



Braincourt

Corporate Performance Management

BI-Kompetenz im ganzen Unternehmen

Strategien für ein Business Intelligence Competency Center

Dr. Florian Birkenfeld, BI Consultant
Christian König, Manager CPM
Braincourt GmbH



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	3
2	Anforderungen	3
3	Funktionen, Aufgaben und Ausgestaltung	5
	3.1 Funktionen und Aufgaben.....	5
	3.2 Organisatorische Implementierung	8
4	Nutzenbeispiele	10
	4.1 Nutzenbeispiele für den Fachbereich	10
	4.2 Nutzenbeispiele für den Verantwortungsbereich des CIOs.....	10
	4.3 Nutzenbeispiele für den Verantwortungsbereich Einkauf	11
5	Fazit	11



1 EINFÜHRUNG

Ein Business Intelligence Competency Center (BICC) ist eine bereichsübergreifende und dauerhafte Organisationseinheit, die im Unternehmen für die Entwicklung und das Management von BI-Projekten und für den Betrieb von BI-Applikationen zuständig ist. So aufgestellt kann das BICC eine einheitliche BI-Strategie für das Unternehmen entwickeln und umsetzen, Synergien aufzeigen und nutzen sowie die Kosten der BI senken.

Dieser Artikel will zunächst die Anforderungen, die an ein BICC gestellt werden formulieren, dann Hinweise zur optimalen Ausgestaltung und zum Selbstverständnis eines BICC geben und schließlich Nutzenbeispiele für verschiedene Beteiligte vorstellen.

2 ANFORDERUNGEN

Die BI-Strategie hat vor allem anderen die Aufgabe, die betriebswirtschaftliche Unternehmensstrategie zu stützen. Das BICC muss daher den Stakeholdern gerecht werden, die ihre Anforderungen an das BICC wiederum aus der Unternehmensstrategie ableiten. Zu den Stakeholdern zählen als Anwendergemeinde das Management und das Controlling sowie der Verantwortungsbereich des Chief Information Officers (CIO) und nicht zuletzt der Einkauf. Die folgenden Anforderungen der Stakeholder wirken sich damit auf die Konzeption eines BICC aus.

Der **Informationsbedarf** verschiedener Anwender kann stark unterschiedlich sein. Je nachdem, wo im Unternehmen (aktuell oder zukünftig) BI-Anwendungen zum Einsatz kommen, hat das BICC diesen Informationsbedarf frühzeitig in der Entwicklung einer Applikation zu berücksichtigen.

BI-Systeme können sowohl für Planungs-, Forecasting- oder Reportingzwecke eingesetzt werden, als auch unterschiedlichste Arten von Analyse- und Auswertungsprozessen ebenso wie Monitoringprozesse abbilden. Abhängig von den jeweiligen Anforderungen, ist es Kernpunkt der BI-Strategie zu entscheiden, ob ein Active Data Warehouse, ein Real Time Data Warehouse oder Data Marts das geeignete **Backend** darstellen.

Sowohl bei der Projekt- als auch bei der **Organisationsentwicklung** sollten die Verantwortlichen auf ein stufenweises Vorgehen und nicht auf den Big-Bang setzen. Für die Implementierung eines BICC sei hier auf die im zweiten Abschnitt folgenden Ausführungen verwiesen.

Dessen ungeachtet sollte die **BI-Strategie** frühzeitig auf solidem Grund stehen und auch zukünftig entstehende Bedarfe bzw. notwendige Erweiterungen und Änderungen vorwegnehmen. So kann am ehesten vermieden werden, dass Anwendungen in fachlicher Hinsicht zu klein dimensioniert werden und später teuer ersetzt

Die BI-Strategie folgt der betriebswirtschaftlichen Strategie.

Die Aufgaben der BI-Systeme bestimmen das geeignete Backend.



werden müssen. Genau so fatal wäre eine zu groß und zu komplex definierte Anwendung, die in der Folge nicht mehr zu handhaben ist.

Dass **Änderungen im betriebswirtschaftlichen Bereich** elegant und kostengünstig in die jeweils betroffenen BI-Applikationen übernommen werden können, ist ohne Frage eine berechtigte Forderung. Damit sie erfüllt werden kann wird das BICC darauf achten müssen, dass Modelle und Berichte unternehmensweit so konzipiert und programmiert werden, dass sie leicht zu warten, zu ändern und zu erweitern sind und den Kriterien der Wiederverwendbarkeit – in der Praxis wird hier gerne auf die Nutzung von Templates zurückgegriffen – gerecht werden.

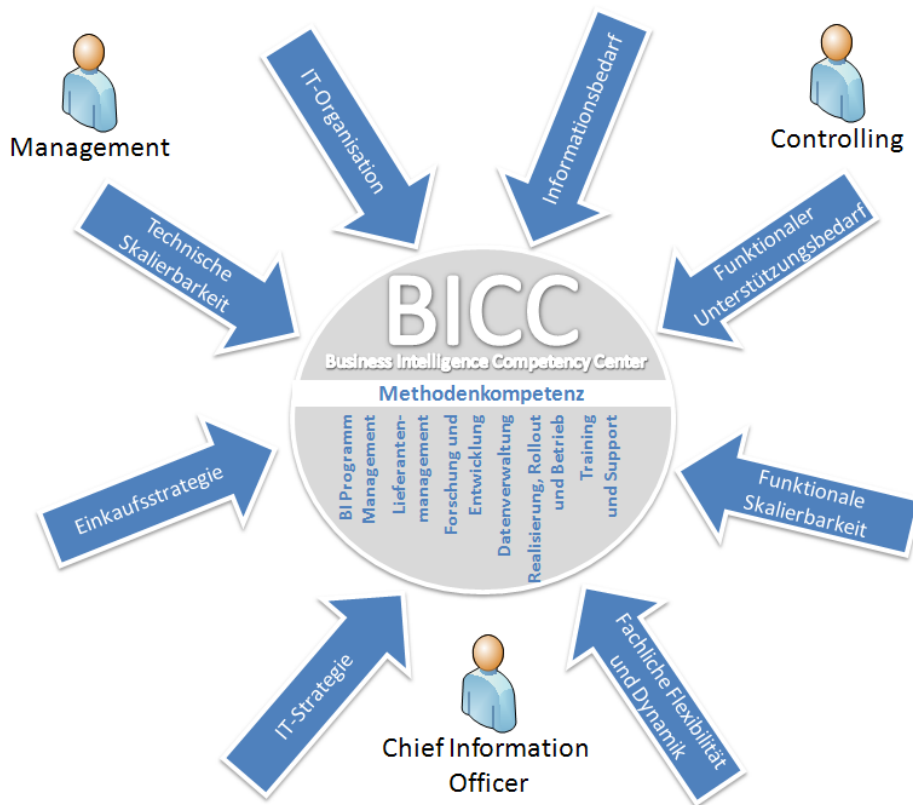
Das BICC sorgt dafür, dass bestehende Systeme schnell an Veränderungen angepasst werden können.

Die **IT-Strategie** eines Unternehmens setzt auch für die BI-Strategie gewisse Rahmenbedingungen. Hier ist möglicherweise festgelegt, ob BI auf Basis einer Service Orientierten Architektur (SOA) entwickelt wird, ob das Geschäftsmodell Software as a Service (SaaS) auf die BI-Systeme angewendet wird und welche Leistungen selbst erstellt werden (make) bzw. welche eingekauft werden (buy). Abhängig von diesen Entscheidungen wird sich das BICC unterschiedlich zusammensetzen.

Aus der fachlichen Skalierung einer BI-Applikation resultieren oft Anforderungen an die **technische Skalierbarkeit** der eingesetzten Hard- und/oder Software. Eine höhere Datengranularität zieht ein höheres Datenvolumen nach sich, erfordert mehr Speicherkapazität, womöglich eine höhere Prozessorleistung. Doch nicht nur aus fachlicher Sicht, sondern auch aus technischen Umstellungen ergeben sich ab und an neue Anforderungen an ein BI-System. Vorstellbar sind technische Migrationen, die Einführung eines neuen ERP-Systems, die Änderung der Lizenzpolitik eines Anbieters und weitere mehr. Hier ist das BICC gefordert, Antworten und Lösungen zu entwickeln, die dann unternehmensweit einheitlich umgesetzt werden.

Missverständnisse, Eifersüchteleien und Grabenkämpfe sind nicht in jedem Projekt an der Tagesordnung, dennoch verursachen sie dort, wo sie auftreten, vermeidbare Kosten, indem sie die **Motivation** der Beteiligten reduzieren und die **Projektdauer** verlängern. Wenn beispielsweise die IT-Abteilung in einem BI-Projekt alleinig das Sagen hat und fachliche Einwände nicht gelten lässt, dann wird auch die entstehende Applikation mit Schwächen zu kämpfen haben.

Strategische Programme des **Einkaufs** setzen ähnlich wie die IT-Strategie Rahmenbedingungen für die BI-Strategie. Eine Reduzierung der Anzahl an Lieferanten bzw. Lizenzgebern im Unternehmen wird dann auch zur Aufgabe des BICC.



Funktionen eines Business Intelligence Competency Centers.

3 FUNKTIONEN, AUFGABEN UND AUSGESTALTUNG

Aus den verschiedenen Anforderungen an ein BICC lassen sich dessen Aufgaben, und unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße und -kultur, auch seine Ausgestaltung ableiten.

Ein BICC nutzt Synergien und Größenvorteile.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass BICC aktuell eher in großen als in kleinen Unternehmen zu finden sind und dass kleine Unternehmen auch zukünftig weniger an die Einrichtung eines BICC denken als große Unternehmen. Aus der Erfahrung lässt sich dies aus zwei Richtungen erklären. Zum einen wächst der Nutzen eines BICC aus der Verteilung von BI-Kompetenz und der Kostenreduktion bei BI-Projekten mit der Größe des Unternehmens und der Anzahl der Projekte. Zum anderen ist die Bereitschaft, spezialisierte Aufgaben auf eigene Teams oder Abteilungen zu übertragen, in größeren Unternehmen im Allgemeinen höher und sicher dort auch sinnvoller.

3.1 Funktionen und Aufgaben

Idealtypisch finden sich in einem BICC sechs verschiedene Funktionen, die sich aus den oben beschriebenen Anforderungen ableiten lassen. Die tatsächliche Ausgestaltung hängt dabei jedoch stark von der Unternehmensgröße und der bisher erreichten

Unternehmensindividuell erhält das BICC bis zu sechs Funktionen.



Ausbaustufe des BICC ab. Nicht alle Funktionen müssen am ersten Tag vollständig ausformuliert und mit Personal besetzt sein.

Das **BI Programm Management** zeichnet sowohl für die Formulierung einer BI-Strategie als auch für deren Umsetzung verantwortlich. Insofern ist ein enger und guter Kontakt zu den Stakeholdern unerlässlich. Das Programm Management trägt die BI in das gesamte Unternehmen und betreut jedes BI-Projekt. Ferner wird es Bedarfe analysieren und priorisieren, Parallelentwicklungen vermeiden sowie aktuelle Trends in der BI beobachten und für das Unternehmen aufgreifen und nutzen. Dieser Bereich stellt das Gesicht des BICC dar und ist damit der wichtigste für das Standing eines BICC im Unternehmen.

Lieferantenmanagement und **Lizenzverwaltung** arbeiten Hand in Hand mit den jeweiligen Verantwortlichen in den einzelnen Fachbereichen. Sie bündeln alle Fragen rund um Verträge mit Softwareherstellern und externen Beratern. Gleichzeitig hat diese Funktion die Übersicht über die vorhandenen Lizenzen für die einzelnen BI-Systeme und kann deren Zukauf oder Rückgabe auf Unternehmensebene steuern. Damit ist sie die Schnittstelle des BICC zum Einkauf und auch zur Rechtsabteilung.

Ferner sollten die Mitarbeiter des BICC die Anwender bei der Gestaltung von komplexeren Anfragen bzw. Reports unterstützen können. Diese Aufgabe ist unserer Meinung nach ebenfalls beim Support anzusiedeln, teilweise wird aber auch eine eigene Funktion **Forschung** und **Entwicklung** im BICC favorisiert. Hier werden außerdem neue BI-Werkzeuge und -Methoden getestet, und es wird unabhängig von Anfragen der Endanwender proaktiv experimentiert und gelernt.

Die **Datenverwaltung** sorgt dafür, dass die aus den operativen Systemen gelieferten Daten für die BI-Applikationen auf dem notwendigen Detaillierungsgrad verwendet werden können und kümmert sich darum, dass bereits in den operativen Systemen Daten in der benötigten Qualität gesammelt werden. Die Datenverwaltung sorgt ferner für die regelmäßige Sicherung und Archivierung der Daten. Außerdem ist es ihre Aufgabe, die Metadaten der BI-Systeme synchron mit betriebswirtschaftlichen Metadaten zu halten.

Last but not least beinhaltet ein BICC eine Funktion für die **Realisierung**, den **Rollout** und den **Betrieb** der Applikationen. Die Aufgaben dieser Funktion sind im Vorfeld oder im Verlauf einer Realisierung auch das Prototyping, nach Abschluss eines Projektes oder einer Projektphase das Testen und durchgängig die Dokumentation der realisierten Applikationen.

Training und **Support** für die Anwender sind natürlich ebenfalls Aufgaben des BICC. Das Training kann dabei neben den einzelnen BI-Applikationen durchaus auch BI-Konzepte umfassen, um so die



Möglichkeiten, die BI für die einzelnen Fachbereiche bietet, transparent zu machen.

Der Support, den ein BICC den Endanwendern bietet, kann unterschiedlich ausgestaltet sein. Die erste Stufe kann – wenn vorhanden – weiterhin das allgemeine Helpdesk übernehmen. Die zweite Supportstufe sollte aber unbedingt im BICC angesiedelt sein. So kann sichergestellt werden, dass zum einen die Anwender zügig mit kompetenter Beratung versorgt werden und dass zum anderen die Lerneffekte aus den Benutzeranfragen nicht verloren gehen.

Neben den oben beschriebenen operativen Tätigkeiten ist ein anderer wichtiger Aufgabenteil des BICC die Schaffung bzw. Anwendung von **Methodenkompetenz** sicherzustellen. Dazu zählen einerseits die Kenntnis und Standardisierung der betriebswirtschaftlichen Modelle, die innerhalb des Unternehmens zur Anwendung kommen. Besonders bei großen, verteilt operierenden Unternehmen steht die Sicherstellung eines einheitlichen Unternehmensstandards für alle betriebswirtschaftlichen Informationen im Vordergrund. Hierzu zählt nicht nur die Schaffung von einheitlichen Kontenrahmen, und Produktgruppennomenklaturen, sondern auch die Definition der wichtigsten Kennzahlen und Berechnungslogiken. Das BICC kann hier auch zum Definitionsmaster entwickelt werden.

Methodenkompetenz und Projektmanagement-erfahrung werden im BICC gebündelt.

Andererseits zählt zur Methodenkompetenz auch das Wissen über das Projektmanagement und die Projektdurchführung. Hierbei sind besonders folgende Fragestellungen zu klären:

- Nach welchem Vorgehensmodell werden BI-Projekte durchgeführt?
- Wie wird das Zusammenarbeitsmodell zwischen den beteiligten Bereichen ausgeprägt?
- Welche Standardwerkzeuge werden für das Projektmanagement eingesetzt?
- Welche Vorgaben werden für die Dokumentation der Anwendung bzw. für das Projekt gemacht?

All dies kann im Rahmen eines Projektmanagementhandbuchs standardisiert und für zukünftige Projekte festgelegt werden. Auf dieser Basis können die Mitglieder des BICC einerseits als Projektmanager fungieren, andererseits können sie im Rahmen eines Coachings des Projektleiters aus der Fachabteilung die Einhaltung der Standards gewährleisten und damit die gleichbleibende Qualität sicherstellen.



3.2 Organisatorische Implementierung

Eine der grundsätzlichen Entscheidungen ist die, ob das BICC als reale Abteilung oder als virtuelles Team organisiert wird. Das BICC besteht häufig als „virtuelle, abteilungsübergreifende Organisation“, und trifft „sich regelmäßig zu Lagebesprechungen“. Für große Unternehmen sieht er das BICC auch als „ständig existente Abteilung ... , die sich ausschließlich mit der Koordination von Business-Intelligence-Themen befasst.“ Für die ersten Jahre des BICC ist jedoch eine reale Abteilung sicher von Vorteil, weil die Mitglieder so einfacher zueinander finden werden und das BICC im Unternehmen auch leichter ein solides Standing erreicht.

Reale Abteilung oder virtuelle Arbeitsgruppe?

Die Erfahrung zeigt aber, dass durch die sich ständig ändernden Umgebungsbedingungen auch eine ständige Anpassung der BI-Systeme notwendig ist, so dass in den allermeisten Fällen ein BICC als ständig existierende Abteilung notwendig ist.

Die Ausprägung ist sicherlich von Unternehmen zu Unternehmen verschieden und hängt von der strategischen Ausrichtung ab. Beispielsweise kann in einem großen weltweit operierenden Unternehmen das BICC in einer Servicegesellschaft implementiert werden. Sie agiert dann als Dienstleister für alle Unternehmensteile, stellt Know-how zur Verfügung und unterstützt bei der Durchführung der Projekte als Coach. Gleichzeitig muss sich aber das BICC seiner anderen Aufgaben bewusst sein, die oben beschriebene Methodenkompetenz zu schaffen und die Einhaltung der Standards durchsetzen. Dies kann aber nur mit Hilfe einer unternehmensübergreifenden Richtlinienkompetenz erfolgen.

Aufgrund der Unternehmensgröße werden die Mitglieder des BICCs durchgängig ihre Aufgaben wahrnehmen können, da jederzeit BI-relevante Projekte durchgeführt werden.

In kleineren Unternehmen kann das BICC auch gleichzeitig die Funktion eines Projektmanagementoffices übernehmen. Die Projektmanagementaufgaben beziehen sich dann nicht nur auf BI-Projekte, sondern auf jede Art von Projekten innerhalb der Unternehmung. So wird eine durchgängige Beschäftigung der Mitglieder des BICCs erreicht. Zusätzlich kann das BICC seine Methodenkompetenz allen Bereichen der Unternehmung zur Verfügung stellen und für die angemessene Durchdringung mit BI sorgen.

In kleineren Unternehmen kann das BICC zusätzliche Aufgaben übernehmen.

Unabhängig davon, ob das BICC innerhalb eines großen Unternehmens als eigene Gesellschaft oder als eigene Abteilung implementiert wird, ist grundsätzlich die Entscheidung darüber zu treffen, ob das BICC in der Zuständigkeit der IT oder in der Zuständigkeit eines Fachbereichs wie beispielsweise dem zentralen Controlling angesiedelt wird. Da in der Vergangenheit beide Bereiche jeweils ihren Einfluss auf BI-Projekte geltend gemacht haben, kann es



durch die Schaffung des BICCs zu Widerständen kommen, wenn eine Seite Angst hat, Kompetenzen und Einfluss zu verlieren.

Da BI grundsätzlich fachlich getrieben ist oder zumindest sein sollte und technische Aspekte primär Rahmenbedingungen darstellen, schlagen wir vor, dass der Fachbereich das BICC verantwortet.

Nachdem diese Rahmenbedingungen geklärt sind, verläuft die Implementierung eines BICC grundsätzlich in vier Phasen, wobei diese von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt und abgegrenzt sind.

Die vier Phasen des Aufbaus sind klar abgegrenzt.

- In der **Initialisierungs-** oder **Erkundungsphase** muss zunächst das zentrale Ziel des BICC festgelegt werden und es müssen die vorhandenen Konzepte auf die Situation des eigenen Unternehmens herunter gebrochen werden.
- In der anschließenden **Definitions-** oder **Bewertungsphase** müssen die grundsätzlichen Fragen zum BICC und zur BI-Strategie geklärt werden. Es geht darum, das Personal zu bestimmen, die konkreten Aufgaben zu definieren und die nächsten Schritte zum Ausbau des BICC zu planen. Hierbei ist die Einbindung der Fachbereiche unbedingt erforderlich und es sollte eine größtmögliche Übereinstimmung erreicht werden, um spätere Konflikte zu vermeiden.
- In der **Gründungsphase** ist zum einen darauf zu achten, dass das BICC auf dem gesteckten Kurs vorankommt und die Geschäftsführung die internen Prozesse zur Gründung des BICCs anstößt. Gleichzeitig ist dies der richtige Zeitpunkt, um mit Hilfe von Change Management die auftretenden Veränderungen, wie etwa den von der IT-Abteilung möglicherweise empfundenen Kompetenzverlust zu begleiten und das BICC im Unternehmen vorzustellen. Die Kennzahlen, an denen die Leistung des BICCs gemessen werden soll, müssen nun abrufbar sein.
- Die vierte Phase beschreibt **Betrieb** und **kontinuierliche Verbesserung**. Ein BICC dient nicht zuletzt der Sammlung und Verbreitung von Wissen und Erfahrung. Ständiges Lernen und Verbessern ist daher eine seiner wichtigsten Aufgaben.

Auch die Finanzierung kann unterschiedlich gestaltet werden. Hierbei sind drei Möglichkeiten vorstellbar: Die Kosten für das BICC können als Gemeinkosten geführt werden oder das BICC wird als Hilfskostenstelle geführt. Im letzteren Fall können die Kosten entweder pro Projekt bzw. Analyse auf die Fachbereiche umgelegt werden oder es wird ein Abonnement-System eingerichtet und die Fachbereiche nutzen danach eine Art Flatrate



4 NUTZENBEISPIELE

Durch die solidere Planung und die geringeren Kosten profitiert offensichtlich das Unternehmen insgesamt von der Einführung eines BICCs. Man kann diesen Blick auf den unmittelbaren Return on Investment (RoI) aber auch für unnötig halten, weil es zur Schaffung des BICCs ohnehin keine Alternative gibt.

BICC: alternativlos und gleichzeitig hoch rentabel.

Als direkte Nutznießer eines BICC lassen sich die eingangs erwähnten Stakeholder, also die Anwender der BI-Lösungen in den Fachbereichen, die IT-Organisation sowie der Einkauf festmachen.

4.1 Nutzenbeispiele für den Fachbereich

Wenn BI-Projekte einheitlich gesteuert werden und somit fachliche Prozesse homogenisiert, sowie einheitliche Methoden angewendet werden, profitiert hierdurch der Fachbereich in zweierlei Hinsicht. Zum einen wird die Effizienz erhöht und zum zweiten ist das jeweilige Wissen nicht mehr so unmittelbar an Personen gebunden wie in Unternehmen ohne BICC. Ferner führt die Vereinheitlichung der BI-Landschaft und die Integration der Steuerungsprozesse auch zu einer erhöhten Durchgängigkeit der operativen und strategischen Planungsprozesse.

Effizienzgewinn für den Fachbereich.

Mit einem funktionierenden BICC profitiert jeder Fachbereich von den Erfahrungen aus Projekten anderer Fachbereiche. Bei dezentraler Planung ohne einheitliche BI-Strategie wüssten die Beteiligten des neuen Projekts möglicherweise noch nicht einmal, dass die für sie interessanten Kompetenzen im Unternehmen bereits vorhanden sind.

Durch die Bündelung von Kompetenzen und Erfahrungen im BICC ist es dem Unternehmen möglich, sich strategisch auf ein oder zwei BI-Beratungsunternehmen als Partner für die gemeinsame Durchführung von BI-Projekten festzulegen. Da dadurch auch der externe Partner sehr viel spezifisches fachliches und technisches Wissen akkumuliert, sowie die Menschen im Unternehmen kennenlernt, wird die Projektarbeit zusätzlich an Effizienz gewinnen.

4.2 Nutzenbeispiele für den Verantwortungsbereich des CIOs

Eine der wichtigsten Aufgaben des CIOs ist die Erhöhung der Transparenz innerhalb des Unternehmens, um Effizienzlücken sichtbar zu machen. Hier hilft das BICC, da mit ihm dafür gesorgt werden kann, dass eine einheitliche Informationsbasis auf einer einheitlichen technischen Plattform geschaffen wird. Dadurch ergibt sich innerhalb eines Unternehmens ein bereichsübergreifender Überblick über alle Prozesse und Kennzahlen.

Transparenzgewinn für den CIO.

Hierbei wird auch ein hoher Integrationsgrad zwischen operativen und BI-Systemen angestrebt, um einerseits durch die Reduktion der Schnittstellen Fehlerquellen zu minimieren, aber auch die Entwicklungskosten zu verringern.



Durch die Einrichtung eines BICC kann die gesamte Organisation schneller und besser der strategischen Ausrichtung des Unternehmens angepasst werden, da alle IT-relevanten Daten zentral konzentriert und adressiert werden.

Mittel- bis langfristig wird das BICC in der Lage sein, immer höherwertige BI-Leistungen zu erbringen. Dadurch wird der Projektablauf im Unternehmen zunehmend professionalisiert, routiniert und effektiv.

4.3 Nutzenbeispiele für den Verantwortungsbereich Einkauf

Bestandteil einer einheitlichen BI-Strategie ist die Festlegung eines strategischen Technologieportfolios, das für BI-Lösungen zur Verfügung steht. Die Anzahl der unterschiedlichen Technologien wird dabei geringstmöglich gewählt werden, ohne jedoch auf eine einzige Technologie zu setzen. So verfügt der Einkauf aufgrund des resultierenden Mengeneffekts über eine größere Verhandlungsmacht gegenüber den Softwareherstellern, ohne jedoch in eine Abhängigkeit zu geraten.

Kostensenkung für den Einkauf.

Darüber hinaus generiert die Fokussierung auf einen strategischen BI-Beratungspartner nicht nur Kostenersparnisse durch den reinen Mengeneffekt, sondern auch Ersparnisse durch die Beschleunigung der Projekte. Je fokussierter der Kontakt mit dem externen Partner stattfindet, desto zügiger werden Projekte zukünftig vonstattengehen und desto weniger Missverständnisse werden auftreten.

5 FAZIT

Egal, ob aus einem Investitionskalkül oder einer grundsätzlichen Einsicht heraus: **Ein Business Intelligence Competency Center lohnt sich auf jeden Fall.** Die Funktionen und Aufgaben sowie die Organisation und die Finanzierung können und müssen dabei jeweils spezifisch auf das eigene Unternehmen abgestimmt sein. Wenn dies gelingt, dann steht zukünftigen Kostenreduzierungen bei gleichzeitig fundierteren Entscheidungen nichts mehr im Wege.

Ein BICC wird in absehbarer Zeit in den meisten größeren Unternehmen Standard werden. Es wird die BI tiefer und breiter in den Unternehmen verankern. Je intensiver sich die Unternehmen bei der Planung ihres BICCs mit dessen Funktionen, Aufgaben und Organisation befassen, desto erfolgreicher wird später auch seine Arbeit sein.



Ihre Ansprechpartner:

Dr. Florian Birkenfeld

BI Consultant

Braincourt GmbH
Rather Str. 110b
40476 Düsseldorf

Florian.Birkenfeld@braincourt.com

Telefon: + 49 211 877420 17

Christian König

Manager CPM

Braincourt GmbH
Rather Str. 110b
40476 Düsseldorf

Christian.Koenig@braincourt.com

Telefon: + 49 211 877420 14