

Führungskräfte Forum Projekt D115 – Einheitliche Behördenrufnummer

Verwaltungsservice der Zukunft – Ausgangssituation,
Rahmenbedingungen und ein Zielfoto

Berlin, den 19.05.2008



I. Inhalt des Vortrages

II. Status quo und Entwicklungstrends der Contactcenter-Branche

III. Contactcenter im Öffentlichen Sektor

IV. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

V. Ansprechpartner

Anhang: Vorstellung TellSell Consulting

1



Status quo der Contactcenter-Branche in Deutschland

- Was ist ihr Stellenwert?
- Wodurch wird sie charakterisiert?
- Was sind die vorherrschenden Entwicklungstrends?

2



Status quo der Contactcenter-Branche in Deutschland im öffentlichen Sektor

- In welcher Entwicklungsphase befindet sich Deutschland?
- Was sind die wesentlicher Treiber?
- Wie ist die Initiative D115 einzuordnen?

3



Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

- Worauf ist beim Aufbau eines Contactcenters besonders zu achten?
- Was sind die Erfolgsfaktoren?
- Wie könnte ein Zielfoto aussehen?

I. Inhalt des Vortrages

**II. Status quo und Entwicklungstrends
der Contactcenter-Branche**

III. Contactcenter im Öffentlichen Sektor

**IV. Erfolgsfaktoren und
Handlungsempfehlungen**

V. Ansprechpartner

**Anhang:
Vorstellung TellSell Consulting**

Status quo der Contactcenter-Branche in Deutschland (1/3).

Unter dem **Sammelbegriff „Contactcenter“** werden sehr **unterschiedliche Ausprägungen** eines **Dienstleistungsangebotes** bzw. einer **Dienstleistungsform** subsumiert. Die Unterschiedlichkeit drückt sich alleine schon in einer Vielzahl von fast synonymen Bezeichnungen (Callcenter, Servicecenter, CIC etc.) aus.

Die **Organisationsform** hat sich **in allen Industrien** zur effizienten Bewirtschaftung der Kundenschnittstelle **als Standardinstrument durchgesetzt**.

Die **Contactcenter-Branche** hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten zu einem **bedeutenden Wirtschaftsfaktor** entwickelt. **Ende 2007** waren **ca. 420.000 Mitarbeiter** in rund **5.700 Einrichtungen** beschäftigt; **Tendenz steigend!**

Der **Outsourcing-Anteil** liegt bei **ca. 20 Prozent**. Er hat ein Marktvolumen von ca. **EUR 2,2 Mrd.**; **Tendenz steigend!**

Der im **internationalen Vergleich geringe „Nearshore“- und „Offshore“-Anteil** ist neben den **rechtlichen Rahmenbedingungen** auch und insbesondere auf den **Faktor Sprache** (Verfügbarkeit qualifizierten deutschsprachigen Personals an günstigeren Standorten) zurückzuführen.

Die Contactcenter-Branche ist geprägt von ...

- ... stark **sinkenden Preisen** für **Outsourcer** (im Standardgeschäft ruinöser Preiswettbewerb) bei **gleichzeitig zunehmendem Qualitätsdruck**;
- ... der **Umwandlung** (großer) Inhouse Contactcenter von **Costcentern zu Profitcentern** (Wertbeitrag);



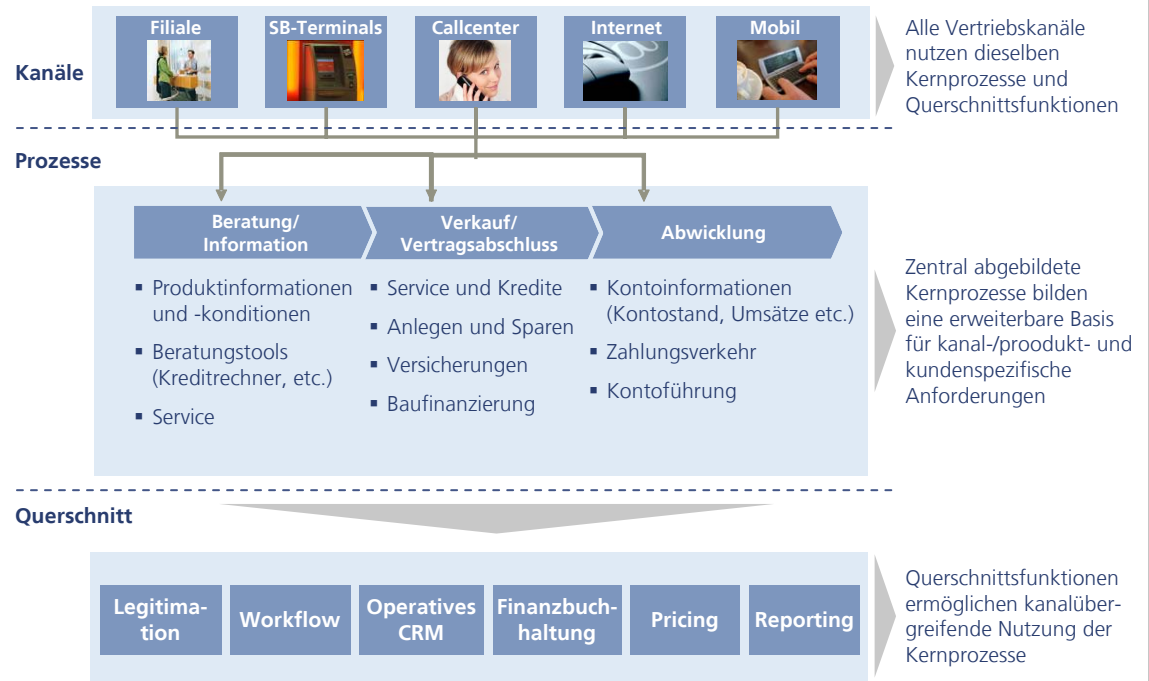
- ... der **fortschreitenden Konsolidierung** mit der Herausbildung der Anbietersegmente „Functional-Outsourcing-Betreiber“ und „Best-Practice-Spezialisten“;
- ... **Imageproblemen** (Billig-Jobs, telefonische Kaltakquise, Drücker-Kolonnen, Sklavenhaltung etc.);
- ... **wachsender Aufmerksamkeit** durch das **Top-Management** und durch die **Medien**.

- ▶ **Der Anteil sog. Captive Player (eigenständig organisierte Unternehmen, Mehrheit des Umsatzes mit Mutterkonzern, Angebot von Leistungen auch an externe Unternehmen) hat in den letzten Jahren signifikant zugenommen.**

Ein wesentlicher Entwicklungstrend ist die weiter voranschreitende „Industrialisierung der Kundenschnittstelle“. Gleichzeitig müssen Unternehmen ein intelligentes Service-Design entwickeln.

- Durch eine Vielzahl von Entwicklungen **wächst** das **Organisationsprinzip Contactcenter** immer mehr mit der **nachgelagerten Sachbearbeitung zusammen**.
- Zu diesen Entwicklungen zählen insbesondere
 - die **Integration aller Kontaktkanäle** zu einer **einheitlichen Multi-Channel-Architektur**
 - die **Verzahnung** zwischen „**Front**“- und „**Back-Office**“-Tätigkeiten
 - die **Vereinheitlichung** der **Prozesse** und der **IT-Unterstützung**
 - ein **verändertes, anspruchsvolleres Kundenverhalten** (u.a. Anytime & Anywhere, Web 2.0)

Bsp. Multi-Channel-Banking



- ▶ **Unternehmensintern** heißen die Vorgaben für die Umsetzung „wieder verwendbar/standardisiert“, „automatisiert“, „abteilungs-/funktionsübergreifend“ und „kombinierbar“.

Zwischenfazit: Kundenschnittstellen ...

...sind in vielen Branchen Haupttreiber des Geschäftes,

...stehen im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen,

...werden von den sich verändernden Kundenanforderungen bestimmt.



- ▶ **Statt nur auf Kundenwünsche zu reagieren, müssen Unternehmen Service-Anforderungen antizipieren, die mit ihrer Positionierung, ihren Produkten und Preisstellungen kompatibel sind und die sie vom Wettbewerb positiv differenzieren.**

I. Inhalt des Vortrages

**II. Status quo und Entwicklungstrends
der Contactcenter-Branche**

III. Contactcenter im Öffentlichen Sektor

**IV. Erfolgsfaktoren und
Handlungsempfehlungen**

V. Ansprechpartner

**Anhang:
Vorstellung TellSell Consulting**

Status quo der Contactcenter-Branche im öffentlichen Sektor in Deutschland

Die **Organisationsform Contactcenter** existiert **im öffentlichen Sektor** seit **rund fünf Jahren** und befindet sich in einer **frühen Entwicklungsphase**.

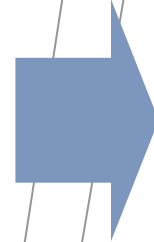
Es gibt bereits einige **professionelle Anwendungen** – insbesondere bei der Bundesagentur für Arbeit sowie bei einigen Kommunen. Von einem **flächendeckenden Einsatz** kann jedoch **keine Rede sein**. Es **besteht ein großes Entwicklungspotenzial**.

Internationale Vergleiche sind aufgrund unterschiedlicher Systeme und Verwaltungsstrukturen sowie unterschiedlicher Erwartungshaltungen gegenüber der öffentlichen Hand **mit Vorsicht zu genießen**.

Die **wesentlichen Gründe** für das Entwicklungspotenzial liegen in einer verstärkten – und verstärkt eingeforderten – **Service- und Kundenorientierung** sowie in **erforderlichen Effizienzsteigerungen** durch **Prozessoptimierung** und **Erhöhung des Standardisierungs- und Automatisierungsgrades**.

Gründe für unterentwickelten Reifegrad ...

- **Handlungsdruck:** Mangelnder Wettbewerb bedingt durch Monopolstellung der jeweiligen Einrichtung
- **Föderalismus:** Strukturen mit festgeschriebener Aufgabenverteilung stehen einem „One Stop Shopping/Government“ entgegen (Wege in die „Kleinstaaterei“); mögliche Skalen-Effekte durch zentrale Strukturen bisher nicht genutzt
- **Betriebsform:** Anforderungen eines modernen Bürgerservice müssen mit tradierten Modellen des öffentlichen Sektors realisiert werden.
- **Personalpolitische/rechtliche Restriktionen:** Schwierige Management-situation für Personalüberhänge, restriktive datenschutzrechtliche Bestimmungen sowie enges vergaberechtliches Korsett stehen Outsourcing häufig im Wege.



- **Sparzwang:** angespannte Haushaltslage, Einsparungen bei Investitionen und Personal, Einschränkung/Verschlechterung des Leistungsangebots
- **Demographie:** Es werden mehr Erwerbstätige aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden als „nachwachsen“.
- **New Public Management:** Neu-Definition von Aufgaben und „Wertschöpfungstiefen“ in der öffentlichen Verwaltung unter Effektivitäts-/Effizienzgesichtspunkten
- **Aufgabenumfang:** Zunahme des Aufgaben-Umfangs durch zahlreiche Gesetzesinitiativen; in vielen Bereichen ist die Komplexität trotz beabsichtigter Vereinfachung von Verwaltungsverfahren gestiegen.
- **Kunden:** Bürger erwarten auch von Behörden zunehmend professionelle Services; die selbstbewussten „Neuen Alten“ stressen die (kommunale) Verwaltung mehr als frühere alte Generationen

... und für das erhebliche Entwicklungspotenzial

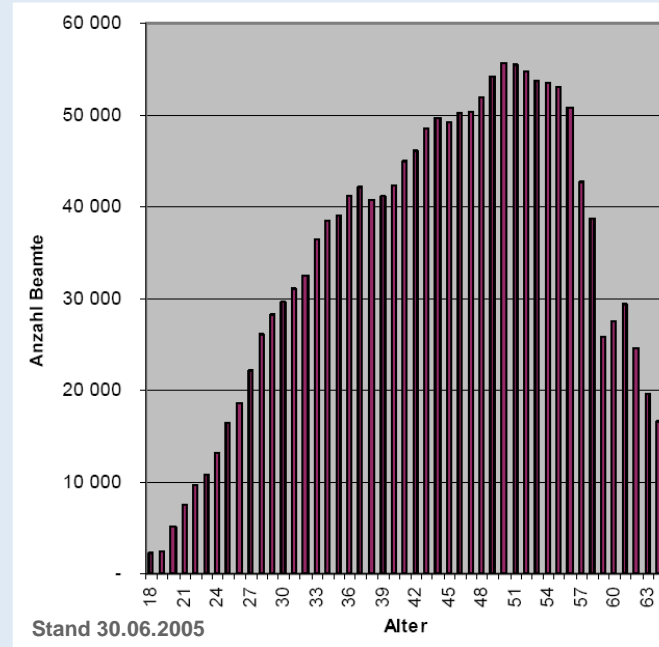
- ▶ **Zahlreichen Gründen für einen noch unterentwickelten Reifegrad stehen mittlerweile Treiber für ein überdurchschnittliches Wachstum in den nächsten Jahren gegenüber.**

Jeder dritte Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes wird sich in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand verabschieden.

Demografie im öffentlichen Sektor

- Nach Schätzungen des Bundesinnenministeriums werden **Bund, Länder und Kommunen 35 Prozent** ihrer derzeit 4,6 Mio. im Laufe einer Dekade **Mitarbeiter verlieren**.
- In absoluten Zahlen sind **Länder und Kommunen stärker betroffen** als der Bund
- Zum Vergleich: **zwischen 1995 bis 2005** ist die **Zahl der Beschäftigten** im öffentlichen Dienst um ca. **11 Prozent zurückgegangen**. Dieser Rückgang betraf überwiegend Angestellte und Arbeiter.

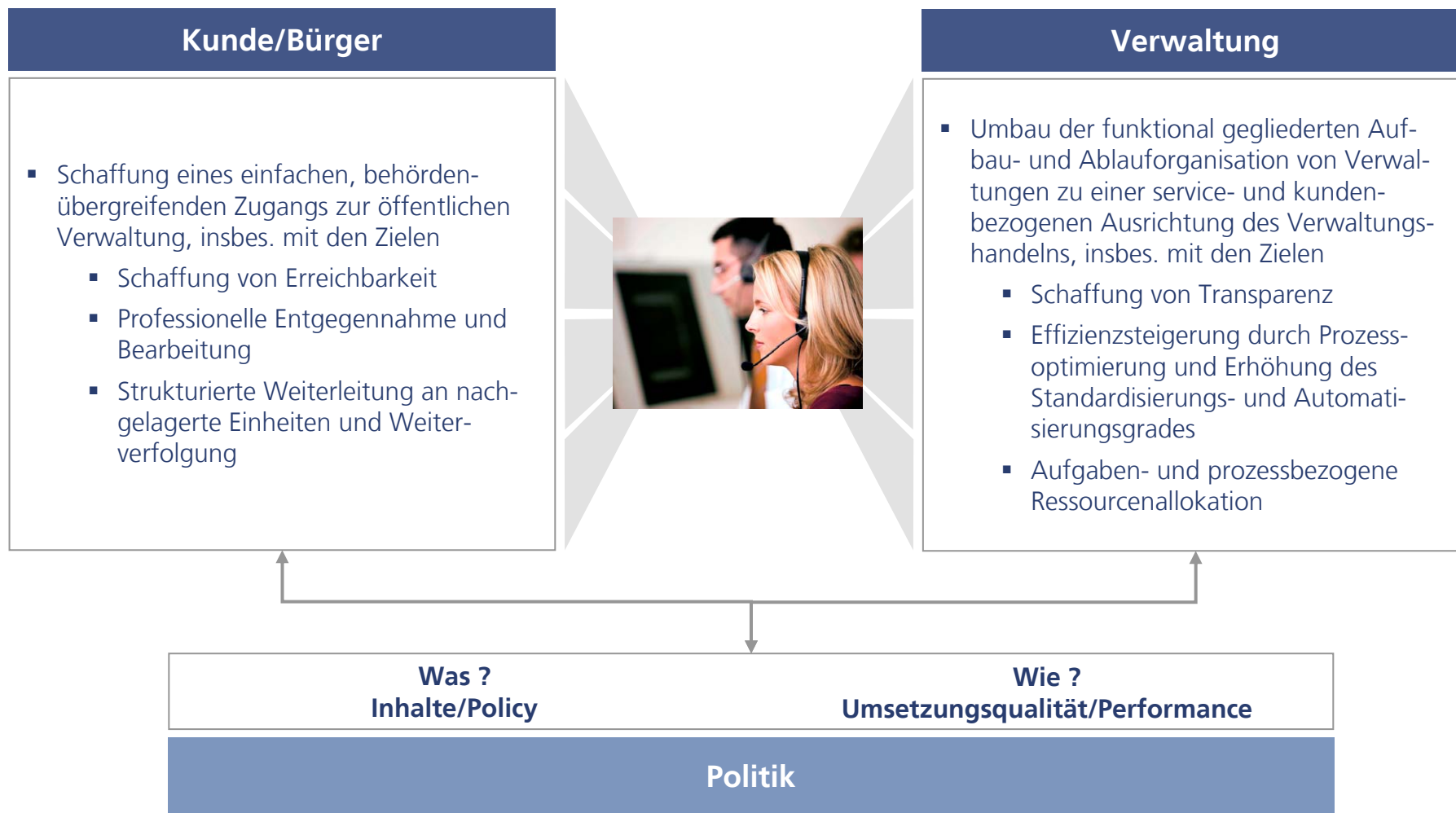
Altersverteilung Beamte und die daraus resultierende Pensionierungswelle



- Ein erste Welle ist bereits für die nächsten vier Jahre zu erwarten, mit einem Gipfel in 2009/2010.
- Eine weitere, größere Welle startet in 2011 und ebbt erst um 2017 langsam ab.
- Insgesamt werden zwischen 2007 bis 2016 rund 500.000 Beamte aus dem Dienst ausscheiden. Das ist ein knappes Drittel aller heutigen Beamten.

► Die öffentliche Hand wird künftig mit immer älteren Mitarbeitern und immer kleinerem Budget eine immer anspruchsvollere Klientel versorgen müssen.

Contactcenter bieten der Politik die Möglichkeit, rasch und mit geringem finanziellen Aufwand einen messbaren Beitrag für eine kundenorientierte Verwaltungsmodernisierung zu leisten.



Quelle Foto: www.sxc.hu

PR_D115_Führungskräfteforum_Berlin.ppt

► **Contactcenter stellen im Vergleich zu vielen anderen Projektvorhaben einen Quick-Win für die Verwaltungsmodernisierung dar.**

Eine Verknüpfungsmöglichkeit bietet bspw. das Forderungsmanagement: die deutschen Kommunen verfügen über einen großen Forderungsbestand, den sie zu großen Teilen nicht realisieren können.

Hintergrund und Rahmenbedingungen

- Die **meisten Geld-Forderungen** der Kommunen gegenüber ihren Bürgern sind **öffentlich-rechtlicher Art** und werden durch Bescheide erhoben. Erfolgt keine Zahlung, geht die Forderung in die Beitreibung bzw. Vollstreckung.
- Die **zuständige Einheit** (in den Landkreisen die einzelnen Gemeinden; meistens jedoch Übertragung auf die Kreisverwaltung) ist das **Finanz- und Rechnungswesen** bzw. die **Kasse**. Bei Gemeinden, die **Doppik** bereits eingeführt haben, ist die **Vollstreckung als eigenständiges Produkt** im Rahmen der Finanzdienstleistungen ausgewiesen und budgetiert.
- Neben der Vollstreckung eigener Forderungen sind die **Kommunen verpflichtet, auch öffentlich-rechtliche Forderungen einiger weiterer Institutionen** (bspw. anderer Landkreise und Gemeinden, Kammern, Innungen / Genossenschaften etc.) **zu vollstrecken**.

Handlungsbedarf

- Bei den **Kommunen** werden jährlich rund **acht Millionen Beitreibungen** mit einem Volumen von **1,6 Mrd. EUR** durchgeführt.
- Während bei einer **Erfolgsquote** von **25-30%** die Einnahmen bei rund 450 Mio. EUR liegen, sind die **Kosten der Beitreibung höher** und betragen rund 500 Mio. EUR.
- **Neben dem Forderungsmanagement** besteht auch **Bedarf** nach einem professionellen **Rückforderungs-Management für rückforderbare Leistungen**.

- Ein **Contactcenter** bietet die Möglichkeit, **mit professionellen Methoden** die **Kosten** der Beitreibung **zu senken** und **gleichzeitig den Erfolg zu erhöhen**.
- Zu diesen **Methoden** zählen u.a. ein professionelles **Informationsmanagement** sowie ein **preisgünstiges Telefoninkasso** auf **Basis optimierter Systeme** bspw. für Adress-Ermittlung und Bonitätsprüfung

► Eine Professionalisierung des Forderungs- und Rückforderungsmanagements könnte den Kommunen zusätzliche Einnahmen von jährlich 2 bis 3 Mrd. EUR ermöglichen.

Mit der Schaffung eines einfachen, behördenübergreifenden D15-Services wird ein wesentlicher Beitrag zum Bürokratieabbau geleistet.

Verortung von Bürokratieproblemen* ...

- **Aufgabenebene** („zuviel Staat“)
- **Politische Regulierungsebene** („unnötige, überflüssige“ Gesetze und Vorschriften)
- **Administrative Regulierungsebene** („komplizierte, unverständliche, widersprüchliche, teure“ Vorschriften)
- **Implementierungs- oder Organisations-ebene** („mangelhafte, langsame, unfreundliche, unqualifizierte“ Umsetzung von Normen durch bürokratische Verfahren)
 - **Intra-organisatorische Ebene** (innerhalb einer öffentlichen Verwaltung auf einer Ebene)
 - **Inter-organisatorische Ebene** (zwischen öffentlichen Organisationen und Ebenen)

... und empirische Befunde*

Ein **erheblicher Teil von Bürokratieproblemen** beruht auf sektoralen Aufgaben, Zuständigkeiten und Interessen öffentlicher Organisationen und vor allem auf deren **inter-organisatorischen Koordinations- und Kommunikationsproblemen**

Direkte Kontakte zwischen Bürger/Unternehmen und der Verwaltung verlaufen **auf der intra-organisatorischen Verwaltungsebene häufig weitgehend unproblematisch**. Das Stereotyp der unfreundlichen, langsamen, inflexiblen Verwaltungsmitarbeiter wird mehr und mehr widerlegt.

Probleme treten hingegen auf, **wenn verschiedene Verwaltungen beteiligt sind**; sie liegen vor allem auf der Ebene der Vielfalt der sektoralen Regelungen und zuständigen Akteure (politische Regulierung) und weniger im Übermaß oder in der Intransparenz formaler Anforderungen (administrative Regulierungsebene)



D15 als „Scout“ für den öffentlichen Dienst – unabhängig von den Verwaltungsebenen und -zuständigkeiten

Ein professionell eingerichteter D115-Service wird einen substantiellen Beitrag zur Umsetzung der EU Dienstleistungsrichtlinie leisten.



Phasenabfolge Dienstleister

Aufgabenschwerpunkte EA



Vorbereitung der Aufnahme der Dienstleistungstätigkeit

Orientierungsphase

Informationsaufgaben

Front Office-Funktion (Art. 7 II),
Back Office-Funktion (Art. 7 I)
Informationsstelle, Berater, Lotse
Multikanalzugang

Verfahren und Formalitäten

Vorantragsphase, Antragstellung,
Bearbeitung durch die zuständigen Stellen,
Entscheidung der zuständigen Stellen

Abwickeln der Verfahren und Formalitäten

konventionell und elektronisch (Art. 8 I)
Front Office für Korrespondenz
Bote, Begleiter, Unterstützer, Mittler
Informationsaufgaben wie oben

Aufnahme der Dienstleistungstätigkeit

Ausübung der Dienstleistungstätigkeit

Informationspflichten des Dienstleisters (Art. 11 III)
ggf. weitere Genehmigungsverfahren und Verfahren der
nachträglichen Kontrolle

Entgegennahme und Weiterleitung von Informationen (Art. 11 III)

Informationsaufgaben wie oben
Abwickeln der Verfahren und Formalitäten wie oben

Beendigung der Dienstleistungstätigkeit

Informationsaufgaben wie oben
Abwickeln abschließender Verfahren und Formalitäten wie oben

- ▶ Zur Informationsbeschaffung wendet sich der EA an die zuständigen Stellen. Er ist Mittler, Informationsstelle, Berater, Lotse etc. sowie insbesondere „Verfahrenspartner“ zugunsten der Dienstleistungsempfänger.

Die **Initiative D115** bietet eine **exzellente Grundlage** für die **Nutzung des großen Entwicklungspotenzials** für die **Organisationsform Contactcenter** – auch vor dem Hintergrund einer Realisierung des Vorhabens im **Rahmen der föderalen Ordnung** und unter **Wahrung der kommunalen Selbstverwaltung**.

Der **rasche Start** mit einem **Basisangebot** mit zunehmender Differenzierung von Leistungsbreite und -tiefe **ist langwierigen**, auf vermeintliche Vollständigkeit ausgerichtete **Planungsphasen vorzuziehen**.

In dem Maße, in dem Bürgern professionelle Contactcenter-basierte Leistungen angeboten werden, wird die **Akzeptanz des Mediums Telefon** (und im weiteren Sinne einer medialen Betreuung) **spürbar zunehmen**.

Contactcenter sind ein **wichtiger Baustein** eines **Effizienzsteigerungsprogramms**, dessen Notwendigkeit aus **zunehmendem Aufgabenumfang, wachsenden Bürgeranforderungen** und **demografischen Effekten** resultiert.

Unter **Effizienzgründen** sollten so schnell wie möglich **größere Einheiten im Rahmen interkommunaler Zusammenarbeit** gebildet werden.

- ▶ **Es ist davon auszugehen, dass sich durch D115 zumindest mittel- und langfristig ein Qualitäts- und Leistungswettbewerb im föderalen System entfalten wird.**

I. Inhalt des Vortrages

**II. Status quo und Entwicklungstrends
der Contactcenter-Branche**

III. Contactcenter im Öffentlichen Sektor

**IV. Erfolgsfaktoren und
Handlungsempfehlungen**

V. Ansprechpartner

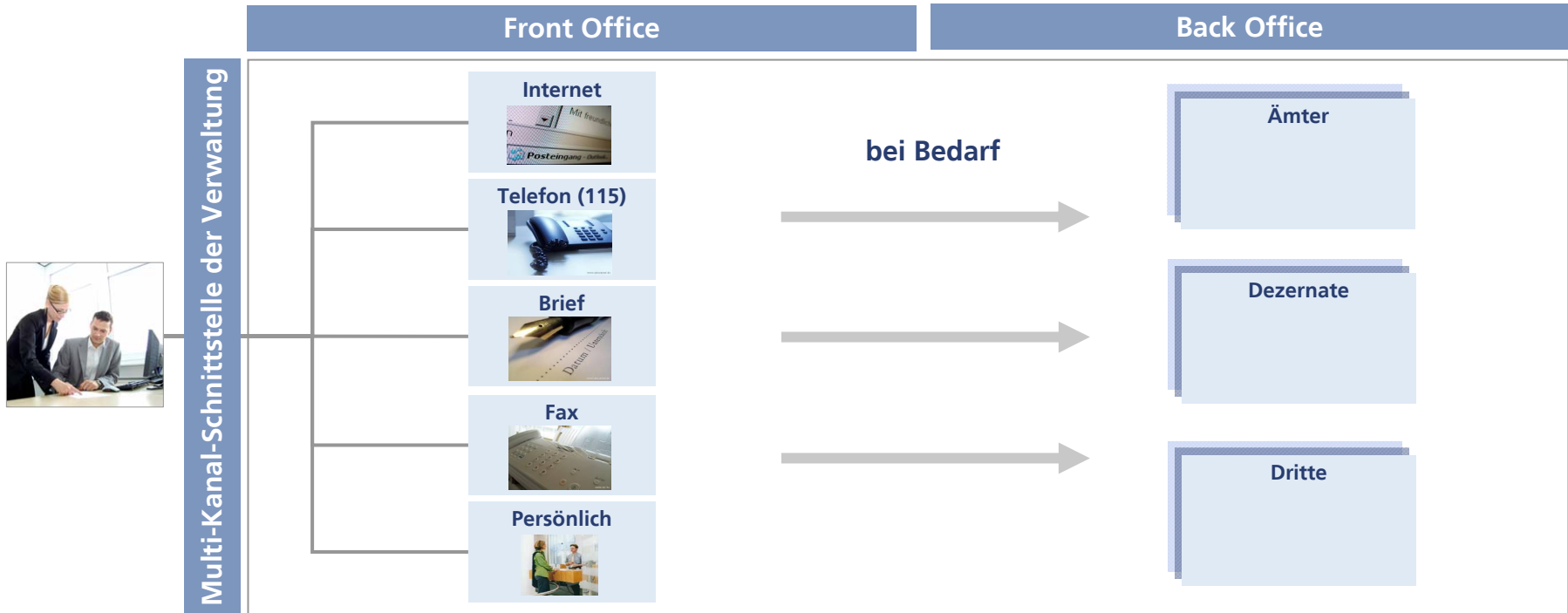
**Anhang:
Vorstellung TellSell Consulting**

Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen D115.

Führung und Steuerung	<ul style="list-style-type: none">▪ Klare, eindeutige Kommunikation der Verwaltungsziele▪ Mut und Bereitschaft zur Veränderung („Primat des Anfangens“)▪ Einsetzung eines kleinen Teams, das direkt an die Entscheidungsebene berichtet
Inhalte und Prozesse	<ul style="list-style-type: none">▪ Konzentration auf Nachfrage-/Anliegenschwerpunkte (Pareto-Verteilung, FAQ-Liste)▪ Fokussierung auf Kundenbedürfnisse, auf deren Basis die Arbeitsabläufe der Verwaltung ausgerichtet werden▪ Nachfrageorientierte Aufbereitung von Inhalten (Konzeption und Implementierung eines Wissensmanagements, Verständlichkeit, Intra- und Internet-Auftritt)
Personal	<ul style="list-style-type: none">▪ Kundenzufriedenheit hat Mitarbeiterzufriedenheit zur Voraussetzung▪ Gesucht wird der service- und kundenorientierte Generalist mit „Helfer“-Syndrom▪ Schaffung personalpolitischer Perspektiven und entsprechender Karrierepfade▪ Aktive Einbindung („Gewinnung“) der Personalvertretung
Technik	<ul style="list-style-type: none">▪ Konzeption einer TK-/IT-Architektur, die die aktuellen Anforderungen abdeckt, gleichzeitig einen hohen Investitionsschutz für künftige Anforderungen (Multi-Channel, Interoperabilität) bietet.

Ein Zielfoto: konsequent geplant und umgesetzt wird mit D115 – neben anderen Initiativen – eine service- und kundenorientierte Reorganisation bestehender Verwaltungsstrukturen in Gang gesetzt.

Überführung der siloartigen Verwaltungsstruktur in eine prozessgesteuerte Front-Office-/Back-Office-Struktur



- Einheitliche Multi-Channel-Architektur
- Lebenslagen-orientiertes „One Stop Government“
- Einheitlicher Wissenstand auf Basis einer vereinheitlichter IT-Plattform
- Hohe Leistungsbreite bei geringer Leistungstiefe („Generalist“) zur Entlastung nachgelagerter Einheiten

- Integration Fachverfahren
- Expertenorientierte Sachbearbeitung
- Geringe Leistungsbreite bei hoher Leistungstiefe („Spezialist“)

Prozess-Design – Geschäftsregeln – Distributionslogik

Quelle Fotos: www.sxc.hu, www.pixelio.de, www.aboutpixel.de

PR_D115_Führungskräfteforum_Berlin.ppt

I. Inhalt des Vortrages

**II. Status quo und Entwicklungstrends
der Contactcenter-Branche**

III. Contactcenter im Öffentlichen Sektor

**IV. Erfolgsfaktoren und
Handlungsempfehlungen**

V. Ansprechpartner

**Anhang:
Vorstellung TellSell Consulting**

Ihre Ansprechpartner:

TellSell Consulting GmbH
Wiesenhüttenstraße 1
60329 Frankfurt am Main
www.tellsell.de

Thomas Wind

Telefon +49 69 238520-58
Telefax +49 69 5050026-58
Mobil +49 171 4888447
thomas.wind@tellsell.de

I. Inhalt des Vortrages

**II. Status quo und Entwicklungstrends
der Contactcenter-Branche**

III. Contactcenter im Öffentlichen Sektor

**IV. Erfolgsfaktoren und
Handlungsempfehlungen**

V. Ansprechpartner

**Anhang:
Vorstellung TellSell Consulting**

Key Facts.

Seit 1990 erfolgreich aktiv.

- Seit 18 Jahren im Business Development, in Marketing- und Vertriebsberatung erfolgreich aktiv,
- mit hochqualifizierten Mitarbeitern in Frankfurt am Main, Zug (Schweiz) und Wien (Österreich),
- mit Mitarbeitern, die sich als beratende Unternehmer verstehen,
- als ehemaliger Teil der Beisheim Holding mit einem starken Netzwerk, welches wir zum Nutzen unserer Kunden einsetzen,
- unabhängig ohne verdeckte Interessen,
- viele Erfahrungen auf Grund exzellenter Referenzen.



**„Fortschritt besteht
wesentlich darin,
fortschreiten zu wollen.“**

Lucius Annaeus Seneca

► **Kurz: Klares Profil – Konzeption und Umsetzung von Wachstumsstrategien.**

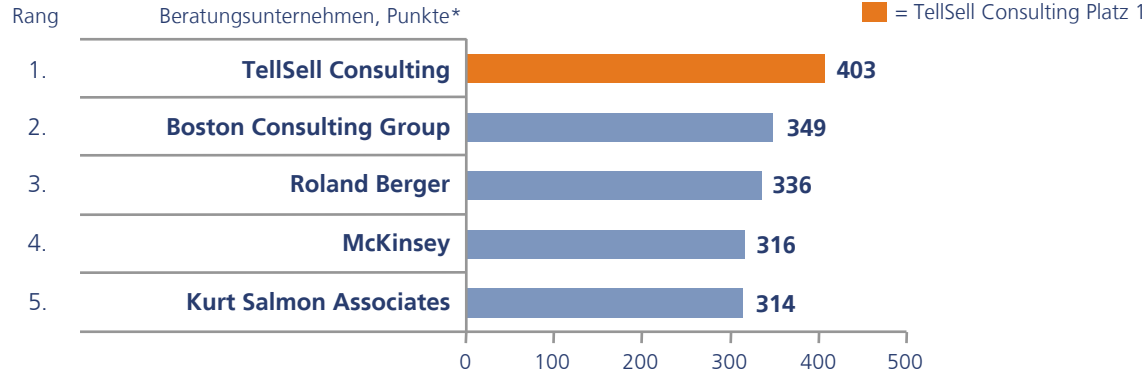
Die Tatsache, dass wir in unseren Kerngeschäften jeweils an erster Stelle bewertet wurden, bestätigt unseren Kurs der Konzentration auf diese Geschäftsfelder.

* Anteil der Befragten, die den aufgeführten Beratungsfirmen die jeweils höchste Kompetenz bezüglich des genannten Kriteriums beimisst.

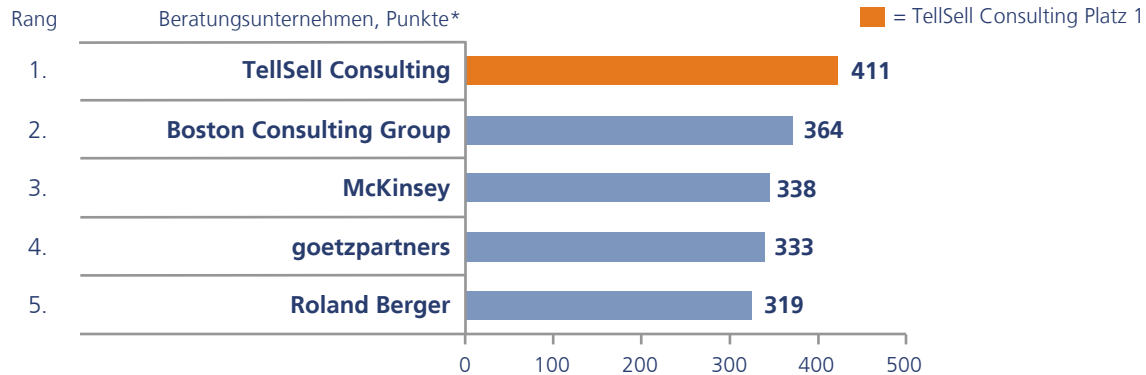
Quelle: Studie „Die Hidden Champions des Beratungsmarktes“, DGMF, Prof. Dr. Dietmar Fink, 2006

Kompetenz im Bereich ...

„Marketing und Vertrieb“



„Business Development“



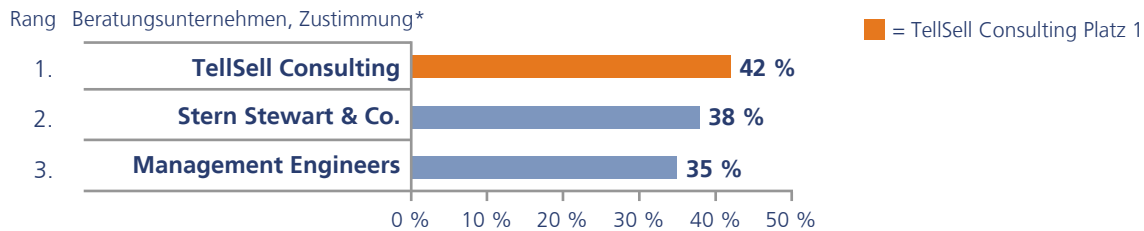
„Das Geheimnis des Erfolgs?
Anders sein als die anderen.“

Woody Allen

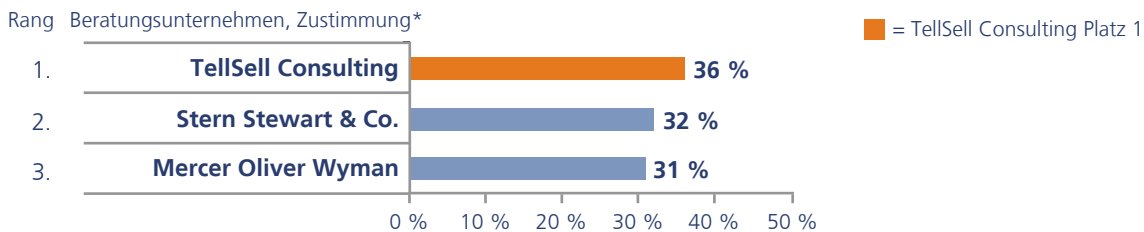
Durch unsere Umsetzungskompetenz und die Nachhaltigkeit unserer Projektergebnisse können unsere Klienten ihre ertragsstarken Geschäfte auf- und ausbauen.

Die drei besten Unternehmensberatungen aus Kundensicht

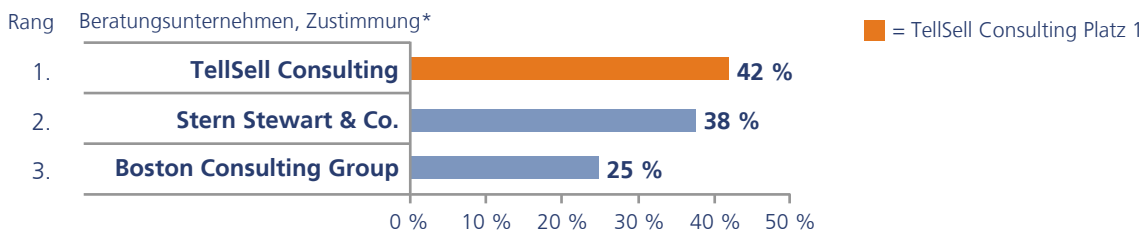
Auswahlkriterium „Umsetzungskompetenz“



Auswahlkriterium „Nachhaltigkeit“



Auswahlkriterium „Teamfähigkeit“



„Vertrauen ist für alle Unternehmen das große Betriebskapital, ohne das kein nützliches Werk auskommen kann.“

Albert Schweitzer

* Anteil der Befragten, die den aufgeführten Beratungsfirmen die jeweils höchste Kompetenz bezüglich des genannten Kriteriums beimisst.

Quelle: Studie „Die Hidden Champions des Beratungsmarktes“, DGMF, Prof. Dr. Dietmar Fink, 2006

Kundenschnittstellen: Ein relevantes TellSell-Consulting-Thema.

	Deutsche Post World Net Bonn	Xerox GmbH Neuss	
	Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg	BT Group plc London	
	Vivento, Deutsche Telekom AG Bonn	UBS AG Zürich	
	Deutsche Telekom AG Bonn	Deutsche Lufthansa AG Frankfurt am Main	
	Daimler Chrysler AG Stuttgart	Schweizerische Post Zürich	
	Hamburg Mannheimer AG Hamburg	Dresdner Bank Frankfurt am Main	
	Karstadt Warenhaus AG Essen	Raab Karcher Baustoffe GmbH Frankfurt am Main	
	Deutsche Bahn AG Frankfurt am Main		

u.v.a.m.

innovation for your business