



DVS B
Consulting

Digitalisierung im Vertrieb – Vertriebsorganisation

Chancen, Risiken und Handlungsbedarfe

DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB – Vertriebsorganisation

Chancen, Risiken und Handlungsbedarfe

DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB GEHT WEIT ÜBER ECOMMERCE HINAUS

Die Digitalisierung verändert alle Bereiche des Vertriebs. Unternehmen, die die daraus entstehenden Chancen richtig nutzen, können erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen.



HINTERGUND

Der Begriff „Digitalisierung“ bezeichnet ursprünglich die reine Transformation von analogen Informationen in digitale Daten.¹ Weiter gefasst beschreibt „Digitalisierung“ die fortschreitende Weiterentwicklung von digitalen Technologien und den durch ihren Einsatz ausgelösten Wandel.

Dass dies zahlreiche Möglichkeiten für Unternehmen mit sich bringt, ihre Wettbewerbsfähigkeit im Vertrieb zu erhalten bzw. auszubauen, ist allen Akteuren bewusst. Ebenso wie die Tatsache, dass die Digitalisierung auch Risiken bergen kann.

Aber was bedeutet das konkret für Unternehmen? Wie lassen sich Vorteile erkennen und nutzen? Und welche Risiken treffen für wen zu? Berechtigte Fragestellungen, die uns veranlassen haben, das Thema der Digitalisierung im Vertrieb umfassend zu beleuchten und Handlungsempfehlungen zu erstellen.

Aktuell assoziieren viele Unternehmen mit dem Begriff der Digitalisierung im Vertrieb vor allem die Erweiterung der klassischen Vertriebswege durch eCommerce. Dies ist jedoch nur eine der vielen Facetten von Digitalisierung. Unternehmen müssen sich auch die weiteren Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien bewusstmachen und sie sinnvoll zur Verbesserung der vertrieblichen Fähigkeiten und zur Steigerung der Effizienz von Organisationen nutzen.

Ziel dieses White Papers ist es, einen entscheidungsorientierten Gesamtüberblick über die Zusammenhänge der Digitalisierung im Vertrieb und deren Implikationen auf die Vertriebsstrategie zu geben. Zunächst werden die verschiedenen Facetten der Digitalisierung erläutert, um die Breite der Digitalisierung abzubilden.

DIE FACETTEN DER DIGITALISIERUNG IM VERTRIEB



Der digitale Wandel ist deutlich spürbar und verändert Markt, Mensch, Gesellschaft und Umwelt. Unternehmen sind gezwungen, sich der Digitalisierung zu stellen und ihre Chancen konsequent zu nutzen, auch und gerade im Vertrieb.

Neue Technologien haben maßgeblichen Einfluss auf die **Infrastruktur**, die Vertriebsorganisationen zur Verfügung steht. So bietet die breite Durchdringung des World Wide Webs Unternehmen deutlich bessere Möglichkeiten des weltweiten Online-Vertriebs und Marketings als früher. Die Verwendung von mobilen Geräten wie Smartphones und Tablets ist zur Normalität geworden und ermöglicht den Zugriff auf Informationen, Daten und Applikationen jederzeit und von nahezu überall.

Die Digitalisierung treibt zudem die weltweite und nahezu kostenfreie Kommunikation in Echtzeit via E-Mail, SMS, Messaging Dienste und Web Meetings voran. All dies ist im unternehmerischen Arbeitsalltag zunehmend integriert und hat sowohl Einfluss auf die externe und interne Kommunikation als auch auf die Mitarbeiterproduktivität und deren Anforderungsprofile.

Durch das „Internet of Things“ und die starke Durchdringung von Software, wie zum Beispiel ERP- und CRM-Systeme, in alle Unternehmensprozesse haben sich in den vergangenen Jahren neue Möglichkeiten zur Optimierung der Markt- und Kundenbearbeitung entwickelt. Zudem werden erhebliche Datenmengen produziert. Deren gezielte Analyse und Verwendung, die unter dem Stichwort „Big Data Analytics“ zusammengefasst wird, erlaubt das Treffen von Entscheidungen auf einer Faktenbasis, die noch vor wenigen Jahren undenkbar war.

Eine weitere Facette der Digitalisierung lässt sich mit dem Begriff „**Digitale Partizipation**“ beschreiben. Soziale Netzwerke wie Facebook, Bewertungsplattformen wie kununu und Blogs haben bereits heute erheblichen Einfluss auf Kaufentscheidungen – online wie offline, im B2B wie im B2C-Umfeld. Professionelle Netzwerke wie Xing und LinkedIn bieten für Vertriebsmitarbeiter zudem die Möglichkeit, schnell und einfach wichtige Entscheider zu identifizieren, zu qualifizieren und anzusprechen.

Die Digitalisierung verändert auch den Vertrieb über stationäre Formate. Somit umfasst die Facette „**Digital Merchandising**“ unter anderem online Warenpräsentationen auf Tablets oder großen Displays in stationären Shops. Zusätzlich kann die Produktpräsentation durch die Verwendung von Virtual Reality Brillen unterstützt werden. Auch die Eröffnung von ganzen „Virtual Stores“ ist durch die Weiterentwicklung der Technologie möglich.

Durch die Digitalisierung sind auch neue „**Digitale Geschäftsmodelle**“ entstanden. Viele dieser Geschäftsmodelle sind den Oberbegriffen Cloud-Applikationen, XaaS und Sharing Economy zuzuordnen und verändern die Vertriebstätigkeit erheblich, da nun Dienstleistungen statt Investitionsgüter verkauft werden.

Ferner entstehen völlig neue Wettbewerber, die als „Disruptoren“ Märkte komplett verändern können. Man denke nur an die Umbrüche im Musikmarkt, die durch Apple getrieben wurden, oder an den außergewöhnlichen Aufstieg von Salesforce.com. Zusätzlich erleichtert die Entstehung von virtuellen Marktplätzen Anbietern jeder Größe den Marktzugang, sorgt aber auch für eine Erhöhung der Preistransparenz.

All diese Entwicklungen bergen Chancen und Risiken für Unternehmen insgesamt, sowie ihre Vertriebsorganisationen und Absatzwege. Um die Wachstumspotenziale der digitalen Welt zu nutzen und um Risiken möglichst zu vermeiden, ist es von großer Bedeutung, die Folgen der Digitalisierung in Bezug auf alle Elemente des Vertriebs zu verstehen. Der Umgang mit diesen Veränderungen stellt Vertriebsorganisationen vor erhebliche Herausforderungen und geht mit neuen Aufgabenprofilen und massiven Qualifizierungsbedarfen einher.




DIGITALISIERUNG UND VERTRIEBSORGANISATIONEN

Die Digitalisierung hat erheblichen Einfluss auf alle Elemente einer Vertriebsorganisation. Sie verändert neben der Aufbau- und Ablauforganisation auch die interne Kommunikation. Sie stellt neue Anforderungen, bietet aber auch zusätzliche Chance für die Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern.

Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Veränderungen im Überblick. Je dunkler das jeweilige Feld, desto stärker ist die Veränderung.

					Vertriebsorganisation					
					Aufbauorganisation	Ablauforganisation / Prozesse	Kommunikation	Qualifizierung		
DIGITALE Infrastruktur World Wide Web Smartphones/Tablets Online Kommunikation Software (z.B. CRM) Internet of Things Big Data Analytics	Aufbau neuer Funktion "Chief Digital Officer"	Process Mining zur Prozessoptimierung	Ort- und zeitunabhängige Kommunikation in Echtzeit	Qualifizierungsmaßnahmen zur effektiven Nutzung digitaler Geräte und Applikationen						
	Aufbau neuer Funktion "Key Account Manager online"	Prozessoptimierung durch die Verwendung digitaler Applikationen	Erhöhtes Stressrisiko durch die Entgrenzung von Arbeit- und Privatleben	Qualifizierungsbedarf zum Aufbau und Management digitaler Vertriebskanäle						
	Aufbau neuer Funktion "Big Data Analytics"		Etablierung von klaren Kommunikationsregeln nötig	Qualifizierungsbedarf zum Aufbau und Management der neuen einzurichtenden Funktionen						
	Zusammenarbeit in Virtuellen Teams ermöglicht das Schliessen von Niederlassungen und die Senkung von Kosten			Nutzung der Vorzüge des E-Learnings und Blended Learnings						
	Erleichterte ortsungebundene Rekrutierung von Mitarbeitern möglich									
DIGITALE Partizipation Social media/ networks Bewertungsplattformen	Aufbau neuer Funktion "Management Social Media"			Training der Mitarbeiter im zielführenden Umgang mit Social Media						
	Aufbau neuer Funktion "Reputation Management"									
DIGITAL Merchandising Online Warenpräsentation Augmented Reality Virutal Store	Aufbau neuer Funktion "Digital Merchandising"			Etablierung produktbezogener, effizienter digitaler Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Augmented Reality)						
DIGITALE Geschäftsmodelle Sharing Economy Cloud Applikationen	Aufbau digitaler Geschäftsmodelle und -kanäle in einer separaten Geschäftseinheit			Massive Qualifizierungsbedarfe in den Bereichen Produkt und Verkaufstechnik (weg von Produktfeatures hin zu kaufmännischen Argumenten)						

Legende Heatmap:

	Sehr großen Einfluss auf die Vertriebsorganisation		Großen Einfluss auf die Vertriebsorganisation
	Mittelgroßen Einfluss auf die Vertriebsorganisation		Geringen Einfluss auf die Vertriebsorganisation
	Sehr geringen Einfluss auf die Vertriebsorganisation		

AUFBAUORGANISATION

Steuerung der Digitalisierung durch einen Chief Digital Officer (CDO)

Die Durchsetzung der nötigen Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung erfordert ein kontinuierliches Vorantreiben sowie eine konsequente Steuerung. Dazu ist die Schaffung der Position eines Chief Digital Officer (CDO) sinnvoll, welche in direkter Berichtslinie zum CEO angeordnet ist.

Zu den konkreten Aufgaben des CDO zählt unter anderem die Entwicklung und Umsetzung einer Vision und eines Konzepts zur Realisierung der Digitalisierung. Dem CDO muss es anhand von Storytelling gelingen, die Mitarbeiter für die anstehenden Veränderungen zu gewinnen und mögliche Ängste abzubauen. Wenn in 5 bis 7 Jahren der digitale Umbau des betreffenden Unternehmens erfolgreich abgeschlossen ist, sollte diese Position nicht mehr notwendig sein.

Aufbau einer separaten Geschäftseinheit für digitale Geschäftsmodelle oder -kanäle

Die Implementierung neuer Geschäftsmodelle und -kanäle erfordert neue Kompetenzen. Um eine erfolgreiche Einführung sicherzustellen, gilt es neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Zusätzlich erfordert es eine separate Geschäftseinheit, die auch räumlich von der traditionellen Organisation abgegrenzt ist.

Dennoch sollte eine kontinuierliche Übertragung der neuen Erfahrungen und Skills in die Mutterorganisation sichergestellt werden, um Synergieeffekte gänzlich auszuschöpfen. Nach erfolgreicher Etablierung des neuen Modells oder Vertriebskanals ist es sinnvoll, die organisationale Einheit zurück zu integrieren und so die Transformation der Mutterorganisation zu fördern.

Neue Key Account Manager für neue Kanäle

Die Digitalisierung des Vertriebs schafft auch neue Aufgaben, die in der Aufbauorganisation abgebildet werden müssen. So erfordert die erfolgreiche Implementierung neuer (digitaler) Vertriebskanäle den Aufbau entsprechender Vertriebsfunktionen.

Ein erfolgreiches Management von Online-Vertriebspartnern benötigt eine spezielle Art von Key Account Manager. Dessen Aufgabe ist es, die richtigen Partner (Online-Händler, Sales-

Plattformen, Media-Dienste, Affiliate Partner, Multiplikatoren) auszuwählen und effektiv zu steuern sowie in der Zusammenarbeit den gemeinsamen Absatzerfolg zu steigern, z.B. durch eine Optimierung des Traffics auf die eigenen Angebote/Shops oder die Steigerung der Conversion Rate auf das eigene Produkt.

Dabei geht es u.a. um eine optimale Produktdarstellung in den digitalen Kanälen beispielsweise mit Bild-, Videomaterial, virtuellen Showrooms, Onlinetests und Beratungsavataren. Damit unterscheiden sich das Arbeitsfeld und die erforderlichen Kompetenzen dieser Funktion erheblich von der des klassischen Key Account Managers und benötigen eine enge Verbindung zum Consumer Marketing.

Management von „Customer Engagement“ an der Schnittstelle von Vertrieb und Marketing

Weiterhin ist es sinnvoll, Funktionen zu implementieren, die ein professionelles Management von Social Media garantieren. Neben der reinen Präsenz in sozialen Netzwerken müssen Unternehmen Wert auf eine professionelle Pflege der Unternehmensprofile legen.

Inhalte müssen werthaltig aufgearbeitet und kundenfreundlich dargestellt werden (Stichwort „Content Marketing“), um die Gewinnung von Neukunden und eine Betreuung der Bestandskunden zu unterstützen. Unternehmen muss es mithilfe eines digitalen Contents die Distanz zum Kunden abzubauen. Eine Aufgabe, die an der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb anzusiedeln ist.

Reputation Management nach Außen und kontinuierliche Verbesserungen nach Innen

Auch Online-Bewertungen der eigenen Produkte und des Unternehmens selbst müssen professionell gemanagt werden. Beispielsweise können Unternehmen durch die Verknüpfung der Abgabe von Bewertungen mit Rabatt- bzw. Gutscheinaktionen positive Bewertungen im Netz aktiv fördern oder ihre Follower-Zahlen steigen lassen. So erhalten Kunden häufig durch das Klicken des „Gefällt mir“-Buttons bei facebook oder durch das Einstellen von product-in-use-Videos auf youtube einen bestimmten Rabatt auf ihren Online-Einkauf.

Dies erfordert ebenfalls spezielle Kompetenzen im Vertrieb. Da auch Bewertungsplattformen immer wichtiger werden, ist der Aufbau einer Organisationsfunktion „Reputation Management“ sinnvoll, die zum einen Maßnahmen zur aktiven Förderung von Bewertungen entwickelt, zum anderen aber auch durch gegensteuernde Maßnahmen auf negative Bewertungen reagiert.

„Big Data Analytics“ auch als Vertriebsaufgabe

Die systematische Sammlung und Auswertung von Big Data erfordert ebenfalls eine zusätzliche Organisationsfunktion. Diese muss eng mit Marketing und IT vernetzt sein. Data-Analytics-Experten müssen die vorhandenen Daten systematisch analysieren und für die verschiedenen Vertriebsfunktionen, wie zum Beispiel eCommerce oder Außendienst, aufarbeiten.

Dabei ist es entscheidend, nicht nur die gängigen statistischen Verfahren anwenden zu können, sondern auf Basis einer profunden Kenntnis von Kundenverhalten und Vertriebsprozessen sinnvolle Hypothesen zu generieren und die richtigen Fragen stellen zu können.

Qualifizierungsaufgabe: Führen virtueller Teams an verschiedenen Standorten

Durch die Verwendung von mobilen Geräten und digitalen Kommunikationsmethoden können Vertriebsmitarbeiter zeit- und ortsunabhängig miteinander kommunizieren, was die Zusammenarbeit erleichtert. So arbeiten immer häufiger Mitarbeiter in virtuellen Teams zusammen und müssen für Meetings nicht mehr in Niederlassungen oder Vertriebsbüros zusammenkommen. Diese Art der Zusammenarbeit macht es Unternehmen möglich, einzelne Niederlassungen zu schließen und so Kosten zu senken.

Ein Beispiel hierfür ist Microsoft Deutschland, wo dezentrale Standorte aufgelöst wurden und die Mitarbeiter stattdessen das Homeoffice nutzen. Diesem Vorteil steht die besondere Herausforderung des Managements solcher virtuellen Teams gegenüber. Viele Führungskräfte sind damit überfordert und müssen entsprechend weiterqualifiziert werden.

Kontinuierliche Verbesserung der Ablauforganisation möglich und sinnvoll

Vertriebsmitarbeiter können prozessunterstützende Applikationen jederzeit und überall via Smartphones und Tablets nutzen. Auch das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten und Daten ist möglich. Die schnelle Kommunikation via E-Mail, WhatsApp und Co. ermöglicht eine effizientere Kommunikation zwischen den Mitarbeitern.



Zusätzlich bietet Process Mining, der Analyse von Prozessen auf Basis digitaler Spuren in IT-Systemen, die Möglichkeit innerbetriebliche Arbeitsabläufe kontinuierlich zu optimieren.

Sinnvoller Umgang mit ständiger Erreichbarkeit durch klare Regeln

Digitale Kommunikationsformen führen auch zu einer Entgrenzung und Vermischung von Arbeit und Privatleben. Eine arbeitsbezogene ständige Erreichbarkeit der Mitarbeiter bedeutet für viele eine wachsende psychische Belastung. Da die Anzahl psychischer Erkrankungen wächst, müssen

Unternehmen Maßnahmen gegen eine dauerhafte Stressbelastung ergreifen. Insbesondere Führungskräfte sollten klare Richtlinien bezüglich der Kommunikation und Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter veranlassen.

Der Rahmen, in dem sich die Mitarbeiter frei bewegen können, muss klar vorgegeben sein. Bereits 2010 beschloss z.B. die Deutsche Telekom den E-Mail Verzicht für Mitarbeiter in ihrer Freizeit. VW geht sogar einen Schritt weiter und schaltet den Server über Nacht aus. So ist das Erhalten und Versenden von E-Mails für einen Großteil der Belegschaft rein technisch nicht möglich.²

Grundwissen über digitale Infrastrukturen bei allen Mitarbeitern erforderlich

Um die Potenziale der Digitalisierung nutzen zu können, ist es nötig, dass alle Mitarbeiter über ein generelles Grundwissen bezüglich der Nutzung digitaler Geräte und Applikationen verfügen. Dies gilt ebenso in Bezug auf digitale Sicherheit. Somit sollten alle Vertriebsmitarbeiter nachhaltig in der Verwendung und im Management von Social Media und CRM-Systemen sowie sicheres Verhalten im Umgang mit digitalen Geräten geschult werden. Darüber hinaus bedarf die erfolgreiche Verwendung von digitalen Medien bei der Betreuung und Beratung von Kunden weiterer Qualifizierungsmaßnahmen.

Unternehmen müssen beachten, dass für den Aufbau und die Betreuung digitaler Vertriebskanäle und zugehöriger Funktionseinheiten neue Kenntnisse und Fähigkeiten benötigt werden. Neben der Vermittlung von Grundwissen, sollte darauf geachtet werden, dass auch rechtliche Grundlagen im Umgang mit Online-Medien in Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt werden. Auch die auf dem Internet basierenden neuen Geschäftsmodelle wie zum Beispiel „Sharing Economy“ machen die Durchführung von zusätzlichen Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter nötig.

Zentral für eine erfolgreiche Qualifizierung sind zwei Faktoren:

1. Vorleben durch Führungskräfte, d.h. Führungskräfte müssen mit gutem Beispiel voran gehen in Bezug auf die Nutzung digitaler Infrastrukturen und Netzwerke
2. Nachhaltige Qualifizierung, da langjährig geübte Verhaltensmuster geändert werden müssen. Dies erfordert weitaus mehr als „ein Training“.

Digitalisierung erlaubt effiziente Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten

Die Digitalisierung hat auch die Art und Weise, wie Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden, revolutioniert. Durch die Verwendung von Smartphones und Tablets können Qualifizierungsmaßnahmen orts- und zeitunabhängig online stattfinden (E-Learning). Häufig wird E-Learning auch mit einzelnen Präsenzveranstaltungen kombiniert (Blended Learning), in

denen dann meist praktische Übungen durchgeführt werden. Des Weiteren findet Argumented Reality mehr und mehr Anwendung im Bereich der Weiterqualifizierung von Mitarbeitern. Diese ermöglichen eine Qualifizierung anhand realitätsnaher Situationen. So können die Crews von Lufthansa auf den E-Learning-Plattformen von Flight Training unabhängig von Zeit und Ort lernen.

Die Lufthansa Technical Training GmbH (LTT) veranstaltet neben den Fortbildungen mit klassischem Unterricht auch Kurse, die auf die „Blended Learning“-Methode basieren. Solch ein Kurs ist zum Beispiel „Human Factors“, bei dem die Verbesserung von Fähigkeiten wie Urteilsvermögen, Kommunikation, Teamarbeit und Stressresistenz angestrebt werden.³

Neben Anpassungen der Vertriebsorganisation erfordert die Digitalisierung auch Veränderungen in der Vertriebsstrategie und -management. Zusätzlich revolutioniert die Digitalisierung die den Vertriebsmitarbeitern zur Verfügung stehenden Vertriebstools. Diese Zusammenhänge werden in drei weiteren White Paper beleuchtet, die wir Ihnen gerne zukommen lassen.

Handlungsempfehlungen Vertriebsorganisation:

- Legen Sie vor dem Hintergrund Ihrer Vertriebsstrategie sowie der dort verankerten Veränderungen und digitalen Elemente fest, welche Fähigkeiten, Funktionen und Ressourcen Ihre Vertriebsorganisation in Zukunft braucht (siehe oben).
- Erstellen Sie entsprechende Job- und Anforderungsprofile und gleichen Sie diese mit ihren vorhandenen Mitarbeitern ab. Gerade in Bezug auf digitale Fähigkeiten schlummern wahrscheinlich auf privatem Interesse beruhende Talente in Ihrer Organisation, die wichtige Voraussetzung für die neuen Aufgaben mitbringen.
- Viele der neuen Aufgaben bewegen sich an der Schnittstelle zwischen Sales, Marketingkommunikation und Unternehmenskommunikation. Überdenken Sie heutige Aufgabenabgrenzungen zwischen diesen Bereichen bis hinunter zur Arbeitsebene und entwickeln Sie Ihre Organisationsstruktur kontinuierlich weiter.
- Etablieren Sie ein auf mindestens 2 Jahre (Stichwort Nachhaltigkeit) angelegtes Personal- und Führungskräfteentwicklungsprogramm, das nicht nur die „Bedienung“ digitaler Infrastrukturen, sondern vor allem den sinnvollen Umgang damit zum Schwerpunkt hat. Außerdem muss es gelingen, konstruktiven Umgang mit Kundenkritik sowie ständige Veränderungs- bzw. Verbesserungsprozesse einzuführen.
- Etablieren Sie Regeln bezüglich der Kommunikation und der Verfügbarkeit der Mitarbeiter.
- Stellen Sie sich selbst darauf ein, Ihre Organisation regelmäßig zu überprüfen und anzupassen.

QUELLEN

1. <http://www.enzyklo.de/Begriff/Digitalisierung> (aufgerufen am 31.03.2017)
2. Kaufmann, M. (2014) Deutsche Konzerne kämpfen gegen den Handy-Wahn-Erreichbarkeit nach Dienstschluss. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/erreichbar-nach-dienstschluss-massnahmen-der-konzerne-a-954029.html> (aufgerufen am 30.05.2016)
3. Lufthansa-Technick (keine Angabe) Lufthansa Technical Training-Kompetentes Trainingszentrum für die Luftfahrt <http://www.lufthansa-technik.com/de/lufthansa-technical-training> (Aufgerufen am 20.05.2016)



DVS – die Vertriebsexperten

Als führende Managementberatung für Vertrieb beraten wir unsere Kunden branchenübergreifend in ganz Europa. Dabei unterstützen wir bis zur operativen Umsetzung von Konzepten und Strategien. Hierbei kombinieren unsere Berater analytisches und strategisches Denken mit tiefem Verständnis für die immens wichtige menschliche Komponente im Vertrieb sowie Innovationsfreude und modernste Beratungs-Methoden.

Wir stehen für einen nachhaltigen Beratungsansatz.

Daher entwickeln wir unmittelbar umsetzbare Ergebnisse. Wir beziehen systematisch die Stakeholder im Vertrieb unserer Kunden in die Konzeptentwicklung ein und testen Innovationen schnell und günstig im Wege des Prototyping. Dies sorgt für Akzeptanz und Erfolgsgeschichten schon im Vorfeld des Rollouts. So unterstützen wir unsere Kunden bis zur Zielerreichung – nachhaltig.

DVS Consulting GmbH

Luisenplatz 1
65185 Wiesbaden
Germany
www.d-v-s-b.com

