

#7 / 2015 - Juni 2015

Rennboot trifft Supertanker –

Wie agiles Projektmanagement in Banken funktionieren kann

Jörg Digmayer und Simon Kahlich

Tags

Projektmanagement – Agil – SCRUM – Klassische Ansätze – Kreditinstitute

Zusammenfassung

Aus unserer Projekterfahrung in der Finanzindustrie lässt sich eine zunehmende Offenheit der Unternehmen gegenüber agilen Projektmanagementansätzen beobachten. Die Vorstellungen der Banken zu diesem Vorgehen und dem eigentlichem agilen Projektmanagement laufen aber immer noch stark auseinander. Wie lassen sich die Restriktionen in Aufbau und Abläufen einer Bank mit den Ideen agiler Vorgehensweise verbinden?

Agile Software-Entwicklung – eine schräge Idee mausert sich zum Methodenstandard

Seit der Veröffentlichung des „Agilen Manifests“ im Jahre 2001¹ hat sich die Methode der agilen Softwareentwicklung mehr und mehr durchgesetzt. Überall, wo die Vorgaben für die Entwickler während der Entwicklungszeit in Bewegung sind und die Zeit bis zur Marktreife einen kritischen Erfolgsfaktor bildet, vertrauen die Entwicklungshäuser auf selbststeuernde Teams, die lediglich mit groben Vorgaben gesteuert werden und in möglichst kurzen Sprints abnahmefähige Einzelkomponenten konzipieren und erstellen.

Auch bei unserer Kundengruppe, den Banken, steht agiles Entwickeln hoch im Kurs. Wenn wir als Berater mit den verantwortlichen IT-Leitern unserer Kunden reden, verlangen diese immer häufiger nach Analysten und Entwicklern, die ein *Scrum*-Zertifikat² vorweisen können und auch in einem agilen Projektaufbau zurechtkommen.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings häufig, dass das, was die Initiatoren der agilen Bewegung oder gar die Vertreter der reinen *Scrum*-Lehre als Muster verfechten, weit von dem entfernt liegt, was sich Unternehmen der Finanzwirtschaft als Vorgehensmodell vorstellen. Oft genug beschränkt sich das „Agile“ in IT-Projekten der Kreditwirtschaft auf ein tägliches Stand-Up-Meeting der Projektmitarbeiter. Von den Projektleitern wird dagegen weiterhin Planung und Steuerung nach klassischem Vorgehen erwartet, und die Schritte von Konzeption, Umsetzung, Test und Roll-Out verlaufen so sequentiell und sauber organisatorisch getrennt wie eh und je.

Dabei lässt sich durchaus viel gewinnen, wenn man auch die Software-Entwicklung bei Banken agiler gestaltet. Wir wollen in diesem White Paper zeigen, welche Hindernisse sich in Banken gegenüber agiler Entwicklung befinden und auf welchen Wegen man nach unserer Erfahrung trotzdem mit agilem Vorgehen Entwicklungsprojekte in Banken zum Erfolg bringen kann.

Das Rennboot: Mit agilen Projekten schnell und flexibel zum gewünschten Ergebnis

Das Wort Agilität kommt aus dem lateinischen „agilis“, das für „flink“ und „beweglich“ steht. Agiles Vorgehen bei der Entwicklung und Produktivnahme von Software ist der genaue Gegensatz zu einem V- oder Wasserfallmodell. Denn in diesen klassischen Ansätzen finden

¹ Das agile Manifest und weitere Informationen zur agilen Bewegung finden sich im Web unter <http://www.agilealliance.org/the-alliance/the-agile-manifesto/>

² Weiteres zu Scrum als Vorgehensmodell findet sich unter <http://www.scrum.org>

wir eine starre Abgrenzung zwischen den Phasen Konzeption, Umsetzung, Test und Rollout. Erst wenn eine dieser Phasen vollständig abgeschlossen ist, kann die nächste beginnen.

Das agile Projektmanagement behält die einzelnen Phasen des klassischen Modells, lässt sie aber fließend innerhalb eines vergleichsweise kurzen Teilabschnittes (eines sogenannten Sprints) ineinander übergehen. Jeder dieser Sprints kann als eigenes Projekt angesehen werden. In diesem will man ein bestimmtes Ziel erreichen – und zwar möglichst ein nutzbares und potenziell auslieferbares Produkt-Inkrement. Über ein iteratives und inkrementelles Vorgehen wird die Software mit jedem Sprint permanent weiterentwickelt. Durch diese Aufgliederung in sehr kleine, in sich abgeschlossene Module kann das Projektteam auch noch während der laufenden Entwicklung auf neue oder geänderte Kundenwünsche eingehen, was bei einem klassischen Vorgehen nicht so ohne weiteres möglich ist. Ein Zurückspringen in eine vorgelagerte Projektphase (also etwa aus der Entwicklung zurück in die Konzeption) würde deutliche Verzögerungen des Gesamtprojekts nach sich ziehen.

Auch in der Kommunikation unterscheiden sich agile Projekte von klassischen. Der Austausch von Vorgaben und Ergebnissen findet in der klassischen Methodik über eine geschriebene und übergebene Dokumentation statt; die Fachabteilung liefert zunächst den Entwicklern ihr Anforderungskonzept und bekommt dafür zum Projektabschluss die Software samt Dokumentation. In agilen Projekten erfolgt dieser Austausch laufend und unmittelbar zwischen den Projektmitgliedern. Jedes Projektmitglied berichtet im Daily Stand Up von seinen Tätigkeiten, Fortschritten und Schwierigkeiten. Die Interaktion innerhalb des Projekts ist wesentlich direkter, dadurch rücken Konzeption und Umsetzung viel näher zusammen. Des Weiteren reduziert sich so der bürokratische Aufwand. Der jeweils letzte fertige Softwarestand steht über der geschriebenen Dokumentation.

Die Mitglieder eines agilen Projektteams arbeiten selbstständig und vor allem eigenverantwortlich. Das Team organisiert sich selbst und bestimmt unabhängig, wie es die gewünschte Funktionalität umsetzt. Die Reihenfolge der Tätigkeiten wird nicht durch einen zentralen Plan vorgegeben, sondern das Team entscheidet von Sprint zu Sprint, welche Teilstücke es als nächstes bearbeitet. Diese Freiheit erhöht Effizienz und Effektivität, da keine zentrale Planungsinstanz erforderlich ist und auch kein Gremium oder höhere Hierarchiestufe zum „Abnicken“ des Vorgehens durchlaufen werden muss.

Umgekehrt erfordert agiles Vorgehen, dass der Auftraggeber volles Vertrauen in die Fähigkeiten und Umsetzungsstärke der Projektmitarbeiter mitbringt. Für das Management bedeutet das, dass der Projektstand und Fortschritt nicht zu jeder Zeit eindeutig

kommunizierbar ist. Die Abschätzung des erforderlichen Aufwands für die Teile, die noch nicht bearbeitet ist, muss grob und unscharf bleiben.

Um tatsächlich ein schlankes und unbürokratisches Projektumfeld zu haben, sollte die Projektteamgröße eine zweistellige Personenanzahl nicht erreichen. Ansonsten lassen sich der oben beschriebene kurze Kommunikationsweg und die benötigte Agilität nicht aufrechterhalten. Bei Großprojekten sollten daher die einzelnen Teilprojekte so aufgeteilt werden, dass die Teams alle erforderlichen Tätigkeiten erledigen können, aber trotzdem flink und beweglich bleiben. Ansonsten entsteht eine träge Struktur, und das eigentliche Ziel wird verfehlt.

Der Supertanker: Sicherheit und Regulationsanforderungen dominieren bei Banken

Banken sind an sich der Albtraum aller agilen Projektmanager, denn sie sind in erster Linie auf Sicherheit und Korrektheit bedacht. Dokumentation ist alles – und zwar revisionsicher! Jede Entscheidung ist streng geregelt und erfordert mindestens zwei Unterschriften. Das liegt natürlich nicht daran, dass Bankmanager besonders verknöchert wären, sondern hat gute und nachvollziehbare Gründe.

Kreditinstitute stellen den Zahlungsverkehr für eine Volkswirtschaft sicher. Sie organisieren den Kredit- und Kapitalfluss. Die Kunden verlangen mit gutem Recht die Gewissheit, dass ihr Geld bei der jeweiligen Bank sicher aufgehoben ist. Schon deshalb sind die Kreditinstitute strengen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Bestimmungen unterworfen. Seit der Finanzkrise wurden die Anforderungen an Banken immer weiter ausgebaut und verstärkt.

Das Sicherheitsbedürfnis von Kunden bezieht sich aber nicht nur auf den Schutz ihres Privat- oder Firmenvermögens. Auch die zuverlässige und zeitnahe Abwicklung von Kundenaufträgen ist eine Selbstverständlichkeit im Kundenverkehr. Eine Bank darf sich hier nicht den kleinsten Fehler erlauben – und jede Verzögerung ist kritisch.

Um diese Qualitätsansprüche zu erfüllen, haben Banken üblicherweise ein umfassendes internes Regelwerk für Strukturen und Prozesse aufgebaut.

Im Tagesgeschäft zeigt sich dieses hohe Sicherheits- und Kontrollbedürfnis etwa beim omnipräsenten Vier-Augen-Prinzip: Jeder wichtige Vorgang muss von zwei getrennten Personen bewilligt werden.

Strukturell belegen die „Chinese Walls“ im Investmentbanking die Besonderheiten im Bankgeschäft: Sie fordern eine strikte Trennung zwischen Organisationseinheiten, die in

Interessenkonflikten stehen könnten. Wenn also der Kreditbearbeiter einer Bank Hinweise erhält, dass ein börsennotierter Kreditkunde in Schwierigkeiten gerät, darf der Aktienhandel davon nichts erfahren! IT-seitig heißt das, dass Zugriffs- und Leserechte für Daten und Systeme streng auf die unmittelbar zu berechtigenden User eingegrenzt werden.

Strukturell folgt daraus ein Organigramm, das die Funktionstrennung abbildet und eine Reihe von strikt getrennten Organisationseinheiten vorgibt, auch dann, wenn eine Zusammenführung aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoller wäre. Manche dieser Trennungen sind bis zur Vorstandsebene vorgegeben. Ablaufbeschreibungen und Arbeitsanweisungen dienen nicht nur der Arbeitserleichterung, sondern tragen auch dazu bei, alle Beteiligten in Zweifelsfällen abzusichern.

Der einzelne Mitarbeiter hat eingebettet in seinem Fach- oder Projektteam nur eine überschaubare Entscheidungsgewalt und ist von Weisungen der oberen Hierarchieebenen abhängig.

Die umfangreichen Dokumentationsanforderungen zeigen sich bei der Einführung neuer Produkte und Verfahren. Jede Neuerung muss eine eingehende Prüfung in allen beteiligten Abteilungen samt IT und Rechtsabteilung durchlaufen, bevor sie beim Kunden zum Einsatz kommen kann.

Auch in Entwicklungsprojekten für Banken finden sich diese Ansprüche: Projektmanager müssen sich in einer Fülle von exakt geregelten Abläufen, Dokumentationsanforderungen und Checklisten zurechtfinden. In einem Projekt begegnen einem diese über alle Projektphasen hinweg und werden laufend überwacht.

Am Ende erfolgt von einer Auditeinheit noch eine abschließende Überprüfung, bei der sichergestellt wird, ob alle internen Vorgaben seitens des Projekts eingehalten wurden.

Unabhängig von den aufsichtsrechtlichen Vorgaben ist in den meisten Kreditinstituten eine sehr umfangreiche Systemlandschaft gewachsen, um die Vielzahl an komplexen Geschäftsarten in unterschiedlichen Geschäftsfeldern zu bewältigen. Um diese Geschäftsarten darstellen, abwickeln und überwachen zu können, sind viele verschiedene Systeme mit unterschiedlichen Verantwortlichen am Gesamtprozess beteiligt. Diese miteinander verflochtenen Systeme müssen innerhalb der Systemarchitektur wie kleine Rädchen ineinandergreifen. Daraus folgend sind alle Beteiligten voneinander abhängig, und bei Veränderungen müssen viele unterschiedliche Zuständigkeitsbereiche intensiv zusammenarbeiten.

Zusätzlich arbeiten auch Fachbereich und IT in der Regel räumlich, organisatorisch und disziplinarisch getrennt. Dies bedeutet häufig, dass sie sich nicht nur in einem anderen Raum oder Stockwerk, sondern gar in einem anderen Gebäude, einer anderen Stadt oder bei sehr großen Instituten aus Kostengründen sogar in einem anderen Land befinden. Bei Großprojekten entsenden beide Seiten einen eigenen Projektleiter, und die Entscheidungsgremien sind mit Managern aus beiden Bereichen besetzt.

Rennboot trifft Tanker ...

Die Unterschiede und Widersprüche zwischen Bankwesen und agilen Projektmanagement begegnen uns regelmäßig in Projekten bei unseren Kunden. Wir versuchen aktiv, die Vorzüge der agilen Vorgehensweise schon bei den Stakeholdern und Sponsoren zu platzieren, um schon auf höchster Hierarchieebene eine Akzeptanz für den „neuen“ Ansatz zu erreichen.

Einer der Punkte, die Überzeugungsarbeit erfordern, ist die Planbarkeit. Das Management ist bei Projekten Planungssicherheit gewohnt. Gerade größere Vorhaben müssen durch mehrere Gremien genehmigt werden, und dafür ist in der Regel ein detaillierter Projektplan mit Meilensteinen und einer klaren Kostenübersicht vorzulegen. Auch während der Projektlaufzeit sind die Auftraggeber es gewohnt, die einzelnen Projektbestandteile wie Projektpläne, Staffing, Arbeitspakete und vor allem Budgets permanent zu steuern und zu überwachen. Diese Sicherheit kann im agilen Ansatz nicht gewährleistet werden. Die Verantwortlichen im Kreditinstitut müssen diese auftretenden Unsicherheiten schlicht aushalten, wenn sie in den Genuss der Vorzüge eines agilen Projekts kommen wollen.

Um die Unsicherheit wenigstens zu begrenzen, besteht die Möglichkeit, die Zeitspannen zwischen den Berichten für das Management zu verkürzen. Wenn die Auftraggeber mehr Sicherheit erreichen wollen, können sie sich (oder Beauftragte) während des Projekts aktiv als Produkteigner einbringen; das bietet auch die Möglichkeit, laufend Änderungswünsche zu äußern und die permanente Weiterentwicklung der Software zu verfolgen.

Agiles Vorgehen ist eine Erfindung aus der Welt der IT, die in erster Linie das Arbeiten der Software-Entwickler revolutioniert hat. Die Fachbereiche reagieren dagegen in der Regel eher skeptisch und sehen für sich keinen Vorteil in diesem Vorgehen. Diese Skepsis ist aber unbegründet, und dies versuchen wir, in unseren Projekten den Kollegen von der Fachseite immer wieder deutlich zu machen. Der Auftraggeber (und der kommt fast immer aus der fachlichen Seite) profitiert von deutlich kürzeren Entwicklungszeiten. Außerdem besteht die Möglichkeit, fachliche Anforderungen zeitnah überprüfen und bei Abweichungen

korrigierend eingreifen zu können. Aufgrund der engen Zusammenarbeit innerhalb des agilen Vorgehens ist der dafür notwendige Kommunikationsfluss gegeben.

Ein häufig geäußerter Einwand von Verantwortlichen in den Banken ist eine angeblich mangelnde Dokumentation im agilen Projektmanagement. Die Dokumentationsanforderungen einer Bank und die agile Vorgehensweise sind aber kein Widerspruch. Auch in einem agilen Projekt kann und muss dokumentiert werden: Der Ablauf des Dokumentierens stellt sich nur anders dar. Bei agiler Methodik werden keine großen Arbeitspakete, sondern kleinere Einheiten bearbeitet und abgenommen. Die Fachkonzepte werden nicht en bloc, sondern in kleinen Tranchen geschrieben, und sie entstehen nicht im Vorfeld, sondern parallel zur Entwicklung des Codes.

Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit ist es in einer Bank wichtig, im Vorhinein die Zuständigkeiten zu klären. Wer ist für die Inhalte der Konzeption und wer für die dazugehörige Abnahme verantwortlich? Wenn aus beiden Einheiten ein Kompetenzträger im agilen Projekt mitarbeitet, wird im Laufe der Entwicklungszeit eine große Zahl kurzer Fachkonzepte festgehalten und genehmigt.

Tabelle 1: Konfliktpunkte und Lösungsansätze im Überblick

Konfliktpunkt	Lösungsansatz
Agiles Vorgehen bietet keinen detaillierten Projektplan	Kurze Taktung im Reporting an das Management; Einbindung von Management ins Projektteam
Skepsis beim Fachbereich gegenüber der Vorgehensweise	Vorteile (Tempo, Flexibilität) für den Auftraggeber aktiv ansprechen
Agiles Vorgehen vernachlässigt Dokumentationspflichten	Detaillierte Dokumentation während der Entwicklungssprints; Zusammenführen von Einzeldokumentationen zu einem gesamthaften Rechenschaftsbericht
Komplexität verhindert, dass alle erforderlichen Skills im Projektteam vorhanden sind	Ausweichen auf kurz getaktetes sequentielles Vorgehen: Erst spezifizieren, dann entwickeln
Agiles Vorgehen vernachlässigt Budgetsteuerung	Retrospektive nach jedem Sprint, um Leistungsbeiträge und Soll-Ist-Rechnungen transparent zu machen
Agiles Vorgehen erlaubt keine bankenkonforme Abnahmetests	Wechsel der Methodik bei Übergang in den Abnahmetest (UAT)

Am Ende werden diese kleinen Dokumentationseinheiten zusammengeführt, und es ergibt sich ein Gesamtkonzept. Wenn das Gesamtkonzept steht, ist durch den agilen Ansatz auch die Entwicklung schon abgeschlossen, somit spart das Kreditinstitut Zeit und Kosten.

In agilen Methoden (wie etwa *Scrum*) müsste das Entwicklerteam alle benötigten Skills zur Abarbeitung der Sprint Tasks abdecken können; dies ist bei den Rahmenbedingungen im Bankensektor nicht möglich – zumindest nicht bei größeren und komplexeren Vorhaben. Zu viele Umsysteme und Fachbereiche müssen hier ihren Input liefern, als dass sie alle in einem agilen Team Platz hätten.

Wenn wir Änderungen in komplexen Banksystemen vornehmen, rücken wir daher von der reinen Lehre ab und weichen auf eine sequentielle Vorgehensweise zwischen Fachbereich und IT aus. Allerdings achten wir darauf, dass die konzipierten Teilstücke möglichst klein bleiben, um den Versatz zwischen fachlicher Konzeption und IT-Entwicklung so gering wie möglich zu halten.

Ziel ist es, dass zwischen Konzeption und Entwicklung maximal ein 2-Wochen-Sprint liegt, so dass die Entwickler in Sprint 2 die Tasks umsetzen, welche der Fachbereich in Sprint 1 spezifiziert hat. Hier wird ein Kompromiss zwischen der reinen agilen Lehre und den klassischen Ansätzen geschlossen. Wo immer es inhaltlich möglich ist, erfolgt die Konzeption und Umsetzung gleichzeitig und die entsprechende Dokumentation wird im Nachhinein vervollständigt.

Am Ende eines Sprints erfolgt eine Retrospektive; in dieser lässt man den vergangenen Sprint Revue passieren. Diese Rückschau ist einmal wichtig, um festzustellen, welche Dinge gut gelaufen sind und bei welchen Schritten Verbesserungsbedarf besteht. Sie dient auch als Selbstkontrolle für das Team, ob die Arbeitspakete richtig geschätzt wurden oder eine Über- bzw. Unterplanung von Kapazitäten vorgelegen hat.

Diese Übung ist aus Sicht der agilen Methodik nicht von vorrangiger Bedeutung, da hier der Blick vor allem nach vorn gerichtet ist. Die Berichtsanfordernisse einer typischen Bank verlangen aber in der Regel detaillierte Rechenschaft über den Verbrauch der Projektressourcen, insbesondere, wenn externe Mitarbeiter im Spiel sind.

Die Rückschau wiederholt sich mit jedem Sprint. Dadurch gewinnen die Beteiligten an Erfahrung und werden im Regelfall mit jedem Sprint produktiver. Entscheidungen können auf Basis von Bekannten getroffen werden, dies optimiert zusätzlich den Ablauf. Ganz wichtig dabei ist, dass alle Beteiligten – unbedeutend ob Fachbereich oder IT – ein gemeinsames Verständnis haben, wann ein Task abgeschlossen ist (eine sogenannte „Definition of Done“).

Ihre Grenzen findet die agile Methodik schließlich im Bereich „Test und Abnahme“. Aufgrund von bankinternen Vorgaben ist ein Rollout in Produktion normalerweise erst nach einem umfänglichen User Acceptance Test (UAT) möglich. Das ist völlig konträr zum agilen

Gedanken. Agile Entwicklungsprojekte in Banken wechseln spätestens mit dem Start des Abnahmetests in die klassische Vorgehensweise. Das neue System bzw. die neue Systemfunktionalitäten werden also nicht in den Sprintscheiben in Produktion gehoben, sondern als Gesamtpaket nach dem UAT.

Wie in einem klassischen Entwicklungsprojekt werden in einer Bank alle neuen Anforderungen sowie bestehenden Funktionalitäten vor ihrer Produktivnahme in Gänze getestet und abgenommen, wobei Kriterien und Ergebnisse umfassend zu dokumentieren sind. Die Ergebnisse des UAT müssen von allen betroffenen Bereichen abgenommen werden.

Dennoch kann eine agile Entwicklungsmethodik die Dinge vereinfachen. Die regelmäßigen Tests während der Sprints sind keine reinen Entwicklertests, sondern beziehen die Fachnutzer mit ein. Die Tests haben den Anspruch, die Software nach allen Abnahmekriterien so weit wie möglich fehlerfrei in den UAT zu übergeben. Das macht den abschließenden Test nicht obsolet, es kann aber den UAT zur reinen Formsache machen und verringert entsprechend den Aufwand für Zeit und Ressourcen, die in den Abnahmetest investiert werden müssen.

Das derzeitige Vorgehen lässt ein Umdenken hin zum agilen Vorgehen erkennen, obgleich man im derzeitigen Stadium noch von „SCRUM-light“ sprechen muss.

Wünschenswert wäre es, mit jedem nachfolgendem Projekt den Kompromiss zwischen dem agilen Projektmanagement und den Vorgaben der Finanzinstitute zugunsten des agilen Ansatzes zu verschieben. Damit würde man der reinen Lehre immer näher kommen und die Agilität würde Einzug erhalten in die Finanzindustrie der Republik.

Die Autoren



Dr. Jörg W. Digmayer arbeitet seit 2001 als Unternehmensberater für Kunden in der Finanzwirtschaft. Er ist Manager bei Firstwaters und verantwortet dort Themen und Projekte im Investment Banking. Vor seiner Tätigkeit bei Firstwaters war er bei der BayernLB und als Unternehmensberater für die Sparkassen-Finanz-Gruppe tätig.

joerg.digmayer@firstwaters.de



Simon Kahlich arbeitet seit 2014 als Unternehmensberater bei Firstwaters im Bereich Geld- und Devisenmärkte. Zuvor war er für die UniCredit und die BayernLB tätig.

Über Firstwaters

Firstwaters ist eine unabhängige Unternehmensberatungsgesellschaft, die schwerpunktmäßig für Banken und andere Finanzdienstleister arbeitet. Als „Ingenieurbüro für Banken“ ist das Unternehmen darauf spezialisiert, die Verbindung zwischen Geschäftsstrategie, Geschäftsprozessen und Technologie herzustellen und unmittelbar einsatzfähige, individuelle Lösungen zu implementieren. Das Unternehmen wurde in 2000 gegründet und hat zurzeit ca. 60 Mitarbeiter.

Disclaimer

Unsere Veröffentlichungen dienen der allgemeinen Information und nicht der Rechtsberatung.

Unsere Autoren und Firstwaters übernehmen keine Haftung für den Inhalt der veröffentlichten Artikel, insbesondere im Hinblick auf Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Informationen. Die Geltendmachung von Ansprüchen jeglicher Art ist ausdrücklich ausgeschlossen.

Dementsprechend sind unsere Artikel nicht als Quelle für rechtsbezogene Entscheidungen geeignet. Wir raten Ihnen, für rechtliche Fragestellungen einen Rechtsanwalt zu Rate zu ziehen.



Dämmer Tor 3
63741 Aschaffenburg

fon +49-6021-454 84 - 0
info@firstwaters.de

Walther-von-Cronberg-Platz 13
60594 Frankfurt

fon +49-69-660 596 90
info@firstwaters.de

© 2015 Firstwaters GmbH. All rights reserved.