

# Smartes Wachstum Von der Umsatz- zur Gewinnorientierung



Ergebnisse einer Studie von MANAGEMENT ENGINEERS



MANAGEMENT ENGINEERS  
Consulting to Completion



# Smartes Wachstum

## Von der Umsatz- zur Gewinnorientierung

Ergebnisse einer Studie von MANAGEMENT ENGINEERS

### Das Wichtigste in Kürze

Viele Unternehmen haben in den letzten zwei Jahren eine der wohl härtesten Bewährungsproben ihrer Firmengeschichte erlebt. Erschüttert von einem weltweiten Konjunkturreinbruch, wurden vielfach drastische, auch ungewöhnliche Maßnahmen ergriffen, um in schwerem Fahrwasser zu überleben. Liquiditätssicherung, Kostensenkung und „Navigieren auf Sicht“ waren die Gebote der Stunde.

**Nun scheint das Schlimmste vorüber.** Die Auftragsbücher füllen sich wieder. Es gilt, wieder einen Wachstumskurs einzuschlagen. Was liegt da näher als die Rückkehr vom akuten Krisenmanagement hin zu den bewährten Strategien der Vorkrisenzeit?

**Doch Vorsicht – die Welt ist eine andere als noch im Jahr 2007.** Das wirtschaftliche Umfeld bleibt unruhig, unberechenbar und damit in hohem Maße herausfordernd. Zu erwarten sind:

- Ausgeprägte Volatilitäten
- Verstärkte regionale Wachstumsdivergenzen
- Weitere Turbulenzen auf den Kapitalmärkten

Wir meinen: Es ist ein Umdenken im Hinblick auf künftiges Wachstum erforderlich – hin zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung statt Umsatzwachstum um (fast) jeden Preis.

**Also smartes Wachstum:** Dazu sehen wir drei zentrale Stellhebel:

- ① Gezieltes Wachstum durch Geschäftsportfolio-Optimierung
- ② Effizientes Wachstum durch Produktportfolio-Optimierung
- ③ Flexibles Wachstum durch Wertschöpfungsnetz-Optimierung

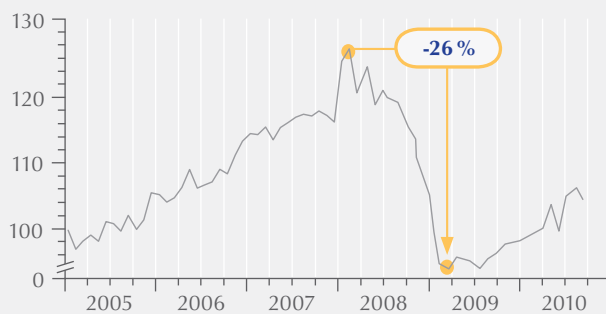
Mit einem solchen Wachstumskurs – gezielt, effizient und flexibel – können Unternehmer die sich nun bietenden Wachstumchancen ergreifen und sich gleichzeitig gegen mögliche erneute Rückschläge wappnen.

## Das Schlimmste scheint vorüber – Was nun?

Diese Krise hatte eine ganz neue Qualität: In nie gekannter Weise brachen global Umsätze, Erträge und Börsenwerte ein, teilweise sogar erdrutschartig: Der Umsatzindex der Eurozone fiel Anfang 2009 unter den Stand von 2005. Der Euro Stoxx 50 verlor innerhalb eines Jahres 60 % an Wert. Die Zahl der Insolvenzen – ein Spätindikator der Krise – markiert immer noch ein Rekordniveau. Weiterhin gefährdet sind dabei insbesondere viele Segmente der stark exportorientierten Investitionsgüterindustrie.

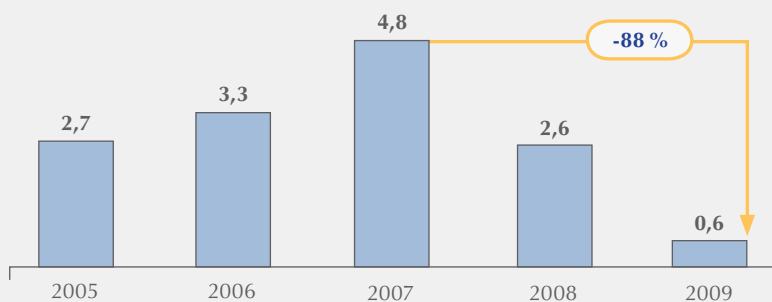
Die erste – richtige – Reaktion der Unternehmer auf den weltweiten Nachfrageeinbruch war ein straffes Krisenmanagement. Liquidität wurde gesichert – durch schnelle Kostenreduktion und Aufschub von Investitionen. Die Kapazitäten wurden drastisch angepasst – in Deutschland oft mittels Kurzarbeit. „Navigieren auf Sicht“ war das Gebot der Stunde.

Umsatzindizes Europäische Union (EU27)



Quelle: Eurostat, saisonbereinigte Umsatzindizes für Investitionsgüter, 01/2005 = 100

Ertragslage (Umsatzrendite – deutsche Metall- und Elektro-Industrie)



Umsatzrendite in % vom Umsatz, M+E-Industrie, umsatzgewichtet)

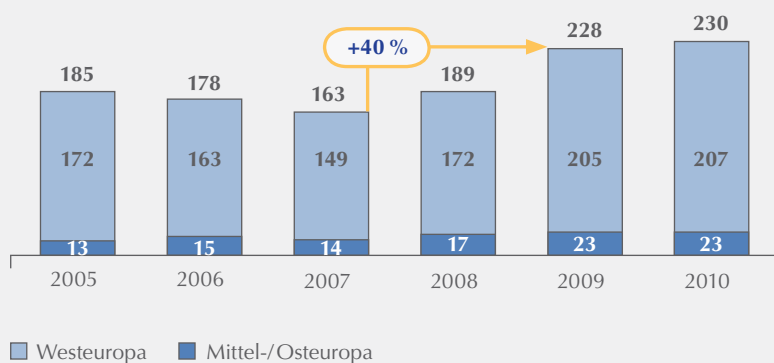
Quelle: bis 2007 Deutsche Bundesbank, ab 2008 ifo Institut

Börsenwert (Euro Stoxx 50)



Quelle: Dukascopy, Euro Stoxx

Insolvenzen in Europa (in Tausend)



Quelle: Nationale Statistiken, Euler Hermes, 05/2010

Nun hellt sich die wirtschaftliche Großwetterlage wieder spürbar auf. Bedeutet dies die langersehnte Rückkehr zur Normalität? Viele Unternehmen agieren zu Recht immer noch vorsichtig, denn es fehlt – heute mehr als in Vorkrisenzeiten – an wirklich verlässlichen Wachstumstützen. Vielmehr bleibt die konjunkturelle Gemengelage komplex, volatil und damit in höchstem Maße unberechenbar. Zu erwarten sind:

- **Ausgeprägte Volatilitäten** auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten wie auch bei den Wechselkursen und Rohstoffpreisen. Hinzu kommen wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen, die insbesondere in den Emerging Markets wenig verlässlich sind.
- **Regionale Wachstumsdivergenzen:** Westeuropa, die USA und Japan bieten als weitgehend gesättigte Märkte nur noch überschaubare Wachstumsperspektiven. Ganz anders die Emerging Markets Asiens und Südamerikas, die sich auch künftig überaus dynamisch ent-

wickeln sollten. Allerdings gibt es auch hier Risiken im Hinblick auf die Stetigkeit des Wachstums.

- **Weitere Turbulenzen** und Unsicherheiten auf den Kapitalmärkten: Investoren und Banken werden im Hinblick auf ihre Geldvergabe selektiv bleiben. Unternehmen aus „Problembranchen“ laufen dabei Gefahr, in „Sippenhaft“ genommen zu werden. Es gilt mehr denn je, sich von den Auswirkungen einer volatilen Kapitalmarktentwicklung unabhängig zu machen.

Angesichts dieser Rahmenbedingungen stellt sich die Frage: Wie können Unternehmen jetzt wieder auf Wachstum umschalten, ohne ihre gerade so mühsam gewonnene Stabilität zu gefährden? Beschleunigung ja – aber bitte mit doppeltem Airbag, so könnte die neue Strategie umschrieben werden. Denn bei allen Chancen, die die Märkte weltweit wieder bieten, geht es mehr denn je auch darum, gegen mögliche Einbrüche gewappnet zu bleiben.

## Das Gebot der Stunde: Ergebnisstärke vor Umsatzwachstum um (fast) jeden Preis

Das Mittel der Wahl ist daher, anders zu wachsen als noch vor wenigen Jahren. Nicht mehr Umsatzwachstum um (fast) jeden Preis, sondern Ergebniswachstum hat jetzt Priorität.

Ergebnisstärke ist kein neues Ziel. Unternehmerisches Handeln war von jeher auf Gewinn ausgerichtet. Gerade im letzten Boom schien jedoch vielfach Umsatzwachstum in der Zielhierarchie ganz nach oben gerückt zu sein. Das ist nun riskant. Wer sich Umsatz zu teuer „erkauft“, rückt zwar in Umsatz-Ranglisten nach vorne, lebt aber gefährlich. Viel Umsatz macht auch derjenige, der auf dem Marktplatz 50-€-Scheine für 20 € verkauft. Die vielen Rabattschlachten der jüngeren Vergangenheit waren davon nicht weit entfernt.

Ergebnisstärke hingegen ermöglicht Freiraum und Unabhängigkeit – gerade in Zeiten hoher Unsicherheit. Ein konkretes Beispiel demonstriert dies: Bei umsatzfixiertem Wachstum ist weitgehend von einem linearen Anstieg von EBIT und operativem Kapitalfluss auszugehen. Richtet ein Unternehmen hingegen seine Wachstumsstrategie an Ergebniszielen aus, so lassen sich das EBIT und der Kapitalfluss – und damit der Unternehmenswert – überproportional steigern.

### Ein Beispiel aus der Praxis – drei Strategien unter der Lupe

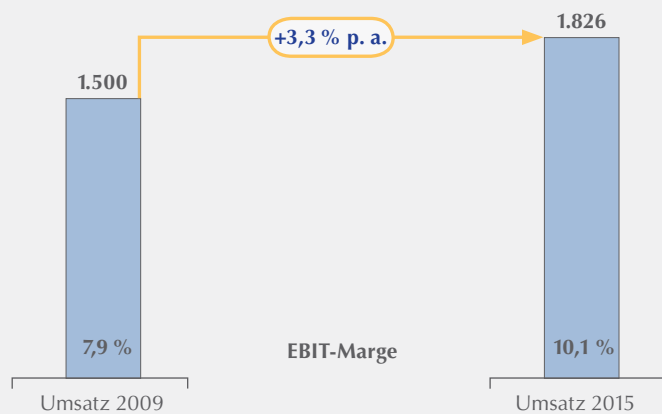
Deutlich werden diese Zusammenhänge an einem konkreten Beispiel. Betrachtet wird ein typisches international aufgestelltes Unternehmen mit den Schwerpunkten Maschinenbau, Spezialfahrzeugbau und Automobilzulieferindustrie. Der Jahresumsatz beträgt aktuell 1,5 Mrd. €. Die EBIT-Marge liegt bei 7,9 %, der Unternehmenswert bei ca. 740 Mio. €.

Für dieses Unternehmen haben wir – mit der Mittelfristperspektive 2015 – drei Strategie-Szenarien simuliert. Ergebnis: In allen drei Szenarien gelingt im Zuge der Konjunkturerholung eine deutliche Steigerung des Unternehmenswerts um 50 bis 70 %, allerdings auf unterschiedlichen Wegen.

- **Strategie „Weiter so wie bisher“:** Der Jahresumsatz wächst auf 1,8 Mrd. €, die EBIT-Marge kann auf 10,1 % gesteigert werden, der Unternehmenswert erhöht sich auf 1,1 Mrd. €.
- **Strategie „Forciertes Umsatzwachstum“:** Es gelingt eine deutliche Umsatzsteigerung auf 2,1 Mrd. €, die allerdings über eine verschlechterte Preisqualität erkaufte wird. Entsprechend sinkt die EBIT-Marge auf 7,1 %. Der Unternehmenswert steigt dennoch auf 1,2 Mrd. €.
- **Strategie „Forcierte Ergebnissteigerung“:** Zwar steigt der Umsatz nur moderat auf 1,7 Mrd. €, aber gleichzeitig kann die EBIT-Marge deutlich auf 13,6 % gesteigert werden. Damit steigt der Unternehmenswert auf fast 1,3 Mrd. €.

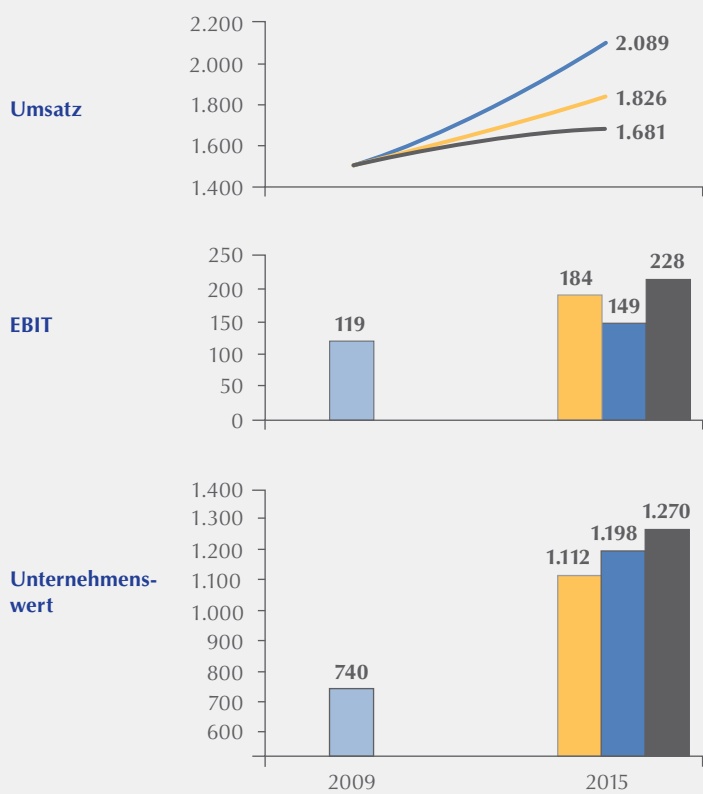
Damit wird deutlich: Eine forcierte Umsatzsteigerung ist keine schlechte Strategie. Ein klarer Fokus auf Ergebnissteigerung hingegen bringt noch mehr.

Ausgangslage und langfristige Planung –  
Typisches international aufgestelltes Unternehmen (in Mio. €)



Quelle: ME-Simulation

Szenarien zur Wachstumsstrategie (in Mio. €)



- Weiter so wie bisher
- Forciertes Umsatzwachstum
- Forcierte Ergebnissteigerung

Quelle: ME-Simulation

## Ergebniswachstum, aber wie? Drei zentrale Stellhebel

**Drei strategische Stellhebel müssen jetzt gekonnt bedient werden, um nachhaltiges Ergebniswachstum gezielt, effizient und flexibel zu erreichen: Die Optimierung des Geschäftsportfolios, des Produktportfolios und des Wertschöpfungsnetzes.**

### 1 GEZIELTES WACHSTUM DURCH GESCHÄFTS-PORTFOLIO-OPTIMIERUNG

Ein optimales Geschäftsportfolio ermöglicht die stabile Balance zwischen Fokussierung und Breite, zwischen Konzentration auf Kernkompetenzen und Risikominderung durch Diversifikation. Während in früheren Boomjahren Risiken eher gering bewertet wurden und folglich der Fokus auf Kernkompetenzen die dominierende Strategie war, wird mit den jüngsten Krisenerfahrungen der Wert der Risikominderung wieder höher eingeschätzt – und zwar auch von externen (Finanzmarkt-) Analysten.

Langfristig orientierte Unternehmer folgen drei Schritten, um ihr Geschäftsportfolio dem neuen Umfeld nachhaltig anzupassen:

- **Neue Chancen-Risiko-Analyse:** Es bedarf einer detaillierten – und den neuen Rahmenbedingungen angepassten – Analyse, welcher Grad von Fokussierung vs. Diversifikation im Geschäftsportfolio mittelfristig optimal ist. Risiken einer Fokussierung können beispielsweise aus einer starken Abhängigkeit von wenigen Branchenzweigen und wenigen Großkunden resultieren. Chancen bieten sich vor allem durch Synergievorteile, die dann aber auch quantitativ belegbar sein müssen. Die Risiken einer Diversifikation hingegen liegen vor allem darin, sich zu verzetteln und in keinem seiner Märkte hohe Margen durchsetzen zu können. Ein gutes Beispiel dafür, wie auch in einem breit diversifizierten Konglomerat Fokussierung möglich ist, war lange Zeit General Electric. Denn GE war zwar in sehr unterschiedlichen Märkten aktiv, strebte aber überall an, zu den Marktführern zu gehören.
- **Stärkung der Kapitalposition:** Viele Unternehmen haben im Boom umfangreich akquiriert, meist zu Lasten des Verschuldungsgrades und nicht immer mit Erfolg. Denn im Nachhinein erwiesen sich viele Zukäufe als weniger strategisch passend als geplant. Jetzt – in einem zumindest selektiv anziehenden M+A-Markt –

gibt es Chancen, sich wieder von diesen Investitionen zu trennen. Eine spürbare Verbesserung der Kapitalausstattung und eine stärkere Fokussierung des Geschäftsportfolios wären das Ergebnis solcher Transaktionen.

- **Gezielte Erweiterung des Geschäftsportfolios:** Allerdings hat der M+A-Markt – auf breiter Front – noch längst nicht wieder das alte Preisniveau erreicht. Für Unternehmen mit bereits gestärkter Kapitalposition kann es daher jetzt attraktiv sein, ihr Geschäftsportfolio durch gezielte Akquisitionen zu erweitern, beispielsweise durch den Zukauf einer Sparte eines geschwächten Wettbewerbers. Der Fokus muss hier allerdings ein realistischer Zugewinn der mittelfristigen Ertragsposition sein, nicht der (oft zu teure) „Zukauf von Umsatz“.

Die Zeiten waren daher schon lange nicht mehr so gut, das eigene Geschäftsportfolio gezielt zu optimieren.

### 2 EFFIZIENTES WACHSTUM DURCH PRODUKT-PORTFOLIO-OPTIMIERUNG

Ein optimales Produktportfolio ist unabdingbar, um jetzt effizientes Wachstum zu ermöglichen. Dies gilt umso mehr, wenn die Optimierung des Geschäftsportfolios nur begrenzte Möglichkeiten eröffnet. Margensteigerung vor Umsatzwachstum um jeden Preis ist auch hier das Gebot der Stunde. Wir sehen hierzu vor allem drei Ansatzpunkte:

- **Gewichtung:** Welche Produkte schaffen auch mittelfristig einen hohen Wertbeitrag? Mit dieser Fragestellung ist das gesamte Produktportfolio zu analysieren. Gewichtung bedeutet dabei häufig auch, einen nach dem Gießkannenprinzip verteilten Marketing- und Sales-Aufwand auf diejenigen Produkte zu fokussieren, die mittelfristig den größten Erfolg versprechen. Das Ergebnis ist eine Verschlankeung des Portfolios durch Verzicht auf Produkte mit marginalem oder gar negativem mittelfristigen Wertbeitrag, es sei denn, diese Produkte müssen im Bündel angeboten werden, um den Absatz anderer Produkte mit hohem Wertbeitrag zu ermöglichen (Beispiel: Kurzstreckenflüge als Zubringer für profitable Langstreckenflüge).
- **Gezielte Kundenwertsteigerung** des bestehenden Produktangebots, um in der Folge höhere Margen durchsetzen zu können. Das bedeutet konkret: Am Anfang

steht eine gezielte Analyse, was für die wichtigen Kunden(gruppen) Wert schafft. Daraufhin können Produkte gebündelt und um noch passgenauere Services und ggf. auch Finanzierungsangebote erweitert werden. Der Vorteil entsteht dabei auf beiden Seiten: der Kunde erhält mehr Wert und ist daher häufig bereit, für solche Bündel überproportional hohe Preise zu zahlen (Beispiel: iPhone), die dann in höhere Margen umgesetzt werden können.

- **Nachhaltige Optimierung** des Entwicklungs-Portfolios. In der Krise haben sich die Kundenbedürfnisse häufig verschoben, weg von technischen Höchstleistungsprodukten (Beispiel: Druckmaschinen mit höchstem Output pro Minute) hin zu leistungsfähigen und vor allem effizienten Produkten mit niedrigen Lebenszyklus-Kosten (Beispiel: Druckmaschinen mit besonders niedrigen Durchschnittskosten pro Outputeinheit). Auf diese geänderten Bedürfnisse hin gilt es, Neuprodukte auszurichten. Dies erfordert nicht zuletzt eine frühe Einbindung ausgewählter Kunden in den Entwicklungsprozess.

Unserer Erfahrung nach eröffnet ein stetiges, gezieltes und kombiniertes Verfolgen dieser drei Ansatzpunkte zusätzliche Wachstumschancen.

### 3 FLEXIBLES WACHSTUM DURCH WERTSCHÖPFUNGSNETZ-OPTIMIERUNG

Die jüngste Vergangenheit hat erneut gezeigt, wie enorm volatil sich Wechselkurse, Rohstoff-, Material- und Transportkosten, handelspolitische Rahmenbedingungen sowie nicht zuletzt die relative Attraktivität der Märkte entwickeln können. Dies stellt hohe Ansprüche, gerade auch an die Ausgestaltung globaler Wertschöpfungsnetze. Wie können Produktion, Beschaffung und Distribution weltweit so flexibel ausgerichtet werden, dass sie auch in Zeiten größerer Umbrüche noch rentabel arbeiten und Wachstum ermöglichen? Drei Handlungsfelder müssen dabei erfolgreich bestellt werden:

- **Sensitivitätsanalyse:** Für alle wichtigen Einflussfaktoren einer Standortentscheidung gilt es, Bandbreiten zu ermitteln, innerhalb derer eine bestimmte Netzstruktur aus Produktion, Distribution und Beschaffung langfristig rentabel ist. Dabei ist eine ganzheitliche Sicht der

Dinge auch im Hinblick auf Risikoaspekte wie Lieferfähigkeit und Produktqualität wichtig. Die möglichen Einflussfaktoren müssen in ihrer ganzen Vielfalt identifiziert, gewichtet und letztlich im Hinblick auf den langfristigen Standorterfolg analysiert werden. Moderne IT-Tools, mit denen unterschiedlichste Netzszenarien hinsichtlich ihrer Ertragsstabilität simuliert werden können, sind dabei als Entscheidungshilfe wichtig, sollten aber durch eine ganzheitliche Expertenbeurteilung ergänzt werden.

- **Nachhaltige Ausrichtung** der Netzstrukturen: „Natural Hedging“ – also die Konzentration von Einkauf und Produktion an einem Standort, um dadurch Wechselkursrisiken auf „natürliche Weise“ auszuschließen kann hier nur ein Aspekt von vielen sein. Meist ist jedoch Flexibilisierung das eigentliche Thema. Die eigenen Wertschöpfungsnetze müssen „zum Atmen“ gebracht werden. Eine hohe Skalierbarkeit der Produktion lässt sich beispielsweise über ein geeignetes Verhältnis von Eigen- und Fremdleistung erzielen. Im Idealfall gelingt es dann, ohne Anpassungen der eigenen Kapazitäten auf Schwankungen des Geschäfts zu reagieren. Bei einem zwanzigprozentigen Fremdfertigungsanteil und zwanzigprozentigen Mengeneinbruch verliert lediglich der Fremdfertiger sein Geschäft, doch die eigenen Strukturen und Kapazitäten bleiben unverändert und damit rentabel. Ganz ähnlich sind die Mechanismen bezüglich der Eigen- und Fremdmitarbeiterquote.

- **Vertragsgestaltung mit Externen:** Ansatzpunkte liegen hier beispielsweise in der Vereinbarung von Staffelpreisen mit Dienstleistern und Lieferanten, um Fixkostenanpassungen an Volumenschwankungen sicherzustellen. Flexibilität bieten auch „kontinentale“ Logistik- oder Beschaffungsverträge, die zum Beispiel eine totale Lagerkapazität oder ein Einkaufsvolumen in Europa definieren, dabei aber die Aufteilung auf einzelne Länderstandorte weitgehend freistellen. Und nicht zuletzt bieten sich auch bei Arbeitsverträgen und dem Arbeitszeitmodell vielfältige Gestaltungsspielräume für eine hohe Flexibilität in der Wertschöpfung.

Unternehmen, die ihre globalen Wertschöpfungsnetze auf diese Weise nachhaltig ausrichten, brauchen auch künftig die Volatilitäten einer komplexen Weltwirtschaft nicht zu fürchten.

## Jetzt die Weichen für morgen stellen

Wachstum ist möglich, die Randbedingungen sind heute wieder gut. Vorausschauende Unternehmer ergreifen diese Chance und realisieren sie – auch mit Hilfe der hier dargestellten Hebel. Diesen Preis ist der notwendige Fleiß allemal wert.

Aber natürlich gibt es auch hierbei kein Patentrezept für den Erfolg. Entscheidend ist die individuelle Lösung, die nur gelingen kann, wenn die eigene Situation und Betroffenheit sachgerecht eingeschätzt werden. Hierzu können folgende Fragestellungen dienlich sein:

**Welche Volatilitäten haben welche Auswirkungen für mein Unternehmen (Sensitivitäts-/Szenarioanalyse, z. B. hinsichtlich Wechselkursen, Rohstoffpreisen, Zinsen, regionalen Entwicklungen)?**

**Ist mein Geschäftsportfolio mittelfristig optimal? Ist Diversifikation bzw. Fokussierung angeraten?**

**Welche Desinvestitionen sollten vorgenommen werden? Welche Zukäufe könnten Wert schaffen?**

**Welchen individuellen Wertbeitrag liefern meine Produkte mittelfristig?**

**Ist mein Produktportfolio optimal? Ist es sinnvoll, marginale Produkte nicht weiter anzubieten?**

**Ist mein Entwicklungs-Portfolio / meine Neuprodukt-Pipeline auf die aktuellen und absehbaren Kundenbedürfnisse ausgerichtet?**

**Ist die Verteilung meines Marketing- und Sales-Budgets transparent an der Gewichtung meines Produktportfolios ausgerichtet?**

**Ist meine Preisstruktur optimal? Orientieren sich meine Preise so häufig wie möglich am geschaffenen Kundenwert (Value Pricing)?**

**Ist meine Netzstruktur aus Produktion, Distribution und Beschaffung langfristig effizient?**

**Wie flexibel ist mein Wertschöpfungsnetz? Wie skalierbar meine Produktion? Wie flexibel sind meine Personalkosten?**

**Wie ist mein Führungsteam auf künftiges Wachstum ausgerichtet? Sind die Anreize optimal?**

## Über uns

MANAGEMENT ENGINEERS sind eine Unternehmensberatung, die ihren Klienten einen messbar überdurchschnittlichen und nachhaltigen Nutzen erbringt. Wir bewirken konkrete Veränderungen, weil für uns das Machbare Vorrang vor Visionen hat. Unsere Beratung gründet auf einer ganzheitlichen Perspektive. Wir setzen auf nachhaltige Wachstumsstrategien und zielen auf die systemische Verknüpfung fünf elementarer Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit:

- Smarte Geschäftsmodelle
- Innovative Produkte
- Kreative Wertschöpfung
- Optimale Prozesse
- Profitable Marktpräsenz

Wir verstehen viel von Lean Management und davon, wie man effizient unternehmerische Ziele erreicht. Als Pragmatiker wissen wir: Eine stabile Steigerung der Profitabilität muss an der kontinuierlichen Fortentwicklung der operativen Geschäfte und an der konzeptionellen Erweiterung des Leistungsportfolios ansetzen. Also berücksichtigt unsere Beratung alle Ebenen der betrieblichen Praxis von der Strategieausrichtung über das Portfolio-Management und die Corporate Finance bis zu den Operations.

Als Strategie- und Prozessberater arbeiten wir für namhafte Unternehmen – von global ausgerichteten mittelständischen Firmen bis zu weltweit führenden Konzernen. Drei Viertel unserer Klienten sind in der verarbeitenden Industrie zuhause. Deshalb hat ein Großteil unserer Berater neben betriebswirtschaftlichem Know-how auch einen ingenieurstechnischen Bildungshintergrund. Es sind ausnahmslos kundige Brancheninsider – bestens vernetzt und mit profunden praktischen Erfahrungen.

Unser Leistungsversprechen lautet Consulting to Completion. Wir geben nicht nur produktive Impulse mit individueller und lokaler Passform, wir bringen Ideen auch zum Laufen und begleiten sie bis ins Ziel. Dabei setzen wir auf Kreativität und Leidenschaft sowie auf eine Kultur der Kooperation, bei der alle gewinnen und die alle mitnimmt – insbesondere die Mitarbeiter unserer Klienten.

Wir galten bislang als Hidden Champion, der bei so entscheidenden Auswahlkriterien wie Expertise, Erfahrung und Umsetzungskompetenz einen Benchmark der Beraterbranche darstellt. Mit diesen Tugenden haben wir viel erreicht: Als Aufsteiger der Beraterzunft wurden wir im Jahr 2009 vom Manager Magazin titulierte und in die Top Ten der deutschen Strategieberater platziert.

MANAGEMENT ENGINEERS sind zu hundert Prozent im Besitz ihrer 19 operativ verantwortlichen und aktiven Partner. Wir sind unsere eigenen Gesellschafter, also denken und ticken wir auch wie unabhängige Unternehmer. Mit 175 Mitarbeitern sind wir vor Ort präsent – mit Büros in Europa, Nord- und Südamerika und Asien.

**Sprechen Sie uns an**

MANAGEMENT ENGINEERS GMBH + CO. KG

Hofgarten Palais / Goltsteinstr. 14  
40211 Düsseldorf

Martin Erharter  
Tel.: +49.211.5300.195  
Martin.Erharter@ManagementEngineers.com

Dr. Georg Altmann  
Tel.: +49.211.5300.180  
Georg.Altmann@ManagementEngineers.com

Friedrich Schilcher  
Tel.: +49.211.5300.131  
Friedrich.Schilcher@ManagementEngineers.com