

Management als knappe Ressource

Ist der Chief Strategy Officer
die Lösung für den Handel?

Red Paper | Retail & Consumer N° 4

In Zusammenarbeit mit



IHD

Institut für Internationales Handels-
und Distributionsmanagement
An der Hochschule Worms

Inhalt

Handelsunternehmen mit erheblichen Schwierigkeiten in der notwendigen Transformation ihrer Geschäftsmodelle	4
Ressourcenengpässe verhindern die erfolgreiche Umsetzung einer strategischen Neuausrichtung	6
„Money is made executing, not strategizing“ – Der Chief Strategy Officer als Facilitator der Strategieimplementierung	8
Der CSO im Handel in einer hybriden Rolle als Berater und „Macher“	10
Strategieprozess nach wie vor im Verantwortungsbereich des Vorstands – Ausführung und Steuerung durch den CSO	14
CSO benötigt herausragende Fähigkeiten im Bereich der Reflexion, Innovation & Umsetzung	17
Ausgewählte Literaturhinweise	19
Disclaimer	20
Kontakt	21

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

Die vierte Ausgabe der Red Paper Reihe stellt die zunehmende Notwendigkeit der Transformation in der deutschen Handelslandschaft heraus. Begleitend durch eine Kurzbefragung benennt und thematisiert es die Ursachen einer kaum voranschreitenden strategischen Neuausrichtung. In dieser Ausgabe des Red Papers wird der Lösungsweg des Chief Strategy Officers als zusätzliche personelle Ressource im Executive Board der Unternehmen aufgezeigt und dieses Konzept an die Herausforderungen und Spezifika des Handels angepasst. Dabei wird ein Fähigkeitsprofil für Top Manager in Handelsunternehmen als Erfolgsgrundlage der strategischen Neuausrichtung im Handel entwickelt.

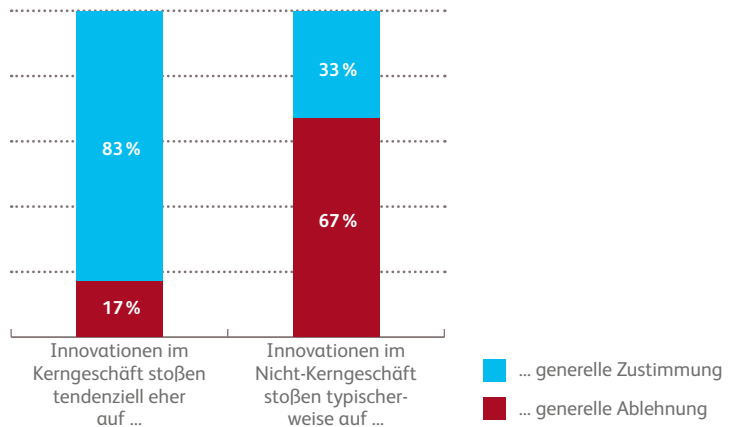


Handelsunternehmen mit erheblichen Schwierigkeiten in der notwendigen Transformation ihrer Geschäftsmodelle

Die deutsche Handelslandschaft steht vor tiefgreifenden Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle. Effizienzsteigerungsprojekte, Flächenüberhänge in nahezu allen Bereichen und Formaten des Handels, steigender Wettbewerbsdruck durch einstige Pure-Player des Online-Handels, internationale Handelsriesen und zunehmend vertikalisierende Hersteller setzen Handelsunternehmen und ihre Executives zusehends unter Druck.

Doch die strategische Neuausrichtung stockt. Ihr stehen schwer zu überwindende Hürden entgegen, was eine aktuelle Kurzbefragung deutscher Handelsunternehmen unterstreicht. Demnach stoßen Innovationsversuche im Kerngeschäft bei 17 Prozent der befragten Unternehmen tendenziell auf Ablehnung (Abbildung 1). Im Nicht-Kerngeschäft sind Innovationen nur zu einem Drittel realisierbar.

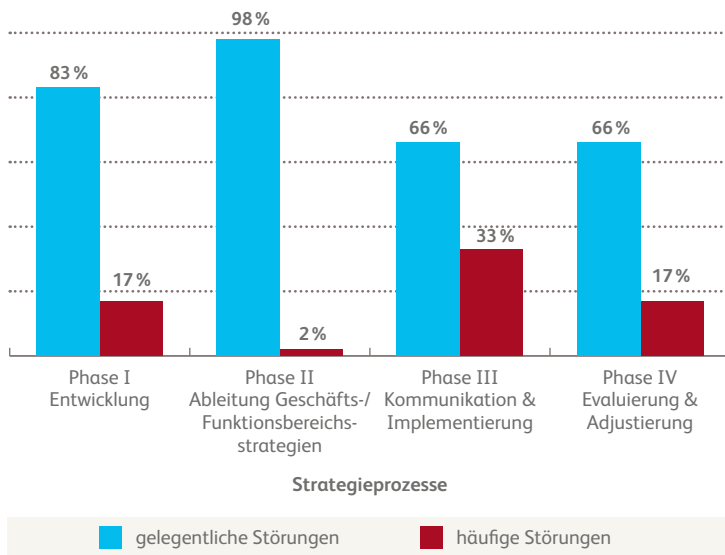
ABBILDUNG 1: ANSCHLUSSFÄHIGKEIT VON STRATEGISCHEN INITIATIVEN



Quelle: IIHD Survey 2013

Die Herausforderungen der Transformation werden bei näherer Betrachtung der einzelnen Phasen des Strategieprozesses deutlich (Abbildung 2). Schwachstellen zeichnen sich vor allem in der Kommunikations- und Implementierungsphase (Phase III) ab, mit Auswirkungen auf die Phase der Evaluierung und Adjustierung (Phase IV). Aber auch bei der Entwicklung und Definition der Unternehmensstrategie (Phase I) treten vermehrt Störungen auf. Bei der Ableitung von Geschäfts- und Funktionsbereichsstrategien hingegen kommt es nur gelegentlich zu Schwierigkeiten.

ABBILDUNG 2: STÖRUNGEN IM STRATEGIEPROZESS

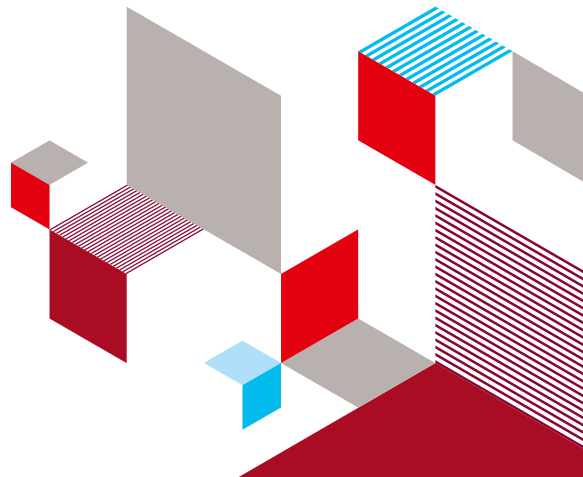


Quelle: IIHD Survey 2013

Ressourcenengpässe verhindern die erfolgreiche Umsetzung einer strategischen Neuausrichtung

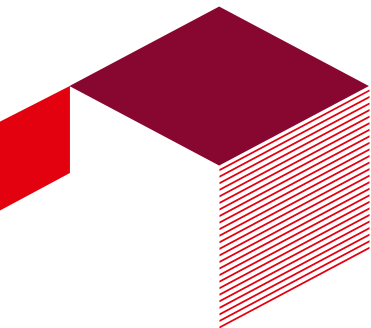
Die Gründe für die kaum voranschreitende Transformation sowie die häufig auftretenden Störungen in der Kommunikation und Implementierung von strategischen Initiativen liegen hauptsächlich in mangelnden Ressourcen, sowohl (1) quantitativ als auch (2) qualitativ.

(1) Quantitativer Ressourcenengpass. Kennzeichnend für den Handel zeigt sich auch in der aktuellen Umfrage von BearingPoint und dem IIHD Institut das Bild, dass CEOs trotz ihrer Rolle als strategische Unternehmenslenker in operative Tätigkeiten des Unternehmens – *teilweise sogar stark* – eingebunden sind. Mit der Vielzahl an Optimierungsfeldern und dem operativen Geschäft steigt das Risiko einer zeitlichen und kognitiven Überforderung der Top Führungskräfte. Sie befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen der strategischen Neuausrichtung und dem operativen Geschäft. Dabei weist der Handel eine Tendenz zu operativen Anpassungen auf. Er agiert typischerweise weniger strategisch, als vielmehr operativ. Kurzfristige Prozess- und Kostenoptimierungsmaßnahmen werden nicht zuletzt aufgrund zeitig näherliegender Kapitalisierung dieser Maßnahmen langfristig ausgelegten Transformationsprogrammen und strukturellen Anpassungen vorgezogen.



(2) **Qualitativer Ressourcenengpass.** Aufgrund der stetigen Konzentration auf operative und kurzfristige Anpassungen zu Lasten strategischer Adaptionen, weisen Handelsunternehmen heute teils erhebliche Defizite im Strategieprozess auf. Dies zeigt sich in der fehlenden Erfahrung und Expertise bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien und der Kommunikation und Umsetzung von Transformationsprogrammen. Zwar sind Fähigkeiten des Krisen- & Konfliktmanagements, das heißt kurzfristiges Löschen von Brandherden, gut ausgeprägt, sichtliche Schwächen bestehen jedoch vor allem in der Strategieumsetzung. Die Studie unterstreicht dies. Während Reflexionsfähigkeit und konzeptionelle Fähigkeiten des Top Managements als hoch bewertet werden, zeigt die Umfrage erhebliche Defizite in der Umsetzungsfähigkeit von strategischen Initiativen. Insbesondere die Fähigkeit der Priorisierung und der Teambildung & Personalausstattung sind nur schwach ausgeprägt.

In der Lösung dieser Problematik fällt der Handel immer wieder in alt *bewährte* Verhaltensmuster zurück: Er bekämpft Bedrohungen kurzfristig durchaus erfolgreich, verliert dabei allerdings langfristige und existenziell bedeutsame Bedrohungen aus dem Sichtfeld.



„Money is made executing, not strategizing“ – Der Chief Strategy Officer als Facilitator der Strategieimplementierung

Auch Industrieunternehmen stehen zunehmend komplexeren Organisationsstrukturen, rapide voranschreitender Globalisierung und damit verbunden auch neuen umzusetzenden Regulierungen gegenüber. Sie spüren den Druck, ständig innovativ sein zu müssen. Diese Herausforderungen verlangen von der Organisation ein stärkeres Bewusstsein für die Bedeutung der Unternehmensstrategie und notwendiger Transformationsprogramme. Den größten Widerstand erfahren strategische Initiativen jedoch in der Phase der Implementierung im Unternehmen. Diese Phase der Umsetzung der Unternehmensstrategie in strategiekonformes Handeln der Organisation zeichnet sich daher durch den größten Bedarf an Ressourcen aus und entscheidet gleichermaßen über Erfolg oder Scheitern der Strategie.

Gerade Unternehmen im angloamerikanischen Wirtschaftsraum haben die Herausforderungen der Zeit sowie die Bedeutung einer nahtlosen und erfolgreichen Strategieimplementierung für den langfristigen Unternehmenserfolg erkannt und ein geeignetes Mittel gefunden, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Die Unternehmen schaffen mit dem „Chief Strategy Officer (CSO)“ eine zusätzliche Position im Executive Board des Unternehmens. Sie heben damit die Bedeutung der Unternehmensstrategie hervor und kapitalisieren gleichzeitig die herausragenden Kernkompetenzen dieser Top Manager in relevanten strategischen Fragestellungen.



Wie eine aktuelle Studie im Strategic Management Journal zeigt, stieg der Anteil der 500 größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen gelistet im Standard & Poor's 500 Aktienindex (S&P 500), die einen Chief Strategy Officer (CSO) beschäftigen, jährlich durchschnittlich um 9,6 Prozent (Menz & Scheef 2013). Während der Anteil 2004 noch 34 Prozent betrug, verfügten bereits 2008 schon die Hälfte (49 Prozent) der S&P 500-Firmen über einen CSO in ihrem Board, Tendenz weiter steigend (Abbildung 3).

ABBILDUNG 3: ENTWICKLUNG DER CSO-POSITION IN S&P 500-FIRMEN



Quelle: Menz & Scheef 2013



Der CSO im Handel in einer hybriden Rolle als Berater und „Macher“

Um diesen Lösungsweg auf den Handel im deutschsprachigen Raum zu übertragen, müssen zunächst Charakteristika und Kernaufgaben definiert werden, die die Rolle des CSO prägen. Drei archetypische Ausprägungen werden dabei deutlich, „*Interner Berater*“ (Internal Consultant), „*Begleiter*“ (Coach) und „*Macher*“ (Change Agent), die sich grundlegend hinsichtlich vierer Kriterien unterscheiden, (a) der Kernkompetenzen im Strategieprozess, (b) dem Tätigkeitsfokus & -profil, (c) dem Anforderungsprofil an den CSO und (d) der Quelle der Rekrutierung (*Abbildung 4*).

ABBILDUNG 4: ARCHETYPISCHE AUSPRÄGUNGEN EINES CSO

	Interner Berater	Begleiter	Macher
Kernkompetenzen im Strategieprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Strategieentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Ableitung der Geschäftsbereichsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf erfolgreiche Strategieumsetzung/-implementierung
Tätigkeitsfokus & -profil	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Ist-Situation, Generieren und Evaluieren von Optionen • Ableitung von Handlungsempfehlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnittstelle und Moderator zwischen CEO und Geschäftsbereichen • Kommunikationsmediator und Sprachrohr 	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten von Lösungen und Handlungspunkten auf Geschäftsbereichsebene
Anforderungsprofil	<ul style="list-style-type: none"> • Marktkennntnis, Reflexionsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskennntnis, Reflexions-, Innovationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskennntnis, Netzwerk im Unternehmen, Umsetzungsfähigkeit
Quelle der Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> • Extern • Management-Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • Intern • Senior-Positionen in Geschäftsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Intern • Senior-Positionen in Geschäftsbereichen

Quelle: IIHD Research 2013, Powell & Angwin 2012

Die jeweilige Interpretation der CSO-Position im Kontinuum zwischen den extremen Ausprägungen vom internen Berater bis zum Change Agent ist dabei unternehmensspezifisch und richtet sich vor allem nach dem Governance-Stil des Top Management sowie dessen Fähigkeits- und Stärkenprofil. Wie die Grafik zeigt, ist die Verankerung im Strategieprozess von entscheidender Bedeutung für die Wahl eines geeigneten CSO und dessen Interpretation seiner Rolle. So liegen die individuellen Stärken des internen Beraters vor allem in der Strategieentwicklung, während sich der Coach auf die Ableitung von Geschäfts- und Funktionsbereichsstrategien konzentriert. Der Change Agent rückt vor allem die Strategieumsetzung und Evaluierung in den Mittelpunkt seines Handelns.

Insbesondere im Handel wird sich der CSO in einer hybriden Rolle wiederfinden, die gleichermaßen Merkmale des Beraters sowie des Machers aufweist. Dies ergibt sich zum einen aus dem Mangel an qualitativen Ressourcen, die eine Unterstützung bei der stärkeren „Strategisierung“ des Handels notwendig macht. In dieser Hinsicht wird der CSO dann die Rolle des internen Beraters ausfüllen und seine Kompetenzen und Expertise in die Entwicklung und Definition der Unternehmensstrategie einbringen. Bedingt durch den Ressourcenengpass in quantitativer Hinsicht, der die Strategieimplementierung behindert, ergibt sich zum anderen ein hoher Bedarf an einem CSO in der „Macher“-Rolle, der die notwendigen Kapazitäten im Implementierungsprozess mit seiner Erfahrung und Expertise ergänzt und den Prozess aktiv steuert.

Das Aufgabenprofil eines CSO ist daher vielfältig. Die Unternehmensphilosophie, die Organisations- und Reporting-Strukturen sowie der Führungsstil des CEO wirken neben den bereits erläuterten Faktoren stark auf das Aufgabenspektrum des Chief Strategy Officers ein. *Abbildung 5* zeigt, welche Unternehmensfunktionen und -aktivitäten dabei typischerweise in den Verantwortungsbereich eines CSO fallen.

ABBILDUNG 5: UNTERNEHMENSFUNKTIONEN UND -AKTIVITÄTEN IM VERANTWORTUNGSBEREICH VON CSOS



■ Prozent der Befragten N = 200

Quelle: IIHD Research 2013; Accenture Survey 2007

Das Aktivitätenprofil lässt sich in vier Themenbereiche gliedern (Abbildung 6). „Unternehmensentwicklung“ und „Portfolio Management“ stellen dabei Aufgabenfelder in frühen Phasen des Strategieprozesses – Strategieentwicklung und Definition – dar, während „Prozess Management“ und „CEO Zuarbeit & Assistenz“ stärker operativ geprägte Aufgaben repräsentieren.

ABBILDUNG 6: AUFGABEN- UND AKTIVITÄTENPROFIL EINES CSO

Unternehmensentwicklung	Portfolio Management
Strategische Planung & Formulierung	Strategische Allianzen
Strategische Incentivierungs-Programme	Mergers & Acquisitions (M&A)
Erster Ansprechpartner & Diskutant (Sounding Board) des CEO	Desinvestitionen
Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	Koordination der Schnittstellen und Beziehungen zwischen Geschäftsbereichen zur Abschöpfung von Synergien (Synergie Management)
Prozess Management	CEO Zuarbeit & Assistenz
Strategie Implementierung & Monitoring	Kommunikation der Strategie an Interessensvertreter (Stakeholder)
Ergebnisbewertung von strategischen Projekten	Investor Relations
Wettbewerbsanalyse & Marktforschung	Umsetzung der Strategien auf der Ebene der Funktionsbereiche (IT Strategie, Marketing Strategie, Verkaufsstrategie etc.)

Quelle: IIHD Research 2013

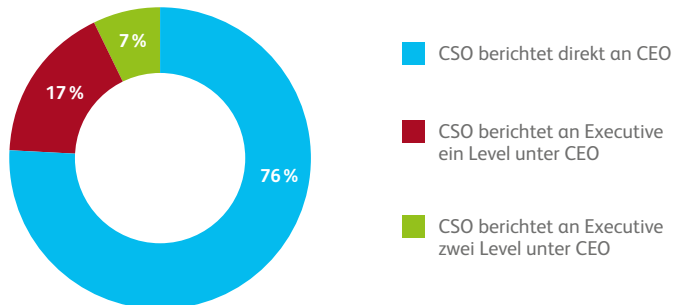
Die Aufgaben des CSO gewinnen dabei exponentiell an Bedeutung. Nicht zuletzt durch steigende Unsicherheit in der Planung wird ein Zusammenwachsen von strategischer und operativer Planung unumgänglich.

Strategieprozess nach wie vor im Verantwortungsbereich des Vorstands – Ausführung und Steuerung durch den CSO

Neben dem Chief Financial Officer (CFO), Chief Operating Officer (COO), Chief Marketing/ Sales Officer und Chief Procurement Officer (Einkaufsvorstand) reiht sich der Chief Strategy Officer (CSO) in das Executive Board des Unternehmens ein. Anders als seine C-Level Kollegen vertritt der CSO dabei jedoch keinen abgrenzbaren Geschäfts- / Funktionsbereich des Unternehmens. Ähnlich wie der des obersten Unternehmenslenkers, dem Chief Executive Officer (CEO), ist der Verantwortungsbereich des CSO als Layer in allen Unternehmensfunktionen verankert.

Die Schnittstellen zu allen Geschäfts- und Funktionsbereichen des Unternehmens versetzen den CSO in eine herausragende Position und erklären gleichermaßen seine Sonderrolle als verlängerter Arm des Vorstandsvorsitzenden. Der CSO berichtet direkt an den Vorstand (*Abbildung 7*). Er ist persönlicher Berater des CEO und ebnet dabei die Entscheidungswege und Entscheidungsfindung seines Vorstands. Zusätzlich agiert der CSO aktiv und im Namen des Vorstandes bei der Umsetzung dieser Entscheidungen.

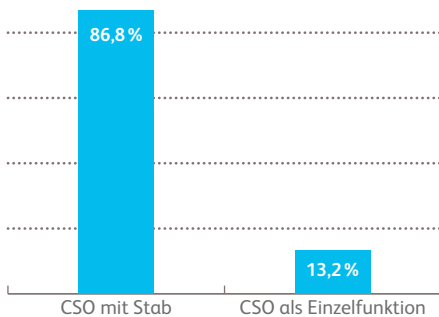
ABBILDUNG 7: CSO REPORTING STANDARDS



Quelle: IIHD Research 2013; Institute of Management der Universität St. Gallen 2012

Die Studie unterstreicht die Entwicklung, dass strategische Entscheidungen in Handelsunternehmen zunehmend in einer dem Vorstand direkt unterstellten Stabsstelle erarbeitet werden. Diese Stabsstellen sind jedoch meist nur in der Phase der Strategieentwicklung mit eingebunden, die Strategieimplementierung liegt dann wiederum im Verantwortungsbereich des Vorstandes. Der Stabsstelle fehlt somit ein Kopf, der im gesamten Unternehmen wahrgenommen wird und die Interessen des CEO unternehmensintern vertreten kann. Die Bedeutung des CSO als Kopf der Stabsstelle „Strategie“ lässt sich durch aktuelle Zahlen belegen (Abbildung 8). 87 Prozent der Chief Strategy Officers in deutschsprachigen Ländern führen eine Stabsstelle, während nur 13 Prozent der Strategieverantwortlichen als Einzelfunktion im Unternehmen verankert sind. Die Stabsstellen-Lösung des Handels stellt also einen Schritt in die richtige Richtung dar, jedoch scheint auch hierbei die notwendige Ressourcenausstattung und die Bereitschaft und Hingabe zu fehlen, um diese Lösung weiter voranzutreiben.

ABBILDUNG 8: STABSTELLE STRATEGIE



Quelle: Quelle: IIHD Research 2013; Institute of Management der Universität St. Gallen 2012

Die vorzufindende Aufgaben- und Verantwortungsteilung im Handel bestätigt und erklärt gleichermaßen die identifizierten Defizite in der Strategieimplementierung sowie Transformation des Geschäftsmodells. Die dringende Notwendigkeit einer hochqualifizierten Unterstützung in qualitativer und quantitativer Hinsicht wird deutlich.





CSO benötigt herausragende Fähigkeiten im Bereich der Reflexion, Innovation & Umsetzung

Welches sind also die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten, über die ein CSO verfügen muss, um das Unternehmen nachhaltig zu stärken und für die kommenden Herausforderungen zu rüsten? Die Antwort auf diese Frage ist sehr stark unternehmensspezifisch und bedarf zunächst einer umfassenden und kritischen Selbstreflexion sowie einer Analyse vorhandener Fähigkeiten und deren Ausprägungen im bestehenden Executive Board des Unternehmens. Die Studie von BearingPoint und dem IIHD | Institut 2013 stellt zwar ausreichende Fähigkeiten im Bereich der Reflexion fest, jedoch weist das Top Management von Handelsunternehmen teils erhebliche Lücken hinsichtlich der Innovationsfähigkeit und der Umsetzungsfähigkeit auf.

ABBILDUNG 9: ANFORDERUNGSPROFIL EINES CSO

Reflexion	Innovation	Umsetzung
Fähigkeit, Probleme zu antizipieren	Visionäres Denken & Infrage stellen des Bestehenden	Fähigkeiten des Krisen- & Konfliktmanagements
Fähigkeiten des Systemdenkens & Verständnis für Wirkungsweisen des Systems	Konzeptionelle Fähigkeiten	Fähigkeiten der Priorisierung
Diagnose- und Analysefähigkeiten	Überzeugungskraft & Kommunikationsfähigkeiten	Fähigkeiten der Teambildung & Personalausstattung

Quelle: IIHD Research 2013

Genau an dieser Stelle gilt es bei der Suche und Wahl eines geeigneten CSO anzusetzen. Neben den erforderlichen Personal Skills, wie beispielsweise Selbstvertrauen, Auftreten und Teamfähigkeit, die jede Top Führungskraft mitbringen muss, sollte das Fähigkeitsprofil des CSO die vorhandenen Lücken in den Fähigkeiten seiner C-Level Kollegen sinnvoll und gezielt ergänzen. *Abbildung 9* zeigt die notwendigen Fähigkeiten, über die die höchste Führungsebene unbedingt verfügen muss, um den Transformationsprozess erfolgreich gestalten und umsetzen zu können. Das entsprechende Anforderungsprofil des CSO im jeweiligen Unternehmen ergibt sich dann aus der Matrix des jeweiligen Einsatzbereiches und Aufgabenfokus des CSO sowie dem Ergebnis der Selbstreflexion der Top Management Qualifikationen.

Der Handel muss sich von veralteten Handlungsmustern lösen und die Bedeutung der Strategie wiederentdecken sowie deren Implementierung vorantreiben. Mit der Ergänzung des Vorstandes durch Stabsstellen im Bereich der Strategieerarbeitung bewegt sich der Handel dabei in die richtige Richtung – jedoch hebt die Umsetzung und Ausgestaltung dieser Lösung immer wieder die handelstypischen Schwachstellen hervor. Ein scheinbar endloser Kreis, indem die notwendigen Stellschrauben unberührt bleiben.



Ausgewählte Literaturhinweise

BearingPoint & IIHD | Institut. „Unternehmensstrategie & -prozesse“. Kurzbefragung, 2013.

Breene, Timothy S., Nunes, Paul F. & Shill, Walter E. „The Chief Strategy Officer“. Harvard Business Review, Oktober 2007.

Collinson, Shawn, Berthon, Bruno & Lacy, Peter. „Sustainability: How chief strategy officers can advance business value through sustainability“. Outlook Point of View, Accenture, November 2012, No. 2.

Institute of Management der Universität St. Gallen. „CSO Survey“, 2012.

Menz, Markus & Scheef, Christine. „Chief strategy officers: Contingency analysis of their presence in top management teams“. Strategic Management Journal, 11. Mai 2013, DOI: 10.1002/smj.2104.

Dye, Renee. „How Chief Strategy Officers Think About Their Role: A Roundtable“. The McKinsey Quarterly, Mai 2008.

Powell, Taman, H. & Angwin, Duncan, N. „The Role of the Chief Strategy Officer“. MIT Sloan Management Review, 18. September 2012.

Disclaimer

BearingPoint & IIHD Red Paper I 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 I Institut überprüft. Weder BearingPoint noch das IIHD I 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 I Institut stellen keine Garantien für zukünftige Entwicklungen dar.

Kontakt

Kay O. Manke

Partner, BearingPoint

Mail: kay.manke@bearingpoint.com

Prof. Dr. HSG Jörg Funder

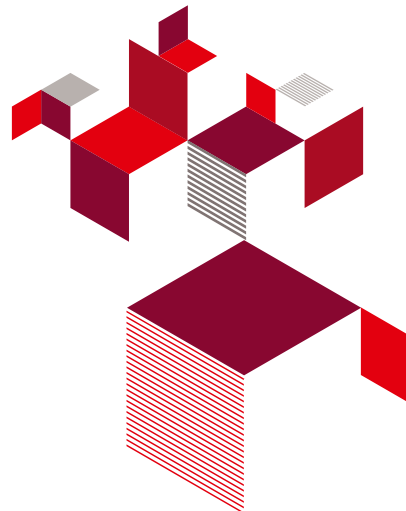
Geschäftsführender Direktor IIHD | Institut

Mail: funder@IIHD.de

Rene Sehi

Research Associate IIHD | Institut & Projektleiter SIM

Mail: sehi@IIHD.de





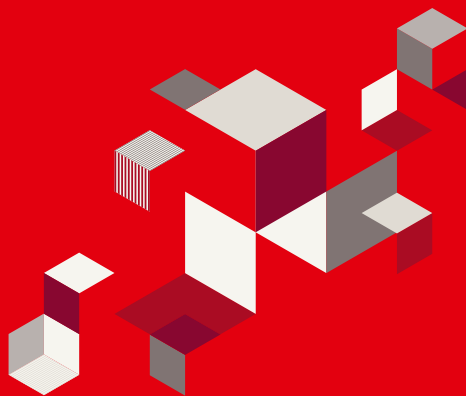
BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft 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

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

BearingPoint®



BearingPoint GmbH
Speicherstraße 1
60327 Frankfurt am Main
Deutschland

www.bearingpoint.com