



Service & Sourcing Excellence  
Kennen. Können. Tun.

# Business Relationship Management

Von der notwendigen Fähigkeit, echten  
Business-Mehrwert zu erbringen

MARTIN ANDENMATTEN / CEO bei Glenfis AG

MARIA RICKLI / Senior Consultant bei Glenfis AG

14 Februar 2019

# Urheberrechte

Copyright 2019 © Glenfis AG

## **Glenfis AG**

Service & Sourcing Excellence  
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623  
CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10  
Fax: +41 44 202 81 11  
E-mail: [info@glenfis.ch](mailto:info@glenfis.ch)

# Inhalt

Urheberrechte.....	2
Ist Agilität der Schlüssel zum Erfolg? .....	4
BRM – Der Wegbereiter zur Erreichung einer strategischen Partnerschaft .....	5
Das BRM Assessment Modell vom BRM Institute.....	7
Die vier Säulen des Business Relationship Management.....	8
Trainingsangebot der Glenfis AG im Bereich Business Relationship Management – Eine Fähigkeit mit einem sehr wirkungsvollen Impact .....	10
Fazit.....	14
Über Glenfis AG.....	16

## Ist Agilität der Schlüssel zum Erfolg?

Unsere Unternehmen stehen vor einer grossen Herausforderung und wieder einmal soll es die Informationstechnologie richten. Diesmal soll die digitale Transformation geschafft und damit die Zukunft gesichert werden. Wir alle sind gefordert, uns von Altlasten und bremsenden Strukturen zu befreien und neue Wege zu gehen. «Agil» ist dabei das Zauberwort. Wenn wir nur alle möglichst schnell agil werden, dann ist der Erfolg praktisch gesichert.

Agilität ist das neue «Sex sells» in vielen Organisationen und User-Communities, wie auch im itSMF-Verband. Agilität steht für Offenheit, Flexibilität, Kreativität, Lockerheit, Selbstbewusstsein, Aufgeschlossenheit, Jugend, Zielorientiertheit, selbstorganisierend und ist vor allem auch schnell und trendy. Um Unternehmen in die Digitalisierung zu führen, müssen die meisten Unternehmen zuerst ihre Organisation einer agilen Transformation unterziehen. Dabei sollen Mitarbeiter gefälligst ihre Arbeitseinstellung ändern und vor allem auch ihre Betriebsabläufe neugestalten, damit sie diesem neuen Ideal-Menschenbild entsprechen. Agile Coaches werden angeheuert, die Organisationsstruktur auf Produkte ausgerichtet und der Schulungskalender mit agilen Trainingsangeboten angereichert. Failure is not an option!

Was ist, wenn nach all den Coaching-Sessions und all den Trainings die gewünschte Agilität nicht bei den Mitarbeitern ankommt? Was, wenn die Mitarbeiter immer noch gepusht werden müssen anstelle, dass sie sich freiwillig um offene Aufgaben kümmern? Was

*Um Unternehmen in die Digitalisierung zu führen müssen die meisten Unternehmen zuerst ihre Organisation einer agilen Transformation unterziehen.*

wenn die Organisation weiterhin so träg und zäh ist wie Teig? Dann ist wohl der Funke nicht auf die Teams hinüberggesprungen und kein Feuer in deren Herzen entfacht worden. Dann hat man wohl viel in neue Methoden investiert, Kanban-Boards hochgezogen und steht immer noch etwas verloren bei den Daily-Standup-Meetings vor nicht enden wollenden Produkte-Backlogs.

Dann haben wir wohl bald auch ein Déjà-Vu. So wie wir dies mit IT-Service-Management erlebten und auch heute noch in vielen Organisationen sehen. Auch hier hat der Funke zur Service- und Kundenorientierung nicht überall ein Feuer entfacht. Organisationen stehen heute vor Bergen von Prozessen, Kontrollen und RACI-Profilen welche vor allem nur genutzt werden, sich gegenseitig abzugrenzen und um eines klarzustellen: das ist nicht mein Job. Best Practice Frameworks wie ITIL® oder COBIT® wünschen sich viele zum Teufel, weil in diesen vielfach die Schuld an dieser Bürokratie und dem Debakel gesehen wird.

Wer sagt, dass dem Trend nach mehr Agilität nicht das gleiche Schicksal beschert wird? Methoden und Modelle sind nur Hilfsmittel zur Erreichung eines grösseren Ziels. Wenn wir uns wirklich nach der Erbringung eines echten Mehrwerts für das Business sehnen, dann müssen wir aufhören, sich mit uns selbst zu beschäftigen (Inside-out) und endlich damit beginnen, uns auf das Business zu fokussieren (Outside-In). Methoden und Modelle wird es auch immer brauche, diese sind aber Mittel zum Zweck.

Das Business Relationship Management Institute ([www.brm.institute](http://www.brm.institute)) hat sich zum Ziel gesetzt, die Fähigkeit eines echten Business Relationships in IT-Organisationen zu entwickeln, um vom Business als gleichwertiger, strategischer Partner anerkannt zu werden. Dies gelingt nur über die Identifikation mit den Business-Werten und -Ergebnissen. Wer dieses Licht vor Augen hat, findet die geeigneten Methoden und Modelle, die Ziele auch zu erreichen.



Abbildung 1 BRM Role, Discipline & Capability; Copyright© Business Relationship Management Institute, INC

## BRM – Der Wegbereiter zur Erreichung einer strategischen Partnerschaft

Viele versierte Geschäftsführer haben mittlerweile erkannt, dass es zur Sicherstellung und zur Maximierung des Business-Mehrwerts ein neues Geschäfts- und Betriebsmodell in der Zusammenarbeit mit den wichtigen Providern wie die IT – aber auch HR und Finance - braucht. Das Modell, in der Business-Einheiten den Service Providern immer erklären müssen, was sie

aktuell benötigen, um dann im sich schnell ändernden Markt rechtzeitig die richtigen Services anbieten zu können, reicht heute nicht mehr. Das Business ist selbst nicht mehr in der Lage, immer genau zu spezifizieren, was die neuen Herausforderungen sind.

Auch reife IT-Organisationen, welche von sich behaupten, über ein ausgeprägtes IT-Business-Alignment sowie eine auf die Business-Strategie noch so stringent ausgerichtete IT-Strategie zu verfügen und immer auch ein Ohr an der «Voice of the Customer» zu haben, hinken der Entwicklung des Business letztlich hinterher. Konvergieren anstelle Ausrichten ist heute gefordert. Die IT möchte sich schon immer als Teil des Business verstehen. Aber die Konsequenzen dazu ist man sich nicht immer bewusst. In letzter Konsequenz heisst dies, dass IT nicht mehr Service Provider sein dürfen, sondern direkt mit den Business-Einheiten integriert und untrennbar miteinander funktionieren. Das heisst auch, dass Business-Ergebnisse gemeinsam verantwortet und Entscheidungen über Business-Strategien gemeinsam entschieden werden. Es darf keine Silo-Strategien mehr geben. CIOs müssen nun die zentrale Frage stellen, WIE dies erreicht werden kann. Wie kann sich die IT-Organisation positionieren und reorganisieren, damit ihre Rolle über die Position des Auftrag erfüllenden Service Providers hinaus zu einem konvergenten strategischen Partner verlagert und gemeinsam mit dem Business die Ergebnisse des Unternehmens verantwortet werden können. CIOs müssen als erstes erkennen, dass man sich die strategische Partnerschaft verdienen muss – sie wird nicht einfach so deklariert oder vergeben. Der Wandel von der Position eines noch so ausgeprägten Service Providers zu einem strategischen Partner erfordert Zeit und eine klare und detaillierte Roadmap. Grossangelegte agile Transformationen können vielleicht einen Beitrag leisten – aber in aller Regel beschäftigt sich die IT mit der Erlernung neuer Arbeitsmethoden damit wieder einmal primär mit sich selbst. Dabei sollten eher die Beziehungen zu den Business-Einheiten eigentlich im Vordergrund stehen. Business Relationship Management, BRM ist dabei die Schlüsseldisziplin zur Erlangung der strategischen Partnerschaft und dabei der beste Hebel, um den grössten Business Mehrwert zu erzielen.

Für das Business Relationship Management ist ja bei ITIL® bereits ein Prozess vorgesehen, mag man nun einwenden – also nicht wirklich etwas Neues? In der aktuellen Version ITIL® 4 wurde diese Praktik auf ein allgemeines Beziehungsmanagement zurückgestuft, welches die Beziehungen zu allen möglichen Stakeholdern regeln soll.

Das BRM Institute positioniert Business Relationship jedoch viel bereiter. BRM ist eine die ganze IT-Organisation betreffende Capability, Disziplin und auch Rolle zur Sicherstellung des optimalen Mehrwerts für das Business. Also nicht bloss ein Prozess, welcher die Verfahren der Beziehungen mit dem Business regelt, sondern als die Fähigkeit der Organisation als Verbinder, Orchestrator und Navigator für das Business so zu agieren, um mit gemeinsamen Werkzeugen, Techniken

und Methoden die gemeinsame Verantwortung der Business-Ergebnisse tragen zu können. Das heisst, die Mitarbeiter mit den notwendigen Kompetenzen und Skills zu haben, sowie auch die notwendigen Technologien und Methoden einzusetzen und diese Capabilities auch tatsächlich zu besitzen und zu beherrschen. Da gehört Agilität natürlich auch dazu.

## Das BRM Assessment Modell vom BRM Institute

Um eine optimale Beziehung zwischen Business und IT-Organisation aufzubauen, müssen beide Seiten, das heisst sowohl der IT als Service Provider wie auch das Business selbst, betrachtet werden. Daher betrachtet das BRM Institute folgende vier Aspekte als die wichtigsten Gradmesser für die Bestimmungen der Auswirkungen auf den Business-Mehrwert: Die Business Demand Maturity, die Provider Capability Maturity, die Business Relationship Maturity und letztlich die Kompetenzen der Organisation im Bereich BRM.

Bei der Betrachtung der **Business Demand Maturity** gilt es einerseits zu klären, wie ausgeprägt der geschäftliche «Appetit» auf die Assets und Capabilities der IT-Organisation ist und andererseits zu bestimmen, wie wirkungsvoll die Business-Einheiten die bereitgestellten Service-Capabilities in messbaren Business-Mehrwert umsetzen können.

Bei der Bestimmung der **Provider Capability Maturity** geht es um die Klärung wie effektiv die vorhandenen Assets und Services auf Seiten des Service-Provider-Ökosystems hinsichtlich Erkennung und Erfüllung der eigentlichen Business-Bedürfnisse sind.

Im Rahmen eines **Business Relationship Maturity Assessments** wird auf die Beziehung als solche fokussiert. Es geht insbesondere die Klärung folgender Fragestellungen:

- Wie nimmt das Unternehmen die Assets und Capabilities des Service Providers wahr?
- Wie beurteilt das Unternehmen die Wirksamkeit des Service Providers bei der Partnerschaft mit ihnen?
- Wie beurteilt der Provider Effektivität des Business bei der Partnerschaft mit ihnen?

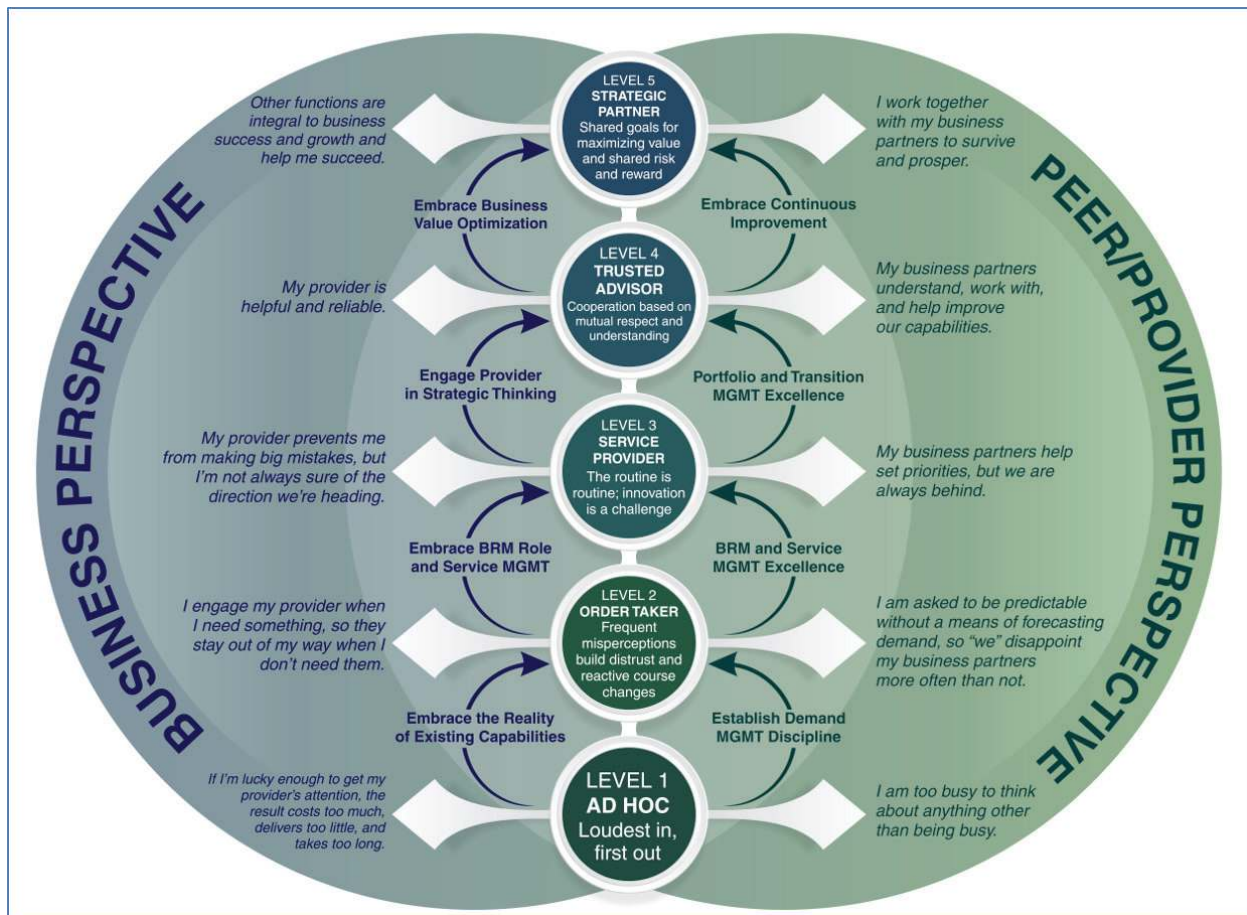


Abbildung 2 Business Relationship Management Assessment Model; Copyright® Business Relationship Management Institute, INC

Letztlich spielt auch die **BRM-Kompetenz** eine wichtige Rolle, wenn es um die Wirksamkeit des BRM-Wissens, der vorhanden Skills und das Verhalten gegenüber dem Business geht.

## Die vier Säulen des Business Relationship Management

Das Fundament eines guten und ausgeprägten Business Relationship Managements baut auf vier Säulen auf, welche gemäss dem BRM Institute als «Demand Shaping», «Exploring», «Servicing» und «Value Harvesting» bezeichnet werden.

Das Dach dieser vier Säulen bildet die BRM Capability der IT-Organisation. Dies geschieht durch die Gewährleistung von Klarheit bezüglich der Rolle, der Disziplin und der organisatorischen Fähigkeiten im Business Relationship Management im Kontext der Strategie und des Betriebsmodells.

Das Fundament beinhaltet die notwendigen Kompetenzen, um die BRM Rolle zu unterstützen



und dabei sowohl die Provider-Organisation als auch für die Business-Einheiten einen wirksamen Mehrwert zu bieten.

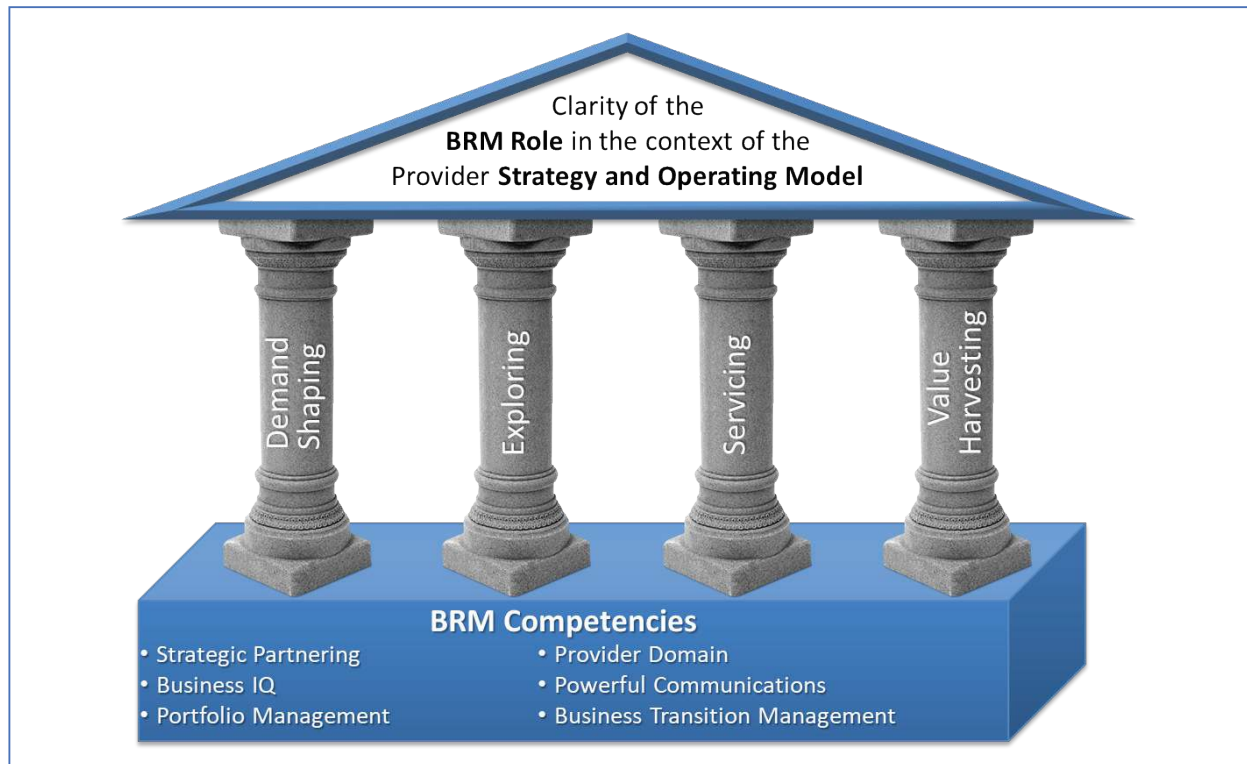


Abbildung 3 Das Haus von BRM mit den vier Säulen; Copyright® Business Relationship Management Institute, INC

Die Unternehmen sind auf strategische Partner angewiesen. Um dem Wettbewerb und der sich ständig ändernden Nachfrage ihrer Kunden immer einen Schritt voraus zu sein, müssen sich die Unternehmen dynamisch verbessern. Starke strategische Partner werden dem CEO dabei helfen, diesen dynamischen Zustand durch Strategie, optimale tägliche Betriebsabläufe und die kontinuierliche Bereitstellung neuer Capabilities in Form von Services zu erreichen.

Die Kompetenz von strategischem Partnering ist weit mehr als bloss ein «Auftragnehmer» von Business-Requests zu sein. Strategische Partnerschaften unterstützen das Business bei der Entwicklung von Visionen und der Gestaltung des Business-Demands, bei der Steuerung und Entscheidung des notwendigen Unternehmens-Supports, sowie bei der Gewährleistung der Service-Bereitstellung und bei der wirkungsvollen Kommunikation. Genau hierzu sind die vier Säulen zu betrachten:

**Demand Shaping:** Stimuliert, belebt und gestaltet die Business-Nachfrage nach Service-Leistungen, -Capabilities und -Produkten des Service-Provider-Ökosystems. Damit wird auch sichergestellt, dass Geschäftsstrategien die Providerkapazitäten voll ausschöpfen, und dass

das Service-Portfolio die Umsetzung der Business-Strategie ermöglicht. Das Demand Shaping konzentriert sich auf die Optimierung des Business-Values, welcher durch die Services, Capabilities und Produkte der Service Provider Organisation erzielt wird. Das heisst, dass die Nachfrage nach Services mit geringem Mehrwert eher unterdrückt wird, während die Nachfrage nach Services mit höherem Business-Value eher stimuliert wird.

**Exploring:** Identifiziert und rationalisiert Anforderungen, respektive hilft diese wirtschaftlich zu begründen. Dazu gehört auch die Erkennung von Geschäfts- und Technologietrends, um den Business-Bedarf besser zu identifizieren und damit zu erleichtern. Exploring ist ein iterativer und fortlaufender Prozess, der die Überprüfung neuer Erkenntnisse aus Wirtschaft, Industrie und Technologie unterstützt und dabei die Wertschöpfung für das Geschäftsumfeld ermöglicht.

**Servicing:** Koordiniert vorhandene Ressourcen, managt die Erwartungen der Geschäftspartner und integriert alle Aktivitäten gemäss den Vereinbarungen zwischen Business und dem Service Provider. Dabei wird sichergestellt, dass die Business-Partner und das gesamte Service-Provider-Ökosystem den Business-Demand in wirksame Service-Anforderungen umsetzt. Damit wird die Umsetzung der Business-Strategie sowie der Business-Capability Roadmap sowie das Portfolio- und Programm-Management erleichtert.

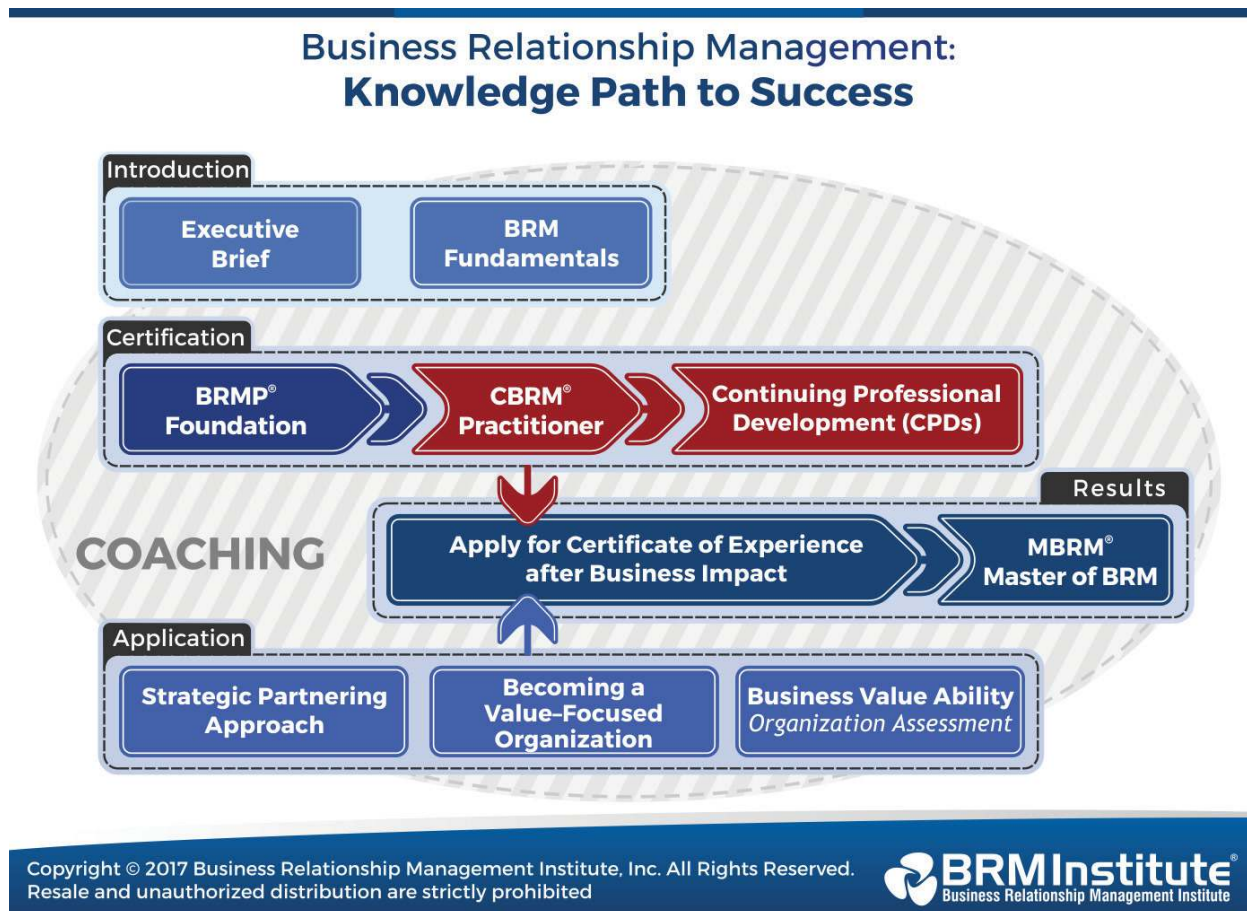
**Value Harvesting:** Dies gewährleistet den Erfolg von Initiativen zur Geschäftsveränderung, die sich aus den Exploring- und Servicing-Aufgaben ergeben. Dies beinhaltet alle Aktivitäten zur Nachverfolgung und Überprüfung der Performance, Ermittlung von zusätzlichen Möglichkeiten zur Steigerung des Business-Mehrwerts durch Initiativen und Services von Business-Partnern und Initiieren von Feedback, welches den kontinuierlichen Verbesserungszyklus auslöst. Value Harvesting bietet Stakeholdern auch Einblicke in die Ergebnisse von Initiativen zur Geschäftsveränderung.

## Trainingsangebot der Glenfis AG im Bereich Business Relationship Management – Eine Fähigkeit mit einem sehr wirkungsvollen Impact

Abgesehen davon, dass das Business Relationship Management eine Rolle oder Disziplin ist, erreicht dieses erst mit den umfassenden Fähigkeiten seine volle Wirkung – sichtbar und hinter den Kulissen. Es sind die richtigen Fähigkeiten, welche Business Relationship Management zum Leben erwecken und somit den Mehrwert erzeugt, welcher den Unterschied macht.

Das BRM Institute, welches in 2013 gegründet wurde und seinen Sitz in den USA hat, hat es sich zum Ziel gemacht Programme zu entwickeln um das Business Relationship Management als Disziplin zu voranzubringen.

Nachfolgende Grafik zeigt die verschiedenen Möglichkeiten auf, um sich das Wissen und die Fähigkeiten im Bereich Business Relationship Management anzueignen.



## Einführung ins Thema BRM

Der **BRM Executive Brief** ist für CEOs, Managers und andere Führungskräfte, welche sich darüber informieren wollen, wie Business Relationship Management Fähigkeiten das Unternehmen beeinflussen können, um das Geschäftsergebnis massgeblich zu verbessern.

**BRM Fundamentals** ist ein eintägiger Kurs, welcher alle Levels anspricht. Dieser vermittelt die Grundlagen über BRM als Fähigkeit, Rolle und Disziplin. Es geht darum Business Relationship Management zu verstehen und wie man dadurch Erfolge erzielen kann. Der Kurs ist auch eine gute Vorbereitung für den Business Relationship Management Professional (BRMP®) Kurs.

## Zertifizierungskurse

Der **Business Relationship Management Professional (BRMP®)** Kurs, ist ein dreitägiger Kurs, welcher eine umfassende Grundlage für Business Relationship Managers bietet. Es ist ein intensives Training, welche eine solide Basis von Wissen vermittelt um die Fähigkeiten als BRM zu entwickeln. Es geht nicht nur darum «was zu tun ist», sondern auch «wie man es tut».

Der **Certified Business Relationship Manager (CBRM®)** Kurs zieht darauf ab, die Fähigkeiten so zu entwickeln um den Level als strategischer Business Relationship Manager zu erreichen. Der Fokus liegt auf dem strategischen Business Relationship Management, um Einfluss darauf nehmen zu können, den Business Nutzen zu optimieren. Voraussetzung für diesen Kurs ist das BRMP Zertifikat.

## Anwendung

Die nachfolgenden Workshops sollen Unternehmen dabei unterstützen, BRM zu implementieren. Hier geht es darum interaktiv Herausforderungen anzuschauen und Lösungswege zu erarbeiten.

## Strategic Partnering Approach

Hindernisse überwinden bei der Entwicklung von BRM Fähigkeiten durch klären des Ziels, entwickeln einer Kultur von Zusammenarbeit und gemeinsamer Verantwortung, Aufbrechen von Silos und Zusammenwachsen von unterschiedlichen Funktionen und etablieren von Messungen.

## Becoming a Value-Focused Organization

Klärung was dem Unternehmen Mehrwert bringt, was/wer Mehrwert generiert und wo dieser verloren geht und warum. Verstehen was die Rolle des BRM dazu beiträgt, um ein wertorientiertes Unternehmen zu werden. Wie messen wir, ob wir Mehrwert generieren und wie kommunizieren wir diesen? Wie können wir eine Kultur und Verhalten entwickeln in welcher der Mehrwert im Fokus unserer Handlungen steht?

## Business Value Ability: Assessment der Organisation

Eine Standortbestimmung ist der Schlüssel, um Verbesserungen zu initiieren. Dieses hier setzt sich auch zwei Teilen zusammen:

1. Business Value Ability Assessment
2. Culture Readiness Assessment

Dies wird in der Regel auch im Rahmen des Workshops Strategic Partnering Approach erarbeitet. Diese Trainings sind im deutschsprachigen Raum nun neu verfügbar.

## Werden Sie Teil der Community im DACH

Es gibt auch eine BRM Community of Interest DACH, welche im Januar 2019 ins Leben gerufen wurde und sich zum Ziel gesetzt hat, BRMs in der DACH Region zu unterstützen und den Erfahrungsaustausch zu fördern.



Die Col-DACH richtet sich an alle Personen im deutschsprachigen Raum, die an Business Relationship Management interessiert sind. Menschen, die eng mit Geschäftsführern zusammenarbeiten und als Bindeglied zwischen Unternehmen und IT fungieren. Jeder, der daran interessiert ist, sicherzustellen, dass IT ein echter Business Enabler ist.

### Ziele des BRM Col DACH:

1. Bildung einer Kontaktstelle für das BRM-Institut im deutschsprachigen Raum
2. Austausch von Erfahrungen und Fragen und damit Förderung des Capability Business Relationship Managements im DACH-Bereich
3. Durchführung von Veranstaltungen und Schulungsveranstaltungen zum Business Relationship Management und Förderung der BRM-Denkweise

Sie sind alle herzlichst in die LinkedIn-Gruppe «BRM Community of Interest DACH» eingeladen und zu diesem spannenden Thema mitzudiskutieren.

## Fazit

Die Ausrichtung der Organisation nach mehr Agilität ist bestimmt eine gute Sache und soll der starren und oftmals nach Bürokratie anmutenden Abläufen in IT Betriebsabläufen entgegenwirken. Die Methoden zur Agilität dürfen aber nicht zum Selbstzweck werden. Es braucht eine völlig neue Positionierung der Rolle der IT-Organisation, welche echten Business-Mehrwert sicherstellen kann. Als blosser Auftragnehmer von Business-Requests und damit leicht zu ersetzenden Service Provider wird dies nicht gelingen. Wie agil man sich auch immer aufstellen mag.

Hier hilft das Business Relationship Management Institute eine wichtige Lücke zu schliessen, welche in den bisherigen Best Practice Modellen immer gefehlt hat: das aufzeigen einer Roadmap zum strategischen Partner des Business. Denn nur wer den Business-Erfolg mitverantworten kann, verdient diese höchste Anerkennung des Business.

Werden auch Sie Teil dieser Community und helfen Sie den Graben zwischen dem Business und der IT nun vollends zu überwinden.



### **Martin Andenmatten**

CEO bei Glenfis AG  
CISA, CRISK, CGEIT und ITIL-Master

Martin Andenmatten ist Geschäftsführer und Gründer der Glenfis AG. Er berät und coacht interne und externe IT-Organisationen auf ihrem Weg zum strategischen Business Partner und versteht sich als Enabler für die digitale Transformation. Martin ist fundierter Kenner der etablierten Best Practice Frameworks und Methoden und weiss diese auf die jeweilige Kundensituation angepasst einzusetzen.

<https://glenfis.ch>



### **Maria Rickli**

Senior Consultant bei Glenfis AG

Maria Rickli ist Senior Consultant bei Glenfis AG. Sie ist CBRM und akkreditierte Trainerin für Business Relationship Management Professional BRMP® und ITIL® Edition 2011. Langjährige Erfahrung als Business Relationship Manager und IT Service Manager bei internationalen Grösstkunden

<https://glenfis.ch>

## Über Glenfis AG

Als unabhängiges Beratungs- und akkreditiertes Schulungsunternehmen machen wir Unternehmen, Service Provider und Mitarbeiter fit für die Anforderungen, die Cloud- und Multi-Sourcing jetzt und in Zukunft an sie stellen. Dazu nutzen wir das «glenfisPrinzip», ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem neben dem theoretischen Wissen (Kennen) insbesondere das praktische Know-how (Können) vermittelt wird, mit dem das Gelernte im Unternehmen, bzw. der Organisation erfolgreich und nachhaltig implementiert werden kann (Tun).

### Glenfis – unabhängig & anerkannt zu Ihrem Vorteil

Glenfis vermittelt Wissen und Können, die zur Qualitätssteigerung von Cloud und Sourcing Strategien und Umsetzungen, IT Compliance, Governance sowie Security und Service Management beitragen, und unterstützt seine Kunden dabei, diese erfolgreich zu implementieren und anzuwenden.

### Akkreditiert und Spezialisiert

Als führendes und unabhängige Beratungs- und akkreditierte Schulungsunternehmen ist Glenfis auf Aufbau und Umsetzung einer durchgängigen und ganzheitlichen IT Governance – insbesondere im Zusammenhang mit den neuen Anforderungen, die Cloud und Sourcing mit sich bringen – spezialisiert.



### Umfassend und kundenbezogen

Aufgrund unseres umfassenden Ansatzes in Beratung, Schulung und Coaching entwickeln wir Sourcing und Service LifeCycle Konzepte, die sowohl auf die strategischen Geschäftsziele unserer Kunden ausgerichtet sind, als auch das Einhalten sämtlicher regulatorischer Vorschriften sicherstellen.

### Zielgerichtet und praxisnah

Pragmatisches Denken und qualitätsbewusstes Handeln sind die Basis, auf der wir in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit unseren Kunden erstklassige und prozessorientierte IT Service Management Konzepte entwickeln. Dabei gilt unser Grundsatz: Wir machen, was wir schulen – und wir schulen, was wir machen. So entwickeln und vermitteln wir nicht nur praxisorientierte sondern auch praxiserprobte und vor allem nachhaltige Lösungen.





## **Glenfis AG**

Service & Sourcing Excellence  
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623  
CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10  
Fax: +41 44 202 81 11  
Email: [info@glenfis.ch](mailto:info@glenfis.ch)