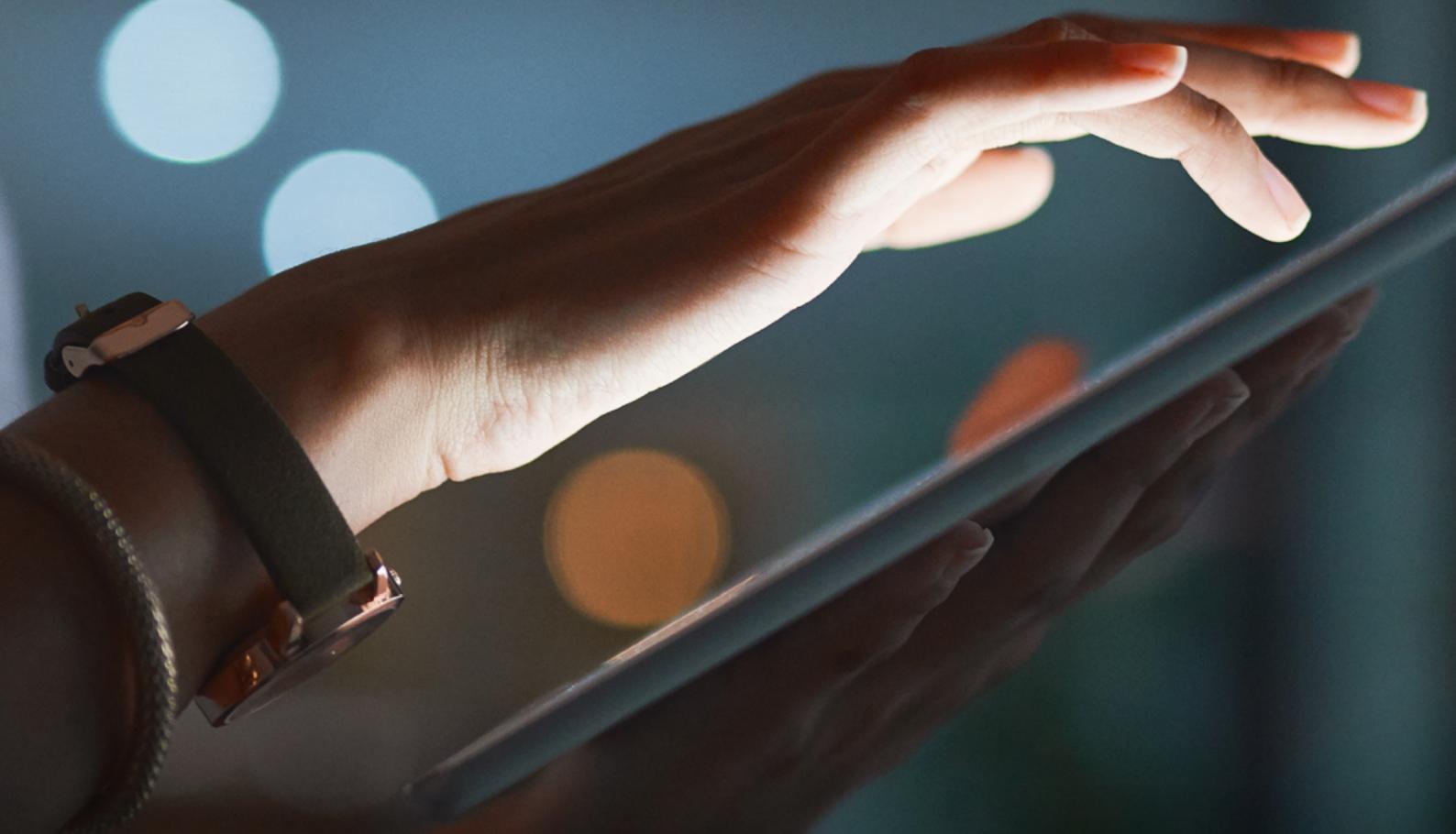


Erfolgreich in neuen Märkten Fuß fassen

Die wichtigsten Schritte zur Entwicklung einer kundenzentrierten Go-to-Market Strategie und was Sie unbedingt vermeiden sollten – veranschaulicht am Beispiel des Alternativen Protein-Marktes.



Unternehmen, die sich nicht kontinuierlich transformieren, verschwinden langfristig vom Markt

Unsere Gesellschaft lebt von disruptiven (technologischen) Veränderungen. Bringen uns diese in der Makroperspektive meist positive Effekte und Lebensqualität, stellen sie Unternehmen dennoch häufig vor große Herausforderungen. Denken wir hier beispielhaft einmal an das, was unsere Gesellschaft in den vergangenen zwei Jahrzehnten vermutlich mitunter am stärksten geprägt hat: die Digitalisierung. Unternehmen wie Amazon haben es verstanden, frühzeitig die durch die Digitalisierung veränderten Kundenpräferenzen zu identifizieren, zu verstehen und vor allem auf ihr Geschäftsmodell anzuwenden: Amazon wurde vom einfachen produkt-zentrischen Buchhändler zum 24/7 Convenience Marktplatz, der Maßstäbe für den gesamten Online-Vertrieb und das Ökosystem setzt – branchenübergreifend. Unternehmen wie dieses verstehen nicht nur Kundenpräferenzen, sondern entwickeln diese sowie darauf abgestimmt ihre nach innen und außen gerichtete Positionierung, ihren Marktangang und organisatorische Aufstellung kontinuierlich weiter. So gilt Amazon als Paradebeispiel für eine erfolgreiche **Go-To-Market (GTM) Strategie**. Im Gegensatz dazu sind Unternehmen, die auf diesen Wandel nicht reagiert haben, teilweise nicht mehr existent.

Man könnte nun sagen, „Digitalisierung“ ist ein alter Hut und das Marktumfeld hat sich neu sortiert, doch Einflüsse wie diese werden in Zukunft immer relevanter und schnelllebiger und erfordern daher, dass sich Unternehmen und ihr Go-to-Market stetig weiterentwickeln.

Aktuell ist zum Beispiel zu beobachten, dass insbesondere das Thema „Nachhaltigkeit“ viele Branchen disruptiv verändert und Unternehmen zum Umdenken und Handeln zwingt. Denke man hier nur an die Mobilitätsbranche (Elektromobilität) oder - noch aktueller - an die Lebensmittelindustrie.

Doch was genau müssen Unternehmen beachten, um sich in neu entwickelten oder disruptiven Märkten erfolgreich zu behaupten? Zwei Kernfragen, die Unternehmen dabei beachten sollten, sind:

1 „Where to play?“: Dazu gehören grundsätzliche Fragen wie z.B.: „Wie hoch ist das Marktpotenzial?“ sowie „Was sind die Stärken und Schwächen der im Zielmarkt agierenden Wettbewerber?“. Erfolgsentscheidend ist zudem das Erlangen eines tiefgreifenden Verständnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse.

2 „How to win?“: Hier geht es darum zu definieren, wie sich das Unternehmen am Markt langfristig differenziert. Wie, wo und mit welchem Angebot wird der Kunde adressiert und an das Unternehmen gebunden?



Der Alternative Protein Markt als Beispiel

Der Markt an Alternativen Proteinen wächst rasant und birgt branchenübergreifend Chancen & Risiken



Die Lebensmittelindustrie verändert sich mit dem Aufkommen von neuen Ernährungsformen, veränderten Konsumentenerwartungen, politischem Druck und neuen Technologien rasant.

Kurz: Die Branche ist aktuell dabei, sich neu zu erfinden. Warum? Es wird erwartet, dass der weltweite Proteinbedarf bis 2050 voraussichtlich um 76% steigen wird – doch die Nachfrage kann nicht durch die traditionelle Landwirtschaft gedeckt werden. Außerdem wächst das Bewusstsein der Verbraucher für die negativen Folgen der Tierhaltung für Nachhaltigkeit, Tierschutz und Gesundheit.¹ Folglich hat sich der Markt für Alternative Proteine (AP) aufgetan.

Dieser Markt umfasst sowohl Substitute für tierische Proteine und deren Ursprung (z. B. von Milch, Eiern und Fleisch) sowie neuartige Proteinquellen (z.B. Pflanzen, Pilze, Insekten). Viele Unternehmen, wie z.B. Beyond Meat, The Vegetarian Butcher oder Rügenwalder Mühle, haben bereits die Chancen erkannt, den der vielversprechende Markt für Alternative Proteine auftut und konzentrieren sich auf pflanzliche Fleischersatzprodukte. Andere junge Unternehmen, wie z.B. Mosa Meat arbeiten hingegen am Durchbruch hinsichtlich in-vitro Fleisch (auch kultiviertes Fleisch oder „Cultivated Meat“ genannt).

Laut diverser Studien wird der globale AP Markt bis 2027 voraussichtlich eine Größe von 27,05 Milliarden USD erreichen.² Für Unternehmen hat das Rennen um Marktanteile schon begonnen, doch der Markt birgt aufgrund seiner Neuheit auch einige Risikofaktoren. Zum einen bedarf es weiterhin an technologischem Fortschritt, um z.B. Skaleneffekte (insb. für kultiviertes Fleisch) und wettbewerbsfähige Preispunkte zu

erreichen und zum anderen muss die Akzeptanz, Zahlungs- und Konsumbereitschaft von Verbrauchern gesteigert werden. Zu guter Letzt beschäftigt sich der Markt auch mit der umstrittenen Frage, inwiefern tatsächlich nachhaltige, in der Produktion energieeffiziente Alternativen geschaffen werden. Dies ist nur ein Beispiel dafür, wie der Megatrend „Nachhaltigkeit“ die Lebensmittelindustrie aufrüttelt und den Erfolg von Unternehmen maßgeblich beeinflusst.

Alternative Proteine haben allerdings auch einen nicht zu unterschätzenden Effekt und eine hohe Relevanz für andere Industrien, wie bspw. Kosmetik, Tiernahrung und Pharma.

Auch Unternehmen dieser Branchen müssen den Einfluss auf ihr Geschäftsmodell und Go-to-Market evaluieren und zeitig reagieren, um den Absprung nicht zu verpassen. Auch hier stellt sich - wie bei der „Digitalisierung“ - die Frage für Unternehmen, wie sie sich in diesem neuen bzw. sich veränderten Markt positionieren oder Fuß fassen können.

¹ Ontario Genomics Cellular Agriculture Report (2021)

² Mordor Intelligence, Ontario Genomics

Die Positionierung im Markt legt den Grundstein, der Fokus auf den Kunden entscheidet über Erfolg

Die Wahl der richtigen Go-To-Market (GTM) Strategie ist unternehmensspezifisch – hier gibt es kein allgemeingültiges Geheimrezept, wie Unternehmen diese neuen Märkte (und Kunden) erfolgreich für sich gewinnen können.

Unsere Projekterfahrung zeigt allerdings, dass es wichtige strategische Leitplanken bzw. Fragestellungen gibt, die jedes Unternehmen frühzeitig angehen sollte.

Vor der Entwicklung einer GTM-Strategie für die Erschließung neuer Märkte steht jedes Unternehmen vor der Grundsatzfrage, welche Rolle es am Markt einnehmen möchte bzw. kann. Ob etablierte Unternehmen oder neugegründete Start-Ups, die Positionierung und Rolle im (neuen) Markt muss sorgfältig überdacht und definiert werden. Insbesondere in jungen Märkten, die noch in einem frühen Entwicklungsstadium sind – wie z.B. der AP-Markt – sind vielfältige Möglichkeiten für die Ausgestaltung der eigenen Rolle geboten.

Möchte man „Produkt-Champion“ werden und sich darauf konzentrieren den Durchbruch mit einem innovativen Produkt oder einer Dienstleistung zu schaffen, möchte man „Enabler“ sein, der eben diese Unternehmen darin befähigt den Durchbruch zu schaffen, indem sie die hierfür notwendigen Mittel (z.B. Infrastruktur, Technologien, Maschinen oder Inputfaktoren) bereitstellen oder möchte man aufgrund des guten und direkten Zugangs zur relevanten Kundengruppe und vorhandenen Supply Chain Netzwerks als „Arranger“ agieren, der Produkte und Konsumenten zusammenführt?

Während sich „Produkt-Champions“ primär über Qualität-, Preis-, Know-How- oder First-Mover-Vorteile vom Wettbewerb differenzieren, haben „Enabler“ oft auch die Entwicklung des gesamten Marktes und Ökosystems im Blick. Die Wahl der eigenen Rolle am Markt beeinflusst somit maßgeblich den Marktangang, die Berücksichtigung der Anforderungen und Bedürfnisse des Kunden bei der Ausgestaltung des Marktangangs hingegen den Erfolg der GTM-Strategie.



Eines der Kern-Ziele einer GTM-Strategie ist die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen. Unabhängig davon, ob die GTM-Strategie für den Launch eines neuen Produkts bzw. einer neuen Dienstleistung, die (Neu-)Ausrichtung eines Unternehmens / einer Marke oder für die Erschließung neuer Märkte dient, wir haben sieben wesentliche Bausteine für die erfolgreiche Entwicklung einer GTM-Strategie identifiziert (siehe Abbildung „How to Go-to-Market“).

Eine gute Go-to-Market Strategie basiert im Wesentlichen auf sieben Bausteinen

Go-To-Market Strategie



Abbildung: Wesentliche Bausteine einer GTM-Strategie und des sich daraus ableitenden Target Operating Model

Diese lassen sich in drei Kernbereiche strukturieren:

1. Die Frage nach „Where to play?“ soll den Einfluss externer Faktoren beleuchten. Dabei steht neben der genauen Definition des Marktes und der darin agierenden Wettbewerber die Bestimmung der Zielkunden mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen im Zentrum, die maßgeblichen Einfluss auf alle weiteren Bausteine des Go-to-Markets und Target Operating Models haben.
2. Die Art und Weise, wie sich ein Unternehmen am Markt differenziert, bzw. das „How to win?“, ergibt sich aus der internen Ausgestaltung der Schnittstelle zum Kunden und wie dieser adressiert wird, sprich: das Werteversprechen, das angebotene Produkt-/Service-Portfolio, die Vertriebskanäle und die Preisgestaltung.
3. Wie erfolgreich Unternehmen die Go-to-Market Strategie umsetzen, ist von der Ausgestaltung des internen Betriebsmodells (engl. Operating Model), dem „How to deliver?“ abhängig: Welche Mitarbeiter(-fähigkeiten), Prozesse, Technologien und Organisation werden für die Umsetzung der Kundenanforderungen und der sich daraus ableitenden Strategie benötigt?

Nachfolgend werden exemplarisch drei der sieben Bausteine des Go-to-Market-Frameworks näher beleuchtet.

1 – Der Kunde entscheidet darüber, was Unternehmen wie und zu welchem Preis liefern müssen

Unabhängig von der gewählten Rolle im Markt ist ein klarer Fokus auf Konsumenten wesentlicher Erfolgsfaktor. Eine GTM-Strategie sollte immer vom Kunden aus gedacht und anhand eines tiefen Kundenverständnisses entwickelt werden. Dies gilt sowohl für reife als auch für junge Märkte. Fragen, wie z.B. „Welche Bedürfnisse hat unsere Zielgruppe und wie adressieren wir diese?“, „Inwiefern muss der Kundenangang differenziert werden, z.B. aufgrund von unterschiedlichen Bedürfnissen / Einstellungen?“ und „Wie ist die Customer Journey unserer Zielgruppe / Kundensegmente?“ sind zu beantworten.

Der Kunde allein entscheidet, welches Produkt er möchte, über welche Kanäle er dieses beziehen möchte und welchen Preis er bereit ist, hierfür zu zahlen. Diese drei Aspekte und Dimensionen des Go-to-Market Frameworks können Unternehmen versuchen über ihr Wertever sprechen (engl. value proposition) zu beeinflussen und zu steuern, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Sobald allerdings Kundenpräferenzen gebildet wurden, werden Unternehmen nicht nur ihre Kundenansprache und Kontaktpunkte im Zielmarkt und gegenüber dem Wettbewerb danach ausrichten,

sondern auch ihre interne Organisation so auf-/umstellen müssen, um das bestmöglich umzusetzen und bedienen zu können. Der Kunde beeinflusst damit auch indirekt, welche internen Ressourcen, Fähigkeiten, Prozesse und Systeme Unternehmen benötigen. Ein Beispiel: Unternehmen mit einer digital-affinen Zielgruppe müssen in der Regel ihre Backend-Systeme und Vertriebskanäle anders gestalten als Unternehmen, die primär analoge Kunden erreichen möchten. Um Letztere für sich zu gewinnen, wäre eine Investition in eine aufwändige Social Media Kampagne wenig zielführend.

Bei jungen Märkten – oder generell in dem Moment, in dem man eine traditionelle Branche disruptiv verändern und als Innovator wahrgenommen werden möchte, müssen Kunden und die Nachfrage nach Produkten / Dienstleistungen häufig erst entwickelt werden. Es reicht nicht aus, Produkte zu produzieren und die Abnahme durch den Kunden als gegeben anzusehen. Vielmehr müssen Unternehmen – unabhängig von ihrer anvisierten Rolle im Markt – auch stärker Entwicklungsarbeit hin zum Kunden leisten und bei diesem den Bedarf wecken. Was heißt das genau?



Um das Marktpotential auszuschöpfen, müssen Kunden zielgerichtet weiterentwickelt werden



Am Beispiel des Marktes für alternative Proteine lässt sich dieser Gedanke veranschaulichen. Die Weltbevölkerung hat seit Jahrhunderten ähnliche Ernährungsformen. Proteine werden primär über tierische Produkte aufgenommen. Der AP Markt versucht genau diese Gewohnheit zu durchbrechen und Konsumenten dazu zu bewegen, ihr Konsumverhalten dahingehend zu verändern, dass sie Fleischersatzprodukte herkömmlichem Fleisch vorziehen. Dennoch wäre das Marktpotenzial selbst im Szenario einer vollständigen Skalierbarkeit noch nicht annähernd ausgeschöpft, da der Zugang zum Kunden und die Bereitschaft in der Masse noch zu gering sind. Dies aus unterschiedlichen Gründen – sei es z.B. die Skepsis bezüglich der Herstellungsverfahren, Unwissenheit bezüglich der Vorteile von Fleischersatzprodukten, unbefriedigender

Geschmack oder eine gewöhnungsbedürftige Textur von Fleischersatz-produkten. Auch Kunden wollen weiterentwickelt werden und den Nutzen aufgezeigt bekommen (Stichwort „Consumer Education“). Hierfür lassen sich unterschiedliche Zielgruppen („Personas“) identifizieren, die wiederum unterschiedlich adressiert werden müssen: Sei es der klassische tierliebe Vegetarier, überzeugte Veganer, der gesundheitsbewusste Sportler, nachhaltige Freidenker oder der neugierige Flexitarier - alle haben einen maßgeblichen Einfluss darauf, wie sich der Markt entwickeln wird, wie sich Unternehmen nach außen positionieren und auftreten sollten sowie nach innen organisatorisch aufstellen können oder gar müssen. Doch nicht alle potentiellen Kunden sind leicht zu überzeugen.

Wie gelangen Unternehmen ein umfassendes Verständnis? Aktuelle Bedenken und Bedürfnisse der Kunden sollten zunächst analysiert und verstanden werden. Ziel muss es sein, einen differenzierten Kundenangang zu entwickeln. Hierfür ist eine Kundensegmentierung einschließlich der Entwicklung von gezielten und detaillierten Personas empfehlenswert. Auf Basis dieser Personas sollten Unternehmen ihren Marktangang, sprich die Message ihrer Value Proposition, die Wahl ihrer Kommunikationsmittel und Absatzmärkte treffen sowie die Produktentwicklung und Preisgestaltung ausrichten. Besonders erfolgversprechend ist dies, wenn sich Unternehmen hierbei nicht ausschließlich auf eine kleine Zielgruppe fokussieren, sondern sich als Ziel setzen, die gesamte Industrie mitzuentwickeln.

2 – Synergieeffekte heben, indem man Freunden nah ist, Wettbewerbern allerdings noch näher

Die richtige Positionierung im Wettbewerb ist maßgeblich und Voraussetzung zum Erlangen eines Wettbewerbsvorteils und langfristigem Erfolg und sollte daher nicht leichtfertig erfolgen. Wettbewerber sollten ganzheitlich analysiert werden, d.h. entlang von mehreren Dimensionen wie Leistungsversprechen, Produkt, Vertriebsstrategie, Kundenkommunikation, etc.

Auch bei der Auswahl der zu betrachtenden Marktteilnehmer kann es sinnvoll sein, nicht nur direkte Wettbewerber zu betrachten, sondern einen größeren „Frame of Reference“ aufzuziehen – gerade in Märkten, die sich noch entwickeln. Daher sollten auch indirekte Wettbewerber und Marktteilnehmer entlang der gesamten Wertschöpfungskette genau beleuchtet werden, um eine klare Abgrenzung vorzunehmen und von Alleinstellungsmerkmalen (engl. Unique Selling Proposition, kurz: USP) zu profitieren.

Dies schafft eine gute Grundlage, um neue Marktanteile zu gewinnen, eröffnet allerdings auch eine weitere

bedeutende Möglichkeit, um Wachstum schneller und größer anzugehen: der Identifikation potentieller Partnerschaften. Sei es durch ein sich ergänzendes Produktpotfolio oder eine Kollaboration auf horizontaler oder vertikaler Ebene entlang der Wertschöpfungskette, eine reine Vertriebspartnerschaft, um neue geografische Gebiete für sich zu erschließen oder auch nur eine strategische Allianz, um gemeinsam „Consumer Education“ zu betreiben. Synergien sind vielseitig denkbar und ein potenzieller Gewinn für alle Seiten der Partnerschaft. Dies hat das Potential ein Ökosystem zu bilden, in dem Wettbewerber zu Partnern werden.



Der Alternative Protein Markt als Beispiel

Der Kampf um wertvolle und innovative Partnerschaften hat begonnen

Gerade im AP Markt, in dem die Kundenakzeptanz noch ausbaufähig ist und eine grundlegende Marktbearbeitung und „Consumer Education“ notwendig ist, kann diese Perspektive von großer Bedeutung für jede Partei sein. Es bedarf Experten, die sich auf die Machbarkeit und stetige Weiterentwicklung der Alternativen Fleischprodukte (z.B. in Bezug auf Textur und Geschmack) konzentrieren. Diese verfügen jedoch gegebenenfalls nicht über die Kompetenzen und Ressourcen, um technische Lösungen zu entwickeln, die eine skalierte und energieeffiziente Produktion ermöglichen, welche wiederum notwendig ist, um wettbewerbsfähige Preise zu erzielen und somit die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu erhöhen. Gleichzeitig wird ein flächendeckendes Vertriebsnetz benötigt, welches teilweise über Jahre kostspielig aufgebaut

werden muss. Ein Vertriebspartner hingegen könnte den Zugang zum Markt mithilfe des bestehenden Netzwerks deutlich schneller und kostengünstiger ermöglichen.

Auch Unternehmen, deren bestehendes Geschäftsmodell primär auf Erzeugnissen des konventionellen Fleisch- oder Protein-Marktes beruht (z.B. Fleischverarbeitung, Tiernahrung, Pharma oder Kosmetik) werden zunehmend Wachstumseinbußen fürchten müssen, sollten sie ihr Geschäftsmodell nicht transformieren. Ist eine organische Transformation nicht möglich, werden Partnerschaften mit etablierten, aber insbesondere jungen, innovativen Unternehmen immer relevanter und es beginnt der Wettkampf um die Partner, die den größten Wert stiften.

3 – Value Proposition – Differenzierung mit Mehrwert schaffen

Welchen Mehrwert bieten Unternehmen ihren Kunden? Eine differenzierende Value Proposition speist sich u.a. aus:

1. Was kann das Produkt?
2. Welche dringenden Kundenprobleme löst es?
3. Inwiefern ist die Lösung besser als das, was andere Unternehmen Kunden bieten?

Doch die alleinige Definition des Wertevereprechens ist lediglich der Start. Erfolg hat der, der dieses Versprechen verinnerlicht und es sowohl im gesamten Unternehmen als Handlungsmaxime als auch im Kundenerlebnis konsequent umsetzt.

In diversen Branchen sieht man vermehrt, dass Unternehmen sich ihrer Positionierung annehmen und verstärkt auf „purpose-driven“ (deutsch: zweckorientierte) Wertevereprechens setzen. Dies ist auf eine Veränderung in Kundeneinstellungen und -präferenzen zurückzuführen, insbesondere beim Thema „Nachhaltigkeit“. Produkte und Dienstleistungen werden schon lange nicht mehr als reiner Verbrauchsgegenstand gesehen, sondern auch als Mittel zur Selbstidentifikation und der Möglichkeit auch nach außen Ausdruck der eigenen Werte und Lebensweise zu signalisieren.

Ein Praxisbeispiel

Ein Beispiel für den Erfolg von purpose-driven Wertevereprechens ist das schwedische Start-Up „Oatly“, das 2021 sogar den Börsengang geschafft hat.³ Soziale Gerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit sind tief in der DNA von dem Hafer-Drink-Hersteller verankert und die eigene Positionierung konsequent im Kundenerlebnis umgesetzt: von der Produktentwicklung, über die Verpackung, - die mit aufmerksamkeitsstarken Sprüchen und CO₂ Werten bedruckt ist - bis hin zur Kommunikation, die relevante Probleme der Lebensmittelindustrie, wie Tierhaltung und CO₂ Ausstoß, offen und transparent anspricht und diskutiert.

Mit diesem klaren und konsequent umgesetzten Fokus hat sich Oatly erfolgreich von Wettbewerbern differenziert und weltweiten Erfolg erreicht. Schon längst sind die Getränke nicht mehr nur in Bioläden verfügbar, sondern ein elementarer Bestandteil in Cafés, Restaurants und Supermärkten weltweit. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Oatly's Wachstumsgeschichte ist vermutlich auch ihr klarer politischer Standpunkt gegenüber der Milchwirtschaft und die Entschlossenheit, mit der sie Revolution der Milchindustrie vorantreiben (siehe „Milchkrieg“ Schweden⁴) – und somit ihre Kunden begeistern und binden. Die Marke ist Teil einer weltweiten Bewegung geworden.

³ businessinsider.com (2021)

⁴ RND.de (2019)

Selbstverständlich herrschen zwischen den Bausteinen einer GTM-Strategie starke Interdependenzen. Folglich muss sie gesamthaft entwickelt und fein abgestimmt werden. So ist auch die Entscheidung über Zielmärkte, die Wahl der Absatzkanäle und die eigene Preispolitik und das Produktportfolio in Einklang mit den oben genannten Bausteinen zu treffen.

Sechs Stolpersteine sollten antizipiert und vermieden werden

Die Entwicklung kundenzentrierter GTM-Strategien deckt häufig auch organisatorische Herausforderungen auf. Den Kunden in den Mittelpunkt aller Geschäftstätigkeiten stellen, heißt nämlich auch existierende Silos aufzubrechen und eine gemeinsame Datenbasis für einen 360°-Kundenblick zu haben. Eine gute GTM-Strategie wird getragen von der notwendigen Governance, Ressourcen, Prozessen und Technologien. Sind diese nicht optimal ausgestaltet, führt die operative Umsetzung – sei sie strategisch noch so gut durchdacht – nicht zum maximal möglichen Erfolg.

Wir haben sechs Stolpersteine identifiziert, die dabei unbedingt vermieden werden sollten:

Was sind mögliche Stolpersteine?

	Was sind mögliche Stolpersteine?	Wie können diese vermieden werden?
1	Nicht stets das gesamte Zielbild vor Augen haben	➤ Rolle des Unternehmens im Ökosystem klar definieren und Maßnahmen zielgerichtet darauf ausrichten
2	Zu schnell zu groß denken	➤ Zeitlich realistische Meilensteine setzen. Mutig sein, aber nicht übermütig.
3	Nicht den richtigen Zeitpunkt für das Go-to-Market wählen	➤ Marktentwicklungen kontinuierlich beobachten und am Puls der Zeit bleiben
4	Glauben, man könne alles alleine meistern	➤ (Strategische) Partner identifizieren und mit zielgerichteter Kommunikation gewinnen
5	Den Fokus verlieren aufgrund der Vielzahl an verfolgten Optionen	➤ Von Beginn an die richtigen Prioritäten setzen und regelmäßig neu bewerten
6	Visionen und Strategien schneller umsetzen wollen, als die Organisation leisten kann	➤ Geschwindigkeit an Ressourcen/ Fähigkeiten bereits in der Planung anpassen oder das Wachstum der Aufbauorganisation entsprechend der Ziele anpassen

Wie können wir helfen?

Aufgrund unserer langjährigen Projekterfahrung können wir Ihnen helfen, die richtige GTM-Strategie für die Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen zu entwickeln und Ihre Organisation fit für die Zukunft zu machen. Sprechen Sie uns gerne an.



Ihre Ansprechpersonen von Customer Transformation



Matthias Riveiro

Partner, Customer Transformation

PwC Germany

Tel.: +49 151 25665932

matthias.riveiro@pwc.com



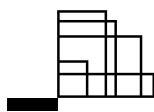
Claudia Reichelt

Senior Associate, Customer Transformation

PwC Germany

Tel.: +49 151 16936704

claudia.reichelt@pwc.com



© Juni 2023 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.