

Testing Business Ideas

Die englische Originalausgabe erschien 2020 bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey (USA) unter dem Titel *Testing Business Ideas*.

© 2020 by David Bland and Alex Osterwalder. All rights reserved.

ISBN 978-3-593-51196-2 Print

ISBN 978-3-593-44381-2 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln nach einem Entwurf von Alan Smith

Illustration Umschlagrückseite: Owen D. Pomery

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Maquette Pro, Sketchnote und Andy Std

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist Ihr Versuchslabor für schnelle Experimente.
Nutzen Sie die 44 Experimente, um Ihren Weg zum Wachstum zu finden.
Mit kleinem Einsatz durch schnelle Experimente zu großen Gewinnen!

Testing Business Ideas

strategyzer.com/test

VERFASST VON:

David J. Bland
Alex Osterwalder

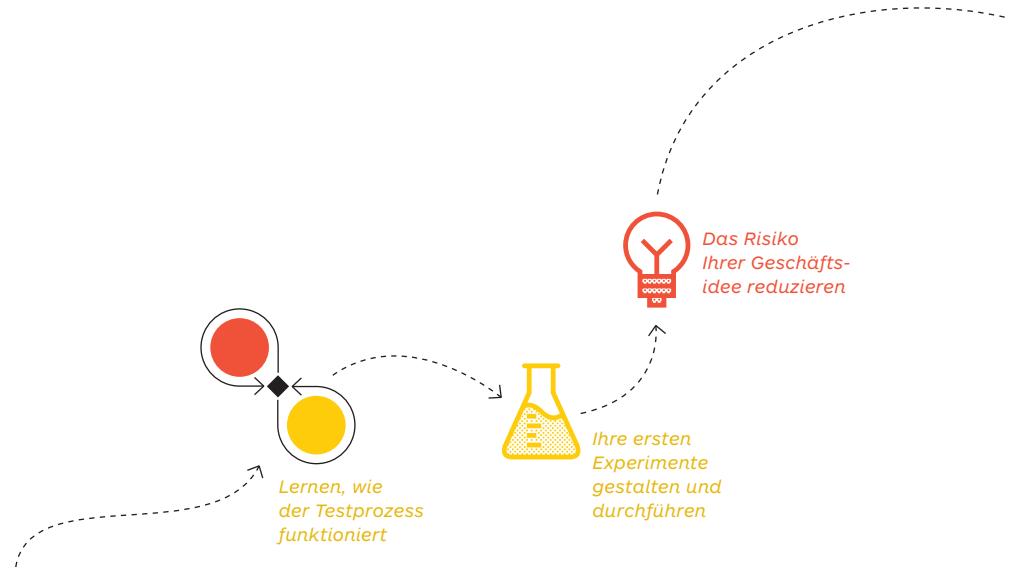
GESTALTET VON:

Alan Smith
Trish Papadakos

AUS DEM ENGLISCHEN ÜBERSETZT VON:

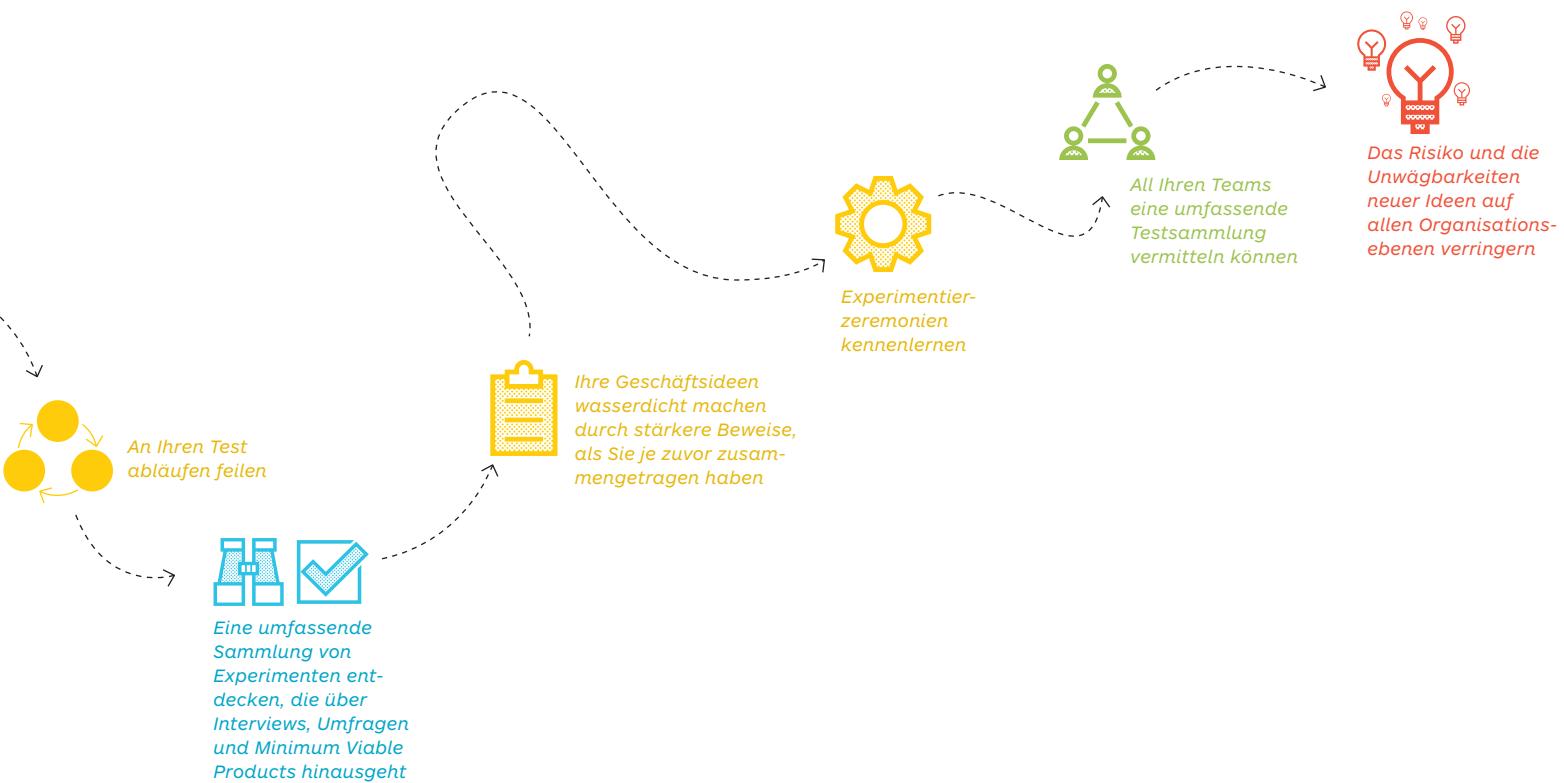
Jordan Wegberg

Campus Verlag
Frankfurt/New York



Mit diesem Buch können Sie **anfangen, Ihre Geschäfts- ideen zu testen**

Das Konzept des Testens von Geschäftsideen ist Ihnen noch relativ neu. Vielleicht haben Sie die wichtigsten Bücher zu diesem Thema von Steve Blank und Eric Ries gelesen, vielleicht auch nicht. Jedenfalls wissen Sie, dass Sie damit anfangen wollen. Sie sind gespannt darauf, Ihre Ideen zu testen.



Ihre Testkompetenz stärken

Sie sind sehr vertraut mit dem Vorgang des Testens von Geschäftsideen. Sie haben alle Bücher zu diesem Thema gelesen. Sie haben diverse Projekte durchgeführt und etliche Minimum Viable Products geschaffen. Jetzt wollen Sie höher hinaus und Ihre Testkompetenz stärken.

Den Testvorgang in Ihrer Organisation ausbauen

Sie haben die Aufgabe, die Testaktivitäten in Ihrer Organisation zu systematisieren und auszubauen. Sie kennen sich mit dem Thema aus und suchen nach topmodernen, praktischen Ansätzen, um sie den Teams in Ihrer gesamten Organisation zu vermitteln.

Dieses Buch richtet sich an **Firmen- innovatoren, Start-up- Gründer und Existenz- gründer.**

-
- Wo finden Sie sich am ehesten wieder?
Firmeninnovator, der den Status quo infrage stellt und innerhalb der Restriktionen einer großen Organisation neue Geschäftsgelegenheiten schaffen will.
 - Start-up-Gründer**, der gerne die Bausteine seines Geschäftsmodells testen will, um die Zeit, die Energie und das Geld des Teams, der Mitgründer und der Investoren nicht zu vergeuden.
 - Existenzgründer**, der einen Nebenerwerb oder eine Idee hat, die noch nicht ganz ein Geschäft ist.
-

Was passt am ehesten auf Sie?

- | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ich suche neue Möglichkeiten des Experimentierens, statt mich immer nur auf Fokusgruppen, Interviews und Umfragen zu stützen. | <input type="checkbox"/> Ich will erfolgreich neues Wachstum schaffen, aber nicht aus Versehen beim Testvorgang meine Unternehmensmarke schädigen. | <input type="checkbox"/> Ich weiß, dass ich für eine echte Disruption ein engagiertes Team brauche, das für seine Arbeit einsteht und sein eigenes Beweismaterial schaffen kann. | |
| <input type="checkbox"/> Ich kenne die Gefahren des verfrühten Erweiterns eines Unternehmens, das dafür noch nicht recht bereit ist. Deshalb will ich mein Geschäftsmodell testen, um den Beweis zu erhalten, dass ich auf dem richtigen Weg bin. | <input type="checkbox"/> Ich weiß, dass ich klug mit begrenzten Ressourcen umgehen und Entscheidungen auf der Grundlage von starken Beweisen treffen muss. | <input type="checkbox"/> Ich will abends in dem Wissen einschlafen, dass wir unseren hektischen Arbeitstag mit den Dingen verbracht haben, die für den Erfolg unseres Start-ups am wichtigsten sind. | <input type="checkbox"/> Ich bin mir darüber im Klaren, dass wir Fortschritt nachweisen müssen, um gegenwärtige und zukünftige Investitionsrunden zu rechtfertigen. |
| <input type="checkbox"/> Ich besitze nicht die Ressourcen eines finanzierten Start-ups, geschweige denn eines Konzerns. | <input type="checkbox"/> Ich habe das alles noch nie ausprobiert, deshalb will ich, dass all die langen Abende und Wochenenden die Sache wert sind. | <input type="checkbox"/> Ich bin durchaus bereit, meine gesamte Zeit in diese Idee zu stecken, aber es scheint alles so riskant zu sein. Um den Sprung zu wagen, brauche ich den Beweis, dass ich da einer großen Sache auf der Spur bin. | <input type="checkbox"/> Ich habe ein paar Bücher über Existenzgründung gelesen, brauche aber eine Anleitung, wie ich meine Ideen testen kann und welche Art von Experimenten ich durchführen soll. |

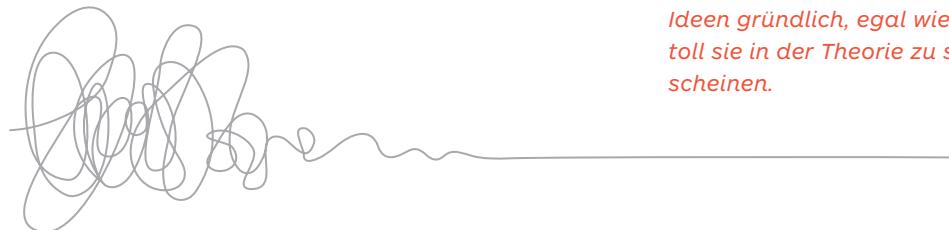
Wie Sie von einer guten Idee zu einem validierten Geschäft gelangen

Allzu viele Existenzgründer und Innovatoren setzen Ideen zu früh um, weil sie in Präsentationen super aussehen, in Tabellen absolut sinnvoll erscheinen und im Businessplan geradezu unwiderstehlich wirken ... nur um später festzustellen, dass sich ihre Vision als Halluzination erwiesen hat.

VIII



Idee



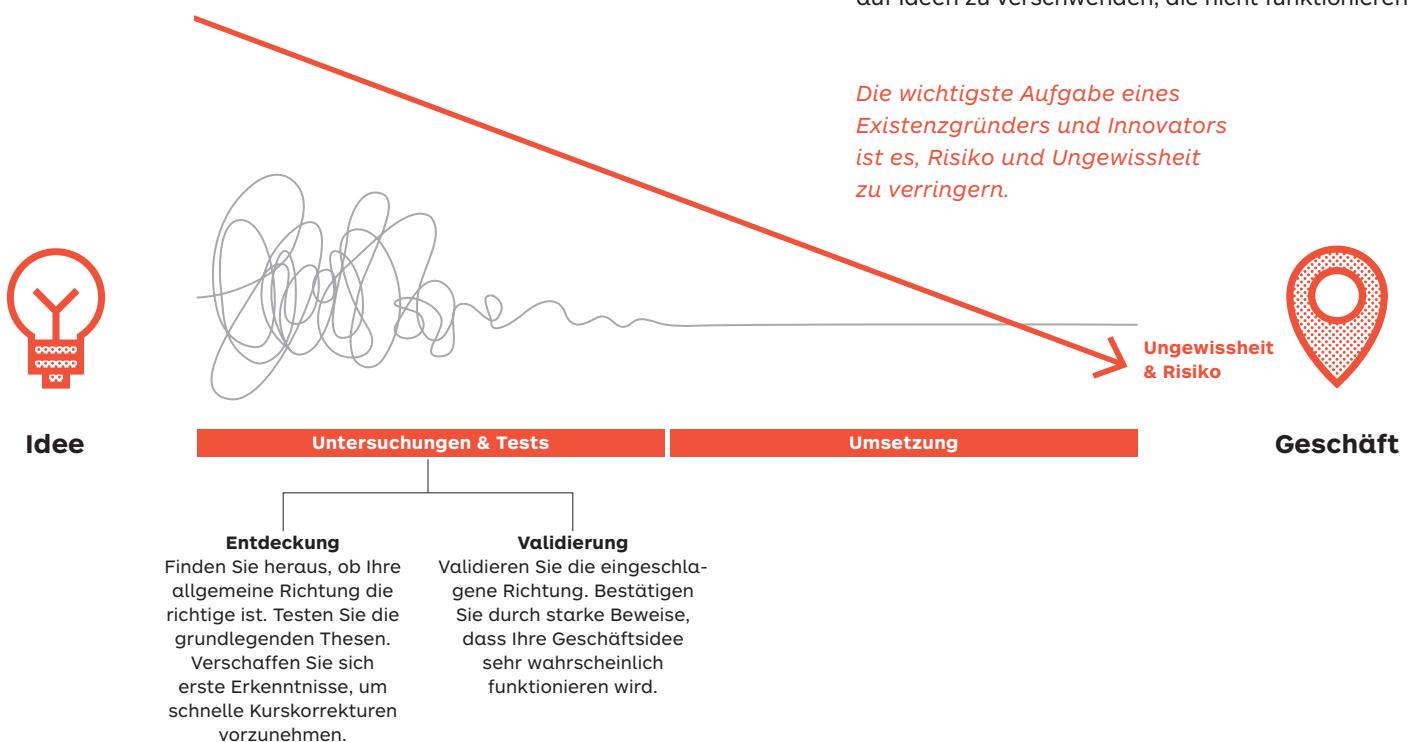
Untersuchungen & Tests

Machen Sie nicht den Fehler, Geschäftsideen ohne Beweis umzusetzen: Testen Sie Ihre Ideen gründlich, egal wie toll sie in der Theorie zu sein scheinen.



Geschäft

Umsetzung



Navigieren Sie durch die Experimente-sammlung in diesem Buch, um Ihre Ideen wasserdicht zu machen.

Durch Testen verringern Sie das Risiko, Ideen zu verfolgen, die in der Theorie gut aussehen, in der Realität aber nicht funktionieren. Sie testen Ideen durch schnelle Experimente, aus denen Sie lernen und die Ihnen eine Anpassung ermöglichen.

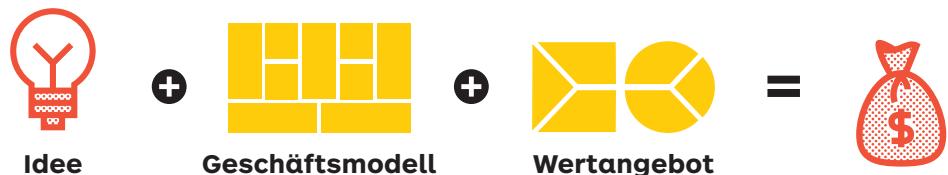
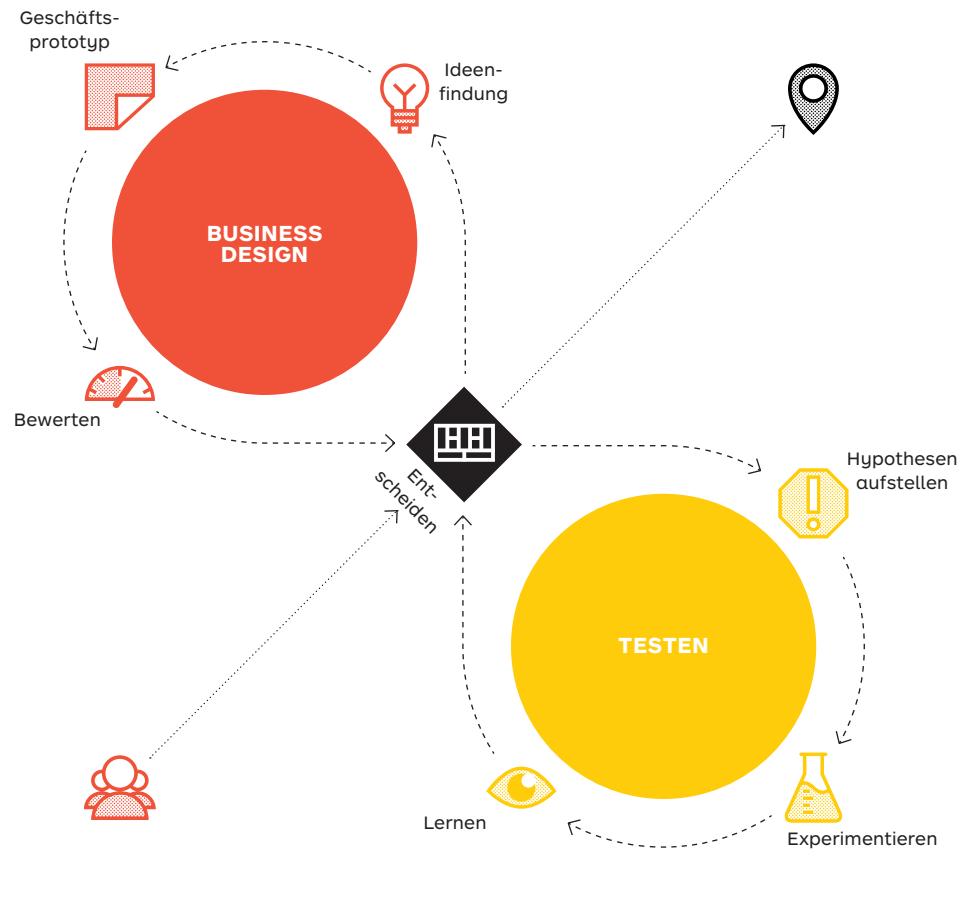
Dieses Buch enthält die umfangreichste Testsammlung auf dem Markt, damit Sie Ihre Ideen durch Beweise wasserdicht machen können. Testen Sie ausgiebig, um keine Zeit, Energie und Ressourcen auf Ideen zu verschwenden, die nicht funktionieren.

Der iterative Prozess

Business Concept Design

Gestaltung ist der Vorgang, bei dem vage Ideen, Markterkenntnisse und Beweise in konkrete Wertangebote und solide Geschäftsmodelle verwandelt werden. Zu einer guten Gestaltung gehört die Verwendung eines starken Geschäftsmodellmusters, um die Erträge zu maximieren und jenseits von Produkt, Preis und Technologie zu konkurrieren.

Es besteht das Risiko, dass ein Unternehmen keinen Zugang zu Schlüsselressourcen erhält (Technologie, IP, Marke etc.), keine Fähigkeiten zur Durchführung von Schlüsselaktivitäten entwickeln kann oder keine Schlüsselpartner findet, um ein Wertangebot zu schaffen und auszuweiten.



Testen und das Risiko verringern

Um eine große Geschäftsidee zu testen, brechen Sie sie herunter in kleinere, überprüfbare Hypothesen. Diese Hypothesen decken drei Risikoarten ab. Erstens, dass die Kunden an Ihrer Idee nicht interessiert sind (Erwünschtheit). Zweitens, dass Sie Ihre Idee nicht herstellen und bereitstellen können (Machbarkeit). Drittens, dass Sie mit Ihrer Idee nicht genügend Geld verdienen können (Rentabilität).

Testen Sie Ihre wichtigsten Hypothesen mit geeigneten Experimenten: Jedes Experiment liefert Nachweise und Erkenntnisse, die Sie hinzulernen und Entscheidungen treffen lassen. Aufgrund der Beweise und Ihrer Einsichten passen Sie die Idee entweder an, wenn Sie herausfinden, dass Sie auf dem falschen Weg waren, oder Sie fahren fort und testen weitere Aspekte Ihrer Idee, wenn die Hinweise die von Ihnen eingeschlagene Richtung bestätigen.

Machbarkeitsrisiko

Wir können es nicht herstellen und ausliefern.

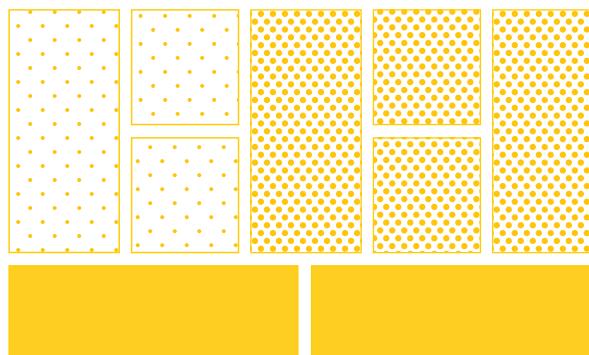
Das Risiko besteht, dass ein Unternehmen keinen Zugang zu Schlüsselressourcen erhält (Technologie, IP, Marke etc.), keine Fähigkeiten zur Durchführung von Schlüsselaktivitäten entwickeln kann oder keine Schlüsselpartner findet, um ein Wertangebot zu schaffen und auszuweiten.



Erwünschtheitsrisiko

Die Kunden haben kein Interesse.

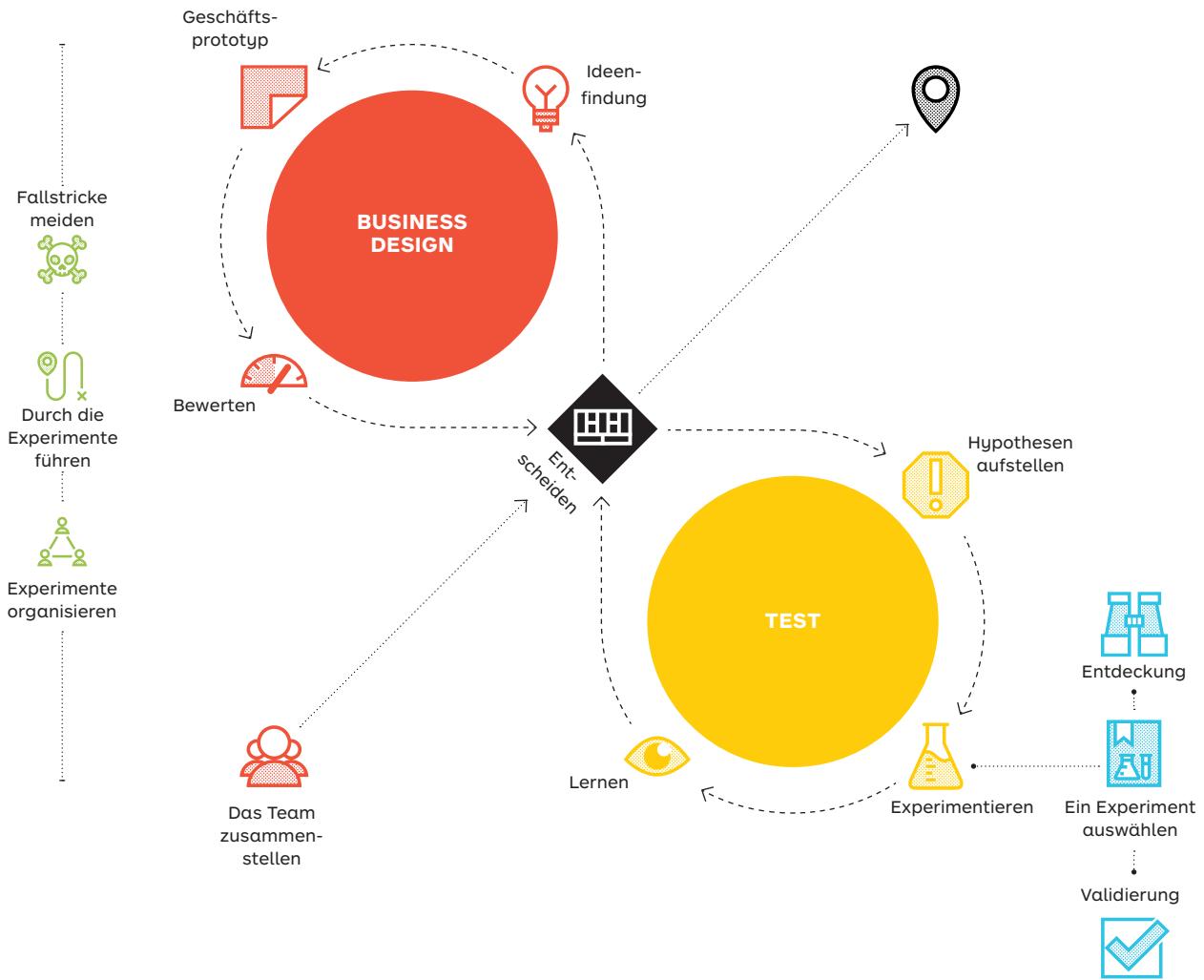
Das Risiko besteht, dass der Ziemarkt eines Geschäfts zu klein ist, dass zu wenige Kunden das Wertangebot wollen oder dass das Unternehmen die Zielkunden nicht erreichen, nicht gewinnen und nicht halten kann.



Rentabilitätsrisiko

Wir können nicht genügend Geld verdienen.

Das Risiko besteht, dass ein Geschäft keine erfolgreichen Erträge erzielen kann, dass die Kunden nicht willens sind, (genügend) zu bezahlen, oder dass die Kosten zu hoch sind, um einen nachhaltigen Gewinn zu machen.



1

Gestalten



Das Team zusammensetzen
S. 3



Die Idee in Form bringen
S. 15

2

Testen



Hypothesen aufstellen
S. 27



Experimentieren
S. 41



Lernen
S. 49



Entscheiden
S. 59



Managen
S. 65

3

Experimente



Ein Experiment auswählen
S. 91



Entdeckung
S. 101



Validierung
S. 231

XIII

4

Einstellung



Fallstricke meiden
S. 313



Durch die Experimente führen
S. 317



Experimente organisieren
S. 323

ANHANG
S. 328

Gest

atten

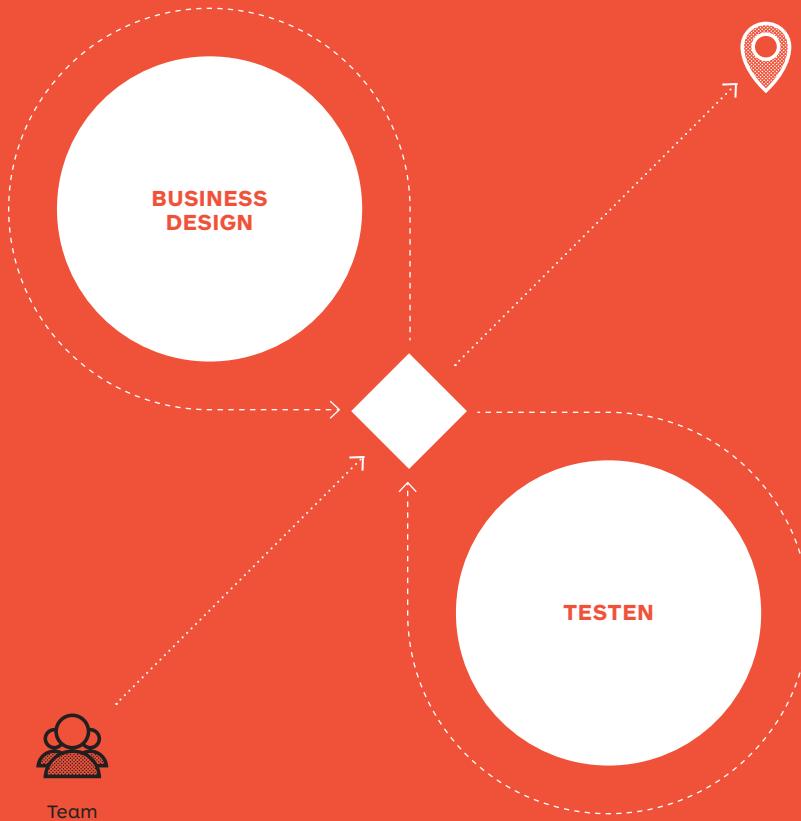
»Die Stärke des Teams
ist jedes einzelne Mitglied.
Die Stärke jedes Mitglieds
ist das Team.«

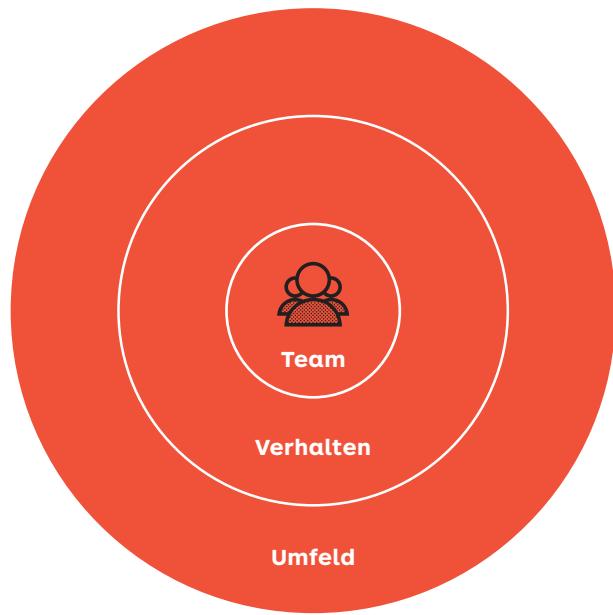
Phil Jackson
Ehemaliger NBA-Trainer

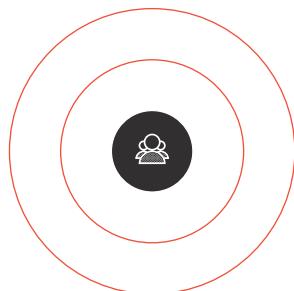
TEIL 1 – GESTALTEN



1.1 – DAS TEAM ZUSAMMENSTELLEN





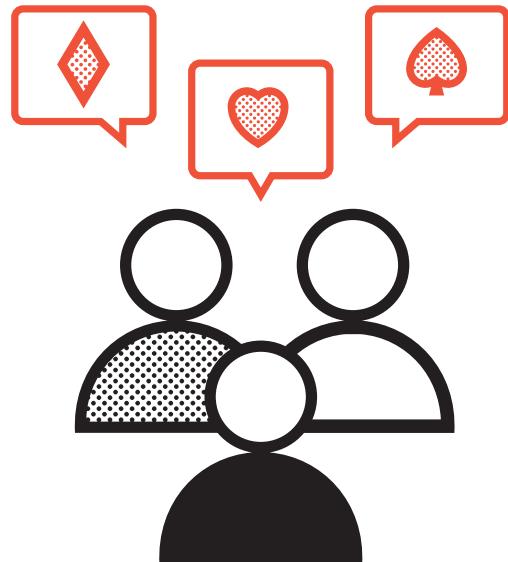


ZUSAMMENFASSUNG

Team- gestaltung

Was für ein Team brauchen wir, um unser Geschäft zu entwickeln?

Bei unserer Arbeit mit Teams in aller Welt haben wir gelernt, dass hinter jedem erfolgreichen neuen Vorhaben ein großartiges Team steht. Bei einem Start-up ist das Gründungsteam der Klebstoff, der alles zusammenhält. Bei einem Konzern brauchen Sie ebenfalls ein solides Team, um ein neues geschäftliches Vorhaben zu entwickeln. Und wenn Sie Existenzgründer sind, entscheidet das Team, das Sie letztlich zusammenstellen, über Wohl und Wehe Ihres Geschäfts.



Allgemeine Kompetenzen zum Testen von Geschäftsideen

	Design		Verkauf
	Produkt		Marketing
	Technik		Forschung
	Recht		Finanzen
	Daten- verarbeitung		

Zugang zu fehlenden Kompetenzen

Falls Sie nicht alle erforderlichen Kompetenzen besitzen oder sich nicht mit externen Teammitgliedern zusammenschließen können, prüfen Sie den Einsatz technischer Tools, um die Lücke zu füllen.

Übernommen von Jeff Patton.



Test-Tools

Es kommen täglich neue Tools auf den Markt, mit denen Sie

- Landingpages einrichten,
- Logos gestalten,
- Online-Werbung schalten
- und vieles mehr tun können.

Alles mit wenig Vorwissen oder ganz ohne Vorkenntnisse.

Unternehmerische Erfahrung

Es ist kein Zufall, dass erfolgreiche Geschäftsvorhaben von denen profitieren, die bereits unternehmerische Erfahrung mitbringen.

Viele Existenzgründer haben mehrere Anläufe gebraucht, ehe sie den Erfolg fanden. Rovios Erfolgsspiel Angry Birds gingen beispielsweise sechs Jahre und 51 erfolglose Spiele voraus.

Vielfalt

Vielfalt der Teammitglieder bedeutet, dass sie sich im Hinblick auf Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Alter, Erfahrung und Denkweise unterscheiden. Mehr als je zuvor haben neue Unternehmen realen Einfluss auf Menschen und Gesellschaft. Wenn die Mitglieder Ihres Teams alle ähnliche Lebenserfahrung, ähnliche Denkweisen und ein ähnliches Erscheinungsbild haben, kann es sehr schwierig sein, mit Unwägbarkeiten zurechtzukommen.

Fehlende Vielfalt bei den Erfahrungen und Perspektiven eines Teams führt dazu, dass Sie Ihre Vorurteile unmittelbar in das Geschäft einfließen lassen.

Behandeln Sie Vielfalt beim Zusammenstellen Ihres Teams als Priorität und nicht als Nebensache. Gehen Sie mit einem vielfältigen Führungsteam mit gutem Beispiel voran. Die Probleme, die ein allzu gleichartiges Team mit sich bringt, sind im Nachhinein nur schwer zu beheben.



ZUSAMMENFASSUNG

Teamverhalten

Wie soll unser Team agieren?

Teamgestaltung ist notwendig, aber nicht ausreichend. Sie können unternehmerische Erfahrung haben, aber unternehmerische Merkmale müssen Sie auch dadurch zeigen, wie Sie mit Ihrem Team interagieren. Wir haben das Teamverhalten in sechs Kategorien unterteilt, die wir für die wichtigsten Indikatoren des Teamerfolgs halten.

Erfolgreiche Teams zeigen sechs Verhaltensweisen



1. Datenbeeinflusst

Sie brauchen sich nicht von Daten antreiben zu lassen, aber sie sollten von ihnen beeinflusst sein. Teams genießen nicht mehr den Luxus, ein Product-Backlog von Funktionen zu verbrennen. Die durch Daten gewonnenen Erkenntnisse prägen Backlog und Strategie.



3. Kundenzentriert

Um heute neue Geschäftsmöglichkeiten zu schaffen, müssen die Teams das »Warum« hinter der Arbeit kennen. Das fängt mit einer ständigen Verbindung zum Kunden an. Sie sollte nicht auf das neue Kundenerlebnis beschränkt sein und sich auf das Innere wie das Äußere des Produkts erstrecken.



5. Iteratives Vorgehen

Durch einen wiederholten Zyklus von Vorgängen zielen die Teams auf ein erwünschtes Resultat ab. Das iterative Vorgehen geht davon aus, dass Sie die Lösung nicht kennen, also durchlaufen Sie schrittweise verschiedene Taktiken, um zum Ergebnis zu kommen.



6. Vermutungen hinterfragen

Teams müssen bereit sein, den Status quo und das Business as usual infrage zu stellen. Sie haben keine Angst davor, ein disruptives Geschäftsmodell zu testen, das zu großen Ergebnissen führt, statt immer auf Nummer sicher zu gehen.



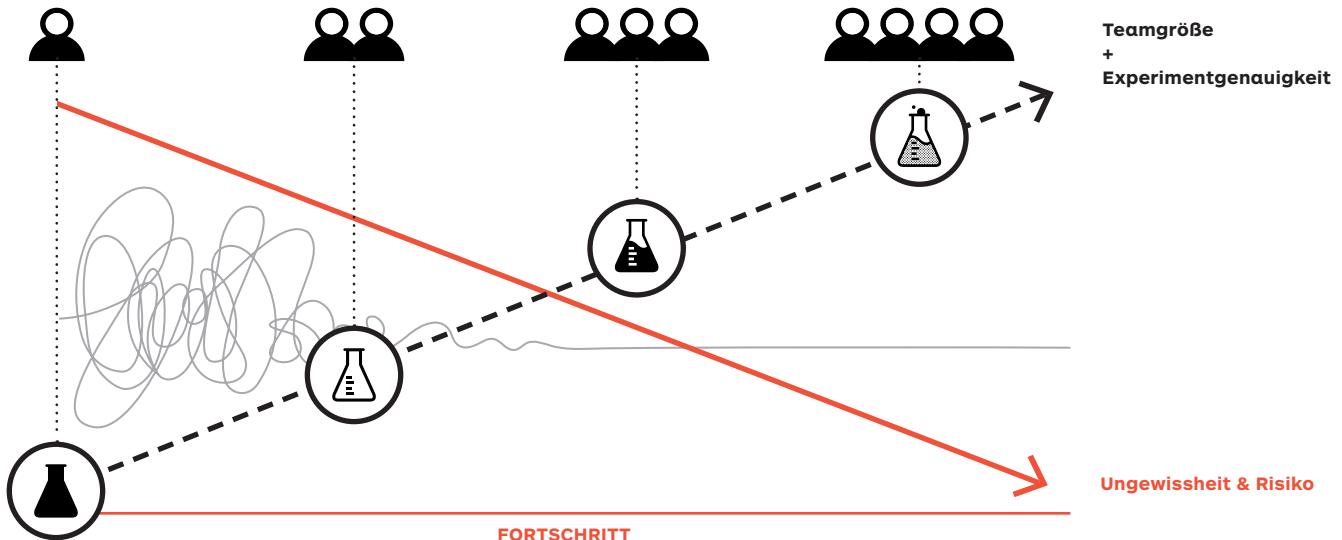
2. Experimentorientiert

Die Teams sind bereit, sich zu irren und zu experimentieren. Sie konzentrieren sich nicht nur auf das Schaffen von Funktionen, sondern richten auch Experimente ein, um mehr über ihre riskantesten Vermutungen zu erfahren. Stimmen Sie die Experimente darauf ab, was Sie im Laufe der Zeit zu lernen versuchen.



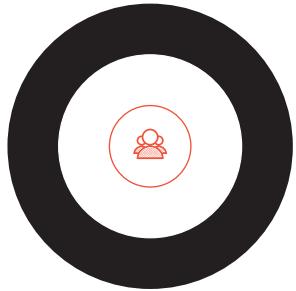
4. Unternehmerisch

Handeln Sie rasch, und validieren Sie die Dinge. Teams haben ein Gespür für Dringlichkeit und drängen auf ein rentables Ergebnis. Dazu gehört kreative Problemlösung mit hoher Geschwindigkeit.



Das Team vergrößern

Sie können diese Reise ohne Team beginnen, aber wenn die Experimente komplizierter werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihr Team erweitern. Rechnen Sie damit, Ihre Teamkonfiguration im Laufe der Zeit zu vergrößern und weiterzuentwickeln, denn letztlich wollen Sie einen Product/Market-Fit erzielen, den richtigen Weg finden und wachsen.



ZUSAMMENFASSUNG



10

GESTALTEN

Teamumfeld

Wie können wir ein Umfeld schaffen, in dem unser Team gedeiht?

Teams brauchen ein unterstützendes Umfeld, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erkunden. Sie können nicht auf einem Standard verharren, bei dem Scheitern keine Option ist. Scheitern ist unvermeidlich, aber nicht das Ziel. Das Ziel besteht darin, schneller zu lernen als der Wettbewerb und die Lernergebnisse in Taten umzusetzen. Führungskräfte müssen gezielt eine Umgebung gestalten, in der dies erfolgen kann, ansonsten verliert selbst eine ideale Teamzusammensetzung mit den richtigen Verhaltensweisen irgendwann den Elan und gibt auf.

So muss das Team sein



Leidenschaftlich

Teams brauchen ein Umfeld, in dem sie sich mit Leidenschaft der Arbeit widmen können. Multitasking zwischen diversen Projekten würgt lautlos jeglichen Fortschritt ab. Kleine Teams, die ihrer Arbeit passioniert nachgehen, machen größere Fortschritte als große Teams ohne Leidenschaft.



Finanziell abgesichert

Es ist unrealistisch zu erwarten, dass diese Teams ohne Budget oder Finanzierung funktionieren. Experimente kosten Geld. Versehen Sie das Team schrittweise mit Geld nach dem Venture-Capital-Ansatz, abhängig von den Lernerfolgen, die es bei den Stakeholder-Besprechungen zu vermelden hat.



Autonom

Teams brauchen Raum, um die Verantwortung für ihre Arbeit zu tragen. Üben Sie kein so starkes Mikromanagement aus, dass Sie ihren Fortschritt ausbremsen. Geben Sie ihnen stattdessen den Freiraum, selbst die Verantwortung dafür zu übernehmen, wie sie sich dem Ziel annähern.

Das muss das Unternehmen bieten

Unterstützung

Führung

Teams brauchen ein Umfeld, das die richtige Art von Führungsunterstützung bietet. Ein fördernder Führungsstil ist hierbei ideal, weil Sie die Lösung nicht kennen. Führen Sie mit Fragen, nicht mit Antworten, und vergessen Sie nicht, dass sich der Engpass immer oben an der Flasche befindet.

Coaching

Teams brauchen ein Coaching, besonders wenn dies ihre erste gemeinsame Reise ist. Interne oder externe Coaches können das Team anleiten, wenn es bei der Suche nach dem nächsten Experiment in eine Sackgasse geraten ist. Teams, die bisher nur Interviews und Umfragen verwendet haben, können von Coaches profitieren, die eine große Bandbreite von Experimenten kennen.

Zugang

Kunden

Die Teams brauchen Zugang zu den Kunden. In den letzten Jahren ging der Trend dahin, die Teams von den Kunden zu isolieren, aber wenn Kundenprobleme gelöst werden sollen, kann das nicht länger so bleiben. Wenn den Teams fortwährend der Zugang zu den Kunden versagt wird, stellen sie am Ende einfach Mutmaßungen an und entwickeln irgendwelche Lösungen.

Ressourcen

Teams brauchen Zugriff auf Ressourcen, um erfolgreich zu sein. Einschränkungen sind gut, aber ein Team auszuhungern bringt keine Ergebnisse hervor. Sie brauchen genügend Ressourcen, um Fortschritte zu machen und Nachweise zu erbringen. Es kann sich um physische oder digitale Ressourcen handeln, je nach der neuen Geschäftsidee.

Orientierung

Strategie

Teams brauchen eine Richtung und eine Strategie, ansonsten ist es sehr schwierig, fundierte Schritte zu unternehmen und Entscheidungen bezüglich der neuen Geschäftsidee zu ändern, weiterzuverfolgen oder fallenzulassen. Ohne eine klare, zusammenhängende Strategie verwechseln Sie Geschäftigkeit mit Vorankommen.

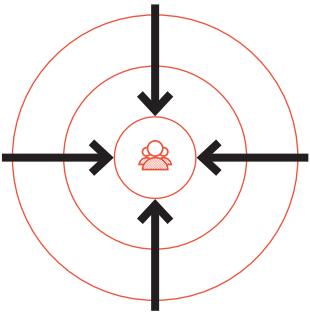
Anleitung

Teams brauchen Einschränkungen, um ihren Fokus auf die Experimente zu richten. Ob es sich um einen benachbarten Markt handelt oder die Erschließung eines neuen: Wenn neue Einnahmequellen erschlossen werden sollen, brauchen die Teams Anweisungen, wo sie aktiv werden sollen.

KPI

Teams brauchen Key Performance Indicators (KPIs), damit alle erkennen können, ob sie sich dem Ziel nähern. Ohne solche Wegmarken ist nur schwer zu entscheiden, ob in das neue Geschäft investiert werden soll.





ZUSAMMENFASSUNG

Team-koordinierung

Wie können wir gewährleisten, dass unsere Teammitglieder aufeinander abgestimmt sind?

Oft fehlen Teams bei ihrer Gründung ein gemeinsames Ziel, ein gemeinsamer Kontext und eine gemeinsame Sprache. Das kann sich später verheerend auswirken, wenn es nicht während der Gründungs- und Startphase des Teams geklärt wird.

Die Team Alignment Map von Stefano Mastrogiovanni ist ein visuelles Tool, mit dem die Teilnehmer sich aufs Handeln vorbereiten können: für produktivere Meetings und strukturierte Gesprächsinhalte. Sie hilft Teams zu produktiveren Kick-offs mit mehr Engagement und größerem Geschäftserfolg.

Jeder Baustein steht für wichtige Informationen, die mit Ihrem Team besprochen werden müssen. Das frühzeitige Erkennen von Wahrnehmungslücken kann verhindern, dass Ihnen die Koordinierung fehlt, ohne sich dessen überhaupt bewusst zu sein.



1. Bestimmen Sie die Mission.
 2. Bestimmen Sie den Zeitrahmen für das Einverständnis.
 3. Schaffen Sie gemeinsame Teamziele.
Gemeinsame Ziele
Was wollen wir zusammen erreichen?
 4. Identifizieren Sie den Grad der Verpflichtung für die Teammitglieder.
Gemeinsame Verpflichtungen
Wer macht was?
 5. Dokumentieren Sie die für den Erfolg benötigten gemeinsamen Ressourcen.
Gemeinsame Ressourcen
Welche Ressourcen brauchen wir?
 6. Schreiben Sie die größten Risiken auf, die auftreten könnten.
Gemeinsame Risiken
Was kann uns am Erfolg hindern?
 7. Beschreiben Sie, wie Sie mit den größten Risiken umgehen, indem Sie neue Ziele und Verpflichtungen schaffen.
 8. Beschreiben Sie, wie Sie mit Ressourceneinschränkungen umgehen.
 9. Legen Sie gemeinsame Fristen fest, und validieren Sie die Ergebnisse.
- Mehr über die Team Alignment Map finden Sie unter www.teamalignment.co.*

Team Alignment Map

Mission:

Zeitraum:

Gemeinsame Ziele



Was wollen wir zusammen erreichen?

Gemeinsame Verpflichtungen



Wer macht was?

Gemeinsame Ressourcen



Welche Ressourcen brauchen wir?

Gemeinsame Risiken



Was kann uns am Erfolg hindern?

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

GESTALTET VON: Stefano Mastrogiovacomo

teamalignment.co



13