



Umsätze stabilisieren – Wachstum sichern

Mit einer „Nachhaltigen Restrukturierung“ des Vertriebs erfolgreich durch die Krise

*In nahezu allen Industrien sind das Marktvolumen und die Auftrags-
eingänge der Unternehmen in den letzten zwölf Monaten eingebrochen.
Der Handlungsdruck auf den Vertrieb ist enorm. Doch wo sind die rich-
tigen Hebel anzusetzen, um Umsätze zu stabilisieren und das langfristige
Wachstum auch in Krisenzeiten zu sichern? Durch eine „Nachhaltige
Restrukturierung“ des Vertriebs können Unternehmen die aktuelle
Situation nutzen, um den Kundenanforderungen noch besser zu ent-
sprechen und von den Schwächen der Wettbewerber zu profitieren.*



Gerade in Krisenzeiten kommt dem Vertrieb als „Bindeglied“ zwischen Kunden und Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu. Letzten Endes entscheidet es sich meist im Vertrieb, ob ein Kauf zu Stande kommt – oder nicht. Dabei kommt er vor allem darauf an, klassische Vertriebstugenden wie die Festlegung von nutzenorientierten Besuchsschwerpunkten und -quoten mit neuen, zukunftsorientierte Ansätze, wie zum Beispiel die Optimierung der Vertriebslandschaft und das Erschließen neuer Marktsegmente, auf sinnvolle Art und Weise miteinander zu verbinden.

Auftragseinbrüche über alle Branchen hinweg

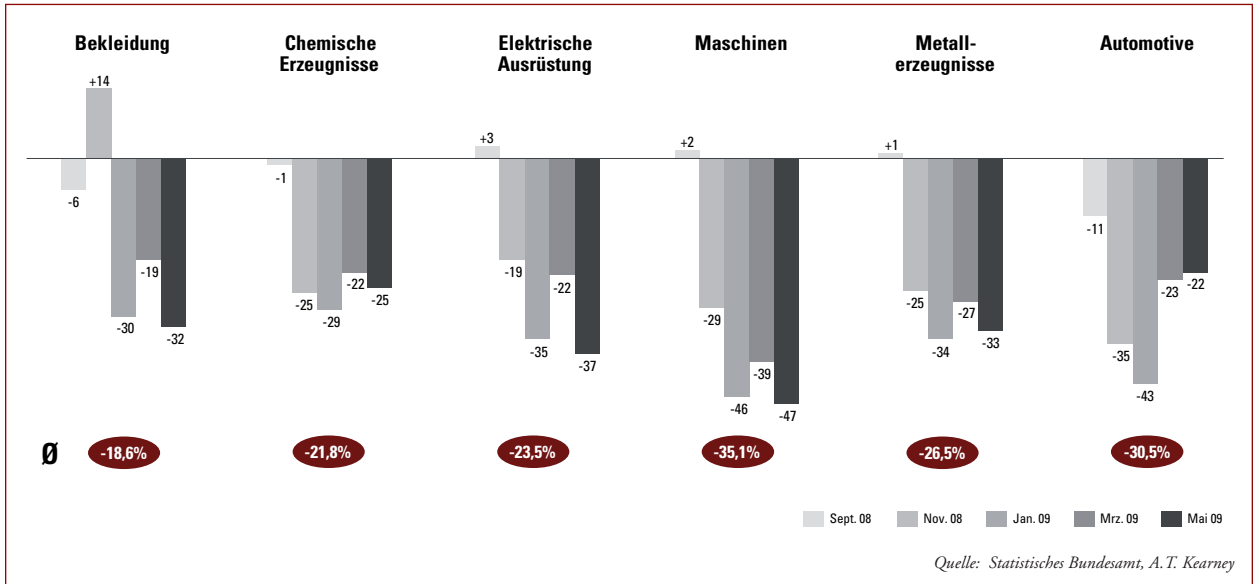
Die anhaltende Rezession hat mittlerweile fast alle Branchen erfasst. Die Automobilindustrie, als prominentestes Beispiel, verbuchte einen Auftragseinbruch von über 40 Pro-

zent in weniger als einem Jahr. Die Stahl- und die Chemieindustrien haben mit ähnlichen Einbrüchen zu kämpfen. Dabei weist die aktuelle Krise im Vergleich zu früheren Abschwüngen bedrohliche Eigenschaften auf: Die Geschwindigkeit, mit der sich der Abschwung vollzogen hat, ist beispiellos. Neben einer fundamentalen Veränderung der „Markt-Spielregeln“ sind (Re-) Finanzierungs-Möglichkeiten durch die Krise der Finanzwirtschaft stark eingeschränkt (vgl. Abb. 1).

Nahezu alle Unternehmen reagieren auf die Auftragseinbrüche mit kurzfristig wirksamen Kostensenkungs- und Liquiditätssicherungsmaßnahmen. Im Vertrieb führen sinkende Umsätze und das Verfehlen von Zielen zu Demotivation und Frustration, während gleichzeitig der Handlungsdruck und die Erwartungen an den Vertrieb größer denn je sind. Doch mit dem rich-

*Die Krise
verlangt nach
neuen Ant-
worten auf die
Frage: Warum
sollte ein
Kunde gerade
mein Produkt
kaufen?*

Abbildung 1: Entwicklung des Auftragseingangs in Deutschland (Veränderung Volumen gegenüber Vorjahresmonat in %)



tigen strategischen Ansatz ist ein Schrumpfen über das Marktniveau hinaus in den meisten Unternehmen zu vermeiden. Zudem kann das derzeit extrem schwierige – und damit auch dynamische Marktumfeld – sogar genutzt werden, um die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern. (vgl. Abb. 2)

Vermeidung von Umsatzeinbrüchen

Unternehmen sollten hier Hauptaugenmerk zunächst einmal darauf richten, Umsatzeinbrüchen entgegenzuwirken. Die „Vertriebsmannschaft“ muss dabei auf alle Maßnahmen „eingeschworen“ werden, deren Umsetzung genau kontrolliert werden sollte. Zur kurzfristigen Vermeidung von Umsatzeinbrüchen können auch in der

Krise bewährte Vorgehensweisen genutzt werden: Transparenz schaffen, die Vertriebspipeline füllen und nachhalten, Margenerosion stoppen, „Smart“ bepreisen und die Verhandlungsstrategie schärfen.

Transparenz schaffen

Transparenz über die aktuelle Auftrags-, Umsatz- und Profitabilitäts-situation, die Wettbewerbssituation beim Kunden sowie über den Stand und die Entwicklung der Auftragspipeline ist die grundlegende Voraussetzung zur Einleitung von zielgerichteten und erfolgsversprechenden Maßnahmen. Nur so können realistische Zielvorgaben formuliert werden, anhand derer letztlich auch der Erfolg der Maßnahmen und einzelner Vertriebsmitarbeiter kontrolliert werden kann.

Nur über eine entsprechende Transparenz können die Kernfragen beantwortet werden, die zur nachhaltigen Restrukturierung des Vertriebs relevant sind:

- Welche Markt- und Kundensegmente verzeichnen die größten Einbrüche?
- Welche Projekte werden verloren und warum?
- Wie entwickelt sich der Sales-Funnel? Welche Unterschiede gibt es regional oder segment-spezifisch und mit welchen Ursachen?
- Wie ist die Profitabilität der gewonnenen Projekte? Welche Unterschiede gibt es?
- Wie entwickeln sich die Wettbewerber? Welche besonderen Maßnahmen sind spürbar?

Auf dieser Basis sollten zudem auch die Anreizsysteme und -strukturen der Vertriebsmitarbeiter überprüft werden. Häufig wurden die Incentives für die Mitarbeiter noch auf Basis des Vorjahresgeschäfts formuliert und seither nicht angepasst. In diesem Fall erfüllen diese Systeme die Anreizfunktion für den Mitarbeiter nicht mehr, da mit der aktuellen allgemeinen Marktentwicklung die vereinbarten Ziele nicht mehr zu erreichen sind. Für die Motivation der Mitarbeiter ist daher eine Anpassung zwingend erforderlich – auch außerhalb des üblichen Turnus. Dabei muss auch das Anreizsystem selbst auf seine Eignung in Krisenzeiten überprüft werden und sich als Bezugspunkt vor allem auch an der Entwicklung der Wettbewerber orientieren. So sollte beispielsweise der Vertrieb keinen Bonus erhalten, wenn das Gesamtunternehmen gegenüber dem Wettbewerb schlechter abschneidet. Zugleich muss eine Verbesserung des Marktanteils bei gleichzeitig sinkenden Umsätzen honoriert werden.

Vertriebspipeline füllen und nachhalten

Transparenz ist auch die Basis dafür die Vertriebspipeline in den richtigen Markt- und Kundensegmenten gezielt zu füllen. So sollten die Vertriebsmitarbeiter nicht undifferenziert auf Segmente abzielen, die überdurchschnittlich starke Einbrüche verzeichnen oder von hoher Wettbewerbsintensität – und da-

mit einhergehend – hohem Preisdruck geprägt sind. Die Aussicht auf profitable Umsatzstabilisierung ist zu gering. Stattdessen sollten vor allem Segmente angegangen werden, die selbst in der Krise noch profitabel sind und zudem Cross-Selling Möglichkeiten bieten. Dies können wenig oder sogar positiv beeinflusste Industrien wie beispielsweise Versorger oder Discounter im Einzelhandel sein. Ähnliches gilt für spezifische Nischenangebote, wie der Bereich alternative Antriebe in der Automobilindustrie. Zur besseren Steuerung und Kontrolle sollten Ziele hinsichtlich Besuchsfrequenz bei bestehenden und Neukunden segmentspezifisch angepasst werden.

Geeignete Instrumente, die gleichzeitig die Transparenz erhöhen und die Pipeline füllen können, sind

beispielsweise von den Vertriebsmitarbeitern zu erstellende, detaillierte Wochenpläne oder Besuchstagebücher, in denen Informationen in strukturierter Form gesammelt werden. Auch unabhängig von der individuellen Incentivierung der Mitarbeiter können dadurch sowie auf Basis von individuellen Lead-Pipelines oder Abschlussquoten geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, um die Effizienz zu erhöhen. Dies kann beispielsweise die Bereitstellung von Argumentationshilfen oder die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen sein. Zudem ist auch der Einsatz von Mitarbeitern in einem anderen Markt- oder Kundensegment denkbar.

Die ständige Transparenz über den Status der Sales-Pipeline ermög-

Abbildung 2: Auftragseinbrüche vermeiden und sich bietende Chancen nutzen, um nachhaltig zu wachsen.

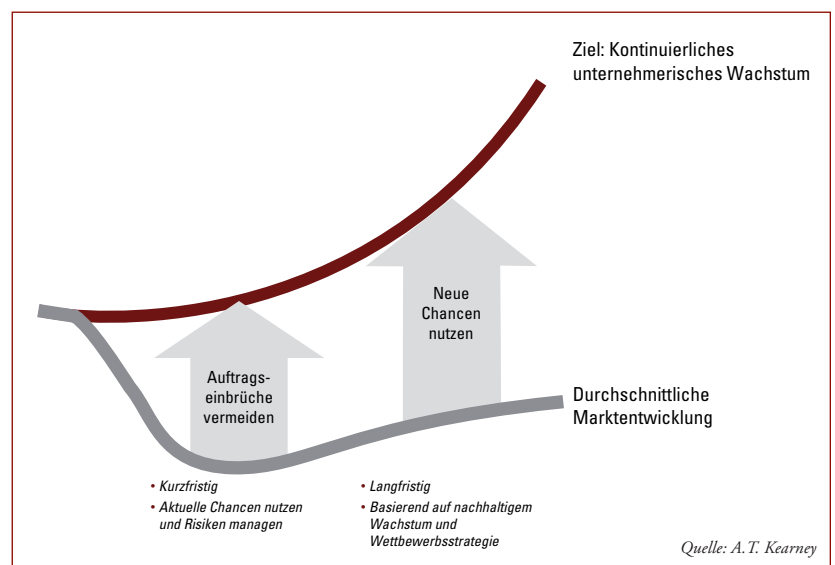
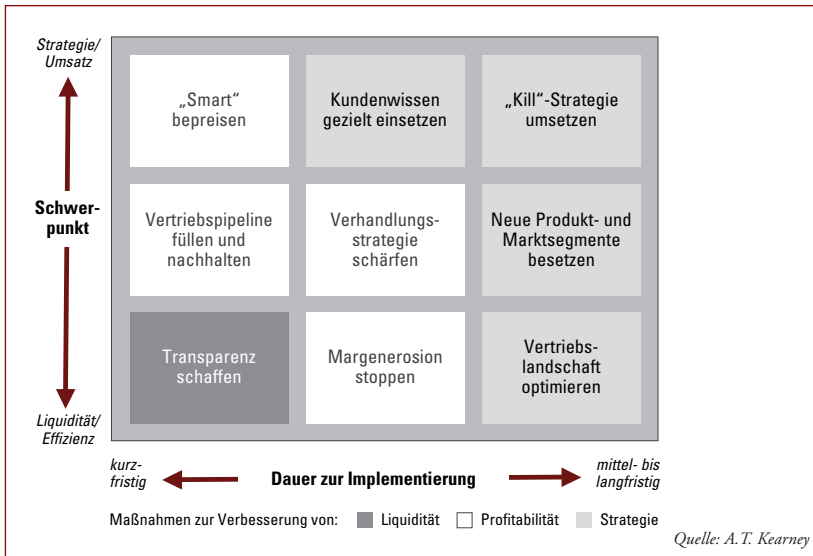


Abbildung 3: Maßnahmen zur „Nachhaltigen Restrukturierung“ des Vertriebs



licht es dem Vertriebsleiter darüber hinaus, den Ressourceneinsatz zu optimieren. Erfolgsversprechende Leads sollten mit Priorität verfolgt und damit sichergestellt werden, dass Angebote mit der notwendigen Sorgfalt und Geschwindigkeit an den Kunden übermittelt werden. Darüber hinaus sollten mehr denn je die Gründe einer Kundenentscheidung zugunsten des Wettbewerbs eruiert werden, um zeitnah entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Eine wichtige Rolle spielen hier vor allem gezielte Coachings auf Mitarbeiterebene und verbesserte Argumentationshilfen.

Die durch die Krise verlängerten oder gar ausbleibenden Kundenentscheidungen machen das effektive Management der Angebots-Pipeline zwingend erforderlich.

Margenerosion stoppen

Gerade in Zeiten der Krise sollte unnötigen und nicht vertragskonformen Margenerosionen aktiv begegnet werden. Dies betrifft vor allem Rabatte, Boni oder Zahlungskonditionen. In einer ohnehin angespannten Profitabilitätslage sollte zunächst sichergestellt werden, dass bestehende Konditionen nur dann angewendet werden, wenn dies auch tatsächlich berechtigt ist: Skonti werden jedoch oftmals unabhängig von der tatsächlichen Einhaltung der Zahlungskonditionen und Jahresboni auf Basis veralteter Mengenvereinbarungen seitens der Kunden in Anspruch genommen. Zahlungskonditionen sollten stets genau überprüft und gegebenenfalls gesteuert werden.

Darüber hinaus sollten solche Vergünstigungen für den Kun-

den gerade in Krisenzeiten kritisch hinterfragt, das heißt auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden: Auf der einen Seite bietet sich die Krise für eine Überarbeitung und Verschärfung des Rabatt- und Bonisystems an, da sich ohnehin oft in größerem Umfang Mengengerüste und Preise verändern. Zudem können kundenspezifisch gewährte Rabatte gestrichen werden, insbesondere wenn die Auftragsvolumina eines Kunden stark rückläufig sind. Auf der anderen Seite sind viele Rabatte in der Vergangenheit als Kaufanreiz für den Kunden entstanden, haben aber in der Krise ihre Anreizwirkung verloren, da beispielsweise Schwellenwerte für Jahresboni zu hoch sind. Um den Anreiz für den Kunden wieder herzustellen, sollten die Rabatte angepasst, also diese Schwellenwerte temporär gesenkt werden. Da dies eine zusätzliche finanzielle Belastung für das eigene Unternehmen darstellt, sollten Kosten- und Nutzenaspekten genau abgewägt werden. Selbiges gilt für eventuell zusätzlich eingeräumte „Krisen-Rabatte“, deren zeitliche Begrenzung explizit betont und eingehalten werden sollte.

Dem Thema Cash-flow und Kundenbonität kommt in der Krise eine ganz besondere Bedeutung zu: Abhängig von der Situation des eigenen Unternehmen und des Zahlungsausfallrisikos der Kunden können innovative Rabattmo-

delle genutzt werden, um steuernd einzugreifen. Wesentliche Maßnahmen dazu sind hohe Skonti für kurze Zahlungsfristen oder Rabatte für Vorauszahlung, wie dies einige Energieversorger derzeit vormachen. Sämtliche Vertriebsmitarbeiter sollten verinnerlichen, dass ungerechtfertigte Rabattgewährungen in Summe die Zukunft des eigenen Unternehmens gefährden können.

„Smart“ bepreisen

In konjunkturell angespannten Zeiten entsteht durch Überkapazitäten im Markt meist ein enormer Preisdruck. Wettbewerber versuchen eigene Kapazitäten auszulasten und zumindest positive Deckungsbeiträge zur Fixkostenbegleichung zu erzielen. Zur Absicherung der eigenen Kapazitätsauslastung kann sich ein Unternehmen diesem Preisdruck kaum entziehen.

Bevor man sich jedoch diesem Preiskampf anschließt oder diesen gar forciert, sollten alle innovativen Preismodelle eingehend geprüft werden – wie beispielsweise:

- Das Absenken der wahrgenommenen Preise ohne den tatsächlichen Preis zu verändern. Dies ist zum Beispiel durch eine überproportionale Änderung der angebotenen Mengeneinheit im Vergleich zum Preis möglich oder über einen Wechsel auf günstigere Rohstoffe, der nicht im vollen Umfang an den Kunden weitergegeben wird.

- Das Trennen von Produkten und Serviceleistungen bei entsprechend getrennter Bepreisung. Dabei werden die Produktpreise gesenkt und die abgetrennten Serviceleistungen separat angeboten. Zuvor sollte allerdings sichergestellt sein, dass die Kunden auch weiterhin diese Leistungen nachfragen. Die Preise für die Serviceleistungen sollten so gestaltet sein, dass die entstehenden Kosten komplett gedeckt sind. Auf der anderen Seite sollten die Preise für den Kunden möglichst so attraktiv sein, dass er diese Leistungen auch weiter bezieht. Grundsätzlich sollte stets sichergestellt sein, dass die vereinbarten Preise, insbesondere bei Schlüsselkunden, tatsächlich auch marktkonform sind bzw. den eigenen Value-Add gegenüber Wettbewerbern abbilden. Ein Absenken nicht gerechtfertigter Preise ist immer noch besser als der Verlust eines Schlüsselkunden. Dies gilt insbesondere dann, wenn Kunden nicht über Spezifikationen oder langfristige Verträge gebunden sind.

Aufgrund des schwindenden Auftragsbestands kann es durchaus auch erforderlich sein, unterhalb der eigenen (Voll-)Kosten anzubieten, um entsprechende Mengenziele zu erreichen und die Produktion zu einem gewissen Grad auszulasten. In diesem Fall ist es besonders wichtig, gemeinsam mit der Unternehmensleitung, sowie Vertretern von

Controlling und Produktion ein gemeinsames Bild von variablen und fixen Kosten, Deckungsbeiträgen und Opportunitätskosten zu entwickeln, um Preisuntergrenzen und Mengen festzulegen. Ein entsprechender Business Case zeigt den Einfluss auf Cash-flow und Profitabilität auf und stellt sicher, dass das Unternehmen durch eine Maßnahme nicht in Insolvenz-Gefahr gerät. Darüber hinaus sollte unbedingt ein Weg zurück zu adäquaten Margen definiert werden, sei es durch geplante Kostenreduktionen in der Produktion oder durch eine spätere Erhöhung der Preise. An dieser Stelle ist eine exakte Planung und Risikobewertung zwingend erforderlich, da Parallelverhalten von Wettbewerbern leicht zu einer dauerhaften Absenkung des Preisniveaus führen könnte.

Verhandlungsstrategie schärfen

Häufig sind Vertriebsmitarbeiter nicht im ausreichenden Maße auf Verhandlungen mit Kunden vorbereitet. Doch gerade in Krisenzeiten sind die meisten Kunden bemüht, alle Einsparpotenziale zu nutzen und professionalisieren ihren Einkauf entsprechend. Vertriebsmitarbeiter sollten also mehr denn je die eigene Value-Proposition und Vorteile gegenüber Wettbewerbsprodukten verinnerlicht haben und ihre Verhandlungsstrategie danach ausrichten.

So stellt sich für die Vertriebsmitarbeiter immer wieder aufs Neue die Schlüsselfrage: Warum sollte ein potenzieller Kunde gerade mein Produkt kaufen? All zu oft bieten gerade technisch orientierte Unternehmen aus Deutschland hervorragende Qualität zu attraktiven Konditionen an. Wenn es darum geht, dies auch den Kunden zu kommunizieren, hinken sie jedoch häufig ihren angelsächsischen Wettbewerbern weit hinterher. Diese haben es meist bereits verstanden, ihre Value-Propositions klar herauszuarbeiten und kundenspezifisch, klar und eindeutig zu kommunizieren. Gerade bei komplexen Lösungen kommt es dabei ganz besonders auf die Erfahrung und Qualität der Vertriebsmitarbeiter an. Zentrale Unterstützung durch das Headquarter oder Regionen-übergreifende Kompetenzcenter sind oftmals wirkungsvolle Instrumente, um den Vertriebsersfolg zu stärken.

Sicherung nachhaltigen Wachstums

Neben den kurzfristig einzuleitenden Maßnahmen zur Stabilisierung der Umsätze sollten im Sinne einer „Nachhaltigen Restrukturierung“ bereits in Krisenzeiten die Weichen gestellt werden, um mittel- und langfristig die Umsätze nicht nur zu stabilisieren, sondern langfristiges Wachstum zu erzielen. Hier gilt es alles Schritte genau aufeinander abzustimmen. (vgl. Abb. 3)

Die wichtigsten Hebel für die mittel- bis langfristigen Wachstumsperspektiven sind das Wissen über Kunden konsequent einzusetzen, die eigene Vertriebslandschaft zu optimieren, neue Produkt- und Marktsegmente zu besetzen und Wettbewerber „anzugreifen“.

Kundenwissen gezielt einsetzen

Analog zur Schaffung von Transparenz sind auch für mittelfristige und langfristige Maßnahmen aktuelle Informationen über die bestehenden und potenziellen Kunden zwingend erforderlich. All zu oft werden jedoch entsprechende CRM-Systeme nicht systematisch gepflegt. So werden wichtige Kundeninformationen nicht genutzt und eine zielgerichtete Steuerung von Vertriebsinitiativen wie Cross- und Upselling nahezu unmöglich. Führende Unternehmen haben die Bedeutung aktueller CRM-Daten längst erkannt und schaffen über Bonusbestandteile Anreize für ihre Vertriebsmitarbeiter, Kundendaten regelmäßig zu pflegen.

Die Bedürfnisse und Werthaltigkeit einzelner Kunden genau zu kennen, ist unerlässlich für den Aufbau von Vertriebsstrukturen und damit unerlässlich für ein effektives Key Account Management, dem gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten eine ganz besondere Bedeutung zukommt. Eine Differenzierung über lösungs- und weniger produktorientierte Verkaufsansätze lässt sich nur

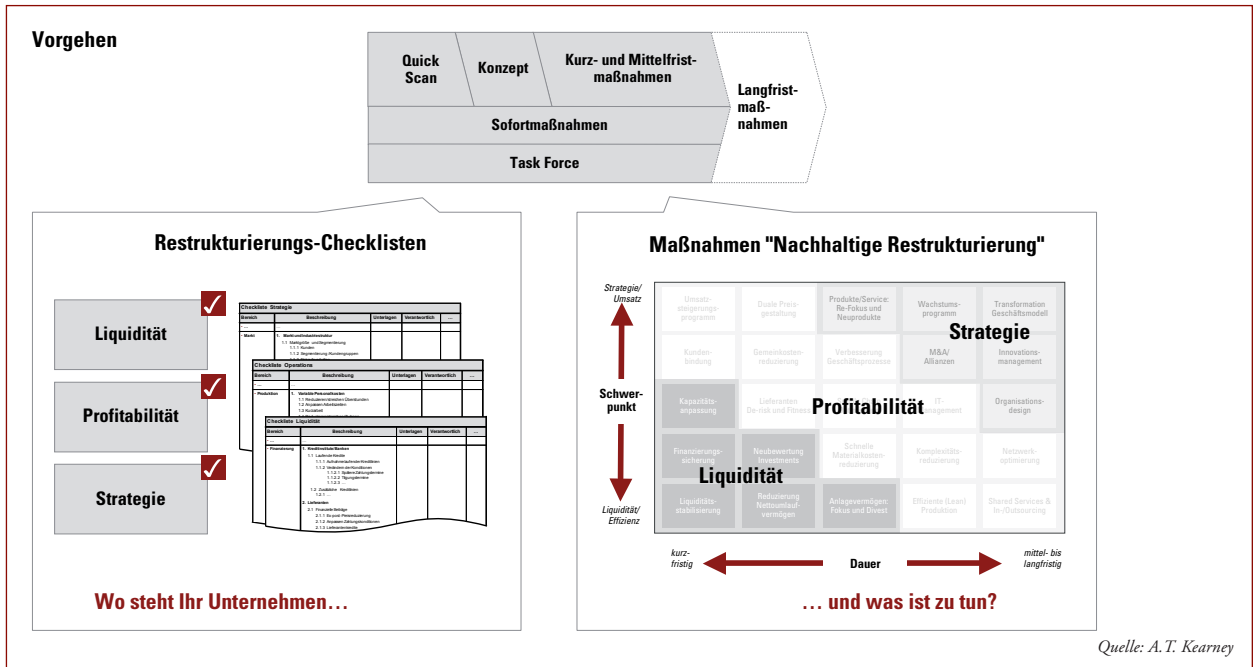
realisieren, wenn man die Kundensegmente kennt, die maßgeschneiderte Lösungen erwarten und auch bereit sind, für diesen Mehrwert zu zahlen.

Die Vertriebslandschaft optimieren

Gestärkt aus der Rezession hervorzugehen, erfordert auch, die Effektivität der genutzten Vertriebskanäle zu analysieren und konsequent zu steigern. Einzelne Vertriebskanäle wie zum Beispiel Distributoren werden oftmals unzulänglich gesteuert – schlechte Performance bleibt meist ohne Konsequenz. Dabei ist jedoch gerade jetzt ein effektives Kanal-Management besonders wichtig. Entsprechend sollten schwache Vertriebskanäle identifiziert und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Diese reichen von einem Wechsel des Kanals, zum Beispiel eines Distributors, der kompletten Einstellung bis hin zur Akquisition des Kanals. Hier kann die Krisenzeit sogar aktiv genutzt werden, um eine Bereinigung einer überdimensionierten Vertriebsoberfläche durchzuführen.

Auf Basis des gemessenen Erfolges gilt es, die Vergütung und die eigenen Serviceleistungen zu justieren. Der Erfolg von Vertriebspartnern sollte entsprechend über Kommissionierung honoriert und gefördert werden. Bei Kanalpartnern mit geringerer Effektivität oder unzureichender Profitabilität sollten

Abbildung 4: Ansatz zur „Nachhaltige Restrukturierung“ verbindet kurzfristige Effekte und langfristigen Erfolg



Kommissionen neu verhandelt werden und eigene Serviceleistungen, wie beispielsweise technischer Service bei Kunden der Vertriebspartner, eingestellt oder vergütet werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Serviceleistungen laut Vertrag von den Vertriebspartnern selbst geleistet werden müssen.

Auch im Kampf um knapp bemessene Vertriebsressourcen sind durch die Krise gänzlich neue Rahmenbedingungen entstanden: so kann sich unter Umständen die Möglichkeit bieten komplette Außendienstteams von schwächelnden Wettbewerbern zu übernehmen.

Den eigenen Vertriebs Erfolg mittel- und langfristig zu steigern bedeutet auch, über neue und in-

novative Partnerschaften nachzudenken. Solche potenziellen Partnerschaften beschränken sich nicht nur auf neue Vertriebskanäle, die zum Beispiel Zugang zu einem bislang noch nicht erschlossenen Markt- oder Kundensegment ermöglichen, sondern können auch Anbieter komplementärer Produkte einschließen. Der gemeinsame Vertrieb von Lösungen kann Mehrwert für den Kunden darstellen und damit Wettbewerbsvorteile sichern.

Neue Produkt- und Marktsegmente besetzen

Die Krise bietet zudem die Chance, das eigene Nutzenversprechen an die „Krisenspezifischen“ Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Dies betrifft

insbesondere die Erweiterung des angebotenen Servicepaketes, da Produktneuentwicklungen meist zu viel Zeit in Anspruch nehmen würden. Welche Leistungen würden Kunden helfen, die eigenen Kosten zu reduzieren? Hier bietet sich beispielsweise die Übernahme bestimmter Produktionsstufen des Kunden an. Darüber hinaus sollte analysiert werden, in welche bislang unbesetzte Marktsegmente und Anwendungen die eigenen Produkte und Lösungen verkauft werden können.

Zudem kann die Krise dazu genutzt werden, langfristige Partnerschaften mit Kunden aufzubauen: Einkäufer werden verstärkt darauf bauen, attraktive Konditionen auch für die Zeit nach der Krise zu si-

chern. Für den Vertrieb ist es wichtig, diese Chance zu nutzen ohne sich langfristig auf ein zu niedriges Preisniveau festzulegen. Hierbei können auf Preisgleitklauseln basierende Partnerschaftsverträge dabei helfen, zukünftig steigende Rohmaterial- oder Lohnkosten automatisch an den Kunden weiter zu geben.

„Kill“-Strategien umsetzen

Neben der eigenen Performance, gilt es vor allem auch das Leistungsvermögen der Wettbewerber genau zu analysieren. Welche Wettbewerber verlieren besonders große Marktanteile? Was sind die genauen Ursachen hierfür? Die Krise kann dazu genutzt werden, Wettbewerber aus dem Markt zu drängen, beispielsweise durch gezielte Angebote an die Kernkunden eines ohnehin finanziell angeschlagenen Wettbewerbers. Eine vorherige genaue Prü-

fung eines solchen Vorhabens ist jedoch unerlässlich: So wäre es fatal, einen Wettbewerber aufgrund einer Fehleinschätzung hinsichtlich seiner Kostenposition „aus dem Markt preisen“ zu wollen. Auch mögliche Vergeltungsmaßnahmen des Wettbewerbers und der Einfluss auf die eigenen Preise, Profitabilität und Wahrnehmung bei den Kunden sollten unbedingt bedacht werden. Ist ein Wettbewerber erst einmal auf diese Art und Weise aus dem Markt gedrängt, bietet sich nicht nur die Möglichkeit, den eigenen Marktanteil zu steigern. Gleichzeitig ist dies möglicherweise auch ein Signal an die Kunden, die – abhängig von der Anzahl der verbleibenden Wettbewerber – zu Zugeständnissen bei Preis oder Konditionen bereit sind, um ihre Versorgungssicherheit zu erhalten.

Fazit

Die Krise bietet für den Vertrieb keine Zeit zu lethargischem Ausrufen. Ganz im Gegenteil: der Vertrieb sollte sich aktiv gegen die Krise stemmen und alle erforderlichen Maßnahmen ergreifen, um Umsatzverluste zu beschränken. Gleichzeitig sollten die krisenbedingt veränderten Rahmenbedingungen als Chancen genutzt werden, um die Marktposition des eigenen Unternehmens zu verbessern. So verbindet der Ansatz zur „Nachhaltigen Restrukturierung“ des Vertriebes kurzfristige Effekte und langfristigen Erfolg und trägt so zur Zukunftssicherung des gesamten Unternehmens bei. (vgl. Abb. 4)

Autoren:

Dr. Martin Handschuh (Frankfurt) erreichen Sie unter martin.handschuh@atkearney.com.

Dr. Florian Dickgreber (Düsseldorf) erreichen Sie unter florian.dickgreber@atkearney.com.

Steffen Herter (Frankfurt) erreichen Sie unter steffen.herter@atkearney.com.

Andreas Pohl (München) erreichen Sie unter andreas.pohl@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern.

A.T. Kearney beschäftigt rund 2.700 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de