

Kundenbeziehungen sicher durch die Krise navigieren



Gute Kundenbeziehungen sind in unsicheren Zeiten besonders wichtig, so auch in der aktuellen Coronakrise. Wir zeigen daher sechs funktional-strategische Hebel auf, die helfen können, Kundenbeziehungen während der Krise und darüber hinaus zu sichern und zu vertiefen.

Die weltweiten gesellschaftlichen und ökonomischen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sind massiv. Sie werden Gesellschaft und Unternehmen ebenso nachhaltig verändern wie Staatenverbünde und ökonomische Zweckgemeinschaften. Um die Ausbreitung des Virus einzudämmen, wurden weitreichende Maßnahmen staatlich verordnet oder unternehmerisch veranlasst. Zu diesen Maßnahmen zählen landesweite Shutdowns, Produktionsstilllegungen, Kurzarbeit und umfassendes Homeoffice. Auch wenn die Auswirkungen dieser Maßnahmen derzeit noch nicht verlässlich prognostizierbar sind, ist sicher, dass viele Unternehmen signifikante bis existenzielle Einbußen bei Absatz, Umsatz und Ergebnis zu befürchten haben.

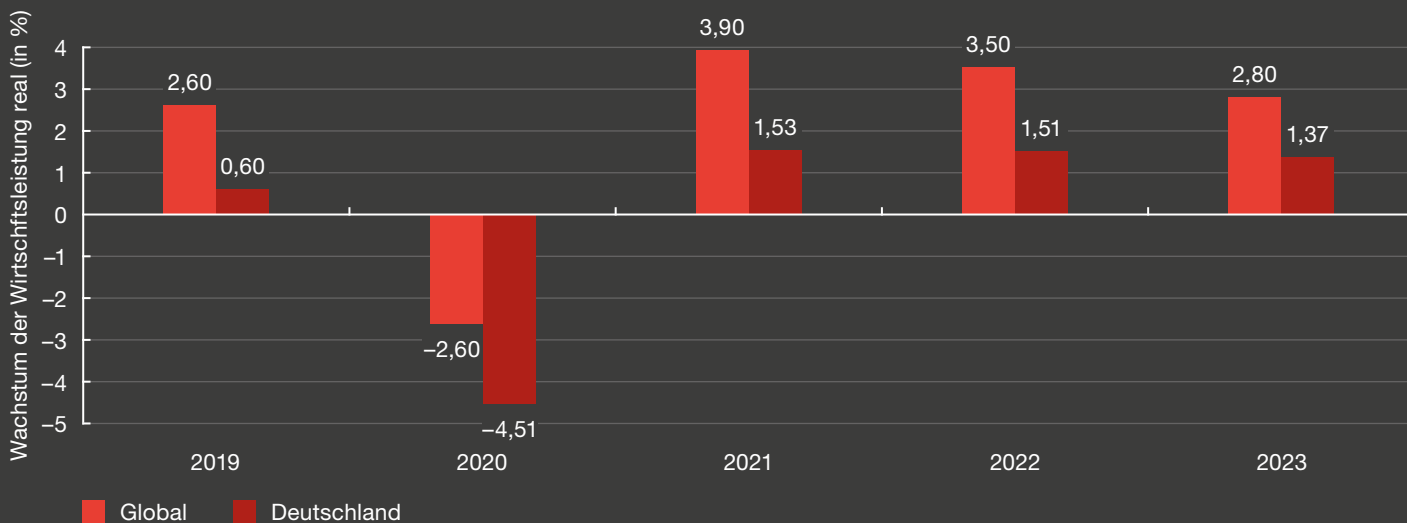
Gesamtwirtschaftlich ist davon auszugehen, dass die deutsche Wirtschaft aufgrund der Pandemie in eine Rezession fällt. Deren Ausmaß wird stark von der Dauer der einschränkenden Maßnahmen abhängen. Aktuelle Prognosen gehen von einem Rückgang der Wirtschaftsleistung um 4,5 Prozent in Deutschland und von 2,6 Prozent weltweit aus.¹ Dauern die Shutdown-Maßnahmen länger

an als derzeit absehbar, steigt das Risiko einer deutlich tieferen Rezession. Neben den direkten Auswirkungen der Maßnahmen werden die Wachstumsaussichten zudem durch den negativen Ausblick auf das EU-Binnenmarktwachstum, und die reduzierte Güter- und Leistungsnachfrage seitens wichtiger globaler Handelspartner wie China und den USA getrübt.

Die Negativwirkungen betreffen fast alle Branchen, wenn auch nicht in gleichem Maße. Während die Pharma-, die Lebensmittel- und die Telekommunikationsbranche noch leicht von der Krise profitieren könnten, muss im Non-Food-Einzelhandel, in der Tourismusbranche und überall dort, wo physische Dienstleistungen nicht nachgeholt werden können, mit signifikanten Einbußen gerechnet werden. Auch der Automobilsektor mit seinen globalen Lieferketten ist in besonderem Maße betroffen. Handelsplattformen, -marktplätze und digitale Geschäftsmodelle ohne komplexe, grenzüberschreitende, physische Lieferketten sind hingegen die Gewinner der Krise.

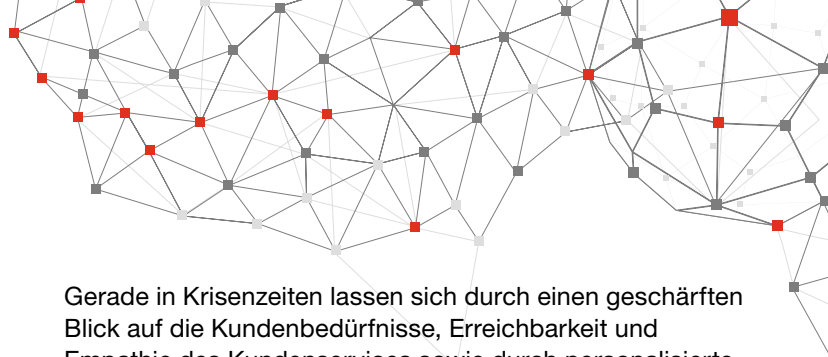
¹ Vgl. Interim global economic forecast – 6. April 2020, Detailed Quarterly Forecast – Germany – 6. April 2020 | © IHS Markit. 2020.

Abb. 1 Aktuelle Prognose des Wachstums der Wirtschaftsleistung global und in Deutschland¹



¹ Vgl. Interim global economic forecast – 6. April 2020, Detailed Quarterly Forecast – Germany – 6. April 2020 | © IHS Markit. 2020.

Darstellung: PwC.



Viele Unternehmen versuchen, einen Ausweg aus dieser Situation zu finden. Laut unserem **PwC Pulse Survey** prüft bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen Kostensenkungsmaßnahmen. Etwa die Hälfte der befragten Firmen denkt darüber nach, geplante Investitionen zu stoppen oder zu verschieben, etwa in die digitale Transformation der Produktion (z. B. Industrie 4.0) oder des Vertriebs (z. B. neue CRM- oder E-Commerce-Plattformen).

Die Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen kann in Zeiten der Coronakrise ein probates Mittel zur Stabilisierung von Cashflows oder auch ganzer Unternehmen sein. Allerdings birgt eine alleinige Fokussierung auf Kostensenkung, insbesondere an der Kundenschnittstelle (d. h. im Marketing, Vertrieb, Service und Pricing) das Risiko, gute Kundenbeziehungen, die gerade in Krisen unabsehbarer Dauer wichtig sind, nachhaltig zu schädigen. Zudem können Umsatz- und Margenpotenziale nicht genutzt werden, die in Krisenzeiten jedoch dringend benötigt werden. Darüber hinaus werden Kundenbeziehungen während einer Krise in besonderer Weise geprägt, sodass hier bereits Grundlagen für ein Wachstum nach der Krise gelegt werden können.

Gerade in Krisenzeiten lassen sich durch einen geschärften Blick auf die Kundenbedürfnisse, Erreichbarkeit und Empathie des Kundenservices sowie durch personalisierte und positiv aufgeladene Kunden-, Marken- und Preiskommunikation Vertrauen schaffen und die Kundenbeziehung stärken. Gezielte Pricing-Maßnahmen können eine sinnvolle Ergänzung sein. Auch Maßnahmen, die den Gedanken des „geteilten Leids“ unterstreichen, können Wirkung für die Zukunft entfalten und zur Schaffung langfristiger und stabiler Kundenbeziehungen beitragen. Krisensituationen eignen sich darüber hinaus herauszufinden, was Kunden wirklich wichtig ist und was echten Kundennutzen bietet. Die Sammlung, systematische Analyse und Auswertung dieser Informationen und Daten stellt einen zentralen Erfolgsfaktor für den Vertrieb in und nach der Krise dar.

Unser Team der PwC Customer Practice hat daher sechs Hebel identifiziert, die Unternehmen während der Krise und darüber hinaus helfen können, Vertrauen aufzubauen, Kundenbeziehungen zu sichern sowie Umsätze und Margen zu stützen. Diese kurz- bis mittelfristigen Maßnahmen dienen zusätzlich dazu, ein profitables Wachstum unmittelbar nach der Krise zu ermöglichen, ohne dass der Wachstumsmotor zunächst stottert.

Sechs Hebel zur Sicherung der Kundenbeziehungen

1. Anpassung der Go-to-Market-Strategie an veränderte Marktverhältnisse und Kundenbedürfnisse zur Sicherung zukünftiger Umsatzpotenziale



2. Zielgerichtete, kontextualisierte und personalisierte Kunden- und Markenkommunikation zur Sicherung der Kundenbeziehungen



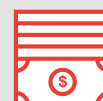
3. Digitalisierung des Vertriebs zur Sicherung und Stabilisierung von Umsätzen und Margen



4. Anpassung des Kundenservices zur Verbesserung des Kundenerlebnis und zur Optimierung der Kosten



5. Offene Preiskommunikation mit Kunden und Kollegen zur Sicherung der Preisziele



6. Reparatur von Preisgestaltung und Verkaufsaktivitäten und Vorbereitung auf die Zeit nach der Krise





1. Anpassung der Go-to-Market-Strategie an veränderte Marktverhältnisse und Kundenbedürfnisse zur Sicherung zukünftiger Umsatzpotenziale

Kunden sind von der aktuellen Krise ebenso betroffen wie die Unternehmen selbst, das gilt sowohl für B2B- als auch für B2C-Geschäftsmodelle. Marktverhältnisse, Kundenbedürfnisse und deren Verhalten ändern sich gerade sehr dynamisch – so auch die Nachfrage der Kunden: Bei vielen Produkten und Services geht sie deutlich zurück, andere Waren und Dienstleistungen sind derzeit besonders gefragt. Einige dieser Veränderungen werden vorübergehend sein, etwa der unmittelbar durch die Schließung von Geschäften bedingte Ausfall von Nachfrage. Andere Veränderungen wie die weitreichende Virtualisierung und Digitalisierung von Kundeninteraktionen werden sich nachhaltig zementieren.

Die aktuelle Phase ist von Volatilität und Unsicherheit geprägt, Kunden legen daher mehr Wert auf Flexibilität beim Bezug von Produkten und Services. Sie wollen ihre Liquidität sichern und verhalten sich anders, etwa um physische Kontakte zu vermeiden und das Infektionsrisiko zu minimieren. Durch die selbst oder von außen verordneten Einschränkungen können sich auch Wettbewerbsbedingungen schnell ändern, was sich auf die Verhandlungsmacht und die Preisentwicklung auswirkt. Unternehmen müssen diese Veränderungen zeitnah und umfassend verstehen, um richtig darauf reagieren zu können.

Zur Umsatzstabilisierung können beispielsweise neue Kundensegmente oder Märkte erschlossen werden, um auf kurzfristige Nachfrageänderungen zu reagieren. Angesichts der veränderten Kundenbedürfnisse sollten Kundensegmentierung und die jeweilige Go-to-Market-Strategie überprüft und Produkte bzw. Produktbundles, angeschlossene Services und Vertragsmodelle entsprechend angepasst werden. Der Umstieg von Restaurants und Cafés auf kontaktlose Lieferung oder Abholung und Bezahlung ist ein einfaches und prominentes Beispiel hierfür. So können nicht nur kurzfristig Umsatzpotenziale gesichert, sondern auch Kundenbeziehungen in der Krise und darüber hinaus gefestigt werden.

Dabei darf jedoch die Profitabilität nicht aus den Augen verloren werden. Unter den veränderten Vorzeichen der aktuellen Situation kann sich die Profitabilität von Produkten oder Kundensegmenten leicht verändern, daher ist eine qualifizierte Priorisierung der Segmente und Produkte gerade jetzt wichtig.



2. Zielgerichtete, kontextualisierte und personalisierte Kunden- und Markenkommunikation zur Sicherung der Kundenbeziehungen

In Krisenzeiten ist eine personalisierte Kundenansprache ein strategischer Erfolgsfaktor für die Sicherung der aufgebauten Kundenbeziehung. Der personalisierte Dialog mit den Kunden sollte dabei über die jeweils vom Kunden präferierten Kontaktpunkte geführt werden, seien es E-Mail, Telefon, soziale Medien oder Messenger. Bei Letzteren können in der aktuellen Situation speziell auf den Corona-kontext zugeschnittene Push Notifications das Mittel der Wahl sein. Durch Physical und Social Distancing hervorgerufene Informations- und Interaktionsdefizite sollten durch gezielte Maßnahmen ausgeglichen werden. Die Kundenkommunikation sollte zusätzlich auf die Markenwerte des Unternehmens oder des Produkts referenzieren. Marken und Unternehmen, die in der Krise – das heißt in einem Kontext, der Kunden in eine Stresssituation versetzt – Empathie und Mitgefühl bezeugen, fördern die Schaffung von Nähe und Vertrauen.

Die gezielte Ansprache des Kunden ist sowohl im B2C- als auch im B2B-Geschäft entscheidend. Während im B2C-Umfeld eine echte personalisierte Ansprache aufgrund fehlender Daten (wegen Bezug ohne Registrierung oder Zahlung und Transaktion über Aggregatoren und Marktplätze) und der großen Kundensegmente schwierig ist, ist eine solche im B2B-Umfeld aufgrund vorliegender

Kundendaten einfacher. Hier kann mit einer personalisierten und kontextualisierten Ansprache, mit erhöhter Kommunikationsfrequenz und mehr Informationsdetails sowie Statushinweisen eine positive Wirkung erzielt werden. Mit diesen Mitteln werden zudem die Kundenzentrität und Professionalität unterstrichen. Unternehmen, die über entsprechende Krisen-Kommunikationskonzepte und die nötigen Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, sind die klaren Gewinner. Dies gilt für die aktuelle Zeit der COVID-19-Pandemie, in der Quarantäne, Physical Distancing und Isolation medizinisch geboten sind, umso mehr.

Mangelt es an einer krisengerechten Kommunikation, müssen nach der Krise zusätzliche Mittel für teure Rückgewinnungskampagnen aufgewendet werden; womöglich muss die Marke repositioniert, verlorenes Markenvertrauen zurückgewonnen oder schlichtweg Imageverluste ausgeglichen werden. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir Unternehmen – insbesondere solchen, die von einer starken Dachmarke oder starken Produktmarken profitieren – zu analysieren, wie eine personalisierte und kontextualisierte Kundeninteraktion, möglichst in digitalen Kanälen, umgesetzt werden kann. Die Erreichbarkeit und Performanz des Kundenservices sollte hierbei integrierter Bestandteil sein.



3. Digitalisierung des Vertriebs zur Sicherung und Stabilisierung von Umsätzen und Margen

Bereits vor der Krise erfolgten Informationsbeschaffung und Kaufabschluss nicht nur vonseiten der Konsumenten, sondern auch im B2B-Geschäft vermehrt über Onlinekanäle. Dies liegt unter anderem daran, dass Technologien zur Verfügung stehen, die es erlauben, auch komplexere und individualisierbare Produkte und Leistungen online abzubilden und für Kunden konfigurierbar zu machen.

Dieser Wandel wird durch die aktuelle Coronakrise weiter beschleunigt. Aufgrund der anhaltenden Kontaktbeschränkungen fallen der Verkauf durch den Vertriebsaußendienst sowie durch Messen als wichtige Absatzkanäle weg. Zur Sicherung und Stabilisierung von Umsätzen und Margen müssen Hersteller und Serviceanbieter daher ihren Vertrieb verstärkt auf digitale Kanäle verlagern. Diese entfalten in der aktuellen Situation ihre Vorzüge in besonderer Weise. Website, Webshop und Onlinekundenportal sind für Kunden rund um die Uhr erreichbar. Unternehmen können stets aktuelle und detaillierte Produktinformationen sowie individuelle Preise bereitstellen und Kunden die Möglichkeit bieten, Bestellungen und Verträge selbstständig zu verwalten. Diese Flexibilität erweist sich gerade angesichts der momentan hohen Planungsunsicherheit als enormer Vorteil.

Unternehmen sollten darüber hinaus die Beratungskompetenz und Expertise ihrer Vertriebs- und Servicemitarbeiter für die digitalen Verkaufskanäle nutzen.

Beispielsweise können Kunden weiterhin durch den Außendienst beraten werden, aber virtuell und unterstützt durch Onlinekonfiguratoren, eine eigenständige App oder ein Kundenportal. Auch individuelle Angebote und der Abschluss des Kaufs sind so möglich.

Für die wirksame mittel- und langfristige Integration digitaler Kanäle in das Vertriebsmodell sollten Unternehmen eine durchdachte Omnichannel-Strategie als Bestandteil ihres übergreifenden Go-to-Market-Konzepts entwickeln. Diese muss festlegen, wie die Online- und Offlinekanäle in Vertrieb, Marketing und Service miteinander verknüpft werden, um einen konsistenten und nahtlosen Einkaufsprozess zu ermöglichen – und zwar unabhängig davon, welche Kanäle der Kunde wählt.

Die Coronakrise wirkt als zusätzlicher Treiber der digitalen Transformation in allen kundenorientierten Unternehmensbereichen. Dies bezieht sich sowohl auf die Reife der digitalen Kanäle als auch auf die Rolle der Vertriebsmitarbeiter, die sich zunehmend vom Verkäufer zum Berater und Experten für den Kunden entwickeln müssen. Die konsequente Fokussierung auf die (Weiter-)Entwicklung der digitalen Kundeninteraktion und die Transformation der Vertriebsorganisation sind strategische Hebel in der jetzigen Krise und darüber hinaus.



4. Anpassung des Kundenservices zur Verbesserung des Kundenerlebnisses und zur Optimierung der Kosten

Exzellenter Kundenservice ist ein Erfolgsfaktor für herausragende Kundenerlebnisse. Was vor der Krise galt, gilt erst recht in der Krise. In Zeiten von Corona sind die Erreichbarkeit des Kundenservices und ein kurzfristiger, effizienter Support wesentlich für die Kundenbindung. Dem Kundenservice kommt damit eine strategische Rolle in der Sicherung von Kundenbeziehungen zu. Nach der Krise wird man sich an Unternehmen und Marken, die es in schwierigen Zeiten geschafft haben, eine persönliche Verbindung und Vertrauen zu ihren Kunden und ihrem sozialen Umfeld aufzubauen, erinnern. Investitionen in Serviceexzellenz werden sich daher schnell amortisieren.

Guter Kundenservice fängt bei den Servicemitarbeitern an. Diese sind derzeit, insbesondere wenn sie in Contact-Centern arbeiten, einer besonderen Belastung ausgesetzt. Das Serviceaufkommen ist sehr hoch und viele Agenten müssen von zu Hause aus arbeiten. Oberstes Gebot ist es jetzt daher, Mitarbeiter entsprechend zu motivieren und Anreize zu setzen. Zudem sollten sie durch digitale Services und den Einsatz von Selfservices weitgehend entlastet werden. Unternehmen, die rechtzeitig in digitale Kontaktkanäle wie Web-Chat, Selfservices sowie Spracherkennung und performantes Routing investiert haben, sind in der Krise gut erreichbar und können ihre Kunden im Mehrkanalmodus informieren, ohne dadurch ihre Mitarbeiter zu überlasten. Eine weitere Herausforderung ist die ausreichende Ausstattung der Serviceagenten mit Homeoffice-, mobilen und sonstigen Fern-Arbeitsplätzen.

Gelingt es, diese Herausforderungen zügig zu meistern, können auch in der Krise hohe Servicelevels in Bezug auf Erreichbarkeit und Performance gehalten werden. Wer dies nicht schafft, riskiert Malusabzüge und Kundenverluste. Die Coronakrise ist also nicht nur Katalysator für die digitale Serviceproduktion, sondern deckt auch schonungslos auf, wer gut und wer schlecht im Kundenservice aufgestellt ist.

Um für zukünftige Krisen besser gewappnet zu sein, sollten Unternehmen Maßnahmen zur Flexibilisierung und Automatisierung des Service-Operating-Modells umsetzen. Hierzu gehören neben dem richtigen Sourcing-Mix für Agenten (Dynamic Shoring) eine möglichst digitale Serviceproduktion sowie adaptive Organisationsmodelle, flexible Arbeitszeitmodelle und mobile Arbeitsplätze. Zur krisentauglichen Ausgestaltung von Verträgen eignen sich gegebenenfalls Gain-Share-Modelle. Die zeitnahe Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung des Kundenservices wird sich nicht nur an der Steigerung der Kundenzufriedenheit und -treue ablesen lassen, sondern auch Kostensenkungen ermöglichen. Unsere Projekterfahrung zeigt, dass sich durch den verstärkten Einsatz von Selfservices und digitaler Serviceproduktion nicht nur das Service-Aufkommen um ca. 30 Prozent, sondern auch der Umfang der Servicekosten um bis zu 20 Prozent reduzieren lassen. Freiwerdende Mittel können für die aktive Sicherung der Kundenbeziehungen eingesetzt werden.



5. Offene Preiskommunikation mit Kunden und Kollegen zur Sicherung der Preisziele

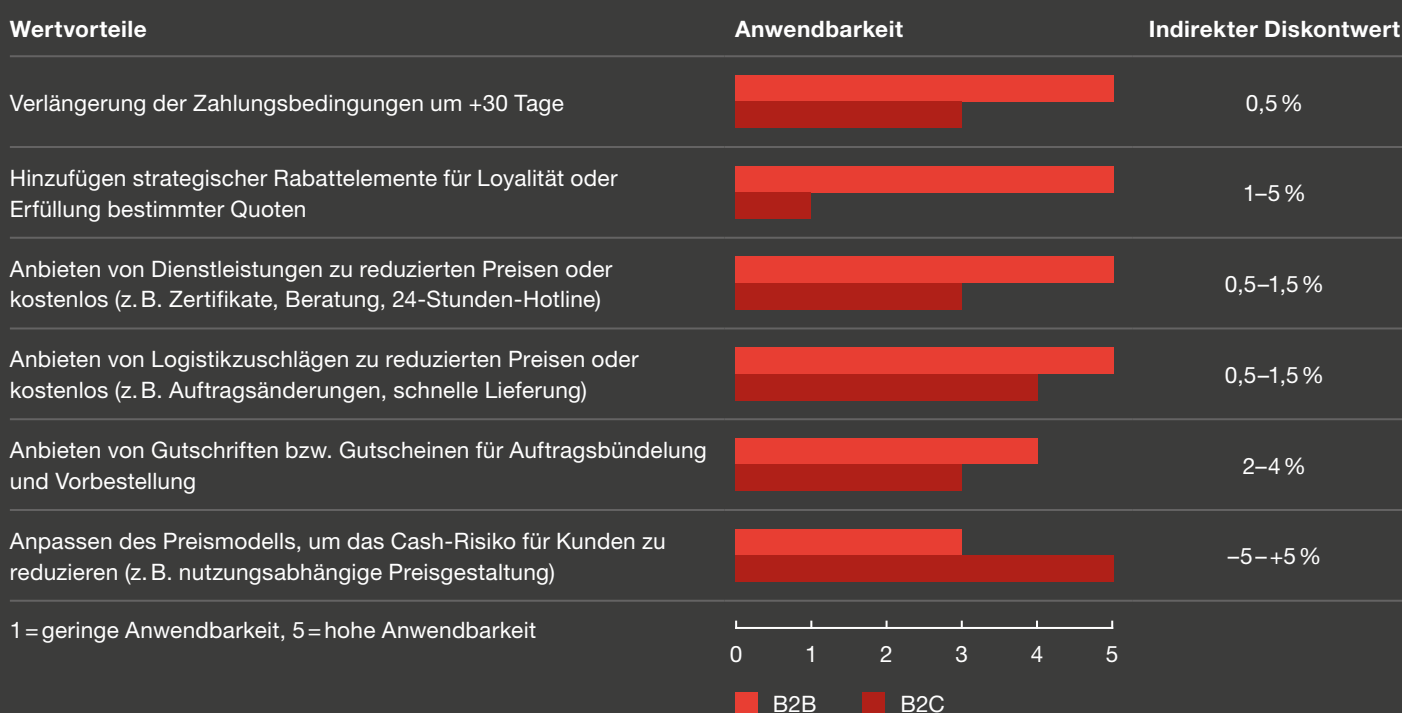
Derzeit sind Kundeninteraktionen eingefroren, etliche Lager voll, Fertigungslinien und der Betrieb nicht vollständig ausgelastet. Die scheinbar naheliegendste Reaktion von Unternehmen ist, Preiszugeständnisse zu machen. Damit wollen sie einerseits Absatzquoten und Marktanteile sichern und andererseits ihren Kunden signalisieren, dass in Krisenzeiten zusammengehalten wird. Doch gerade jetzt ist es wichtig, Preis-Maßnahmen mit Bedacht zu ergreifen und nicht vorschnell die langfristige Schädigung der Margen zu riskieren.

Den Kunden muss vielmehr erklärt werden, dass man sich nicht an aktuellen Preiskämpfen beteiligen will, dass man aber bereit ist, in eine gute Kundenbeziehung zu investieren. Dabei sollten die Dauer und die Bedingungen solcher Angebote unbedingt zeitlich begrenzt und vertraglich festgehalten werden, da sich Kunden sehr schnell an niedrigere Preise gewöhnen und Vertriebsmitarbeiter es dann schwer haben, Preise wieder zu erhöhen. Dem Kunden kann

aber angeboten werden, die Bedingungen nach einer vereinbarten Zeit zu überprüfen und die Situation neu zu bewerten und sich ggf. auf eine begrenzte Verlängerung der Maßnahmen zu einigen. Dabei ist auch darauf zu achten, dass der eingeräumte Nachlass bzw. Wertvorteil klar und transparent in Euro im Kundengespräch und auf der Rechnung angeführt wird. So sollte etwa ein Zuschlag oder eine kostenlose Zusatzleistung weiterhin in Rechnung gestellt und dann mit 100 Prozent Rabatt versehen werden. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass der Wert der Maßnahme klar kommuniziert wird. Darüber hinaus kann so das Entgegenkommen in Zeiten von Corona auch in einem späteren Kundengespräch quantifiziert und genutzt werden.

Neben Preissenkungen oder zusätzlichen Rabatten gibt es weitere Möglichkeiten, Wertvorteile anzubieten. Die nachfolgende Grafik zeigt die wichtigsten Instrumente und ihre Wirkung:

Abb. 2 Diskontwert und Anwendbarkeit der wichtigsten Preisinstrumente





6. Reparatur von Preisgestaltung und Verkaufsaktivitäten und Vorbereitung auf die Zeit nach der Krise

Einer kürzlich durchgeführten **PwC-Preisstudie** zufolge spielt das professionelle Preismanagement in Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle. Nur jedes dritte Unternehmen hat ein eigenes Pricing-Team oder eine eigenständige Pricing-Organisation etabliert und nur 20 Prozent der befragten Unternehmen nutzen Preislogiken und Regeln für die Preiskalkulation. Dies ist verwunderlich, da mittlerweile den meisten Managern bekannt ist, dass Pricing der effektivste Gewinnhebel ist.

Die derzeitige Krise stellt auch eine Chance dar, die Themen Preisstrategie, Preismanagement, Preiscontrolling sowie Preis-Governance aktiv anzugehen. Ganz nach dem Motto „Repair and prepare“ sollte jetzt die Preisstrategie überdacht werden. Dabei sollte das Vorhandene repariert und zugleich das Kommende vorbereitet werden. Neue Preismodelle, Metriken und Produktbundles können jetzt getestet werden. Das lässt sich auch optimal mit dem 5. Hebel verbinden. All dies hilft, Margenpotenziale zu erkennen und zu heben und eine professionelle Preisstrategie zu implementieren, die in der Krise wirkt und auch nach der Krise Bestand hat.

Hierbei spielen unter anderem flexible bzw. dynamische Preismodelle eine wesentliche Rolle. Das richtige Preismodell kann in der Krise dazu beitragen, das Risiko des Kunden zu reduzieren. Sobald der Markt wieder anzieht, profitieren auch Anbieter wieder von dieser Dynamik. So kann ein Maschinenbauer etwa dazu übergehen, statt einen Festpreis zu verlangen, ein nutzenbasiertes Preismodell zu etablieren. Damit sinkt das Investitionsrisiko des Kunden und dieser bezahlt aktuell nur das, was er auch benötigt. Wenn sich der Markt wieder erholt und die Maschinenauslastung steigt, wird auch der Umsatz des Herstellers steigen. Idealerweise sollte das Modell so konzipiert sein, dass der Gesamtumsatz mit dem nutzenbasierten Modell den Umsatz mit dem alten Fixpreismodell langfristig übersteigt.

Darüber hinaus sollte ein Fokus auf dem Preiscontrolling liegen und zusätzliche Transparenz geschaffen werden. Das ist nicht kompliziert, denn mit den richtigen Pricing-Kennzahlen können Preiserosionen frühzeitig erkannt werden und es kann entsprechend gegengesteuert werden. Kurzfristig können dazu Standardreports in einem klassischen Business-Intelligence-Tool aufgesetzt werden. Mittelfristig sollte allerdings über die Einführung einer Pricing-Software nachgedacht werden. Hier gilt es, unter der Vielzahl an Angeboten die passende Lösung zu finden.



Fazit

Die Coronakrise bedeutet in vielerlei Hinsicht eine Zäsur und sie wird nachhaltigen Einfluss auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden haben. Viele der aktuellen Veränderungen werden von Dauer sein. Die sechs hier beschriebenen Hebel können helfen, gut durch die aktuelle Krise zu navigieren sowie Kundenbeziehungen resilienter aufzustellen. Digitale Technologien spielen dabei eine zentrale Rolle – im Marketing, Vertrieb, Service und Pricing gleichermaßen. PwC unterstützt Unternehmen auf diesem Weg – von der Strategie bis zur Implementierung.

Über uns

Die PwC Customer Practice unterstützt Mandanten in allen Themen an der Kundenschnittstelle, von der Strategie bis zur Umsetzung. Unsere Mandanten erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Fast 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Mehr Informationen zu kundenzentrischen Transformationen unter:

www.pwc.de/de/im-fokus/customer-centric-transformation.html

Matthias Riveiro

matthias.riveiro@pwc.com

Fabian Schneck

fabian.schneck@pwc.com

Raphael Heiner

raphael.heiner@pwc.com

Tobias Staudt

tobias.staudt@pwc.com

Patric Kirchner

patric.kirchner@pwc.com

Daniel Sannig

daniel.sannig@pwc.com

© April 2020 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.