

In eigener Sache: Vorab...

eine kurze Information aufgrund der Vielzahl der an uns in diesem Zusammenhang gerichteten Fragen: Unter der Bezeichnung HandelsNavi sind alle Instrumente und Verfahren zusammengeführt, die den jeweiligen Fachhändler betriebswirtschaftliche Analysen und Vergleiche ermöglichen. Dies sind derzeit die „Umsatz-Schnell-Information“ (USI) und der „Betriebsvergleich“; weitere Instrumente werden im Lauf des Jahres 2011 folgen. Aktuelle Informationen finden Sie hierzu auch jeweils unter www.handelsnavi.com.

Das Jahr 2010 im Rückblick: Besser als erwartet...

Gesamtwirtschaftliche Lage 2010

Die Weltwirtschaft hat sich im Jahr 2010 zunehmend erholt und die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise verarbeitet. Im internationalen Vergleich hat sich Deutschland mit einem Wachstum des BIP von 3,6% eine starke Ausgangsposition für die Zukunft gesichert. Die gesamtwirtschaftliche Erholung fand hauptsächlich im Frühjahr und Sommer 2010 statt und umfasste auch den privaten Konsum (+0,5%) und den Einzelhandel, bei dem sowohl deutliche Umsatzsteigerungen zu verzeichnen waren als auch gleichzeitig Lagerüberhänge abgebaut wurden. Das verbesserte Geschäftsklima der Unternehmen erreicht mittlerweile wieder das Niveau vor dem Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise. Auch das Konsumklima hat seinen Tiefpunkt überwunden. (Quellen: Internetrecherche dbresearch.de, bundesbank.de, Ifo Konjunkturtest)

ANWR Betriebsvergleich 2010

Gesamtübersicht nach Umsatzgrößenklassen

		Gesamt Durchschnitt arithmetisch	UGKL bis 300T€	UGKL 300-500T€	UGKL 500T€ - 1Mio.€	UGKL 1-2,5Mio.€	UGKL ü. 2,5 Mio.€
Rohertrag % o. Mw.-St.inkl. Skonto	2010	42,9	41,4	42,7	42,3	42,1	46,1
	2009	41,9	40,6	41,9	40,9	41,9	44,6
Gesamtkosten in % vom Umsatz	2010	37,3	36,4	35,9	37,5	37,3	38,4
	2009	39,2	37,9	39,6	40,0	40,2	38,8
Ergebnis vor Steuern %	2010	+5,7	+5,2	+7,1	+4,9	+4,8	+7,7
	2009	+3,0	+2,8	+2,5	+1,8	+1,9	+5,9
Paarzahlentwicklung in % z. Vj.	2010	104,0	101,9	103,2	103,2	105,6	106,4
	2009	97,9	97,8	96,9	96,9	99,1	99,5
Umsatzentwicklung in % z. Vj.	2010	108,6	107,8	108,4	107,2	107,3	113,3
	2009	101,7	102,0	100,9	99,4	100,4	103,2
Kostenentwicklung in % z. Vj.	2010	101,8	98,9	96,5	101,4	101,5	110,7
	2009	107,1	112,7	107,7	104,5	108,1	105,6
Leistungsgrad	2010	106,6	109,0	112,3	105,7	105,7	102,3
	2009	94,3	90,5	93,7	95,1	92,9	97,7
Wareneingang in % vom Umsatz	2010	43,7	45,8	42,0	44,5	43,1	43,4
	2009	44,4	46,2	46,5	43,6	44,2	42,4
Anfangskalkulation in %	2010	153,0	147,4	148,7	151,1	153,6	165,2
	2009	152,3	146,1	149,4	150,5	151,9	163,5
Lagerdrehzahl wertmäßig	2010	1,57	1,34	1,42	1,60	1,61	1,85
	2009	1,47	1,26	1,32	1,48	1,52	1,71

Die durchschnittliche **Umsatzentwicklung** aller an der Auswertung beteiligter Unternehmen verzeichnete 2010 ein Wachstum um 8,6%

gegenüber 2009. Dies ist die höchste Umsatzentwicklung des vergangenen Jahrzehnts!

Ihr Ansprechpartner:

Bereich Betriebswirtschaft der ANWR Group (Leitung Harald Krug)
Armin Klaußner, Tel. 06182 / 928-2355, E-Mail: armin.klaussner@anwr.de
Ariston-Nord-West-Ring eG, Nord-West-Ring-Straße 11, D-63533 Mainhausen

Unternehmensführung & Betriebswirtschaft

26.04.2011

Der Umsatzzuwachs hat nicht nur in der oberen Unternehmensgrößenklasse stattgefunden, sondern ist in allen Kategorien feststellbar.

Besonders erfreulich ist, dass die Kostenentwicklung in den Größenklassen bis 2,5 Mio. Umsatz nahezu auf Vorjahresniveau gehalten oder sogar gesenkt werden konnte, so dass sich der Leistungsgrad hier deutlich verbessert hat. Bei den Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 2,5 Mio. EUR kam es zu einem Anstieg von 10,7% zum Vorjahr. Grund hierfür sind Erweiterungsinvestitionen in bestehende bzw. neue Verkaufsflächen.

Die **Wareneingangsquote** ist mit 43,7% wie schon seit mehreren Jahren (2006 46,8%) rückläufig, was auf ein optimiertes Einkaufsverhalten zur Reduktion der Lagerbestände hinweist. Die **Lagerdrehzahl** konnte in allen Umsatzgrößenklassen aufgrund der guten Abverkäufe auf 1,57 im Vergleich zu 1,47 in 2009 gesteigert werden. Die **Anfangskalkulation** liegt mit 153,0% nahezu auf

Vorjahresniveau (152,3%), allerdings fällt auf, dass in den beiden höchsten Größenklassen ein moderater Anstieg (+1,5%-Punkte bzw. +1,7%-Punkte) stattgefunden hat.

Auch die Ertragskennzahlen bestätigen die positive Entwicklung: Der **Rohrertrag** wächst um 1,0%-Punkte, die **Gesamtkosten** sinken um 1,9%-Punkte und das **Ergebnis vor Steuern** steigt auf +5,7% (inkl. Zins- und neutrale Erträge; alle Werte im Durchschnitt). Hiermit wurde erstmalig die als „lebensnotwendig“ angesehene 5%-Marke überschritten, die allerdings die Unternehmen mit einem Umsatz von 500 TEUR bis 2,5 Mio EUR knapp verfehlt haben.

Trotzdem gilt: Umsatzwachstum mit leicht erhöhten Preisen bei gleichbleibenden bzw. rückläufigen Kosten in Verbindung mit dem Abbau von Lagerkapazitäten – viel besser können die Bedingungen kaum sein!

Benchmarking in den Umsatzgrößenklassen

		Gesamt Durchschnitt arithmetisch	UGKL bis 300T€	UGKL 300-500T€	UGKL 500T€ - 1Mio.€	UGKL 1-2,5Mio.€	UGKL ü. 2,5 Mio.€
Rohrertrag % o. Mw.-St.inkl. Skonto	alle Mitgl.	42,9	41,4	42,7	42,3	42,1	46,1
	TOP 20%	43,8	42,6	44,6	43,0	43,3	46,2
Gesamtkosten in % vom Umsatz	alle Mitgl.	37,3	36,4	35,9	37,5	37,3	38,4
	TOP 20%	29,5	26,9	27,0	29,1	30,7	34,2
Ergebnis vor Steuern %	alle Mitgl.	+5,7	+5,2	+7,1	+4,9	+4,8	+7,7
	TOP 20%	+14,3	+15,7	+17,6	+13,9	+12,6	+12,0
Paarzahlentwicklung in % z. Vj.	alle Mitgl.	104,0	101,9	103,2	103,2	105,6	106,4
	TOP 20%	106,3	104,0	103,4	102,9	107,9	115,7
Umsatzentwicklung in % z. Vj.	alle Mitgl.	108,6	107,8	108,4	107,2	107,3	113,3
	TOP 20%	114,4	114,0	118,7	116,9	108,4	112,9
Kostenentwicklung in % z. Vj.	alle Mitgl.	101,8	98,9	96,5	101,4	101,5	110,7
	TOP 20%	102,5	105,2	99,8	102,9	98,9	106,0
Leistungsgrad	alle Mitgl.	106,6	109,0	112,3	105,7	105,7	102,3
	TOP 20%	111,6	108,4	118,9	113,6	109,6	106,5
Wareneingang in % vom Umsatz	alle Mitgl.	43,7	45,8	42,0	44,5	43,1	43,4
	TOP 20%	43,8	45,1	39,4	44,2	44,3	45,4
Anfangskalkulation in %	alle Mitgl.	153,0	147,4	148,7	151,1	153,6	165,2
	TOP 20%	164,1	154,2	158,3	156,1	172,4	185,1
Lagerdrehzahl wertmäßig	alle Mitgl.	1,57	1,34	1,42	1,60	1,61	1,85
	TOP 20%	1,70	1,38	1,48	1,73	1,90	1,95

Ihr Ansprechpartner:

Bereich Betriebswirtschaft der ANWR Group (Leitung Harald Krug)
 Armin Klaußner, Tel. 06182 / 928-2355, E-Mail: armin.klaussner@anwr.de
 Ariston-Nord-West-Ring eG, Nord-West-Ring-Straße 11, D-63533 Mainhausen

Interessant ist an dieser Stelle vor allem auch der Vergleich mit den „Besten“, d.h. den Unternehmen, die im Ergebnis vor Steuern zu den „Top 20%“ der teilnehmenden Schuhhändler zählen.

Diese Handelsunternehmen erzielen im Schnitt ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 14,3%, der Spitzenwert liegt mit 17,6% in der Umsatzgrößenklasse 300 bis 500 TEUR. Diese Umsatzgrößenklasse erreicht dabei weder beim Rohertrag das Maximum von 46,2% noch bei den

Kosten das Minimum von 26,9%, sondern belegt bei beiden Positionen den 2. Platz. Es zeigt sich somit wieder, dass ein sehr gutes Ergebnis nur durch Konzentration auf Umsatz- und Kostenmanagement erzielt werden kann. Sichtbar wird dies dadurch, dass diese Unternehmen ein sensationelles Umsatzwachstum von 18,7% erzielt haben und gleichzeitig die schon niedrige Kostenbasis beibehalten bzw. minimal auf 99,8% des Vorjahres gesenkt haben.

Regionale Entwicklung

	Gesamt Durchschnitt	Baden-Württemberg	Bayern	Berlin,Brandenbg Meckl.-Vorp. Sachs.-Anhalt	Niedersachsen Bremen	Hamburg Schl.-Holstein	Hessen Rheinl.-Pfalz Saarland	Nordrhein-Westfalen	Thüringen Sachsen
Umsatzentwicklung % z. Vj.	108,6	108,1	106,9	113,9	105,7	106,1	107,1	108,6	109,7
Kostenentwicklung % z. Vj.	101,8	103,3	99,2	110,7	100,4	100,9	100,7	99,2	106,4
Leistungsgrad	106,6	104,6	107,8	102,9	105,3	105,2	106,4	109,5	103,1
Wareneinsatz % v. Ums.	41,1	41,9	41,0	41,7	41,1	42,0	41,7	41,7	40,5
Wareneingang in % v. Ums.	43,7	44,1	42,9	42,1	42,0	42,0	45,1	44,1	42,0
Rohertrag % v. Ums.	42,9	42,1	43,0	42,3	42,9	42,0	42,3	42,3	43,5
Gesamtkosten % v. Umsatz	37,3	37,3	35,5	36,4	39,0	38,2	38,8	35,6	36,1
Ergebnis vor Steuern % <small>(inkl. Zins- und neutr. Erträge)</small>	5,7	4,8	7,5	5,9	3,9	3,8	3,5	6,7	7,4

Die einzelnen Regionen spiegeln im allgemeinen die Entwicklung in den Umsatzgrößenklassen wider. Allerdings fällt das starke Umsatzwachstum in den **neuen Bundesländern** (+13,9% bzw. +9,7%) auf, das jedoch mit hohen Kostensteigerungen (+10,7% bzw. +6,4%) einhergeht. Erwähnenswert ist auch der Leistungsgrad in **NRW**, der aufgrund des Umsatzwachstums bei gleichzeitigem Kostenrückgang erfreuliche 109,5 erreicht.

Beim Ergebnis vor Steuern dominieren **Bayern** +7,5% und Thüringen / Sachsen +7,4%; Hessen / Rheinland-Pfalz / Saarland +3,5% und die

norddeutschen Bundesländer (Niedersachsen / Bremen sowie Hamburg / Schleswig-Holstein) verfehlen die 5%-Marke dagegen deutlich.

Der Rohertrag ist dabei durchaus vergleichbar, z.B. 43,0% in Bayern zu 42,9% in Niedersachsen/Bremen, aber die Gesamtkostenentwicklung macht hier den Unterschied. Während bayrische Unternehmen mit 35,5% den niedrigsten Wert aller Regionen erreichen, liegen z.B. die Unternehmen in Niedersachsen/Bremen um 3,5%-Punkte mit 39% auf dem höchsten Wert aller Bundesländer.

Ihr Ansprechpartner:

Bereich Betriebswirtschaft der ANWR Group (Leitung Harald Krug)
Armin Klaußner, Tel. 06182 / 928-2355, E-Mail: armin.klaussner@anwr.de
Ariston-Nord-West-Ring eG, Nord-West-Ring-Straße 11, D-63533 Mainhausen

Analyse der Kostenarten

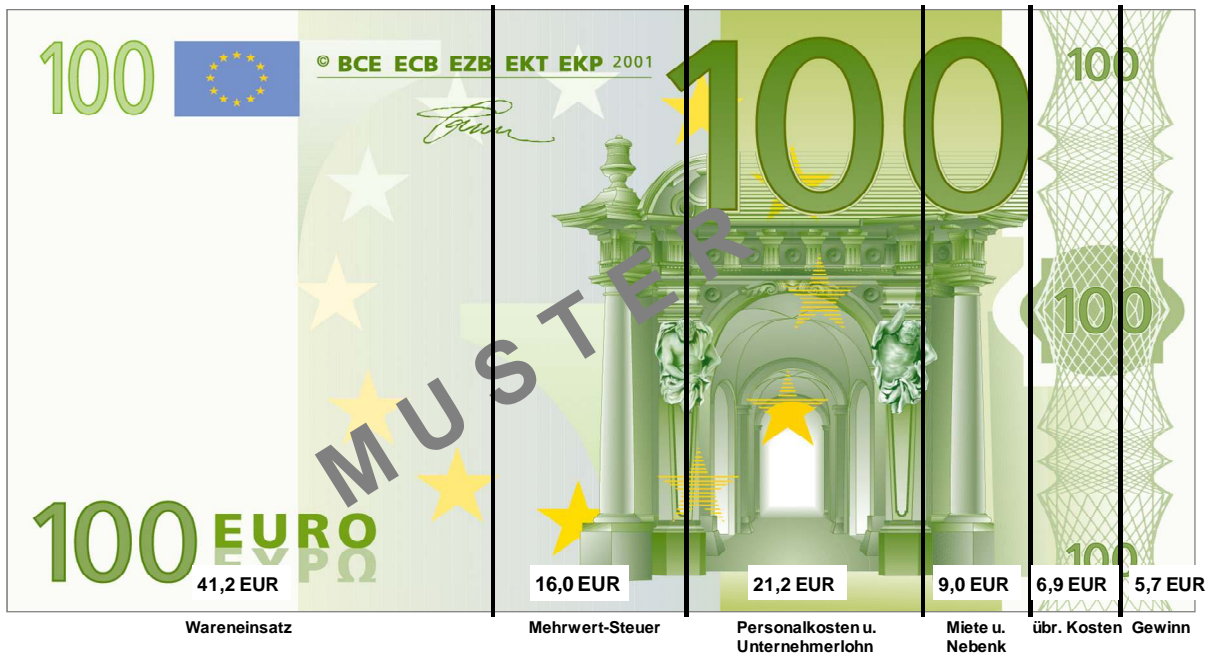
		Gesamt	UGKL 1 bis 300T€	UGKL 2 300-500T€	UGKL 3 500T€ - 1Mio.€	UGKL 4 1-2,5Mio.€	UGKL 5 ü. 2,5 Mio.€
Umsatz	% z. Vj.	108,6	107,8	108,4	107,2	107,3	113,3
	TEUR		235,3	433,1	718,1	1.684,6	12.376,0
Wareneinsatz	% v. Ums.	41,2	42,6	41,3	41,7	41,9	37,9
	% z. Vj.	106,4	105,3	106,0	105,6	106,0	109,5
	TEUR		100,3	179,1	299,9	706,3	4.697,6
Rohertrag o.Mw St.	% v. Ums.	42,9	41,4	42,7	42,3	42,1	46,1
	% z. Vj.	110,8	110,6	110,9	108,9	108,7	116,7
	TEUR		97,4	184,9	303,5	709,3	5.702,3
Gesamtkosten	% v. Ums.	37,3	36,4	35,9	37,5	37,3	38,4
	% z. Vj.	101,8	98,9	96,5	101,4	101,5	110,7
	TEUR		85,1	155,3	269,2	628,8	4.749,6
Zins- u.neutrale Erträge	% v. Ums.	0,1	0,2	0,3	0,1	0,0	0,0
Ergebnis vor Steuern	% v. Ums.	+5,7	+5,2	+7,1	+4,9	+4,8	+7,7
Gesamtkosten							
	% v. Ums.	37,3	36,4	35,9	37,5	37,3	38,4
	% z. Vj.	101,8	98,9	96,5	101,4	101,5	110,7
Personalkosten							
	% v. Ums.	17,0	13,1	15,6	17,6	18,8	17,8
	% z. Vj.	101,3	98,2	97,0	102,0	101,6	106,7
Unternehmerlohn							
	% v. Ums.	4,2	7,7	5,1	4,8	2,9	0,3
	% z. Vj.	107,1	102,2	102,3	111,5	109,3	106,4
Afa							
	% v. Ums.	0,9	0,9	0,7	0,8	0,8	1,5
Miete und Mietwert							
	% v. Ums.	6,9	5,0	5,3	6,4	7,1	10,9
	% z. Vj.	101,0	100,0	95,2	99,6	98,7	111,4
Mietnebenkosten							
	% v. Ums.	2,1	2,3	2,5	1,8	2,1	2,9
	% z. Vj.	108,9	96,4	109,0	97,3	113,0	139,5
Betriebliche Steuern							
	% v. Ums.	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	0,2
Kfz.-Kosten							
	% v. Ums.	0,7	1,0	0,8	0,8	0,6	0,4
	% z. Vj.	109,4	124,8	88,1	107,1	97,3	127,9
Werbe- u.Reisekosten							
	% v. Ums.	1,8	2,2	1,8	1,8	1,8	1,3
	% z. Vj.	101,1	109,0	87,3	104,2	101,0	101,7
Zinsaufwand							
	% v. Ums.	0,9	0,9	1,3	0,9	0,7	0,4
	% z. Vj.	79,3	80,4	82,6	79,6	81,0	70,1
Sonstige Kosten							
	% v. Ums.	2,3	2,9	2,6	2,3	1,9	2,0
	% z. Vj.	104,3	96,8	98,4	98,5	104,4	127,4
übrige Kosten							
	% v. Ums.	0,4	0,3	0,2	0,3	0,4	0,7

Die Einzelbetrachtung der insgesamt nahezu unveränderten Gesamtkosten (+1,8%-Punkte gegenüber 2009) zeigt einen Anstieg des Unternehmerlohns in Höhe von +7,1% aufgrund von Privatentnahmen sowie einen deutlichen Anstieg der energieabhängigen Kostenarten. Mietnebenkosten +8,9% und Kfz-Kosten +9,4% sind aufgrund der Preissteigerungen für Strom,

Wasser und Brennstoffe deutlich gestiegen. Insbesondere vor dem Hintergrund der aktuell geführten Diskussionen und der hieraus resultierenden Preisentwicklungen wird das Management der Energiekosten in 2011 für den Einzelhandel ein wichtiger Erfolgsfaktor werden, damit entsprechende Verkaufserträge nicht vollständig hierdurch aufgezehrt werden.

Ihr Ansprechpartner:

Bereich Betriebswirtschaft der ANWR Group (Leitung Harald Krug)
 Armin Klaußner, Tel. 06182 / 928-2355, E-Mail: armin.klaussner@anwr.de
 Ariston-Nord-West-Ring eG, Nord-West-Ring-Straße 11, D-63533 Mainhausen



Soviel bleibt durchschnittlichen SCHUH-Unternehmen der ANWR von 100 Euro Umsatz nach Abzug aller Kosten als Gewinn vor Steuern.

Analyse der Leistungskennzahlen im Personal- und Flächenbereich

	Gesamt Marktvolumen gewichtet		Gesamt Durchschnitt arithmetisch	UGKL bis 300T€	UGKL 300-500T€	UGKL 500T€ - 1Mio.€	UGKL 1-2,5Mio.€	UGKL ü. 2,5 Mio.€
	2010	2009						
Personalproduktivität in TS€	160,0	153,5	139,8	106,4	128,5	142,3	148,7	166,1
			129,8	94,9	117,0	129,9	137,7	161,4
Anzahl der beschäftigten Personen mit Unternehmer	42,4	43,2	14,1	2,1	3,4	5,4	11,2	54,3
			14,9	2,2	3,3	5,7	11,7	55,3
Personalkosten je Mitarbeiter ohne Unternehmerlohn in TS€	31,7	31,5	28,2	22,8	25,6	27,7	31,7	32,5
			27,3	21,0	24,9	27,2	29,2	32,9
Gesamtflächenproduktivität in €	2.908	2.567	2.096	1.336	1.527	2.041	2.312	3.191
			1.897	1.114	1.444	1.836	2.176	2.787
Verkaufsflächenproduktivität in €	4.922	4.484	3.606	2.353	3.085	3.357	3.879	5.396
			3.264	1.850	2.671	3.128	3.514	4.922
Miete qm Monat Gesamtfläche in €	18,02	17,90	11,73	5,67	6,06	9,35	12,29	20,64
			11,03	6,04	7,37	9,17	12,26	20,49
Miete qm Monat Verkaufsfläche in €	30,90	30,76	19,42	9,48	11,53	15,71	20,86	35,46
			18,82	10,65	13,30	15,27	20,12	35,40

Ihr Ansprechpartner:

Bereich Betriebswirtschaft der ANWR Group (Leitung Harald Krug)
 Armin Klaußner, Tel. 06182 / 928-2355, E-Mail: armin.klaussner@anwr.de
 Ariston-Nord-West-Ring eG, Nord-West-Ring-Straße 11, D-63533 Mainhausen

Unternehmensführung & Betriebswirtschaft

26.04.2011

		Gesamt Marktvolumen gewichtet	Gesamt Durchschnitt arithmetisch	UGKL bis 300T€	UGKL 300-500T€	UGKL 500T€ - 1Mio.€	UGKL 1-2,5Mio.€	UGKL ü. 2,5 Mio.€
Personalproduktivität in TS€	Personengesellschaft	157,3	139,1	102,6	127,2	143,0	148,0	162,6
	Kapitalgesellschaft	163,5	152,9	*	*	140,7	150,8	169,2
Anzahl der beschäftigten Personen mit Unternehmer	Personengesellschaft	27,6	10,5	2,2	3,4	5,4	11,2	34,3
	Kapitalgesellschaft	48,2	26,4	*	*	5,5	11,2	62,0
Personalkosten je Mitarbeiter ohne Unternehmerlohn in TS€	Personengesellschaft	31,1	27,8	22,3	25,6	27,5	30,0	32,1
	Kapitalgesellschaft	32,0	30,3	*	*	28,2	31,9	32,9
Gesamtflächenproduktivität in €	Personengesellschaft	2.695	2.012	1.390	1.412	1.984	2.268	2.922
	Kapitalgesellschaft	3.136	2.646	*	*	2.170	2.391	3.441
Verkaufsflächenproduktivität in €	Personengesellschaft	4.679	3.444	2.399	2.513	3.308	3.835	5.105
	Kapitalgesellschaft	5.192	4.378	*	*	3.469	3.964	5.667
Miete qm Monat Gesamtfläche in €	Personengesellschaft	17,15	10,27	5,60	5,61	8,57	12,66	19,56
	Kapitalgesellschaft	19,23	15,01	*	*	11,01	12,28	21,90
Miete qm Monat Verkaufsfläche in €	Personengesellschaft	28,88	17,54	9,19	10,37	14,79	21,40	32,84
	Kapitalgesellschaft	33,77	25,94	*	*	17,68	21,26	38,51

* keine ausreichende Anzahl

Erstmalig wurden die Leistungskennzahlen nicht nur im Vorjahresvergleich, sondern zusätzlich nach Personen- und Kapitalgesellschaften ausgewertet.

Das Umsatzwachstum führte in 2010 zu einer deutlich besseren Auslastung der Kapazitäten. Die in allen Umsatzgrößenklassen leicht gesunkene Anzahl der Mitarbeiter hat einen durchschnittlich um 10 TEUR höheren Umsatz erwirtschaftet, wobei diese Entwicklung bei den Kapitalgesellschaften, die naturgemäß in den größeren Umsatzklassen häufiger vertreten sind, etwas stärker ausgefallen ist.

Die Personalkosten ohne Unternehmerlohn sind im arithmetischen Mittel um 900 EUR gestiegen und fallen erwartungsgemäß bei den Unternehmen der oberen Umsatzklassen (Personen- bzw. Kapitalgesellschaften ab 1Mio.

Umsatz) deutlich höher aus als bei kleineren Fachgeschäften.

Die gute Gesamtentwicklung zeigt sich ebenfalls in dem Anstieg der Gesamt- bzw. der Verkaufsflächenproduktivität. Die Mietkosten sind im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2010 in den von umsatzmäßig kleineren Unternehmen bevorzugten Lagen leicht gesunken. In den Top-Innenstadt-Lagen, in denen überwiegend Unternehmen der oberen Umsatzgrößenklassen angesiedelt sind, kam es dagegen zu einem Anstieg der Mietkosten in Höhe von +0,15 EUR/qm Verkaufsfläche bzw. +0,06 EUR/qm Gesamtfläche. Interessant ist die nahezu unveränderte Relation von Verkaufs- zu Gesamtfläche, der zur Folge mehr als 40% der Gesamtfläche nicht als Verkaufsfläche genutzt werden.

Prognose und Ausblick 2011

Gesamtwirtschaftlich wird sich der Aufholprozess fortsetzen, so dass Deutschland Ende 2011 / Anfang 2012 das „Vor-Krisen-Niveau“ von 2008 erreichen könnte. Allerdings zeigen die ersten Monate des Jahres im (Schuh-)Einzelhandel eine im Vergleich zu den sehr guten Vorjahreswerten leicht rückläufige Umsatzentwicklung. Besonderes Augenmerk wird in 2011 jedoch der Kostenseite gelten müssen: Die gute Vorjahresentwicklung bietet einen Ansatzpunkt für steigende Gehaltsforderungen im Personalbereich und die energiepolitische Diskussion wird wiederum zu einem starken Anstieg der Mietneben- und der Kfz-Kosten führen. Ende 2011 werden die Unternehmen erfolgreich sein, die in Ergänzung von guten Verkaufsstrategien ihre internen Hausaufgaben gemacht haben.

Ihr Ansprechpartner:

Bereich Betriebswirtschaft der ANWR Group (Leitung Harald Krug)
Armin Klaußner, Tel. 06182 / 928-2355, E-Mail: armin.klaussner@anwr.de
Ariston-Nord-West-Ring eG, Nord-West-Ring-Straße 11, D-63533 Mainhausen