

Bestände in der
Supply Chain
intelligent managen!

Bestände in der Supply Chain intelligent managen!

Für viele Handelsunternehmen und Markenhersteller ist es immer noch wie die Quadratur eines Kreises – Bestände senken und gleichzeitig Fehlmengen reduzieren zu wollen. Kurt Salmons integrierter Ansatz zur Bestands- und Verfügbarkeitsoptimierung zeigt Ihnen, wie es geht.

Das Dilemma von Handel und Konsumgüterindustrie

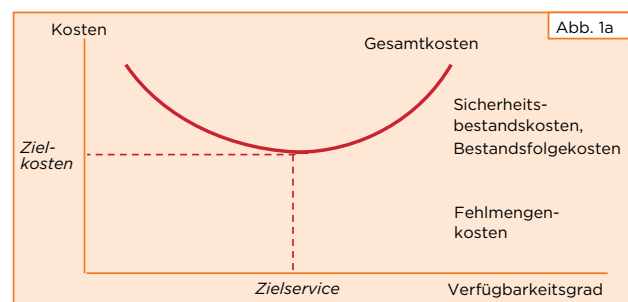
Viele Handelsunternehmen und Markenhersteller kämpfen mit dem Problem hoher Bestände auf der einen und geringer Verfügbarkeit am Point of Sales auf der anderen Seite. Niedrige Lagerumschläge, geringe Abverkaufsquoten bei hohen Saisonendbeständen sowie zugleich häufige Fehlmengenergebnisse, selbst bei NOS-Artikeln, sind Ausdruck des Problems. Aus Sicht des Kunden stellt sich die Situation so dar: Die Regale sind voll und trotzdem ist das, was man gerade sucht, nicht vorrätig. Finanziell sind die Folgen für die Unternehmen klar: Unnötig gebundenes Kapital, geringere Liquidität, hohe Abschriften und Umlagerungskosten sowie entgangene Margen durch nicht bediente Kundennachfrage. Das bedeutet weniger Gewinn und damit weniger Geld für oft dringend benötigte Investitionen in Filialen, IT und Logistik.

Mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik der eigenen Sortimente und dem verbesserten Angebot von Wettbewerbern wächst dieses Problem noch. Denn das Risiko, auf der Ware am Ende sitzenzubleiben, steigt. Gleichzeitig wächst das mit mangelnder Verfügbarkeit einhergehende Fehlmengenrisiko. Denn die Kunden sind immer weniger bereit zu warten, wenn ein Produkt nicht präsent ist. Schnell wird dann eine andere Marke oder ein anderes Geschäft aufgesucht oder der Kauf ganz verschoben.

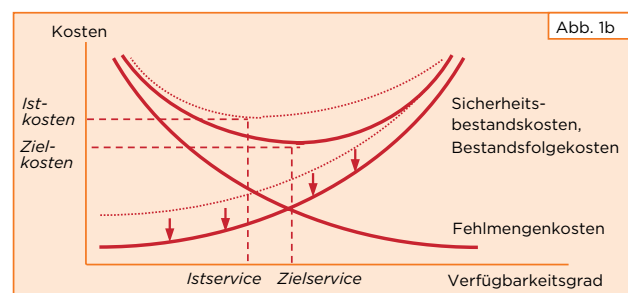
Herausforderungen an das Supply Chain Management

Supply Chain Management ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Optimierung von Beständen und Verfügbarkeiten. Es zielt auf die ganzheitliche Optimierung des Warenflusses vom Hersteller über das Lager bis zur Filiale, ggf. unter Einbeziehung des Großhandels und umfasst dabei sowohl strategische als auch operative Handlungsfelder.

Ausgangspunkt ist die strategische Festlegung der Verfügbarkeitsziele. Zentrale Fragestellungen hierbei sind, inwieweit sich ein Unternehmen durch einen hohen Servicegrad vom Wettbewerb differenzieren will und inwiefern dieser sich für verschiedene Sortimentsbereiche unterscheiden soll. Die Entscheidung hängt ab von Höhe und Verlauf der Fehlmengen-, Bestands- und Folgekosten zu hoher Bestände – in Form von Abschriften, Retouren und Transfers (Abb. 1a).

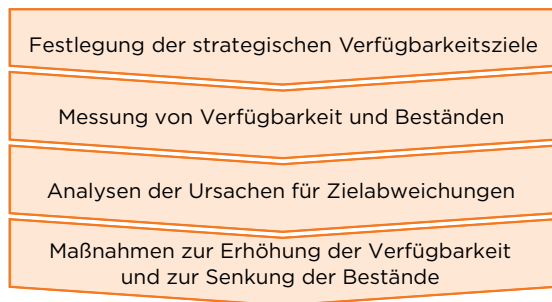


Operativ gilt es, Durchschnitts- und Periodenendbestände in der Supply Chain durch geeignete Maßnahmen so zu senken, dass die Zielverfügbarkeit mit minimalen Kosten erreicht wird. Dazu sind alle Ineffizienzen zu eliminieren (Abb. 1b), insbesondere Verzögerungen und mangelnde Synchronisation in der Wertschöpfungskette, die zu unnötig hohen Sicherheits- bzw. zyklischen Beständen führen.



Der Kurt Salmon-Ansatz zur Bestands- und Verfügbarkeitsoptimierung

Kurt Salmon hat eine Vorgehensweise zur ganzheitlichen Optimierung von Beständen in der Supply Chain und der Verfügbarkeit am Point of Sales entwickelt. Sie umfasst vier aufeinander aufbauende Phasen, die in Abhängigkeit von der individuellen Situation und dem Erkenntnisstand des jeweiligen Unternehmens alle oder auch nur einzeln durchlaufen werden können:



Für jeden dieser Bereiche verfügt Kurt Salmon über spezielle Tools und Methoden, die sich im Baukastenprinzip einsetzen lassen. Sie setzen an den zentralen Hebeln zur Optimierung der Supply Chain an und wurden bereits in zahlreichen Kundenprojekten erfolgreich erprobt und weiterentwickelt.

Nutzen des Kurt Salmon-Ansatzes

- > Ausrichtung der warenflussbezogenen Zielgrößen an der Wettbewerbsstrategie
- > Transparenz über den aktuellen Verfügbarkeitsgrad in den Filialen
- > Kenntnis der Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen von Fehlmengenereignissen
- > Identifizierung und Priorisierung von Problembereichen
- > Optimierung von Waren- und Informationsflüssen zur Senkung von zyklischen und Sicherheitsbeständen sowie zur Erhöhung der Verfügbarkeit
- > Bestimmung des Wertsteigerungspotenzials durch Kosteneinsparungen und/ oder zusätzliche Margenbeiträge
- > Zeit- und kosteneffektive Implementierung erforderlicher Prozessveränderungen

Festlegung der strategischen Verfügbarkeitsziele

Wir haben in Projekten beobachtet, dass Verfügbarkeitsziele oft nicht ausreichend auf die Wett-

bewerbsstrategie des Unternehmens ausgerichtet sind und/ oder nicht hinreichend nach wirtschaftlichen, technischen und sonstigen Kunden- und Produktgruppenmerkmalen differenziert werden. Außerdem sind sie nur selten auf die Länge und die aktuelle Position im Produktlebenszyklus abgestimmt.

Verfügbar ist ein Produkt im Einzelhandel dann, wenn es physisch auf der Verkaufsfläche vorrätig ist. Ein Fehlmengenereignis tritt erst dann auf, wenn Nachfrage auf ein nicht verfügbares Produkt trifft. Fehlmengen-, Sicherheitsbestands- und Folgekosten zu hoher Bestände sind die zentralen Wertgrößen für die Festlegung optimaler Zielverfügbarkeiten. Sie werden durch Art und Ausmaß der Unsicherheit über die erwartete Kundennachfrage bestimmt.

Im Großhandel, z. B. bei einer Fashion Brand, die an den Einzelhandel verkauft, ist Verfügbarkeit im Vorordergeschäft dann ein Thema, wenn zum Zeitpunkt der Platzierung der Lieferantenorder für einen fixen Ausliefertermin noch nicht alle Handelskunden bestellt haben und insofern anteilig eine Risikomenge geordert werden muss. Die Verfügbarkeit bezieht sich in diesem Fall auf die Zukunft und konkretisiert sich im sog. Available-To-Promise (ATP). Im Nachordergeschäft (nach Abverkaufstart) bestimmt sich die Verfügbarkeit durch den physischen Lagervorrat.

Kurt Salmon kennt die wesentlichen Determinanten der o. g. Wertgrößen und ist in der Lage, deren Höhe und Verlauf qualifiziert abzuschätzen. So lässt sich die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit von Änderungen in den Verfügbarkeitszielen schnell und wirksam evaluieren, ohne dafür zwingend ein theoretisches 100 %-Optimum ermitteln zu müssen.

Für die Beurteilung der Fehlmengenkosten stehen Tools zur detaillierten Analyse der Wirkungen von Out of Stock-Situationen auf das Kaufverhalten zur Verfügung. Wir gehen hier analytisch, benchmarkbasiert und auch empirisch auf Basis von Kundenbefragungen vor.

Um Ist- und Zielverfügbarkeiten vollständig zu beurteilen, sind neben Fehlmengen auch Sicherheitsbestands- und Bestandsfolgekosten einzubeziehen. Aus der strategischen Perspektive nehmen beide Größen mit steigendem Verfügbarkeitsgrad zu. Davon unbenommen führt die Ausschaltung operativer Ineffizienzen zu einer Bestandskostensenkung bei konstanter Verfügbarkeit oder zu einer Verfügbarkeitssteigerung bei konstanten Beständen.

Zur Einschätzung der Sicherheitsbestands- und Bestandsfolgekosten greift Kurt Salmon für den Einzelhandel auf historische filialindividuelle Nachfrageverläufe repräsentativer Artikel zurück. Die korrespondierenden KPIs zu Beständen, Abschriften, Umlagerungen und Retouren werden mit internen und externen Benchmarks abgeglichen. Daraus lassen sich Ansatzpunkte für Optimierungspotenziale in Bezug auf Verfügbarkeiten und Bestände ableiten.

Im Bereich Großhandel werden die Verläufe der eingehenden Kundenorders nach Kundenclustern in Bezug auf Zeit und Menge für die Vor- und Nachorder analysiert und gegen das beschaffungsseitige Bestellverhalten gestellt, um daraus Optimierungspotenziale abzuleiten. Neben den o. g. Kennzahlen kommt im Wholesale-Bereich der Prognosegenauigkeit, also dem artikelbezogenen Abgleich von erwarteter vs. tatsächlicher Bestellmenge, eine besondere Bedeutung zu.

Häufig stellen wir fest, dass bei der Festlegung von Zielverfügbarkeiten nicht differenziert genug vorgegangen wird. Je nach Grad der Heterogenität von Zielgruppen und/ oder Teilsortimenten, z. B. in Bezug auf den Modegrad, definieren wir daher gemeinsam mit unseren Kunden zusätzlich Kriterien zur Segmentierung in Bezug auf die Verfügbarkeitsanforderungen und nehmen die Zuordnung einzelner Marken bzw. Produkte zu den zuvor definierten Clustern vor.

Messung von Verfügbarkeit und Beständen

Zur Messung der aktuellen Verfügbarkeit nutzt Kurt Salmon für den Einzelhandel den sogenannten Availability Tracker. Dabei wird eine Stichprobe repräsentativer Artikel auf SKU-Ebene, typischerweise aus verschiedenen Supply Chain Modes (z. B. NOS, Promotion, Fashion Seasonals, Fashion Quick Response) ausgewählt. Sie werden in vorausgewählten Filialen je nach Verkaufszeitraum und Belieferungsrhythmus über einen Zeitraum von 2 - 4 Wochen an 2 - 3 konstanten Wochentagen auf ihre physische Verfügbarkeit im Regal hin überprüft. Die Ergebnisse werden in speziellen Handheld-Geräten erfasst und stehen somit unmittelbar für Auswertungen zur Verfügung.

Die Verfügbarkeiten können je nach Unternehmenssituation auf Filial-, Abteilungs-, Warengruppen-, Marken- und auch Größenebene (z. B. Kern- vs. Randgrößen) analysiert werden, um genauere Aussagen über Problembereiche zu bekommen. Eine Tiefenanalyse, d. h. die Anzahl Teile je SKU, ist ebenfalls möglich. Aus den Abweichungen zwi-

schen Ist- und Zielverfügbarkeiten lassen sich entgangene Umsätze sowie Margen ermitteln.

Neben den Verfügbarkeiten werden auch die Bestände einer genaueren Analyse entlang der Supply Chain unterzogen. Neben Lagerumschlag (für NOS) und Saisonendbeständen (vor und nach Abschriften, für Fashion und Promotion) wird untersucht, auf welcher Stufe in der Supply Chain (Zentral-, Regionallager, Filiale) welche Bestandsmengen mit welchen Reichweiten (bzw. LUG) vorgehalten werden. Zusätzlich wird die Sortimentsstruktur nach bestandsrelevanten Kriterien genauer analysiert. Dazu gehören

- Beschaffungsmärkte (z. B. Fernost, Türkei, Osteuropa)
- Lieferkanäle (z. B. Cross Docking, Lager, Strecke)
- Geschäftsmodelle (z. B. Konsignation, Concession)
- Supply Chain Modes (z. B. NOS, Promotion)
- Versorgungsprinzip (z. B. Push, Pull)
- Physische Produktmerkmale (z. B. Groß-, Kleinteile)

Aus den KPIs lassen sich erste Ansätze zur Senkung von Beständen und damit von Kapitalbindungskosten, logistischen Handlingkosten und Bestandsfolgekosten ableiten. Zudem spielt auch die Altersstruktur der Bestände auf den einzelnen Stufen eine wichtige Rolle, um Optimierungspotenziale im Bereich der Warensteuerung, d. h. der Erstallokation, des Replenishments und des Preis- bzw. Abschriftenmanagements zu erkennen.

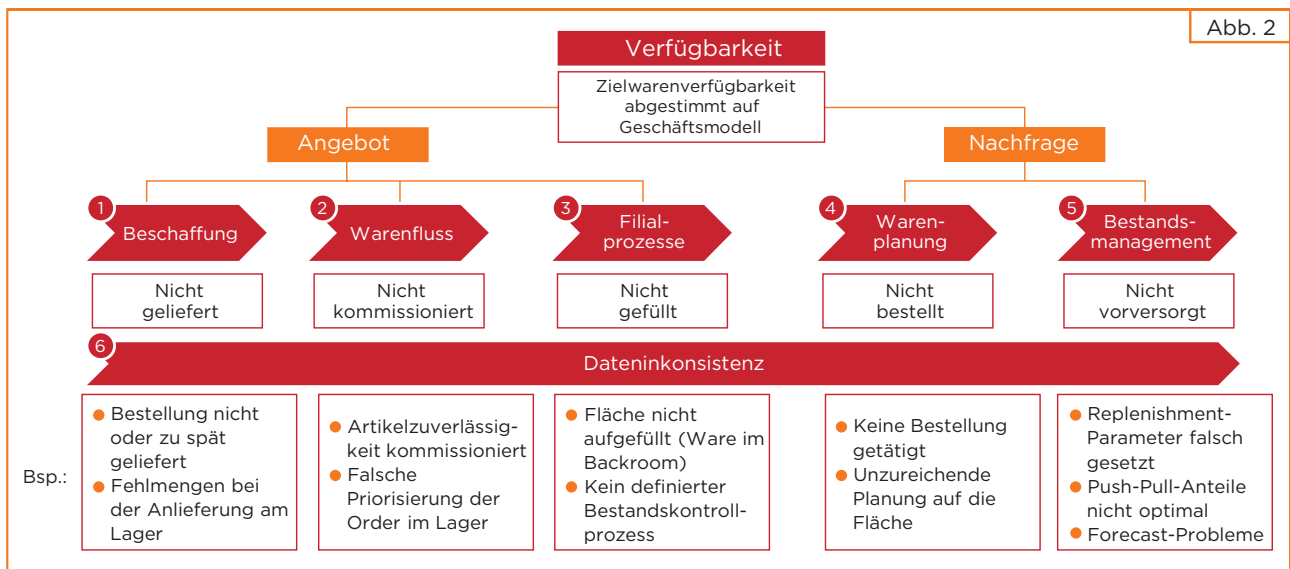
Ursachenanalyse von Zielabweichungen

Ist die gemessene Zielverfügbarkeit geringer als die erreichte, muss beurteilt werden, inwieweit die dafür anfallenden zusätzlichen Kosten gerechtfertigt sind. Wird die Zielverfügbarkeit verfehlt, gilt es, nach den Ursachen zu suchen.

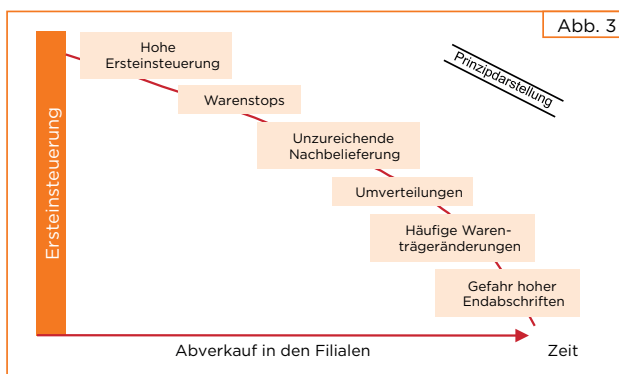
Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge für schlechte Verfügbarkeit sind komplex (Abb. 2). Selten ist nur ein Grund für Fehlmengen verantwortlich. Kurt Salmon ist durch seine Erfahrungen in einer Vielzahl ähnlicher Projekte in der Lage, schnell die Ursachen zu erkennen und zu priorisieren.

Ähnlich multidimensional wie für die Verfügbarkeit ist die Analyse der Ursachen für zu hohe Bestände, wobei es hier grundsätzlich die gleichen Kategorien gibt.

Für den Einzelhandel hat eine Kurt Salmon-Umfrage von 30 Handelsunternehmen ergeben, dass das



Thema Bestandseffizienz branchenübergreifend von den Befragten als der Bereich mit dem größten Verbesserungspotenzial angesehen wird. Insbesondere die Maßnahmen zur Warensteuerung werden als unzureichend empfunden (Abb. 3), ebenso die Allokation und das Replenishment (55 %) sowie das Abschriftenmanagement (48 %).



Zur detaillierten Ursachen-Analyse von Bestandsineffizienzen greift Kurt Salmon im Bereich der Warensteuerung auf erprobte Tools und Methoden zurück, die typischerweise auf Stichprobendaten repräsentativer Artikel/ Optionen/ SKUs zurückgreifen. Dazu gehören:

- Allokations-Effektivitätsanalyse
- Flow- und Hold Back-Analyse
- Abschriften-Effektivitätsanalyse
- NOS-Parameter- und Methodenanalyse

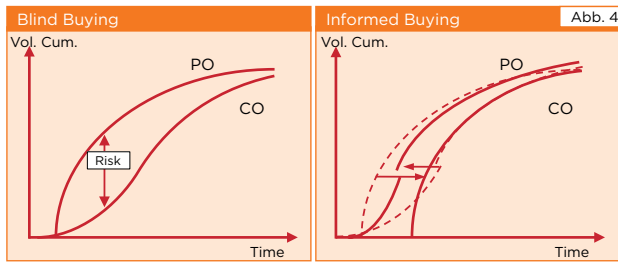
Mit der Allokations-Effektivitätsanalyse lassen sich Fehlallokationen in der Filialerstützung und daraus resultierende Bestands- sowie Verfügbarkeitsprobleme transparent machen. Die Flow- und Hold Back-Analyse hilft, Push- und Pull-Anteiligkeiten unter Berücksichtigung von Präsentationsbestän-

den und erwarteten Abverkäufen (Höhe, Zeitraum) optimal zu bestimmen. Abschriften-Effektivitätsanalysen dienen dazu, die Wirksamkeit von Abschriftenhöhen und -zeitpunkten zu beurteilen. Für ausgewählte, repräsentative NOS-Artikel gibt eine Analyse der Replenishment-Parameter und -Methode Aufschluss über Optimierungspotenziale. Dazu werden Sicherheits- und Bestellbestände, Review-Perioden sowie Bestellmengen analysiert und gegen Nachfrageverläufe und Lager- sowie Filialnachbelieferungszeiten - inkl. statistischer Unsicherheiten in Bezug auf diese Größen - abgeglichen.

Für den Großhandel spielt das Bestandsmanagement eine ebenso große Rolle, allerdings sind die Hebel andere. Aus vielen globalen Projekten kennen wir die zentralen Problemfelder:

- Zu lange Sell-In-Periode, fehlende oder nur „weiche“ Endtermine der Einverkaufsperiode
- Unzureichendes Orderbook Management, zu langsamer Aufbau der Kundenaufträge während Sell-In
- Lange PO Lead Time infolge fehlender Materialblockung oder Kapazitätsplanung
- Keine dynamische Prognoseanpassung während der Sell-In-Phase
- Fehlende organisatorische Verankerung der bereichsübergreifenden Supply Chain-Funktion im Unternehmen

Der späte Aufbau von Kundenorders (COs) und die frühe Platzierung von Lieferantenorders (POs) führen zu einem großem Anteil an „Blind Buying“ mit hohen Bestands- und Fehlmengengerisiken (Abb. 4).



Maßnahmen zur Erhöhung der Verfügbarkeiten und zur Senkung der Bestände

Auf Basis der identifizierten Defizite und deren Ursachen ist Kurt Salmon in der Lage, zielführende Maßnahmen zur Verfügbarkeitsverbesserung und Bestandssenkung gemeinsam mit dem Kunden zu definieren und zu implementieren.

Die Maßnahmen umfassen für den Bereich Einzelhandel einen oder mehrere der folgenden Bereiche:

- Sortiments- und Kollektionsrahmenplanung
- Warenwirtschaftliche Steuerung (Allokation, Replenishment, In-Season Forecast)
- Abschriften- und Lebenszyklusmanagement
- Filialprozessoptimierung
- Logistische Warenflussoptimierung
- Beschaffungs- und Produktionssteuerung

Für die Bereiche stehen Tools zur zielgerichteten Optimierung zur Verfügung. So lässt sich z. B. mit dem sogenannten „Supply Channel Selector“ auf Basis von Produkt-, Warenfluss- und Lieferantencharakteristika der wirtschaftlich vorteilhafte Lieferkanal – Cross Dock, 2. Kommissionierstufe, Streckenlieferung oder Zentrallager – ermitteln. Über die Hinterlegung prozessbezogener Logistikkosten lassen sich zudem Konditionsziele für den Einkauf errechnen, die bei einem Lieferkanalwechsel zu erzielen sind.

Zusätzlich stehen Methodenbaukästen bereit, mit denen multidimensionale Entscheidungen in der Warensteuerung auf Basis vordefinierter Produkt- und Filialattribute optimal unterstützt werden.

Kurt Salmon-Tools zur Entscheidungsunterstützung für die:

- > Auswahl des optimalen Lieferkanals
 - Cross Dock/ 2. Kommissionierstufe
 - Zentrallagerbelieferung
 - Filialdirektbelieferung (Strecke)
- > Auswahl und Konfiguration von Nachschubmethoden
 - Statisches Min-Max
 - Modellierter Bestand
 - Dynamische Bestellpunkte
- > Auswahl und Konfiguration von Prognosemethoden
 - Trendprognose
 - Exponentielle Glättung
 - Regressionsanalyse
- > Auswahl und Konfiguration von Allokationsmethoden
 - Push, Push-Pull, Push-Pull-Push
 - Produktions- vs. Distributions-Pull
 - Verknüpfung mit Lieferkanaloptimierung
- > Festlegung des Lieferservice-Levels für Filialen
 - Lieferzyklen
 - Lieferzeiten
- > Definition von Supply Chain-Geschäftsmodellen
 - Zentralisierung und Regionalisierung von Supply Chain-Funktionen
 - Festlegung der vertraglichen Beziehungen und des physischen Warenflusses
 - Anforderungen an die Logistik-Infrastruktur und die IT-Landschaft

Speziell für den Bereich Großhandel umfassen die Maßnahmen zusätzlich folgende Bereiche:

- Getaktete Warenfluss- und Lieferplanung
- Systematisches Orderbook Management
- Rollierender Forecast-Prozess
- Materialblockung und Kapazitätsplanung
- Funktionsübergreifendes Kalendermanagement

Der Kurt Salmon-Ansatz startet mit der Definition des strategischen Rahmens in Form der Supply Chain-Vision und umfasst im zweiten Schritt die

- Konkretisierung der Prozessveränderungen,
- Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten,
- Entwicklung geeigneter Organisationsstrukturen sowie den
- Aufbau von KPI-Strukturen und Controlling Tools.

Bei Bedarf berät Kurt Salmon weiterhin bei der Definition der Anforderungen und der Auswahl geeigneter Systeme zur Unterstützung von Supply Chain-Planung und -Steuerung.

Schnelle Resultate – nachhaltige Wirkung

Kurt Salmons Ansatz zur Verfügbarkeits- und Bestandsoptimierung ist eine modulare Lösung für eine beschleunigte Realisierung bisher ungenutzter Umsatz-, Marge- und Kostenpotenziale.

1. Supply Chain-„Quick Scan“

In einer kurzen, meist vierwöchigen, intensiven Analyse wird die Supply Chain in Bezug auf Optimierungspotenziale untersucht. Mit Hilfe weltweiter Benchmark-Datenbanken und detailliertem Methoden-Know-how ist Kurt Salmon in der Lage, schnell die „High Priority Issues“ zu identifizieren und die Potenziale zu quantifizieren. Der Quick Scan schließt mit einer Roadmap für die Implementierung ab.

2. Supply Chain-Optimierungskonzept

Mit Blick auf die möglichen Prozess- und Ergebnisverbesserungen wird ein Supply Chain-Konzept entwickelt, das gezielt an den identifizierten Schwachstellen ansetzt und je nach Unternehmenssituation sowohl Strategie-, Prozess-, Organisations- als auch IT-System-Fragen des Supply Chain Managements umfassen kann.

3. Business Outcomes-Planung

Schließlich werden ein Business Case und ein detaillierter Implementierungsplan entwickelt, dessen Umsetzung Kurt Salmon ebenfalls unterstützt. Optional können eine Erfolgsmessung der Umsetzung und Maßnahmen zur Sicherung der Zielerreichung vereinbart werden.

Nachgewiesene Erfolge

Kurt Salmon hat die weltweit führenden Handelsunternehmen und Konsumgüterhersteller bei der Optimierung ihrer Supply Chain unterstützt. Wir kennen und entwickeln Best Practices im Supply Chain Management ständig weiter. Unsere Erfahrung und Kenntnis der wesentlichen Benchmarks erlauben uns, Verbesserungspotenziale schnell zu erkennen und umzusetzen. Unsere Kunden profitieren von raschen und schnell umsetzbaren Ergebnissen. Sprechen Sie mit uns und überzeugen Sie sich selbst.

Kurt Salmon Erfolgsbeispiel: Einzelhandelsunternehmen der DIY-Branche
€ 30 Mio. Kostenreduktion p. a.

Anforderungen

Ausarbeitung eines 4-Jahres-Programmes zur Bestandsoptimierung entlang der Supply Chain.
Ziel: höhere Verfügbarkeit bei gleichzeitig niedrigeren Beständen.

Resultate

- > Maßnahmenplan zur Optimierung der Lieferkette und der Merchandising-Aktivitäten
- > Identifizierung von Möglichkeiten zur Bestandsreduktion im Umfang von 30 %
- > € 30 Mio. jährliche Kosteneinsparungen durch stärkere Umschlagsorientierung der Logistik
- > Einführung eines zentralen Langsamdreherkonzepts und Erhöhung des Cross Dock-Anteils um 40 %
- > Umsatzpotenzial von € 15 - 30 Mio. durch höhere Verfügbarkeit

Kurt Salmon Erfolgsbeispiel: Globale Sportswear Brand
€ 45 Mio. Margesteigerung p. a. und € 90 Mio. Bestandsreduktion

Anforderungen

Entwicklung eines Supply Chain-Programms. Ziel: ein mindestens 25 % kürzerer Go-To-Market-Kalender bei gleichzeitiger Reduktion des Forecast-Risikos.

Resultate

- > Regionalisierung landesspezifischer Operationsfunktionen in den Bereichen Supply Chain Planning, Forecasting und PO-Management
- > Etablierung eines neuen, mehrstufigen Forecast-Prozesses und Einführung eines rollierenden Forecasts unter Einbeziehung von Ländern, Regionen und Zentrale
- > 40 % Reduktion von Blind Buys durch Verbesserungen in den Bereichen Delivery Flow Planning, Orderbook Management, Materialblockung und PO Management
- > Senkung der durchschnittlichen Bestände um 22 % und der Abschriften um vier Prozentpunkte

Kurt Salmon Germany GmbH

Königsallee 11

40212 Düsseldorf

T: +49 (0)211 7595 0 F: +49 (0)211 7595 111

info@kurtsalmon.com

www.kurtsalmon.com

Die Autoren:

Dorothea Ern-Stockum

Geschäftsführerin

Kurt Salmon Germany

dorothea.ern@kurtsalmon.com

Dr. Sven Kromer

Senior Manager

Kurt Salmon Germany

sven.kromer@kurtsalmon.com

UNSERE SERVICES

Strategie und Transaktion

- Markenstrategie und Consumer Insights
- Vertriebs-/Formatstrategie
- Expansion und Internationalisierung
- Commercial Due Diligence und Post-Akquisition Integration
- Turnaround und Restrukturierung

Operations

- Merchandising und Planung
- Produktentwicklung und Sourcing
- Filialprozesse
- Supply Chain und Logistik
- Informationstechnologie

Kurt Salmon, entstanden durch den Zusammenschluss von Kurt Salmon Associates und Ineum Consulting, gehört zu den führenden Unternehmensberatungen mit mehr als 1600 Beratern weltweit.

Kurt Salmon ist Branchenspezialist und in Deutschland fokussiert auf Konsumgüter, Handel und Finanzdienstleistungen. Als bevorzugter Partner von Branchenführern erzielt Kurt Salmon durch seine einzigartige Spezialisierung und seine Exzellenz bei der Umsetzung messbare Ergebnisse für seine Kunden. Kurt Salmon ist mit 24 Büros in 15 Ländern auf fünf Kontinenten präsent.