

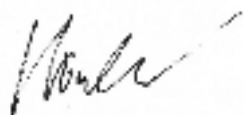
Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

→ der Einkauf von Managementberatungen ist Vertrauenssache und läuft häufig am Einkauf vorbei. Einkaufsabteilungen, die sich in dieses Minenfeld vorwagen, müssen damit rechnen sich „blutige Nasen“ zu holen. In unserem ersten Artikel weisen wir auf die Klippen hin, die der Beschaffungsbereich beim **Einkauf von Beratungsdienstleistungen** zu umschiffen hat und zeigen Wege auf zum strategischen Umgang damit.

Mit seinem Buch „Electronic Procurement planen, einführen, nutzen“ hat sich Detlef G. Möhrstädt einen Namen als einer der führenden Experten für eProcurement in Deutschland gemacht. Deshalb freut es uns sehr, dass wir Herrn Möhrstädt als Gastautor für diese Ausgabe der HNC-News gewinnen konnten. Er beschreibt im zweiten Artikel **„Der Hype ist vorbei - es lebe das solide eProcurement“** unter welchen Bedingungen eProcurement sinnvoll eingesetzt werden kann und welcher Nutzen damit verbunden ist.

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu HNC News freuen wir uns sehr.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Bernhard H. Höveler



Dirk Nold

P.S. Alle bisherigen Ausgaben der HNC-News können Sie unter <http://www.hnc-network.com> herunterladen

INHALT

- Minenfeld Management-beratungen: Klippen und Strategien beim Einkauf von Beratungsdienstleistungen 2
- Der Hype ist vorbei - es lebe das solide eProcurement: Beschaffungseffizienz in die Praxis umsetzen 7
- Über HNC 11
- Impressum 11

Höveler & Nold Consulting GmbH
Die Beschaffungsoptimierer
Wildenbruchstraße 37
40545 Düsseldorf
Telefon: +49 (0) 211- 5508 351 /-529

→ **Minenfeld Managementberatungen: Klappen und Strategien beim Einkauf von Beratungsdienstleistungen**

In jüngster Vergangenheit ist das Betätigungsfeld des Beschaffungsbereiches in vielen Unternehmen auf so genannte „nicht-traditionelle Einkaufsfelder“ wie den Einkauf von Managementberatungen, Marketing- oder Facility Management-Dienstleistungen ausgedehnt worden. Obwohl zunächst viele Einkaufsleiter darüber erfreut waren, dass sich ihr Einflussbereich deutlich vergrößerte, ist mittlerweile Ernüchterung eingetreten: Beim Bewegen auf dem Beratungsmarkt haben sich viele Einkaufsabteilungen schon „blutige Nasen“ geholt und wurden oft in allerletzter Sekunde vom Vorstand oder der Geschäftsleitung zurückgepfiffen. Klappen gibt es viele auf dem Beratungsmarkt, aber auch geeignete Strategien, sie zu umschiffen.

Klappen beim Einkauf von Managementberatungen

Drei elementare Rahmenbedingungen bestimmen das Arbeitsfeld der Einkaufsabteilung, die sich mit der Beschaffung von Beratungsdienstleistungen befasst.

Interne Hürden

Beratung ist Vertrauenssache. Nahezu jeder Vorstand oder Fachbereich hat folglich, und zunächst verständlicherweise, eine Beratung seines Vertrauens im Visier. Wo aber die funktionierende persönliche Chemie, das bloße Markenimage oder reine Weiterempfehlungen die ausschlaggebenden Auswahlkriterien für Beratungsdienstleistungen sind, ist eine Beratungsauswahl unter Wettbewerbsbedingungen ausgeschlossen. Ein ernsthafter

Wettbewerb wäre aber die Voraussetzung für die Auswahl des optimalen Beratungsunternehmens. Eine systematische Messung der einmal eingekauften Dienstleistung während und nach Abschluss des Projekts findet nur selten statt, so dass der Auftraggeber auch keine objektiveren Bewertungskriterien für die Zukunft aufstellt. Der unter den gegebenen Auswahlbedingungen quasi logische Mangel an cross-funktionaler Zusammenarbeit lässt dem Einkauf kaum Bewegungsspielraum, und die Beschaffungsabteilungen werden, wenn überhaupt, nur selten rechtzeitig am Auswahlprozess beteiligt.

Intransparenter Beratermarkt

Der Markt ist durch eine enorm hohe Anzahl von Beratungsunternehmen geprägt. In Deutschland wird die Zahl der Beratungen vom

→ Minenfeld Managementberatungen

Bundesverband der Unternehmensberater (BDU) auf ca. 14.000 geschätzt. Zur hohen Anzahl kommt erschwerend hinzu, dass die tatsächliche Kompetenz der Beratungshäuser für den Kunden oft nicht klar ersichtlich ist. Das Know-how der Beratungen ist stark personen- gebunden und interne Wissensmanagement- prozesse sind häufig unzureichend organisiert. Hohe Personalfuktuation führen zu Know-how- Verlusten. Dennoch geben besonders die großen, renommierten Beratungen gerne vor „alles zu können“ und verkaufen Projekte vor allem durch ihre Markenstärke. Der Einsatz von jungen, häufig unerfahrenen Beratern („Jugend forscht“), Mischkalkulationen für die Tagessätze über alle Ränge (vom Partner bis zum Junior-Berater), und Pauschalsätze für die Nebenkosten sorgen für hohe Margen bei den Unternehmensberatungen.

Spezifizierung der Beratungsleistung

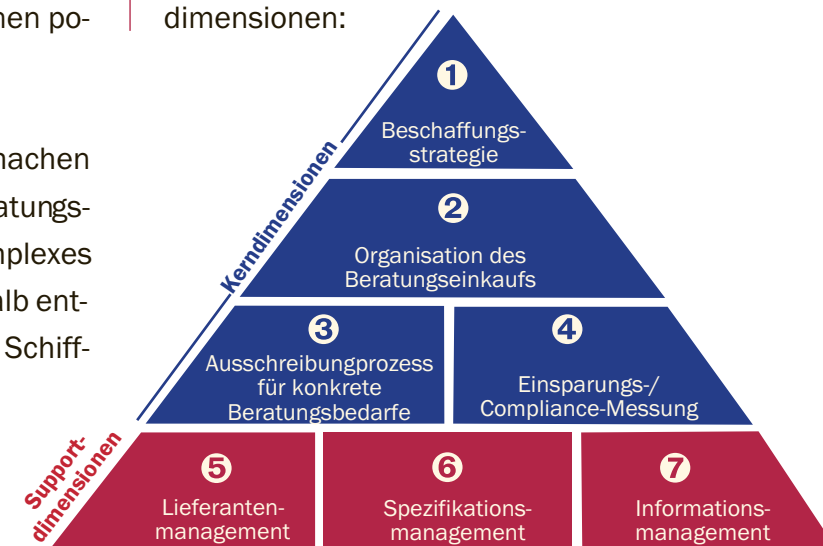
Weil Beratungsleistungen extrem facettenreich sind, ist es für die internen Bedarfsträger aufwändig und zeitraubend, die Spezifikationen besonders für komplexe Projekte wie Strategieprojekte - zu definieren. Die Berater nutzen diesen Umstand, indem sie für den Klienten die Projektspezifikationen entwerfen, mit der Folge, dass ihre Beratung von vornerein optimal für die Erfüllung der Projektspezifikationen positioniert ist.

Die benannten Rahmenbedingungen machen deutlich, dass der Einkauf von Beratungsdienstleistungen ein sensibles und komplexes Thema ist. Der Einkauf muss sich deshalb entsprechend wappnen, wenn er keinen Schiff-

bruch erleiden will und aus der Rolle des „Bestellschreibers für Beratungen“ herauswachsen möchte.

Strategien zum Einkauf von Beratungsdienstleistungen

Unserer Erfahrung nach basiert der erfolgreiche Einkauf von Managementberatungen auf der Beherrschung von sieben Schlüssel- dimensionen:



→ Minenfeld Managementberatungen

Schlüsseldimension 1: Beschaffungsstrategie

Um strategisch agieren zu können, sind vom Einkauf zunächst zwei grundsätzliche Fragen zu beantworten:

→ Wie hat sich der Beratungsbedarf im Unternehmen in der Vergangenheit zusammengesetzt und mit welchem Bedarf ist zukünftig zu rechnen?

→ Welche Beratungshäuser können den Beratungsbedarf decken?

Zur Beantwortung der ersten Frage sollte sich der Einkauf die Eckdaten (Höhe des Einkaufsvolumens, Verteilung des Beratungsbedarfs auf Unternehmenssparten und funktionen, aktuell abgerechnete Tagessätze) aus

den Kreditorensystemen und vorliegenden Verträgen besorgen. Zum anderen sollten durch Interviews mit internen Kunden Informationen über die Auswahl von Unternehmensberatungen in der Vergangenheit und den zukünftigen Beratungsbedarf eingeholt werden. Eine gute Informationsquelle für geplante Beratungsprojekte stellt die Controllingabteilung mit ihrer Budgetplanung dar.

Erfahrungsgemäß wird der Einkauf schon bei der Erhebung dieser Daten auf erheblichen Widerstand treffen, da die internen Kunden meist verwundert, zum Teil sogar empört darauf reagieren mögen, dass „die Erbsenzähler vom Einkauf“ sich jetzt auch noch des Themas Unternehmensberatungen annehmen wollen. Vielfach wird dem Einkauf entgegen gehalten werden, dass man Unternehmensberatungen nicht „wie Bleistifte“ einkaufen könne und dass

Beratung schließlich „Vertrauenssache“ sei.

In dieser Situation ist es wichtig, dass der Einkauf Ruhe bewahrt, viel Fingerspitzengefühl beweist und die Einwände der internen Kunden ernst nimmt. Optimalerweise macht der Einkauf von Anfang an seine Zielsetzung deutlich: Nicht im Alleingang, sondern gemeinsam mit den internen Kunden sollen die besten Berater zu einem fairen Preis-/Leistungsverhältnis ausgewählt werden. In dieser kritischen Phase ist die volle Rückendeckung des Vorstandes bzw. der Geschäftsleitung unabdingbar.

Nach der sorgfältigen Datenanalyse wird der Einkauf die sachlichen Argumente für die Überzeugung der internen Kunden an der Hand haben. In einem unserer Projekte konnten wir beispielsweise mit einem Klienten herausfinden, dass eine Top-Managementberatung un-

→ Minenfeld Managementberatungen

terschiedliche Tagessätze in den verschiedenen Sparten des Konzerns abrechnet, wodurch erhebliche Einsparpotentiale verschenkt wurden. Die Anbringung solcher Fakten helfen die Diskussion mit den internen Kunden zu versachlichen und sie zu überzeugen, dass ein professioneller Einkauf von Beratungsdienstleistungen zum Wohl des gesamten Konzerns ist.

Um die zweite Frage („Welche Beratungshäuser können den Beratungsbedarf decken?“) zu beantworten, sollte sich der Einkauf interner und externer Informationsquellen bedienen. Interne Bedarfsträger geben Auskunft darüber, welche Beratungen ihrer Meinung nach warum für bestimmte Branchen (z.B. Automobilindustrie, Banken) und / oder funktionale Themen (z.B. Marketing, Controlling) geeignet sind. Diese internen Informationen sind mit einer externen Beschaffungsmarktforschung in Form einer

Selbstauskunft zu vervollständigen. Die externe Informationserhebung ist für die Zukunftsprognose wichtig, da die Informationen der internen Bedarfsträger auf vergangenen Erfahrungen beruhen, und im schnelllebigen Beratungsmarkt in kürzester Zeit überholt sein können.

Welche Beratungen am Selbstauskunftsprozess teilnehmen können und sollten, zeigen Internetrecherchen, Marktforschungsberichte (wie z.B. von Lünendonk oder Höselbarth / Lay) und Datenbanken wie z.B. die des Bundes Deutscher Unternehmensberater (BDU). In der Selbstauskunft sind die Beratungshäuser nach ihren aktuellen Kompetenzen zu befragen, nach der Anzahl der Berater und nach beispielhaften Beraterprofilen im jeweiligen Kompetenzfeld. Für jedes Kompetenzfeld sollte das Beratungsunternehmen Referenzkunden mit

Ansprechpartnern benennen. Mit der Auswertung der Selbstauskunft, die Beschaffung und interne Kunden gemeinsam vornehmen sollten, liegt zum Abschluss der Marktrecherche die „long list“ von Unternehmensberatungen für die benötigten Beratungsgebiete (wie z.B. Finanzen, Marketing) vor.

Basierend auf der internen Bedarfsanalyse und der Beschaffungsmarktforschung kann das Unternehmen geeignete Beschaffungsstrategien auswählen. Wie bei allen anderen Material-/ Dienstleistungsgruppen stehen grundsätzlich alle Preishebel (wie Volumenkonzentration, internes und externes Preisbenchmarking) und Mengenhebel (wie Reduzierung von gekauften Mengen oder Eliminierung von Bedarfen) zur Verfügung, über deren Einsatz der Einkauf und interne Kunden in Zusammenarbeit entscheiden sollten. Dabei sind „Volumen-

→ Minenfeld Managementberatungen

konzentration“ (idealerweise auf wenige Beratungen) und die Erzeugung von Wettbewerb durch ein permanentes Preisbenchmarking (idealerweise mit vielen Beratungen) sicherlich die interessantesten Hebel, die auch in Spannung zueinander stehen.

Um beide Hebel zu betätigen, haben wir mit einem unserer Klienten einen konzernweit abgestimmten Lieferantenpool für jedes in Frage kommende Beratungsfeld (z.B. Strategie, Marketing und Controlling) im Rahmen eines Ausschreibungsprozesses aufgebaut. Ergebnis war die Reduktion von 67 auf 31 potentielle Lieferanten. Für jedes Beratungsfeld hat das Projekt eine überschaubare Zahl von maximal sechs Unternehmensberatungen identifiziert, aus den Reihen „der üblichen Verdächtigen“ (z.B. die großen Strategieberatungen), genauso wie aus den Reihen der Spezialisten (z.B. im Marketing- oder Controllingbereich). Zudem

wurde auf Volumenkonzentration gezielt, so dass die „Vollsortimenter“ ihrem Profil entsprechend auch tatsächlich mehrere Beratungsfelder abdeckten. Alle Beratungen, die sich als potentielle Lieferanten für den Pool herauskristallisiert hatten, mussten sich einer oder mehrerer Verhandlungsrunden unterziehen, um die Preisobergrenzen für zukünftige Projekte festzulegen. Dabei war es Pflicht, pro Skill-Level (vom Junior-Berater bis zum Partner) differenzierte Preise und keine „Pauschalpreise“ über alle Hierarchie-Level abzugeben. Auch die Nebenkosten wurden genau durchleuchtet und festgelegt, welche Nebenkosten, zum Beispiel Reise- oder Recherchekosten, in welcher Höhe abgerechnet werden dürfen. Alleine durch die Reduktion der Lieferanten und die Verhandlung von Standardkonditionen konnten bei unserem Klienten 18% Einsparungen erzielt werden.

Die Fortsetzung des Artikels folgt in der nächsten Ausgabe der HNC-News, die im Januar 2006 erscheint.

Wer inmitten dieser oder ähnlicher Überlegungen steht, und nicht auf die Veröffentlichung des zweiten Teils der Artikelserie warten möchte, ist eingeladen, bei HNC den zweiten Artikel schon jetzt anzufordern.

Bitte senden Sie dazu ein kurzes E-Mail an hncnews@hnc-network.com.

→ Der Hype ist vorbei – es lebe das solide eProcurement: Beschaffungseffizienz in die Praxis umsetzen

von Detlef G. Möhrstädt

Ohne klare Nachweise des zu erwartenden Nutzens werden sinnvoller Weise heute nur noch selten Projekte im Bereich IT oder der Beschaffung genehmigt. Die zu Beginn des eBusiness-Booms überzogenen Erwartungen an Investitionen in eProcurement veranlassen Unternehmen, mit großer Vorsicht zu handeln, und Investitionen nur noch bei kurzer Amortisationszeit in Betracht zu ziehen. Dadurch entsteht aber auch die Gefahr, mittelfristige Chancen und Entwicklungspotenziale im Beschaffungsbereich zu verpassen.

eProcurement ist immer wieder ein genaues Hinschauen wert

Die Arbeit einer herkömmlichen Beschaffungsabteilung besteht auch heute noch bis zu 75 % aus der Abwicklung von administrativen Routinearbeiten. In traditionellen Beschaffungsprozessen werden Bestellungen nach Materialgruppen oder Lieferantenkategorien noch häufig mit Brief, Telefax, Telefon, EDI, oder auch per eMail ausgelöst.

Doch die Internettechnologien verändern die Beziehungen zwischen Herstellern, Handel und Lieferanten und den beschaffenden Unternehmen von Grund auf und erlauben es, Beschaffungsprozesse über elektronische Plattformen und eProcurement-Systeme auszuführen. Die dadurch zu erzielende Vereinfachung von Prozessabläufen, die deutliche Verkürzung der Bestellzeiten, die gleichzeitig zur Reduzierung der Kapitalbindung beiträgt, die Erhöhung der

Lieferqualität, die erhöhte Transparenz des Angebots, und die Minimierung von Fehlerquellen schaffen das Potenzial für erhebliche Effizienzsteigerungen.

eProcurement ist eine Herausforderung, die zu meistern ist

Für ein erfolgreiches eProcurement ist nach unserer Überzeugung aber nicht nur der bekannte operative Ansatz mit einem strategischen Ansatz zu verbinden, sondern auch mit einem effektiven Lieferantenmanagement (Lieferanteneinbindung, Lieferantenwechsel und Lieferantenreduktion) zu ergänzen. Dies erlaubt dann zukünftig auch eine Beschaffung über die eigenen Landesgrenzen hinweg.

→ Der Hype ist vorbei - es lebe das solide eProcurement

Im Gegensatz zur Einführung eines ERP-Systems liegt folgerichtig der Fokus von eProcurement weniger auf der Unterstützung unternehmensinterner Prozesse, als vielmehr auf dem Aufbau und dem Management eines unternehmensübergreifenden Netzwerkes. Die eigentlichen Herausforderungen liegen in den Bereichen Katalog-Management und Lieferanten-Anbindung mit dem Ziel, Transparenz und Zuverlässigkeit, Sicherheit und Service zu optimieren.

Am leichtesten lässt sich die Einführung oder Weiterentwicklung von eProcurement meistern, wenn das Unternehmen einen integrierten Ansatz fährt, der alle wichtigen Ebenen des eProcurement adressiert, wenn sie auf den ersten Blick auch noch so ‚unwichtig‘ oder ‚peripher‘ erscheinen:

→ Bei der Auswahl geeigneter Lieferanten ist zu berücksichtigen, ob die technischen Voraussetzungen, die nachweisbaren Erfahrungen und Referenzen, das Produktspektrum, die Logistik sowie Zusatz-Services vorhanden sind, und Lieferzeiten eingehalten werden können. Hier sollten die bislang genutzten Lieferanten gezielt mit anderen Lieferanten für die betreffenden Produktgruppen verglichen werden.

→ Bei der Koordination und Umsetzung von eProcurement sind die technischen Voraussetzungen wie verwendete Systeme und Austauschformate zwischen den beteiligten Unternehmen abzustimmen. Gegebenenfalls sind spezifische Lösungen zum Beispiel zur Unterstützung der Datenkonvertierung zu entwickeln.

→ Die Standards für den Austausch von Geschäftsdokumenten und Katalogdaten (BMEcat), und die Klassifikation von Produkten (eClass, UNSPC) sind genau so eindeutig zu definieren wie ihre Nutzung in der konkreten Käufer-Lieferanten-Beziehung, damit ein reibungsloser Ablauf gewährleistet ist.

→ Erforderlich ist auch eine kontinuierliche Kommunikation über Neuerungen, anstehende Änderungen, oder Wartungszeiten in denen der Service des Partners nicht zur Verfügung steht. Es gilt Problemlösungsmechanismen mit personellen Zuständigkeiten, Reaktionszeiten, Eskalations-Stufen etc. festzulegen.

→ Was die Konzeption, die Abstimmung, den Test und die Umsetzung gemeinsamer Pro-

→ Der Hype ist vorbei - es lebe das solide eProcurement

zesse angeht, so sind erfahrungsgemäß umfangreiche Vorarbeiten zu leisten und geeignete vertragliche Absprachen zu treffen. Verträge sollten Verantwortlichkeiten, die Verteilung der anfallenden Kosten, Aspekte der Sicherheit und der Risikoübernahme, Gültigkeit und Anerkennung der auf elektronischem Wege ausgetauschten Geschäftsdokumente fest schreiben. Darüber hinaus sind die Abwicklung von Bestelländerungen, Stornierungen, Rücksendungen und Reklamationen, oder die Abwicklung von Gewährleistungsfällen vertraglich zuregeln.

eProcurement schafft Transparenz in der Beschaffung

Die Nutzung eines eProcurement-Systems erlaubt es mehr denn je, das tatsächliche Einkaufsvolumen zu erfassen, nach Warengrup-

pen oder Organisationseinheiten aufzuschlüsseln und auch das Einkaufsverhalten einzelner Abteilungen zu vergleichen. Die beschafften Güter sind leichter zu standardisieren und Datenressourcen gemeinsam zu nutzen. Soll etwa ein selten benötigter Artikel beschafft werden, kann das Unternehmen herausfinden, ob und wo ein derartiger Artikel schon einmal bestellt wurde. Wenn dann zusätzlich bekannt ist, welches Volumen der Warengruppe tatsächlich beschafft wird, können die besonders hochvolumigen Warengruppen identifiziert und günstigere Preise mit den Lieferanten ausgehandelt werden. Das beschaffende Unternehmen kann mit Hilfe eines eProcurement-Katalogs außerdem sicherstellen, dass der betreffende Artikel tatsächlich nur bei dem vorher identifizierten Lieferanten geordert wird.

Auch die Lieferantenbeurteilung erleichtert das eProcurement-System. Es macht frühzeitig sichtbar, ob sich Reklamationen bei bestimmten Lieferanten häufen oder Abweichungen beim Beschaffungsvolumen einzelner Kostenstellen auftreten. Das erlaubt es dem Einkäufer, zeitnah die entsprechenden Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Nicht zuletzt lassen sich auch Veränderungen im Einkaufsverhalten im Vergleich zum vorangegangenen Geschäftsjahr erkennen und die Preisverhandlungen entsprechend zu führen.

eProcurement hat einen messbaren Nutzen

Der mittels eProcurement zu erzielende Nutzen ist vielfältig, von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt, und steht im engen Zusammenhang mit der jeweiligen Organisationsstruktur und den bereits durchge-

→ Der Hype ist vorbei - es lebe das solide eProcurement

fürten Optimierungsmaßnahmen im Beschaffungsprozess des jeweiligen Unternehmens. Eine individuelle Betrachtungsweise ist deshalb angeraten. Allerdings sind bestimmte Ansatzpunkte für die Nutzenbetrachtung in fast allen Unternehmen gleich.

Die Mehrzahl der Unternehmen kann zum Beispiel den Erfolg von geänderten Richtlinien und Standardisierungsbemühungen, der Anpassung der Einkaufsorganisation oder eines Lieferantenwechsels mit Hilfe der im e-Procurement-System anfallenden Daten effizient messen und beurteilen. Die automatische Zuordnung einer Bestellung zur Kostenstelle des Bestellers führt zu einer wesentlich zeitnaheren und genaueren Kostenrechnung als dies vor der Einführung des eProcurement der Fall war. Auch die im eProcurement-System erfassten prozessbezogenen Daten wie Bear-

beitungs- oder Reaktionszeiten sind in der Prozesskostenrechnung effizient einzusetzen. In einer Kosten-Nutzen-Rechnung für eProcurement sind allerdings neben der auf jeden Fall erforderlichen Analyse von Prozessen und Kosten auch die Einsparmöglichkeiten und strategischen Entwicklungspotenziale zu berücksichtigen.

FAZIT

Der professionelle Einsatz von eProcurement hat gerade erst begonnen. Noch kann von einer systematischen Nutzung nur selten die Rede sein, ebenso wenig wie von einer Realisierung enormer Einsparpotenziale. Das schreckt ab. Aber der eHype ist verjährt, und interessierte Unternehmen sollten sich immer wieder die Machbarkeit von eProcurement bewusst machen. Die Potenziale von eProcurement sind

aufgezeigt und durch Kosten-Nutzen-Rechnungen belegbar, konkrete Handlungsanleitungen liegen vor. Damit ist die Zeit für eProcurement reif, und zukunftsorientierte Unternehmen können sich jetzt auf den Weg machen, hin zur zügigen Einführung von soliden eProcurement-Lösungen oder zur Systematisierung und Ausgestaltung ihres bereits vorhandenen eProcurement-Systems. ■■■

→ Über HNC

Die Höveler & Nold Consulting GmbH (HNC) ist ein Team von Senior-Beratern, das sich 2004 als **Spin-Off** der im Beschaffungsmanagement weltweit führenden Unternehmensberatung **A.T. Kearney** selbständig gemacht hat.

HNC ist ein unabhängiges, auf **Beschaffungsoptimierung** spezialisiertes Beratungsunternehmen. Wir stehen für Beschaffungskompetenz von der **Analyse** bis zur **konsequenten Umsetzung**. Und das bei fairen Honorarmodellen. Abhängig von Ihrer Situation und Ihren Wünschen, verbessern wir Ihr Beschaffungsmanagement durch **klassisches Consulting, Interims-Management, Training/Coaching** oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

→ Über HNC·News

HNC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Höveler & Nold Consulting GmbH. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Beschaffungsmanagement wollen wir allen am Thema Beschaffung Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Beschaffungsaktivitäten bieten. Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie HNC Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: info@hnc-network.com
- Tel. +49 (0)211-5508-351/-529

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu **HNC News** freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an hncnews@hnc-network.com. Danke!

→ Impressum

Herausgeber:

Höveler & Nold Consulting GmbH
Wildenbruchstrasse 37, 40545 Düsseldorf
Telefon: +49 (0) 211- 5508 351 /-529

V.i.S.d.P.: Dr. Bernhard H. Höveler, Dirk Nold
Redaktion: Dr. Bernhard H. Höveler, Dirk Nold
Gestaltung: DIE FISCHER

Erscheinungsweise: Einmal im Quartal
Copyright © 2005 Höveler & Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.