

Qualität 4.0: Präventiv, holistisch und zukunftssicher

Qualitätsprobleme bei Autos, Investitionsgütern und komplexen Konsumgütern erfordern es, dass Hersteller ihr Qualitätsmanagement neu denken



Die Herausforderungen des Qualitätsmanagements

In der Automobilwirtschaft wie auch den Branchen für Investitions- und komplexe Konsumgüter haben die Qualitätsprobleme in den vergangenen Jahren spürbar zugenommen. Infolge des gestiegenen Drucks auf die Unternehmen unter anderem durch eine höhere Anzahl an Software-Komponenten, komplexere Wertschöpfungsketten und sich weiter verkürzende Produkteinführungszeit hat die Produktqualität zunehmend gelitten. Qualitätssicherung ist damit zu einem zentralen Punkt auf der Agenda des Top-Managements avanciert. Doch die traditionellen Methoden des Qualitätsmanagements greifen nicht mehr, wie die Ergebnisse einer A.T. Kearney Untersuchung zeigen. Um die entstandenen Qualitätsdefizite zu beheben, reicht es nicht aus, die Standard-Qualitätsmethoden wieder anzupassen, die aufgrund der Auseinandersetzung mit verschiedenen Herausforderungen „verrutscht“ sind. Es müssen zudem neue, innovative Qualitätsmanagement-Ansätze implementiert werden. Wir fassen dies unter dem Begriff Qualität 4.0 zusammen.

Für die wachsenden Qualitätsprobleme in den genannten Industrien sind vor allem drei Entwicklungen verantwortlich: Erstens nimmt der Anteil von Elektronik und Software in den Produkten stetig zu, womit sich auch die Produktkomplexität deutlich erhöht. In der Automobilindustrie beispielsweise beträgt der Anteil von Elektronik und Software an den Kosten eines Fahrzeugs mittlerweile bis zu 40 Prozent. Zweitens stellen globale Fertigung und weltweite Wertschöpfungsketten höhere Anforderungen an das Qualitätsmanagement: Die Unternehmen müssen unabhängig von Entfernung oder regionalen Beschaffungsmöglichkeiten weltweit, an jedem Standort, das gleiche Qualitätsniveau sicherstellen. Nicht zuletzt hat auch die Produktvielfalt zugenommen, während die Produktlebenszyklen immer kürzer werden. So haben die produzierenden Teilnehmer des A.T. Kearney Wettbewerbs „Die Fabrik des Jahres“ die Zeit von der Entwicklung eines Produkts bis zur Marktreife innerhalb von drei Jahren im Durchschnitt um 12 Prozent verkürzt. Für die Firmen bedeutet dies, dass sie viele Produktentwicklungsprojekte parallel verfolgen und dabei sowohl den regulatorischen Vorgaben als auch den Kundenanforderungen gerecht werden müssen – und das bei einer steigenden Anzahl höchst unterschiedlicher Märkte.

Mit den Qualitätsproblemen wachsen auch die Kosten: unserer Schätzung zufolge um 30 Prozent, wenn die Unternehmen nicht gegensteuern. Für die 100 weltweit führenden Unternehmen der Automobilwirtschaft und Hersteller von Investitions- und komplexen Konsumgütern würde sich dadurch der Betriebsgewinn um insgesamt 215 Milliarden US-Dollar verringern. Dass unzureichendes Qualitätsmanagement im schlimmsten Fall die Existenz eines Unternehmens bedrohen kann, zeigen jüngste Beispiele von Zulieferern der Automobilindustrie und Unterhaltungselektronikherstellern.

Die Chance des Qualitätsmanagements

Während der technologische Wandel den Qualitätsmanagern das Leben schwer macht, bietet er zugleich eine wettbewerbsentscheidende Chance: Qualität neu zu definieren und Qualitätsführer in neuen Bereichen zu werden. In vielen Industriesegmenten sind die Qualitätsstandards seit langer Zeit unverändert und die etablierten Unternehmen lassen sich ihre einmal errungene Qualitätsführerschaft nicht mehr nehmen. Doch zurzeit erleben wir einen Wandel, der neue Standards und Kundenanforderungen mit sich bringt. Bekannte Beispiele aus der Automobilindustrie wie autonomes Fahren und Elektromobilität oder das Internet der Dinge in der verarbeitenden Industrie illustrieren diesen Umbruch, der auch vor dem Qualitätsmanagement nicht Halt

macht. In dem neuen Umfeld herrschen gleiche Startvoraussetzungen für alle; alle Unternehmen haben die Chance, die neuen Qualitätsführer in ihrem jeweiligen Bereich zu werden. Innovative Qualitätsmethoden wie Community-Feedback in Echtzeit, Big-Data-Analysen oder prädiktives Qualitätsmanagement erlauben es, die Leistung in Sachen Qualität auf eine neue Ebene zu heben.

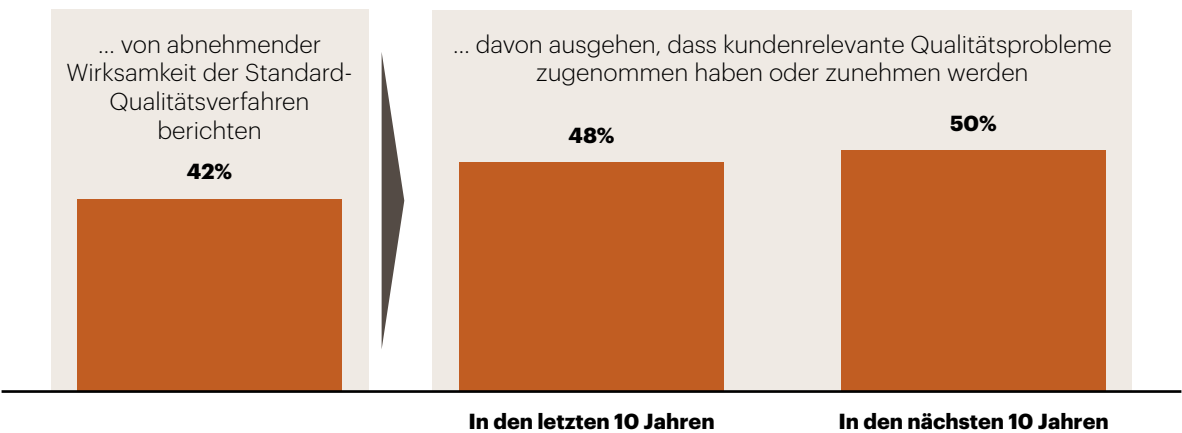
Um die heutigen Herausforderungen an das Qualitätsmanagement zu verstehen und Unternehmen dabei zu unterstützen, sich in Zeiten des Wandels zukunftssicher aufzustellen, hat A.T. Kearney die Initiative Qualität 4.0 ins Leben gerufen. Qualität 4.0 bietet Führungskräften eine Grundlage für die Entwicklung einer Qualitätsagenda, die bis in das Jahr 2025 trägt. Wir haben hierfür unsere Erfahrungen und Erkenntnisse aus über 20 Qualitätsmanagement-Projekten zusammengetragen, weitere eigene Analysen unternommen und weltweite, industrieübergreifende Best Practices unserer Klienten untersucht. Darüber hinaus wurde eine globale Befragung von mehr als 50 Führungskräften und Experten durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen vornehmlich mit zwei Themen kämpfen: ihre Qualitätsgrundlagen angesichts der neuen Herausforderungen aufrecht zu erhalten und innovative Qualitätsmanagement-Methoden anzuwenden. Dass es Unternehmen nicht gelingt, ihr bis dato solides Qualitätsfundament zu sichern, ist besonders alarmierend. Die Firmen, die mit traditionellen Qualitätsmanagement-Ansätzen, Quality-Gate-Prozessen und Leistungskennzahlen (KPI) ein leistungsfähiges Qualitätsmanagement entwickelt haben, werden plötzlich mit neuen Realitäten konfrontiert. Vier von 10 Führungskräften meinen, dass Standard-Qualitätsmethoden ihre Wirksamkeit verlieren und fast die Hälfte (48 Prozent) haben eine Zunahme an Qualitätsproblemen in den vergangenen 10 Jahren beobachtet. 50 Prozent erwarten für die nächsten 10 Jahre einen weiteren Zuwachs bei Qualitätsproblemen (siehe Abbildung 1).

Auf die Frage nach der Auswirkung verschiedener Trends auf das Qualitätsmanagement ihres Unternehmens nennen die Führungskräfte an erster Stelle die verkürzte Produkteinführungszeit; für 68 Prozent der Befragten stellt diese eine wesentliche Herausforderung dar. Als weitere wichtige Faktoren werden zunehmend komplexere Produkte (58 Prozent), die weiter um sich greifende Globalisierung (54 Prozent) und eine Zunahme von regulatorischen Änderungen (54 Prozent) genannt.

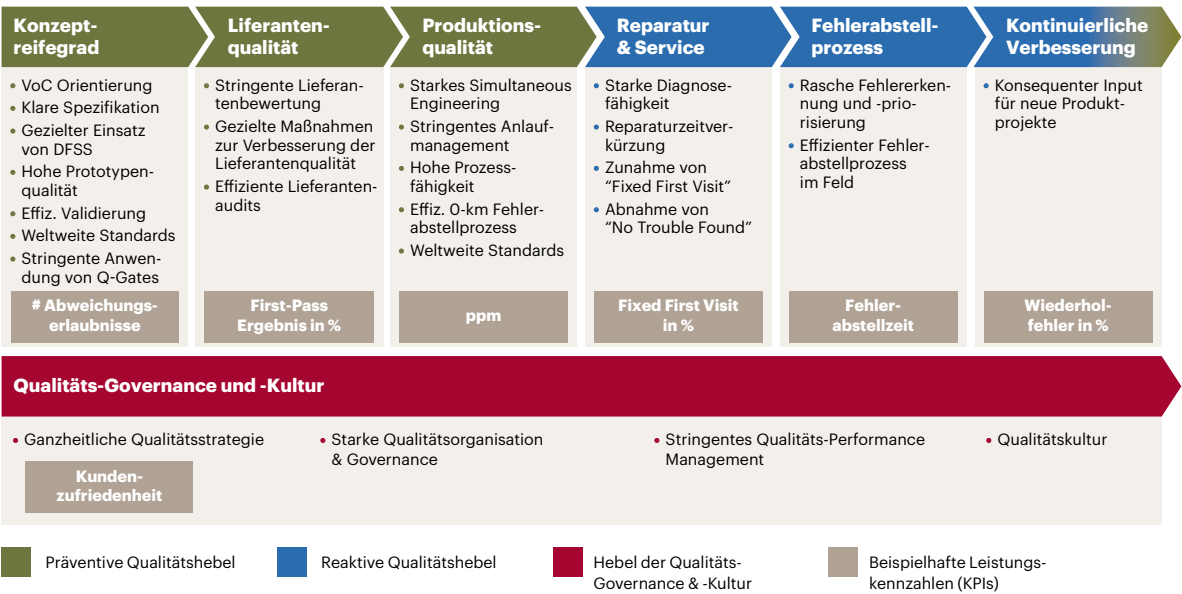
Abbildung 1
Sinkende Wirksamkeit von Standardmethoden des Qualitätsmanagements

Prozent der Befragten, die ...



Zur Bewältigung dieser Herausforderungen müssen die Unternehmen in drei Bereichen handeln: bei präventiver Qualität, reaktiver Qualität und Qualitäts-Governance und -Kultur (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2
Drei Bereiche sind für ein solides Qualitätsfundament entscheidend



Anmerkungen: VoC: Voice of the Customer, DFSS: Design for Six Sigma, ppm: parts per million.
Quelle: A.T. Kearney

Präventives Qualitätsmanagement

Qualität beschränkt sich nicht auf den Fertigungsprozess. Um höchste Qualität zu erreichen, muss sie bereits im Designprozess angelegt sein. Der Ansatz, der sicherstellt, dass Qualitätskriterien bereits bei der Entwicklung und Industrialisierung eines Produkts berücksichtigt werden, nennt sich präventives Qualitätsmanagement. Er erweitert Qualitätsmanagement über die Grenzen der Fertigung hinaus, in denen es viele Jahre feststeckte. 82 Prozent der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen die Qualität in der Produktion eine große Rolle spielt, doch im Gegensatz dazu können nur 48 Prozent sagen, dass ihr Qualitätsmanagement auch die Phase der Konzeptdefinition in den Fokus rückt (siehe Abbildung 3). Fehler in der Produktkonzeption wirken sich jedoch unmittelbar auf die Kundenzufriedenheit aus.

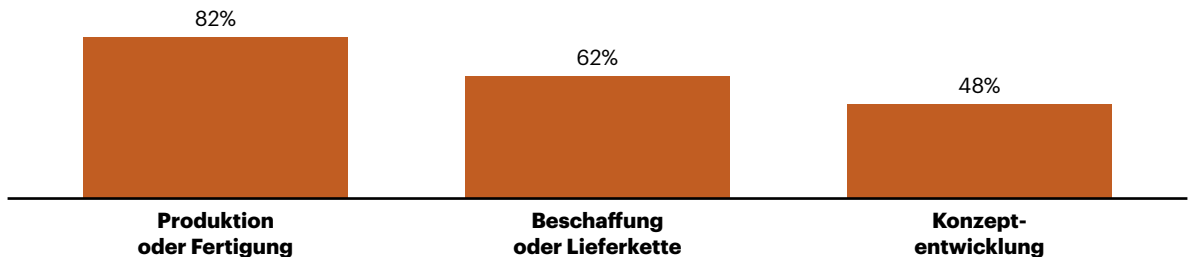
Wer Defizite in der Entwicklung eines Produkts verhindern will, muss mit seinem Qualitätsmanagement weit vor der Fertigung in der Wertschöpfungskette ansetzen. Präventives Qualitätsmanagement sollte daher insbesondere folgende Bestandteile beinhalten: ein tiefes Verständnis der „Voice of the Customer“, d.h. der Kundenmeinung (z.B. durch „Product Clinics“, also Beurteilung der Produktbestandteile durch Kunden, oder durch die Berücksichtigung der Kundensicht in der Produktspezifikation), hoch entwickelte Validierungsmethoden (z.B. Zuverlässigkeitsprüfungen, Design Verification Plans und Simulationen) und konsequentes Reifegradmanagement (z.B. durch den Einsatz von Quality Gates bei der Vorentwicklung oder durch kundenorientierte Tests).

Abbildung 3

Im Mittelpunkt des Qualitätsmanagements stehen schlagkräftige Produktion und Beschaffung

Fokusbereiche des Qualitätsmanagement

(% der Befragten)



Quelle: A.T. Kearney

Reaktives Qualitätsmanagement

Wo endet Qualitätsmanagement – bei der Auslieferung des Produkts? Nein, selbstverständlich müssen auch die Produkte im Feld berücksichtigt werden. Hier setzt reaktives Qualitätsmanagement an, das Reparatur und Service, den Fehlerabstellprozess sowie die kontinuierliche Verbesserung beinhaltet.

Fast ein Viertel der Befragten (24 Prozent) gibt an, dass die meisten Probleme in ihrer Organisation bei der Servicequalität auftreten. Um diese zu verbessern, müssen die Unternehmen schnell reagieren und Mängel im Feld nachhaltig beheben. Leistungskennzahlen wie die Fehlerabstellzeit (die Zeit, die vom ersten Auftreten eines Fehlers im Gebrauch bis zur endgültigen Fehlerbehebung bei der Produktion oder beim Lieferanten verstreicht) müssen zu grundlegenden Kontrollparametern werden. Mit technischen Innovationen wie Frühwarnsystemen, Datenerfassung durch Radio-Frequency-Identification (RFID Tracking) und Datenanalytik zur Ursachenanalyse lässt sich die Transparenz verbessern und können Prozesse optimiert werden. Darüber hinaus müssen die Unternehmen neue oder weniger bekannte Produktfunktionen leicht verständlich, auch für Laien, erklären. Denn wie Studien belegen, erhöhen umfassende Erläuterungen der Produktfunktionen die Qualitätswahrnehmung des Kunden und können sogar Einschränkungen der Nutzerfreundlichkeit des Produkts ausgleichen. Eine sorgfältige und klare Kommunikation kann daher wesentlich dazu beitragen, Qualitätsprobleme nach der Markteinführung zu verringern.

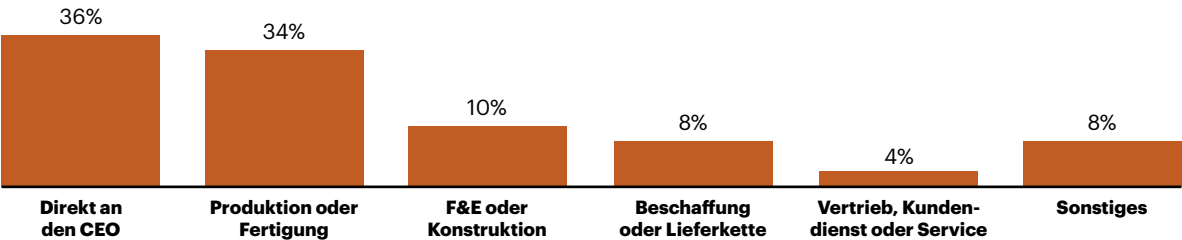
Qualitäts-Governance und Qualitätskultur

Qualität ist nicht nur das, was in den Zuständigkeitsbereich des ausgewiesenen Qualitätsverantwortlichen fällt. Vielmehr liegt sie in der Verantwortung der gesamten Führungsmannschaft. Wie gut die Qualitätsfundamente in einer Organisation sind, ist auch eine Frage der Governance und der Kultur, sprich eine Frage der Strategie sowie der Einstellungen und Gewohnheiten im Unternehmen, des Performance Managements und der Organisation. Entscheidend ist dabei, in

welche Zuständigkeit das Qualitätsmanagement fällt. Beispielsweise geben 60 Prozent der Befragten an, dass der Qualitätsmanagement-Leiter in ihrem Unternehmen einer Fachabteilung oder einem Vorstandsbereich untersteht – in den meisten Fällen der Produktion/Fertigung, wo das Qualitätsmanagement traditionell angesiedelt ist (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4
Das Qualitätsmanagement untersteht in der Regel Fachabteilungen

Berichtslinie des Qualitätsmanagement-Leiters
(% der Befragten)



Quelle: A.T. Kearney

In der Vergangenheit hat diese Form der Organisation gut funktioniert. Doch heute müssen Unternehmen diese Zuständigkeiten überdenken, ist Qualität doch zu einem wichtigen Thema für das gesamte Unternehmen und die gesamte Führungsmannschaft geworden und kann nicht auf eine Abteilung beschränkt bleiben. Einige Unternehmen haben ihre Organisation dahingehend bereits angepasst: Bei etwa einem Drittel der befragten Firmen berichtet der Qualitätsmanagement-Leiter mittlerweile direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Mit einer Vielzahl weiterer Maßnahmen können Qualitätsmanagement-Praktiken in der gesamten Organisation und Kultur verankert werden: zum Beispiel durch Qualitäts-Leistungskennzahlen für alle Fachabteilungen und ein Veto-Recht für den Qualitätsverantwortlichen bei kritischen Entscheidungen.

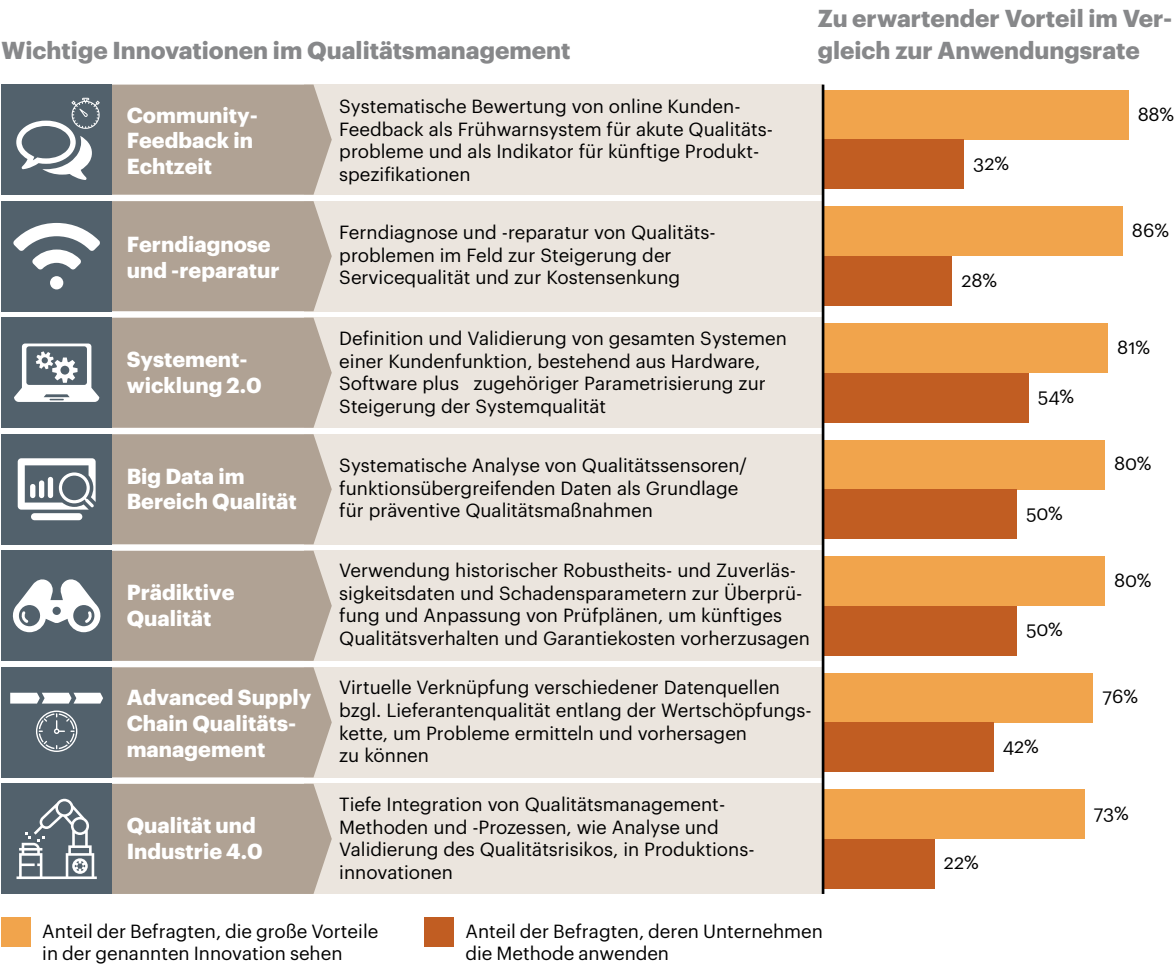
Innovative Ansätze für das Qualitätsmanagement

Unternehmen, die ein solides Qualitätsfundament aufgebaut haben, können mit Hilfe einer Vielzahl neuer Technologien ihr Niveau weiter steigern: Datenanalytik, Industrie 4.0-Anwendungen wie Automatisierung und Cloud-Computing sowie neue Formen der Kundeninteraktion erlauben es, die Qualität weiter zu verbessern. Unsere Untersuchung zeigt jedoch auch, dass noch viel zu tun ist: Fast die Hälfte der Befragten hat den Eindruck, dass ihr Unternehmen beim Qualitätsmanagement nicht sehr innovativ ist und mehr als drei Viertel (76 Prozent) sehen die Notwendigkeit, neue Methoden einzuführen basierend auf Big Data Analyse, sozialen Netzwerken und Industrie 4.0-Technologien.

Im Verlauf zahlreicher Kundenprojekte konnten wir in der Praxis sehen, welche positiven Effekte innovative Qualitätsmanagement-Methoden erzielen. Um besser zu verstehen, wie die führenden Unternehmen ihrer Industrie die Vorteile dieser Ansätze selbst einschätzen, haben wir

Führungskräfte gebeten, die einzelnen Methoden zu bewerten. Interessanterweise kommen die Methoden mit den größten zu erwartenden Vorteilen tendenziell weniger häufig zur Anwendung (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5
Deutlicher Nachholbedarf bei innovativen Qualitätsmethoden



Quelle: A.T. Kearney

Community-Feedback in Echtzeit

Von 88 Prozent der Befragten als vorteilhaft eingestuft, doch nur 32 Prozent wenden es auch an.

Unternehmen können heute Community-Feedback in Echtzeit zur Aufdeckung von Qualitätsproblemen einsetzen, da eine Reihe von Web-Analytics-Lösungen die Analyse und Auswertung unstrukturierter Online-Kundenfeedbacks ermöglicht. Diese Lösungen schaffen einen „Social-Media-Radar“, der auf Grundlage einer sogenannten Stimmungsanalyse Handlungsfelder identifiziert und marktübergreifende Muster aufzeigt. So lässt sich beispielsweise die Ursachenanalyse beschleunigen, wenn vergleichbare externe Bedingungen wie Klima oder Marktspezifika wie Anwendungsmuster mit einer bestimmten Fehlerart in Korrelation gebracht werden.

Best-in-class-Unternehmen setzen ein funktionsübergreifendes „Rapid-Response-Team“ ein, um rasch Lösungen für die so aufgefundenen Qualitätsprobleme zu entwickeln. Anschließend können sie über die sozialen Medien ihren aktuellen und potenziellen Kunden mitteilen, dass das Problem behoben ist.

Ferndiagnose und -reparatur

Von 86 Prozent der Befragten als wirkungsvolle Qualitätsmanagement-Methode eingestuft, doch nur 28 Prozent setzen es ein

Ferndiagnose-Techniken verwenden Sensoren für die Fehlerermittlung. Dabei lässt sich das Feedback der Sensoren verschiedener Geräten zu einer Art Schwarmintelligenz verknüpfen. Einige führende Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und setzen auf prädiktive Diagnose-Lösungen, mit denen sie den Zustand eines Fahrzeugs oder einer Maschine kontrollieren und Korrelationsmuster identifizieren, um auftretende Funktionsstörungen vorhersagen zu können.

Die Fernreparatur ist zwar auf Software- und Datensatz-Patching beschränkt, jedoch sind für mehr als die Hälfte der Servicebesuche bei Fahrzeugen Software-Probleme verantwortlich. Fernwartungslösungen können die Qualität des Kundendienstes erheblich verbessern, insbesondere dann, wenn sie das Problem behoben haben noch bevor der Kunde überhaupt bemerkt hat, dass etwas nicht funktioniert. Darüber hinaus tragen Fernwartungslösungen dazu bei, Kosten zu sparen: Reparaturen aus der Ferne sind preiswerter als teure Rückrufaktionen. Als Nebenprodukt lassen sich aus den gesammelten Informationen reichhaltige Erkenntnisse ableiten, die in Produktentwicklung und -konstruktion einfließen können.

Spitzenreiter bei der Ferndiagnose sind Nutzfahrzeug- wie auch Luft- und Raumfahrtunternehmen (z.B. für die Überwachung einwandfrei laufender Motoren), denn Ausfallszeiten kommen sie teuer zu stehen und Sicherheit hat für ihre Kunden absolute Priorität. Ferndiagnosen kommen auch vermehrt im Industriebereich zum Einsatz, um den Zustand der Maschinen online zu kontrollieren und präventive Instandhaltungsarbeiten „over the air“ durchzuführen oder bei Bedarf Kundendienstmitarbeiter vor Ort zu schicken.

Advanced Supply Chain Qualitätsmanagement

Von 76 Prozent der Befragten als vorteilhaft eingestuft, doch nur 42 Prozent der Unternehmen wenden es an.

Beim „Advanced Supply Chain Qualitätsmanagement“ werden Vorhersagen auf Basis von Daten zu Lieferantenverhalten und historischen Vorfällen getroffen. Grundlage dafür ist, dass entscheidende Datenquellen wie Indikatoren über Lieferantenverhalten bei Audits und Daten über bestimmte Vorkommnisse in den Werken und in der Lieferkette aggregiert werden. Bei kritischen Lieferanten kann ein Datenaustausch in Echtzeit ein leistungsstarkes Instrument sein, insbesondere für RFID-Daten auf Einzelartikelebene. Intelligente Algorithmen analysieren diese Daten kontinuierlich mit Hilfe von empirischen Methoden und „Case-based reasoning“, also datenbankgestützten Schlussfolgerungen basierend auf vergleichbaren Fällen. Die Informationen werden gesammelt, um eine Punktzahl zu ermitteln, die die Wahrscheinlichkeit künftiger Qualitätsvorfälle angibt: eine geringe Punktzahl löst dann ein 100-Tage „Fitness“-Programm aus, mit dem aktuelle Probleme sofort angepackt und die Ursachen beim Lieferanten beseitigt werden.

Jetzt die Grundlagen schaffen

A.T. Kearney hat einen bewährten Ansatz entwickelt, der die Effektivität gängiger Qualitätsmanagement-Methoden erhöht und anschließend Innovationen im Qualitätsmanagement zum größtmöglichen Vorteil des jeweiligen Unternehmens implementiert (Abbildung 6).

Abbildung 6
A.T. Kearney Ansatz für das Erreichen der nächsten Qualitätsmanagement-Stufe

1. Das Qualitätsfundament in Ordnung bringen (soweit erforderlich)	2. In geeignete Qualitätsinnovationen investieren
• Prüfung des “Qualitätsfundaments”: – Vergleichen der Qualitätsmanagement-Standards des Unternehmens mit >100 best practices (in schriftlicher Form) – Bewerten der Anwendung in aktuellen oder kürzlichen Referenzprojekten (Praxis) • Ergebnisse: – Individuelle Lücken erkannt – Verbesserungsmaßnahmen festgelegt	• Priorisieren von Qualität 4.0 Bereichen gemäß individuellen Bedürfnissen: – Ermitteln der Haupt-Qualitätsprobleme des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette – Zuordnen der Hauptprobleme zu einem Angebot an innovativen Qualitätsmethoden • Pilotieren der am besten geeigneten Innovationen • Ergebnisse: – Qualitätsmanagement-Innovationen im Einsatz

Quelle: A.T. Kearney

In einem ersten Schritt wird ein „Qualitätsgrundlagen-Check“ durchgeführt, um eventuell bestehende Lücken in Ihrem Qualitätsfundament aufzudecken. Durch den Abgleich der Qualitätsmanagement-Standards Ihres Unternehmens mit über 100 Best Practices werden die wichtigsten Verbesserungsbereiche gut sichtbar; dabei vergleichen wir sowohl die schriftliche Form der Standards als auch ihre praktische Anwendung in tatsächlichen Entwicklungs- und Referenzprojekten.

Neue Technologien – neue Qualitätsstandards. **Qualitätsführer der nächsten Generation müssen sie beherrschen.**

In einem zweiten Schritt machen Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Qualitätsmanagements mit Hilfe von innovativen Methoden – entsprechend den individuellen Bedürfnissen Ihres Unternehmens priorisiert – zukunftssicher.

Bei diesem Schritt werden kritische Qualitätsprobleme entlang Ihrer Wertschöpfungskette identifiziert und innovativen Qualitätsmethoden wie Zuverlässigkeitsprüfung, „Advance Supply Chain Qualitätsmanagement“ und Industrie 4.0-Anwendungen zugeordnet.

Qualitätsmanagement, das ineffektiv und veraltet ist, kann zu Einbrüchen bei Umsatz und Gewinn der Unternehmen führen – einer der Gründe, warum Qualitätsmanagement auf der Agenda von Führungskräften ein Top Thema ist. Ein weiterer Grund liegt in der rasanten Technologie-Entwicklung: neue Technologien erfordern neue Qualitätsstandards. Nur wer die neuen Standards beherrscht, gehört zur nächsten Generation der Qualitätsführer. Die Grundlagen für ein präventives, ganzheitliches und zukunftsicheres Qualitätsmanagement werden nicht in der Zukunft, sondern heute gelegt. Jetzt ist die Zeit, zu handeln.

Autoren



Stephan Krubasik, Partner, München
stephan.krubasik@atkearney.com



Violetka Dirlea, Partner, Detroit
violetka.dirlea@atkearney.com



Ram Kidambi, Partner, Mumbai
ram.kidambi@atkearney.com



Christine Sachseneder, Consultant,
München
christine.sachseneder@atkearney.com

Die Autoren danken Steffen Gänzle, Patricia Kreer, Markus Plewa und Robin Bachmann für ihre wertvolle Mitarbeit.

Worum handelt es sich bei „Die Fabrik des Jahres“?



„Die Fabrik des Jahres – Global Excellence in Operations“ ist ein jährlich ausgerichteter Benchmark-Wettbewerb, der von A.T. Kearney zusammen mit der Wirtschaftszeitung Produktion organisiert wird. Mit insgesamt mehr als 100 Key Performance Indikatoren in sechs Dimensionen des betrieblichen Umfelds gilt der Wettbewerb als strengster Benchmarking-Test für Unternehmen auf dem Gebiet der Fertigung. Seit seiner Einführung im Jahre 1992 haben mehr als 2.000 Fertigungswerke daran teilgenommen.

A.T. Kearney zählt zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen für das Top-Management und berät sowohl global tätige Konzerne als auch führende mittelständische Unternehmen und öffentliche Institutionen. Mit strategischer Weitsicht und operativer Umsetzungsstärke unterstützt das Beratungsunternehmen seine Klienten bei der Transformation ihres Geschäftes und ihrer Organisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen Wachstum und Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit sowie die Optimierung der Unternehmensperformance durch das Management von Komplexität in globalen Produktions- und Lieferketten. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet. 1964 eröffnete in Düsseldorf das erste Büro außerhalb der USA. Heute beschäftigt A.T. Kearney Mitarbeiter in 40 Ländern der Welt. Seit 2010 berät das Unternehmen Klienten klimaneutral.

Amerika (Mittel-, Nord- und Südamerika)	Atlanta	Dallas	Palo Alto
	Bogota	Detroit	San Francisco
	Boston	Houston	Sao Paulo
	Calgary	Mexico City	Toronto
	Chicago	New York	Washington, D.C.
Europa	Amsterdam	Kiev	Oslo
	Berlin	Kopenhagen	Paris
	Brüssel	Lissabon	Prag
	Bukarest	Ljubljana	Rom
	Budapest	London	Stockholm
	Düsseldorf	Madrid	Stuttgart
	Frankfurt	Mailand	Warschau
	Helsinki	Moskau	Wien
	Istanbul	München	Zürich
Asien-Pazifik	Bangkok	Mumbai	Singapur
	Hong Kong	New-Delhi	Sydney
	Jakarta	Peking	Taipeh
	Kuala Lumpur	Seoul	Tokio
	Melbourne	Shanghai	
Naher Osten und Afrika	Abu Dhabi	Dubai	Manama
	Doha	Johannesburg	Riad

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Dreischeibenhaus 1
40211 Düsseldorf

Tel.: +49 211 13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de

The signature of our namesake and founder, Andrew Thomas Kearney, on the cover of this document represents our pledge to live the values he instilled in our firm and uphold his commitment to ensuring “essential rightness” in all that we do.

A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the A.T. Kearney name in Korea.

A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales.

© 2017, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.