CONSULTING

London · Los Angeles · Madrid · Munich · Tokyo · Istanbul



Lansdowne Consulting Bulletin

No. 02 | November 2011

GLOBALE WERTSTEIGERUNGS-POTENTIALE AUSSCHÖPFEN

Dieser Bulletin richtet sich an unsere Geschäftspartner sowie –freunde und soll wertvolle praxisorientierte Markt– und Unternehmenseinblicke geben.

Unser neuer Bulletin umfasst drei Beiträge zum Thema "Globale Wertsteigerungspotentiale ausschöpfen":

- I) Support Excellence Support Funktionen im Unternehmen nachhaltig auf mehr Wertbeitrag und Effizienz ausrichten
- 2) Addressing global sourcing challenges in a rapidly changing world
- 3) Sonderthema: Brasilien Chancen im lateinamerikanischen Emerging Market

Darüber hinaus informieren wir Sie über ausgewählte "Highlights" aus dem Lansdowne Netzwerk.

Lansdowne Consulting ist eine unabhängige Strategie- und Managementberatung mit Büros in London, Los Angeles, Madrid, München, Tokio und Istanbul. Wir helfen unseren Kunden signifikante und nachhaltige Leistungsverbesserungen zu realisieren durch eine einzigartige Kombination aus strategischen Einblicken und einem umsetzungsorientierten Arbeitsstil.

Support Excellence – Support Funktionen im Unternehmen nachhaltig auf mehr Wertbeitrag und Effizienz ausrichten. Die Gemeinkosten und Verwaltungsfunktionen von global agierenden Mittelständlern und Konzernen bieten weiterhin Potentiale für Effizienzsteigerungen

Ein weiterhin volatiles und unvorhersehbares wirtschaftliches Umfeld sowie der immer stärkere Einfluss der "Emerging Markets" auf die Weltwirtschaft und die Geschäftsmodelle setzt internationale Unternehmen unverändert dem Zwang aus, Effizienzsteigerungen - insbesondere bei nicht wertschöpfenden Aktivitäten - zu erschließen sowie die Organisation auf optimalen Wertbeitrag auszurichten.



Wiederholt stellen wir bei Unternehmen dabei fest, dass die Verwaltungsfunktionen überproportional aufgebläht sind und schleichend wachsen. Gründe hierfür sind vor allem:

- Die Gemeinkosten steigen in Wachstumsphasen überproportional, werden aber in stagnierenden oder rückläufigen Zeiten nicht ausreichend abgebaut
- Die Strukturen und Prozesse sind nach wie vor auf etablierte und stagnierende Märkte ausgerichtet und nicht ausreichend auf zukünftige Wachstumsfelder und -regionen
- Eine mangelnde Unterscheidung nach strategischen, wertbildenden und transaktionalen Aktivitäten in den Overhead -Funktionen
- Die Support Funktionen werden bei Akquisitionen nicht oder nur unzureichend integriert
- Häufig sind keine klaren Messgrößen und Service-Level definiert
- Die Synergien zwischen Regionen oder Geschäftseinheiten werden nicht ausreichend genutzt - in der Regel durch mangelnde Standardisierung und damit häufig einhergehender ineffizienter Shared Services bzw. zentraler Einheiten
- Business Process Outsourcing (BPO) erfolgt häufig nicht strategisch sondern "ad hoc" für einzelne Prozesse und Regionen/Geschäftseinheiten. Häufig werden nicht optimierte Prozesse und Probleme ausgelagert, was zu man-



gelnden Service-Levels und zu höheren als erwarteten Kosten des BPO führt

 Near-Shoring und Off-Shoring Potentiale werden nur unzureichend durch einen einseitigen Fokus auf transaktionale Aktivitäten und Prozesse genutzt

In unseren Projekten haben wir mit unseren Kunden Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Ausrichtung der Support-Prozesse auf mehr Wertbeitrag und Effizienz abgeleitet und erfolgreich umgesetzt.

10 Erfolgsfaktoren zur nachhaltigen Ausrichtung der Support-Prozesse auf mehr Wertbeitrag und Effizienz

- 1. Konzentration auf kerngeschäftsrelevante Aktivitäten
- 2. Nutzung von Synergien zwischen Geschäftseinheiten und Regionen
- 3. Klare Trennung zwischen "strategischen" und "transaktionalen" Aktivitäten
- 4. Konsequente Standardisierung und Koordination der Prozesse zwischen den Geschäftseinheiten
- 5. Berücksichtigung und Abbau regionaler und lokaler Hemmnisse
- 6. Förderung von Wissenstransfer und interner Best-Practice-Transfers
- 7. Festlegung klarer Service-Levels und kontinuierlicher Verbesserungszie-
- 8. Klares Verständnis über die Prozesskosten der Overhead-Funktionen und deren Kostentreiber
- Eindeutige Abbildung der Prozesskosten in der P&L und den Kostenstellen
- 10. Blick über die Overhead-Abteilungen hinaus Betrachtung der Aktivitäten über den gesamten Prozess und über alle involvierten Bereiche

Quelle: Lansdowne Consulting

Basierend auf unserer Erfahrung aus zahlreichen Projekten für mittelständische bis hin zu internationalen Konzernen können hierbei Effizienzsteigerungen von 15-30% erreicht werden – bei gleichzeitig verbessertem Service-Level (siehe auch Fallbeispiel). Dies wird durch die Kombination mehrerer Hebel zur Effizienzsteigerung erreicht. Typische Hebel sind hierbei:

- Prozessoptimierung und –verschlankung über Standardisierung sowie Vereinheitlichung von Richtlinien und Spezifikationen
- Automatisierung von Prozessen über innovative IT Lösungen
- Eliminierung redundanter T\u00e4tigkeiten und Vermeidung von Nacharbeiten bei Fehlern
- Reduktion des Arbeitsaufwandes durch Festlegung einheitlicher Service-Levels und Vermeidung nicht notwendiger Tätigkeiten
- Bildung von "Shared Services" zur Nutzung von Größeneffekten insbesondere bei transaktionalen, wenig wertschöpfenden Tätigkeiten

- Bildung von "Kompetenz-Zentren" für kritische strategische Funktionen
- Business Process Outsourcing für definierte Aktivitäten
- Nutzung von Near- und Off-Shoring Effekten sowohl für interne Shared Services als auch bei Business Outsourcing Anbietern
- Reduktion der Sachkosten über strategische Einkaufsmanagement

Fallbeispiel internationaler Konzern: Optimierung der Support-Prozesse für das Europa-Geschäft über 15 Länder

SITUATION

- Die europäische Geschäftseinheit eines globalen Marktführers für Business Services litt unter zu hohen Kosten bei Verwaltungs
 und Support-Funktionen bei gleichzeitig unzureichender Prozessqualität und inadäquaten Service-Levels
- Die Analysen ergaben, dass die Verwaltungskosten unkontrolliert überproportional zum Umsatzwachstum gestiegen waren
- Zahlreiche Akquisitionen in Europa hatten zu Inseln unterschied-licher Support-Prozesse und zu mangelnder Standardisierung geführt
- Eine zu träge und inakkurate Prozessqualität führte bei den internen Kunden zu Unzufriedenheit sowie einer ungenügenden Unterstützung für das Top-Management bei strategischen Entscheidungen

ERGEBNIS

- Entwicklung des zukünftigen Organisations— und Prozessmodells für die Verwaltungs— und Support-Funktionen (inkl. Shared Services und BPO)
- Kostenreduktion der Verwaltungs
 und Support-Prozesse um 23% über einen Zeitraum von 2 Jahren

Quelle: Lansdowne Consulting

Lansdowne Consulting unterstützt Unternehmen bei der Optimierung der Support-Prozesse mit einer bewährten Methodologie von der Diagnose über die Konzeption bis hin zur Umsetzung des neuausgerichteten Organisationsmodells, der Etablierung von Shared Servives oder der Suche und Bewertung von Outsourcing-Anbietern. Unsere umfangreiche Benchmarking Database nach Industrien, Regionen und Unternehmensgröße für einzelne Funktionen ermöglicht zudem eine fundierte Outside-In-Betrachtung. Für die Umsetzung von Shared Services und Business Process Outsourcing verfügen wir über fundiertes Know-How zur Bewertung von Standorteignung und -potentialen oder der Selektion, Ausschreibung und Auswahl von BPO-Anbietern.

Autor: Markus Fränkel, Partner bei Lansdowne Consulting.

London · Los Angeles · Madrid · Munich · Tokyo · Istanbul



ddressing global sourcing challenges in a rapidly changing world

Global trade is an ancient business. Its origins stretch back to the trade routes that worked their way from the Far East to the Iberian Peninsula thousands of years ago. However, global trade is in a constant state of change and through its history it has evolved from merchant caravans to early trading companies (such as the East India Company) to modern sourcing operations. And this evolution continues.



The key difference today compared to the past is the speed with which global trade is evolving. We have seen major shifts just in the last ten years and these changes are expected to continue and accelerate. The consequence is that companies face increasingly complex global sourcing decisions that require tools and processes to ensure supply chains are optimised while minimising risk exposure.

In terms of major developments in global sourcing, we view the following as significant trends that companies need to take into account when considering their global sourcing strategies:

- Traditional industrial groups have moved beyond the global sourcing of solely commoditised products and are now purchasing major components from emerging market contractors in order to improve their competitive position.
- Expansion of supply chains into emerging markets serves a
 dual purpose for companies: a) it reduces overall procurement costs and protects margins, b) the newly established
 supply chains are used as a launch pad to develop local
 business in the emerging markets. This has been a successful strategy for many industries, such as white goods and
 automotive manufacturers.
- The rapid development of communication technologies and their low cost means the world is interconnected as never before, facilitating the high degree of supply chain visibility required to make large scale global sourcing feasible.
- China's meteoric development from a low cost country into an emerging leader has impacted the cost of doing business in China and reshaped the opportunities for

Western firms. Certain low-tech industries are themselves being outsourced to lower cost countries such as Vietnam. As China develops its technological capabilities, they are becoming protective of their own industries.

 On the reverse trend, the high degree of innovation in the areas of automation and process efficiency is bringing manufacturing back to local 'high cost' markets, especially for sectors that are demanding increased supply flexibility (e.g. retail and automotive). New technologies and processes have enabled 'high cost' countries such as Germany to be able to produce certain categories cheaper and more flexibility than the emerging markets.

Developing a global sourcing strategy is today more challenging than ever due to multiple factors such as greater category complexity and increased corporate social responsibilities and visibility. Some of the key challenges we see facing procurement functions include:

- As supply chains become ever more complex, procurement leaders require a global view of the potential sourcing markets to make clear risk assessments and accurate comparisons of total cost of ownership (TCO). There is wide variance between markets and getting it wrong can lead to significant losses.
- 2. Markets are demanding increased supply chain flexible to adapt to local market and consumer changes, especially in areas such as retail and fashion. Static supply chains may bring initial cost savings, but they can also lead to millions in lost sales if the right balance is not achieved. Designing the correct mix of category supply markets and sourcing strategies is crucial.
- 3. Single sourcing strategies may optimise cost, but at significant risk level. Procurement leaders often struggle to establish competing, equally qualified suppliers due to the complexity of the process and reluctance to move from the 'comfort zone' of managing one single, 'reliable' supplier.
- 4. Emerging markets can be highly volatile and there is risk that investments in local procurement assets could be lost if countries lose their competitive edge, suffer political instability or introduce unfavourable regulations. In addition, qualified personnel are often a scarce resource in these markets and are often poached by competitors. Therefore, contingency planning is essential as are strategic reviews in advance of all major investments.
- 5. Mismanagement of corporate social responsibility duties can have a serious impact on the business' brand and per-



formance. The challenge is to achieve sufficient supply chain visibility across all supplier levels to ensure CSR compliance; otherwise companies face major brand risks that could derive from worker exploitation, illegal chemical usage, etc.

While challenges abound for establishing a successful global sourcing structure, Lansdowne believes there are a number of options for companies to ensure that they establish an optimal solution. First, large and medium size companies should consider the different operating models for establishing a local presence in emerging markets. For example, a number of sourcing players are offering innovative shared service models that permit companies to achieve significant benefits from global sourcing, while at the same time reducing risk and costs. Second, identifying, assessing and selecting new suppliers can often be a process fraught with uncertainty and risk. In order to assess suppliers across multiple emerging markets in the most effective and efficient manner possible, we recommend that companies establish a pragmatic and rapid audit process to identify the most promising suppliers. Lansdowne has developed such a quick audit tool to help companies accelerate the procurement process and improve the overall supply based quality. Finally, it is essential that companies establish processes for the on-going measurement of supplier costs and performance. In other words, a continuous business case should be used to compare incumbent supplier performance versus alternative suppliers to ensure that optimal results are achieved. As with many aspects of business, complacency can become a firm's greatest risk.

Autoren: Jeff Fenyo und Tobias Hofmann, Partner bei Lansdowne Consulting.

Blickpunkt der Weltöffentlichkeit. Eine besondere Rolle spielen dabei sicherlich die Fußballweltmeisterschaft 2014 und die Olympischen Sommerspiele 2016, letztlich ist es aber die starke makroökonomische Entwicklung Brasiliens über die letzten Jahre hinweg und das große Potential dieser Volkswirtschaft welches die Aufmerksamkeit v.a. deutscher Unternehmen auf sich zieht.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Brasilien ist nach Bevölkerung und Fläche das fünftgrößte Land der Erde und gegenwärtig die neuntgrößte Volkswirtschaft. Mit der Entdeckung neuer Erdöl- und Gasvorkommen steigt Brasilien in die Riege der wichtigen internationalen Energielieferanten auf und besitzt darüber hinaus ein Viertel der globalen landwirtschaftlichen Nutzfläche. Brasilien ist ein bewährter und geschätzter Partner der deutschen Wirtschaft. Mit etwa 1.200 deutschen Unternehmen die ca. 10% der industriellen Wertschöpfung erwirtschaften befindet sich bereits heute in Brasilien der größte deutsche Industriestandort außerhalb Deutschlands. Heute ist Deutschland der fünftgrößte Abnehmer brasilianischer Exporte und der viertgrößte Lieferant Brasiliens.



Brasilien bewegt sich unvermindert auf dem Wachstumsweg mit jährlichen Steigerungsraten des Bruttoinlandsprodukts (BIP) zwischen 4 und 6%. Das Krisenjahr 2009 überstand Brasilien ohne nennenswerte Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt oder beim Investitions- und Konsumklima. Dies lag v.a. an der konsequenten Stabilitätspolitik von Regierung und Zentralbank, dem streng regulierten Bankensystem und insbesondere am starken Binnenmarkt der als zentraler Konjunkturmotor das Land in seiner wirtschaftlichen Entwicklung vergleichsweise unabhängig macht.

London · Los Angeles · Madrid · Munich · Tokyo · Istanbul



Diverse Studien prognostizieren, dass Brasilien innerhalb der nächsten 15 Jahre nach China und Indien das größte Wachstumspotential besitzt und bis zum Jahr 2035 nach den USA, Indien und China die viertgrößte Weltwirtschaft sein wird. Diese Perspektive müssen sich Unternehmen und Investoren vor Augen halten. Keines der BRIC Länder steht Deutschland näher als Brasilien, wo viele Nachfahren deutscher Einwanderer leben. Brasilien ist ein liberaler, demokratischer Staat was sich von den anderen BRIC-Ländern nicht in jeder Hinsicht sagen lässt und macht Brasilien im internationalen Vergleich zu einem der vielversprechendsten Märkte. Eine sehr diversifizierte Industrie, gut ausgebildete Arbeitskräfte, politische Stabilität und eine größere sprachliche und kulturelle Nähe zu Europa sind wesentliche Pluspunkte. Die größte Sorge der Wirtschaft ist die derzeit starke Landeswährung Real. Hauptgrund für den Höhenflug der brasilianischen Währung ist zum einen die starke Nachfrage nach brasilianischen Commodities, zum anderen sind es die hohen Zinsen - diese zählen immer noch zu den höchsten weltweit - und die guten Investitionsmöglichkeiten in einem stabilen Umfeld.

Die deutschen Direktinvestitionen in Brasilien haben sich besonders in den letzten Jahren positiv entwickelt. Deutschland ist heute mit der größte Direktinvestor in Brasilien, die bedeutendsten Branchen sind dabei u.a. die Automobil- und die Zulieferindustrie und die Chemieindustrie. Großes Interesse besteht aber auch bei Unternehmen die nachhaltige Technologien z.B. zur alternativen Energieerzeugung entwickeln. Wichtige Einzelbranchen sind:

- Automobilsektor Die Kraftfahrzeugindustrie setzt ihre Expansion ungebremst fort und wird 2011 Deutschland hinter sich lassen. Die Voraussetzungen sind auch für die kommenden Jahre positiv, da der Zugang zu Käuferkrediten günstig bleiben wird und das Land noch weit von einer Marktsättigung entfernt ist. Bis 2012 sollen nach Angaben des Fachverbandes (ANFAVEA) in der Automobilindustrie US\$ 11 Mrd. fließen.
- Maschinen und Anlagenbau Brasiliens Maschinen- und Anlagenbau ist weiterhin auf Wachstumskurs. Wichtige Stütze dieser positiven Entwicklung ist die Verlängerung von Sonderkreditlinien der nationalen Entwicklungsbank (BNDES) die den Kauf von Kapitalgütern begünstigt. Die Importe – hauptsächlich aus China und Südkorea – sind wegen des Wechselkurses deutlich angestiegen. Die Industrie befürchtet bereits eine schleichende Deindustrialisierung, wodurch der Druck auf die Regierung erhöht wird, etwas dagegen zu unternehmen.
- Energiewirtschaft Die Energiewirtschaft wird in den

nächsten Jahren die höchsten Investitionen erhalten. Der staatliche Erdölkonzern Petrobras plant bis 2014 Investitionen in Höhe von US\$ 240 Mrd. zur Ausbeutung bedeutender Erdölvorkommen. Ein weiterer Focus der Energiewirtschaft ist die Stromerzeugung um den rapide steigenden Energiebedarf des Landes decken zu können. Der Gesamtinvestitionswert von neuen, überwiegend im Norden Brasiliens geplanten Wasserkraftprojekten beläuft sich auf US\$ 24 Mrd. Darüber hinaus stehen auch eine Vielzahl von Projekten im Bereich der erneuerbaren Energien, allen voran die Windkraft, an.

- Agrobusiness Seit den 90-iger Jahren ist Brasilien vom Selbstversorger zu einem der größten Agrarexporteure der Welt aufgestiegen. Da bislang weniger als 10% des Landes bislang landwirtschaftlich genutzt werden, sind weitere Produktionssteigerungen vorprogrammiert. Nach Angaben von Fachverbänden ist der Sektor für ein Drittel des brasilianischen BIP verantwortlich.
- Bauwirtschaft Die brasilianische Bauindustrie befindet sich in einer äußerst dynamischen Wachstumsphase. Zugpferd der Bauindustrie ist der Wohnungsbau. Der momentane Bauboom führt bereits zu einer Knappheit an Arbeitskräften. Im Bürobau erzeugen der geringe Leerstand, die knappen Baugrundstücke und die starke Nachfrage eine zunehmende Preissteigerung. Rio de Janeiro und Sao Paulo gehören bereits zu den Top 10 der teuersten Städte der Welt.

Besonderheiten des Marktes

Die Welt blickt auf das aufstrebende Brasilien. In vielen Bereichen sind deutsche Unternehmen jedoch noch nicht auf breiterer Basis tätig: Erneuerbare Energien, Umwelt- und Sicherheitstechnologien, Bildung, Gesundheit und soziale Dienstleistungen. Dies sind wichtige potentielle Tätigkeitsfelder, dennoch ist es wichtig sich im Vorfeld mit den Besonderheiten des Marktes vertraut zu machen:

Stärken

- Großer Binnenmarkt in Verbindung mit einer hohen Konsumneigung. Stark wachsender Anteil einer kaufkräftigen Mittelschicht
- Eine entwickelte, diversifizierte und starke Industriepräsenz
- Stabile Demokratie
- Dienstleistungsmentalität
- Ressourcenreichtum
- Solides Bankensystem



Investitionssicherheit

Schwächen

- Engpässe in der Infrastruktur (Straßennetz, Häfen) mit Auswirkungen auf das Transportwesen und die Logistik
- · Hohe Besteuerung
- Bürokratie
- · Langwierige Rechtsprechung

Chancen

- Infrastrukturausbau u.a. im Zusammenhang mit WM 2014/ Sommerolympiade 2016
- Exploration der Offshore-Erdölreserven
- Anhaltende Nachfrage nach Lebensmitteln/Rohstoffen auf dem Weltmarkt
- Steigendes Umweltbewusstsein
- Wachstumsinitiativen durch Förderprogramme (Konjunkturbeschleunigungsprogramm PAC)

Risiken

- Starke Währung/Wechselkursrisiken
- Hohe Vertriebskosten aufgrund mangelnder Infrastruktur

Global Sourcing



Haben große Automobilbauer und deren Zulieferer schon vor Jahrzehnten den Blick Richtung Lateinamerika insbesondere auf Brasilien geworfen, wächst derzeit auch das Interesse deutscher Mittelständler an den Be-

schaffungsmärkten und Produktionsstandorten in dieser Region. Dabei sind die Interessen vielfältig: Eine Haupttriebfeder stellt die Abwertung des Dollars dar, wodurch sich viele Unternehmen gezwungen sehen, eine "natürliche" Balance zwischen Dollar-Einnahmen und -Ausgaben zu schaffen. Dann zieht ein großer Absatzmarkt die Unternehmen an, der häufig nur durch Produktionsstätten vor Ort kosteneffizient zu erschließen ist. Dies geht zwangsläufig einher mit dem Aufbau lokaler Zulieferstrukturen, die auch für die Versorgung von Werken außerhalb Lateinamerikas höchst interessant sind. Und nicht zuletzt locken die umfangreichen Rohstoffquellen der Region.

Neben den klassischen Industriezweigen bietet bspw. auch der Dienstleistungssektor attraktive Möglichkeiten des Global Sourcings in Brasilien. Das industrielle Umfeld ist durchaus mit dem Europas vergleichbar. Da bis vor einigen Jahren ein Import-Verbot für Individual-Software bestand, war die Software-Industrie in Brasilien gefordert, vieles selbst zu entwickeln. Man konnte aus den Fehlern und Erfahrungen in anderen Ländern profitieren und diese bei der eigenen Entwicklung umsetzen. Aus dieser Situation heraus entstand in Brasilien eine qualitativ hervorragende Software-Industrie, die die Prozesse im industriellen Umfeld versteht und abbilden kann, und mit dem Know-How in Deutschland durchaus auf einer Stufe steht. Weiterhin ist die Informatik-Ausbildung an brasilianischen Universitäten hervorragend aufgebaut und bringt jährlich gut ausgebildeten Nachwuchs in die Informatik-Industrie.

Autor: Robert Oostendorp, Partner bei Globoicon. Globoicon (www.globoicon.com) ist ausgerichtet auf den Markteintritt von Unternehmen in Brasilien. Die Beratungsschwerpunkte liegen auf der Schaffung von Projekt- und Entscheidungsgrundlagen sowie auf der Unterstützung und Begleitung bei allen Schritten des Markteintritts in Brasilien. Globoicon kennt den lokalen Markt und die Anforderungen und unterstützt Unternehmen dabei, Risiken einer Investition einzugrenzen.







Neues Büro in Istanbul

Lansdowne hat im Januar 2011 ein neues Büro in Istanbul eröffnet, um unsere Präsenz im Mittleren Osten zu verstärken. Devrim Celal (ex-A.T. Kearney) wird den Ausbau unserer Präsenz auf dem türkischen Markt verantworten.

Barry Leach

Wir freuen uns Barry Leach als Associate Principal und Experten für Retail und Konsumgüter im Lansdowne Team zu begrüßen. Herr Leach verfügt über mehr als 30 Jahre Beratungs— und Industrieerfahrung in Executive Positionen, u.a. bei P&G, Peek & Cloppenburg sowie A.T. Kearney.

Wies'n Event 2011

Aufgrund des sehr guten Anklangs unserer Wies'n Events 2010, entschlossen wir uns dieses Jahr wieder eine "Lansdowne Wies'n" zu veranstalten.

Dank des durchgehend warmen und sonnigen Wies'nwetters hatten wir die besten Voraussetzungen um mit unseren rund 30 geladenen Geschäftsfreunden und –partnern einen ausgelassenen Tag unter bayrischem Himmel zu erleben. Zu Beginn gab es ein traditionelles Weißwurstfrühstück mit Brezen und Weißbier in unserem Münchner Office und danach ging es zusammen in die Käfer-Wies'n-Schänke um dort bei einer gemütlichen Brotzeit die Wies'natmosphäre zu genießen.

Lansdowne Consulting GmbH St.-Anna-Platz 2 80538 München Germany Ansprechpartner: Christian Altwein
Tel: +49 (0) 89 - 37 41 64 72
Fax: +49 (0) 89 - 37 41 64 74
E-Mail: christian.altwein@lansdowneconsulting.com