

Wissen für Entscheider

vocatus



Kundensegmentierung mit GRIPS

Die Verbindung von Kundentypologie und unternehmensweiter Implementierung

Endlich eine umsetzbare Typologie! Matchmaker ist ein empirisch fundiertes Diagnose- und Implementierungsinstrument, mit dem alle Unternehmensaktivitäten auf das tatsächliche Entscheidungsverhalten der Kunden abgestimmt werden.

Endlich eine umsetzbare Typologie

Matchmaker ist ein empirisch fundiertes Diagnose- und Implementierungsinstrument, mit dem alle Unternehmensaktivitäten auf das tatsächliche Entscheidungsverhalten der Kunden abgestimmt werden.

Möchte Ihr Unternehmen einfach irgendwelche Kunden? Oder wollen Sie genau die Kunden, die zur Unternehmensstrategie passen und die für Ihr Unternehmen entsprechend profitabel sind?

Die richtigen Kunden kann ein Unternehmen nur dann bekommen und binden, wenn alle Bereiche, angefangen von Produktentwicklung, Pricing, Werbung und Vertrieb bis hin zu Customer Care und Kündigungsrückgewinnung, konsequent an den Bedürfnissen der Kundensegmente ausgerichtet sind. Dazu müssen zunächst einmal die Kundensegmente sinnvoll definiert sein.

Für diese Aufgabenstellung sind traditionelle Segmentierungsansätze, die in der Marktforschung häufig Verwendung finden, in der Regel nicht geeignet. Üblicherweise werden Kunden nach geographischen Kriterien, demographischen Kriterien (z. B. Alter, Geschlecht, Einkommen, Nielsen-Gebiete) oder psychographischen Kriterien (z. B. Yuppies, DINKs, Milieus) segmentiert. Gemeinsam ist die-

sen Ansätzen, dass sich daraus meist keine konkreten Aussagen für das eigene Unternehmen, geschweige denn für die verschiedenen Unternehmensbereiche ableiten lassen.

Jeder Bereich und Mitarbeiter erkennt sofort die Vorteile dieser Typologie.

Oder könnten Sie ein Automodell für ein „traditionell-intellektuelles Milieu“ entwickeln? Wie würde der optimale Stromtarif für „Yuppies“ aussehen? Mit welchen Maßnahmen würden Sie die Kündigung einer Haftpflichtversicherung bei einer 35-jährigen Norddeutschen verhindern? Diese Aufgabenstellung ist nicht nur schwierig, sondern war bisher unlösbar. Deshalb wird es in den meisten Unternehmen auch erst gar nicht versucht.

Wird jedoch nach kaufrelevanten Kriterien segmentiert, sind genau diese Fragestellungen plötzlich ganz einfach zu beantworten. Besinnen wir uns kurz auf die Wurzeln. Was

Der Farbwechsel dient bei Chamäleons vor allem zur Kommunikation mit Artgenossen. Die Färbung hängt zudem von äußeren Faktoren wie Temperatur, Sonneneinstrahlung, Tageszeit oder Luftfeuchtigkeit ab.





heißt Segmentierung und warum segmentiert man überhaupt? Laut Wikipedia ist Segmentierung die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen, um diese dann fokussiert anzugehen. Genau das ermöglichen jedoch die üblichen Segmentierungsansätze nicht, denn die Gruppen sind in ihrem Kaufverhalten ge-

Durch die GRIPS-Typologie kann der Entscheidungsprozess des Kunden genau verstanden werden.

rade nicht homogen. Deshalb sind diese Gruppen natürlich auch nicht geeignet, um das Unternehmen danach auszurichten.

Matchmaker ist ein Programm, das in allen Unternehmensbereichen von der Strategie- und Produktentwicklung über Werbung bis zum Call Center den exakten empirisch fundierten „Match“ zwischen Kundentyp und Unternehmen herstellt und so das gesamte Unternehmen auf die strategischen Zielkunden fokussiert. Hierfür verwendet Matchma-

ker eine Typologie, die direkt auf das tatsächliche Entscheidungs- und Kaufverhalten der für dieses Unternehmen relevanten Kunden zurückgeht. Um den Hintergrund zu verstehen, muss zunächst ein kurzer Blick auf die zugrundeliegende Typologie geworfen werden. Vocatus hat bereits 2006 in einer internationalen und inzwischen vielfach

prämierten Grundlagenstudie mit über 30.000 Datensätzen aus über 20 Ländern gezeigt, dass sich Kunden über alle Länder, Branchen und demographischen Kriterien

hinweg nach ihrem tatsächlichen Entscheidungsverhalten in fünf eindeutige Entscheidertypen zuordnen lassen. Daraus haben sich die sogenannten „GRIPS“-Typen ergeben (siehe Grafik 1).

Neu ist vor allem die Erkenntnis, dass sich dieselbe Person je nach Situation, Produkt und Marke unterschiedlich verhält. Beim Handykauf dreht sie jeden Cent um, bei der Eigenheimfinanzierung vertraut sie nur der örtlichen Spar-

kasse und bei Taschentüchern kauft sie schon immer Tempo. Ist diese Person deshalb irrational oder hybrid? Nein, sie verhält sich psychologisch völlig nachvollziehbar. Man muss sich nur die Mühe machen, den zugrundeliegenden Entscheidungsprozess zu verstehen. Genau hier setzt die GRIPS-Typologie an.

Je nach Produkt und Persönlichkeit stehen eben unterschiedliche Kriterien bei der Entscheidung im Vordergrund. Mal geht es darum ein Schnäppchen zu machen, mal sucht man einfach nur eine Problemlösung, mal steht die Sicherheit im Vordergrund oder es ist ein Gewohnheitskauf, der nicht hinterfragt wird. Das genaue Verständnis für die Beweggründe einer Entscheidung und die konsequente Ausrichtung daran öffnet jedoch für die Unternehmen die Tür zu ungeahnten Absatz- und Margenpotenzialen.

Matchmaker basiert auf einer Typologie, die anhand des tatsächlichen Kundenverhaltens branchen- und markenspezifisch konkret umsetzbare Empfehlungen ermöglicht. Durch diese Art der Typologie können alle wesentlichen Stellschrauben im Unternehmen optimiert und das Unternehmen auf die tatsächlichen typspezifischen Kundenbedürfnisse abgestimmt werden (vgl. Grafik 2, Seite 6).

Für den Einsatz von Matchmaker wird typischerweise zunächst in einer Grundlagenstudie erhoben, wie sich die verschiedenen Entscheidertypen in diesem Markt und bei diesem Unternehmen und ggf. in verschiedenen Produktparten verteilen. Die Häufigkeit des Auftretens dieser Entscheidertypen unterscheidet sich dabei signifikant von Branche zu Branche und von Marke zu Marke. Im Gegensatz zur landläufigen Meinung dominiert keineswegs überall der Schnäppchenjäger. Im Gegenteil, in vielen Bereichen steht das Produkt oder die Marke im Vordergrund und der Preis ist für die Entscheidung eher nebensächlich.

Zusammen mit der Marktanalyse wird für diese fünf Kundentypen eine Kundenanalyse durchgeführt, bei der je nach Produkt und Branche, z. B. anhand des durchschnittlichen Umsatzes, der Kundenlebenszeit und der Profitabilität, die Gesamtattraktivität ermittelt wird, die sich bei den verschiedenen Typen erfahrungsgemäß deutlich unterscheiden. Diese Analyse ist die Grundlage für die Definition der zukünftigen Zielkundentypen des Unternehmens.

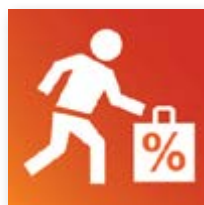
Dies ist ein entscheidender Schritt in der Unternehmensstrategie und Grundlage für die weitere Kommunikation. Wer seine Werbung beispielsweise inhaltlich vor allem auf Rabatte fokussiert, wird zukünftig vor allem Schnäppchenjäger als Kunden haben. Damit kauft er sich gegebenenfalls wechselwillige oder wenig profitable Kunden ein, die zwar

Grafik 1: Fünf Entscheidertypen



Gewohnheitskäufer

Treuer Kunde mit viel Vertrauen in Marke und Produkt



Schnäppchenjäger

Hat Spaß am Suchen und Vergleichen und liebt Rabatte, Geschenke und Zugaben



Verlustaversiver

Vorsichtiger Konsument, der Angst hat, übervorteilt zu werden



Preisbereiter

Lässt sich von den Produkten begeistern und gibt häufig mehr aus als ursprünglich geplant



Gleichgültiger

Produkt- und Preisvergleiche interessieren ihn nicht, Low-Involvement-Kunde

Grafik 2: Matchmaker



leicht zu überzeugen, aber eben beim nächsten Schnäppchen der Konkurrenz auch wieder weg sind. Gleichzeitig wird das Margenpotenzial bei den Preisbereiten und seinen eigenen, treuen Kunden nicht ausgeschöpft.

Wie einschneidend eine Änderung der Zielkunden sein kann, zeigt das Beispiel einer neugegründeten deutschen

Matchmaker ist ein Programm, das in allen Unternehmensbereichen den „Match“ zwischen Kundentyp und Unternehmen herstellt.

Direktbank, die sich vor allem auf vermögende Privatkunden mit einem Nettoeinkommen über 3000 Euro fokussierte. Ziel war, einen soliden Kundenstamm aufzubauen und diese Kunden zwar telefonisch und ohne Filialen, aber in höchster Qualität zu beraten. Der angestrebte Kundentyp war nicht sehr preissensibel und hatte eine lange Verweildauer bei ihrer Bank. Leider stellte sich jedoch schnell heraus, dass diese Kunden genau aus diesen Gründen auch nicht so leicht zum Wechseln zu bewegen sind.

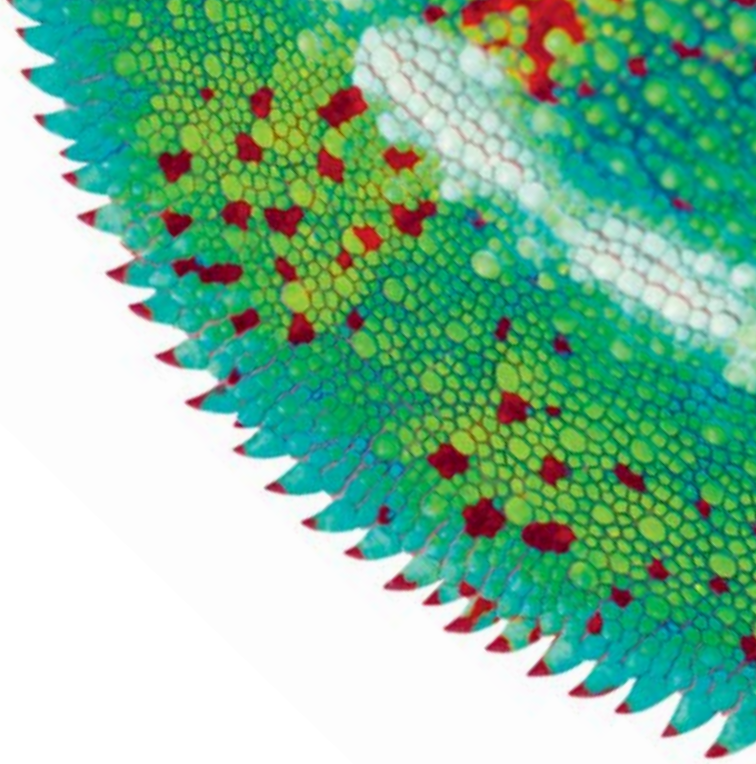
Nachdem die Kundenzahlen in der Anfangszeit nicht den

Erwartungen der Investoren entsprachen, wurde die Werbung geändert und eine Werbekampagne geschaltet, die für einen begrenzten Zeitraum von sechs Monaten überdurchschnittlich hohe Zinsen auf Tagesgeld versprach. Die Zahl der Neukunden schnellte nach oben und die Erwartungen der Investoren wurden zumindest vordergründig

erfüllt. Gewonnen wurde dadurch jedoch nicht die eigentliche Zielgruppe, sondern vor allem der Kundentyp Schnäppchenjäger. Diese Personen hatten weder das anvisierte Nettoeinkommen

der ursprünglich geplanten Zielgruppe und auch nicht die damit verbundenen Beratungsbedürfnisse oder die erwartete Profitabilität. Und sie zogen ihr Geld nach dem Ende der sechs Monate wieder ab – zum nächsten Schnäppchen einer anderen Bank. Sie erhöhten danach zwar weiterhin auf dem Papier die Kundenzahlen, aber ohne Beitrag zur Profitabilität der Bank. Es verwundert nicht, dass diese Direktbank in den folgenden Jahren mehrfach verkauft und schließlich ganz geschlossen wurde.

Solche Kursänderungen oder Diskrepanzen zwischen der



Customer Care

- Ausarbeitung typspezifischer Kundenansprache nach Anliegen (Anfragen, Beschwerden etc.)
- Steigerung der Abschlussquote, Kundenbindung und -zufriedenheit durch Mitarbeiter-Schulungen der GRIPS-Typologie

ursprünglichen Strategie und aktuellen Werbung werden häufig nicht rechtzeitig bemerkt, weil es in vielen Unternehmen keine klare und implementierbare Zielkunden-Definition gibt. So bleibt es nicht selten der zufälligen Kreativität einer externen Werbeagentur überlassen, ob durch eine Kampagne eher Schnäppchenjäger, Verlustaversive oder Preisbereite angesprochen werden.

Die Einsicht in die Notwendigkeit Zielkunden zu definieren, ist nicht das Problem vieler Unternehmen. Meist ist allen Beteiligten klar, dass nicht jeder Kunde für das Unternehmen gleich attraktiv ist oder mit den gleichen Argumenten überzeugt werden kann. Der entscheidende Vorteil von Matchmaker auf Basis von GRIPS ist vielmehr, dass

Durch Matchmaker werden anhand des tatsächlichen Kundenverhaltens konkret umsetzbare Empfehlungen gegeben.

diese Typologie erstmals so pragmatisch und im eigenen Unternehmen umsetzbar ist, dass damit nicht nur der Produktentwickler eine Vorstellung hat, welche Produktvari-

anten gefragt sind. Auch der Vertrieb versteht damit, wie effektiver und zielgruppengerechter verkauft werden kann. In zahlreichen Projekten von Vocatus wurde dieser einzigartige Mehrwert immer wieder unter Beweis gestellt.

Matchmaker ist vor allem deshalb im Unternehmen so erfolgreich, weil daraus für alle Unternehmensbereiche, von der Strategie bis zum Customer Care, ganz konkrete und umsetzbare Maßnahmen abgeleitet werden können, die für jeden sofort verständlich sind. Matchmaker breitet sich in der Regel innerhalb des Unternehmens wie ein Selbstläufer von einem Bereich zum nächsten aus, weil die Typologie so einfach in konkrete Handlungen umzusetzen ist und jeder Bereich und Mitarbeiter sofort die Vorteile dieser Typologie erkennt.

Matchmaker kann dabei zunächst entweder nur fokussiert für die Optimierung eines bestimmten Unternehmensbereiches eingesetzt werden oder kann die Basis für alle Produkte, Kundenkontaktpunkte und die gesamte Kommunikation des Unternehmens bilden. In den folgenden beiden Artikeln wird die Umsetzbarkeit von Matchmaker beispielhaft an den Bereichen Marketing und Vertrieb/ Customer Care dargestellt.

Matchmaker in Marketing und Werbung

Der Anspruch von Matchmaker im Marketing besteht darin, die gesamte Marketingkommunikation auf die Bedürfnisse des einzelnen Kundentypen abzustimmen. Bei Marketing-Maßnahmen handelt es sich – mit Ausnahme des Direktmarketings – ja aber gerade um eine One-To-Many Kommunikation, bei der allen Kunden das Gleiche kommuniziert wird. Und dennoch gibt es zahlreiche Ansatzpunkte, um die Kommunikation typspezifisch zu optimieren.

Zunächst zeigt eine genaue Analyse der verschiedenen Kundenkontaktpunkte, welche GRIPS-Typen sich typischerweise über welche Kanäle informieren. Der Schnäppchenjäger wünscht beispielsweise häufig keine Beratung. Bezüglich seines Wissens ist er absolut von sich überzeugt und ist sich sicher, dass kein Berater ihm etwas Neues erzählen kann. Er informiert sich daher vor allem im Internet und kauft auch gerne direkt online. Der Verlustaverseive hingegen schätzt den persönlichen Kontakt und lässt sich lieber im Laden beraten. Rabatte verunsichern ihn nur, weil er Angst hat, den Überblick zu verlieren und übervorteilt zu werden.

Die verschiedenen Kommunikationskanäle werden daher auf Basis der Grundlagenstudie an den dominanten Informationswegen der Kundentypen ausgerichtet. Gerade auch bei der Optimierung der einzelnen Informationswege zeigt sich der Vorteil der konkret umsetzbaren Typologie.

Mit Matchmaker können die entscheidenden zusätzlichen Prozente bei der Werbeeffizienz rausgeholt werden.

In einer Studie für einen Reiseveranstalter zeigte sich, dass der Preisbereite bei der Online-Buchung von Reisen vor allem nach Möglichkeiten sucht, seine Reise durch Zusatzangebote zu individualisieren. Der Schnäppchenjäger hingegen bevorzugt eine Seite, bei der die Last-Minute-Angebote nach dem maximalen Rabatt sortiert werden. Der absolute Preis der Reise oder das Reiseziel sind für den Schnäppchenjäger hingegen zweitrangig.

Der Schlüssel zum Erfolg von Matchmaker ist, die zugrundeliegende Motivation des jeweiligen GRIPS-Typen genau zu verstehen. Wenn in einer Wirtschaftskrise keine Autos gekauft werden, weil die potenziellen Kunden Angst haben, ihren Job zu verlieren und sich deshalb die Leasingrate für das Auto dann nicht mehr leisten zu können, ist es nicht zielführend, einen höheren Rabatt auf das Fahrzeug zu geben. Für einen zukünftigen Arbeitslosen ist das reduzierte Auto immer noch zu teuer. Aber man kann das zugrundeliegende Bedürfnis des Verlustaversiven aufgreifen und garantieren, das Auto zurückzunehmen, wenn die Person arbeitslos wird. Mit dieser Strategie konnte Hyundai in der Krise 2009 seine Umsätze in den USA um 9 Prozent steigern, während alle anderen Hersteller um 20 bis 50 Prozent einbrachen.

Innerhalb eines Kommunikationskanals ist es dann wichtig, die Werbemittel wie Anzeigen und TV-Spots auf die für das eigene Unternehmen wichtigsten Kundentypen in diesem Markt zu optimieren und zu testen. Bevor eine neue Kampagne geschaltet wird, prüft man im Pretest, ob die relevanten Zielgruppen durch die Spots tatsächlich angesprochen werden. Grafik 3 zeigt, wie unterschiedlich Preisbereite und

Gewohnheitskäufer auf den gleichen TV-Spot reagieren. Obwohl sich bei diesem Spot in Summe eine leicht positive Veränderung der Kundeneinstellung ergibt, offenbart die Detailanalyse je nach Kundentyp gravierende Probleme. Der TV-Spot kommt bei den Preisbereiten sehr gut an, während bei den Gewohnheitskäufern ein negativer Effekt erreicht wird. Durch eine solche Auswertung getrennt nach Kundentypen ist es nun zum ersten Mal möglich, diese Ef-

fekte getrennt zu erheben und in zukünftigen Werbemaßnahmen zu verhindern.

Ziel einer Werbekampagne auf Basis von Matchmaker ist immer, dass vor allem die für das Unternehmen wichtigsten Kundentypen angesprochen wurden. Bei dem Briefing der Werbeagenturen kommt dann direkt der große Vorteil

TV-Spots müssen auf die in diesem Markt dominanten Kundentypen fokussiert werden.

von Matchmaker zum Tragen. Während normalerweise die Definition der Zielgruppe beispielsweise nach Alter und Geschlecht den Agenturen nur bei der Frage hilft, wo die Werbung geschaltet werden soll, liegt mit Matchmaker zum ersten Mal eine Typologie vor, die genau vorgibt, was die Werbung inhaltlich kommunizieren muss.

Auf Basis der genauen Kenntnisse des Informationsverhaltens und der Entscheidungskriterien der verschiedenen

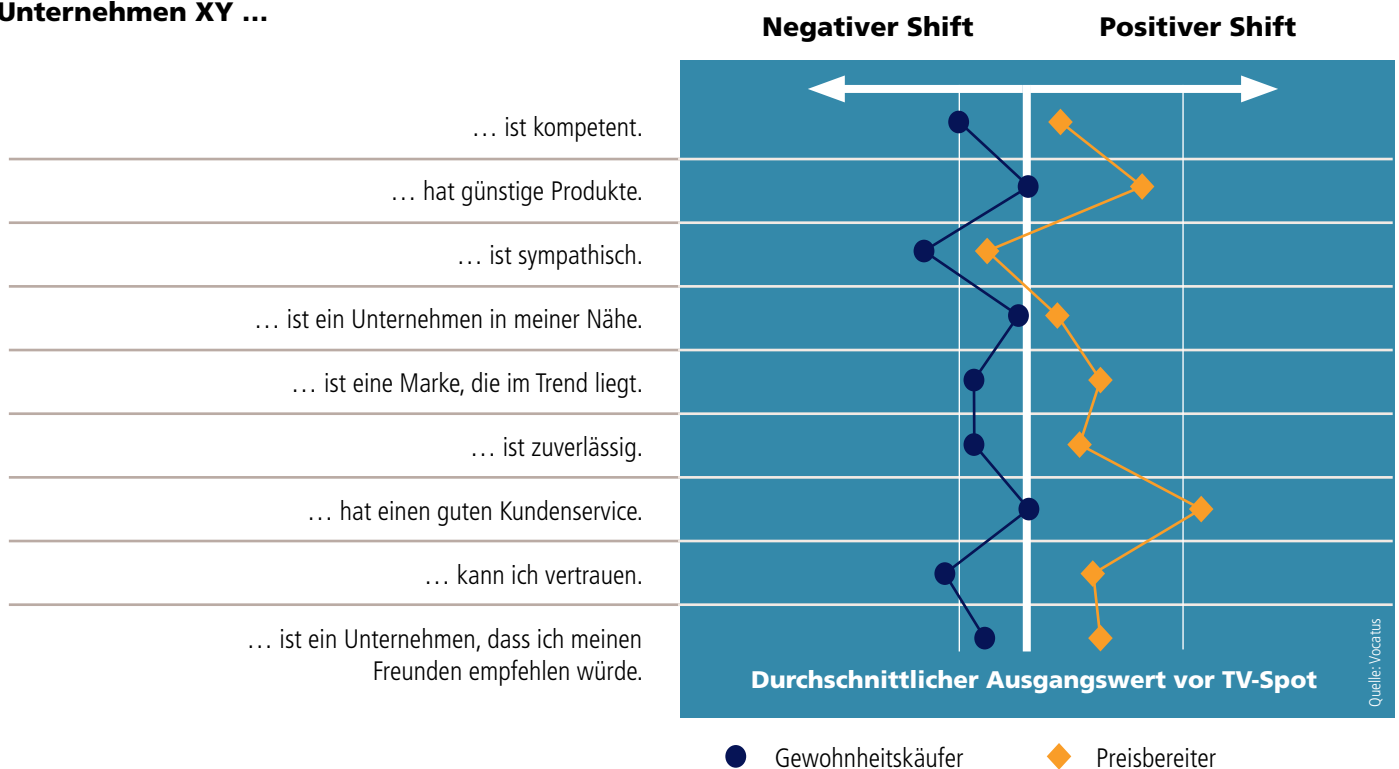
Kundentypen können die Agenturen sehr detailliert gebrieft werden, welche Kriterien die gesamte Kommunikation im Marketing-Mix erfüllen muss, um in den Hauptzielgruppen optimal zu wirken. Auch so unterschiedliche Gruppen wie Schnäppchenjäger und Verlustaversive lassen sich beispielsweise mit faktengetriebener Kommunikation ansprechen.

Durch die Fakten fühlt sich der Schnäppchenjäger in seiner Rolle als Smart-Shopper bestätigt und dem Verlustaversiven verschaffen die Fakten ein gutes Gewissen, auf Basis der genannten objektiven Kriterien die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Diese neue Art des Briefings wird von den Agenturen begeistert angenommen, weil sie erstmals eine fundierte empirische Basis für ihre kreative Arbeit erhalten. Die Beispiele zeigen, wie durch eine klare und entscheidungsrelevante Zielgruppendefinition die Werbeeffizienz um entscheidende Prozentpunkte gehoben und der komplette Marketing-Mix auf die relevanten Zielgruppen ausgerichtet werden kann.

Grafik 3:

Veränderung der Einstellung bei unterschiedlichen Kundentypen nach TV-Spot

Unternehmen XY ...



Matchmaker in Vertrieb und Customer Care

Mit Matchmaker können Mitarbeiter direkt im Kundengespräch die verschiedenen Kundentypen identifizieren und typspezifisch darauf reagieren – mit durchschlagendem Erfolg.

Wenn die Produkte für die Zielkunden konzipiert wurden und auch im Marketing genau diese Kundentypen angesprochen werden, ist es nur konsequent, dass auch im Vertrieb und Customer Care die Mitarbeiter genau auf diese Typen geschult werden. Sein volles Potenzial entfaltet

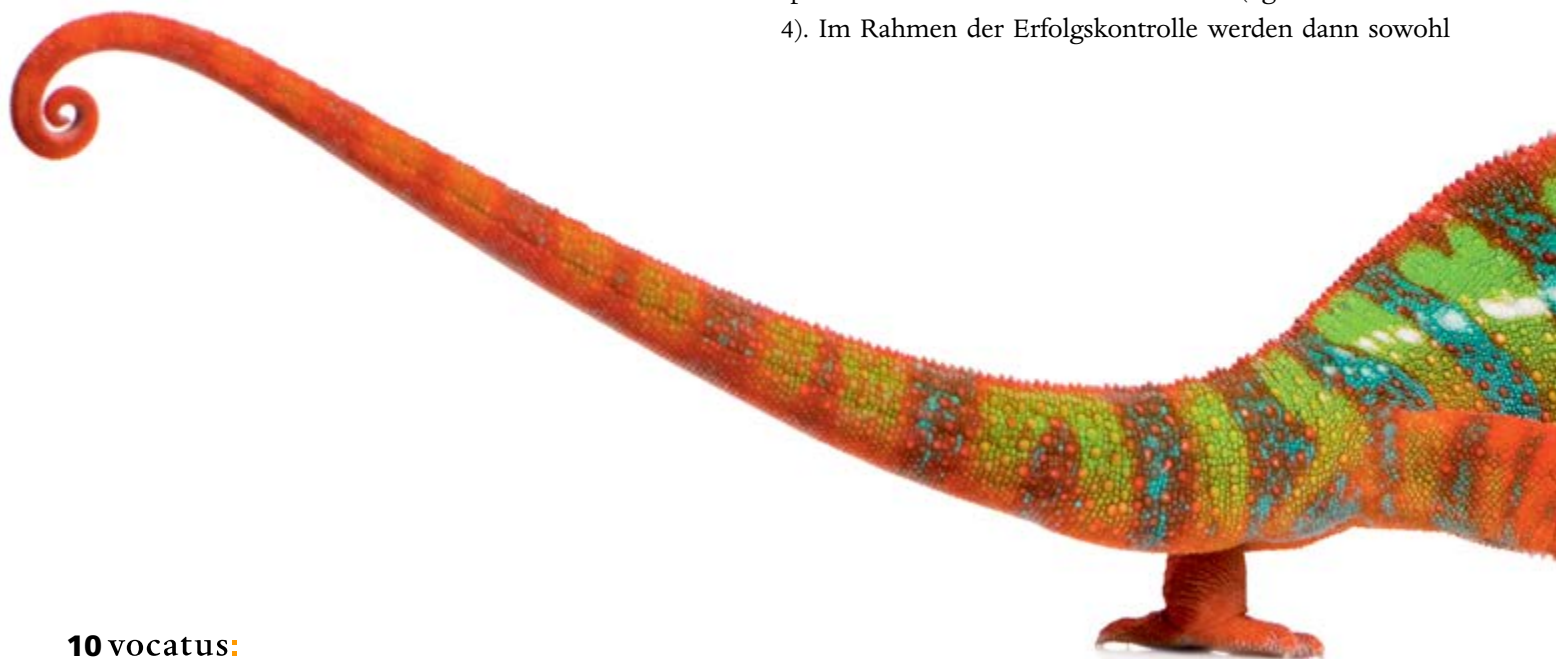
Die verschiedenen GRIPS-Typen sind den Mitarbeitern im Unternehmen bereits intuitiv bekannt.

Matchmaker genau in dieser One-to-One Kommunikation, weil hier direkt ohne Streuverluste auf die Bedürfnisse des individuellen Kunden eingegangen werden kann.

Matchmaker hat den großen Vorteil, dass die identifizierten Entscheidertypen den Mitarbeitern in Vertrieb und Customer Care bereits intuitiv aus ihrem täglichen Kundenkontakt bekannt sind. In den Schulungen zu Matchmaker werden daher quasi offene Türen eingerannt. Die Mitarbeiter

sind von der Kundentypologie von Matchmaker sofort überzeugt, da sie dadurch zum ersten Mal eine klar verständliche Systematik hinter den bisher widersprüchlichen Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden erkennen. Matchmaker liefert eine klare Beschreibung der empirisch gefundenen Kundentypen und hilft so auch den verschiedenen Bereichen im Unternehmen, eine gemeinsame Sprache zu finden.

Der Mitarbeiter im Call Center oder Vertrieb identifiziert dabei zunächst anhand des ersten informellen Teils des Kundengesprächs, um welchen Entscheidertyp es sich bei diesem Kunden handelt. Die Erfahrungen in den Schulungen haben gezeigt, dass die Mitarbeiter die verschiedenen Entscheidertypen nach der Schulung bei den meisten Kunden bereits nach einem kurzen Gespräch mit einer Treffsicherheit von bis zu 90 Prozent korrekt zuordnen können. Für diese Kundentypen erhalten die Mitarbeiter dann ganz konkrete und empirisch validierte Empfehlungen, wie diese Kunden am erfolgversprechendsten behandelt werden sollten (vgl. hierzu Grafik 4). Im Rahmen der Erfolgskontrolle werden dann sowohl



Grafik 4:

Einwandbehandlung im Customer Care differenziert nach Entscheidertyp



Der Verlustaverse

... möchte von Ihnen durch das Gespräch geleitet, gut betreut und beraten werden. Er muss das Gefühl haben, dass das Angebot zu ihm passt und es fair ist.



Geeignete Formulierungen im Gespräch:

„Dieses Produkt passt perfekt zu Ihrer Nutzung...“

„Es entstehen keine zusätzlichen Kosten...“

„Es bleibt alles so, wie es war...“



Der Schnäppchenjäger

... erwartet von Ihnen, dass Sie mit ihm verhandeln und auf seine Wünsche eingehen. Geben Sie dem Schnäppchenjäger das Gefühl, dass er am Ende gewonnen hat.



Geeignete Formulierungen im Gespräch:

„Es lohnt sich einfach...“

„Bei dieser Option sparen Sie...“

„Dadurch halbieren Sie Ihre Kosten...“

„In Summe sparen Sie pro Jahr...“

Quelle: Vocatus

im Mystery Shopping als auch im Mystery Calling spezielle Tester eingesetzt, die einen bestimmten Kundentypen spielen, um so genau das Eingehen auf die verschiedenen Typen testen zu können. Durch diese Fokussierung auf die Bedürfnisse der Kundentypen steigt im Call Center die Abschlussquote und die von den Mitarbeitern angebotenen Nachlässe ebenso wie die Gesprächsdauer können spürbar reduziert werden. In der Konsequenz steigt auch die gesamte Kundenzufriedenheit im Customer Care.

Die Beispiele zeigen, wie Matchmaker in allen Unternehmensbereichen den optimalen „Match“ zwischen den ver-

Durch die Fokussierung auf die Kundentypen steigt die Abschlussquote im Call Center.

schiedenen Entscheidertypen und der Behandlung dieser Typen durch das Unternehmen herstellen kann. Die empirisch fundierte Typologie kann so alles im Unternehmen, von der Strategie und Produktentwicklung bis zum Vertrieb/Customer Care, auf die einzelnen Kundentypen fokussieren und so einen signifikanten Beitrag zur Umsatz- und Gewinnsteigerung des Unternehmens leisten.



vocatus:

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Beratungs- und Marktforschungsunternehmen, das sich auf Entscheidungsanalyse, Preisoptimierung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment spezialisiert hat. Höchsten Stellenwert bei allen Projekten haben problemorientierte Lösungen, konkrete Empfehlungen und effiziente Umsetzbarkeit der Ergebnisse.

Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus bereits mehrfach international ausgezeichnet.

Vocatus ist aktives Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

IMPRESSUM

Herausgeber:

Vocatus AG

Oppelner Straße 5

82194 Gröbenzell/München

Telefon +49 8142 5069-0

E-Mail: beratung@vocatus.de

Redaktion: Anja Weber

vocatus:

informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Kostenlos abonnieren oder downloaden unter www.vocatus.de

