

Experten im Gespräch:



Logistikkonzepte mit Zukunft

zentral – dezentral – regional – kooperativ

Experten im Gespräch: (v.l.n.r.) Dr. Volker Lange, Ronald Hilbrich, Erland Wippermann, Joachim Stricker, Louis Schnabl, Thomas Vierhaus, Gerd Cöster, Dr. Stefan Schwinning, Dr. Holger Hildebrandt. Nicht im Bild: Rüdiger Weber.



Die Logistik steht im Fokus. Aber dort steht sie nicht fest. Denn kaum ein anderes Geschäftsfeld mit solcher Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg verändert sich zur Zeit wieder derart dramatisch. Wo stehen wir, wohin geht aktuell der Trend? Fragen, die Vertreter aus Wissenschaft, Technischem Handel, Industrie und Fachverbänden beim jährlichen „Expertengespräch am runden Tisch“ in Düsseldorf diskutierten.

Ihr Thema: „Logistikkonzepte mit Zukunft – zentral, dezentral, regional, kooperativ?“ Ihre Botschaft: Logistik ist immer nur in der Relation zu anderen Mehrwertleistungen zu sehen. So ist der entscheidende Mehrwert für den Kunden des Technischen Handels letztlich die optimale Verfügbarkeit – des Produktes ebenso wie der „weichen Faktoren“ um das Produkt herum.



Moderator Louis Schnabl

Geschäftsführer der Kommunikations- und Marketingagentur HS Public Relations GmbH (Düsseldorf):

„Es reicht nicht, wenn der Handel in Sachen Logistik besser ist als andere, wenn die Warenströme funktionieren und die Beratung stimmt. Es muss auch kommuniziert werden. Übergreifend in den Fachmedien ebenso wie bei den Kunden bzw. potentiellen Kunden vor Ort.“



Joachim Stricker

Vorsitzender VTH Verband Technischer Handel e.V. und GF Gummi-Stricker GmbH & Co. KG (Münster):

„Die große Herausforderung für den Technischen Handel ist die Informationstechnologie. Da haben sich innerhalb einer Generation ganz neue Welten geöffnet. Und diese Entwicklung hat erst angefangen.“



Dipl.-Volksw. Thomas Vierhaus Hauptgeschäftsführer VTH Verband Technischer Handel e.V. (Düsseldorf):

„Zu uns gibt es keine Alternative. Der Technische Handel hat mehr als andere die Kompetenz, den Kunden bei der Beschaffung und Produktauswahl zu unterstützen und das mit seiner Logistikkompetenz verknüpft in Kundennutzen zu wandeln. Dabei wird sicher jeder Händler seinen eigenen Weg finden, den Nutzen des Kunden mehr als andere in den Fokus zu stellen.“



Ohne Logistik geht nichts. Das ist klar. Aber geht Logistik ohne den Technischen Handel? Für VTH-Vorsitzenden Joachim Stricker keine Frage: „Der Abgang auf die klassischen Handelsfunktionen, der seitens der Logistikdienstleister vor wenigen Jahren teilweise zu hören war, war jedenfalls verfrüht. Die Lagerhaltungsfunktion des Handels ist eine unabdingbare Voraussetzung, um Verfügbarkeit herzustellen. Und Logistik ist nicht Selbstzweck, sondern nur die Rückseite der Medaille, deren Vorderseite Beratung heißt. Dazu passt die Beobachtung, dass eine Reihe von Firmen sich wieder von C-Teile-Managementmodellen abwendet, weil ihnen z.B. die Beratung fehlt. Hier gilt es sicher, sehr sensibel die unterschiedlichen Bedürfnisse zu erspüren.“ Doch auch Unternehmen, die auf C-Teile-Management setzen, bei denen es vor allem schnell und billig sein muss, setzen bewusst auf den Technischen Handel. Ronald Hilbrich, Einkaufsleiter der W. Kammann Maschinenfabrik und Partner des Technischen Händlers Wippermann: „Wir wollen und haben Partner am Ort, die auch morgen noch da sind, die technische mit Logistikkompetenz verknüpfen, die uns den Rücken frei halten und denen wir vertrauen können – und diese Leistung wollen wir auch gern bezahlen.“

Immer mehr, kleiner und schneller

Der Technische Handel ist ja schon heute ein herausragender Partner der Industrie, z.B. durch umfassende, kleinteilige, konsequente Vorratshaltung. Durch herausragende Lagerkapazitäten, Servicebereitschaft, Produktberatung bis hin zur Übernahme von outgesourceten Gesamtleistungen. Welche Erwartungen hat der Kunde heute an den Handel? Für Ronald Hilbrich als Vertreter der produzierenden Industrie sind die Interessen klar: „Lagerbestand kostet nur Geld, wir können keine Bestände mehr hochfahren. Aber die Verfügbarkeit muss dennoch gegeben sein. Und diese Lücke zwischen den eigenen Beschränkungen infolge der Konzentration auf die Kernkompetenz und der betrieblichen Notwendigkeit kann der Technische Handel schließen.“ Der muss auf veränderte Anforderungen mit neuen Konzepten reagieren. „Wir stellen fest“, so Gerd Coester, Fa. Schloemer, „dass der Trend zu immer kleineren Einheiten in immer kürzeren Taktfrequenzen geht. Wir müssen nicht nur mehr Aufträge in kürzerer Zeit erledigen, sondern dies auch immer punktgenauer tun. Die Verantwortung für den Kunden steigt so umso mehr, als etwaige Störungen im Prozess nicht mehr durch Lager abzupuffern sind.“ Für Dr. Volker Lange vom Fraunhofer-Institut Materialfluss+Logistik ist das

eine „Begleiterscheinung der Globalisierung, die den Absatz- wie den Beschaffungsmarkt stark verändert hat. Die Beschleunigung aller Handelsvorgänge ist enorm. Heute will keiner mehr warten.“ Muss er aber oft. Denn während virtuelle Waren blitzschnell durchs Netz schießen, stehen LKW auf den Straßen im Stau.

Schnell mit eLog, langsam mit LKW

Dr. Stefan Schwinning, BDI, Prokurist und Leiter der Miele-Distributionslogistik: „Die realen Wachstumschancen der Unternehmen drohen oft an der Realität auf unseren Straßen zu scheitern. Da hinkt die Infrastruktur den Bedürfnissen der Wirtschaft hinterher. Allerdings hat auch die (Logistik-)Wirtschaft sicher nicht alles ausgeschöpft, um ihre Prozesse an der Realität der Infrastruktur orientieren. Z.B. liegt die Auslastung der Transportkapazitäten mangels exakter Steuerung oft unter 50%. Die Verknüpfung von eLogistik und der IT-gestützten Steuerung der realen Logistikprozesse ist jedenfalls (noch) Zukunftsmusik.“ Wie können oder müssen zukunftsweisende Logistikkonzepte zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit aussehen? Muss sich der Großhandel vom Beschaffungs- und Lagerhaltungs- auch zum Logistkdienstleister in eigener Sache entwickeln? Sind die herkömmlichen Logistiker gar auf Sicht Wettbewerber? Erland Wippermann sieht hier erhebliche Herausforderungen auf den Handel zukommen: „Die Logistiker geben sich mit Logistik nicht zufrieden. Sie haben ihr Portfolio noch weiter ausgebaut, von der Transportlogistik zur Lagerhaltung, von der reinen Lieferung teilweise bis zur Endmontage am Bestimmungsort. Manche Paketdienste füllen Kaffeeautomaten auf, andere bieten mit dem Dispatchen gar Dienstleistungen des Handels an. Wir müssen die Entwicklung beobachten, Gefahren sehen und rechtzeitig gegensteuern.“

Handel Spezialist für Lagerlogistik

Ob die Zukunft der Logistikwirtschaft nun im großen Zentrallager liegt, im rollenden Lager oder in vernetzten Systemen – sie liegt jedenfalls kaum mehr beim eigenen Lager der Industrie. Aber möglicherweise im kundenindividuellen Lager beim Handel? „Immerhin gehört die Lagerhaltung zu den Kernkompetenzen des Technischen Handels“, so VTH-Hauptgeschäftsführer Thomas Vierhaus, „und wenn die Entwicklung dahingeht, dass die Auftragserteilung, oft schon elektronisch, durch den Bedarfsträger direkt erfolgt, gibt uns das die

Dipl.-Betriebswirt Gerd F. Cöster

**GF Schloemer GmbH
(Recklinghausen):**

„Der Technische Handel hat keinen Grund, sich zu verstecken. Wir müssen uns nicht erst dahin entwickeln, wir sind bereits die Profis in Lagerlogistik. Und wir stellen sicher, was für unsere Kunden das A und O ist, die Verfügbarkeit!“



Ronald Hilbrich

**Einkaufsleiter Werner Kammann
Maschinenfabrik GmbH & Co. KG
(Bünde):**

„Je weiter wir unsere Prozesse optimieren, desto enger wird die Verzahnung mit unserem Handelspartner werden. Das Rundum-Sorglos-Paket des Technischen Handels hält uns ja erst den Rücken frei, um uns auf unsere Produktionsprozesse konzentrieren zu können.“



Dr. Holger Hildebrandt

**Hauptgeschäftsführer BME
Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V. (Frankfurt)**

„Auch die Logistkdienstleister sind für den Technischen Handel nicht wirklich Wettbewerb. Im Gegenteil: Auch der Technische Handel braucht ja zur Erfüllung seiner Logistkdienstleistungen oft genug die Dienstleistungen der Logistiker. Der Technische Handel ist klug beraten, seine Position da auszubauen, wo er nicht austauschbar und unverwechselbar ist, und da outzusourcen, wo nicht seine Kernkompetenz liegt.“





Dr. Volker Lange

Leiter Verpackungs- und Handelslogistik, Auto ID- und RFID-Systeme am Fraunhofer-Institut Materialfluss und Logistik (Dortmund):

„Logistik ist eine extrem komplexe Dienstleistung, die auf allen Ebenen der noch deutlich stärkeren Professionalisierung bedarf. Das beginnt bei der Aus- und Weiterbildung einer großen Zahl von Fachkräften für Lagerlogistik – hier ist der Technische Handel besonders in der Verantwortung – und reicht bis hin zur Entwicklung autonomer Systeme auf der IT-Ebene.“



Dr. Stefan Schwinning

BDI, Prokurist und Leiter Distributionslogistik Miele & Cie. KG (Gütersloh):

„Eine leistungsfähige Logistik braucht eine leistungsfähige – und transparente – Infrastruktur. Das betrifft die Datenautobahn ebenso wie die reale Autobahn sowie Straße und Schiene, und dazu gehören natürlich die entsprechenden Verkehrslenkungs-konzepte.“



Rüdiger Weber

GF Mühlberger GmbH (Wiesbaden – Mainz-Kastel):

„Die logistischen Herausforderungen von morgen lassen sich nicht mit der Infrastruktur von gestern bewältigen. Verfügbarkeit herzustellen erfordert vom Technischen Handel erhebliche Investitionen in die Ausgestaltung einer wirklich leistungsfähigen Beschaffungs- und Lagerlogistik.“



Möglichkeit, sehr viel bedarfsgerechter zu beschaffen und Verfügbarkeit sicherzustellen. Eine Situation, von der alle profitieren: Für den Besteller ist der Nutzen groß, der Aufwand für den Technischen Handel relativ klein, und Ergebnis ist für den Bedarfsträger ein Mehrwert, der sich für den Handel in stärkerer Kundenbindung niederschlägt.“ Dr. Holger Hildebrandt: „Die Komplexität dieser Zusammenhänge zeigt jedenfalls, dass der Einkäufer über viel mehr nachdenken muss als den reinen Einkaufspreis, nämlich über das Kosten-Nutzenverhältnis. Und dass er ein Bewusstsein dafür entwickeln muss, dass in die Kostenkalkulation nicht nur die Faktoren Warenwert und Gemeinkosten des Handels einfließen, sondern auch die Logistikkosten. Und dass der pfiffige Einkäufer über letztere auch eine Stellschraube zur Kostenjustierung besitzt. Es liegt auf der Hand: Wer mit Vorlauf bestellt, also dem Handel und seinen Logistikdienstleistern die Chance einer besseren Auslastung bietet, kann auch bessere Preise bekommen. Dito, wer pro Logistikprozess größere Warenvolumina bewegt – wobei hier wieder scharf zu kalkulieren ist, wann die Einsparungen im Logistikprozess etwaige Lagerhaltungskosten wie beeinflussen.“ Dabei sieht Dr. Hildebrandt den Handel nicht in Konkurrenz zu Logistikdienstleistern. „Wo alle Einsparpotentiale weitgehend ausgeschöpft sind, bleibt häufig die Logistik als letzter Kostenhebel. Deshalb wird der kluge Einkäufer stets den nahen Lieferanten vorziehen – und das ist häufig der Technische Handel. Mag sein, dass es für den Bedarfsträger oberstes Ziel ist, auch einen Bleistift über Nacht von A nach B zu transportieren. Der Einkäufer



wird sich das zweimal überlegen!“ Schnelligkeit ist nicht die einzige Größe – die Kapazität ist es ebenso. Hier hat der Logistikdienstleister durchaus seine Rolle. Er hat das nötige Aufkommen, kann Transportaufträge vernetzen und Warenströme optimieren. „Wir müssen uns davor hüten, die Logistikdienstleister auf ihrem Feld schlagen zu wollen. Da sind sie nämlich besser“, so Erland Wippermann. „Unser Vorteil ist die Nähe zum Markt, die Verortung beim Kunden, die Flexibilität, von hochkomplexen Systemen bis zu ganz einfachen Konzepten die individuell beste Lösung zu wählen. Wo übrigens im Einzelfall auch mal weniger mehr ist. Wenn es etwa um Befestigungsmaterial geht, das in Kanbankästen am Band steht, ist die ‚Bodenseh‘-Methode unübertroffen. Unsere Mitarbeiter sind ja in der Produktion des Kunden zuhause. Sobald sie den Boden sehen, wird nachbestellt. Einmal mit dem Scanner über den Barcode fahren – schon ist die Beschaffung ausgelöst.“ Das kann Gerd Cöster bestätigen: „Wir haben bei vielen Kunden Zugriff auf den Lagerbestand, sind mit der Warenwirtschaft vernetzt und bringen Nutzen, indem wir uns statt des Kunden verantwortlich um die Bestellung kümmern.“

Verfügbarkeit auch von Lieferanten

Der Technische Handel verfügt ja über die Instrumentarien, sich auf die unterschiedlichen Bedürfnisse einzustellen. Er kann als „Feuerwehr“ Einzelprodukte mit Expressservice durchs Land fahren. Oder mit fes-

Erland Wippermann

**Geschäftsf. Gesellschafter
Wippermann GmbH (Bünde)**

„Die Logistikdienstleister sind längst auf dem Weg aus ihrer Kernkompetenz heraus in den Aufbau neuer Geschäftsfelder bis hin zur Endmontage. Es gibt zwar keinen Grund, die Gefahren für unsere Branche zu überschätzen, aber wir sollten sie auch nicht unterschätzen, sondern sie hellwach beobachten und früh genug überlegen, wo und wie wir rechtzeitig gegensteuern können.“



Moderator Louis Schnabl

„Kein anderes Leistungsfeld, das derart entscheidend ist für den Unternehmenserfolg, verändert sich wieder so dramatisch wie das Marktfeld Logistikdienstleistung. Es hat den Anschein, als ginge es back to basics, also zu klassischen Handelsfunktionen inklusive einer leistungsfähigen Lagerhaltung.“



Joachim Stricker

„Der Technische Handel hat keine Wohltaten zu verteilen, sondern muss Geld verdienen. Die Entscheidung, wo er das tut, zum Beispiel in der Nischenversorgung, wo andere nicht mehr hinkommen, kann nur als Ergebnis knallharter Kalkulationen erfolgen.“



Dipl.-Betriebswirt Gerd F. Cöster



„Wir haben den Logistkdienstleistern einiges voraus, was beim besten Willen nicht austauschbar ist: das Beziehungsmanagement zum Kunden hin. Unsere Stärke sind die Menschen vor Ort und die Beziehungen unserer Mitarbeiter zu den Mitarbeitern unserer Kunden.“

Dr. Volker Lange



„Der Wettbewerb der Zukunft wird neben dem Kunden zunehmend die Informationen in den Mittelpunkt stellen, denn die Informationslogistik weist im Vergleich mit dem physischen Warenfluss noch Optimierungspotenzial und Differenzierungsmöglichkeiten auf. Dazu zählt eine übergreifende Informationsvernetzung und Bereitstellung von Daten in Echtzeit.“

Ronald Hilbrich



„Wir haben mit Wippermann eine Partnerschaft, die wirklich gelebt wird. Natürlich gibt es keine Partnerschaft auf den ersten Blick. Aber wenn man dann feststellt, dass nicht nur die Leistung, sondern auch die Atmosphäre passt, entsteht ein Vertrauen und eine Beziehungsqualität, ohne die auch Logistkdienstleistungen nicht ihren vollen Nutzen entfalten können.“

Rüdiger Weber



„Neben der Intralogistik ist sicherlich die große Herausforderung für den Technischen Handel, die Logistik zum Kunden hin zu optimieren. Oder auch die Logistkdienstleistungen direkt beim Kunden zu optimieren, wie wir das in Frankfurter Industrieparks bei unseren Niederlassungen direkt am Ort des Bedarfs umgesetzt haben.“

ten Touren, frühzeitig disponiert, eine gute Auslastung erzielen und gleichzeitig Verfügbarkeit sicherstellen. Je mehr er als Systemlieferant in die Warenwirtschaft des Kunden eingebunden ist, desto besser wird er seine Aufgabe wahrnehmen, für diesen Mehrwert zu erzielen.

Joachim Stricker: „Unsere Kompetenz ist die intelligente Versorgung der breiten Masse der Kunden. Wir wissen nicht nur, was wo vorrätig ist, sondern auch, wer es wo in Europa in kurzer Zeit herstellen kann. Verfügbarkeit können wir nicht nur für unsere paar großen Kunden sicherstellen. Wir garantieren auch den kleinen und mittleren die Materialversorgung.“ „Je kleiner die Kunden, je sporadischer die Bestellungen, desto schwieriger wird es, Warenströme zu konsolidieren“, so Dr. Lange. Gerd Cöster: „Natürlich bedeutet Technischer Handel Ortsnähe. Aber auch der Kunde mit 100 Niederlassungen will nicht 100 Händler, sondern einen Lieferanten mit Versorgung aus einer Hand, und zwar auf gleich hohem Niveau. Das ist nur zu lösen, wenn der Handel sich über Kooperationen selber vernetzt, also noch mehr Logistkkompetenz aufbaut. Oder die reine Transportleistung auslagert und eben auf die Dienste der Logistkdienstleister zurückgreift.“ „Als unsere Dienstleister haben Logistiker selbstverständlich ihren Sinn“, findet Thomas Vierhaus, „als Alternative nicht. Und zwar nicht nur, wo der Handel durch seine Sachkompetenz einen uneinholbaren Vorsprung hat, sondern auf dem ureigenen Logistkfeld Lagerverfügbarkeit. Hier muss der Technische Handel, was der Logistiker eben nicht leisten kann, 99% garantieren.“

Ein Problem hat der Handel nur, wo diesem Anspruch die teilweise katastrophal schlechte Lagerverfügbarkeit beim Lieferanten gegenübersteht. Doch auch da kann der Handel Engpässe besser abfedern, als es die Industrie könnte.“ Und dank seiner Beschaffungskompetenz schneller Alternativlieferanten finden.

Spezialist für den Mittelstand

Dr. Hildebrandt: „Logistikdienstleister stehen nicht in Konkurrenz zu Technischen Händlern. Sie als Händler können sich vielmehr der Logistikdienstleister bedienen, um Ihren Abnehmern ergänzende Leistungen anzubieten – für mehr Wertschöpfung und mehr Kundennutzen. Der Mix macht's. Der Handel kann sich breiter aufstellen, neue Sortimente aufnehmen, Vernetzungen schaffen und so für alle Marktpartner Nutzen stiften.“ Auch wenn einzelne Schritte in der Versorgung sinnvollerweise den Logistikdienstleistern überlassen werden, den Schlüssel zur Sicherung der Verfügbarkeit hält der Technische Handel in der Hand. „Wenn wir unsere Vielseitigkeit weiterentwickeln, unsere Technik- und Beschaffungskompetenz in abgestimmte Versorgungslösungen umsetzen und unsere Versorgungs- und Logistikkompetenz in kundenabgestimmte Lager, sind wir auch in Zukunft nicht austauschbar“, so Joachim Stricker. „Unsere Stärken als Mittelständler machen uns gerade für den Mittelstand zum Dienstleistungspartner der Wahl – Logistikdienstleistung inklusive.“

Thomas Vierhaus

„Unsere Kernkompetenz ist die Kommunikation, die Arbeit an griffigen Botschaften unsere Kernaufgabe. Was für den Verband gilt, lässt sich aber sicherlich auch für das einzelne Unternehmen sagen. Schließlich kann auch der Kunde des Handels nur auf die Leistungen zurückgreifen, die zuvor in geeigneter Weise kommuniziert worden sind.“



Dr. Holger Hildebrandt

„Auf den meisten Arbeitsfeldern sind die Kosteneinsparpotentiale der Wirtschaft ausgereizt. Im Bereich der Logistik sehe ich noch viele ungenutzte Synergien. Ob es um eine ‚gemeinsame Sprache‘ geht wie z.B. BMEcat, ob um die bessere Vernetzung der Spieler auf diesem Feld, ob um eine differenziertere Betrachtung der Frage, ob wirklich alles über Nacht von einem Ende des Landes zum anderen gefahren werden muss.“



Erland Wippermann

„Erst kommt mein Geschäftsmodell, danach richtet sich meine Logistik aus. Und hier braucht jeder Kunde sein eigenes Konzept. Die Aufgabe ist daher nicht, sich an irgendwelchen Trends zu orientieren, sondern die Komplexität im Einzelfall zu managen. Jeder Technische Händler ist selbst ein Unikat und schnürt seinen (Groß-)Kunden jeweils individuelle Pakete, die es vorher noch nicht gab. So entstehen lauter 1:1-Beziehungen, deren Beschreibungen in Hochglanzbroschüren allenfalls exemplarische Aussagen sein können!“



Dr. Stefan Schwinning

„Für Logistikprozesse gibt es keine Patentrezepte. Die Prozesse sind so individuell wie Absender, Empfänger und die zu distribuierenden Güter oder Dienstleistungen. Das gibt gerade dem Technischen Handel die Chance, hier seine Stärken auszuspielen: mittelständische Flexibilität, Kundenbindung, regionale Nähe, Produkt- und Prozesskompetenz.“



Logistikentwicklung – die neun wichtigsten Forderungen

- Leistungsfähige Infrastruktur als öffentliche Aufgabe
- Logistik braucht mehr Normierung
- Mehr Vernetzung für bessere Auslastung
- Kooperativ Kräfte bündeln im Technischen Handel
- Mehr Transparenz in Logistikprozessen
- Was einfach geht, einfach machen
- Bessere Verfügbarkeit auch bei Lieferanten
- Aus- und Weiterbildung zur Fachkraft zur Lagerlogistik fördern
- Technischen Handel als Marke kommunizieren – inkl. Logistikdienstleistung



Teilnehmer

Gerd F. Cöster

Dipl.-Betriebswirt, Geschäftsf. Gesellschafter
Schloemer GmbH (Recklinghausen)

Ronald Hilbrich

Betriebswirt/IHK, Einkaufsleiter Werner
Kammann Maschinenfabrik GmbH & Co. KG
(Bünde)

Dr. Holger Hildebrandt

Hauptgeschäftsführer BME Bundesverband
Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
(Frankfurt)

Dr. Volker Lange

Leiter Verpackungs- und Handelslogistik,
Auto ID- und RFID-Systeme am Fraunhofer-
Institut Materialfluss und Logistik (Dortmund)

Dr. Stefan Schwinning

BDI-Verkehrsausschuss, Prokurist, Leiter
Distributionslogistik Miele & Cie. KG (Gütersloh)

Joachim Stricker

Vorsitzender VTH Verband Technischer
Handel e.V. (Düsseldorf)
Geschäftsf. Gesellschafter Gummi-Stricker
GmbH & Co. KG (Münster)

Thomas Vierhaus

Dipl.-Volkswirt, Hauptgeschäftsführer VTH
Verband Technischer Handel e.V. (Düsseldorf)

Rüdiger Weber

Geschäftsf. Gesellschafter Mühlberger GmbH
(Wiesbaden – Mainz-Kastel)

Erland Wippermann

Geschäftsf. Gesellschafter Wippermann
GmbH (Bünde)

Moderator: Louis Schnabl

Geschäftsführer der Kommunikations- und
Marketingagentur HS PR GmbH (Düsseldorf)

Text und Fotos dieses Expertengesprächs stehen bei www.vth-top-partner.de in der Rubrik „Info/Presse“ unter der Nummer VTH 1310 und unter „Info/Publikationen“ kostenlos zum Download bereit.

© HS Public Relations GmbH, Louis Schnabl, Marbacher Straße 114, 40597 Düsseldorf,
Telefon +49 – 211 – 90486-0, Telefax +49 – 211 – 90486-11, info@hs-pr.de, www.hs-pr.de
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und sonstige Verwendung – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung.
Rechtliche Ansprüche können aus dieser Broschüre nicht abgeleitet werden.