

# Konditionen- optimierung im Einkauf

Wie Machtverhältnisse zwischen  
Hersteller und Händler die Konditionen  
im Einkauf bestimmen

Red Paper | Retail & Consumer N° 6

In Zusammenarbeit mit



**IHD**

Institut für Internationales Handels-  
und Distributionsmanagement  
An der Hochschule Worms

## Inhalt

I. David gegen Goliath – Handel mit deutlichen Größenvorteilen.....	4
II. Handel nutzt Machtvorteile, um eigene Interessen in Einkaufsverhandlungen umzusetzen.....	13
III. Moderne Händler sehen den Einkauf nicht als Erfüllungsgehilfen der Leistungserstellung, sondern als aktiven Wertschöpfungspartner.....	17
IV. Verankerung von Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Handels- und Herstellerunternehmen in modernen Konditionensystemen .....	21
Ausgewählte Literaturhinweise.....	26
Disclaimer.....	30
Kontakt .....	30

In den von BearingPoint und dem IIHD | Institut publizierten Red Papers werden aktuelle strategisch relevante Themen von Handels- und Konsumgüterunternehmen behandelt. Sie geben Denkanstöße, stellen Konzepte dar und zeigen Lösungswege für die Unternehmen auf.

Die sechste Ausgabe der Red Paper-Reihe thematisiert die ungleichen Machtverhältnisse zwischen Handel und Herstellerunternehmen, insbesondere im Bereich der Fast Moving Consumer Goods (FMCG). Für Konsumenten kaum ersichtlich herrscht zwischen den vermeintlichen Wertschöpfungspartnern ein teilweise erbitterter Wettbewerb um Margen und Vormachtstellungen bei Kunden. Der Hersteller scheint dabei auf lange Sicht der Verlierer zu sein. Einerseits, wenn ihm die Mittel für Innovationen fehlen oder sich Innovationen nicht mehr rechnen, da sie sich aufgrund bestehender Konditionsforderungen des Handels nicht mehr ertragreich abverkaufen lassen. Andererseits aber auch, wenn Händler ihre Größe ausnutzen, um Herstellern unkonditionelle Forderungen zu stellen. Forderungen, denen keine echten Gegenleistungen des Handels,partners' gegenüberstehen und die allzu oft genutzt werden, um in den Preiskampf mit Wettbewerbern zu ziehen und dabei trotzdem eine auskömmliche Marge zu erwirtschaften. So lässt sich auch das Risiko neuer Formate und innovativer Wettbewerber begrenzen. Die Verbraucher kaufen zwar weniger preisgetrieben als noch vor wenigen Jahren, bleiben jedoch im deutschsprachigen Raum weiterhin preissensibel. Hier scheint es angebracht, die bestehenden Machtverhältnisse zwischen Handel und Hersteller auf den Prüfstand zu stellen. In unserem Red Paper hinterfragen wir daher, ob die bestehenden Konditionsgefüge und Verhandlungspraktiken alle Anspruchsgruppen doch eher benachteiligen und prüfen Auswege aus der bisherigen Praxis hin zu einem transparenten und auf gemeinsame Wertschöpfung ausgerichteten Konditionsgefüge.

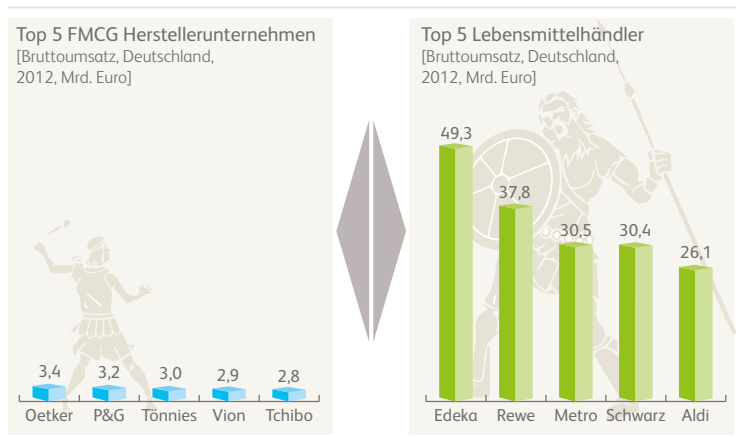


## I. David gegen Goliath – Handel mit deutlichen Größenvorteilen

Handelsunternehmen geraten durch die Vertikalisierung, das heißt Vorwärtsintegration, namhafter Hersteller zunehmend unter Druck. Im Textileinzelhandel lässt sich dies seit Jahren beobachten. Hersteller versuchen die Margen des Handels zu internalisieren, indem sie mittels Online-Shops und eigenen stationären Stores selbst zum Händler werden.

Im Lebensmitteleinzelhandel [Fast Moving Consumer Goods (FMCG)] zeichnet sich ein konträres Phänomen ab, welches von einer extrem ungleichen Verteilung der Macht- und Kräfteverhältnisse pro Handel geprägt ist. Das Verhältnis der beiden Wertschöpfungs,partner' gleicht dem aus der biblischen Erzählung von ‚David gegen Goliath‘ (*Abbildung 1*). Demnach erzielte der größte Lebensmittelhändler im Jahr 2012 14,5 Mal mehr Umsatz als der größte FMCG-Hersteller.

ABBILDUNG 1: KRÄFTEVERHÄLTNIS HERSTELLER VERSUS HANDEL

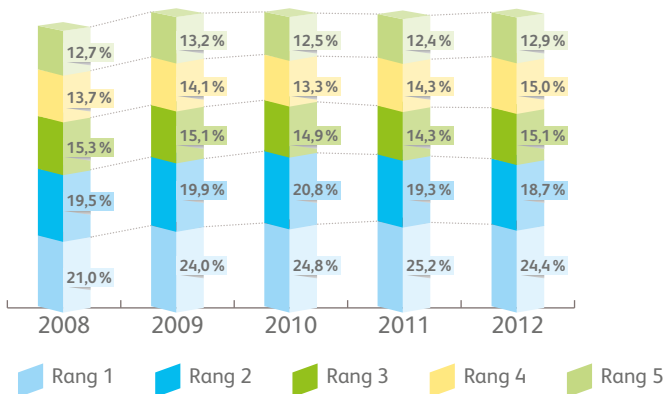


Quelle: IHD Research 2014; Statista 2014; Lebensmittelzeitung.net 2014; LZ Karriere 2014

Hinzu kommt, dass die Marktkonzentration auf Seiten der Handelsunternehmen hoch ist – und weiter voranschreitet. 2012 erwirtschafteten die drei größten Handelsunternehmen 58,1 Prozent des Gesamtumsatzes der Top 10 Handelsunternehmen, die größten fünf sogar 86,1 Prozent (Abbildung 2a & 2b). Dabei konnten diese ihren Umsatzanteil im Zeitraum von 2008 bis 2012 um 4,0 Prozentpunkte von 82,1 Prozent auf 86,1 Prozent steigern.

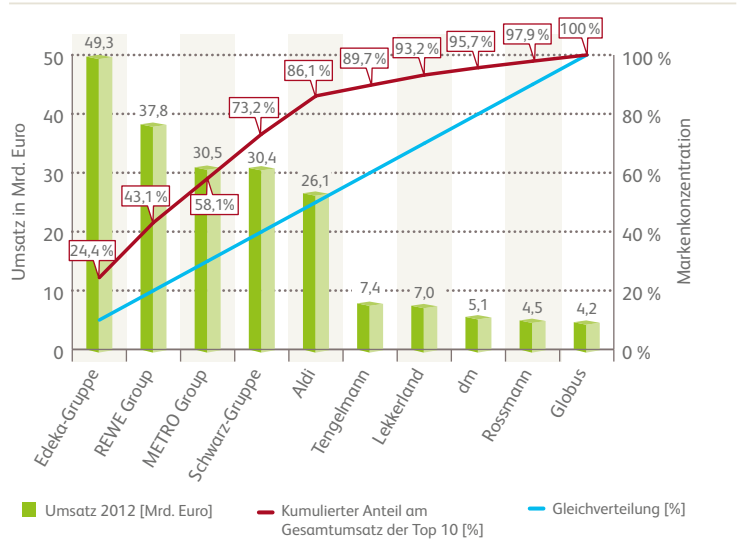
#### ABBILDUNG 2A: KONSOLIDIERUNG IM DEUTSCHEN LEBENSMITTELHANDEL

Rang 5	82,1 %	86,3 %	86,2 %	85,5 %	86,1 %	+ 4,0 Prozentpunkte
Rang 4	69,4 %	73,1 %	73,7 %	73,1 %	73,2 %	+ 3,8 Prozentpunkte
Rang 3	55,7 %	59,0 %	60,4 %	58,8 %	58,1 %	+ 2,4 Prozentpunkte



Quelle: IIHD Research 2014; Statista 2014; Metro Handelslexikon 2009/2010 – 2012/2013; Tengelmann 2013; Lekkerland 2014; dm 2013; Rossmann 2013; LZ Karriere 2014

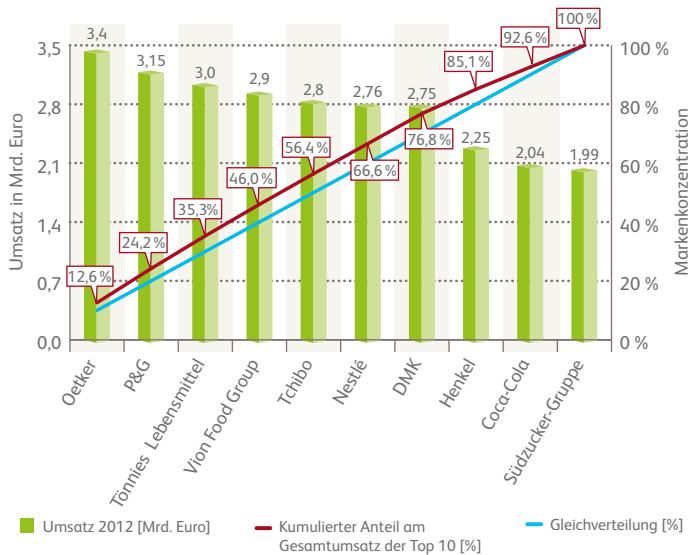
ABBILDUNG 2B: TOP 10 UNTERNEHMEN DES LEBENSMITTELEINZELHANDELS 2012



Quelle: IIHD Research 2014; Statista 2014; Tengelman 2013; Lekkerland 2014; dm 2013; Rossmann 2013

Dagegen ist die Marktkonzentration auf Seiten der FMCG-Hersteller nur gering ausgeprägt. So erwirtschafteten die größten fünf Herstellerunternehmen im Jahr 2012 nur 56,4 Prozent des Gesamtumsatzes der Top 10 FMCG-Hersteller (Abbildung 3). Der kumulierte Umsatzanteil verläuft dabei auf Herstellerseite nahe der Gleichverteilung.

ABBILDUNG 3: TOP 10 LIEFERANTEN DES LEBENSMITTELEINZELHANDELS 2012



Quelle: IIHD Research 2014; LZ Karriere 2014

Insgesamt sind in Deutschland ca. 6.000 Hersteller im Bereich Fast Moving Consumer Goods aktiv. Diese geringe Marktkonzentration auf Herstellerseite bietet Handelsunternehmen eine Fülle von Marken- und Beschaffungsoptionen je Produktkategorie (Abbildung 4). Beispielsweise können Handelsunternehmen zwischen 15 verschiedenen Marken von Tafelschokolade, 30 Marken von Haarshampoo, -spülungen und -kuren und sogar 58 Marken von Bier entscheiden.

ABBILDUNG 4: ANZAHL VON MARKEN IN AUSGEWÄHLTEN PRODUKT-KATEGORIEN

1 Warengruppe/ -kategorie	Anzahl Marken	Marken <sup>1</sup>
<b>Röst- und Bohnenkaffee</b>	<b>24</b>	Jacobs Krönung; Aldi Kaffee; Dallmayr Prodomo; Melitta Auslese; Tchibo Feine Milde; Tchibo Beste Bohne; Onko; Eduscho Gala; Jacobs Meisterröstung; Tchibo Privat Kaffee; Mövenpick; Melitta Auslese Extramild; Kaffee Hag; Melitta Cafe Harmonie Naturmild; Lavazza; Idee Kaffee; Tchibo Sana; Dallmayr andere; Jacobs Milea; Eilles Gourmet Kaffee; Röstfein; Davidoff Cafe; Kaiser's Kaffee; Café Intención
<b>Quark, Pudding und Natur-/ Fruchtjoghurt</b>	<b>36</b>	Aldi-Marken; Bauer; Landliebe; Ehrmann; Müller; Zott; Almighurt; Obstgarten; Weihenstephan; Actimel; Dany Sahne; Milram; Exquisa; Activia; Froop; Fruchtzwerge; Onken; Puddis; Nestlé; Fruttis; Lünebest; Gervais; Yakult; Südmilch; Mövenpick; Campina; Emmi; Strothmann; Jobst; Karwendel; frischli; Yogho; Gazi; Optiwell Control; Minus L; Yovol
<b>Fertigwurst- und Fleischwaren</b>	<b>17</b>	Herta; Gutfried; Rügenwalder Pommersche; Rügenwalder Teewurst; Wiesenhof; Reinert; Rügenwalder Schinkenspicker; Meica; Aoste; Bifi; Du darfst; Könecke; Eberswalder Wurstwaren; Redlefsen; Provital; Wiesenfrische; Abraham
<b>Tiefkühl- produkte</b>	<b>18</b>	Aldi; Iglo; Dr. Oetker; McCain; Wagner; Käpt'n Iglo; Ristorante (Dr. Oetker); Coppenrath & Wiese; Frosta; Wiesenhof; Alberto; Bofrost; Costa; Agrar-Frost; Käfer; Eismann; Family Frost; Koopmans
<b>Knabberartikel</b>	<b>20</b>	Aldi; funny frisch; Chio; Pringles; Ültje Nüsse; Tuc/ De Beukelaer; Brandt; Pittjes; Lorenz Snack-World; POM-BÄR; goldfischli; Wurzener; Ültje Crispers; Seeberger; Roland; Huober; Planters; Felix Fuego; Chipita Bake Rolls Brot Chips; Uncle Ben's Rispinos
<b>Tafelschokolade</b>	<b>15</b>	Milka; Ritter Sport; Yogurette; Kinderschokolade; Alpia; Toblerone; Lindt; Merci; Trumpf/Schoetten; Sarotti; Sprengel; Nestlé Die Weisse; Suchard; Gubor; Feodora



1 Warengruppe/ -kategorie	Anzahl Marken	Marken <sup>1</sup>
<b>Schokoriegel</b>	<b>37</b>	Duplo; Mars; Hanuta; Snickers; Twix; Knoppers; Bounty; KitKat; Aldi; Balisto; Milchschnitte; Kinder Riegel; Milky Way; Pick up; Nuts; Lion; Kinder Country; Corny; Kinder Bueno; Kinder Pingui; Mr. Tom; Tender; Kinder Maxi; Daim; Milka Luflee; Nippon Reiswaffeln; Banjo; Nesquick Snack; Kellogg's Müslix; Zentis; Milka Nussini; Happy Hippo Cacao; Cadbury; Sun Rice; Milky Way Crispy Rolls; Nestle Joghurt Snack; Kellogg's Nutri Grain Morgenschnitt
<b>Haarshampoo, -spülungen, -kuren</b>	<b>30</b>	Schauma; Nivea; Aldi; Pantene Pro-V; Schwarzkopf; El Vital, L'Oreal; Fructis; Head & Shoulders; Gard; Syoss; Dove; Garnier; Guhl; Balea; Gliss Kur; Alpecin; Timotei; Wash & Go; PolyKur; Clairol Herbal Essence; Garnier Ultra Beauty; Crisan; Wella pro Series; John Frieda; Plantur; Vidal Sassoon; Organics; Terzolin; Ket Schuppen Shampoo; Canesten
<b>Zahncreme</b>	<b>15</b>	Colgate; Blend-a-med; Odol med 3; Aldi; Signal; Dentagard; Elmex; Sensodyne; Theramed; Meridol; Aronal; Blendax Antibelag; Perlweiß; Ajona; Mentadent
<b>Bier</b>	<b>58</b>	Beck's; Krombacher; Warsteiner; Veltins; Bitburger; König Pilsener; Oettinger; Erdinger; Hasseröder; Paulaner; Radeberger; Schöfferhofer; Vitamalz; Jever; Clausthaler; Köstritzer; Franziskaner; Holsten Pilsner; Diebels; Desperados; Karamalz; Berliner Pilsner; Rothaus/Tannenzäpfle; Wernesgrüner; Flensburger; Früh Kölsch; Löwenbräu; Pilsener Urquell; Ur-Krostitzer; Astra; Feldschlösschen; Herforder; Karlsberg; Licher; Heineken; Augustiner; Berliner Kindl; Lübzer; Maisel's; Budweiser; Tuborg; Duckstein; Sternburg; Stuttgarter Hofbräu; Corona; Carlsberg; Freiburger; Holsten edel; Brinkhoff's; Einbecker; Dinkelacker; Fürstenberg; DAB; Schultheiss; Henninger; Binding Lager; Haake Beck; Hannen

Quelle: IIHD Research 2014; Statista 2014; Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA) 2013

<sup>1</sup> Beliebteste Marken (Konsum in den vergangenen 4 Wochen), Erhebungszeitraum 2012-2013, N=23.000

In den jährlichen Einkaufsrunden treten diese ungleichen Machtverhältnisse zu Tage. Hersteller sehen sich häufig Forderungen nach erhöhten Rabatten, Konditionen und Werbekostenzuschüssen gegenüber. Diesen Forderungen verleihen Handelsunternehmen dann Nachdruck, indem sie mit der Auslistung aus den Sortimenten drohen oder an vorher ausgewählten Lieferanten ein Exempel statuieren.

In den letzten Jahren mussten zahlreiche Herstellerunternehmen diese Machtspiele zur Durchsetzung der Handelsinteressen der Preis- und Konditionengestaltung hinnehmen (*Abbildung 5*).

**ABBILDUNG 5: AUSGEWÄHLTE AUSLISTUNGEN DER LETZTEN VIER JAHRE**

Einkaufsrunde	Händler	Hersteller	Ursachen der Auslistung
August 2010	<b>Edeka</b>	<b>Vileda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rabattforderungen von Edeka</li> </ul>
August 2010	<b>REWE</b>	<b>Heinz, Sonnen Bassermann</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hersteller wollen Preiserhöhungen aufgrund von Qualitätsverbesserungen durchsetzen</li> </ul>
September 2010	<b>Real</b>	<b>Lieken, Barilla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konditionenforderungen von Real</li> </ul>
März 2011	<b>Lidl</b>	<b>Lieken, Barilla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorwurf fehlender Kundenorientierung von Lieken</li> </ul>
Juni 2011	<b>Kaufland</b>	<b>Storck</b> (Merci, Nimm2, Werther's Original, Tofffee)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storck will neues Konditionen-/Vermarktungssystem durchsetzen</li> </ul>
September 2011	<b>Coop</b>	<b>P&amp;G</b> (Wella, Lenor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coop verlangt Weitergabe der Währungsgewinne</li> </ul>
Juli 2012	<b>Kaufland</b>	<b>Krombacher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaufland wirft Krombacher ungerechtfertigte Preiserhöhungen vor</li> <li>• Kaufland fordert Werbekostenzuschüsse</li> </ul>
August 2012	<b>Globus</b>	<b>Krombacher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globus wirft Krombacher ungerechtfertigte Preiserhöhungen vor</li> <li>• Globus fordert Werbekostenzuschüsse</li> </ul>
April 2013	<b>Kaufland</b>	<b>Schweppes, Orangina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preissteigerungen von Schweppes</li> <li>• Kaufland fordert Aufstockung der Werbekostenzuschüsse</li> </ul>
Januar 2014	<b>Lidl</b>	<b>Coca-Cola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Einigung auf gemeinsames Vermarktungskonzept</li> <li>• Coca-Cola will Preiserhöhungen durchsetzen</li> </ul>

Quelle: IIHD Research 2014; Morgenweb 2010; Lebensmittelzeitung 2010, 2011, 2013, 2014; Die Welt 2012, 2013

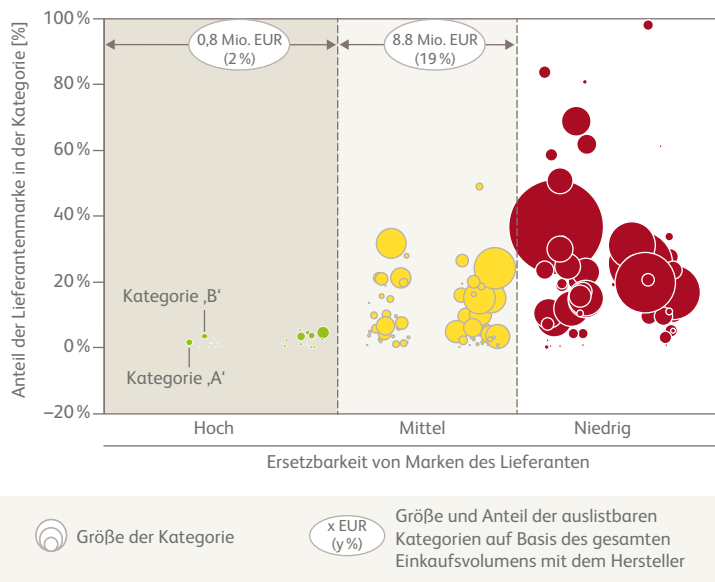
Die jüngste Demonstration dieser Machtverhältnisse war die Auslistung von Coca-Cola-Marken, das heißt Coca-Cola, Sprite, Fanta und Mezzo Mix, bei Lidl. Lidl war nicht gewillt, Preiserhöhungen von Coca-Cola zu akzeptieren und nahm die Marke daraufhin aus den Märkten. Für Coca-Cola bedeutete diese Auslistung den Verlust eines wichtigen Vertriebskanals. Lidl hingegen hat zwei alternative Cola-Getränke im Angebot, Pepsi und die Eigenmarke Freeway. Zwar dauerte der Verzicht nur einen Monat, dennoch kann er als Fingerzeig in Richtung Coca-Cola verstanden werden.

Im Preis- und Konditionenkampf mit Krombacher – immerhin der meistverkaufte Biermarke Deutschlands – zeigt sich Kaufland hartnäckiger. Das Handelsunternehmen der Schwarz-Gruppe listete die Biermarke im Juli 2012 aus. Die Auslistung hält noch immer an. Neben den als ‚ungerechtfertigt‘ empfundenen Preiserhöhungen, die Kaufland nicht akzeptiert, liegen die Ursachen der Auslistung in der Forderung von Werbekostenzuschüssen durch Kaufland, denen Krombacher wiederum nicht nachkommen will.

## II. Handel nutzt Machtvorteile, um eigene Interessen in Einkaufsverhandlungen umzusetzen

Diese ‚Hau-Drauf‘-Mentalität der Auslistung von Herstellern zur Durchsetzung eigener Ziele gehört jedoch zunehmend der Vergangenheit an. Typischerweise lassen sich nur solche Herstellermarken einfach auslisten, die entweder substituierbar sind oder nur einen geringen Anteil am Kategorieumsatz des Händlers ausmachen. Auf die Einkaufsverhandlungen gut vorbereitete Einkäufer erstellen im Vorfeld der Verhandlungen meist sogenannte ‚Heat Maps‘, die dies visualisieren (Abbildung 6).

ABBILDUNG 6: STRATEGISCHE HEAT MAPS AUSLISTBARER KATEGORIEN EINES LIEFERANTEN



Quelle: IIHD | Institut 2014

Die anschließenden Verhandlungen beginnen bei den Kategorien, die hoch substituierbar sind und einen geringen Anteil am Kategorieumsatz haben (*Abbildung 6, Kategorie ‚A‘*). Eine Verhandlungstaktik besteht darin, die nächstwichtigste Kategorie ‚B‘ (*Abbildung 6*) auszulisten, sofern die Handelsinteressen für die erste Kategorie ‚A‘ nicht realisiert werden. Wenn die Verhandlungen soweit fortgeschritten sind, dass die strategisch wichtigen Kategorien besprochen werden, sind Hersteller meist soweit unter Druck geraten, dass sie auch in diesen Kategorien zu Zugeständnissen bereit sind.

Dabei haben erfolgreiche Handelsunternehmen ihren Instrumentenkoffer reichlich gefüllt – Auslistungen sind nicht zwangsläufig der bevorzugte Lösungsweg – und gehen weitaus differenzierter vor, um den weiterhin bestehenden Preisdruck an ihre Lieferanten weiterzugeben. Neben klassischen kaufmännischen werden logistische und methodische Hebel zur Einkaufsoptimierung eingesetzt (*Abbildung 7*).

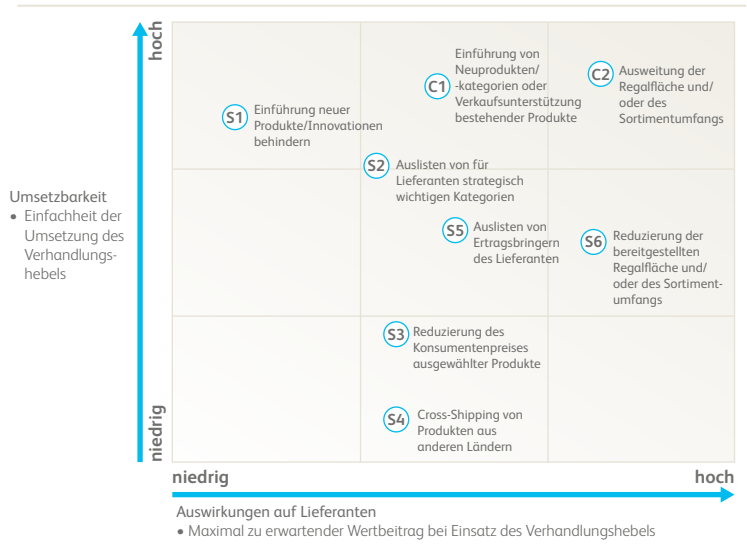
## ABBILDUNG 7: HEBEL ZUR PREIS- UND KUNDENOPTIMIERUNG IM EINKAUF

Hebel	Ansätze	Instrumentarium
Kaufmännische Hebel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauschalpreise</li> <li>• Bündelung</li> <li>• Reduzierung der Frachtkosten</li> <li>• Rabatte</li> <li>• Zahlungsziele</li> <li>• Hedging</li> <li>• Low Cost Country Sourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferantenreduktion, Mengenkontrakte, Kooperationen, zusätzliche Artikel, Standardisierung</li> <li>• Make- or Buy-Analyse</li> <li>• Finanzinstrumente (Futures, Caps, Swaps, Optionen, Fremdwährungskonten)</li> <li>• On-, Near-, Off-, Bestshoring</li> </ul>
Logistische Hebel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lagerbestand</li> <li>• Produktstandardisierung</li> <li>• Reduktion der Lieferantenbasis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennzahlenbasierte Steuerung</li> <li>• Lieferantengesteuerte Bestände</li> <li>• Vendor Managed Inventory</li> <li>• Strategisches Lieferantenmanagement</li> </ul>
Methodische Hebel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preishistorie</li> <li>• Lieferantenmanagement</li> <li>• Preisstrukturanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Preisentwicklung im Vergleich zum Basisjahr</li> <li>• Lieferantenauswahl auf Basis von Potenzialanalysen</li> <li>• Handelskalkulation, Zuschlagskalkulation, Deckungsbeitragsrechnung</li> </ul>

Quelle: IIHD | Institut 2014

Welche Hebel in welcher Verhandlung zum Einsatz kommen, ergibt sich durch eine Klassifizierung der Verhandlungshebel nach ihrer Umsetzbarkeit, der Einfachheit der Umsetzung und der Auswirkung auf den Lieferanten im Sinne des maximal zu erwartenden Wertbeitrags (Abbildung 8).

ABBILDUNG 8: ABLEITEN VON VERHANDLUNGSTAKTIKEN



Quelle: IIHD | Institut 2014



### **III. Moderne Händler sehen den Einkauf nicht als Erfüllungsgehilfen der Leistungserstellung, sondern als aktiven Wertschöpfungspartner**

Inwieweit dieses ‚Knechten‘ des vermeintlich schwächeren Wertschöpfungs, *partners*‘ eine nachhaltig erfolgsversprechende Strategie von Handelsunternehmen darstellt, bleibt nach wie vor fraglich. Handelsunternehmen scheinen dabei viel zu viel Kraft im Kampf an den falschen Fronten zu vergeuden und verkennen die Bedeutung langfristiger strategischer Partnerschaften im Sinne einer echten Wertschöpfungspartnerschaft als Grundlage für den Markterfolg. Bietet eine Kooperation doch erhebliches Optimierungspotenzial in der Wertschöpfungskette auf beiden Seiten.

Moderne Handelsunternehmen haben dies erkannt und einen Sinneswandel vollzogen. Während traditionelle Handelsunternehmen den Einkauf lediglich als Erfüllungsgehilfen verstehen und sich ausschließlich auf die Preis- und Konditionenoptimierung konzentrieren, rückt ein neues Verständnis des Einkaufs als wertsteigernde Unternehmensfunktion zunehmend in den Fokus (*Abbildung 9*). Hier kommt dem Einkauf eine strategische Bedeutung zu, die sich dann in der Beschaffung als Differenzierungsfaktor widerspiegelt, was wiederum durch langfristig ausgelegte Kooperation mit den Lieferanten und deren frühzeitige Einbindung in Wertschöpfungsprozesse ermöglicht wird.

ABBILDUNG 9: EVOLUTION DES EINKAUFVERSTÄNDNISSES

	Gestern	Heute	Zukünftig
Einkaufsleitbild	„Beschaffung als Erfüllungsgehilfe“	„Beschaffung als Beitrag zur Wertschöpfung“	„Beschaffung als Innovationstreiber & Risikomanager“
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf administrative/operative Tätigkeiten</li> <li>• Geringe Mitarbeiterqualifikation</li> <li>• Undifferenzierte Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffung als Erfolgsfaktor und Kostengestalter</li> <li>• Strategische Aktivitäten im Mittelpunkt</li> <li>• Optimierte Prozesse</li> <li>• Höhere Mitarbeiterqualifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management von Innovationsprozessen</li> <li>• Steuerung komplexer Supply Chains</li> <li>• Integration von Ökonomie, Ökologie und Sozialem</li> <li>• Nachhaltigkeit als Differenzierungsfaktor</li> </ul>
Partnerschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Preisverhandlung</li> <li>• Geringe Bedeutung von Partnerschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Anstrengungen zur Kostenreduktion</li> <li>• Frühe Lieferanteneinbindung</li> <li>• Gemeinsame Projekte für mehr Effektivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterer Ausbau von SRM-Systemen</li> <li>• Langfristige Wertpartnerschaften</li> </ul>

Quelle: IHD | Institut 2014

Auf dem Weg vom ‚Preiskrieger‘ zum Wertschöpfungspartner zwingt dieses neue Verständnis zur Neugestaltung der Einkaufsfunktion entlang vier Dimensionen: Einkaufsstrategie, Einkaufsorganisation, Einkaufsprozesse sowie die Prozesse der Entscheidungsfindung und die Leistungsmessung im Einkauf (*Abbildung 10*). Die Bedeutung reiner Einkaufspreise und Konditionen tritt zunehmend in den Hintergrund und weicht einer ganzheitlichen Unternehmenssicht und strategischen Einbindung des Einkaufs zur Erfüllung übergeordneter Unternehmensziele.

**ABBILDUNG 10: EINKAUF – VOM PREISKRIEGER ZUM WERTSCHÖPFUNGSPARTNER**

	Preiskrieger	Kostenoptimierer	Wertschöpfungspartner
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestpreis-Erzielung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TCO-Optimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentierung und Entwicklung strategischer Lieferanten</li> <li>• Fokus auf Kosten, Innovation, Service</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Trennung zwischen operativem &amp; strategischem Einkauf</li> <li>• Kaum Rollenbeschreibungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralisierung strategischer Einkauf</li> <li>• Formalisierte Rollenbeschreibungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-funktionale Teams</li> <li>• Klare Karriereplanung &amp; Trainingspläne</li> <li>• Zentralisierung strategischer Rollen</li> </ul>
Prozesse & Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiple Lieferanten</li> <li>• Eingeschränkte Planung</li> <li>• Preisbasierte Verhandlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenige Lieferanten pro Kategorie</li> <li>• Rigorose Prozessfolge</li> <li>• Formale Planung ausgeprägt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindeutige Prozessdisziplin</li> <li>• Lieferantensegmentierung</li> <li>• Gemeinsame Planung mit Kernlieferanten</li> </ul>
Leistungsmessung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelne Excel-Listen</li> <li>• Preisziel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Datenbank für die relevantesten Kategorien</li> <li>• eSourcing Tools</li> <li>• Einkauf und Lieferanten gemessen an TCO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Datenbank &amp; Austausch mit Kernlieferanten</li> <li>• SRM Tools</li> <li>• Gemeinsame Kennzahlen von Einkäufer und Lieferant</li> </ul>

Quelle: IIHD | Institut 2014

Auslöser und gleichermaßen Wegbereiter dieser neuen ganzheitlichen Sichtweise des Einkaufs sind Veränderungen der Unternehmensumwelt in (1) *technologischer*, (2) *wirtschaftlicher*, (3) *ökologischer* und (4) *politischer* Sicht.

**1. Technologische Faktoren.** Eine beschleunigte und dicht vernetzte Kommunikation sowie internetfähige Beschaffungsprozesse bewirken und ermöglichen eine Veränderung aus technologischer Sicht.

2. **Wirtschaftliche Faktoren.** Getrieben durch eine zunehmende Internationalisierung erhöht sich der globale Kapital- und Warenfluss. Gleichzeitig müssen sich Unternehmen – sowohl Händler als auch Hersteller – auf Wirtschaftskrisen und gesamtwirtschaftlichen Abschwung einstellen.
3. **Ökologische Faktoren.** Nachhaltiges Wirtschaften gewinnt für Verbraucher immer stärker an Bedeutung.
4. **Politische Faktoren.** Corporate Governance-Richtlinien verlangen einen fairen Umgang mit Mitarbeitern und Lieferanten. Durch die zunehmende Internationalisierung sind neben nationalen auch internationale politische Richtlinien zu beachten.

Für die Einkaufsgestaltung ergeben sich aus diesen Faktoren Chancen im Sinne von neuen Beschaffungsmärkten, geringeren Beschränkungen und Prozessvereinfachungen, beispielsweise durch e-Procurement, aber auch Risiken, zum Beispiel das Kultur- und Sprachverständnis, höhere Qualifikationen im Einkauf, zunehmende Geschwindigkeiten oder auch das Verständnis immer komplexerer Lieferketten und -beziehungen.

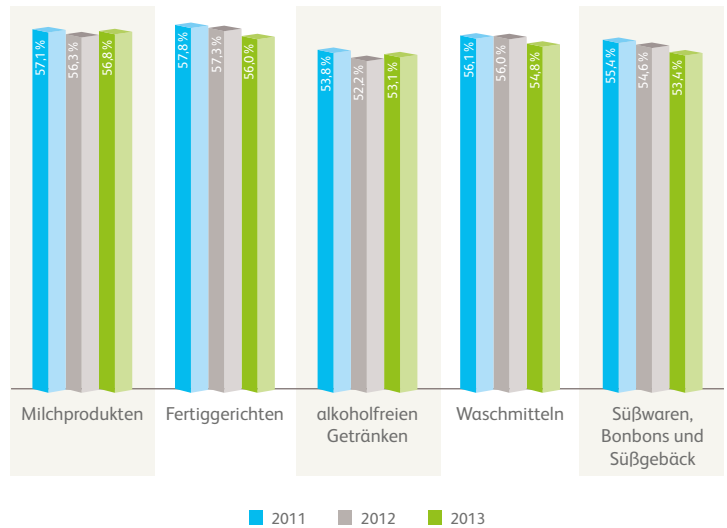
## **IV. Verankerung von Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Handels- und Herstellerunternehmen in modernen Konditionensystemen**

Die zuvor beschriebene Evolution des Einkaufsverständnisses lässt sich in den meist einseitig auf Handelsinteressen ausgerichteten Konditionensystemen nicht abbilden. Vielmehr erfordert es eine Abkehr davon, Machtvorsprünge durch das fortgesetzte Gewähren neuer und höherer Rabatte einseitig auszunutzen. Hier muss ein Umdenken stattfinden. Konditionen stellen künftig keine Rabatte, sondern Investitionen in eine gemeinsame Partnerschaft dar, die sich zugunsten beider Wertschöpfungspartner und letztlich auch der Konsumenten auswirkt.

Betrachtet man Investitionen und Rabatte von Herstellern im Handel, so betragen diese häufig mehr als 60 Prozent des Marketingbudgets. Lediglich 40 Prozent und weniger werden in Markenaufbau und -bekanntheit investiert – was langfristig die Ertragskraft der Marken erodiert und den Aufbau leistungsstarker Herstellermarken, die auch ohne Verkaufsförderungsmaßnahmen stabile Umsätze generieren, erschwert. Dies kann auch nicht im Interesse des Handels liegen, hat man doch nach langer Leidensphase gerade erst die ‚Geiz-ist-geil‘-Ära hinter sich gelassen und erfreut sich einer rückläufigen – wenn auch nach wie vor vorhandenen – Preissensibilität der Konsumenten (*Abbildung 11*).

ABBILDUNG 11: VERÄNDERUNG DES PREISBEWUSSTSEINS DEUTSCHER VERBRAUCHER IN AUSGEWÄHLTEN WARENGRUPPEN

Bedeutung des Preises beim Kauf von ...



Quelle: IIHD Research 2014; Statista 2014; Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA) 2013

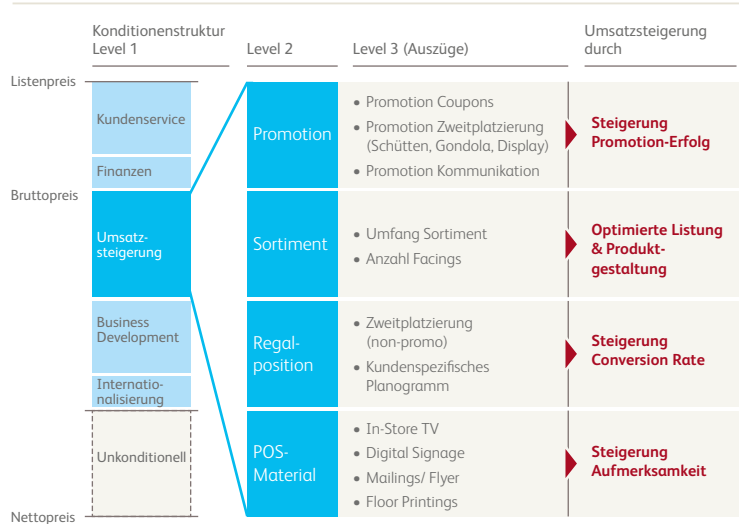
Das exzessive Verhandeln von Werbekostenzuschüssen, Jubiläumrabatten, Expansionszuschüssen, Schlechtwetter-Zulagen oder Restrukturierungsbeiträgen und sonstigen Konditionen, denen bei genauer Betrachtung jegliche Gegenleistung des Handels fehlt (sogenannte unbedingte Forderungen oder Sonderkonditionen), hat doch gerade die Preiskriege zwischen Handelsunternehmen befeuert. Dabei kam es meist nicht zu nennenswerten Ertragssteigerungen – weder für Händler noch für Hersteller. Investitionen in den Handel sind schon lange von der möglichen Umsatzentwicklung abgekoppelt.

Um dieser Margenerosion zu entgehen, haben Hersteller durchaus den Eigenvertrieb für sich entdeckt. Wer das nicht kann, da sich die Kategorie dafür nicht eignet, sucht auch mal in Vertriebsallianzen einen Ausweg. So nutzt beispielsweise MAPA, ein führender Hersteller in den Bereichen Baby Care (NUK), Haushaltsartikel (Spontex), Health Care (BILLY BOY, Fromms) strategische Vertriebsallianzen zum Ausbau des internationalen Geschäfts. Eine Alternative ist die Abspaltung einzelner Kategoriebereiche, in denen ein Alleinvertrieb vorteilhafter als die Verhandlung im Kategorieverbund ist, so zum Beispiel im Falle des Zahnpflege-Herstellers GABA der eigentlich zur Colgate Palmolive Gruppe gehört.

Für die wenigsten Hersteller wird jedoch einer der beiden Wege umsetzbar sein. So bleibt ihnen nur der Ausweg, ein geeignetes Konditionensystem aufzustellen, das sich von kundenspezifischen Rabatten abkehrt und auf eine geteilte Agenda mit dem Handelspartner fokussiert. Zentrale Bestandteile sollten dabei die Identifikation gemeinsamer Ansatzpunkte und die Definition von Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz (Kostensenkungspotenziale) und Effektivität (Umsatzsteigerungspotenziale) sein.

Möglichkeiten zur gemeinsamen Kostensenkung ergeben sich beispielsweise im Einsatz von ECR-Methoden und -Prozessen, zum Beispiel der effizienten Abwicklung von Bestellungen (durch Einsatz von EDI-Methoden oder EDIFACT-Standards), der schnellen und elektronischen Abwicklung von Bezahlprozessen oder Prozessvereinfachungen in den Bereichen Liefer- und Lagerlogistik. Umsätze lassen sich durch die geeignete Festlegung von Maßnahmen entlang von Promotion-Maßnahmen, gelisteten Sortimenten, Regalpositionierungen oder der Nutzung von Point of Sales-Materialien steigern (*Abbildung 12*).

ABBILDUNG 12: AUSGESTALTUNG EINES MODERNEN KONDITIONENSYSTEMS AM BEISPIEL DER NACHFRAGE-TREIBER



Quelle: IIHD | Institut 2014

Das generelle Vorgehen der Vereinbarung von Maßnahmen für Rabatte ist dabei keineswegs neu – die Art und Weise der Umsetzung hingegen schon. Statt willkürlicher Rabatte sind kategoriespezifische Investitionsgrenzen zu definieren. Sowohl in Relation zu weiteren Investitionen (es können nicht 100 Prozent aller Investitionen in Promotions fließen), als auch hinsichtlich ihrer Maximalhöhe auf der verhandelten Rechnung, da unterschiedliche Kategorien und Marken bestimmten Marktdynamiken (zum Beispiel den in Promotions erzielten Umsätzen) unterworfen sind, die auch mit einem neuen Konditionensystem im Einklang stehen müssen. Reduzierungen des Listenpreises sind somit keine Rabatte, sondern Investitionen in mehr Umsatz und den Aufbau der Hersteller-marke.



Führt man gleichzeitig feste Netto-Netto-Preiskorridore (NNP) ein (Maximal- und Minimal NNP's auf Händlerbasis), die nicht verletzt werden dürfen, eröffnet sich für Hersteller die Möglichkeit, die auf der reinen Preisoptimierung basierende Verhandlungsdynamik zu ändern. Einerseits, da Vertriebs- und Key Account-Teams der Hersteller koordiniert auftreten, indem sie sich auf ein gemeinsames Konditionensystem berufen. Andererseits, da das Vertriebsteam nicht die Rolle eines reagierenden ‚Trouble Shooters‘, sondern vielmehr die eines aktiven Gestalters gemeinsamer Wachstumsoptionen einnimmt.

Ein Umdenken in der Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller erzwingt ein Umdenken in der Gestaltung von Konditionensystemen – auf beiden Seiten. Das fehlende Erschließen gemeinsamer Effizienz- und Effektivitätsvorteile liegt jedoch meist nicht an der mangelnden Einsicht der Notwendigkeit einer Kooperation. Vielmehr hemmen ein unerlässlicher kultureller Wandel, die fehlende Einsicht, Rabatte als Investitionen zu sehen, sowie Misstrauen gegenüber dem Wertschöpfungspartner die Zusammenarbeit. So bleibt es oft beim Status quo: Händler fürchten, auf Konditionen verzichten zu müssen; Hersteller hingegen treibt die Angst, bei strategisch wichtigen Handelsunternehmen ausgelistet zu werden.

## Ausgewählte Literaturhinweise

Carsten Dierig. „Bierkrieg: Krombacher fliegt aus dem nächsten Regal“. Die Welt, 14. August 2012.

Carsten Dierig. „Einzelhandel: Schwepes fliegt bei Kaufland aus dem Regal“. Die Welt, 22. April 2013.

Carsten Dierig. „Handelsstreit: Darum wirft Kaufland Krombacher aus Sortiment“. Die Welt, 16. Juli 2012.

Chwallek, Andreas. „Storck stößt im Handel auf Hürden“. lebensmittelzeitung.net am 30. Juni 2011. [http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Ftop%2Fprotected%2FStorck-stoesst-im-Handel-auf-Huerden-\\_87613.html](http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Ftop%2Fprotected%2FStorck-stoesst-im-Handel-auf-Huerden-_87613.html) (aufgerufen am 18. April 2014).

Die Welt. „Preiskrieg: Coca-Cola kämpft sich zurück in das Lidl-Regal“. Die Welt, 29. Januar 2014.

Düthmann, Christiane & Biester, Silke. „Ganz nah am Alltag der Menschen“. Lebensmittelzeitung Karriere 2014, Seite 7–16.

Gebert, Andreas. „Besorgnis über Konzentration im Lebensmittelhandel“. Focus Money Online 1. Juni 2013.

Lebensmittelzeitung. „Auch Lidl listet Lieken teilweise aus“. lebensmittelzeitung.net am 17. März 2011. [http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Ftop%2Fprotected%2FLieken-Bei-Lidl-teilweise-raus\\_85602.html%3Fid%3D85602%26page%3D1](http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Ftop%2Fprotected%2FLieken-Bei-Lidl-teilweise-raus_85602.html%3Fid%3D85602%26page%3D1) (aufgerufen am 18. April 2014).

Lebensmittelzeitung. „Brotbranche kämpft um Regale bei Real“. lebensmittelzeitung.net am 2. September 2010. [http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Fmarkt%2Fprotected%2FReal-Brotbranche-kaempft-um-Regale\\_82083.html](http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Fmarkt%2Fprotected%2FReal-Brotbranche-kaempft-um-Regale_82083.html) (aufgerufen am 18. April 2014).

Lebensmittelzeitung. „Preiskämpfe: Lidl wirft Coca-Cola raus“. lebensmittelzeitung.net am 21. Januar 2014. <http://www.lebensmittelzeitung.net/>

login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Ftop%2Fprotected%2FLidl-wirft-Coca-Cola-raus\_103180.html (aufgerufen am 18. April 2014).

Lebensmittelzeitung. „Preisscharmützel: Lidl wagt Kraftprobe mit Coca-Cola“. lebensmittelzeitung.net am 23. Januar 2014. [http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Ftop%2Fprotected%2FLidl-wagt-Kraftprobe-mit-Coca-Cola\\_103248.html](http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Ftop%2Fprotected%2FLidl-wagt-Kraftprobe-mit-Coca-Cola_103248.html) (aufgerufen am 18. April 2014).

Lebensmittelzeitung. „Zoff um Listung: Müller und Lidl beenden Joghurt-Streit“. lebensmittelzeitung.net am 14. November 2014. [http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Ftop%2Fprotected%2FMueller-und-Lidl-beenden-Joghurt-Streit\\_102214.html%3Fid%3D102214](http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Ftop%2Fprotected%2FMueller-und-Lidl-beenden-Joghurt-Streit_102214.html%3Fid%3D102214) (aufgerufen am 18. April 2014).

Mannheimer Morgen. „Edeka verbannt Vileda-Produkte“. morgenweb am 13.08.2010. <http://www.morgenweb.de/nachrichten/wirtschaft/edeka-verbannt-vileda-produkte-1.305477?print=true> (aufgerufen am 18. April 2014).

Metro AG. „Metro-Handelslexikon 2009/2010: Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und weltweit“. August 2009: Düsseldorf.

Metro AG. „Metro-Handelslexikon 2010/2011: Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt“. August 2010: Düsseldorf.

Metro AG. „Metro-Handelslexikon 2011/2012: Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt“. September 2011: Düsseldorf.

Metro AG. „Metro-Handelslexikon 2011/2012: Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt“. September 2011: Düsseldorf.

Metro AG. „Metro-Handelslexikon 2012/2013: Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt“. Oktober 2012: Düsseldorf.

Müller, Annette C. „Rewe: Rewe straft Heinz ab“. lebensmittelzeitung.net am 26. August 2010. [http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews-%2Ftop%2Fprotected%2F-Straft-Heinz-ab\\_81996.html](http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews-%2Ftop%2Fprotected%2F-Straft-Heinz-ab_81996.html) (aufgerufen am 18. April 2014).

Statista. „Preissensibilität von Konsumenten in Deutschland und ausgewählten Ländern weltweit 2013“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/273141/umfrage/preissensibilitaet-von-konsumenten-in-deutschland-und-ausgewaehlten-laendern-weltweit/> (aufgerufen am 11. August 2014).

Statista. „Umfrage zu Markenbewusstsein vs. Preisbewusstsein bei alkoholfreien Getränken 2013: Achten Sie beim Kauf von alkoholfreien Getränken eher auf die Marke oder eher auf den Preis?“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/176071/umfrage/markenbewusstsein-preisbewusstsein-bei-alkoholfreien-getraenken/> (aufgerufen am 11. August 2014).

Statista. „Umfrage zu Markenbewusstsein vs. Preisbewusstsein bei Fertiggerichten 2013: Achten Sie beim Kauf von Fertiggerichten (z. B. Fertigsuppen, in Schalen oder Dosen) eher auf die Marke oder eher auf den Preis?“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/176060/umfrage/markenbewusstsein-preisbewusstsein-bei-fertiggerichten/> (aufgerufen am 11. August 2014).

Statista. „Umfrage zu Markenbewusstsein vs. Preisbewusstsein bei Milchprodukten 2013: Achten Sie beim Kauf von Milchprodukten (wie z. B. Käse, Joghurt oder Quark) eher auf die Marke oder eher auf den Preis?“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/176054/umfrage/markenbewusstsein/> (aufgerufen am 11. August 2014).

Statista. „Umfrage zu Markenbewusstsein vs. Preisbewusstsein bei Süßigkeiten, Bonbons 2013: Achten Sie beim Kauf von Süßwaren, Bonbons oder Süßgebäck eher auf die Marke oder eher auf den Preis?“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/176623/umfrage/suessigkeiten---markenbewusstsein-vs-preisbewusstsein/> (aufgerufen am 11. August 2014).

Statista. „Umfrage in Deutschland zu Markenbewusstsein vs. Preisbewusstsein bei Waschmittel 2013: Achten Sie beim Kauf von Waschmitteln eher auf die Marke oder eher auf den Preis?“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/176097/umfrage/markenbewusstsein-preisbewusstsein-bei-waschmittel/> (aufgerufen am 11. August 2014).

## Disclaimer

BearingPoint & IIHD Red Paper | Retail & Consumer beinhalten Informationen und Analysen basierend auf den angegebenen ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen sowie eigenen Erfahrungen und Untersuchungen. Die in den ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen enthaltenen Informationen wurden nicht von BearingPoint oder dem IIHD | Institut überprüft. Weder BearingPoint noch das IIHD | Institut übernehmen eine Garantie für die Richtigkeit und Vollständigkeit der sich aus den ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen ergebenden Informationen. Die in den Red Papers enthaltenen Prognosen von Marktentwicklungen, Analysen und Folgerungen basieren auf den angegebenen ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen. Einschätzungen und Beurteilungen von BearingPoint und dem IIHD | Institut stellen keine Garantien für zukünftige Entwicklungen dar.

## Kontakt

### **Kay O. Manke**

Partner, BearingPoint

Mail: [kay.manke@bearingpoint.com](mailto:kay.manke@bearingpoint.com)

### **Prof. Dr. HSG Jörg Funder**

Geschäftsführender Direktor IIHD | Institut

Mail: [funder@IIHD.de](mailto:funder@IIHD.de)

### **Rene Sehi**

Research Associate IIHD | Institut & Projektleiter SIM

Mail: [sehi@IIHD.de](mailto:sehi@IIHD.de)

BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder aus der öffentlichen Verwaltung, profitieren von messbaren Ergebnissen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Wir kombinieren branchenspezifische Management- und Fachkompetenz mit neuen technischen Möglichkeiten und eigenen Produkt-Entwicklungen, um unsere Lösungen an die individuellen Fragestellungen unserer Kunden anzupassen. Dieser partnerschaftliche, ergebnisorientierte Ansatz bildet das Herz unserer Unternehmenskultur und hat zu nachhaltigen Beziehungen mit vielen der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen geführt. Unsere 3.350 Mitarbeiter unterstützen zusammen mit unserem globalen Beratungs-Netzwerk Kunden in über 70 Ländern und engagieren sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

Das IIHD | Institut ist ein An-Institut der Hochschule Worms. Unabhängig und eigenfinanziert versteht sich das IIHD | Institut als Themenbildner und Partner in den Branchen Handel, Konsumgüter und konsumentennahe Services. Das IIHD | Institut verfolgt einen kontextgetriebenen, problemfokussierten & interdisziplinären Forschungs- und Beratungsansatz. Es wendet sich damit von langwierigen, isolierten Forschungsbestrebungen mit unklarem Praxisbezug ab. Vielmehr wird in kooperativen Projekten Forschung mit direkter Wirkung in den Unternehmen betrieben. Praxis- und anwendungsbezogene Forschung, Beratung und Weiterbildung sind dabei in themenbezogene Competence Center gegliedert.

Für weitere Informationen: [www.iihd.de](http://www.iihd.de)

BearingPoint®

