

Der steinige Weg zu einer erfolgreichen Omnichannel-Supply Chain

Kurt Salmon ✨

Der Weg, ein erfolgreicher Omnichannel-Händler zu werden, ist lang und steinig. Und Händler, die gerade ihre ersten taktischen Meilensteine erreicht haben, blicken nach vorne und sehen sich einer gravierenden strategischen Herausforderung gegenüber: Rentabilität.

Unter dem Druck, schnell ein Modell mit vielfältigen Shopping- und Shipping-Möglichkeiten für den Kunden bieten zu müssen, bringen Händler oftmals neue Initiativen auf den Weg, ohne vollständige Transparenz über Kosten und Nutzen zu haben. Kurzfristig scheint dies einige in ihren Bestrebungen weiterzubringen. Der langfristige Erfolg von Omnichannel aber hängt davon ab, die neuen Service- bzw. Verfügbarkeitskosten korrekt zu berechnen und auf dieser Basis die damit verbundenen operativen Ausgaben sowie die Supply Chain- und IT-Investitionen kritisch zu bewerten. Sie entscheiden am Ende maßgeblich über die Rentabilität einer Initiative. All dies erfordert einen Transformationsprozess der Handelsorganisation.

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen operativen Transformation ist eine gut funktionierende Supply Chain. Der erste Schritt aber ist, die eigene Leistungsfähigkeit hinsichtlich Transparenz der Lagerbestände, Flexibilität des Fulfillments sowie Kompetenz und Infrastruktur für die interne und externe Interaktion digitaler Daten auszubauen. Nur wenige Händler sind heute auch nur in der Nähe dieser Ziele. Nur diejenigen, die die neuen Services auf eine solide erweiterte Supply Chain aufsetzen, werden langfristig Wachstum und Rentabilität über ihre Supply Chain erzielen – und nicht nur kurzfristig Umsätze retten.

OMNICHANNEL 101: DEN VERKAUF ABSCHLIESSEN

Als E-Commerce noch in den Kinderschuhen steckte, reagierten Händler schnell mit dem Aufbau von Kompetenzen, um online zu verkaufen. Dabei entstand das E-Commerce nicht selten als eigenständige Division – ein Vermächtnis des Kataloggeschäfts – mit eigenen Artikeln, separaten Einkäufern, Marketingplänen, ja sogar einer eigenen Lieferkette. Als Ergebnis haben viele Händler nun jedoch zwei verschiedene Unter-

nehmen unter einem Dach – mit verschiedenen Organisationen, Kulturen, Prozessen, KPIs und unterschiedlichem Vokabular. Die Folge dieses schnellen Aufbaus in getrennten Bereichen ist die fehlende Abstimmung, so dass oftmals z. B. die Kanäle miteinander im Wettbewerb um den Umsatz stehen. Und dies bleibt den Kunden nicht verborgen.

Der Anspruch an Omnichannel geht heute über das Sichern von Umsätzen hinaus: Die Marke soll gestärkt und die Unternehmensrentabilität sowie das zukünftige Wachstum sichergestellt werden. Die Rolle eines Omnichannel-Händlers voll auszufüllen erfordert, die traditionellen Funktionen im Unternehmen mit den Online-Verantwortlichkeiten eng zu verzahnen, um ein nahtloses Einkaufserlebnis über alle stationären und digitalen Berührungspunkte mit dem Kunden hinweg zu erzielen: eine Marke, ein Sortiment und ein einheitliches Einkaufserlebnis in allen Kanälen – und zudem individualisiert und auf den jeweiligen Konsumenten abgestimmt.

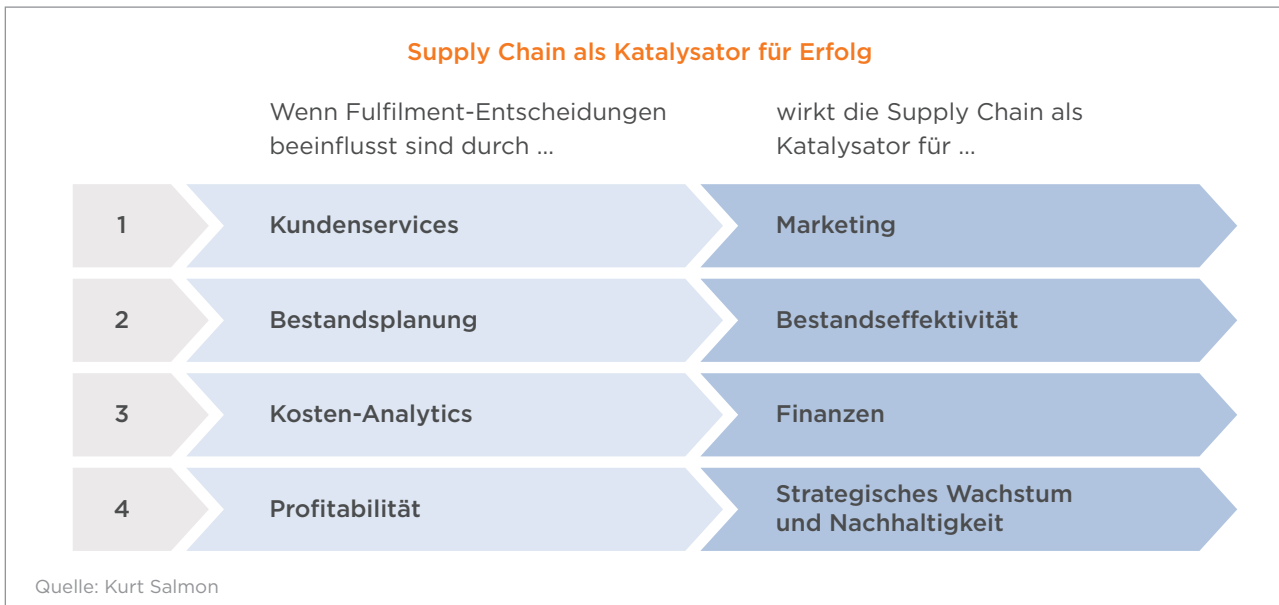
Von den Organisationsstrukturen und dem operativen Geschäftsmodell bis zur IT und den Entscheidungsprozessen bleibt kein Bereich von diesem Transformationsprozess unberührt.

MODERNES OMNICHANNEL RETAILING: KATALYSATOR FÜR WACHSTUM UND PROFITABILITÄT

Supply Chain, früher reines Erfüllungsorgan und Kostenposition, hat sich zum Katalysator für künftiges Wachstum entwickelt. Umgekehrt bedeutet dies, dass eine unzureichende Supply Chain Umsatzwachstum nachhaltig gefährden kann. Führungsverantwortliche versuchen daher die Supply Chain unter genauer Prüfung zu optimieren, um weder das laufende Geschäft zu schädigen noch bestehende Systeme, Prozesse oder Strategien zu beeinträchtigen, die kritisch für den Unternehmenserfolg sind.

Ein nachhaltiges, profitables Omnichannel-Fulfillment beginnt mit der Engagement-Strategie und Detaillierung des Engagement-Modells, passend zur Positionierung und Markenaussage. Viele Händler, die bereits vielfältige Omnichannel-Services bieten, wie z. B. Versand aus der

Abb. 1: Die Rolle der Supply Chain als Wachstumskatalysator entwickelt sich mit jeder Stufe.



Filiale und anderes, müssen diese nun profitabel oder zumindest skalierbar machen:

Viele Händler, die Fulfillment-Optionen zügig auf- und ausgebaut haben, sind oftmals einem Schnellschuss-Ansatz gefolgt, nach dem Motto „Was kann ich kurzfristig leisten mit dem, was mir zur Verfügung steht?“ statt „Welche Veränderungen in der Supply Chain machen für meine Kunden und mein Geschäft Sinn?“ Sie haben sich auf den Weg gemacht, ohne vorher festzulegen, wohin sie möchten.

Eine Kunden-Engagement-Strategie identifiziert, wer die Top-Kunden sind, wie der Händler mit ihnen über alle Berührungspunkte hinweg interagieren will und welches die Ziele sind. Die Methode, die am sichersten zu nachhaltigem Erfolg führt, um ein rentables Omnichannel-Angebot aufzubauen, folgt einem Vier-Stufen-Zyklus. Mit jeder Stufe wächst die Stärke der Supply Chain als Katalysator der Geschäftsentwicklung (Siehe Abb. 1).

Während Kauf- und Warenhäuser, kleinere Einzelhändler oder globale Marken die Zyklen nicht notwendigerweise in gleicher Form durchlaufen und die Einflussfaktoren zwischen verschiedenen Kulturen und Regionen variieren, verlaufen die Abfolge der Schritte und die Ziele in den vier Phasen des Omnichannel-Supply Chain-Reifungszyklus im Wesentlichen auf der ganzen Welt gleich.

DER OMNICHANNEL-SUPPLY CHAIN-RENTABILITÄTSZYKLUS

1. Kunden-Engagement ermöglichen: Die erste Frage in Zusammenhang mit Omnichannel-Fulfillment sollte weder „Wie“ noch „Wann“ lauten, sondern „Ob“. Wenn Entscheidungen auf einer robusten Konsumenten-Engagement-Strategie basieren, kann daraus abgeleitet werden, welche Ansatzkanäle kurzfristig wie auch langfristig entwickelt werden müssen. Doch auch mit einer klaren Vision stellt die Integration der Kanäle eine komplexe und umfassende Change Management-Herausforderung dar: das Bestandsmanagement, die Filial- und ggf. Lieferanten-Fulfillment-Prozesse, die POS-Technologien sowie die Organisation und Transparenz in der Supply Chain sind zu prüfen und aufeinander abzustimmen. Und das ist erst der Anfang (siehe Abb. 2).

2. Ausbalancieren und Feinjustieren: Bringen Sie die Bestände an die richtige Stelle und verfeinern Sie die Planungsmethode und Kennzahlensysteme, um das Bestandsmanagement von „Ich habe den Artikel und kann ihn dorthin bringen, wo er benötigt wird“ zu „Ich habe den Artikel dort, wo er sein muss“ zu entwickeln. Mitarbeiter-Engagement und eine Veränderung in der Unternehmenskultur werden dabei eine zentrale Rolle spielen. Alte Gewohnheiten müssen abgelegt werden. Es wird nicht mehr ent-

scheidend sein, welchem Kanal ein Kaufabschluss gelingt, sondern dass ein Kunde – egal wo oder wie – einen Kauf tätigt. E-Commerce und Filialbestände müssen zu „einem Händler“ integriert werden und Warenströme müssen

zwischen Distributionszentren möglich sein, die zuvor gegebenenfalls nicht miteinander kommuniziert haben. Der Erfolg wird in dieser Phase an der Integration und Optimierung der Bestände gemessen.

Abb. 1: Die Rolle der Supply Chain als Wachstumskatalysator entwickelt sich mit jeder Stufe.

Die vier Phasen zu einer profitablen Omnichannel-Supply Chain			
	Nutzen	Notwendige Kompetenzen	Unterstützende Systeme
<p>Phase 1: Kunden-Engagement ermöglichen</p> <p>Was ist erforderlich, um die Filialen in die Omnichannel-Strategie einbinden zu können?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absichern des Umsatzes • Abschriften reduzieren • Marktanteile erhöhen oder verteidigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden-Engagement-Strategie • Transparenz über die Bestände • Abwicklung in der Filiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Order Management-System • POS-System
<p>Phase 2: Ausbalancieren und Feinjustieren</p> <p>Wo und wie können Bestände gelagert und genutzt werden, um das Omnichannel-Einkaufserlebnis zu verbessern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz und Auftrags-erfüllungsquoten verbessern • Allokation der Bestände verbessern • Teillieferungen minimieren • Service Level verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz über Verfügbarkeiten für Konsumenten über alle Kanäle • Nahtlose Beschaffung und Bestandsplanung über alle Kanäle • Verbesserte Bestands-planung und Management • Verbesserte Bestandsallokation 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortgeschrittene Auftragsmanagement-Systeme • Bestandsmanagement-Instrumente • Transparenz über Abverkaufsdaten nach Kanal, SKU und Ort der Nachfrage
<p>Phase 3: Servicekosten verstehen und steuern</p> <p>Wie können Läger und Filialen genutzt werden, um Abwicklungskosten bei gleichem Service Level zu minimieren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung der Abwicklungskosten • Service Level steigern 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen unter Berücksichtigung der Engagement-Strategie • Servicekosten-Kennzahlen, Transparenz und Entscheidungstreiber • Präzise, dynamische Sicht auf alle Kostentreiber • Erweiterte Auftragsmanagement-Funktionalität und -Analytik 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse und Optimierung mit Hilfe von Auftragsmanagement-Systemen • Analyse der Fulfillment-Kosten nach Kanal und Kundenkontaktpunkten • Verbesserte Transportoptionen/-beziehungen • Ordermanagement-Systemoptimierung
<p>Phase 4: Profitabilität sicherstellen</p> <p>Wo und wie werden die Kunden über ihren Lebenszyklus hinweg engagiert, um ein profitables Einkaufserlebnis zu fördern, das Kundenservices, Kontaktpunkte sowie Kanäle optimal ausbalanciert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung langfristiger Margenbeiträge von Kundengruppen • Verbesserung der Profitabilität pro Kanal und Kontaktpunkt je Kundensegment 	<ul style="list-style-type: none"> • Richtige Balance zwischen Profitabilität und Engagement-Strategie • Konfiguration von automatisierten Regeln • 360-Grad-Sicht auf den Kunden • Auftragsmanagement-Optimierung und Analysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterte Analytics von Auftragsmanagement-Systemen, Einbeziehung von Margen-Aspekten • Analytics zur Fulfillment-Marge je Kundensegment, Kanal und sonstigen Abwicklungsattributen

Quelle: Kurt Salmon

3. Servicekosten verstehen und steuern: In Phase drei müssen Händler, die bereits ein erfolgreiches Omnichannel-Fulfillment mit kanalübergreifender Bestandsintegration leisten, die Prozesskosten der Services bewerten – von zusätzlichem Arbeitsaufwand in den Filialen bis hin zu Express-Versand – und auf Basis dessen Kosten und Nutzen abwägen, um den Service für ihre Top-Kunden weiter zu verbessern. Eine solche Bewertung erfordert dabei eine Grundausstattung an erweiterten Stammdaten, die unter anderem Bestände, Versandkosten, direktes Auftragsmanagement und Lohnkosten umfasst sowie komplexe Kosten-Nutzen-Simulationen ermöglicht. Diese Daten müssen kontinuierlich erfasst und Simulationen durchgeführt werden. Sie ermöglichen dem Händler, sich rasch auf Veränderungen in den Saisonalitäten, neuer Technologien, Wetter, Streiks oder anderer Ereignisse sowie auf sich verändernde Kundenerwartungen einstellen zu können.

Kostenabwägungen treiben in dieser Phase die Entscheidungen in der Supply Chain. Erfolg bedeutet dabei, aus der Vielzahl an Möglichkeiten auf Basis der Datenanalysen diejenigen zu identifizieren, die für den Konsumenten echten Nutzen stiften und für das Unternehmen profitabel darstellbar sind. Wo sollten Bestände gelagert werden und wo nicht? Wie können Überbestände am effizientesten verteilt werden, um Abschriften zu vermeiden? Welche Versandart ist die günstigste, die noch die geforderte Lieferschnelligkeit sicherstellt?

4. Profitabilität sicherstellen: Bis zu diesem Punkt war die Transparenz über die Servicekosten die größte Herausforderung. Die entscheidende Phase, um das Geschäftsmodell nachhaltig zu verändern, ist die vierte Phase: Die Servicekosten sind dabei zentrale Entscheidungsgrundlage, um eine kundenfokussierte, nachhaltige und skalierbare Rentabilität zu erzielen. Erfolgreiche Händler bewerten dabei die Profitabilität der verschiedenen Kundengruppen und die des einzelnen Kunden – anstatt jeder Transaktion – und setzen folgerichtig nicht jeden Kunden jedes Mal an erste Stelle, wenn ein Auftrag eintrifft. Entscheidungen dürfen nicht darauf basieren, was andere Händler ihren Kunden anbieten, sondern was für die eigenen Zielkunden tatsächlich von Nutzen und aus Sicht des Unternehmens leistbar ist. Es gilt, die Balan-

ce zwischen Kundenbedürfnissen und Unternehmensinteressen zu finden, wohlwissend um die eigenen Wettbewerbsstärken und -schwächen und den Weg sich weiterzuentwickeln.

Die Optimierung einer Omnichannel-Supply Chain ist ein Prozess, kein Rennen. Die Profitabilität von Omnichannel ist dabei oftmals keine Konstante, sondern wird kontinuierlich von sich ändernden Parametern beeinflusst. Das Omnichannel-Modell und sein Umfeld entwickeln sich weiter und neue Kontaktpunkte, Versandservices und Konsumenteninteraktionen entstehen. Sobald die Rentabilität der Services erreicht ist und ein Händler in der Lage ist, seine Absatzkanäle innerhalb seines Omnichannel-Geschäftes erfolgreich zu skalieren, muss der nächste Schritt sein, seine ersten Schritte zu überprüfen: Erfolgreiche Omnichannel-Händler sammeln ihre Erfahrungen und Erkenntnisse in jeder einzelnen Phase, verfeinern und verbessern damit ihre Omnichannel-Strategie und -Supply Chain kontinuierlich.

WAS SICH IN DER BRANCHE TUT

Händler rund um den Globus befinden sich an unterschiedlichen Punkten entlang des Omnichannel-Reifezyklus. Einige bieten bereits neue Omnichannel-Services an, doch oftmals werden diese Anstrengungen ohne eine klar formulierte Kunden-Engagement-Strategie unternommen. Und nicht selten sind diese Händler gezwungen, einen Schritt zurück zu machen, bevor sie ihr Omnichannel-Geschäft profitabel ausweiten können. Andere, die sich möglicherweise erst später auf diese Reise begeben haben, können sogar schneller vorankommen, wenn vorab die Ziele klar formuliert werden – möglicherweise auch auf Kosten kurzfristiger Umsatzgewinne, aber zu Gunsten einer dann langfristigen, nachhaltigen Kundenbindung.

Kunden-Engagement ermöglichen: Der Erfolg einer schnellen versus einer nachhaltigen Umsetzung von Services wie ‚Versand aus der Filiale‘ lässt sich am Beispiel mehrerer Händler zeigen. Ein 1,4 Milliarden Euro großer Facheinzelhändler bot ‚Versand aus der Filiale‘ in seinen mehreren Hundert Läden an. Während die Implementierung der Technologie gut verlief und sich geringere Abschriften abzeichneten, verlief der Rollout holprig: Die Filialmitarbeiter waren durch die Masse der zusätzlichen Aufgaben überfordert. Das Fulfilment in den Filialen gefährdete die bestehenden Abläufe. Einige Filialen öffneten ihre Türen und fanden Hunderte von Bestellungen, die abzuarbeiten waren. Ähnlich verlief es in einem 3,6 Milliarden Euro großen Kauf- und Warenhaus. Unklare Prozessverantwortungen und unzureichendes Training führten letztendlich dazu, dass externe Dienstleister beauftragt werden mussten, die Pakete zu versenden, um den Bestellungen nachzukommen.

Im Gegensatz dazu führte ein 2 Milliarden Euro großer Multilabel-Händler ‚Versand aus der Filiale‘ schrittweise ein und begann mit ein paar ausgewählten Standorten. Da mehrere komplexe und individuell konfigurierte Systeme integriert werden mussten, ein umfassendes Training erforderlich war und hohe Anforderungen an die Hardware erfüllt werden mussten, forderte dieser Prozess

ein erhebliches Maß an abteilungsübergreifender Zusammenarbeit. Aber durch die schrittweise Einführung war es möglich, technische Herausforderungen und Trainingsbedarf nach und nach zu adressieren. Dadurch war dem Händler, als das System live war, ein zügiges Testen von komplexen mehrdimensionalen Optimierungsregeln zur Bestimmung des optimalen Bestandspunktes für das Auftragsfulfilment und deren Umsetzung möglich. Es gelang, den Anteil von Kundenaufträgen, die Teillieferungen erforderten, um 6 % zu reduzieren, indem Aufträge, die zuvor an das Zentrallager geleitet wurden, gezielt an die jeweilige Filiale geroutet wurden, die den Auftrag vollständig abwickeln konnte. Der erwartete Reingewinn durch den Online-Verkauf von Ware zum Vollpreis, die sich auf der Fläche nur langsam drehte, betrug im ersten Jahr 45 Millionen Euro.

Ausbalancieren und Feinjustieren: Nach den Kurt Salmon „Peak-Season Omnichannel-Fulfilment“-Studien 2014 und 2015 befinden sich viele Top Händler in der Phase des Ausbalancierens und Optimierens ihrer Omnichannel-Strategie und ihres Serviceangebotes. Während des Weihnachtsgeschäfts 2013 stammten 35 % der Aufträge mit mehreren Artikeln aus verschiedenen Versandstationen und 42 % kamen zwar aus demselben Distributionszentrum, wurden aber in mehreren Paketen verschickt – die Ware war also verfügbar, befand sich aber nicht dort, wo sie gebraucht wurde oder konnte nicht vom effizientesten Ort aus verschickt werden.

Diesen Herausforderungen sah sich auch ein 13,4 Milliarden Euro Kauf- und Warenhaus gegenüber, dessen E-Commerce-Wachstum von geschätzt 25 bis 35 % weit über die Expansionsstrategie des Unternehmens hinauswuchs: ein zusätzliches Distributionszentrum war nicht ausreichend, insbesondere aufgrund zunehmender Komplexität durch einen jährlichen Anstieg der SKU von 15 bis 20 %, verstärkter Werbeaktivitäten während des Saisongeschäftes und der Bestrebungen, den Kundenservice und die Auslastung bestehender Kapazitäten zu verbessern. Kurt Salmon half dem Händler, mehrere Abteilungen kanalübergreifend zu integrieren und auf diese Weise eine umfassende Lösung

zu entwickeln. Das Ergebnis war ein Kostenmodell, welches Bestands-, Fulfillment- und Transportkosten mit dynamischen Service-Level-Einschränkungen umfasste und das die optimale Zuteilungs- und Abwicklungsstrategie bestimmte. Mit diesem neuen Modell gelang es dem Händler 20 % der Transportkosten einzusparen, das Kundenservice-Level um 15 % zu verbessern und die Effizienz des Versands während der Spitzen im Saisongeschäft zu steigern.

Servicekosten verstehen und steuern: Das 900 Millionen US-Dollar E-Commerce-Geschäft eines US-Händlers verzeichnete Verluste. Dabei fehlte die Transparenz, welche Produktkategorien profitabel waren und welche zum Verlust beitrugen. Der Online-Kanal war voll funktionsfähig, so dass die Produktverantwortlichen über 4.000 SKUs pro Monat einstellten, ohne zu wissen, wie profitabel diese jeweils sein würden.

Der Händler versuchte, die Allokation seiner Bestände zu optimieren, um Transportkosten zu reduzieren und um eine effektive Kostenbalance zwischen Fulfillment aus eigenen Beständen versus dem der Lieferanten im Sinne eines Streckengeschäfts zu erzielen. Durch die Implementierung eines spezifisch entwickelten Analyse-Tools war der Händler nun in der Lage, seine Servicekosten zu berechnen und zu steuern. Das Tool ermittelte die Nettorentabilität einer jeden SKU unter Berücksichtigung individueller Daten zu Transport- und Abwicklungskosten, jeweiligen Versandstandorten, eigenem Fulfillment versus Streckengeschäft, sowie Lagerhaltungskosten und anderen Faktoren. Zusätzlich wurde das Tool um eine Prognosefunktionalität für Umsatz und Kosten neuer SKUs erweitert.

Auf diese Weise konnten nun schlecht laufende SKUs und Kategorien identifiziert werden. Zudem wurden kurzfristig realisierbare Verbesserungen erkannt und umgesetzt, durch die innerhalb von drei Monaten 6 Millionen US-Dollar Transportkosten eingespart werden konnten. Weitere 15 Millionen US-Dollar an künftigen Einsparungen wurden identifiziert, die mittels zusätzlicher Investitionen zu erzielen sind.

Profitabilität sicherstellen: Im Jahr 2013 gab Amazon laut Wall Street Journal knapp 6 Milliarden Euro Versandkosten aus, nahm jedoch nur 2,8 Milliarden Euro Versandkosten ein. Und eben dieser Vorreiter in Sachen kostenloser Versand und Lieferzeiten von einem Tag (oder weniger) erkannte, dass nicht jeder Kunde alles jedes Mal kostenlos erhalten kann. So wurde dafür ein Mindestbestellwert von 29 Euro für Nicht-Prime-Mitglieder festgelegt. Zusätzlich wurden Flat Rates (Prime) definiert, um – zumindest teilweise – Lieferungen weitergehend zu konsolidieren. Niedrigpreisige Artikel wurden als „Plus Produkte“ kategorisiert und werden nur versandt, wenn sie Teil einer größeren Bestellung sind.

Zur gleichen Zeit, sagt Amazon, habe es sich mit Lieferanten zusammengetan, um die Anzahl derjenigen Artikel zu verdreifachen, die sich eignen, um ab einer Mindestbestellmenge von 29 Euro in Deutschland kostenlos verschickt zu werden. Durch dieses Abwägen von Serviceangebot und Kosten hat Amazon sein Angebot konsequent an den Bedürfnissen derjenigen Kunden ausgerichtet, mit denen Amazon maßgeblich sein Geld verdient.

Kurt Salmon

Success for what's next

Kurt Salmon ist ein global agierendes Management Consulting-Unternehmen mit einzigartiger Branchenexpertise und Spezialisierung auf Konsumgüter und Handel.

Kurt Salmon erarbeitet und implementiert Strategien und Lösungen mit bedeutsamem und messbarem Nutzen für die Branchenführer von heute und morgen. Die Kombination aus langjähriger Erfahrung, ganzheitlichem Ansatz, Methoden und Tools sowie kultureller Anpassungsfähigkeit ermöglicht es uns, unsere Kunden zu unterstützen, jetzt und zukünftig erfolgreich zu sein – egal wie die Zukunft aussehen wird.

UNSERE SERVICES:

Strategie und Transformation

- » Consumer Insights und Markenstrategie
- » Vertriebs- und Formatstrategie
- » Omnichannel-Strategie
- » Internationalisierungs- und Markteintrittsstrategie
- » Business Transformation
- » Due Diligence und Post-Akquisition-Integration

Operations

- » Merchandising und Planung
- » Produktentwicklung und Sourcing
- » Vertriebs- und Filialprozessmanagement
- » Supply Chain Management
- » Logistik und Distributionsmanagement
- » IT-Strategie, Business Alignment und Implementierungsunterstützung

Kurt Salmon Germany GmbH
Königsallee 11
40212 Düsseldorf
T +49 (0)211 7595 0
www.kurtsalmon.com

DIE AUTOREN:

Mike Gregory

Partner, Kurt Salmon US

John Seidl

Partner, Kurt Salmon US

Jon Mays

Partner, Kurt Salmon US

Brooks Kitchel

Senior Partner, Kurt Salmon US

KONTAKT:

Dr. Sven Kromer

Partner, Kurt Salmon Germany
sven.kromer@kurtsalmon.com

Dorothea Ern-Stockum

Geschäftsführerin Kurt Salmon Germany
dorothea.ern@kurtsalmon.com

Hong Kong · Shanghai · Tokyo
Brüssel · Düsseldorf · Genf · London · Luxemburg · Paris
Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco