



PRAXISSTUDIE:

DER EINKÄUFER-GEHALTSREPORT 2016

KONSUMGÜTER – AUSWERTUNG NACH

EINKAUFSLITERN UND EINKÄUFERN

Erhebungszeitraum

01. April bis 02. Mai 2016

Erhebungsmethode

Online-Befragung

Teilnehmer

116 Teilnehmer aus Deutschland

Einkäufer: 55 Teilnehmer
und Einkaufsleiter 54, 4 COO's

Autoren

Marc Kloepfel, Duran Sarikaya,
Doreen Schlicht, Philipp Heymann,
Sebastian Thelen



INHALTSANGABE

Geleitwort Kloeppel Consulting	3
Geleitwort „Wer liefert was“	4
Gehaltsreport Auswertung Deutschland – Konsumgüter Auszug aus den Ergebnissen	5
Detaillierte Ergebnisse.	6
Teilnehmerstruktur nach Ausbildungsgrad	6
Durchschnittsgehalt nach Ausbildungsgrad	7
Verteilung der Berufserfahrungen nach Jahren	8
Durchschnittsgehalt nach Berufserfahrung	9
Durchschnittsgehalt nach Position	10
Bezahlung nach Leistung?	11
Leistungsabhängiges und -unabhängiges durchschnittliches Gehalt. .12	
Teilnehmerstruktur nach Geschlecht	13
Durchschnittsgehalt nach Geschlecht	14
Betreutes Einkaufsvolumen der Teilnehmer.	15
Durchschnittsgehalt nach Einkaufsvolumen.	16
Teilnehmerstruktur nach Art des Einkaufs	17
Durchschnittsgehalt nach Art des Einkaufs	18
Art der Aufgaben im Einkauf.	19
Durchschnittsgehalt nach Art der Aufgabe im Einkauf	20
Alter der Teilnehmer	21
Durchschnittsgehalt nach Alter	22
Verteilung der Teilnehmer nach Jahresumsatz	23
Durchschnittsgehalt nach Jahresumsatz	24
Factsheet: Zahlen, Daten und Fakten	25
„Wer liefert was“	26
Fachkräfte mit Kloeppel Recruiting gewinnen	27
Der Kloeppel Einkaufs-Tracker.	28
Impressum	29

GELEITWORT KLOEPFEL CONSULTING

Liebe Einkaufsmanagerinnen und Einkaufsmanager!

Nach dem repräsentativen Gehaltsreport der Kloepfel Group und unserem Partner „Wer liefert was“ verdienen Einkäufer und Einkaufsleiter weniger als 2015. Dies liegt daran, dass wir verstärkt Unternehmen mit Umsatzklassen unter 100 Mio. Euro Jahresumsatz befragt haben, da sich dieser Gehaltsreport vornehmlich an den Mittelstand bis 500 Mio. EUR Jahresumsatz richtet. Aber wir haben selbstverständlich auch Unternehmen mit über einer Milliarde Jahresumsatz befragt.

Letztlich lässt sich feststellen, dass Einkäufer und Einkaufsleiter von 2015 auf 2016 keine signifikanten Gehaltssteigerungen bekommen haben. Zum einen gehen wir auf Grund der verschiedenen weltweiten Krisen davon aus, dass die Unternehmen bei Gehaltssteigerungen zurückhaltender geworden sind. Zum anderen empfehlen wir den Einkaufsmanagerinnen und Einkaufsmanagern sich im Unternehmen besser zu positionieren. Etwa durch das Einführen neuer Einkaufstechnologien, Fortbildungen oder schlicht besseren Netzwerken im Unternehmen. Gerade Industrie 4.0 bietet den Neugierigen und den Netzwerkern unter den Einkaufsmanagern enorme Karrierepotenziale. Daher sollten sich Einkäufer auch hier unbedingt weiterqualifizieren.

Frauen werden benachteiligt

Grundsätzlich ist das Gehalt der männlichen Einkäufer und Einkaufsleiter aus der Branche Konsumgüter um einiges höher als das der weiblichen Einkäuferinnen und Einkaufsleiterinnen. Das Gehalt der männlichen Einkäufer liegt 20.120 EUR über dem durchschnittlichen Gehalt der weiblichen Einkäufer (44.170 EUR). Rund 28.300 EUR mehr als ihre Kolleginnen (60.070 EUR) verdienen männliche Einkaufsleiter.

Leistung wird belohnt

Erfreulich ist festzustellen, dass Einkäufer und Einkaufsleiter die nach Leistung bezahlt werden auch mehr verdienen. Die Einkäufer die nach Leistung bezahlt werden, erhalten ein durchschnittliches Gehalt von 68.910 EUR, Einkaufsleiter 102.370 EUR. 56.160 EUR beziehungsweise 67.760 EUR verdienen Einkäufer und Einkaufsleiter mit einem Festgehalt.



Marc Kloepfel und Duran Sarikaya
Geschäftsführung Kloepfel Group

GELEITWORT „WER LIEFERT WAS“



Doreen Schlicht
Director Marketing/PR, HR „Wer liefert was“

›Der Einkauf steht in Deutschland vor einer Herausforderung, denn das Angebot von Fach- und Führungskräften auf dem Arbeitsmarkt ist gering und die Fluktuation hoch. Für den Erfolg im Einkauf gibt es nach dem vorliegenden Gehaltsreport drei wesentliche Faktoren: eine fundierte Ausbildung, am besten in Form eines Studiums, langjährige Berufserfahrung und – ein Mann zu sein. Nicht einmal jede zehnte Position der Einkaufsleitung ist mit einer Frau besetzt. Dieses Ungleichgewicht sollten Firmen vor dem Hintergrund des akuten Fach- und Führungskräfte-mangels als Chance sehen. Mit attraktiven Gehaltspaketen und einer direkten Ansprache von Frauen können Unternehmen den Anteil von qualifizierten weiblichen Fach- und Führungskräften deutlich erhöhen.«

GEHALTSREPORT

AUSWERTUNG DEUTSCHLAND – KONSUMGÜTER

AUSZUG AUS DEN ERGEBNISSEN

Einkäufer verdienen im Schnitt **59.171,82 EUR** im Jahr. Einkaufsleiter hingegen durchschnittlich **86.985,85 EUR** und COO's **54.125,00 EUR**.

Das höchste durchschnittliche Gehalt von **89.117,65 EUR** verdienen die Personen mit **25 bis 30 Jahren** Berufserfahrung.

Die Teilnehmer, die nach Leistung bezahlt werden, erhalten ein durchschnittliches Gehalt von **91.563,64 EUR**. Diejenigen, die nicht nach Leistung bezahlt werden, erhalten ein Gehalt von **59.949,10 EUR**.

Die Teilnehmer, die sowohl im kaufmännischen als auch im technischen Einkauf tätig sind, verdienen durchschnittlich **71.476,85 EUR**.

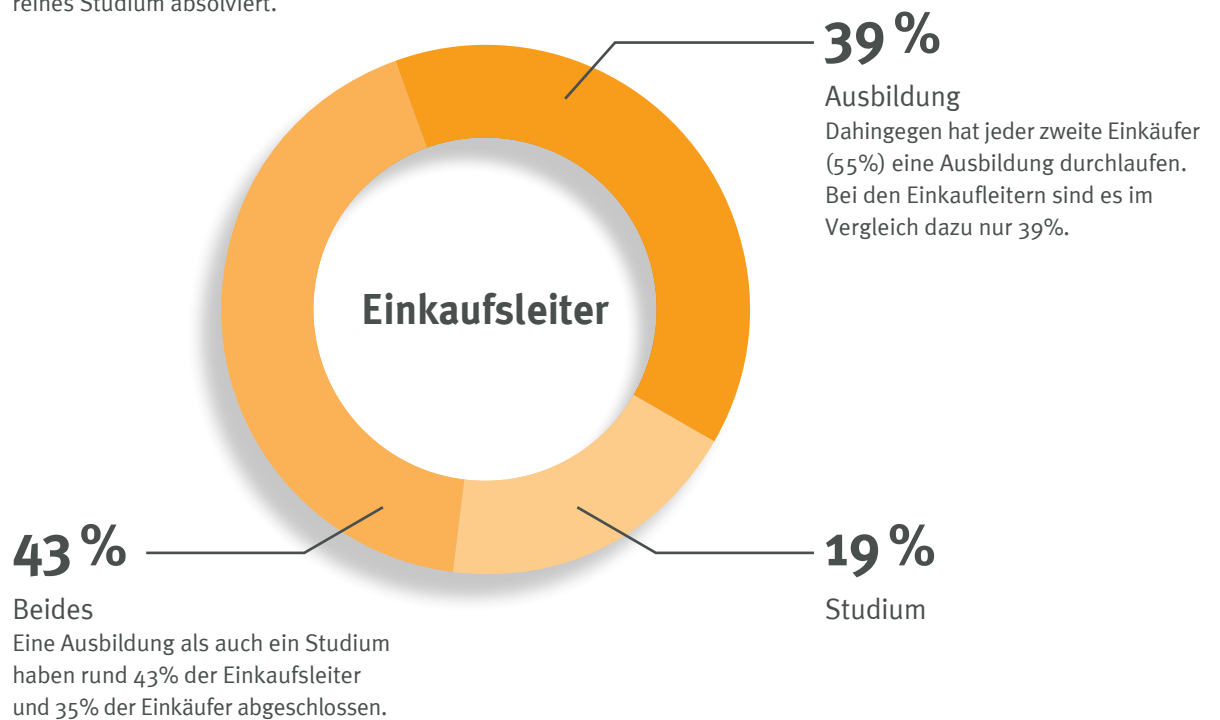
Einkäuferinnen verdienen deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen.

Die meisten Teilnehmer betreuen ein Einkaufsvolumen von **10–40 Millionen EUR**.

Die meisten Teilnehmer haben eine Berufserfahrung von **10–15 Jahren**.



**TEILNEHMERSTRUKTUR
NACH AUSBILDUNGSGRAD**

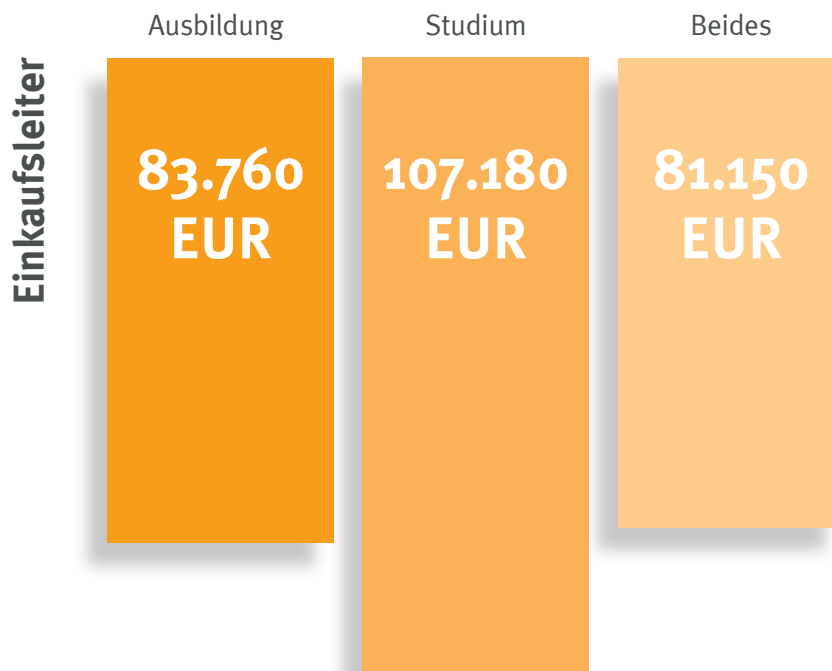


DURCHSCHNITTSGEHALT**NACH AUSBILDUNGSGRAD**

Sowohl Einkäufer als auch Einkaufsleiter verdienen mit einem Studienabschluss durchschnittlich das höchste Gehalt. Ein Einkäufer erhält im Schnitt 63.830 und ein Einkaufsleiter bis zu 107.180 EUR.



Einkäufer, die sowohl ein Studium als auch eine Ausbildung durchlaufen haben, verdienen 61.340 EUR. Die befragten Einkaufsleiter verdienen nach einer Ausbildung und einem Studium rund 81.150 EUR.

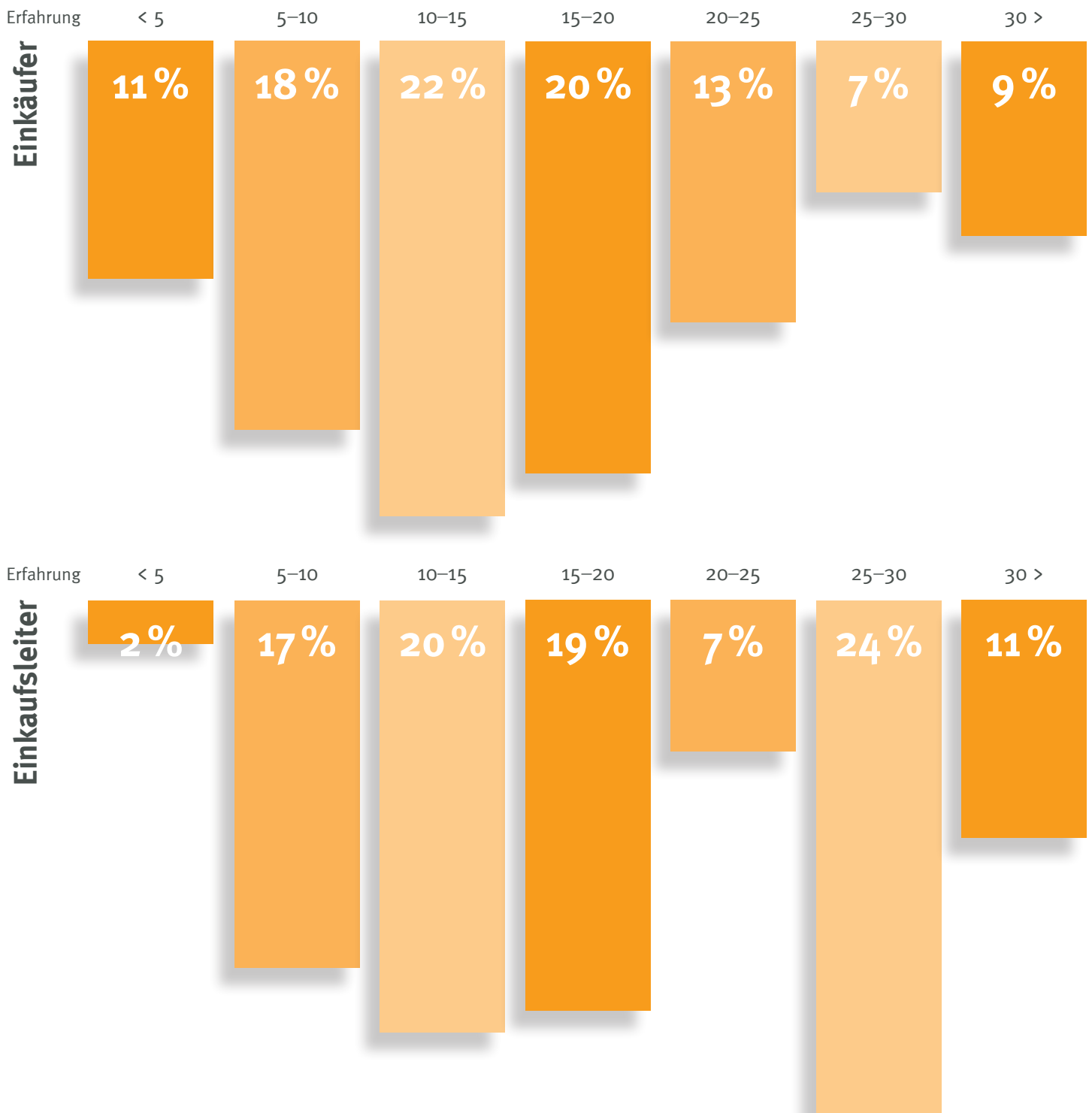


Einkäufer mit einer Ausbildung verdienen vergleichsweise am wenigsten und erhalten durchschnittlich 56.870 EUR. Im Gegensatz dazu verdienen Einkaufsleiter 83.760 EUR.

VERTEILUNG DER BERUFSERFAHRUNGEN

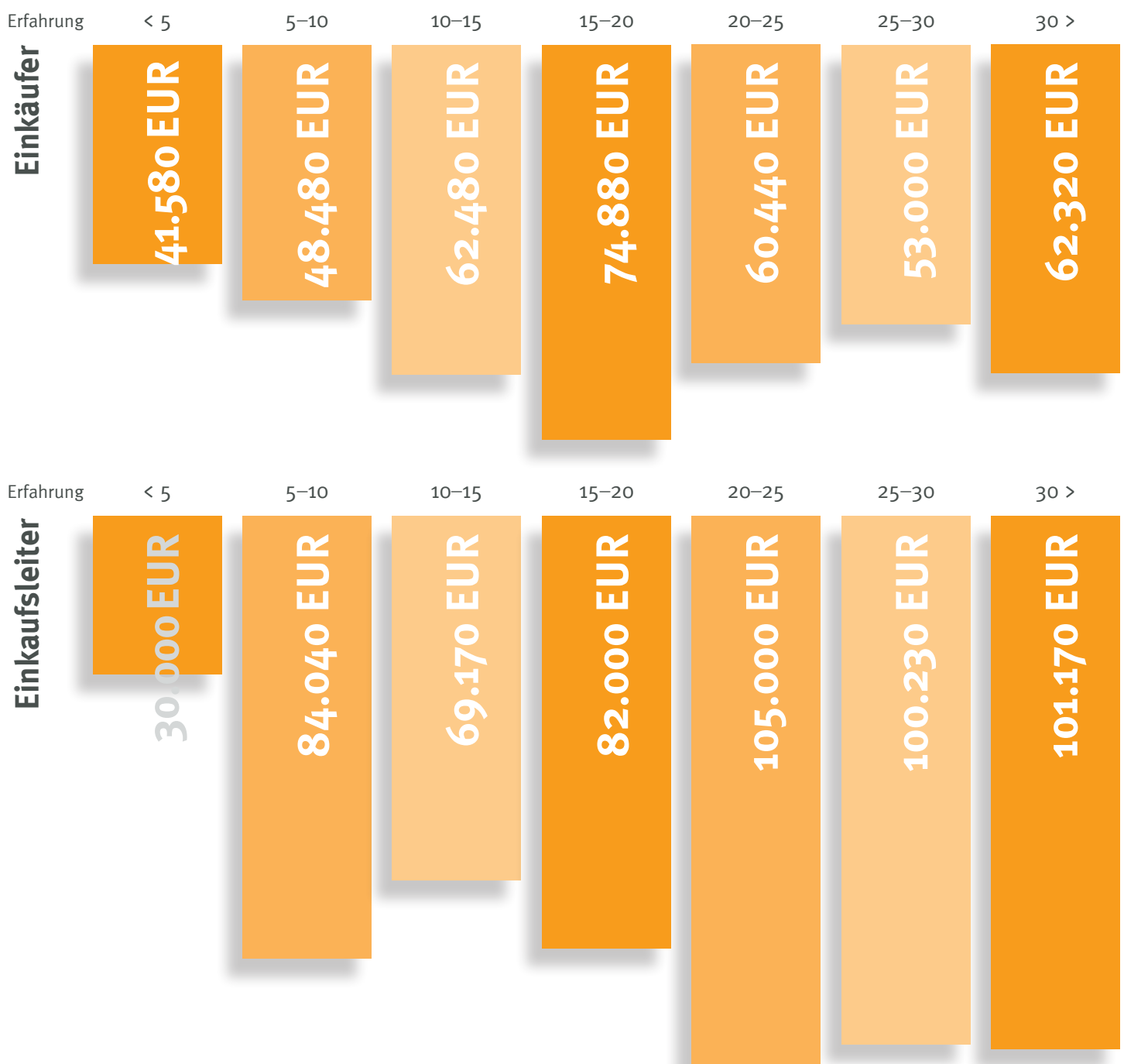
NACH JAHREN

Der höchste Anteil der teilgenommenen Einkäufer (22%) gibt eine Berufserfahrung von 10 bis 15 Jahren an, dicht gefolgt von 15 bis 20 Jahren Berufserfahrung (20%). Der Anteil der Teilnehmer mit 25 bis 30 Jahren Berufserfahrung ist bei den Einkaufsleitern am höchsten (24%).



DURCHSCHNITTSGEHALT NACH BERUFSERFAHRUNG

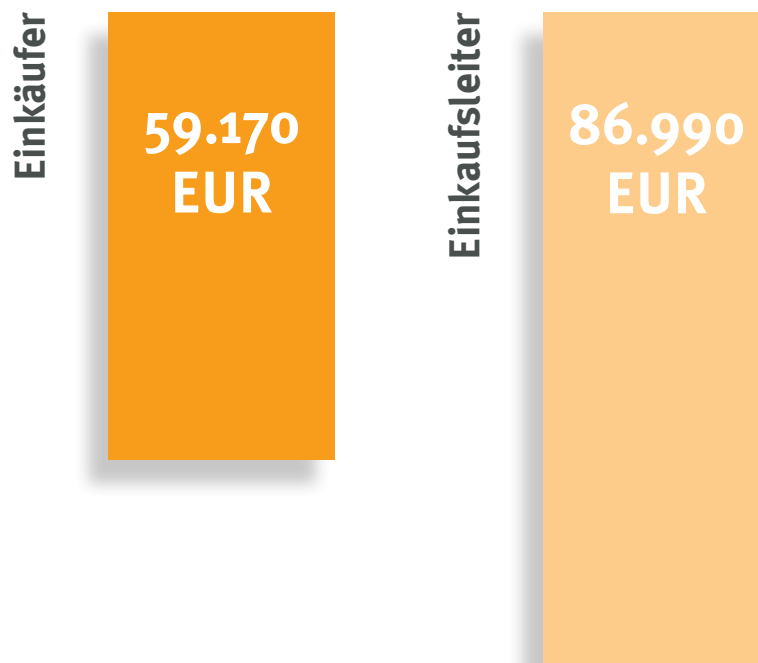
Beide Positionen verdienen mit weniger als 5 Jahren Berufserfahrung im Schnitt am geringsten. Einkäufer im Schnitt 41.580 EUR. Ein Einkäufer mit einer Berufserfahrung zwischen 15 und 20 Jahren erhält mit 74.880 EUR das höchste Durchschnittsgehalt. Dahingegen erhalten Einkaufsleiter in der nächst höheren Erfahrungsstufe im Schnitt mit 105.000 EUR das höchste Durchschnittsgehalt.



DURCHSCHNITTSGEHALT

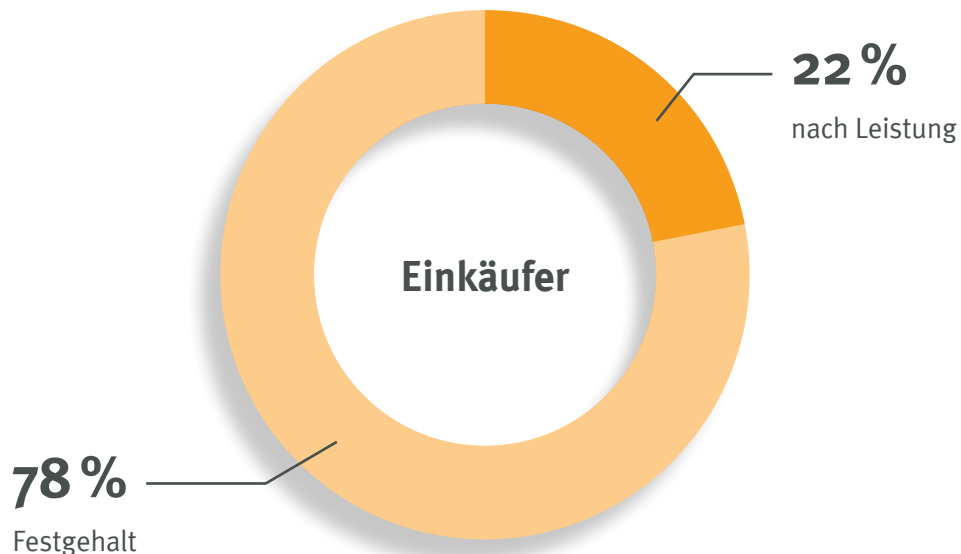
NACH POSITION

Einkäufer verdienen im Schnitt 59.170 EUR jährlich.
Einkaufsleiter hingegen durchschnittlich 86.990 EUR.



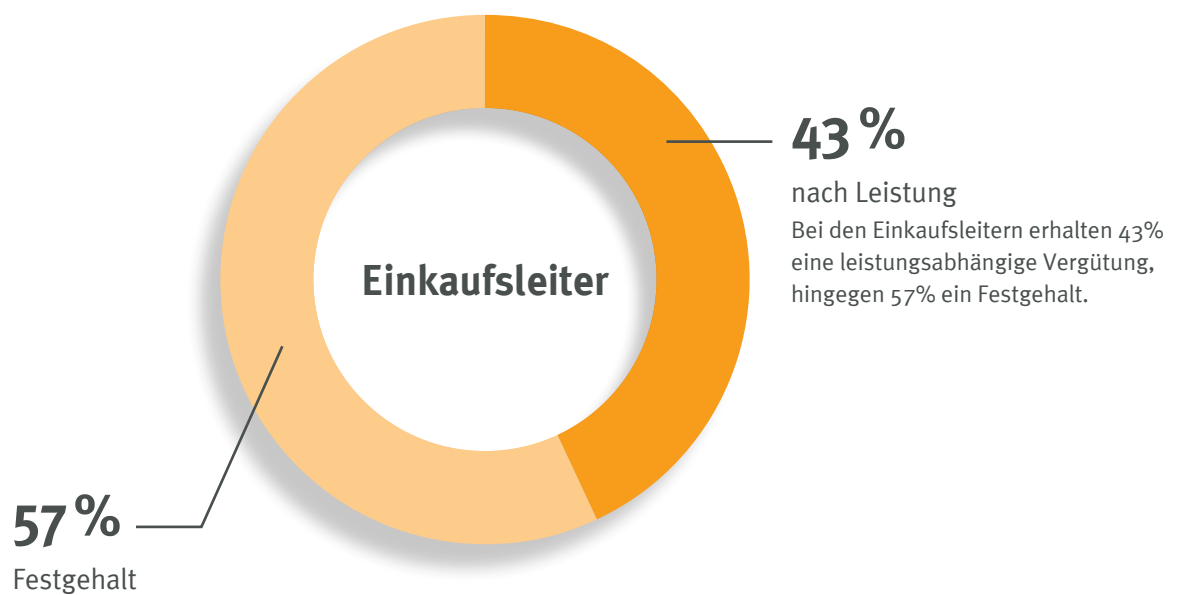
BEZAHLUNG

NACH LEISTUNG?



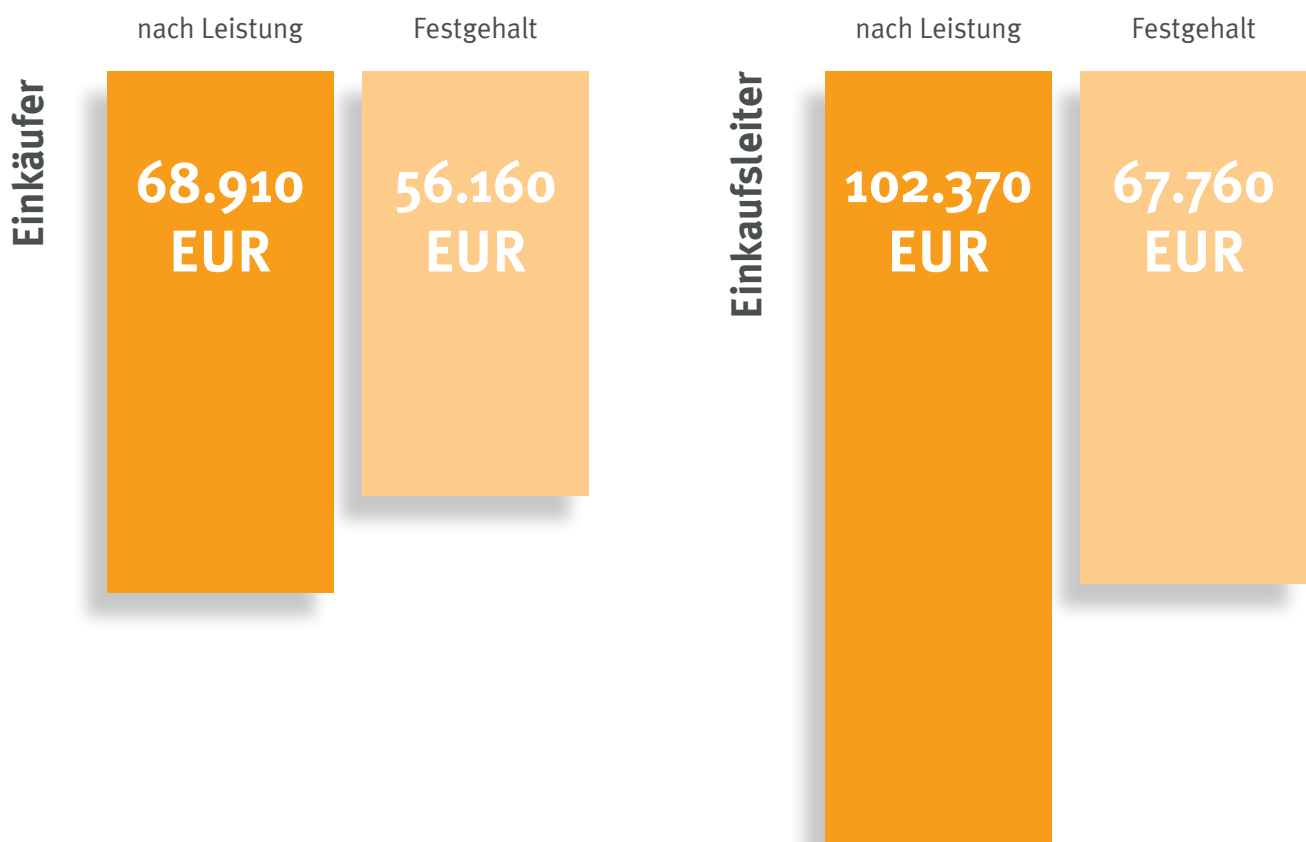
Festgehalt

22% der befragten Einkäufer werden leistungsabhängig vergütet, die restlichen 78% erhalten ein Festgehalt.



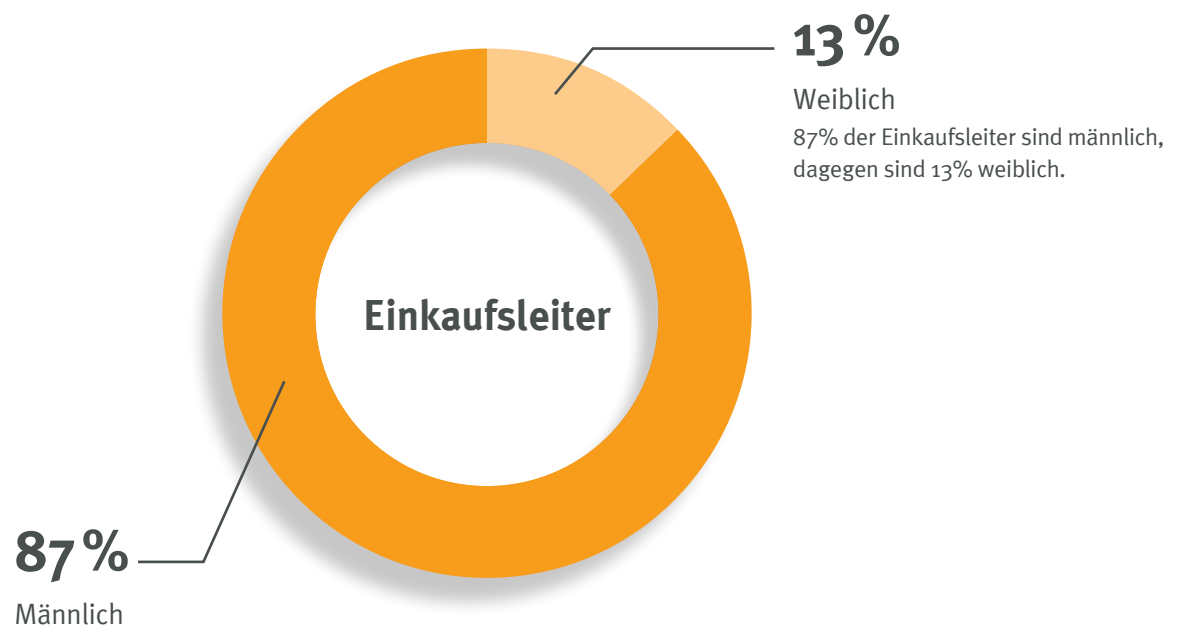
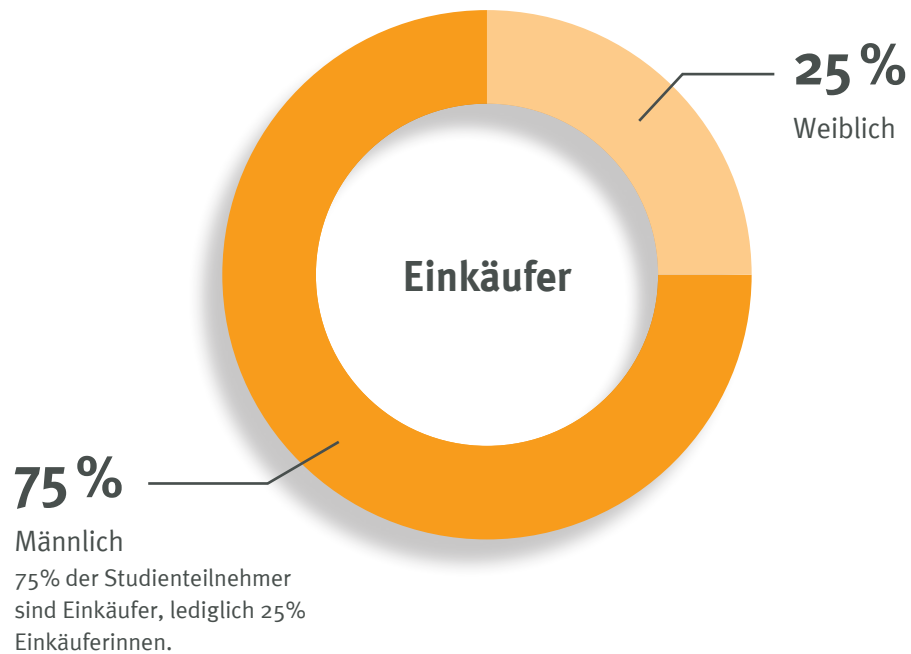
LEISTUNGSABHÄNGIGES UND -UNABHÄNGIGES DURCHSCHNITTLICHES GEHALT

Die Einkäufer die nach Leistung bezahlt werden, erhalten ein durchschnittliches Gehalt von 68.910 EUR, Einkaufsleiter 102.370 EUR. 56.160 EUR beziehungsweise 67.760 EUR verdienen Einkäufer und Einkaufsleiter mit einem Festgehalt.



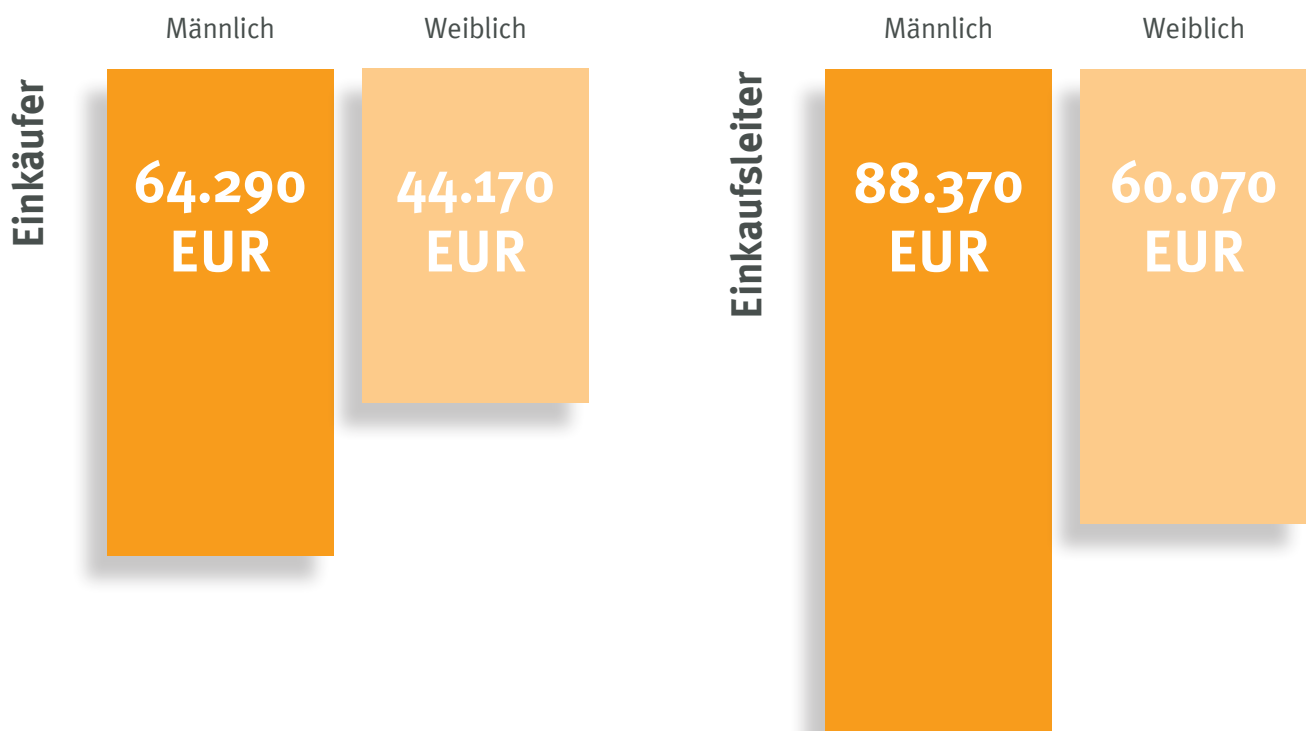
TEILNEHMERSTRUKTUR

NACH GESCHLECHT



DURCHSCHNITTSGEHALT**NACH GESCHLECHT**

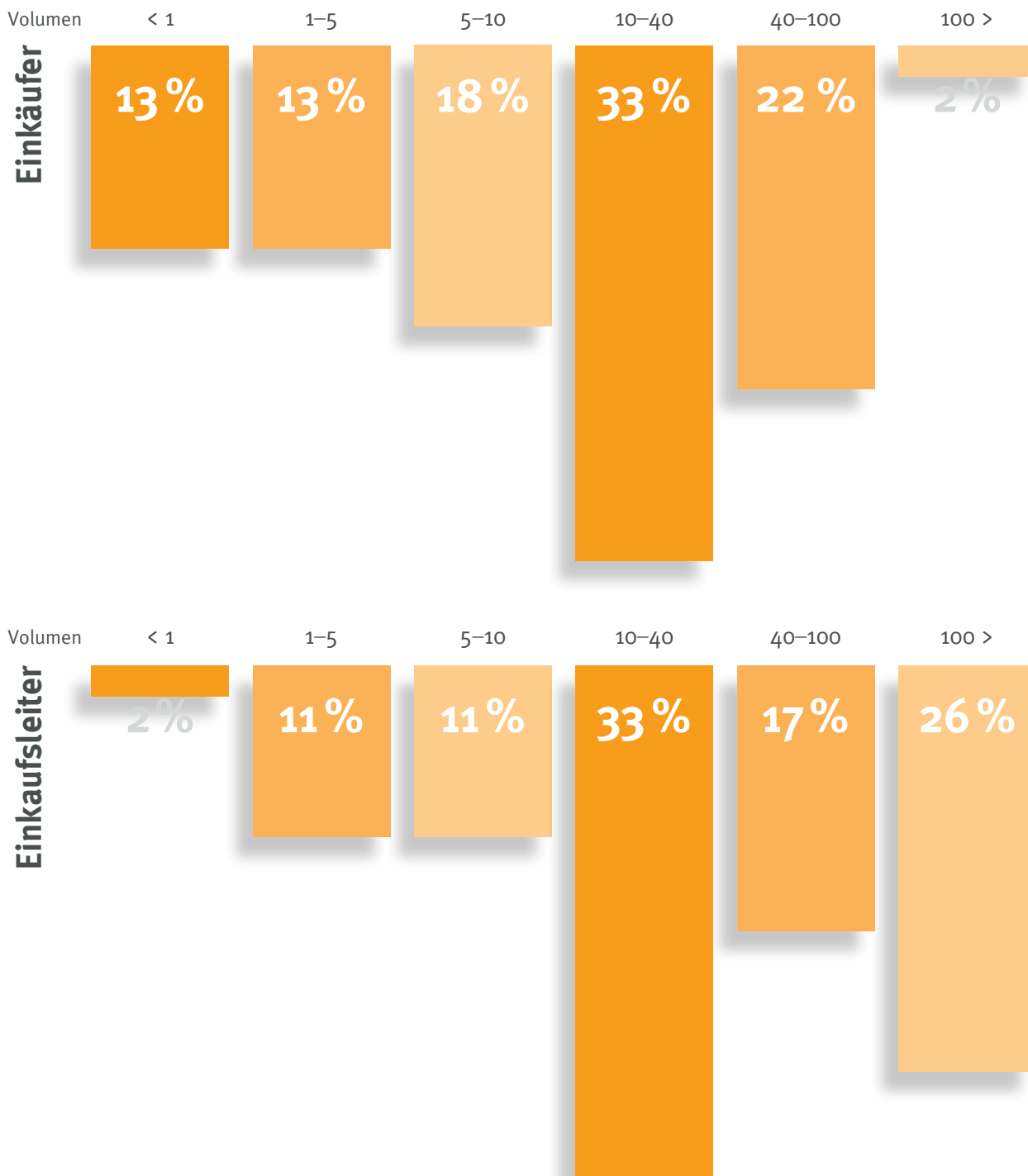
Das Durchschnittsgehalt der Männer ist grundsätzlich höher, als das der Frauen. Einkäufer werden demnach mit rund 20.120 EUR und Einkaufsleiter sogar bis zu 28.300 EUR besser bezahlt, als ihre weiblichen Kollegen.



BETREUTES EINKAUFSVOLUMEN

DER TEILNEHMER

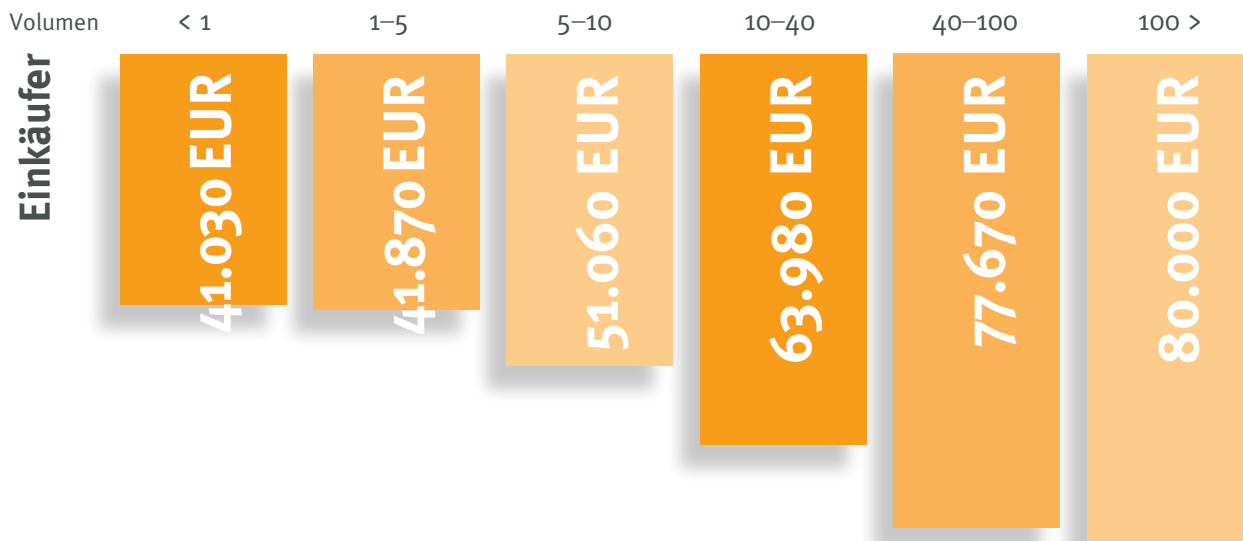
Sowohl Einkäufer als auch Einkaufsleiter der Branche Konsumgüterindustrie (je 33%) betreuen ein Einkaufsvolumen zwischen 10 und 40 Millionen EUR. Lediglich 2% der Einkäufer betreuen ein Einkaufsvolumen von über 100 Millionen EUR und lediglich 2% der Einkaufsleiter unter einer Millionen EUR.



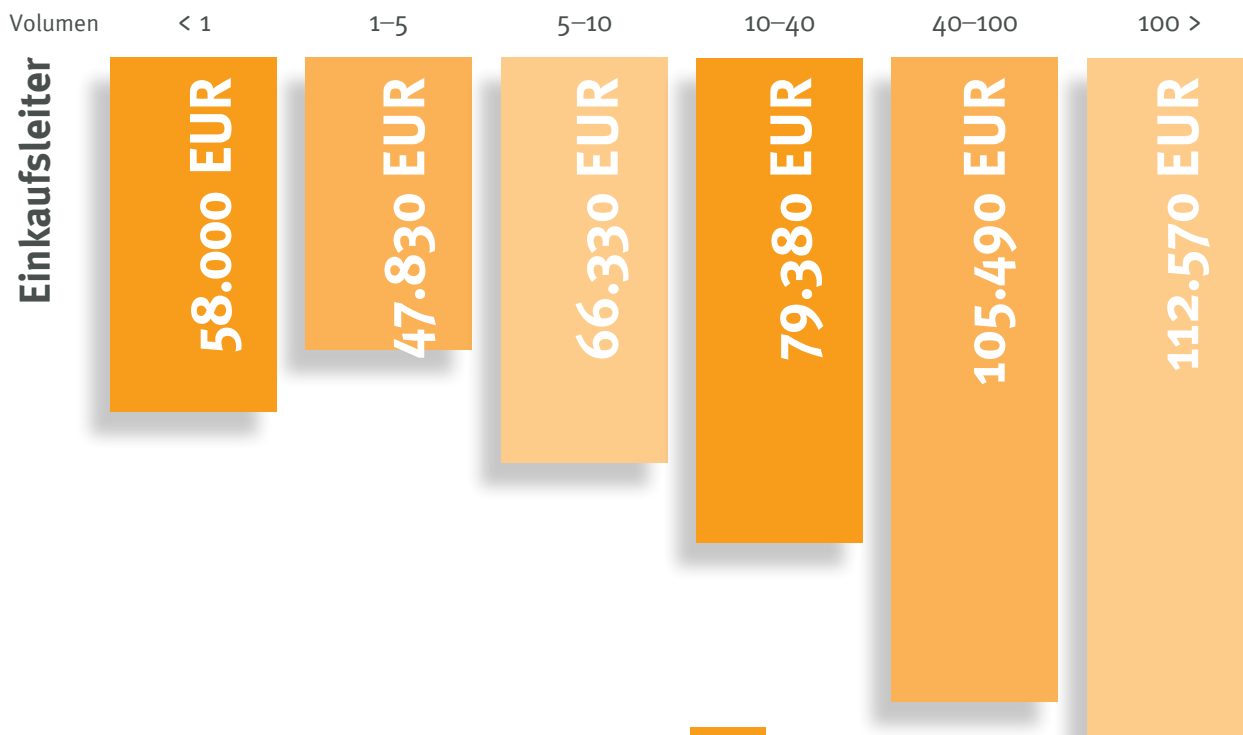
DURCHSCHNITTSGEHALT

NACH EINKAUFVOLUMEN

Bei den Einkäufern ist zu beobachten, je höher das zu betreuende Einkaufsvolumen ist, desto höher auch das durchschnittliche Gehalt. Ein Einkäufer mit einem Einkaufsvolumen über 100 Millionen EUR (80.000 EUR) erhält zum Vergleich zu einem Einkäufer mit einem Einkaufsvolumen unter einer Millionen EUR (41.030 EUR) fast das doppelte Durchschnittsgehalt.

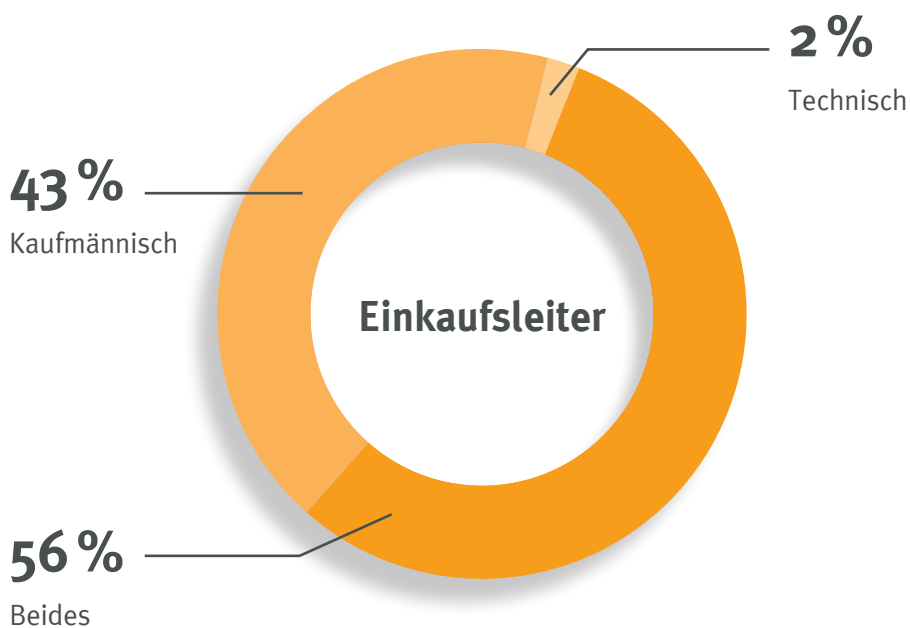
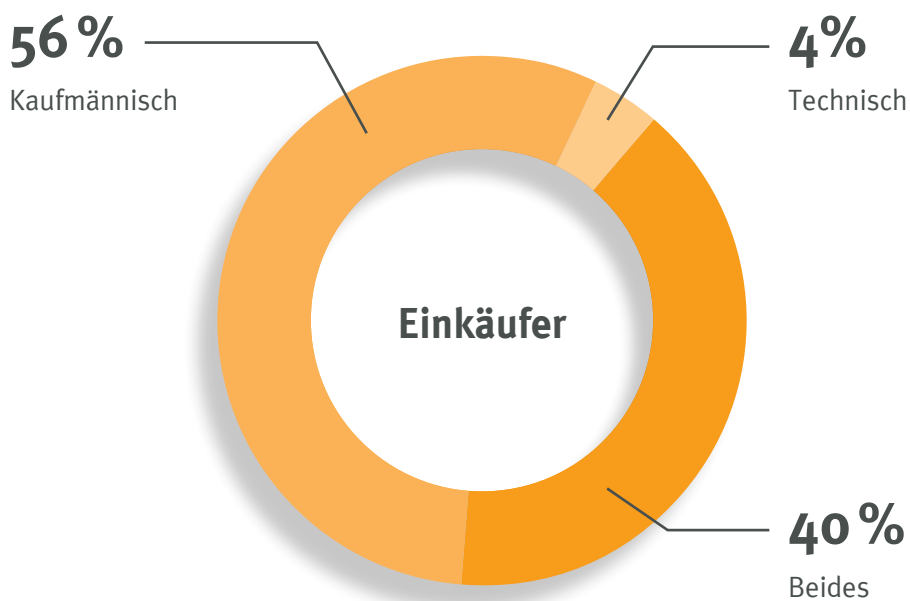


Eine ähnliche Beobachtung ist auch bei der Position des Einkaufsleiters zu verzeichnen. Mit einem Durchschnittsgehalt von 58.000 EUR und einem Einkaufsvolumen unter einer Millionen EUR verdient ein Einkaufsleiter fast die Hälfte weniger als ein Einkaufsleiter mit einem Einkaufsvolumen über 100 Millionen EUR (112.570 EUR).



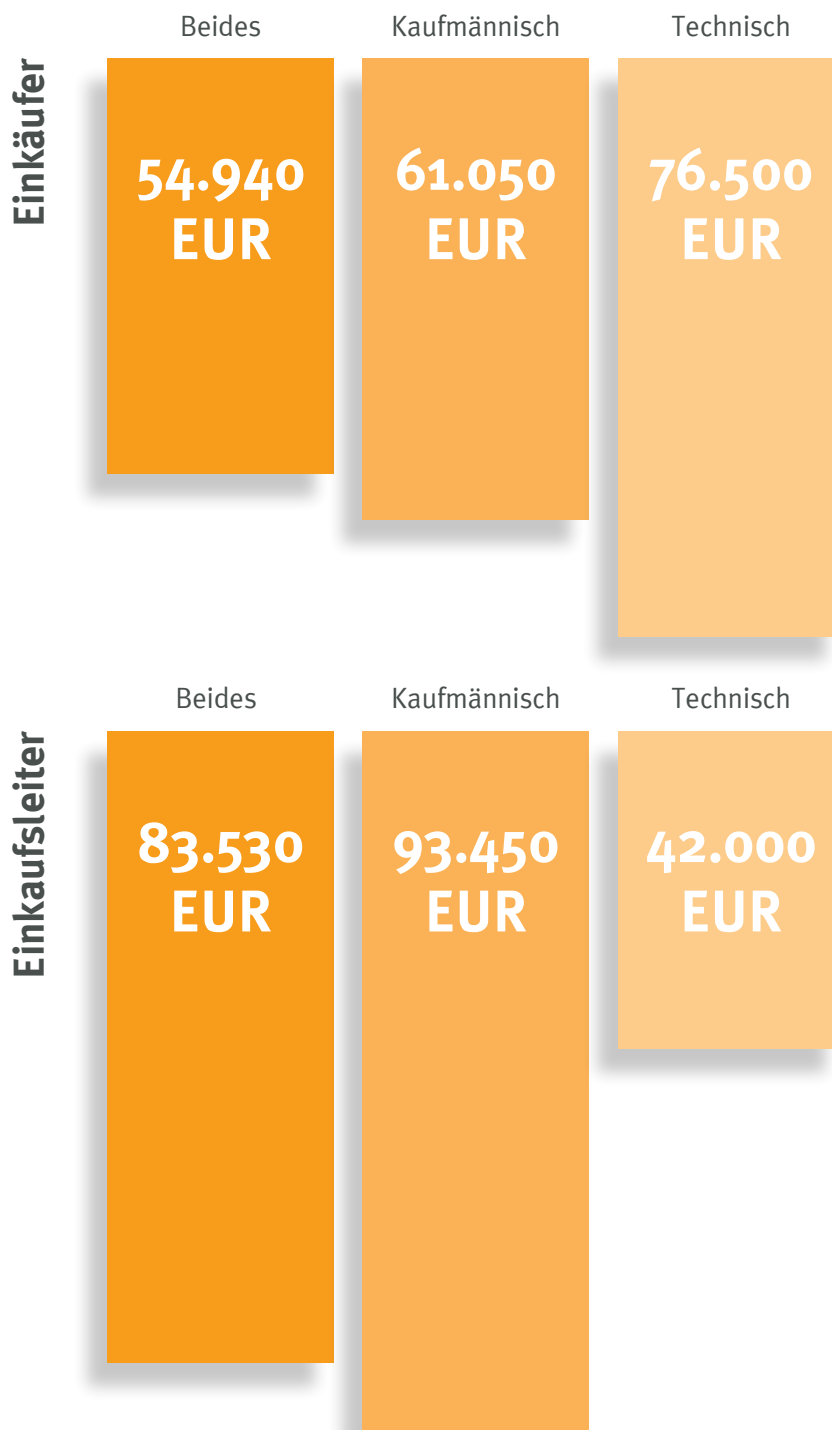
TEILNEHMERSTRUKTUR NACH ART DES EINKAUFES

Die wenigsten Teilnehmer aus beiden Gruppen betreuen den technischen Einkauf.
Hier liegt der Anteil für Einkäufer bei 4% und Einkaufsleiter bei lediglich 2%.



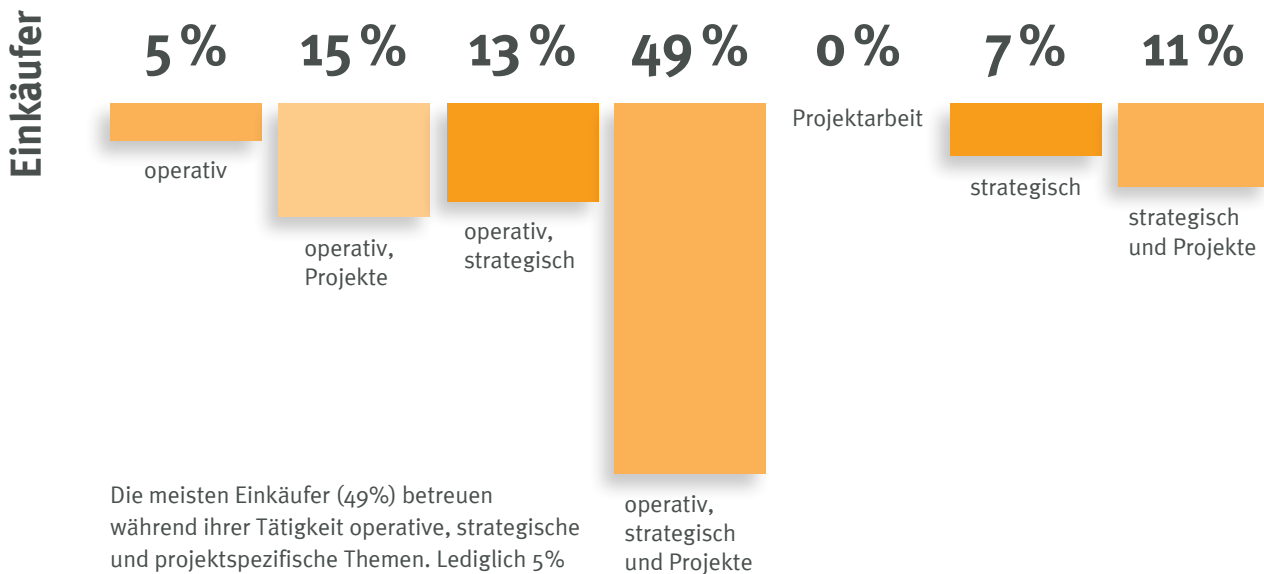
DURCHSCHNITTSGEHALT**NACH ART DES EINKAUFES**

Mit 76.500 EUR im Schnitt verdienen Einkäufer, die den technischen Einkauf betreuen, am meisten. Dahingegen verdienen Einkaufsleiter, die ausschließlich für den kaufmännischen Einkauf tätig sind, mit 93.450 EUR das höchste Gehalt.

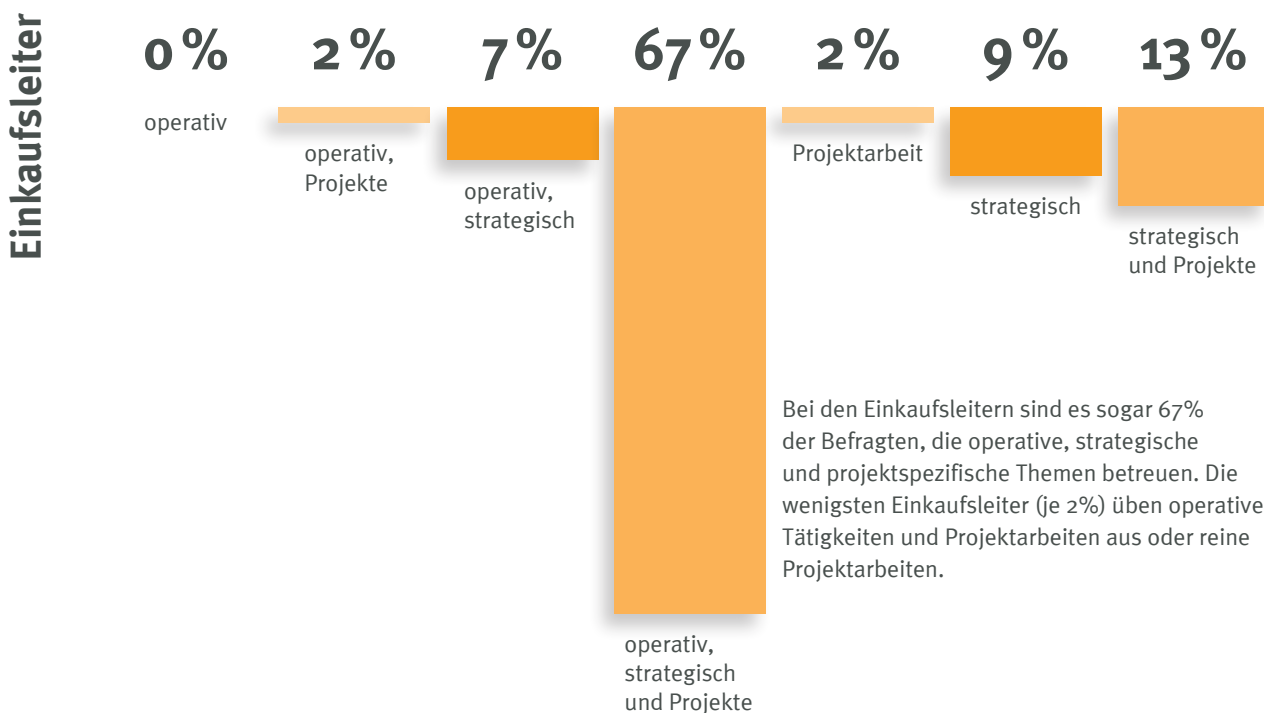


ART DER AUFGABEN

IM EINKAUF



Die meisten Einkäufer (49%) betreuen während ihrer Tätigkeit operative, strategische und projektspezifische Themen. Lediglich 5% sind für die reine operative und nur 7% für reine strategische Tätigkeit zuständig.

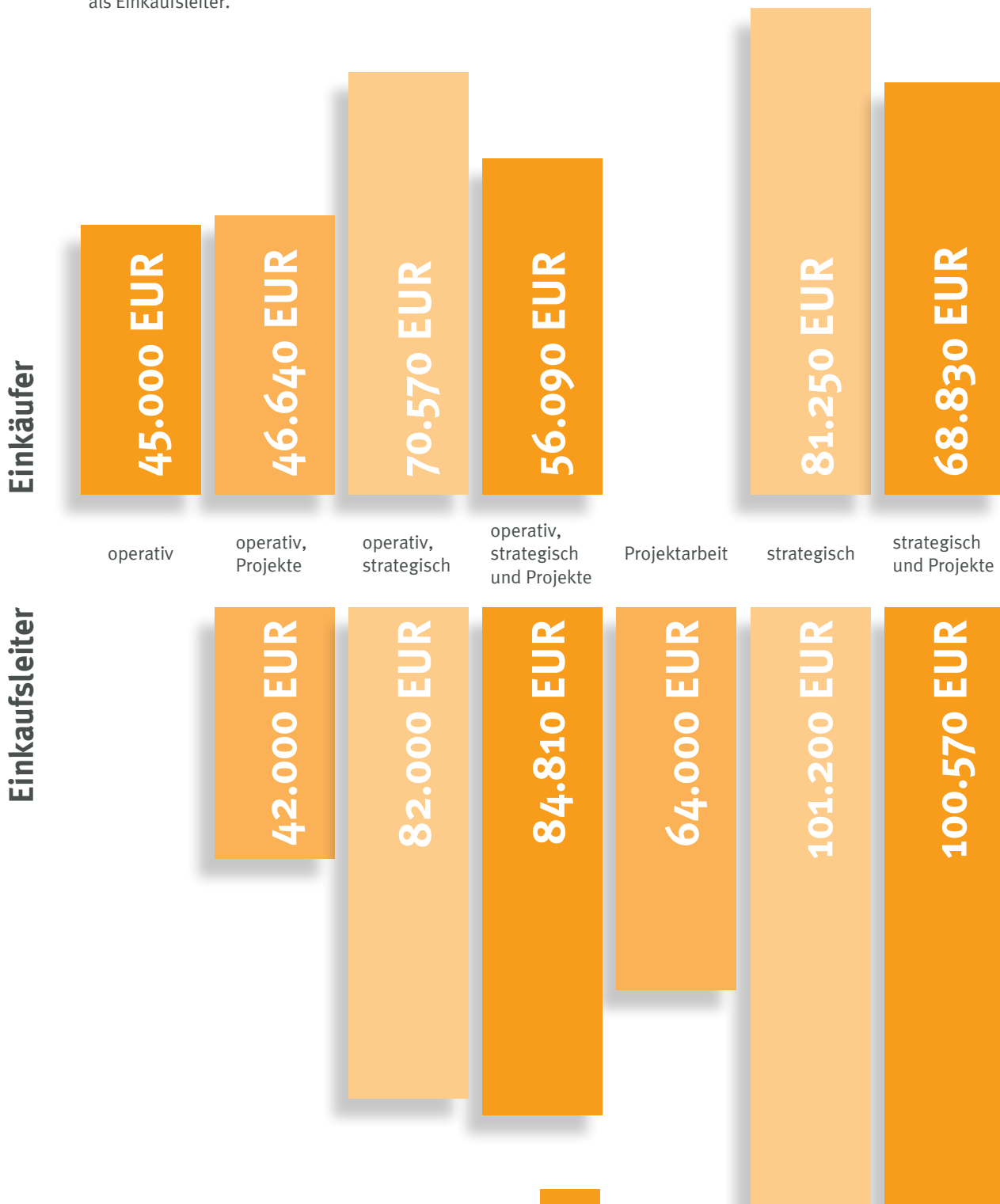


Bei den Einkaufsleitern sind es sogar 67% der Befragten, die operative, strategische und projektspezifische Themen betreuen. Die wenigsten Einkaufsleiter (je 2%) üben operative Tätigkeiten und Projektarbeiten aus oder reine Projektarbeiten.

DURCHSCHNITTSGEHALT

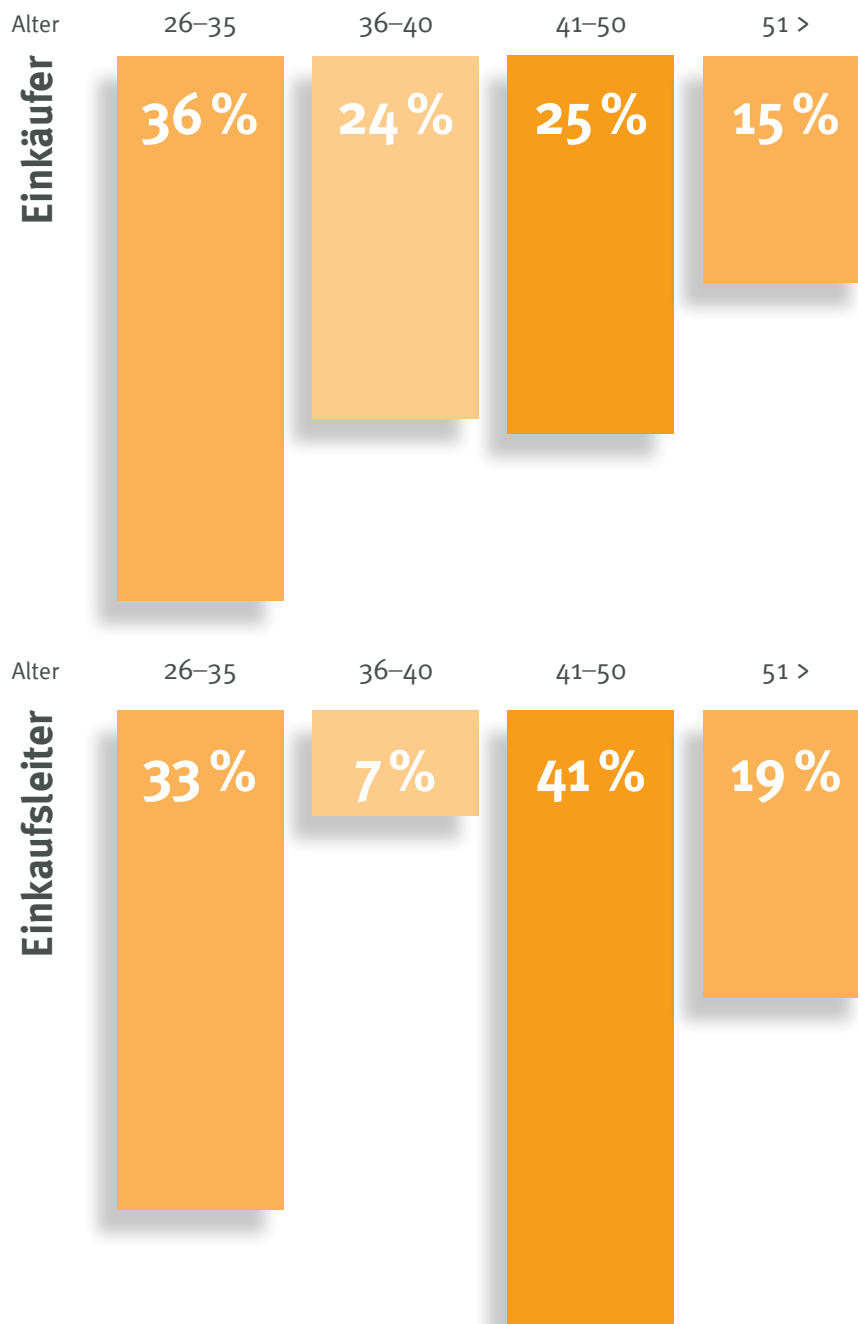
NACH ART DER AUFGABE IM EINKAUF

Einkäufer, welche im strategischen Bereich tätig sind, verdienen im Durchschnitt 81.250 EUR jährlich. Ein Einkaufsleiter darf sich dagegen im selben Tätigkeitsbereich durchschnittlich auf 101.200 EUR einstellen. Merkbar weniger erhalten beide Positionen bei operativen Tätigkeiten und Projektarbeiten, 46.640 EUR als Einkäufer und 42.000 EUR als Einkaufsleiter.



ALTER**DER TEILNEHMER**

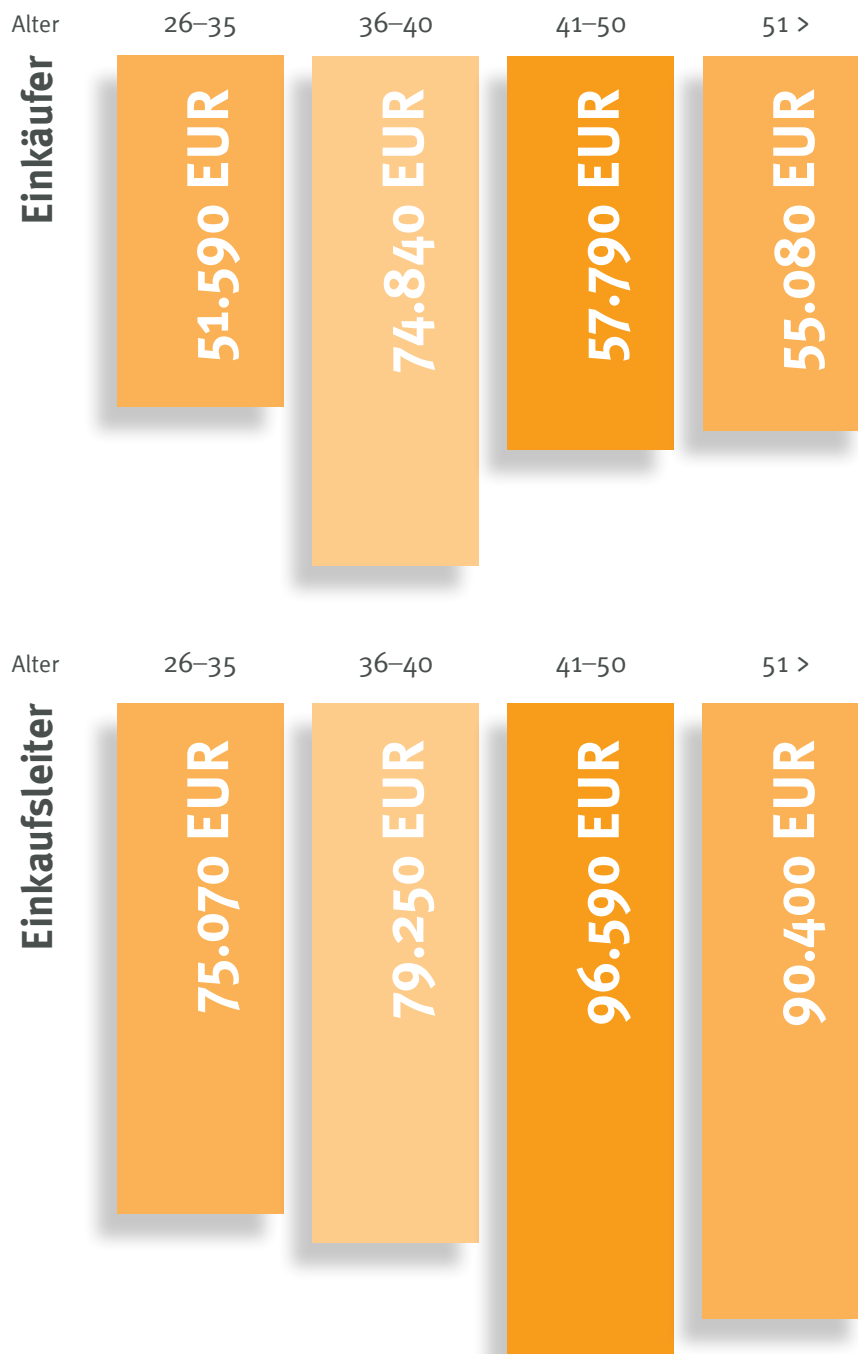
36% der Einkäufer sind zwischen 26 und 35 Jahre alt. Dahingegen sind 41% der Einkaufsleiter zwischen 41 und 50 Jahre alt. Der Anteil der über 51 Jährigen ist in beiden Gruppen, Einkäufer 15% und Einkaufsleiter 19%, nahezu ausgewogen.



DURCHSCHNITTSGEHALT

NACH ALTER

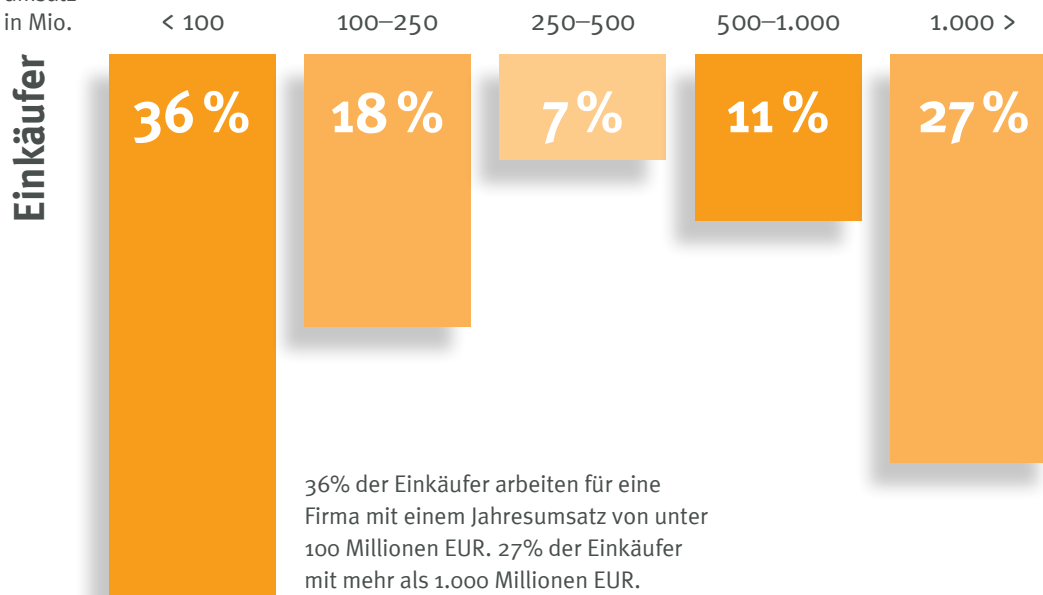
Die Jahresgehälter der 18 bis 25-Jährigen sind bei Einkäufern mit 51.590 EUR und bei Einkaufsleitern mit 75.070 EUR im Vergleich zu anderen Altersklassen am niedrigsten. Die höchsten Gehälter erhalten Einkäufer zwischen 36 und 40 Jahren mit 74.840 EUR jährlich. Die Einkaufsleiter zwischen 41 und 50 Jahren verdienen im Schnitt mit 96.590 EUR das höchste Gehalt.



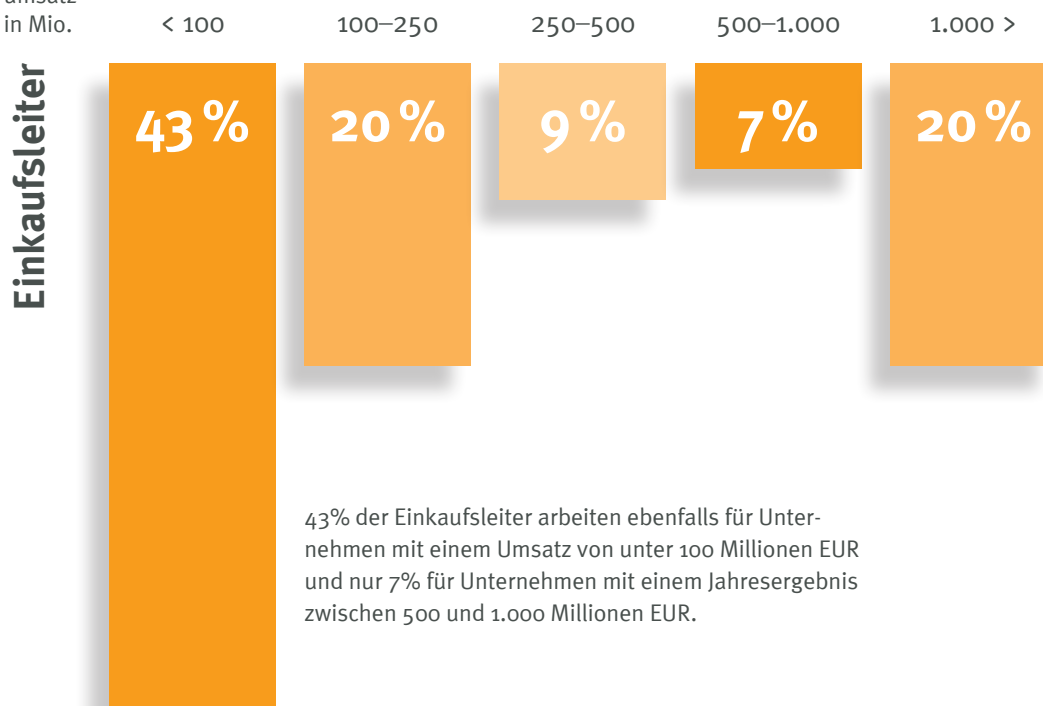
VERTEILUNG DER TEILNEHMER

NACH JAHRESUMSATZ

Jahres-
umsatz
in Mio.



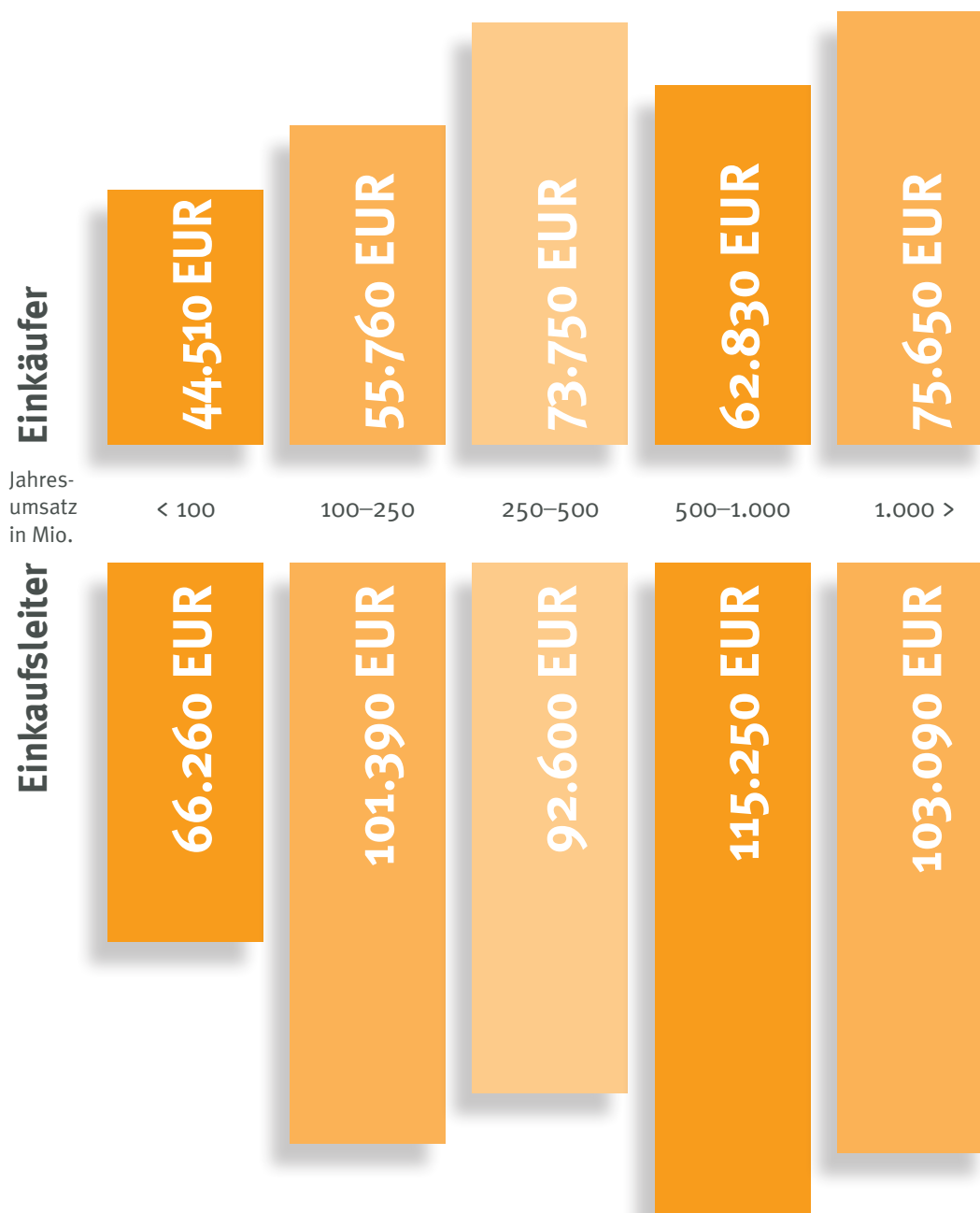
Jahres-
umsatz
in Mio.



DURCHSCHNITTSGEHALT

NACH JAHRESUMSATZ

Sowohl Einkäufer als auch Einkaufsleiter erhalten mit einem Jahresumsatz unter 100 Millionen EUR im Schnitt am wenigsten. Erst mit einem Jahresumsatz von über 1.000 Millionen EUR zählen Einkäufer mit einem Durchschnittsgehalt von 75.650 EUR zu den Bestverdienern. Dahingegen erhalten Einkaufsleiter mit einem durchschnittlichen Gehalt von 115.250 in der Klasse 500 bis 1.000 Millionen EUR das höchste Gehalt.



FACTSHEET

ZAHLEN, DATEN UND FAKTEN

Unsere Leistungen



Günstiger Einkaufen

Einsparungen von
5%–15%



Günstiger produzieren

Produktkosten um
10%–40% senken



Einkäufer qualifizieren

Ein starkes Team potenziert
den Erfolg 3-fach



Effektiver einkaufen

Weniger Stress
und mehr Zeit



Logistik optimieren

Risiko runter, Effizienz rauf
= Einsparungen bis zu 18%



Fachkräfte gewinnen

Talente in weniger als
6 Wochen garantiert

Klopffel Consulting senkt Ihre Einkaufskosten

– zu 100 % auf Erfolgsbasis .

Die mehrfach ausgezeichnete Klopffel Consulting GmbH wurde 2007 gegründet und ist heute mit über 500 Mandanten, 170 Mitarbeitern und einem Gruppenumsatz in Höhe von 19 Mio. Euro eine der am schnellsten wachsenden Beratungsgesellschaften für Einkaufs- und Supply Chain Optimierung für den deutschsprachigen Mittelstand.

Dabei wurden mehr als 8,7 Mrd. Euro Einkaufsvolumen bearbeitet und rund 5.836 Lieferanten in über 132 Ländern qualifiziert und verhandelt.

Klopffel Consulting arbeitet zu 100 % auf Erfolgsbasis. Mit ihrer technischen und kaufmännischen Expertise senkt Klopffel Consulting branchenübergreifend Beschaffungs- und Produktkosten, erhöht die Materialeffizienz, optimiert Lieferketten und steigert somit die Liquidität als auch Umsatzrendite ihrer Kunden.

Dabei schätzen die Kunden an den Klopffel Beratern ihre Branchenkenntnis, ihren Pragmatismus und ihre Leidenschaft.

**Den Einsparrechner Einkauf und Projektbeispiele
verschiedener Branchen finden Sie auf:**

www.kloepfel-consulting.com



Telefon +49 211 882 594 0

Telefax +49 211 882 594 20

Email info@kloepfel-consulting.com

Webseite www.kloepfel-consulting.com



„WER LIEFERT WAS“

„Wer liefert was“ ist der führende B2B-Marktplatz in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Als meistbesuchte Internetplattform für den professionellen Einkauf bietet wlv Zugriff auf Millionen von Produkten und Dienstleistungen im B2B-Segment. Auf wlv.de, wlv.at und wlv.ch treffen monatlich 1,3 Millionen Einkäufer mit echtem Bedarf auf rund 540.000 Lieferanten, Hersteller, Händler und Dienstleister in rund 47.000 Kategorien. Die präzise und einfache Suche liefert Einkäufern jeden Monat verlässliche Informationen zu Unternehmen und ihren Produktportfolios – inklusive aktueller Kontaktdaten. Das Angebot von wlv ist für Einkäufer und als Standardprofil für Inserenten kostenfrei. „Wer liefert was“ hat seinen Hauptsitz in Hamburg und beschäftigt 200 Mitarbeiter.

Weitere Infos über „Wer liefert was“ finden Sie unter www.wlv.de

Der führende B2B-Marktplatz [wlv.de](http://www.wlv.de)

Wer liefert was? GmbH ABC-Straße 21 D-20354 Hamburg
Tel. +49 (0)40 2 54 40-0 info@wlv.de



FACHKRÄFTE MIT KLOEPFEL RECRUITING GEWINNEN

Aufgrund des großen Bedarfs an Fach- und Führungskräften im Einkauf, Supply Chain Management und in der Produktion gründete Kloepfel Consulting, einer der führenden Einkaufsoptimierer, Kloepfel Recruiting. Kloepfel Recruiting ist durch die Fusion mit der Firma Buying Experts der größte Recruiting-Spezialist für deutschsprachige

Einkäufer. Das Team arbeitet auf Erfolgsbasis und besetzt die Vakanzen seiner Kunden binnen sechs Wochen nach Auftragsvergabe. Im Auftrag von Unternehmen sucht das Team branchenübergreifend im deutschsprachigen Raum.



(Stand: Mai 2016)

Einkauf

CPO
Leiter / Bereichsleiter Einkauf
Commodity Manager
Category Buyer
Lead Buyer
Strategischer Einkäufer
Technischer Einkäufer
Projekteinkäufer
Dienstleistungseinkäufer
Lieferantenentwickler
Einkauf von CAPEX

Supply Chain / Logistik

VP / Director Supply Chain
Supply Chain Manager
Supply Chain Coordinator / Specialist
Demand Planer
Lean Manager
Prozessoptimierer
Bestandsmanager / -leiter
Leiter Transport
Leiter Materialwirtschaft
Lagerleiter / Warehouse Manager
Zollspezialisten
Produktionsplaner

Produktion

Werksleiter / Leiter Operations
Produktionsleiter / Betriebsleiter
Lean Ingenieur
Betriebsingenieur
Industrial Engineer
Prozessingenieur

Der Recruiting Prozess



Kloepfel Recruiting

Philipp Konstantin Heymann
Geschäftsführer

+49 (0)30 / 467 2602 - 22
p.heyman@kloepfel-recruiting.com

Kloepfel Recruiting

Andreas Bechinger
Geschäftsführer

+49 (0)30 / 467 26 02 - 11
a.bechinger@kloepfel-recruiting.com



DER KLOEPFEL EINKAUFSTRACKER

INDUSTRIE 4.0-FÄHIGES EINKAUFSCONTROLLING –

EINKAUFEN WAR NOCH NIE SO EINFACH!

Die Digitalisierung von Unternehmensprozessen birgt ein enormes Potenzial in einer Vielzahl von Bereichen. Besonders im Einkaufsbereich sind durch den Klopffel Einkaufstracker Einsparungen bis zu 15% realisierbar. Durch die transparente und intuitive Analyse können Sie Ihren Einkauf erheblich erleichtern und bis zu 80% Ihrer Zeit beim Reporting einsparen.



Anwendungsbeispiele

Rohstoffpreisanalysen auf Indexbasis | Skontopotenzialeinschätzung durch Szenarioanalysen | Umfassender Überblick über bestehende Potenziale zur Kostenreduktion oder Liquiditätssteigerung | Vorstellung eines Maßnahmenplan zur schnellstmöglichen Realisierung der vorliegenden Potenziale

Datenveredelung

Durch Digitalisierung, Datenverknüpfung und Visualisierung der gesamten Einkaufstätigkeiten schafft der Einkaufstracker die Basis zur Beschaffungskostenoptimierung. Potenzielle Einkaufschancen, Quickwins und Kostentreiber werden sofort identifiziert! Dazu werden unterschiedlichste Rohdaten aus Ihrem Einkauf veredelt.

Der Klopffel Einkaufstracker:

- Klassifiziert die Kreditoren
- Verdichtet die Bestelldaten
- Konsolidiert werksübergreifende Daten
- Klassifiziert nach Materialgruppenschlüssel
- Bildet Lieferantenportfolios
- Nutzt ABC / XYZ-Analysen

Analyse

Die Einführung des Einkaufstrackers eröffnet Ihrem Unternehmen die Möglichkeit strategische Potenziale sowie Stärken und Schwächen Ihres Einkaufs zu identifizieren und Entscheidungen anhand eindeutiger Kennzahlen und Zusammenhänge zu treffen. Denn durch die intelligenten Verknüpfungen Ihrer Daten, können alle Kennzahlen miteinander ins Verhältnis gesetzt werden und ergeben somit klare Erkenntnisse für Sie, deren Ursprünge Sie bis ins letzte Detail nachvollziehbar ablesen können. Auch mögliche Konsequenzen Ihrer Optimierungsprozesse können Sie im Einkaufstracker zuvor durch verschiedene Szenarien darstellen lassen und kalkulieren. Zudem wird durch die permanente und automatisierte Datenaktualisierung eine ständige Erfolgskontrolle gewährleistet ohne einen Zeitaufwand für Sie.

Visualisierung

Eine besondere Eigenschaft des Einkaufstrackers ist neben seiner Funktionalität auch seine strukturierte Anwendungsoberfläche. Die grafische Aufbereitung der Daten ermöglicht jedem Anwender eine einfache und intuitive Bedienung der App.



Das Design kann individuell angepasst werden und bietet eine Vielzahl attraktiver Darstellungsmöglichkeiten Ihrer wichtigsten Kennzahlen auf einen Blick.

Kontakt

Klopffel Digital Transformation GmbH
Pempelforter Str. 50 | 40211 Düsseldorf
Tel: +49 (0)211 882 594 0
Fax: +49 (0)211 882 594 20
info@klopffel-dt.com | www.klopffel-dt.com
Geschäftsführer: Sebastian Thelen





IMPRESSUM

Herausgeber

Kloepfel Consulting GmbH
Pempelforter Straße 50
40211 Düsseldorf

USt.-IdNr. DE254132249
HRB 55799
Amtsgericht Düsseldorf

Geschäftsführer

Marc Kloepfel, Duran Sarikaya

Autoren

Aleks Gutzmer, Philipp Heymann,
Marc Kloepfel, Duran Sarikaya,
Doreen Schlicht, Sebastian Thelen

Gestaltung

Ricarda Emschermann
mail@ricardafrenzel.de
+49 163 60 366 62

Bildquellen

Alle Bilder von www.istockphoto.com wurden
rechtmäßig erworben und werden von der
Kloepfel Consulting GmbH gemäß dem
Lizenzrecht für redaktionelle Zwecke
verwendet.

Coverbild: iStock © Staras

Stand Juni 2016