

PharmaNews

Ausgabe 06 – Juni 2009

Themen:

Neue Wege zu mehr Vertriebsstärke

Aktives und nachhaltiges Kostenmanagement

Interview: Erfolg braucht starke Partner

Kunden- und Marktorientierung als Schlüsselerfolgsfaktor für Shared Services

Market Access: Den Wert eines Medikaments für alle Marktteilnehmer berücksichtigen

Management von Versorgungsmodellen



accenture

High performance. Delivered.

Neue Wege zu mehr Vertriebsstärke

Multichannel Management:

Den Außendienst mit innovativen Vertriebskanälen kombinieren

Die klassische Kundenbetreuung durch den Außendienst wird hinterfragt. Neue kanalübergreifende Ansätze sollen Kundenkontakt und Vertrieb effektiver und effizienter machen. Accenture untersuchte, wo Pharmaunternehmen mit neuen Lösungen für die Kundenbetreuung heute stehen und welches ihre größten Herausforderungen sind.

Die pharmazeutische Industrie ist in Deutschland mit bedeutsamen Marktveränderungen konfrontiert. Für forschende Arzneimittelhersteller stellen kaum gefüllte Produktpipelines eine zunehmende Herausforderung dar, während Generika-Anbieter ihre Position im Zuge des Marktwachstums stärken können. Für OTC-Anbieter gilt demgegenüber, sich in einem weiter stagnierenden Umfeld durch Differenzierung vom Wettbewerb zu behaupten. Auch im Vertrieb gibt es besondere Entwicklungen: Direct-to-Pharmacy (Direktvertrieb vom Hersteller an Apotheken) und Key Account Management werden immer relevanter. Das traditionelle Share-of-Voice-Modell – also das Prinzip: je größer die Außendienstkapazität im Feld, desto höher auch der Umsatz – gilt als überholt und über die Maßen kostenintensiv.

Neue Strategien und Lösungen für einen effektiveren und effizienteren Vertrieb von Arzneimitteln sind gefordert. Eine innovative Kunden-

• Beratung • Technologie • Outsourcing



Editorial

Liebe Leserinnen und Leser, herzlich willkommen zu unserer neuesten Ausgabe von PharmaNews, dem Accenture-Newsletter für die pharmazeutische Industrie und das Gesundheitswesen. Wieder beleuchten wir aktuelle Marktentwicklungen und interessante Themen für Sie.

In der unsicheren Wirtschaftslage steht Kostenmanagement und -flexibilisierung in vielen Unternehmen ganz oben auf der Agenda. Lesen Sie in dieser Ausgabe, worauf es beim aktiven Management unterschiedlicher Kostenpositionen ankommt und wie dies Ihre Leistungsfähigkeit steigert. In einem weiteren Artikel zeigen wir Ihnen, wie Shared Services zur Steigerung von Qualität und Effizienz beitragen können.

Vincent Aurentz, Executive Vice President Portfolio Development und Mitglied der Geschäftsführung von Merck Serono, zeigt im Interview auf, wie erfolgreiche Kooperationen und Partnerschaften gestaltet sein sollten.

Lange diskutieren wir in unserer Industrie bereits über Außendienst und alternative Vertriebslösungen. Die jüngste Multichannel-Studie von Accenture zeigt, wo die Unternehmen mit Mehrkanalstrategien heute stehen und was sie mittelfristig planen.

Lesen Sie außerdem, wie Market Access Ihren Markterfolg steigert und wie die risikoadjustierte Erfolgsmessung hilft, den Wertbeitrag innovativer Versorgungskonzepte zu messen und vergleichbar zu machen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und verbleibe mit herzlichen Grüßen

Michael Brückner
Geschäftsführer

Fortsetzung von Seite 1: Den Außendienst mit innovativen Vertriebskanälen kombinieren

betreuung – insbesondere durch Multichannel Management – rückt in den Fokus. Doch nur wenige Unternehmen sind bisher in der Lage, sämtliche Vertriebs- und Kommunikationskanäle erfolgreich zu vernetzen und spezifische Kundensegmente nahtlos bzw. differenziert zu betreuen.

Wo stehen pharmazeutische Unternehmen mit ihren Multichannel-Aktivitäten in Deutschland? Welche Bedeutung messen sie diesen bei, und was planen sie für die nächsten Jahre? Das untersuchte Accenture im Rahmen einer aktuellen Marketing- und Vertriebsstudie. Mit interessanten Ergebnissen:

Pharmazeutische Unternehmen in Deutschland sehen die Bedeutung von Multichannel Management und wollen handeln.

Über 60 Prozent der Befragten planen konkrete Maßnahmen, um Multichannel-Lösungen in den kommenden drei Jahren in ihrem Unternehmen zu etablieren oder auszubauen.

Außendienst bleibt wichtigster Vertriebskanal – verliert aber zunehmend an Bedeutung.

Für 90 Prozent der Pharmahersteller ist heute der Außendienst der mit Abstand wichtigste Vertriebskanal. In den kommenden drei Jahren geht dieser Anteil auf 75 Prozent zurück – vor allem zugunsten von Kundenservicecentern, aber auch Internet und E-Mail. Fast 40 Prozent der Befragten glauben, dass Outbound-Aktivitäten durch den Kundenservice Außendienstesätze bei bestimmten Kundengruppen vollständig ersetzen können.

Den meisten Unternehmen fehlen bisher grundlegende Voraussetzungen, um Kunden kanalübergreifend zu betreuen.

Mangelnde Integration erschwert Datensammlung und Informationsaustausch über Kanäle und Unternehmensbereiche hinweg. Die 360-Grad-Sicht auf den Kunden inklusive Kontakthistorie fehlt. Nur knapp ein Drittel der Unternehmen hat heute diese Transparenz. So bleiben auch

Potenziale in der Kundensegmentierung und der Entwicklung segment-spezifischer Kanalstrategien ungenutzt. Ferner fehlt es häufig an Prozessen für eine dynamische Kampagnenplanung und Allokation der Marketingressourcen. Fast zwei Dritteln der Unternehmen fehlen zudem wesentliche Reporting- und Controllinginstrumente, um ad hoc relevante Kennzahlen für Managemententscheidungen und eine reaktionsschnelle Marketing- bzw. Vertriebssteuerung bereitzustellen.

Die Ergebnisse zeigen: Pharmazeutische Unternehmen in Deutschland sind dabei, ihre klassischen Vertriebsmodelle aufzubrechen und neben dem Außendienst vermehrt alternative Betreuungsformen zu etablieren. Ohne eine echte Integration der Betreuungsbereiche und eine kanalübergreifende Transparenz werden sie die so dringend benötigten Potenziale jedoch kaum erschließen können.

Die sieben abgeleiteten Empfehlungen umfassen unter anderem Maßnahmen, wie Reporting- und Controllingprozesse die Erfolgsmessung von Marketing- und Vertriebsaktivitäten und damit Managemententscheidungen besser unterstützen; wie Tandemkonzepte wirken und Outbound-Aktivitäten Außendienstleistungen sinnvoll ergänzen bzw. substituieren können; wie Unternehmen Baukästen mit Standardelementen für die Kampagnenplanung und -durchführung zusammensetzen; wie sie eine integrierte Kundensicht technologiegestützt aufbauen und die Informationen allen Kundenbetreuern zugänglich machen können und wie sie in fünf Schritten zum zukunftsweisenden Multichannel-Modell finden.

Ansprechpartnerin:
andrea.brueckner@accenture.com

Auszüge aus der Accenture-Studie:
Multichannel Management –
Wie Pharmaunternehmen den
Außendienst mit innovativen
Vertriebskanälen kombinieren

Aktives und nachhaltiges Kostenmanagement

Vergangenes Jahr haben viele große Unternehmen Kostensenkungsprogramme initiiert oder verschärft, um auf Herausforderungen wie den steigenden Margendruck, Preisregulierung, Wettbewerb und nicht zuletzt die unmittelbaren Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise zu reagieren. Doch wie spart man richtig – also schnell und nachhaltig –, ohne auf lange Sicht Leistungsfähigkeit und Wertschöpfungspotenziale zu gefährden?

Kosten senken ist dieser Tage ein vorrangiger Punkt auf den Agenden der Pharmaunternehmen: Rückläufige F&E-Produktivität, auslaufende Patente und zunehmender Preisdruck durch Generika, gepaart mit den Folgen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise, verstärkten den Handlungsdruck auf die Unternehmen.

die langfristigen Erfolgsaussichten. Gefragt ist vielmehr ein aktives, strategisches Kostenmanagement, bei dem Unternehmen auch langfristig orientierte Kostenhebel systematisch nutzen und beide Ansätze sinnvoll integrieren. Tatsächlich stehen dem Management je nach Situation des Unternehmens verschiedene, wirk-



Auch wer die Folgen der Krise zurzeit noch nicht oder nur wenig spürt, muss mittelfristig mit weiteren Konsequenzen rechnen: Nach den immensen Ausgaben zur Stimulation der Konjunktur ist nicht nur in den USA, sondern auch in Europa zu erwarten, dass der Druck auf die Staats- und Sozialausgaben und damit auch auf die Medikamentenpreise und die Pharmaindustrie weiter steigt.

Sich in diesem Kontext allein auf Maßnahmen zur kurzfristigen Kostensenkung zu verlassen ist nicht ausreichend. Kurzfristige Maßnahmen können sogar das Gegenteil des Gewünschten erreichen. Wenn kein unmittelbarer Margendruck besteht, verschlechtern ausschließlich kurzfristig angelegte Kostensenkungsprogramme nicht selten

same Hebel zur Kostensenkung zur Verfügung – sowohl in der kurzfristigen taktischen Kostensenkung als auch in der langfristigen strategischen Optimierung.

Kurzfristige taktische Kostensenkungsmaßnahmen

zielen darauf ab, Margen zu stabilisieren oder die Liquidität durch schnelle und wenig komplexe Kostensenkungen in allen Unternehmensbereichen zu sichern. Die Möglichkeiten kurzfristiger Maßnahmen wie z.B. das Erzielen von Einsparpotenzialen im Einkauf, die Reduktion des Working Capital, die Senkung von Reisekosten oder die Verschiebung von Investitionen sind jedoch meist limitiert und nur zum Teil nachhaltig.

Langfristige Maßnahmen zum strategischen Kostenmanagement und zur Optimierung der Betriebsabläufe zielen hingegen auf die nachhaltige Stärkung der Wettbewerbssituation. Eine kontinuierliche Verbesserung der Betriebsabläufe im Rahmen von Operational Excellence Programmen oder durch Zero Based Budgeting kann erheblich zur langfristigen Senkung der Gesamtkosten beitragen, ebenso die Flexibilisierung von Fixkosten, ein besseres Management von Kollaborationen, die konsequente Verlagerung von Standardprozessen in Niedriglohnländer oder die Optimierung des Vertriebs und des Forschungsnetzwerks.

Gerade in der klinischen Forschung sind nachhaltige Verbesserungen der Kostenstruktur durch Verlagerung in Niedriglohnländer oder die Einführung von Six Sigma (Reduktion der Arbeitsschritte, Prozessvereinfachung, Qualitätssteigerung) möglich. Solche Maßnahmen ermöglichen es Pharmaunternehmen beispielsweise, langfristig bis zu 10 Prozent der Vertriebs- und bis zu 20 Prozent der F&E-Ausgaben einzusparen.

Deutlich wird mehr denn je: Eine undifferenzierte Kürzung der Kosten führt dazu, dass Unternehmen ihre Stärke gefährden und ihre Zukunft aufs Spiel setzen. Richtiges, aktives Kostenmanagement kann hingegen nicht nur krisengeschüttelten Unternehmen das kurzfristige Überleben garantieren. Es hilft zugleich, die Handlungs- und Leistungsfähigkeit zu sichern, die Wettbewerbsposition zu stärken und profitables Wachstum zu ermöglichen. Wichtig ist für jedes Unternehmen, auf diesem Weg die individuelle Balance zwischen einer schnellen Kostenreduktion und der langfristigen, nachhaltigen und kontinuierlichen Optimierung zu finden.

Ansprechpartner:
carsten.klobucar@accenture.com

Erfolg braucht starke Partner

Um die eigene Forschung und Entwicklung zu ergänzen, sind Pharmaunternehmen auf Partnerschaften angewiesen. Vincent Aurentz, Executive Vice President Portfolio Development und Mitglied des Vorstands von Merck Serono, erklärt, welche Partnerschaftsmodelle funktionieren und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Aurentz verantwortet nicht nur das Produktportfolio des Unternehmens, sondern auch die damit verbundenen externen Partnerschaften im Bereich Licensing und Business Development. Zusammen mit dem Leiter für Forschung und Entwicklung ist er gleichzeitig für das Management der internen Entwicklungsprojekte zuständig.

Warum sind Partnerschaften für Pharmaunternehmen so wichtig?

Der Grund liegt darin, dass sich das Umfeld verändert hat, vor allem während des letzten Jahrzehnts. Innovationen entstehen überall, nicht nur innerhalb der Pharmaunternehmen. Wenn wir die nächsten Innovationen entdecken und uns auf allen Stufen bis zur Markteinführung eines Produkts Kompetenzen erschließen wollen, dann müssen wir Partnerschaften eingehen. Bei Merck Serono stammt der größte Teil der Erlöse aus Molekülen, die aus Kollaborationen, Kooperationen und aus Lizenzierungsprojekten hervorgegangen sind.

Welche Modelle der Zusammenarbeit sind in der Pharmaindustrie üblich?

Heute werden die Varianten von Partnerschaften einzig durch das Maß an Kreativität begrenzt, das Unternehmen aufbringen wollen. Wir setzen hier auf Risikoteilung, Asset-Swaps, Private-Equity-Investments, ebnet den Zugang zu Finanzquellen und lassen Partnerunternehmen unabhängig arbeiten. Darüber hinaus gehören natürlich auch die traditionellen Lizenzabkommen zu den Varianten einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Gute Erfahrungen machen wir auch mit offenen Forschungsgemeinschaften. Damit Forscher mit eigener Technologie neue Präparate für uns finden, unterstützen wir diese Einrichtungen finanziell und teilen mit ihnen unser Wissen. Gemeinschaftsentwicklungen funktionieren ebenfalls gut. Hier verlassen wir uns bei manchen Projekten ganz auf die Kompetenz



und Schaffenskraft des Partners, der ein Molekül entwickelt hat.

Welche Variante der Partnerschaft verspricht den größten Ertrag?

Es gibt heutzutage nicht die EINE, beste Partnerschaft. Der Schlüssel zum Erfolg ist die Fähigkeit herauszufinden, was man braucht – und dann das dafür geeignete Partnerschaftsmodell zu wählen. Dabei ist es gleichgültig, ob es um die Entwicklung eines Produkts oder einer Technologie geht.

Was ist die wichtigste Voraussetzung für eine fruchtbare Zusammenarbeit?

Ich glaube, dass erfolgreiche Partnerschaften immer ein gemeinsames Ziel haben müssen. Beide Partner müssen bekommen, was sie brauchen, damit sie wirklich gut zusammenarbeiten können. Wir

beschränken uns nicht einfach darauf, Ideen oder Produkte zu kaufen und zu integrieren. Zugeben: Diesen Weg zu gehen wäre am einfachsten. Aber er gibt uns nicht das, wonach wir suchen. Umgekehrt erhält damit auch die Gegenseite nicht das, was sie sich verspricht. Die Beteiligten auf beiden Seiten spielen eine gleich wichtige Rolle.

Worin besteht die größte Herausforderung bei Partnerschaften?

Als Pharmaunternehmen müssen wir uns so aufstellen, dass wir in der Lage sind, frühzeitig potenzielle Partner zu identifizieren und zu bewerten. Dies ist wichtig, da Entwicklungsprojekte in späteren Phasen heute kaum mehr verfügbar sind. Außerdem verstärkt sich der Wettbewerb. Heute sucht jedes Pharmaunternehmen nach externen Kooperationspartnern, weil eigene Forschungsprojekte oftmals scheitern. Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen genau wissen, was es braucht und dann schnell handeln. Generell müssen wir uns auf Projekte konzentrieren, die sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden. Dies ist jedoch auch mit mehr Risiko verbunden, da die Datengrundlage in diesen Fällen noch sehr klein ist.

Worauf ist im Umgang miteinander zu achten?

Weil Partnerschaften so wichtig geworden sind, wird jetzt viel offener darüber gesprochen, dass die Erwartungen beider Partner erfüllt werden müssen. Generell ist eine proaktive Haltung gefragt; nur zu reagieren genügt nicht. Schließlich sind mehr als 90 Prozent aller denkbaren externen Partner ungeeignet. Dennoch müssen sie überprüft werden, um aus potenziellen Partnern den passenden Mitstreiter herauszufiltern. Wenn man nicht weiß, wonach man suchen soll, ist dies eine große Herausforderung.

Zentralisierung allein reicht nicht

Kunden- und Markt-orientierung als Schlüsselerfolgskriterium für Shared Services

Viele Pharmaunternehmen haben in der Vergangenheit ihre unterstützenden Funktionen Finanzen, Beschaffung, HR und IT zentral gebündelt. Zentralisierung allein reicht jedoch nicht: Erst mit dem Schritt zum kunden- und markt-orientierten Shared Service Center und einem entsprechenden Geschäftsmodell lassen sich Einsparpotenziale von bis zu 30 Prozent heben und die Leistungsqualität signifikant verbessern.

Eine reine Zentralisierung von Funktionen führt oftmals dazu, dass die Leistung sich nicht mehr an den internen Kunden orientiert. Die Leistungsverrechnung ist für die Abnehmer nicht nachvollziehbar, und unklare Servicevereinbarungen verhindern eine

bedarfsorientierte, effiziente Leistungsabstimmung. Als Konsequenz umgehen die Kunden das Shared Service Center und hebeln Effizienzpotenziale aus.

Diese Erfolgsfaktoren machen aus zentralisierten Funktionen „echte“ Shared Service Organisationen, die sich an den Wünschen der internen Kunden orientieren:

Kundenfokus

Shared Service Center sind von der Hauptverwaltung abgegrenzte Leistungsbereiche. Sie richten ihre Leistungen konsequent auf den Bedarf der operativen Einheiten aus.

Marktfähigkeit

Die Leistungsbeziehungen müssen über Service Level Agreements formalisiert werden. Die Erfüllung ist über Leistungskennzahlen kontinuierlich nachzuhalten.

Leistungs- und Kostentransparenz

Bedarfsorientierte Leistungskataloge und ein entsprechendes Reporting

helfen, die Kosten der einzelnen Services klar zu bestimmen und Verbesserungspotenzial aufzuzeigen. Einsparungen können so ausgebaut werden.

Prozessübergreifende Verantwortung

Das Shared Service Center sensibilisiert seine Kunden dafür, dass sie selbst für die Qualität und Kosten der für sie erbrachten Leistungen mitverantwortlich sind. Proaktiv hilft es ihnen, eigene Maßnahmen zu ergreifen, um Prozesseffizienz und -effektivität zu optimieren.

Gemeinsam mit Konsolidierungs- und Standardisierungsaktivitäten ermöglichen es die genannten Erfolgsfaktoren den Unternehmen, kunden- und leistungsorientierte Shared Services zu etablieren.

Ansprechpartnerin:
corinna.zeller@accenture.com

Auszüge aus dem Accenture Point of View: Beyond Centralization

Market Access

Den Wert eines Medikaments für alle Marktteilnehmer berücksichtigen

Die Zeiten für die pharmazeutische Industrie sind hart. Die Hürden, innovative Arzneimittel zu entwickeln, steigen. Um den Vermarktungserfolg zu sichern, wird es immer bedeutender, den Wert eines Medikaments für die verschiedenen Interessengruppen im Markt herauszustellen. Dies erschwert ein Engagement in neuen Absatzmärkten (China, Indien u.a.), in denen westliche Firmen noch wenig vernetzt sind und ihnen Vermarktungserfahrung fehlt. Außerdem fordert es neue Kompetenzen in etablierten, kostensensiblen Märkten: Hier führen neue Versorgungsstrukturen (z.B. medizinische Versorgungszentren) zu konzentrierter Verschreibungsmacht. Krankenkassen erhalten durch Rabatt-



sowie Direktverträge und andere Wettbewerbsregulierungen mehr Einkaufsmacht und Einfluss auf die Preisgestaltung. Ferner beeinflussen Stakeholder wie das IQWiG zusätzlich den Vermarktungserfolg.

Market Access ist ein Ansatz, der den Wert eines Medikaments für die verschiedenen Stakeholder berücksichtigt und in ein strategisches Gesamtkonzept einbettet. Führende Unternehmen arbeiten mit einer zentralen Market Access-Abteilung, die das Zielprofil eines Medikaments schon in der klinischen Entwicklung an den Interessen der relevanten

Stakeholder ausrichtet. Market Access schafft dazu ein Verständnis der Zielmärkte und ein Wissen um die Value Proposition der Wettbewerbsprodukte – und nutzt dies, um die globale Markenstrategie optimal mit den lokalen Marketingaktivitäten zu verknüpfen. Die Market Access-Abteilungen unterstützen die Nutzenargumentation auf lokaler Ebene Stakeholder-spezifisch mit wissenschaftlich fundierten, ökonomischen Modellen und Fakten. So demonstrieren sie gegenüber Regulierern vor allem den gesamtwirtschaftlichen Nutzen eines Medikaments, während Bezahler eher die Auswirkung auf das Budget, Verschreiber die medizinische Wirkung und Patienten die damit zu erwartende Lebensqualität interessiert. Verschiedene Modelle des Health Economic and Outcomes Research bieten Market Access die Möglichkeit, auf die vielfältigen Interessen und Erwartungshaltungen einzugehen.

Ansprechpartner:
marc.a.bauer@accenture.com



Management von Versorgungsmodellen

Risikoadjustierte Erfolgsmessung im Gesundheitswesen

Innovative Versorgungsmodelle gewinnen im deutschen Gesundheitswesen erheblich an Bedeutung. Moderne Vertragskonzepte und aktives Versorgungsmanagement sollen helfen, Versicherte kostengünstiger zu versorgen. Für Krankenkassen werden sie zu einem wichtigen Weg, um sich mit unterdurchschnittlichen Versorgungskosten im Kontext von Morbi-RSA und stärkerer Wettbewerbsorientierung am Markt zu behaupten. Phar-

maunternehmen, die sich in innovative Versorgungskonzepte aktiv einbringen, können ihre Wettbewerbsposition langfristig stärken und in Verträgen mit großen Kassen Marktanteile halten oder ausbauen.

Gute Ideen reichen dazu jedoch nicht: Entscheidend ist, bei der Konzeption und Umsetzung innovativer Versorgungsformen (Shared Risk, Pay for Performance u.a.) ihre Vorteile für alle Interessengruppen nachzuweisen und zu optimieren. Die operative, mehrdimensionale Erfolgsmessung spielt hier eine zentrale Rolle. Betrachtet werden neben finanziellen und klinischen Aspekten auch kundenbezogene Aspekte und der Markenauftritt im Markt.

Da eine solche Messung nicht – wie im Rahmen klinischer Studien – in einer kontrollierten Umgebung erfolgen kann, muss sie direkt in das Management der Versorgungsmodelle integriert werden. Eine besondere Herausforderung besteht darin,

zwischen Interventionseffekten (beispielsweise der Gabe bestimmter Arzneimittel) und solchen Effekten zu unterscheiden, die auf den unterschiedlichen Risikostrukturen von Patienten beruhen und daher nicht beeinflussbar sind (Alter, Geschlecht, Schweregrad der Erkrankung etc.).

Auf Basis moderner statistischer Methoden und Modelle (z.B. Propensity Score Matching) entwickelt Accenture risikoadjustierte Erfolgsmessungssysteme, die bereits bei verschiedenen Kunden erfolgreich eingesetzt und kontinuierlich an die Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens angepasst werden. Sie ermöglichen eine valide Performance-Messung für das aktuelle und avisierte Vertrags- und Versorgungsportfolio, quantifizieren u.a. erzielte Einsparpotenziale sowie Auswirkungen auf Versorgungsqualität, Image und Kundenbindung.

Ansprechpartner:
christian.egle@accenture.com

Copyright © 2009 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.



Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Das Unternehmen bringt umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ein. So schafft Accenture für seine Kunden nachhaltigen Markterfolg. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 181.000 Mitarbeiter, die in 120 Ländern für seine Kunden tätig sind, und erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2008) einen Nettoumsatz von 23,39 Mrd. US-Dollar. Die Internetadresse lautet www.accenture.de

Impressum

Herausgeber:
Accenture GmbH
Campus Kronberg 1
61476 Kronberg

Druck:
Druckerei Lokay e. K.
Königsbergerstrasse 3
64354 Reinheim

Verantwortlicher Redakteur:
Carsten Klobucar

Kontakt:
Carsten Klobucar
carsten.klobucar@accenture.com

Ein PDF des Newsletters erhalten Sie über carsten.klobucar@accenture.com