

Juni 2024

Batten & Company
Marketing & Sales Consultants



Change Management auf dem Prüfstand
Ergebnisse der Change Management-Studie 2024



Implikationen

Das Wichtigste kurz zusammengefasst



Veränderungen meistern: Basierend auf den Ergebnissen der Studie lassen sich folgende Implikationen für Unternehmen ableiten



Veränderungen sind allgegenwärtig,	Nahezu alle Menschen sind im Laufe Ihres Berufslebens großen Veränderungen ausgesetzt - 0 % haben angegeben, noch keine große Veränderung erlebt zu haben.
... werden aber im beruflichen Kontext oft nicht erfolgreich umgesetzt.	Nur ca. 40 % schätzen die betrachtete Veränderung als (sehr) erfolgreich ein.
Ein Grund dafür ist der Umgang von Mitarbeitenden und Führungskräften mit der Veränderung.	50% der TeilnehmerInnen, die die Veränderung nicht als erfolgreich betrachten, haben angegeben, dass dies an dem Umgang der Führungskraft und des Mitarbeitenden mit der Veränderung liegt.
Veränderungen lösen Emotionen aus, die miteinander in Konflikt stehen, aber bewältigt werden können.	Die Mehrheit aller TeilnehmerInnen hat angegeben, dass Verunsicherung sowie Motivation die Gefühlswelt während der Veränderung dominiert. TeilnehmerInnen die sich gut betreut fühlen, empfinden häufiger Motivation und weniger Verunsicherung als TeilnehmerInnen, die sich nicht gut betreut fühlen.
Dazu müssen und möchten MitarbeiterInnen informiert, beteiligt und befähigt werden.	Die Bereitstellung von notwendigen Ressourcen, Kommunikation zum „was“/„wie“ und „warum“, Vorbereitung sowie Beteiligung der MitarbeiterInnen/Führungskräfte werden als besonders wichtig eingeschätzt.
Die Wahl der richtigen Maßnahmen ist entscheidend, um Unsicherheiten zu beseitigen.	Maßnahmen, die am häufigsten als wichtig eingeschätzt worden sind, waren auch die, die am häufigsten von Unternehmen eingesetzt worden sind - insgesamt aber nicht häufig genug. Somit fühlten sich nur 27 % (sehr) gut betreut.

Einstieg

Ausgangspunkt, Studiendesign & Studien-Übersicht





Hintergrund der Studie

- In unserem Projektalltag erleben wir, dass Unternehmen viele Strategien, innovative Ideen oder neue Restrukturierungsansätze erfolgreich entwickeln.
- Jedoch scheitern viele dieser Ideen in der Umsetzung oder verlaufen nicht wie erhofft.
- Als häufigste Ursache wird häufig der fehlende Veränderungswillen der Mitarbeitenden genannt.
- Wir glauben nicht, dass die Mitarbeitenden das Problem sind, sondern unzureichendes Change Management.
- Durch unsere quantitative Studie wollten wir herausfinden:

Wie nehmen Mitarbeitende Veränderungsprozesse wahr?

Was ist ihnen wirklich wichtig, wenn es um Veränderungen geht?

Studien-Übersicht: Dazu wurde Ende 2023 eine Umfrage mit einer Stichprobe von 300 Personen in Kooperation mit unserem Partner Trend Research durchgeführt



Methode	Online-Panel-Umfrage
Zeitraum	November/Dezember 2023
Stichprobe	n = 300
Region	Deutschland
Durchführung	Batten & Company mit Trend Research

Soziodemografische Daten der Befragten: Unser Studiensatz basiert auf einer ausgeglichenen Geschlechter- und Altersverteilung

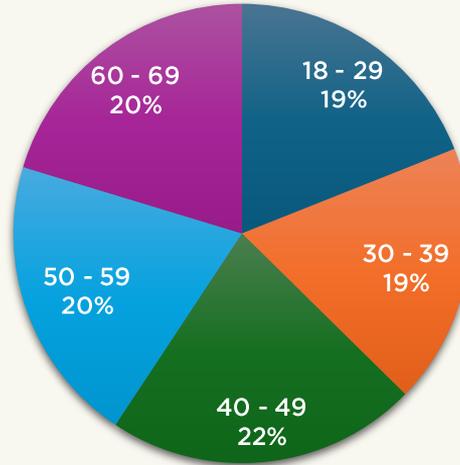


Geschlecht



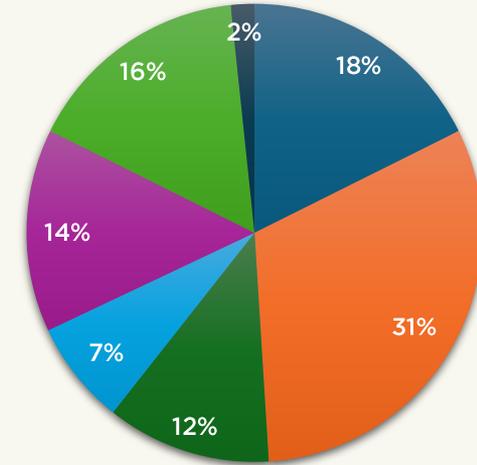
■ Weiblich ■ Männlich

Alter



■ 18 - 29 ■ 30 - 39 ■ 40 - 49
■ 50 - 59 ■ 60 - 69

Bildungsabschluss



■ Hauptschulabschluss
■ Realschulabschluss
■ Abitur
■ Fachhochschulreife
■ Bachelor-Abschluss
■ Master-Abschluss

1

Auswahl und Bewertung einer konkreten Veränderung

- 1.1. **Angabe erlebter Veränderungsarten** im bisherigen Berufsleben
- 1.2. **Auswahl und Klassifizierung einer konkreten Veränderung** und darauf beziehend:
 - **Angaben** zur damaligen **Rolle** (Rolle/Funktion, Anteil körperlicher Arbeit, Beteiligung an der Veränderung)
 - **Angaben** zum damaligen **Unternehmen** (Anzahl MitarbeiterInnen, Branche, geografischer Fokus)
 - **Bewertung der Veränderung** (Maß an Erfolg und Begründung, Maß an Betreuung, durchlebte Gefühle, angewandte Change Maßnahmen)

2

Bewertung Change Management im Allgemeinen

- 2.1. **Bewertung** der Wichtigkeit einzelner Change **Maßnahmen**
- 2.2. **Vertrautheit** mit dem Begriff „**Change Management**“
- 2.3. **Bewertung** der Wichtigkeit von **Change Management** (nach angegebener Definition)

Studien-Ergebnisse

Was wir über Change Management erfahren haben



Studien-Ergebnisse: Im ersten Teil der Studie haben die Studienteilnehmenden eine konkrete Veränderung in ihrem Berufsleben ausgewählt und umfassend bewertet

1

Auswahl und Bewertung einer konkreten Veränderung

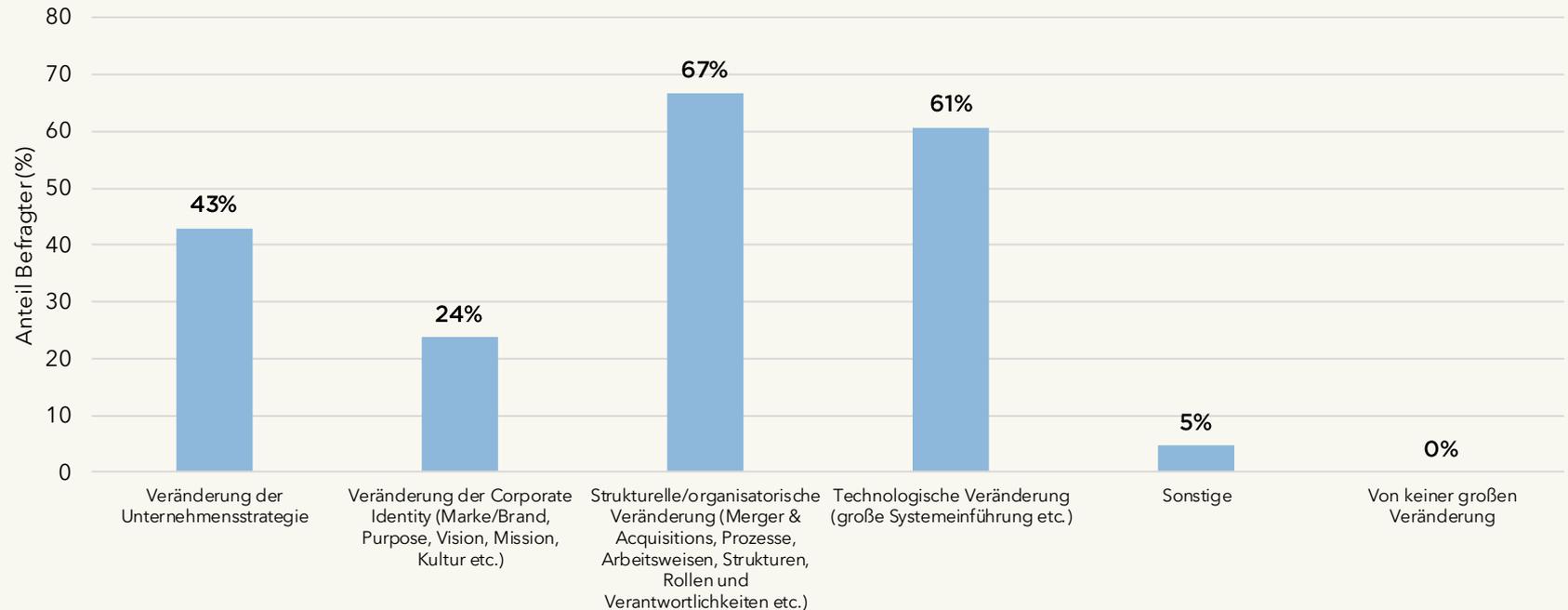
- 1.1. **Angabe erlebter Veränderungsarten** im bisherigen Berufsleben
- 1.2. **Auswahl und Klassifizierung einer konkreten Veränderung** und darauf beziehend:
 - **Angaben** zur damaligen **Rolle** (Rolle/Funktion, Anteil körperlicher Arbeit, Beteiligung an der Veränderung)
 - **Angaben** zum damaligen **Unternehmen** (Anzahl MitarbeiterInnen, Branche, geografischer Fokus)
 - **Bewertung der Veränderung** (Maß an Erfolg und Begründung, Maß an Betreuung, durchlebte Gefühle, angewandte Change Maßnahmen)

2

Bewertung Change Management im Allgemeinen

- 2.1. **Bewertung** der Wichtigkeit einzelner Change Maßnahmen
- 2.2. **Vertrautheit** mit dem Begriff „**Change Management**“
- 2.3. **Bewertung** der Wichtigkeit von **Change Management** (nach angegebener Definition)

Erlebte Veränderungsarten im bisherigen Berufsleben: Am häufigsten wurden strukturelle/organisatorische sowie technologische Veränderungen (bewusst) erlebt



Frage

Von welchen großen Veränderungen waren Sie in Ihrem bisherigen Berufsleben betroffen?
Mehrfachnennung möglich

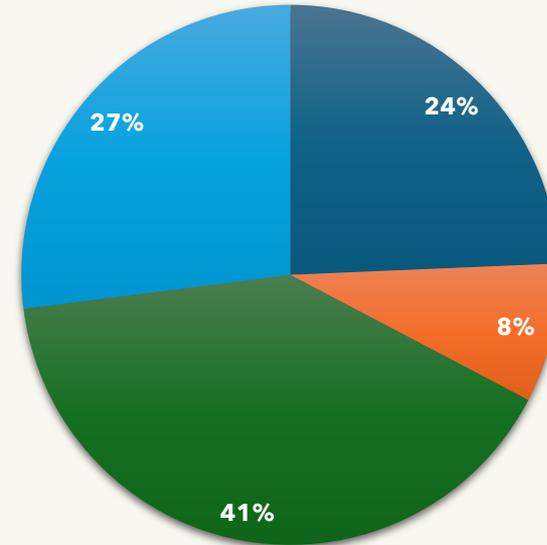
n

300

Auswahl der konkreten Veränderung : Am häufigsten wurde eine strukturelle/organisatorische Veränderung zur Beantwortung der weiteren Fragen ausgewählt



- Veränderung der Unternehmensstrategie
- Veränderung der Corporate Identity (Marke/Brand, Purpose, Vision, Mission, Kultur etc.)
- Strukturelle/organisatorische Veränderung (Merger & Acquisitions, Prozesse, Arbeitsweisen, Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten etc.)
- Technologische Veränderung (große Systemeinführung etc.)



Frage

Die nächsten Fragen beziehen sich auf Ihre Erfahrungen mit einer besonders prägnanten Veränderung, von der Sie im Beruf betroffen waren. Bitte wählen Sie eine Veränderung, die einer der folgenden Kategorien zuordenbar ist: (siehe oben). Halten Sie sich bitte die Veränderung beim Beantworten der nächsten Fragen vor Augen. Zu welcher Kategorie würden Sie diese Veränderung am ehesten zuordnen?

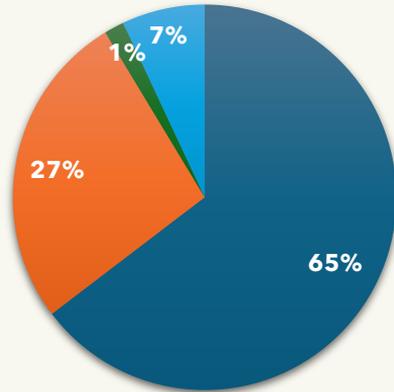
n

300

Angaben zur eigenen Person zur Zeit der Veränderung

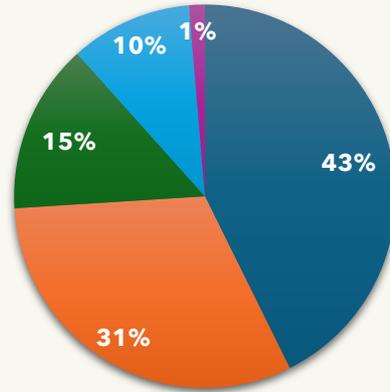


Rolle



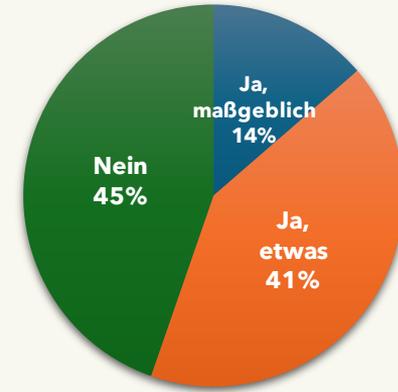
- Abteilungsmitglied/Teammitglied
- AbteilungsleiterIn/TeamleiterIn
- Top ManagerIn/GeschäftsführerIn
- Sonstige

Anteil körperliche Tätigkeit



- Keine körperliche Tätigkeit
- 1 bis 50 % körperliche Tätigkeit
- 51 bis 70 % körperliche Tätigkeit
- 71 bis 99 % körperliche Tätigkeit
- Reine körperliche Tätigkeit

Beteiligung an der Veränderung



- Ja, maßgeblich
- Ja, etwas
- Nein

Frage

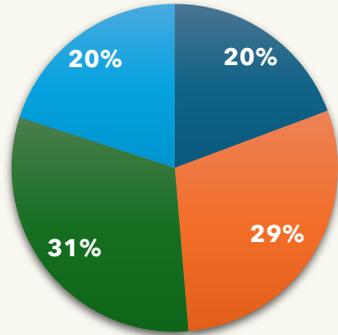
In welcher Rolle waren Sie zu der Zeit der Veränderung beschäftigt?
Wie hoch war der Anteil an körperlicher Tätigkeit in Ihrer Rolle im Unternehmen zu der Zeit der Veränderung?
Waren Sie an der Konzeption und Umsetzung der Veränderung beteiligt?

n 300

Angaben zum Unternehmen zur Zeit der Veränderung

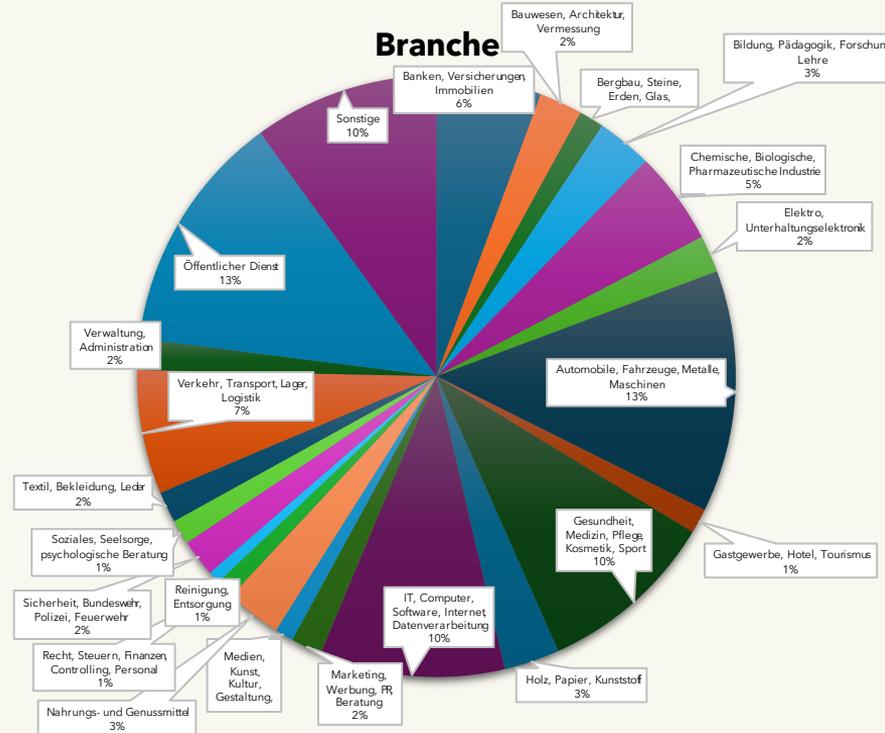


Anzahl MitarbeiterInnen



- 100 bis 249 MitarbeiterInnen
- 250 bis 999 MitarbeiterInnen
- 1.000 bis 10.000 MitarbeiterInnen
- Mehr als 10.000 MitarbeiterInnen

Branche



Geografischer Fokus



- Eher national
- Eher international

Frage

Wie viele Menschen waren damals weltweit in dem Unternehmen beschäftigt?
Bitte wählen Sie die Branche aus, auf die das Unternehmen spezialisiert war/ist.
Wo war/ist das Unternehmen, bei dem Sie damals beschäftigt waren, tätig?

n

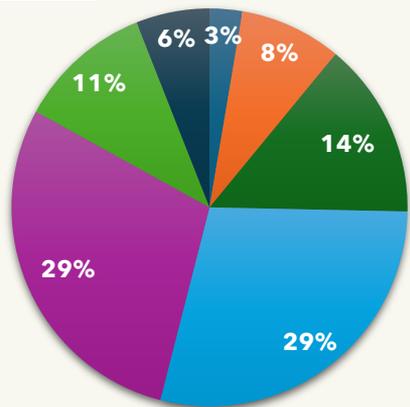
300

Bewertung des Erfolgs der Veränderung: 40 % der Befragten schätzen die Veränderung als (sehr) erfolgreich ein



Einschätzung Erfolg der Veränderung

Top 2: 40 %



- 1 = nicht erfolgreich
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 = sehr erfolgreich
- Kann ich nicht beurteilen

Je höher die hierarchische Rolle und je höher die Beteiligung an der Veränderung, desto besser die Bewertung des Erfolgs der Veränderung

		Top 2
Total		40%
Rolle zur Zeit der Veränderung	Abteilungsmitglied/ Teammitglied	37%
	AbteilungsleiterIn/ TeamleiterIn	53%
	Top ManagerIn/ Geschäftsführer	60%
	Sonstige	19%
Beteiligung a. d. Veränderung	Ja, maßgeblich	73%
	Ja, etwas	45%
	Nein	25%

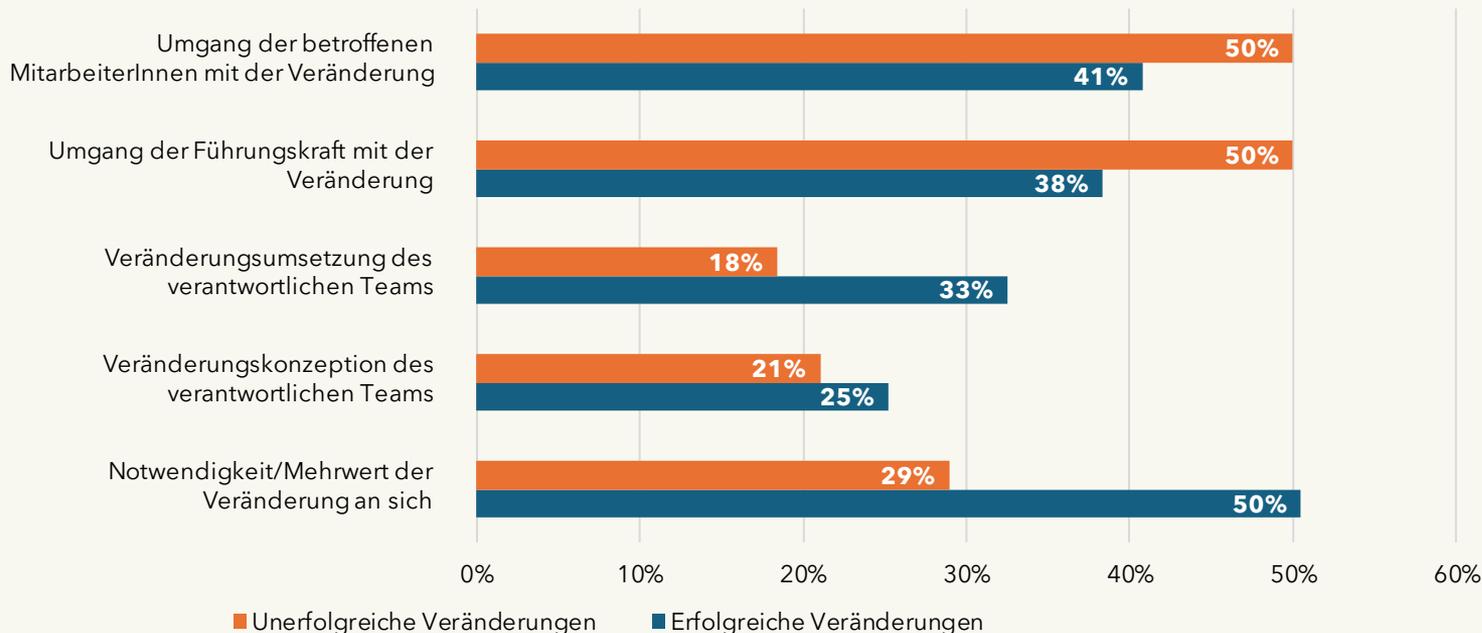
Frage Inwiefern würden Sie die Veränderung als erfolgreich beurteilen?

n 300

Begründung des Erfolgs der Veränderung: 50 % der Teilnehmenden, die die Veränderung als Erfolg bewertet haben, führen dies auf einen deutlich wahrgenommenen Mehrwert zurück



Begründung



Frage Welche Faktoren führen zu Ihrer Einschätzung?

n 76

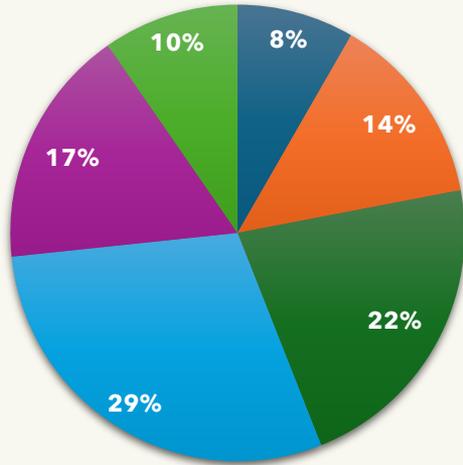
n 206

Bewertung der Betreuung: Nur etwa ein Viertel der TeilnehmerInnen hat angegeben, sich (sehr) gut während der Veränderung betreut gefühlt zu haben



Einschätzung Betreuung während Veränderung

Top 2: 27 %



■ 1 = nicht gut ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 = sehr gut

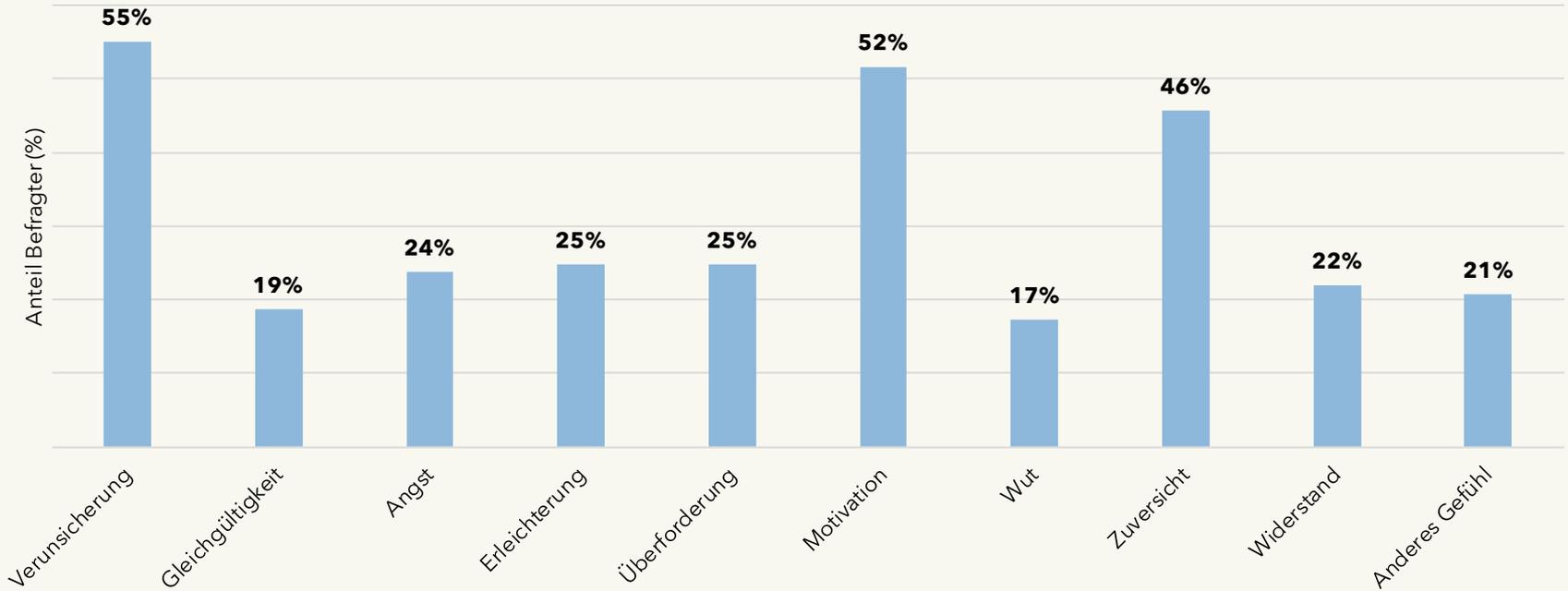
Je höher die hierarchische Rolle und je höher die Beteiligung an der Veränderung, desto besser die Bewertung der Betreuung während der Veränderung

		Top 2
Total		27%
Rolle zur Zeit der Veränderung	Abteilungsmitglied/ Teammitglied	22%
	AbteilungsleiterIn/ TeamleiterIn	38%
	Top ManagerIn/ Geschäftsführer	80%
	Sonstige	14%
Beteiligung a. d. Veränderung	Ja, maßgeblich	56%
	Ja, etwas	30%
	Nein	15%

Frage Inwiefern haben Sie sich während der Veränderung gut betreut gefühlt?

n 300

Erlebte Gefühle während der Veränderung: Unsicherheit, aber auch Motivation und Zuversicht haben bei vielen TeilnehmerInnen während der Veränderung dominiert



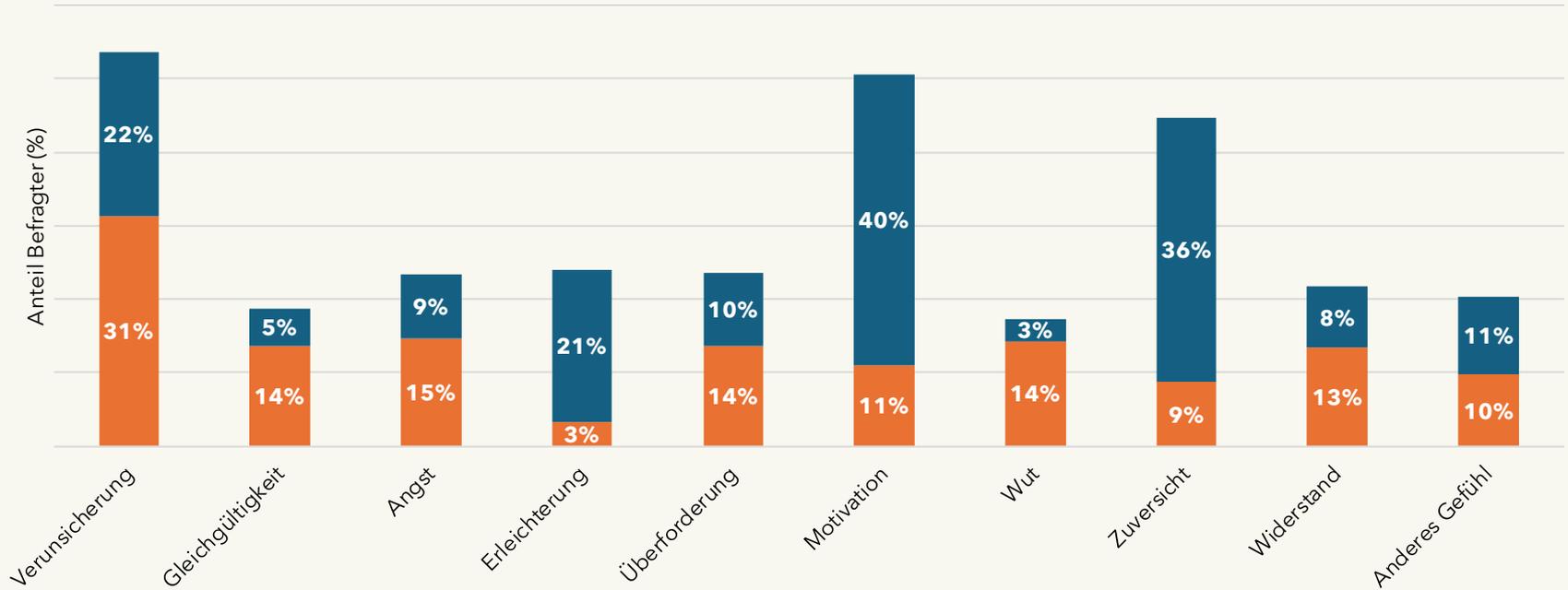
Frage

Welche Gefühle haben während der Veränderung bei Ihnen dominiert? Wählen Sie bitte die drei Gefühle, die überwogen haben. Mehrfachnennung möglich

n

300

Erlebte Gefühle während der Veränderung: Bei den TeilnehmerInnen, die sich gut betreut gefühlt haben, haben oft positive Gefühle dominiert



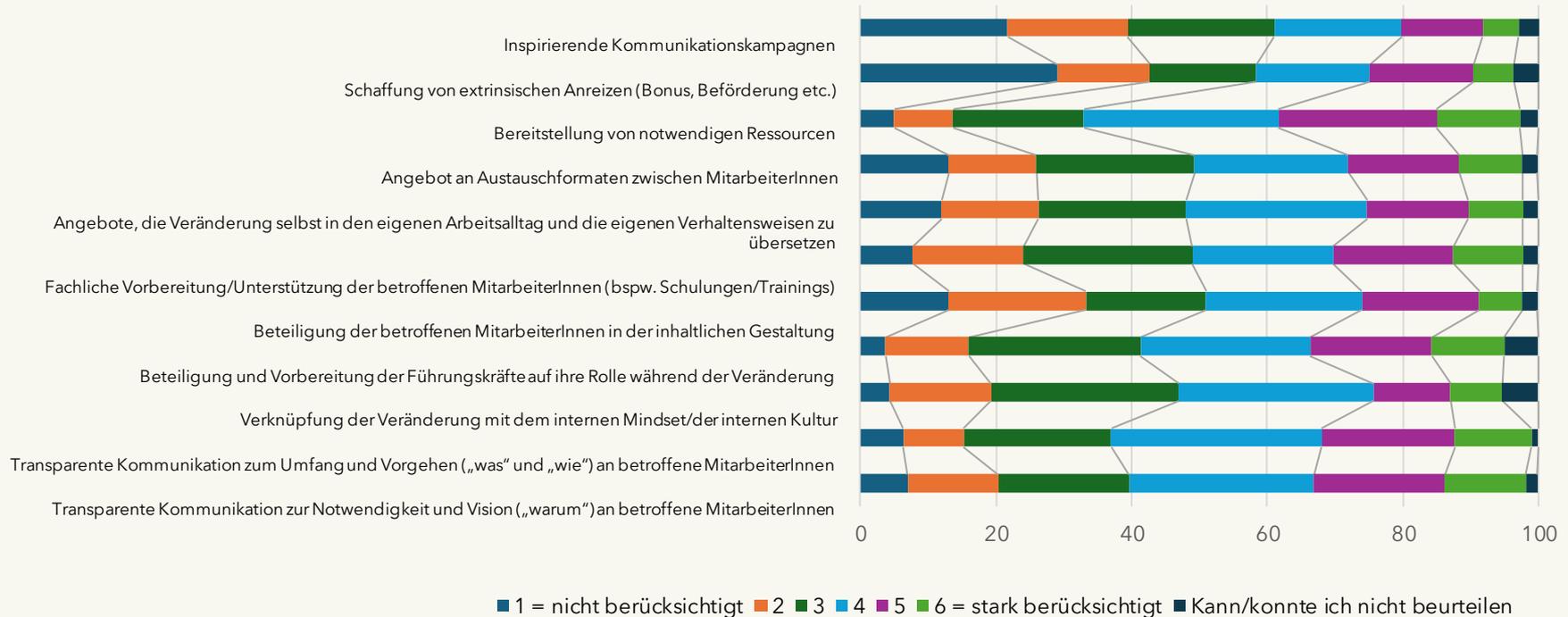
Frage

Welche Gefühle haben während der Veränderung bei Ihnen dominiert? Wählen Sie bitte die drei Gefühle, die überwogen haben. Mehrfachnennung möglich

n

300

Berücksichtigte Maßnahmen: Maßnahmen während der Veränderung waren vor allem die Bereitstellung von notwendigen Ressourcen sowie Kommunikation zum „warum“ und „was“/„wie“



Frage Inwiefern wurden die folgenden Maßnahmen während der Veränderung berücksichtigt?

n 300

1

Auswahl und Bewertung einer konkreten Veränderung

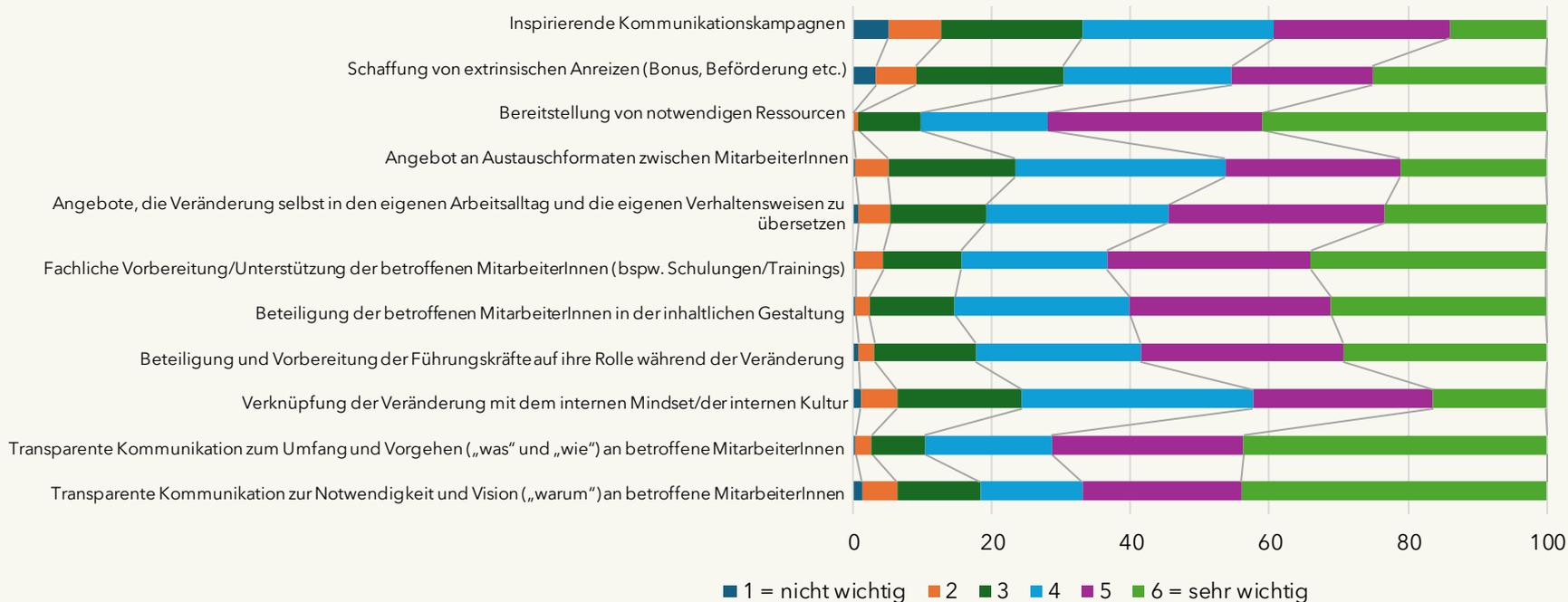
- 1.1. **Angabe erlebter Veränderungsarten** im bisherigen Berufsleben
- 1.2. **Auswahl und Klassifizierung einer konkreten Veränderung** und darauf beziehend:
 - **Angaben** zur damaligen **Rolle** (Rolle/Funktion, Anteil körperlicher Arbeit, Beteiligung an der Veränderung)
 - **Angaben** zum damaligen **Unternehmen** (Anzahl MitarbeiterInnen, Branche, geografischer Fokus)
 - **Bewertung der Veränderung** (Maß an Erfolg und Begründung, Maß an Betreuung, durchlebte Gefühle, angewandte Change Maßnahmen)

2

Bewertung Change Management im Allgemeinen

- 2.1. **Bewertung** der Wichtigkeit einzelner Change **Maßnahmen**
- 2.2. **Vertrautheit** mit dem Begriff „**Change Management**“
- 2.3. **Bewertung** der Wichtigkeit von **Change Management** (nach angegebener Definition)

Wichtigkeit Maßnahmen: Bereitstellung von Ressourcen, Kom. zum „was“/„wie“ und „warum“, Vorbereitung sowie Beteiligung der MitarbeiterInnen/Führungskräfte sind besonders wichtig



Frage

Inwiefern sind Ihnen folgende Maßnahmen wichtig, wenn Sie in Ihrem Unternehmen von einer großen Veränderung betroffen sind?

n

300

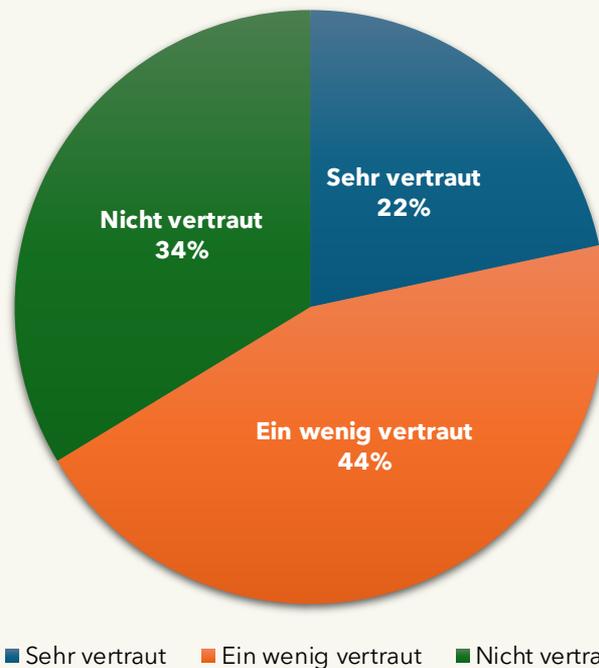
Wichtigkeit vs. Berücksichtigung Maßnahmen: Maßnahmen, die am häufigsten als wichtig eingeschätzt worden sind, waren auch die, die am häufigsten eingesetzt worden sind



Change Management Maßnahmen	Grundsätzliche Wichtigkeit Maßnahmen (Top 2)	Berücksichtigung Maßnahmen in der vergangenen Veränderung (Top 2)
Bereitstellung von notwendigen Ressourcen	72 %	36 %
Transparente Kommunikation zum Umfang und Vorgehen („was“ und „wie“) an betroffene MitarbeiterInnen	71 %	31 %
Transparente Kommunikation zur Notwendigkeit und Vision („warum“) an betroffene MitarbeiterInnen	67 %	31 %
Fachliche Vorbereitung/Unterstützung der betroffenen MitarbeiterInnen (bspw. Schulungen/Trainings)	63 %	28 %
Beteiligung der betroffenen MitarbeiterInnen in der inhaltlichen Gestaltung	60 %	24 %
Beteiligung und Vorbereitung der Führungskräfte auf ihre Rolle während der Veränderung	59 %	29 %
Angebote, die Veränderung selbst in den eigenen Arbeitsalltag und die eigenen Verhaltensweisen zu übersetzen	55 %	23 %
Angebot an Austauschformaten zwischen MitarbeiterInnen	46 %	26 %
Schaffung von extrinsischen Anreizen (Bonus, Beförderung etc.)	45 %	21 %
Verknüpfung der Veränderung mit dem internen Mindset/der internen Kultur	42 %	19 %
Inspirierende Kommunikationskampagnen	39 %	17 %

Frage	Inwiefern sind Ihnen folgende Maßnahmen wichtig, wenn Sie in Ihrem Unternehmen von einer großen Veränderung betroffen sind? Inwiefern wurden folgende Maßnahmen während der Veränderung berücksichtigt?	n	300
--------------	--	----------	------------

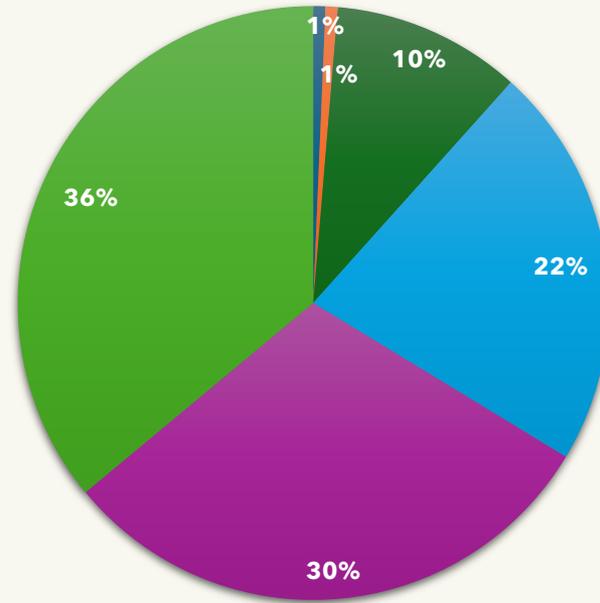
Ungestützte Vertrautheit mit „Change Management“: 66 % sind mit dem Begriff „Change Management“ sehr oder ein wenig vertraut



Frage Inwiefern sind Sie mit dem Begriff Change Management vertraut?

n 300

Bewertung Wichtigkeit Change Management: 66 % (top two) schätzen Change Management als (sehr) wichtig ein; nur 1 % als nicht wichtig



Top 2: 66 %

■ 1 = nicht wichtig ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 = sehr wichtig

Frage

Wir verstehen unter Change Management die Begleitung und Verankerung von Veränderungen unter aktivem Einbezug beteiligter Mitarbeiterinnen. Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht Change Management (nach unserer Definition oben) in der Umsetzung von großen Veränderungen in Unternehmen?

n

300

Bewertung Wichtigkeit Change Management: Change Management wird als wichtig empfunden, weil es zu besserer Konzeption, Umsetzungsbereitschaft und Umsetzungsfähigkeit führt



Auszug Antworten

Bessere Konzeption

- Der größte Teil der Verantwortung für ein neues Konzept muss bei der Geschäftsleitung liegen. Die Mitarbeiter können aber noch **nützliche, pragmatische Impulse** geben
- Die Mitarbeiter haben einen **anderen/teils besseren Einblick in das tägliche Geschäft** und können **wichtige Impulse** beisteuern
- Die Mitarbeiter können, durch ihre **tägliche Arbeit** in dem Bereich, vieles **besser einschätzen**
- Letztlich sind es die Mitarbeitenden, die das Unternehmen im **Tagesgeschäft** betreuen und entsprechend damit vertraut sind. Ihren Input zu ignorieren wäre fahrlässig...
- Man sollte immer die Erfahrungen von seinen Mitarbeitern und deren **Ideen zu Verbesserungsvorschlägen** miteinbeziehen
- Weil Mitarbeiter oft über die **internen Arbeitsprozesse** besser Bescheid wissen und oft **Ideen zur Verbesserung** haben
- ...

Höhere Umsetzungsbereitschaft

- **Erfahrungseinbringung** der Mitarbeiter schafft bessere **Akzeptanz und Motivation**
- **Ohne Beteiligung** von Mitarbeitern **keine Akzeptanz**
- Damit Veränderungen **besser akzeptiert** werden können
- **Motivation zur Umsetzung**
- Ist essentiell, um die Mitarbeiter **zu überzeugen und zu motivieren**
- Nur so bleiben Mitarbeiter **motiviert und fühlen sich integriert**
- Das trägt zur **Motivation** der MA bei
- **Zugehörigkeitsgefühl** schafft **Motivation**
- Hierdurch fühlen sich die Mitarbeiter **wertgeschätzt**
- ...

Höhere Umsetzungsfähigkeit

- Es muss für alle klar sein, wie Veränderungen stattfinden sollen und **was jeder dazu beitragen muss**
- Die Mitarbeiter in einem Unternehmen sind dafür verantwortlich, dass die entsprechenden Veränderungen durch Change Management **verstanden** und entsprechend **motiviert umgesetzt** werden
- **Jeder muss doch wissen, was er zu tun hat**
- Transparenz muss zwischen der Geschäftsleitung- Ebene und den Mitarbeiter/innen stetig gegeben sein, um die **Firmenphilosophie auch dem Kunden richtig vermitteln zu können**
- Bessere Möglichkeit, durch Feedback der Mitarbeiter **Probleme im Vorfeld** oder **während der Veränderung zu beheben**
- ...

Frage Bitte begründen Sie kurz Ihre Einschätzung.

n 300

Bewertung Wichtigkeit Change Management: Erfolgreiche Veränderungen erfordern eine professionelle Koordination, aktive Einbindung sowie transparente Kom. zu warum und wie



Auszug Antworten

Professionelle Koordination

- Ich glaube, dass der Veränderungsprozess eine gute Strategie und einen vorherigen Plan erfordert
- Veränderung am Arbeitsplatz ist in der schnelllebigen Gesellschaft unumgänglich und um den Workflow aufrechtzuerhalten ist ein professionelles **Change Management** ebenso unumgänglich
- Ohne ein **vernünftiges Change Management** bekommt man kein commitment der MA und riskiert eine hohe Fluktuation aufgrund der fehlenden Akzeptanz. Oder die Implementierung scheitert, weil sie nicht umgesetzt wird im einzelnen Arbeitsalltag
- Ohne ein **Change Management** ist es unmöglich, eine große Anzahl an Mitarbeitern mitzunehmen
- Erst wenn es **professionell** gemacht wird, kann es ein gutes Ergebnis hervorbringen...
- Es braucht jemanden, der die **Veränderungen koordiniert**, damit sie erfolgreich wird
- ...

Aktive Einbindung

- Da die Mitarbeitenden diejenigen sind, die a) die Veränderung durchführen und b) mit den Veränderungen leben müssen, sollten sie auf jeden Fall mit **in Entscheidungen und Planungen einbezogen werden**
- Je mehr die Mitarbeitenden eingebunden sind und je offener dies kommuniziert wird, umso mehr werden sich die MA **aktiv beteiligen** und den **Erfolg der Maßnahme sichern!**
- Ohne **aktive Miteinbeziehung** der beteiligten Mitarbeiter/-innen ist eine grundlegende Veränderung schwer (erfolgreich) möglich
- Keine erfolgreiche Veränderung ohne eine entsprechend **gute Einbindung** der Mitarbeiter
- Nur wenn die Mitarbeiter dementsprechend **informiert** sind und **einbezogen** werden, kann so eine Umstellung funktionieren
- Maßnahmen lassen sich **einfacher umsetzen**, wenn direkt auf die **Belange der späteren Anwender eingegangen** wird
- ...

Kommunikation Was, Warum und Wie

- Ein Unternehmen lebt vom Engagement der Mitarbeiter und intrinsische Motivation kann durch nichts ersetzt werden. Deswegen ist es unerlässlich, die Mitarbeiter **mitzunehmen** und sowohl **das „Warum“ als auch das „Wie“ klarzumachen**
- Es muss zu jeder Zeit nachvollziehbar sein, **wer, was und warum** gemacht hat
- Der Mitarbeiter muss mitgenommen werden und den **Sinn der Maßnahme erkennen**
- Mitarbeiter sollten wissen, **warum** etwas gemacht wird und **wie**
- Mitarbeiter mit der notwendigen Veränderung vertraut machen und die **Vorteile erklären**
- Ohne **verändertes Mindset** sind Änderungen nur schwer umsetzbar bzw. dauern erheblich länger. Mitarbeiter sind Veränderungen oft negativ gegenüber eingestellt
- ...

Frage Bitte begründen Sie kurz Ihre Einschätzung.

n 300



In Kooperation mit



Ansprechpartner

Treten Sie mit uns in Kontakt





Lisa Mertens

Manager



Elisa Kasparick

Manager



Annika Helbing

Consultant





Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing und Vertrieb. Die Leistungen von Batten & Company reichen dabei von der Analyse und Strategieentwicklung bis zum Umsetzungsmanagement.

Batten & Company ist in das globale Kommunikationsnetzwerk der Omnicom eingebettet und stolzer Teil von TEAMBDO. Ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern garantiert. Dies ermöglicht uns eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive. Je nach Aufgabenstellung bündeln wir unsere Stärken und bilden agenturübergreifende und interdisziplinäre Teams.

www.batten-company.com



TREND RESEARCH führt seit 1982 Studien für renommierte Medienunternehmen, Vermarkter, Agenturen und Markenartikler im In- und Ausland durch. Mit Kompetenz und umfangreicher Erfahrung bieten wir unseren Kunden maßgeschneiderte Lösungen an – sei es als Felddienstleister oder als Full-Service-Partner.

Unsere Arbeit ist gekennzeichnet von einer professionellen und kundenorientierten Arbeitsweise. Wir sehen uns als Partner, der gemeinsam mit unseren Kunden das Ziel verfolgt, wegweisende Antworten zu finden. Unsere Kompetenz liegt in der Durchführung von individuellen Online Befragungen mit Benchmarking. Dazu steht uns ein breites Spektrum von quantitativen Methoden zur Verfügung und auch qualitative Befragungsmethoden gehören zum festen Bestandteil unseres Methodenportfolios.

www.trend-research.de

Juni 2024

Batten & Company

Marketing & Sales Consultants

