

# RESULTS

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die globale Krise hat die Rahmenbedingungen für Unternehmen grundlegend verändert. Externe Faktoren und veränderte Trends erfordern neue Strategieansätze. Unser aktueller Results hilft, Trends zu erkennen, daraus konkrete Handlungen abzuleiten und zu priorisieren. Wir wünschen eine interessante und unterhaltsame Lektüre!

Mit freundlichen Grüßen



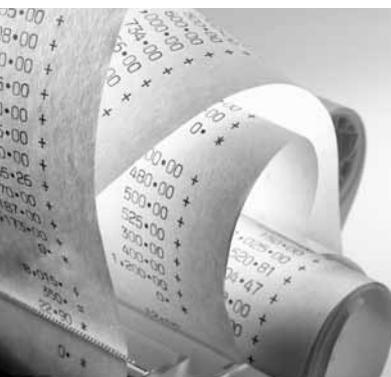
## Bain Thema:

Neue Unternehmensstrategien in einer veränderten Weltwirtschaft



## Bain Analyse:

Praxiserprobte Handlungsempfehlungen als Antwort auf veränderte Fundamentaltrends



## Bain Praxis:

Wie Ihr Unternehmen auf das veränderte Umfeld reagieren sollte



## Bain Tool:

Machen Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher



## Bain Partner: Axel Seemann

Der Leiter des Standortes in Frankfurt am Main über soziale Verantwortung



## Bain Aktuell:

Neue Bain-Studien analysieren Themen wie Gleichstellungsprogramme in Unternehmen, Elektromobilität und viele mehr



# Bain Thema: Wie die Krise die Management-Agenda verändert



## Nach der Rezession: Neue Unternehmensstrategien in einer veränderten Weltwirtschaft

Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise hat die Rahmenbedingungen für Unternehmen grundlegend verändert. Externe Faktoren wie die Regulierung der Wirtschaft, eine kritischere Haltung der Öffentlichkeit und die sich beschleunigende Staatsverschuldung erfordern eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategien in vielen Branchen. Eine von Bain & Company entwickelte Systematik hilft, ein klares Bild von den Veränderungen zu gewinnen und daraus konkrete Handlungen für die strategische Ausrichtung von Unternehmen abzuleiten.

Vier Prozent globales Wachstum, sechs Prozent mehr Handel und eine mäßige Inflation: Auf den ersten Blick signalisiert der Ausblick des Internationalen Währungsfonds (IWF) auf das Jahr 2010 eine Rückkehr zur Normalität. Auch bessere Stimmungsindikatoren und freundliche Kapitalmärkte könnten die Hoffnung auf eine Renaissance der stabilen wirtschaftsfreundlichen Rahmenbedingungen der vergangenen 20 Jahre schüren. Doch der Schein trügt, wie eine genauere Analyse der IWF-Zahlen zeigt: Während China mit zweistelligem Wachstum glänzt, wird es der Euro-Zone bis Ende 2011 nicht einmal gelingen, die Rezessionsverluste wettzumachen. Gleichzeitig bilden sich mit der Griechenlandkrise und der zunehmenden Währungsvolatilität Bedrohungsszenarien für den gerade aufkeimenden Aufschwung in Europa heraus. Die Krise hat nicht nur die Gewichte zwischen Schwellen- und Industrieländern dauerhaft verschoben. Sie hat vielmehr zahlreiche fundamentale Trends in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft verstärkt, wie zum Beispiel den Anstieg der Staatsverschuldung, abgeschwächt, wie die leichte Kreditverfügbarkeit oder umgekehrt, wie den Trend zur Deregulierung. Das goldene Zeitalter der Deregulierung, der Globalisierung und des kreditfinanzierten Wachstums ist vorbei.

## 21 branchenübergreifende Trends bestimmend in Europa

In der aktuellen Studie „Wie die Krise die Management-Agenda verändert: Neue Strategien für die kommende Dekade“ hat Bain & Company in den vergangenen Monaten analysiert, wie sich die äußeren Rahmenbedingungen für europäische Unternehmen durch die Krise verändert haben und welche Konsequenzen dies für das unternehmerische Handeln hat. Bain extrahierte aus weltweit 220 aktuellen Entwicklungen 21 branchenübergreifende Trends, die besondere Bedeutung für den europäischen Wirtschaftsraum haben und das unternehmerische Handeln in den kommenden fünf bis zehn Jahren fundamental beeinflussen werden. In zahlreichen Gesprächen mit Unternehmenslenkern wurden

### DIE AUTOREN DER STUDIE:

#### Dr. Axel Seemann

ist Partner bei Bain & Company, leitet den Standort in Frankfurt am Main und verantwortet die Aktivitäten der europäischen Corporate Mergers & Acquisitions Group.



#### Oliver Strähle

ist Partner bei Bain & Company in Zürich. Seine Kunden sind vor allem Unternehmen aus den Bereichen Automatisierungs- und Antriebstechnik, Gebäudetechnik, Umweltechnik und Maschinenbau.



die herausgearbeiteten Trends verifiziert. Lediglich neun der 21 Trends zeigten sich von der Rezession 2008/2009 unbeeindruckt, wie zum Beispiel die Überalterung vieler Gesellschaften oder der Klimawandel. Sechs Trends beschleunigten sich. Dazu zählen der Aufstieg der Schwellenländer, der Anstieg der Staatsverschuldung und der daraus folgende wachsende Sparzwang und Finanzierungsdruck der öffentlichen Haushalte sowie eine zunehmend kritische Haltung der breiten Öffentlichkeit. Weitere sechs Trends verlangsamten sich oder verkehrten sich sogar in ihr Gegenteil. Hier sind die leichte Verfügbarkeit von Krediten, ein stetiges Wachstum und die Deregulierung zu nennen (Abb. 1).

## Abb. 1

## Zwölf Trends massiv durch die Krise verändert

### 9 unveränderte Trends

- Wandel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft
- Veränderung der Konsumgewohnheiten
- Digitale Revolution
- Wachsender Innovationsdruck
- Steigende Energiepreise
- Entwicklung erneuerbarer Energien
- Wachsende Sicherheitsprobleme
- Demographischer Wandel
- Klimawandel

### 6 beschleunigte Trends

- Aufstieg der Schwellenländer
- Wachsende Staatsverschuldung
- Bedeutungszunahme der Unternehmensführung und -aufsicht
- Zunehmend wirtschaftsfeindliche öffentliche Meinung
- Flexibilisierung der Kostenstrukturen
- Erschwerte Planbarkeit

### 6 verlangsamte/ umgekehrte Trends

- Erleichterte Kreditvergabe an Unternehmen (Kapitalknappheit)
- Zunahme des kreditfinanzierten Konsums
- Solides globales Wachstum
- Abbau globaler Handelsbarrieren (Protektionismus)
- Deregulierung
- Europäische Konvergenz

Quelle: Bain & Company

Selbst Branchen, die in der Krise überwiegend stabiles Wachstum zeigten, wie die Pharmaindustrie und das Gesundheitswesen, sind von diesen Trendveränderungen gravierend betroffen. Denn unabhängig von der Branche trifft jedes Unternehmen beispielsweise der im Rahmen der Studie offenkundig gewordene wachsende Einfluss externer Faktoren: Politik, Finanzmärkte und Gesellschaft bestimmen zunehmend die Handlungsmöglichkeiten der Wirtschaft. Für jeden sich verändernden Trend arbeitete Bain heraus, wie sich Unternehmen auf dieses neue Umfeld einstellen können, ja müssen. Im Ergebnis steht somit eine um-

## Bain-Büros Deutschland/Schweiz

Bain & Company  
Germany, Inc.  
Karlsplatz 1  
80335 München

Bain & Company  
Germany, Inc.  
Bockenheimer Landstr. 24  
60323 Frankfurt/Main

Bain & Company  
Germany, Inc.  
Mönchenwerther Str. 11  
40545 Düsseldorf

Bain & Company  
Switzerland, Inc.  
Rotbuchstr. 46  
8037 Zürich

## Impressum

Herausgeber:  
Bain & Company,  
Deutschland/Schweiz

Kontakt:  
Pierre Deraëd  
Marketing Director  
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik  
PR/Media Specialist  
Tel. +49 89 5123 1246

fassende, systematisch abgeleitete Übersicht von Handlungsempfehlungen zur Verfügung, deren Ausprägung für einzelne Branchen beschrieben werden kann. Darüber hinaus entwickelte Bain eine Systematik für die praktische Anwendung im unternehmerischen Strategieprozess.

## **Protektionismus bremst deutsche Unternehmen**

Die gravierenden Konsequenzen der Krise und die Notwendigkeit der Strategieanpassung lassen sich sehr gut am Thema Welthandel demonstrieren. Seit Jahrzehnten beschleunigt der Abbau von Zöllen, Einfuhrquoten und anderen Handelsschranken das Wachstum von Unternehmen. Jetzt bahnt sich eine Rückkehr des Protektionismus an – das Scheitern der Doha-Runde war richtungsweisend: Die Zahl der tarifären und nicht-tarifären Barrieren für den Welthandel steigt wieder. Das Spektrum reicht von der Erhöhung der Importzölle in Ländern wie Brasilien, Russland und auch seitens der EU über die Versorgung heimischer Anbieter mit günstigen Krediten und Rohstoffen wie in China bis hin zu Maßnahmen wie den neuen US-Richtlinien zur Emissionsreduzierung von Pkw, die auf heimische Fabrikate zugeschnitten sind. Um in einem solchen Umfeld weiter prosperieren zu können, müssen Unternehmen tätig werden:

1. Um die neuen Zollschränken zu umgehen, müssen Unternehmen vermehrt lokale Produktionsstätten und Kooperationen mit lokalen Unternehmen aufbauen. Nur so profitieren sie von staatlichen „buy local“-Initiativen.
2. In den Ländern mit Handelsschranken gilt es für Unternehmen, aktiv Lobbyarbeit zu betreiben, um vor Ort gleiche Wettbewerbsbedingungen zu erzielen.
3. Ein Umfeld mit zunehmendem Protektionismus erfordert es, die eigene, globale Unternehmensstrategie zu überprüfen und anzupassen. Es empfiehlt sich die Konzentration auf weiterhin zugängliche Märkte. Die Anpassung der Produkt- und Dienstleistungspalette unterstützt dabei eine möglichst starke Differenzierung vom Wettbewerb.

## **Mit fünf strategischen Handlungsfeldern zum Erfolg in der kommenden Dekade**

Eine der großen Fragen, die sich Unternehmen angesichts der aufgezeigten Rückkehr des Protektionismus stellen müssen, ist: Wann trifft es meine Branche wo? Diese Unsicherheit über die zukünftigen Entwicklungen spielt bei der Neuausrichtung der Strategie in allen Branchen eine entscheidende Rolle. Denn nur flexible Unternehmen können sich auch bei widrigen Rahmenbedingungen dauerhaft am Markt behaupten und ihren Unternehmenswert nachhaltig steigern. Eine höhere Planungsflexibilität zählt daher zu den in der Bain-Studie herausgear-

### **Bildverzeichnis:**

Inhaltsverzeichnis:  
Bild 1,2, 3 iStockphoto

Abbildungen 1 bis 8:  
Bain & Company

Alle anderen Bilder:  
Bain & Company

beiteten entscheidenden **fünf Handlungsfeldern**. Das bedeutet, Unternehmen müssen Frühwarnsysteme entwickeln und implementieren, die Flexibilität des Planungs- und Budgetprozesses erhöhen und verstärkt Entscheidungen unter Unsicherheit treffen. Stresstests kritischer Erfolgsfaktoren schützen dabei vor Überraschungen. Die fünf strategischen Handlungsfelder im Überblick zeigt Abb. 2.

<b>Abb. 2</b>		<b>Fünf strategische Handlungsfelder</b>
<b>Optimierung des Geschäftsportfolios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografische Schwerpunkte Neubewerten, insb. Schwellenländer</li> <li>• Produkt- und Servicepalette überarbeiten</li> <li>• Margen beachten (Preisoptimierung)</li> <li>• Wettbewerbsschwächen für M&amp;A nutzen</li> <li>• Geschäftsfelder außerhalb des Kerns veräußern</li> <li>• Glaubwürdiges Geschäftsmodell sicherstellen</li> </ul>	
<b>Gewährung einer ausreichenden Kapitalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Liquiditätsquellen erschließen</li> <li>• Langfristig zinsgünstige Kredite sichern</li> <li>• Investitionsentscheidungen streng prüfen</li> <li>• Sicherungsgeschäfte gegen Rohstoffpreis- und Währungsschwankungen optimieren</li> </ul>	
<b>Einführung eines breiten Stakeholder-Fokus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angriffspunkte im Unternehmen identifizieren und beseitigen</li> <li>• Aufsichtsrat professionalisieren</li> <li>• Beziehung zum Staat pflegen</li> <li>• Ethisches Verhalten auf allen Hierarchieebenen fördern</li> <li>• Transparenzanforderungen übererfüllen, um Firmenimage zu verbessern</li> <li>• Unternehmen auf die Kundenbedürfnisse ausrichten</li> </ul>	
<b>Höhere Planungsflexibilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikomanagement verbessern</li> <li>• Frühwarnsysteme einrichten, um sich verändernde Rahmenbedingungen zu erkennen</li> <li>• Szenarioplanung und Stresstests implementieren</li> <li>• Planungs- und Budgetierungsprozesse flexibilisieren und laufend aktualisieren</li> <li>• Techniken zur Entscheidungsfindung unter zunehmender Unsicherheit implementieren</li> </ul>	
<b>Ständige Verbesserung der operativen Exzellenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation verschlanken, Überkapazitäten abbauen, Kostenflexibilität erhalten (auch in geschützten Märkten)</li> <li>• Langfristige Lieferverträge federn mögliche Inflationseffekte ab</li> <li>• Abhängigkeit von knappen Ressourcen reduzieren (bis zur vertikalen Integration)</li> <li>• Nicht Wert schaffende Komplexität verringern</li> <li>• Fokus auf Innovation</li> </ul>	

Quelle: Bain & Company

Mit dem Einsatz dieser fünf Handlungsfelder kompensieren Unternehmen die möglichen negativen Konsequenzen eines oder mehrerer veränderter Trends und nutzen die sich daraus ergebenden Chancen. So trägt ein optimiertes Geschäftsportfolio sowohl dem Aufstieg der Schwellenländer und der schleppenden Nachfrage in den Industriestaaten als auch möglichen protektionistischen Tendenzen Rechnung: Alle veränderten Trends fließen in die Portfoliooptimierung ein. Mit einer konsequenten Stakeholder-Orientierung mindert das Unternehmen die Angriffsflächen für staatliche Regulierungsversuche und Vorwürfe einer kritischeren Öffentlichkeit. Mit der kontinuierlichen Ausrichtung auf

höhere Effizienz – gerade in Zeiten des aufkeimenden Aufschwungs – schaffen Unternehmen gleichzeitig die wirtschaftlichen Freiräume, um auch in einem Umfeld höherer Regulierungsdichte und Steuern eine nachhaltig attraktive Rendite erwirtschaften zu können. Zudem federt eine hohe Effizienz die Folgen eventueller kurzfristiger Marktschwankungen ab.

## **Ein neues Strategiezeitalter beginnt**

Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise hat die unternehmerischen Rahmenbedingungen nachhaltig verändert. Deren Integration in unternehmerische Entscheidungsprozesse ist nicht länger eine Option, sie ist zu einem Muss geworden. Die Veränderungen fundamentaler Trends zwingen zum Handeln, da Nicht-Handeln in den allermeisten Fällen zu negativen Konsequenzen führt. Manager müssen diese veränderten Rahmenbedingungen deshalb heute verstärkt und systematischer in ihre Strategiearbeit einfließen lassen. Nur so können sie von den Chancen profitieren, die sich beispielsweise auch aus einer zunehmend kritischeren öffentlichen Meinung und Einflussnahme ergeben. Unternehmensentscheidungen werden in Zukunft in immer größerer Unsicherheit getroffen. Manager müssen deshalb lernen, kurzfristiger zu entscheiden und gegebenenfalls Entscheidungen zu korrigieren als gar nicht zu entscheiden.

Auf Basis der umfangreichen Analysen, einer Vielzahl von Kundenprojekten und Befragungen von Unternehmenslenkern hat Bain & Company in den vergangenen Monaten eine Systematik entwickelt, um auch in der nächsten Dekade unter veränderten Rahmenbedingungen weiter zu prosperieren. Die vorgestellten strategischen Handlungsfelder bieten Handlungsempfehlungen für Unternehmen aller Branchen, um den durch die Krise veränderten Rahmenbedingungen mit schwankender Nachfrage, Reregulierung und Protektionismus besser begegnen zu können und manövrierfähig zu bleiben. Denn wer auf eine Rückkehr alter Zeiten hofft, gefährdet die Zukunft seines Unternehmens.



## Bain Analyse: Praxiserprobte Handlungsempfehlungen als Antwort auf veränderte Fundamentaltrends ↑

In der aktuellen Studie „Wie die Krise die Management-Agenda verändert: Neue Strategien für die kommende Dekade“ filterte Bain & Company im **ersten Schritt** aus weltweit rund 220 Entwicklungsströmen 21 Fundamentaltrends heraus, die langfristig und nachhaltig die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den allermeisten Branchen beeinflussen werden und daher die besondere Aufmerksamkeit von Führungskräften erfordern (Abb. 3).

Im **zweiten Schritt** untersuchte Bain bei jedem der 21 Fundamentaltrends, ob dieser durch die globale Wirtschafts- und Finanzkrise beschleunigt, verlangsamt oder sogar umkehrt wurde. Entscheidend dabei war, dass die Trendveränderung langfristigen Charakter hat und somit die strategische Management-Agenda der nächsten fünf bis zehn Jahre beeinflusst. So wurden zum Beispiel die kurzfristigen Auswirkungen staatlicher Konjunktur- und Hilfsprogramme nicht berücksichtigt.

**Abb. 3**

**Bain hat 220 Trends auf ihre Relevanz für die Unternehmensführung untersucht**



Im Sinne dieser Studie ist die gegenläufige Entwicklung, nämlich die Einschränkung öffentlicher Ausgaben infolge der beschleunigten Staatsverschuldung, entscheidend. Im Ergebnis kristallisierten sich sechs beschleunigte und sechs verlangsamte oder umgekehrte Fundamentaltrends heraus. Neun Trends wurden von der Krise nicht oder nur kurzfristig berührt und sind daher nicht Gegenstand weitergehender Analysen (Abb. 4).

**Abb. 4**

**Zwölf Trends massiv durch die Krise verändert**

**6 beschleunigte Trends**

- Aufstieg der Schwellenländer
- Wachsende Staatsverschuldung
- Bedeutungszunahme der Unternehmensführung und -aufsicht
- Zunehmend wirtschaftsfeindliche öffentliche Meinung
- Flexibilisierung der Kostenstrukturen
- Erschwerte Planbarkeit

**6 verlangsamte/umgekehrte Trends**

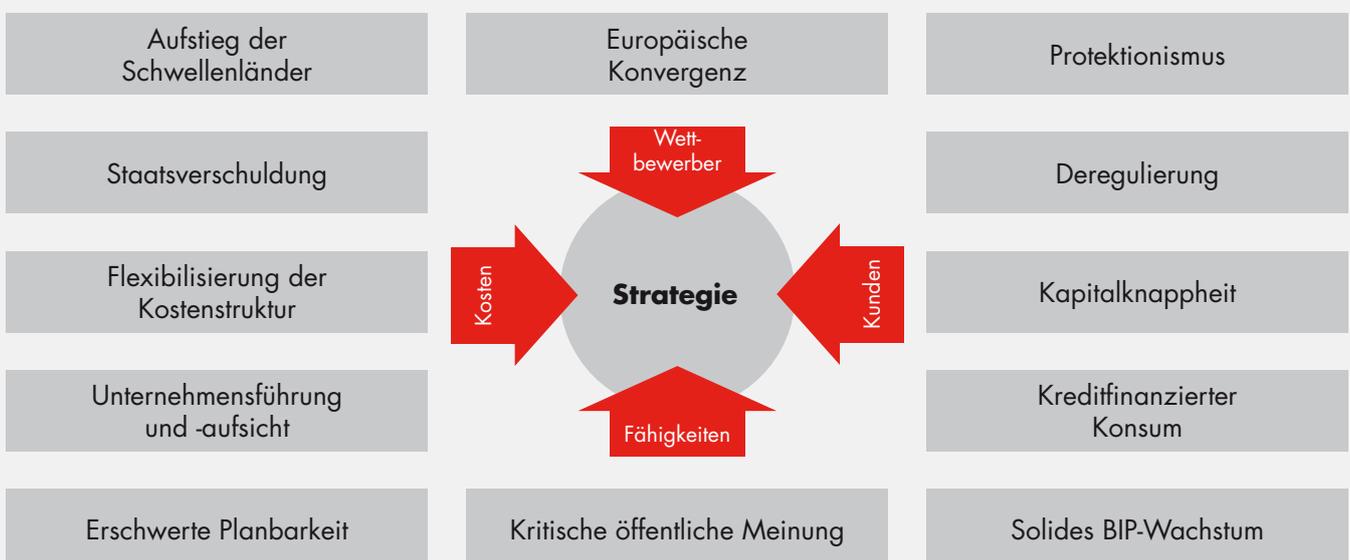
- Erleichterte Kreditvergabe an Unternehmen (Kapitalknappheit)
- Zunahme des kreditfinanzierten Konsums
- Solides globales Wachstum
- Abbau globaler Handelsbarrieren (Protektionismus)
- Deregulierung
- Europäische Konvergenz

Quelle: Bain & Company

Im **dritten Schritt** untersuchte die Bain-Studie die Auswirkungen der 12 veränderten Trends auf einzelne Branchen und Unternehmen, verifizierte dies in zahlreichen Unternehmensgesprächen und leitete daraus Handlungsempfehlungen ab. Am Beispiel von vier ausgewählten Trends – öffentliche Schuldenlast, kritischere Öffentlichkeit, zunehmende Regulierung und geringere Kreditverfügbarkeit – wurden die ganz unterschiedlichen Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen in verschiedenen Industrien, wie zum Beispiel der Pharmabranche, Finanzdienstleistungsunternehmen oder Energieversorgern, hergeleitet und anschaulich dargestellt.

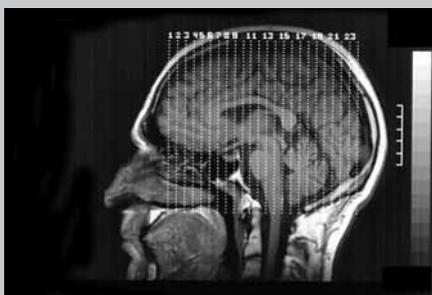
**Abb. 5**

**Strategie hängt zunehmend von externen Faktoren ab**



Quelle: Bain & Company

Als **vierten und wesentlichen Schritt** entwickelt die Bain-Studie eine Systematik, die Managern hilft, Schwachstellen im Unternehmen aufzudecken und zu beheben. Dazu werden Handlungsfelder abgeleitet und priorisiert. Es hat sich gezeigt, dass alle in der Studie identifizierten Trends externe Faktoren sind und somit vom Unternehmen selbst kaum beeinflusst werden können. Seit Ausbruch der Krise bestimmen diese externen Faktoren jedoch zunehmend die Handlungsmöglichkeiten der Wirtschaft und müssen somit sehr viel stärker als in Vergangenheit in den Fokus von Unternehmenslenkern rücken. Das heißt eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie unter stärkerer Berücksichtigung externer Einflüsse ist in vielen Branchen unabdingbar geworden (Abb. 5). Die von Bain & Company entwickelte Systematik zeigt wie.



Br@ainie:

„Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen. Das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“

John F. Kennedy

# Bain Praxis: Wie Ihr Unternehmen auf das veränderte Umfeld reagieren sollte

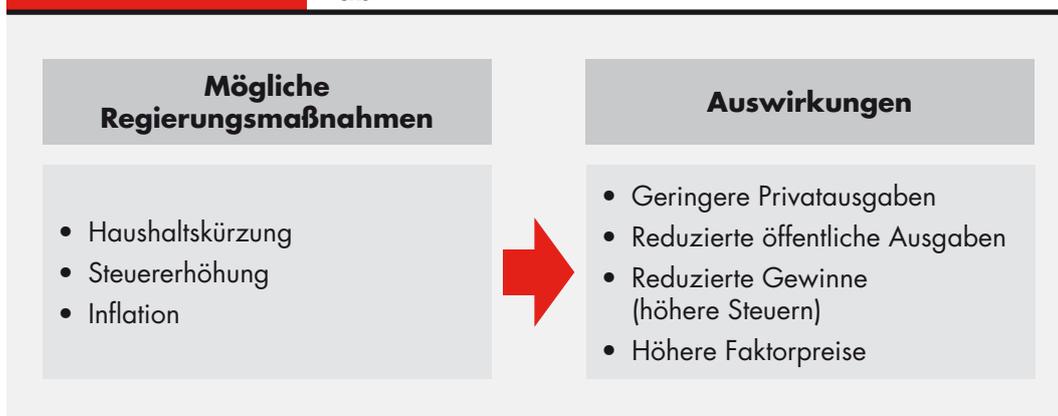


## Exemplarischer Branchencheck für den Gesundheits- und den Finanzdienstleistungssektor angesichts wachsender Staatsverschuldung

Die Verschuldung der öffentlichen Haushalte durch Bankenrettung, Ausfall von Steueraufkommen und Konjunkturprogramme – einer der 12 veränderten Fundamentaltrends aus der Bain-Studie – steigt im Rekordtempo. Sowohl Deutschland als auch Frankreich werden Ende dieses Jahres eine Gesamtverschuldung von über 70 Prozent des Bruttoinlandsprodukts erreicht haben, das in den Maastrichter Verträgen festgelegte Maximum liegt bei 60 Prozent. Um ihre Position als erstklassige Schuldner mit entsprechend niedrigen Zinsen nicht zu gefährden, müssen daher selbst solide Schuldnerstaaten handeln. Die denkbarsten, in der Bain-Studie beleuchteten Instrumente zur Bekämpfung der Staatsverschuldung sind die Reduzierung der staatlichen Ausgaben, die Erhöhung der Steuereinnahmen sowie eine inflationäre Geldpolitik (Abb. 6) – drei Maßnahmen mit erheblichen Auswirkungen auf die Unternehmensführung.

**Abb. 6**

**Strategie hängt zunehmend von externen Faktoren ab**



Quelle: Bain & Company

**Maßnahme Nummer eins** – geringere staatliche Ausgaben – führt für Unternehmen zu einem Rückgang der öffentlichen Aufträge und zu einer Kürzung von Subventionen. Die Gesamtnachfrage sinkt also. Bei **Maßnahme Nummer zwei** – einer aggressiveren Steuerpolitik – drohen den Unternehmen eine höhere Steuerquote, steigende Arbeitskosten und wiederum ein Rückgang der inländischen Nachfrage. Und die **dritte Maßnahme** – Inflation – verteuert sowohl die Preise für bezogene Güter als auch die Gehälter. Wer angesichts dieser negativen Konsequenzen für die Wirtschaft hofft, die Regierung würde von solchen Schritten Abstand nehmen, verkennt den Ernst der Lage. Eine Kombination der drei Szenarien wird in allen Industriestaaten Wirklichkeit werden!

### Weitere neue Bain-Publikationen:

- The decision-driven organization (Harvard Business Review, Juni 2010)
- Managing IT to win in the recovery (Business Week, Mai 2010)
- After easy money: Managing in a new era (The Wall Street Journal, Mai 2010)
- Chinese car companies risk major mistakes (Forbes.com, April 2010)
- Carbon constraints alter landscape (Houston Chronicle, April 2010)
- A dramatic decline for leveraged buyouts (Harvard Business Publishing: The Daily Stat, März 2010)
- What health insurers can do now to cut costs (Forbes.com, März 2010)
- Keep luxury goods consumers from shopping abroad (Forbes China, März 2010)
- The principles of good retailing (The Australian Financial Review, Februar 2010)
- U.S. defaults are likely to hit another 300 companies through 2011 (CRG default forecast summary, Januar 2010)

## Höchste Zeit für Unternehmenslenker, ihre Strategie anzupassen:

- Wo ein harter öffentlicher Sparkurs droht, müssen sich Unternehmen rechtzeitig aus der Abhängigkeit von Subventionen und öffentlichen Aufträgen lösen. „Private Public Partnerships“ zum Beispiel für die weiterhin notwendigen Infrastrukturinvestitionen sind in dieser Situation eine Chance für neues Geschäft in der Baubranche.
- Steuererhöhungen lassen sich in der Regel nur durch Preiserhöhungen oder Produktivitätssteigerungen ausgleichen. Wo dies nicht machbar ist, gilt es frühzeitig Szenarien zur Verlagerung von Betriebsteilen oder des gesamten Unternehmens durchzuspielen.
- Vor Inflation schützen langfristige Lieferverträge mit fixierten Preisen. Ebenso bieten Kredite mit festgeschriebenen Zinssätzen einen Schutz vor den Folgen der Geldentwertung. Den eigenen Preisspielraum erhöhen zugleich eine klare Differenzierung der Produkte und Dienstleistungen am Markt sowie flexible Verträge mit Kunden.

Über diese allgemeingültigen, in der Bain-Studie untersuchten Folgen hinaus beeinflusst der staatliche Sparzwang und die Inflationsgefahr einzelne Branchen noch weit stärker. Die folgenden zwei Beispiele geben einen Einblick in die Konsequenzen für Pharmaunternehmen und Finanzdienstleister am Beispiel der Lebensversicherer.

## **Bittere Pillen: Gesundheitswirtschaft unter Druck**

Wenngleich der Gesundheitssektor die Krise weitgehend unbeschadet überstanden hat, könnte der staatliche Sparzwang die Branche in den nächsten Jahren umso härter treffen. Denn jetzt werden öffentliche Investitionen in die Gesundheitsinfrastruktur gekürzt, Zuzahlungen für Patienten erhöht und Preisregulierungen verschärft. Zugleich gewinnen „good enough“-Produkte für typische Krankheitsbilder an Bedeutung, während der Einsatz innovativer und zugleich kostspieliger Therapeutika und medizintechnischer Verfahren rationiert und auf die wirklich kritischen Patienten fokussiert wird. Für Anbieter im Gesundheitswesen bedeutet das:

1. Neue Produkte und Behandlungsmethoden müssen nicht mehr nur ihren medizinischen, sondern auch ihren ökonomischen Nutzen beweisen – eine enorme Herausforderung für Forschung und Entwicklung, Marketing und Kommerzialisierung.
2. Forschende Arzneimittelhersteller müssen sich noch wesentlich stärker als bislang von Generikaherstellern abgrenzen und ihre Preisunterschiede mit Blick auf den medizinischen Nutzen und die volks-

wirtschaftlichen Vorteile begründen. Umgekehrt werden sich einige Hersteller durch die Integration von Generikaanbietern den Zugang zu diesem wachsenden Teil des Marktes sichern müssen.

3. Um die heutigen Gesundheitsstandards nicht drastisch zu verringern, gilt es eine Balance zu finden zwischen dem wachsenden Bedarf an „good enough“-Präparaten und der Forderung nach Fortschritten bei der Heilung schwerer Krankheiten wie Krebs. Einige europäische Länder haben dafür – national oder regional – Gremien und Einrichtungen geschaffen, die den medizinischen Nutzen und die Kosten gleichzeitig bewerten und so Kompromissentscheidungen treffen können.

## **Hohes Risiko: Lebensversicherer müssen hohe Inflation fürchten**

Die wachsende öffentliche Verschuldung erhöht die Gefahr deutlich steigender Inflationsraten und erschwert die Kapitalanlage von Lebensversicherern. Denn deren Investitionen in längerfristige Schuldtitel verlieren an Wert. Das Kernprodukt, die Lebensversicherung, wird in einem stark inflationären Umfeld unattraktiver. Was Lebensversicherer jetzt beachten müssen:

1. Das Risikomanagement muss die höhere Unsicherheit des Marktumfelds berücksichtigen.
2. Der Produktmix im Vertrieb aus klassischen Verträgen, fondsbasier-ten und neuen Produkten ist an die veränderte Lage anzupassen.
3. Entscheidungen in der Kapitalanlage sind vor dem Hintergrund einer erhöhten Inflationsgefahr zu treffen.



## Bain Tool: Machen Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher



Die Bain-Studie zeigt: Sechs fundamentale Trends wie die stärkere Verantwortung der Aufsichtsorgane in Unternehmen, eine zunehmend kritischere Öffentlichkeit oder der Aufstieg der Schwellenländer haben sich während der Rezession spürbar beschleunigt. Weitere sechs, unter anderem der überwiegend kreditfinanzierte Privatkonsum oder die Deregulierungsbemühungen der Staaten, haben sich dagegen verlangsamt oder umgekehrt. So grundlegend veränderte Rahmenbedingungen wirken sich auf den Absatz und die Kostenposition von Produkten und Dienstleistungen in jedem Land, jeder Industrie, jedem Geschäftsfeld und -modell anders aus. Genau das müssen Unternehmenslenker in den kommenden Monaten analysieren, um mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen und Chancen zu nutzen. Die von Bain & Company entwickelte Systematik hilft dabei. Abb. 7 zeigt beispielhaft das Ergebnis eines solchen Prozesses, in dem mit einem Kunden zunächst das Chancen-Risiken-Profil innerhalb der gegebenen Unternehmensstruktur erarbeitet wurde.

In vielen Unternehmen dürfte beispielsweise der Aufstieg der Schwellenländer eine Neujustierung des Produktportfolios mit Blick auf deren Kaufkraft erfordern und in einem zweiten Schritt auch die Verlagerung von Produktionsstätten nach sich ziehen. Angesichts einer kritischeren öffentlichen Haltung und vermehrter Aufsicht ist bei diesen neuen Fabriken von Beginn an auf die Einhaltung hoher Arbeits-, Umwelt- und Sicherheitsstandards zu achten. Denn öffentliche Diskussionen über vermeintliches Fehlverhalten können das Geschäft in angestammten Märkten gefährden.

Um diese komplexen Herausforderungen für Unternehmen zu systematisieren, hat Bain & Company die wesentlichen Implikationen in **fünf strategischen Handlungsfeldern** zusammengefasst. Die Neuausrichtung des Geschäftsportfolios gehört ebenso dazu wie ein breiterer Stakeholder-Ansatz. Aber auch die ständige Verbesserung der Effizienz des operativen Geschäfts und die Sicherung einer ausreichenden Kapitalisierung zählen zu den Handlungsfeldern, mit denen Manager jetzt die Zukunft ihrer Unternehmen sichern müssen.

### Fünf strategische Handlungsfelder für die kommende Dekade:

- 1) Optimierung des Geschäftsportfolios
- 2) Gewährung einer ausreichenden Kapitalisierung
- 3) Einführung eines breiten Stakeholderfokus
- 4) Höhere Planungsflexibilität
- 5) Ständige Verbesserung der operativen Exzellenz

**Abb. 7****Die Bain „Heatmap“ spürt systematisch Schwachstellen im Unternehmen auf**

Trend	Geschäftsfeld/-modell					
	Land 1			Land 2		
	Produkt A	Produkt B	Service C	Produkt A	Produkt B	Service C
Aufstieg der Schwellenländer	grau	grau	grau	rot	rot	grau
Wachsende Staatsverschuldung	grau	grau	grau	rot	rot	rot
Flexibilisierung der Kostenstrukturen	grau	rot	grau	rot	grau	grau
Zunehmende Bedeutung Corp. Governance	grau	grau	grau	grau	rot	rot
Kritischere öffentliche Meinung	grau	grau	grau	grau	rot	rot
Europäische Konvergenz	grau	grau	grau	grau	grau	grau
Protektionismus	rot	rot	grau	grau	grau	rot
Deregulierung	grau	grau	grau	rot	rot	rot

Untersuchung der Auswirkung des Trends auf Segmente und Ableitung detaillierter Implikationen

Ermittlung industrienspezifischer Auswirkungen und Erweiterung um diese Industrietrends

- sofort handeln
- laufend beobachten
- derzeit kein Handlungsbedarf, aber regelm. beobachten

Quelle: Bain & Company

Hinter jedem Handlungsfeld stehen spezifische Empfehlungen, wie ein Unternehmen auf die veränderten Rahmenbedingungen ausgerichtet werden kann. So lässt sich die Effizienz des operativen Geschäfts nicht nur durch eine permanente Überwachung der Kosten steigern, sondern auch durch langfristige Lieferverträge mit Inflationsklauseln, reduzierter Prozesskomplexität und einem stärkeren Fokus auf Prozess- und Produktinnovationen.

Nicht für jedes Unternehmen sind alle fünf strategischen Handlungsfelder und die daraus abgeleiteten -empfehlungen gleich relevant. Die Bain-Kundenprojekte und die Vielzahl der im Rahmen der Studie durchgeführten Unternehmensgespräche zeigen, dass die einzelnen Branchen mit ganz unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sind und somit auch unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Strategiearbeit setzen müssen. Viele Unternehmen arbeiten heute schon an vereinzelten Maßnahmen – vor allem um eine ausreichende Kapitalisierung

sicherzustellen und die operative Exzellenz zu verbessern. Einen umfassenden „Schlachtplan“ mit einer strapazierfähigen Szenarioplanung haben bisher allerdings die wenigsten.

Wenn Sie beispielsweise ein Produktionsunternehmen im Industriegütersektor mit großer Exportabhängigkeit, einer stark zyklischen Umsatzentwicklung und einem hohen Liquiditätsbedarf zur Finanzierung von Umlauf- und Anlagevermögen leiten, könnten die rot markierten Punkte in Abb. 8 derzeit Ihre strategischen Hauptherausforderungen sein:

<b>Abb. 8</b>	<b>Fünf strategische Handlungsfelder für die Herausforderungen der kommenden Dekade</b>
<b>Optimierung des Geschäftsportfolios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografische Schwerpunkte Neubewerten, insb. Schwellenländer</li> <li>• Produkt- und Servicepalette überarbeiten</li> <li>• Margen beachten (Preisoptimierung)</li> <li>• Wettbewerbsschwächen für M&amp;A nutzen</li> <li>• Geschäftsfelder außerhalb des Kerns veräußern</li> <li>• Glaubwürdiges Geschäftsmodell sicherstellen</li> </ul>
<b>Gewährung einer ausreichenden Kapitalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Liquiditätsquellen erschließen</li> <li>• Langfristig zinsgünstige Kredite sichern</li> <li>• Investitionsentscheidungen streng prüfen</li> <li>• Sicherungsgeschäfte gegen Rohstoffpreis- und Währungsschwankungen optimieren</li> </ul>
<b>Einführung eines breiten Stakeholder-Fokus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angriffspunkte im Unternehmen identifizieren und beseitigen</li> <li>• Aufsichtsrat professionalisieren</li> <li>• Beziehung zum Staat pflegen</li> <li>• Ethisches Verhalten auf allen Hierarchieebenen fördern</li> <li>• Transparenzanforderungen übererfüllen, um Firmenimage zu verbessern</li> <li>• Unternehmen auf die Kundenbedürfnisse ausrichten</li> </ul>
<b>Höhere Planungsflexibilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikomanagement verbessern</li> <li>• Frühwarnsysteme einrichten, um sich verändernde Rahmenbedingungen zu erkennen</li> <li>• Szenarioplanung und Stresstests implementieren</li> <li>• Planungs- und Budgetierungsprozesse flexibilisieren und laufend aktualisieren</li> <li>• Techniken zur Entscheidungsfindung unter zunehmender Unsicherheit implementieren</li> </ul>
<b>Ständige Verbesserung der operativen Exzellenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation verschlanken, Überkapazitäten abbauen, Kostenflexibilität erhalten (auch in geschützten Märkten)</li> <li>• Langfristige Lieferverträge federn mögliche Inflationseffekte ab</li> <li>• Abhängigkeit von knappen Ressourcen reduzieren (bis zur vertikalen Integration)</li> <li>• Nicht Wert schaffende Komplexität verringern</li> <li>• Fokus auf Innovation</li> </ul>

Quelle: Bain & Company

# Axel Seemann über die Schwerpunkte des gesellschaftlichen Engagements von Bain & Company



**„Mit unserem Engagement im sozialen Bereich wollen wir sichtbare Ergebnisse erzielen.“**



Dr. Axel Seemann leitet als Partner bei Bain & Company den Standort in Frankfurt am Main. Darüber hinaus verantwortet er die Aktivitäten der europäischen Corporate Mergers & Acquisitions Group. Axel Seemann studierte BWL in Mannheim und an der französischen Grand Ecole ESSEC in Paris und promovierte an der Universität Saarbrücken.

**Results: Seit wann engagiert sich Bain in sozialen Projekten?**

**Seemann:** Seit vielen Jahren gehört es zu unserem Selbstverständnis, über die tägliche Arbeit hinaus einen Beitrag in der Gesellschaft zu leisten. Deshalb beraten wir Non-Profit-Unternehmen auf Pro-Bono-Basis. Im letzten Jahr waren das weltweit über 60 Projekte. Zusätzlich engagieren wir uns an unseren Bürostandorten in so genannten „Community Impact Days“. Die Bridgespan Group, eine weltweit führende, auf den Non-Profit-Sektor spezialisierte Beratungsgesellschaft, entstand aus Bain heraus.

**Results: Gibt es im deutschsprachigen Raum Schwerpunkte in der Pro-Bono-Beratung?**

**Seemann:** Seit 2006 konzentrieren wir uns in Deutschland auf das Thema „Social Entrepreneurship“ und damit die Förderung unternehmerischer Ansätze im sozialen Bereich.

**Results: Warum unterstützen Sie gerade Sozialunternehmer?**

**Seemann:** Sozialunternehmer und ihre Organisationen sind innovativ, bringen unternehmerischen Drive in den sozialen Sektor, haben einen hohen Veränderungswillen und viel Leidenschaft für ihre Aufgabe. Das entspricht unseren Werten bei Bain.

**Results: Wie sieht Ihre Unterstützung konkret aus?**

**Seemann:** Jedes Jahr beraten wir im deutschsprachigen Raum mindestens ein Sozialunternehmen. Ein Beraterteam arbeitet über mehrere Monate mit diesem Kunden zusammen und entwickelt je nach Bedarf Wachstumsstrategien, eine neue Organisationsstruktur oder ein professionelles Finanzmanagement. Wir setzen dabei unsere Beratungstools ein und wollen wie bei jedem unserer Kunden einen messbaren Mehrwert erzielen.

**Results: Können Sie ein Beispiel nennen?**

**Seemann:** Im vergangenen Jahr haben wir Wellcome unterstützt, eine Initiative, die Familien nach der Geburt eines Kindes den Alltag durch praktische Hilfe erleichtert. Traditionell haben Familienangehörige die Eltern in den ersten Wochen nach der Entbindung entlastet, doch durch die zunehmende Mobilität und geringere Familienbindung gibt es immer mehr junge Familien, denen die wichtige Unterstützung durch die Familie fehlt. Wellcome vermittelt ehrenamtliche Helfer, die beispielsweise Einkäufe erledigen, ältere Geschwister betreuen und sich um die jungen Mütter kümmern. (Mehr unter [www.wellcome-online.de](http://www.wellcome-online.de))

**Results: Was war die Aufgabe von Bain?**

**Seemann:** Wellcome ist ein stark wachsendes „Social Franchise“-Unternehmen mit derzeit 140 lokalen Betreuungsteams. Gemeinsam mit der Gründerin Rose Volz-Schmidt und ihrem Team haben wir eine Wachstumsstrategie und das passende Finanzierungskonzept erarbeitet, damit mittelfristig 500 Teams flächendeckend im Bundesgebiet tätig sein können.

**Results: Wie sind Sie auf Wellcome aufmerksam geworden?**

**Seemann:** Bei der Auswahl unserer Pro-Bono-Projektpartner arbeiten wir eng mit der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship zusammen. Diese Organisation hat einen hervorragenden Überblick über Sozialunternehmen und den Kontakt zu Wellcome hergestellt.

**Results: Endet die Zusammenarbeit nach Projektabschluss?**

**Seemann:** Wir fühlen uns allen Sozialunternehmen, die wir bisher unterstützt haben, verpflichtet und begleiten sie weiter. Das gilt beispielsweise auch für Dialog im Dunkeln, einem bereits in den 1980er Jahren in Deutschland gegründeten Unternehmen, das das Verständnis für die Situation blinder Menschen erhöhen möchte und Beschäftigung schafft. Dialog im Dunkeln richtet Dunkelräume ein, durch die Sehende von Blinden geführt werden. Für dieses Unternehmen haben wir Strategien erarbeitet und die Organisation weiterentwickelt mit der Zielsetzung die Besucherzahlen bis 2012 auf zehn Millionen zu verdoppeln. Das bedeutet für unsere blinden Mitbürger: Mehr Empathie und einige 100 neue Arbeitsplätze. (Mehr unter [www.dialog-im-dunkeln.de](http://www.dialog-im-dunkeln.de))

**Results: Wie sehen die Bain-Mitarbeiter solche Projekte?**

**Seemann:** Sehr positiv. Das Interesse, an Pro-Bono-Projekten mitzuarbeiten, ist groß. Außerdem nehmen die Bainies mit Begeisterung an unseren „Community Impact Days“ teil.

**Results: Was sind Community Impact Days?**

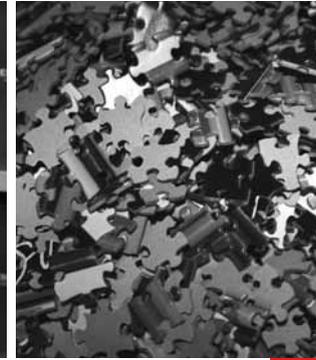
**Seemann:** Einen Tag pro Jahr engagieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unseren Büros in Deutschland und der Schweiz in verschiedenen sozialen Einrichtungen ihrer Region. Ein kleines Projektteam plant die „Community Impact Days“ über Monate und koordiniert die Einsätze. Wir helfen Naturschutzgebiete instand zu halten, führen Bewerbertrainings an Hauptschulen durch oder renovieren Kindergärten. Die Ergebnisse sehen wir unmittelbar und packen gemeinsam für eine gute Sache an. Das motiviert und integriert. Am Standort München gibt es darüber hinaus das ganze Jahr lang weitere Aktivitäten, initiiert von BAGSI.

**Results: Wofür steht BAGSI?**

**Seemann:** BAGSI steht für Bain Admin Goes Social Initiative. In Eigenregie organisieren unsere Münchener Back-Office-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Aktionen, mit denen sie ein örtliches Kinderheim, ein Frauenhaus und ein Männerobdachlosenheim unterstützen. Das Spektrum reicht von Spendensammlungen bis hin zu gemeinsamen Ausflügen.

**Results: Finden Sie als Partner selbst Zeit, an solchen Veranstaltungen teilzunehmen?**

**Seemann:** Ich nehme mir die Zeit. Unser gesellschaftliches Engagement ist ein wichtiger Teil unseres Selbstverständnisses. Es bereitet mir viel Freude und gibt mir Kraft, mit meinen Kollegen für eine gute Sache zu arbeiten.



## Bain Aktuell



### Studie: Gleichstellungsprogramme in Unternehmen versagen

Männer und Frauen sind weiterhin unterschiedlicher Meinung über die Realität und den Wert der Gleichstellung in Unternehmen. Eine aktuelle Bain-Studie zeigt, dass die Gründe für die anhaltende Stagnation der Gleichstellung in der Besetzung von Führungspositionen im Fehlen von Prozessen und Zielkennzahlen sowie im mangelhaften Monitoring der erreichten Gleichstellung liegen.

Die Bain-Studie „The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder“ zeigt, dass 75 Prozent der Unternehmen die Gleichstellung nicht zum ausdrücklichen Unternehmensziel erklärt haben und 80 Prozent nur ungenügende Mittel zur Erreichung von Gleichstellung bereitstellen. Die Bain-Analysen zeigen jedoch, dass Gleichstellung in Unternehmen möglich ist, wenn das Management einen systematischen Ansatz verfolgt, um zu ermitteln, was Frauen von ihrem jeweiligen Karrierepfad im Unternehmen abbringt.

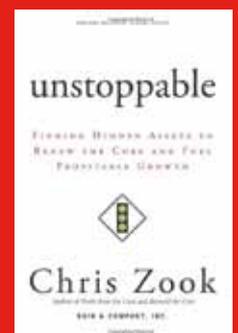
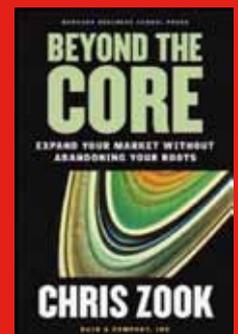
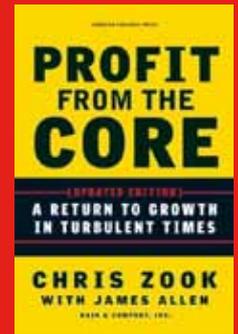
(Mehr unter [www.bain.de/home/publikationen/studien.htm](http://www.bain.de/home/publikationen/studien.htm))

### Studie: Mehr Service führt zu höheren Umsätzen und besseren Margen bei Maschinen- und Anlagenbauern

Je konsequenter sich ein Investitionsgüterhersteller als Lösungsanbieter positionierte, desto besser bewältigte er die Rezession 2008/2009. Das ist ein zentrales Ergebnis der aktuellen Bain-Studie „Wachstumsmotor Service“ über die Herausforderungen der Maschinen- und Anlagenbauer im deutschsprachigen Raum.

Die Bain-Studie zeigt, dass die Marktkapitalisierung von Service-Champions mit einem Dienstleistungsanteil am Umsatz von mehr als 30 Prozent erheblich weniger unter den Kapitalmarkturbulenzen der vergangenen beiden Jahre litt als die der Wettbewerber ohne spürbaren Serviceanteil. Viele Unternehmen haben sich zu lange auf ihren Erfolg beim Verkauf neuer Maschinen und Anlagen verlassen und das Servicegeschäft vernachlässigt. Aber gerade dieses Geschäft mit seinem stabilen Cash Flow, hohen Margen und starker Kundenbindung gleicht in einer Krise einen

## Buchtipp: Profit from the Core- Trilogie



Die Neuauflage **Profit from the Core: A Return in Turbulent Times** (Harvard Business Publishing, Februar 2010) mit aktualisierten Studienergebnissen und Unternehmensbeispielen

Großteil des einbrechenden Neugeschäfts aus. Damit Deutschlands Industrieunternehmen den bevorstehenden Wandel von Produkt- zu Lösungsanbietern bewältigen können, hat Bain mit seinem „Service Excellence Framework“ einen Leitfaden für die notwendige Neuausrichtung der Unternehmen entwickelt.

(Mehr unter [www.bain.de/home/publikationen/studien.htm](http://www.bain.de/home/publikationen/studien.htm))

## **Studie: Erfolg im Versicherungsvertrieb durch klare Kanalfokussierung**

Der Erfolg im Versicherungsvertrieb ist nicht an den Vertriebskanal gebunden, wohl aber an die Kanalarbeitung. Während die markengebundene Ausschließlichkeitsorganisation ihre Stärken in der Bindung und Potenzialausschöpfung der Kunden hat, ist über Makler ein höheres Neugeschäftswachstum möglich.

Zu den wichtigsten Vertriebswegen der Versicherer gehören markengebundene Vertriebe und freie Makler. Bain hat in Zusammenarbeit mit acht großen deutschen Versicherern die Benchmarking-Studie „Nachhaltiger Vertriebs Erfolg in Ausschließlichkeitsorganisationen und Maklervertrieben“ durchgeführt und die beiden Kanäle erstmalig systematisch und quantitativ untersucht. Dabei zeigt sich Überraschendes: Kein Vertriebsweg ist deutlich überlegen – weder bei den Kosten noch in der Vertriebseffizienz. Beide haben unterschiedliche Stärken und Schwächen und erfordern daher differenzierte Konzepte zur Marktbearbeitung.

(Zu bestellen unter [www.bain.de/home/publikationen/fachartikel.htm](http://www.bain.de/home/publikationen/fachartikel.htm))

## **Studie: Zum E-Auto gibt es keine Alternative**

Die Zukunft des Elektroautos beginnt jetzt. Die Bain-Studie „Zum E-Auto gibt es keine Alternative“ zeigt, dass es bereits heute einen weltweiten Markt für 350.000 reine Elektrofahrzeuge pro Jahr gibt, der keine aufwendige und kostspielige Infrastruktur mit E-Tankstellen benötigt.

In zehn Jahren wird die Hälfte aller neu zugelassenen Fahrzeuge einen Elektroantrieb besitzen, sei es als rein batteriebetriebenes E-Auto, als so genannter Range Extender mit zusätzlichem Stromgenerator oder als Hybrid. Das Elektroauto hat somit die Chance, der größte Technologiesprung in der Geschichte der Automobilindustrie zu werden. Die Batterie, die das E-Auto heute noch teuer macht, wird durch die Kostensenkungseffekte der Massenproduktion bis zum Jahr 2020 nur noch rund ein Drittel kosten. Vor allem die steigende Nachfrage der Kunden, die vom emissionsfreien und lautlosen Fahren begeistert sind, beschleunigt diese Entwicklung. Die deutschen Hersteller haben eine gute Ausgangslage, um sich am E-Fahrzeugmarkt mit Premiumangeboten für die anspruchsvolle Käuferschicht zu etablieren, wenn sie den Trend Elektromobilität als Chance wahrnehmen.

(Mehr unter [www.bain.de/home/publikationen/studien.htm](http://www.bain.de/home/publikationen/studien.htm))

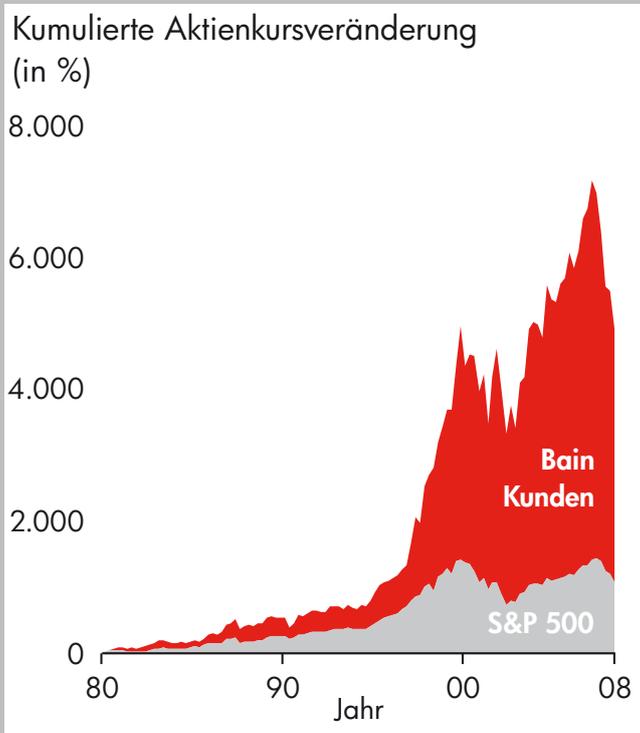
### **Video: Interview mit Chris Zook**



Chris Zook, Autor der Buch-Trilogie Profit from the Core, Beyond the Core und Unstoppable über die Konzentration auf das Kerngeschäft in turbulenten Zeiten

## Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, daraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Arbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.400 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält Bain 41 Büros in 27 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, 440 davon im deutschsprachigen Raum.



Wenn Sie Fragen zu dieser E-Mail haben, wenden Sie sich bitte an [marketing@bain.de](mailto:marketing@bain.de).

### Impressum:

Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München | Tel: +49 89 51 23 0, Fax: +49 89 51 23 11 13 | E-Mail: [marketing@bain.de](mailto:marketing@bain.de), Internet: [www.bain.de](http://www.bain.de) | Managing Director: Rolf-Magnus Weddigen | Registergericht: Amtsgericht München | Registernummer: HRB München 81694 | Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß § 27 a Umsatzsteuergesetz: DE195603824

### Hinweise:

This electronic mail transmission, including any attachments, contains confidential information of Bain & Company, Inc. („Bain“) and/or its clients. It is intended only for the person(s) named, and the information in such e-mail shall only be used by the person(s) named for the purpose intended and for no other purpose. Any use, distribution, copying or disclosure by any other persons, or by the person(s) named but for purposes other than the intended purpose, is strictly prohibited. If you received this transmission in error, please notify the sender by reply e-mail and then destroy this e-mail. Opinions, conclusions and other information in this message that do not relate to the official business of Bain shall be understood to be neither given nor endorsed by Bain. When addressed to Bain clients, any information contained in this e-mail shall be subject to the terms and conditions in the applicable client contract.