwischen erfolgreichen und erfolglosen Anbietern in Ausschreibungen variiert. Im Vergleich zu Anbietern, die die Ausschreibung verloren haben, haben Auftragsgewinner Möglichkeiten im Ausschreibungsprozess genutzt, um gezielt in Interaktion mit dem ausschreibenden Kunden zu treten. Bereits vor der Veröffentlichung der Spezifikation bis hin zur Evaluation des Beschaffungserfolgs suchen erfolgreiche Anbieter verstärkt Kontakt zum Kunden. Einerseits ermöglicht dieser Kontakt das Sammeln angebotsrelevanter Informationen, darüber hinaus kann der Verkauf die eigene Organisation als verlässlichen und vertrauensvollen Vertragspartner präsentieren. Der Verkauf erfolgreicher Anbieter setzt zudem ein grösseres Mass an professionellen Informationsverarbeitungsprozessen ein. Informationen über den Kunden und dessen Bedürfnisse werden bei erfolgreichen Anbietern systematisch durch deren Verkäufer gesammelt,

Anbieter	Kunden
Ziele	
Attraktive Kundenaufträge halten und gewinnen	Optimale Lieferantengewinnung und -selektion
Optimale Auftragsbedingungen beim Kunden realisieren	Mit den konkurrierenden Anbietern das Preis- und Leistungspotenzial ausschöpfen
Positionierung, um im angestrebten Leistungsportfolio des Kunden Berücksichtigung zu finden	Verstärkung des Wettbewerbs zwischen Lieferanten mit transparenten und vergleichbaren Offerten
Kundenverhalten und -entscheide auf die eigene Leistungsfähigkeit orientieren	Nutzung des Know-hows von qualifizierten Lieferanten
Know-how gegenüber potenziellen Nichtkunden und Wettbewerbern schützen	Optimale Positionierung und Einfluss der Beschaffung im Unternehmen
Höhere Trefferquote und optimierter Aufwand für Offerten, effiziente Kundenakquisition und Abwicklung	Effiziente Beschaffungsprozesse und -abwicklung
...	...

Abbildung 1 – Überblick über Ziele auf Anbieter- und Kundenseite

riskant. Die Wahrscheinlichkeit zu scheitern ist hoch und der Aufwand ebenso.

Kunden und Anbieter verfolgen teilweise gegensätzliche Ziele. Anbieter wollen Aufträge attraktiver Kunden gewinnen und halten, sich vom Wettbewerb differenzieren, ihr Know-how schützen und den Kunden von ihrer eigenen Leistungsfähigkeit überzeugen sowie optimale Auftragsbedingungen mit ihren Preisvorstellungen durchsetzen. Kunden hingegen wollen Leistungs- und Preiswettbewerb zwischen den Anbietern fördern und sind an effizienten Einkaufsprozessen interessiert. Jedoch möchte auch der Kunde einen optimalen Partner finden und dessen Wissen für die eigene Leistung nutzen (vgl. Abbildung 1). Um diese Ziele zu realisieren, verfügen sowohl Anbieter als auch Kunden über unterschiedliche Stellhebel (einen Überblick zeigt Abbildung 2). Angesichts der aktuellen Entwicklungen stellt sich jedoch vor allem eine Frage: Wenn Kunden die Anbieterauswahl allein auf Basis eines Angebots treffen, das theoretisch von einem Backoffice ohne direkten Kontakt zwischen Kunde und Anbieter erstellt und eingereicht werden könnte, welchen Beitrag zum Verkaufserfolg leistet dann noch der Einsatz des persönlichen Verkaufs in Ausschreibungen?

Anbieter	Kunden
Stellhebel	
Prinzipien für die Beteiligung an aufwändigen Ausschreibungsverfahren	Auswahl der Beschaffungssituationen für aufwändige Lieferantenvergleiche und formalisierte Beschaffungsprozesse
Ausschreibungsscreening und -selektion; Optimierung der Akquisitionsprozesse	Formalisierung der Beschaffung
Analyse der Ausschreibungsarten und differenzierte Marktbearbeitung	Qualifikation der Ausschreibung unter Einbindung der internen Beeinflusser und Entscheider
Kompetenz- und Beziehungsaufbau vor den Ausschreibungsprozessen	Periodizität des Lieferantenwechsels
Etappierung der Akquisitionsprozesse mit klaren Meilensteinen	Optimierte Anzahl der eingeholten Offerten/ Offer Screening
Kundenanalyse	Etappierung der Lieferantenselektion (long bis short list)
Kontinuierliche Informationsverarbeitung und -speicherung	Einsatz von geeigneten Instrumenten (bspw. Auktionsverfahren)
	...

Abbildung 2 – Überblick über Stellhebel auf Anbieter- und Kundenseite

Relevanz von Ausschreibungen

Zwischen März und April 2011 befragte das Institut für Marketing der Universität St. Gallen 170 Verkäuferinnen und Verkäufer von Schweizer und deutschen Unternehmen im Rahmen einer Online-Umfrage. Die Befragung bezog sich auf den Einsatz des persönlichen Verkaufs an der letzten Ausschreibung, an der die Befragungsteilnehmer beteiligt waren. Die Umfrage zeigt einen branchenübergreifend steigenden Einsatz von Ausschreibungen. Im Datensatz vertreten sind Unternehmen aus Finanzdienstleistungen über Werbeagenturen bis hin zur Automobilindustrie. Die Hälfte der Befragten geht von einem Anstieg des Einsatzes von Ausschreibungen zur Auftragsvergabe von mindestens 50 % aus. In fast zwei Drittel der erfassten Ausschreibungen wurden nur zuvor ausgewählte Anbieter zur Abgabe eines Angebots aufgefordert. Anbieterunternehmen, die dem Kunden zum Zeitpunkt der Ausschreibung unbekannt waren oder sich nicht für die Short List qualifizierten, hatten demnach keine Möglichkeit, sich an der Ausschreibung zu beteiligen und den Auftrag zu gewinnen.

Die Relevanz von Ausschreibungen zeigt sich zudem darin, dass zwei Drittel der befragten Unternehmen mehr als die Hälfte ihres Umsatzes über die Teilnahme an Ausschreibungen generiert. Gleichzeitig verliert jedoch die Mehrheit der Befragungsteilnehmer mindestens jede zweite Ausschreibung. Erhebliche Ressourcen werden für die erfolglose Ausschreibungsteilnahme verschwendet. Eine Untersuchung unterschiedlicher Vorgehensweisen von Anbietern hinsichtlich des Einsatzes ihres persönlichen Verkaufs in Ausschreibungen scheint lohnenswert.

Einsatz des persönlichen Verkaufs

Die Befragung von Verkäufern zeigt, dass insbesondere das phasenübergreifende Engagement des Verkaufs zwischen erfolgreichen und erfolglosen Anbietern in Ausschreibungen variiert. Im Vergleich zu Anbietern, die die Ausschreibung verloren haben, haben Auftragsgewinner Möglichkeiten im Ausschreibungsprozess genutzt, um gezielt in Interaktion mit dem ausschreibenden Kunden zu treten. Bereits vor der Veröffentlichung der Spezifikation bis hin zur Evaluation des Beschaffungserfolgs suchen erfolgreiche Anbieter verstärkt Kontakt zum Kunden. Einerseits ermöglicht dieser Kontakt das Sammeln angebotsrelevanter Informationen, darüber hinaus kann der Verkauf die eigene Organisation als verlässlichen und vertrauensvollen Vertragspartner präsentieren. Der Verkauf erfolgreicher Anbieter setzt zudem ein grösseres Mass an professionellen Informationsverarbeitungsprozessen ein. Informationen über den Kunden und dessen Bedürfnisse werden bei erfolgreichen Anbietern systematisch durch deren Verkäufer gesammelt,

im eigenen Unternehmen gespeichert und intern weitergegeben. Der persönliche Verkauf erfolgreicher Anbieter legt darüber hinaus grösseren Wert auf die Passgenauigkeit des Angebots zu den Bedürfnissen des Kunden und die Erfüllung formaler Kriterien, die den Beschaffungsprozess des Kunden erleichtern. Schliesslich verhält sich der Verkauf erfolgreicher Anbieter etwas opportunistischer als der Verkauf erfolgloser Anbieter. Teilweise werden Versprechen gegeben, die nicht vollumfänglich erfüllt werden können oder Schwächen der eigenen Lösung im Angebot beschönigt oder unter den Teppich gekehrt.

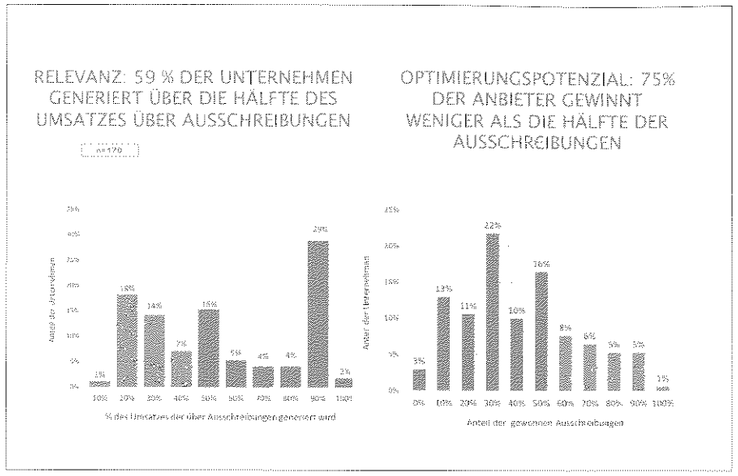


Abbildung 3 – Optimierungspotential

Fazit

Der persönliche Verkauf trägt auch in Ausschreibungen wesentlich zum Verkaufserfolg bei. Verkäufer müssen über den gesamten Ausschreibungsprozess hinweg die Kontaktmöglichkeiten mit dem Kunden nutzen, um sich aktiv einzubringen, angebotsrelevante Informationen zu sammeln und die eigene Organisation gegenüber dem Kunden gezielt als verlässlichen und vertrauensvollen Partner zu präsentieren. Dieses Engagement ermöglicht es, passgenaue Angebote zu erstellen, die nicht nur allen formalen Anforderungen gerecht werden, sondern auch Bedürfnisse des Kunden befriedigen, die möglicherweise nicht in der offiziellen Leistungsspezifikation kommuniziert wurden. In der Ausschreibung setzt sich durch, wer sich am besten an die neuen Gegebenheiten anpassen kann und seinen Verkauf entsprechend neu ausrichtet. Verkäufer, die ihr Unternehmen im Rahmen einer Ausschreibung vertreten, müssen entsprechend ausgebildet und geschult werden. Zudem bleiben Anbieter stark im Spiel, die das Vertrauen ihrer Kunden gewonnen haben.

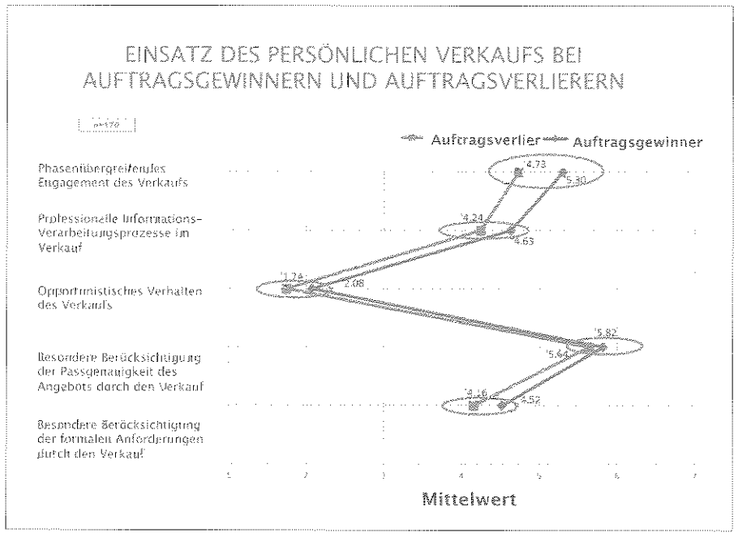


Abbildung 4 – Unterschiedlicher Einsatz des persönlichen Verkaufs bei Auftragsgewinnern und Auftragsverlierern

Institut für Marketing: Kurzprofil

Seit knapp 50 Jahren ist das Institut für Marketing der Universität St.Gallen (HSG) die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis.

Unsere Schwerpunkte sind berufsbegleitende Weiterbildungen, Best-Practice Programme, Beratungsprojekte und Publikationen.

Erfahren Sie mehr auf unserer Homepage:

www.ifm.unisg.ch

Weiterbildung: Professionalisierung von Einkauf und Vertrieb

Einkauf und Vertrieb leisten einen überdurchschnittlichen Beitrag zum Gesamterfolg eines Unternehmens. Um dieses Potenzial optimal auszuschöpfen, bieten wir Ihnen international anerkannte Weiterbildungen für ein strategisches, integriertes und kundenorientiertes Management.

Diplom Vertriebsmanager HSG (DAS – Diploma of Advanced Studies)
9 x 5 Tage für CHF 28.500,– mit Start am 3. September 2013
Institut für Marketing der Universität St.Gallen (HSG)
Herr Dr. Alexander Schagen – T: +41 (0)71 224 7179
M: alexander.schagen@unisg.ch – www.vertriebsdiplom.com

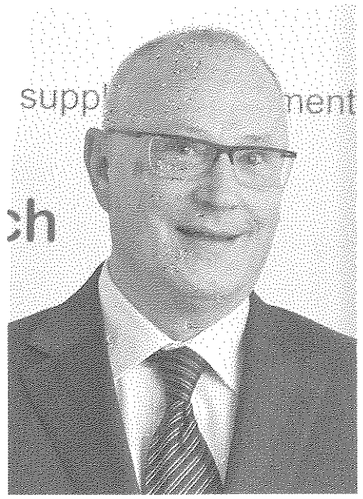
Seminar für Einkaufsleiter (CAS – Certificate of Advanced Studies)
6 x 3 Tage für CHF 14.800,– mit Start am 10. September 2013
Institut für Marketing der Universität St.Gallen (HSG)
Frau Cansu Oral – T: +41 (0)71 224 7570
M: cansu.oral@unisg.ch – www.ifm.unisg.ch/welterbildung

Auf Ressourcen im Einkauf setzen

Beschaffungsspezialisten erkennen Wertschöpfungsketten und Kostenstrukturen

Interview mit Rolf Jaus, Geschäftsführer procure.ch

Rolf Jaus
Geschäftsführer
procure.ch
Fachverband für Einkauf und Supply Management
Laurenzenvorstadt 90
5000 Aarau
Tel. 062 837 57 00
jaus@procure.ch
www.procure.ch



Rolf Jaus

Wie beurteilen Sie den gegenwärtigen Zustand der schweizerischen Zulieferindustrie?

Der Zustand ist differenziert zu betrachten. Mit ihrem grossen Exportanteil leidet die Schweizer Industrie nach wie vor unter dem starken Schweizer Franken. Durchschnittlich haben sich die Unternehmen im ersten Halbjahr aber überraschend gut gehalten.

Möglich war dies nur durch verschiedene Massnahmenpakete, zu denen der Einkauf wesentlich beiträgt, wie zum Beispiel die Effizienz steigern, die Kosten permanent im Fokus haben oder innovative Ideen umsetzen.

Hinzu kommt, dass nach wie vor arbeitsintensive Arbeitsschritte in «günstigere» Länder ausgelagert werden, um dem permanenten Margendruck entgegenzusteuern und den Werkplatz Schweiz aufrechterhalten zu können.

Was sind die grössten Herausforderungen für das kommende Jahr?

Branchenübergreifend sind in den nächsten Monaten keine zusätzlichen Spar- oder Personaleinschnitte, die ohnehin in Vergangenheit bereits einschneidend waren, zu erwarten.

Unternehmen, die vor allem in Euroländer exportieren, stehen weiterhin stark unter Druck. Nach wie vor anfällig bleibt die Binnenindustrie. Sie muss dem Margen- und Wettbewerbsdruck standhalten, solange Importware deren Produkte konkurrenzieren.

Dies gesagt, wo liegt die anhaltende Stärke/Chance der hiesigen Zulieferer?

Einzelne Unternehmen überraschen trotz gesättigten Märkten nach wie vor mit wirklich innovativen Produkten und herausragender Qualität. Forschung und Entwicklung sowie die Bildung bleiben weiterhin essenzielle Bausteine unserer Wirtschaft.

Unternehmen sollten sich bewusst sein, über welch einzigartige Ressource sie im Einkauf verfügen: Die Beschaffungsspezialisten wissen genau über Lieferanten, Beschaffungsmärkte, Wertschöpfungsketten und Kostenstrukturen Bescheid.

Diesen Faktoren sollten Unternehmen im angespannten Umfeld erhöhte Aufmerksamkeit widmen, und die entsprechenden Prozesse unter anderem vom Einkauf professionell aufsetzen.

Entscheidend ist überdies, bei Produktentwicklungen den Einkauf frühzeitig einzubinden, damit sie ihre Ideen einbringen können.

Drohende De-Industrialisierung: leeres Schlagwort oder reale Gefahr?

Als zentrale Konjunkturstützen erweisen sich nach wie vor die boomende Bauwirtschaft, der Detailhandel sowie einige Dienstleistungssektoren.

Allerdings gibt es auch hier Einschränkungen: Obwohl die Bautätigkeit in diesem Frühling weiter stieg, kommen immer mehr ausländische Anbieter und bieten währungsbedingt günstiger an. Das bekommen im Baugewerbe beispielsweise die Fensterproduzenten zu spüren.

Unter grossem Druck stehen auch die Zulieferer der Solarbranche. Der Markt ist aufgrund der vielen und aktiven asiatischen Anbieter zusammengebrochen.



RECHTSUNSICHERHEIT?
HOHE RECHTSKOSTEN?

Unsere **Wirtschafts-Mediation** eignet sich:

- Als schnelle Konfliktlösung
- Als Einigung mit kalkulierbaren Kosten
- Bei Weiterführung der Zusammenarbeit

Wir arbeiten auf **Erfolgsbasis** und betreuen Klienten mit Geschäftstätigkeiten Deutschland-Schweiz.

Telefon +41 (0)44 947 26 28
www.imobersteggpartner.ch

IMOBERSTEGPARTNER
RECHTSANWÄLTE · WIRTSCHAFTSMEDIATOREN · STEUERN