

# RESULTS

Kunden begeistern, Unternehmenswert steigern  
Von der Kennzahl zum System  
LEGO: Zurück auf die Erfolgsspur  
Neuaufgabe: Die ultimative Frage 2.0



Mit System  
Kunden begeistern

► **QUICK LINK**

Themen, die mit Pfeil gekennzeichnet sind, führen Sie per Mausclick direkt zu diesem Artikel/Link

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Unternehmen mit einer hohen Zahl begeisterter und loyaler Kunden können sich glücklich schätzen. Doch wie misst man die Begeisterung von Kunden? Und wie kann man sein Unternehmen kundenorientierter ausrichten? Diesen und weiteren Fragen gehen wir in unserer neuen Results-Ausgabe auf den Grund. Wir wünschen eine interessante und anregende Lektüre!

Viele Grüße,  
Ihr Results-Team

**Das Net Promoter System**  
Kunden begeistern,  
Unternehmenswert steigern

Seite 3 ►



**Das Buch**  
„Die ultimative Frage 2.0“  
in der Neuauflage

◀ Seite 9



**Von der Kennzahl zum System**  
Die ultimative Frage ist  
nur der Anfang

Seite 6 ►



**Bain-Partner**  
Dr. Klaus Stricker über  
Mobilitätsstrategien der Zukunft

◀ Seite 10



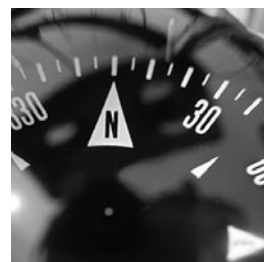
**LEGO**  
Zurück auf die Erfolgsspur

Seite 8 ►



**Bain Aktuell**  
Neue Studien von  
Bain & Company

◀ Seite 12



# Mit System Kunden begeistern



Überzeugte und loyale Kunden bleiben einem Unternehmen länger treu, kaufen dort mehr und empfehlen es häufiger Freunden und Kollegen: Das Net Promoter System von Bain zeigt, wie Unternehmen systematisch mehr loyale Kunden gewinnen und schneller wachsen können.

## Das Prinzip des Net Promoter Systems

Apple macht es ebenso wie E.ON, Facebook und General Electric: Regelmäßig stellen sie eine, **die ultimative Frage**: „Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Produkt/unsere Dienstleistung einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die Antworten sind weit mehr als nur eine weitere Kennzahl auf der Balanced Scorecard. Sie sind als effektives Steuerungsinstrument tief in die Geschäftsprozesse verankert, um den Unternehmen zu helfen, nachhaltig profitabel zu wachsen.

## Eine Frage verrät alles

Unternehmen, die binnen zehn Jahren ihren Umsatz und Gewinn überproportional steigern konnten, hatten branchen- und standortunabhängig zwei Gemeinsamkeiten: Sie konzentrierten sich auf ihr Kerngeschäft und verfügten über viele Promotoren – Kunden also, die auf die ultimative Frage mit einer 9 oder 10 antworten. Die Neuveröffentlichung des Buches „**Die ultimative Frage 2.0 – wie Unternehmen mit dem Net Promoter System kundenorientierter und erfolgreicher sind**“ zeigt anhand zahlreicher Beispiele, wie wichtig begeisterte Kunden für den Geschäftserfolg sind.

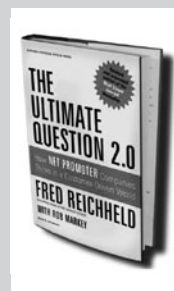
Die Einteilung der Kunden in Promotoren, passiv Zufriedene (7-8) und Kritiker (0-6) ist die Basis des Net Promoter Systems (NPS) von Bain & Company (Abb. 1). Mit Hilfe dieses Managementsystems können Unternehmen systematisch die Zahl ihrer loyalen Kunden messen und erhöhen. Subtrahiert man die Zahl der Kritiker von der der Promotoren erhält man den Net Promoter Score, eine Kennzahl, deren Höhe >

## BAIN-PUBLIKATIONEN



### Die ultimative Frage 2.0

Die deutsche Version „Die ultimative Frage 2.0 – wie Unternehmen mit dem Net Promoter System kundenorientierter und erfolgreicher sind“ ist ab Januar 2012 erhältlich.

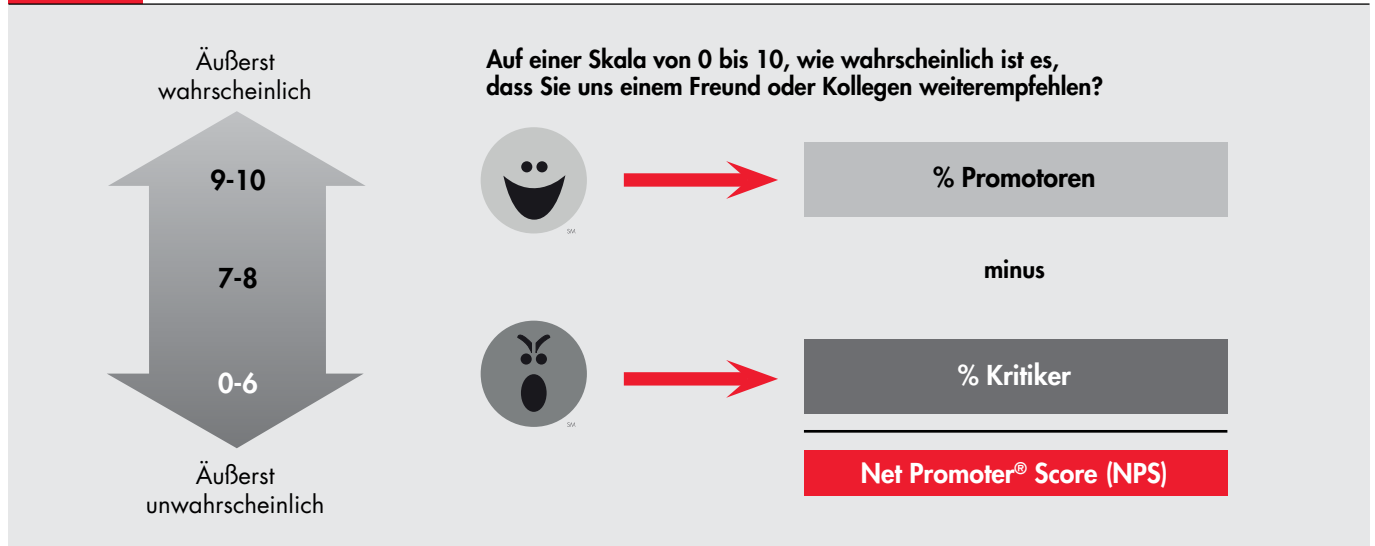


### The Ultimate Question 2.0

ist die Neuauflage des Wall-Street-Journal-Bestsellers. Fred Reichheld erklärt mit seinem Kollegen Rob Markey, wie Anwender des Net Promoter Systems außergewöhnliche Erfolge erzielen.

► [Zur Website](#)

**ABB. 1** NET PROMOTER® SCORE\* (NPS): MIT EINER EINFACHEN KENNZAHL KUNDENLOYALITÄT MESSEN



\* Net Promoter® Score ist eine eingetragene Marke von Satmetrix Systems Inc., Bain & Company und Fred Reichheld. Unser Ziel ist es, die weltweite und konsistente Nutzung von NPS zu fördern und das System vor Missbrauch zu schützen.

Quelle: Bain & Company

quer durch alle Branchen enorme wirtschaftliche Bedeutung besitzt. Denn loyale Kunden bleiben einem Unternehmen dreimal so lang verbunden, vertrauen ihm einen wesentlich höheren Teil ihres Budgets an, empfehlen es regelmäßig weiter und kosten weniger. Das gilt für Banken ebenso wie für Fluglinien, für Telekommunikationsanbieter ebenso wie für Maschinenbauer.

**Zwei Pfeiler des NPS:  
Wertsteigerung und Motivation**

Mit dem Net Promoter System können Unternehmen eine einzigartige Dynamik in Gang setzen, um die Zahl loyaler Kunden systematisch zu erhöhen. Über Zeit vergrößern Unternehmen so ihren Vorsprung im Wettbewerb und steigern ihren Wert. Genauso wichtig ist in diesem Zusammenhang eine zweite Komponente des NPS: Die Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte. Je besser Mitarbeiter wissen, was Kunden begeistert, desto besser können sie sich darauf einstellen, werden dadurch selber motiviert und eine positive Spirale entsteht (Abb. 2).

Vorreiter übertragen die NPS-Logik daher auch auf die interne Organisation und ermitteln einen eNPS – einen

„employee Net Promoter Score“. Er misst die Loyalität der Mitarbeiter mit der Frage, ob sie das Unternehmen als Arbeitgeber empfehlen würden. Erste Analysen ergeben einen signifikanten Zusammenhang: Loyalen Mitarbeitern gelingt es leichter, loyale Kunden zu gewinnen – Motivation und Wertsteigerung gehen also Hand in Hand.

**WEITERE INFORMATIONEN**



**NPS-Website**  
Auf unserer Website zum Net Promoter System können Sie sich weiter zum Thema informieren.  
▶ [Zur Website](#)



**NPS auf Facebook**  
Werden Sie Fan! Hier kommen Sie zu unserer NPS-Facebook-Seite.  
▶ [Zur Facebook-Seite](#)

**ABB. 2 LOYALE MITARBEITER GEWINNEN LOYALE KUNDEN**



Quelle: Bain & Company

### Auf dem Weg zu mehr Wachstum

Das Net Promoter System kann enorme Wachstumspotenziale erschließen und weitreichende Veränderungen auslösen. Mittlerweile nutzen tausende Unternehmen den NPS. Diejenigen, die es wirklich erfolgreich als Managementsystem einsetzen, zeigen drei unverkennbare Eigenschaften:

1. Das Führungsteam und insbesondere der CEO sehen die Verbesserung der Kundenloyalität als geschäftskritische Priorität.
2. Das Führungsteam verankert Kundenfeedback und NPS in der gesamten Organisation und schafft geschlossene Feedbackschleifen.
3. Das Unternehmen begreift Net Promoter als langfristigen Weg der kulturellen Veränderung und weiß, dass die NPS-Philosophie die Köpfe aller durchdringen muss, um profitables und nachhaltiges Wachstum zu generieren.

Denn darum geht es beim Net Promoter System: nachhaltiges und profitables Wachstum. Genau dies schaffen Unternehmen, die ihre Kunden zu begeistern verstehen.

### DER EXPERTE



**Dr. Andreas Dullweber** ist Partner bei Bain & Company in München und leitet die europaweite Praxisgruppe Customer Strategy & Marketing. Er ist einer der führenden Bain-Experten beim Net Promoter System (NPS).

# Von der Kennzahl zum System

Seit rund zehn Jahren setzt Bain den Net Promoter Score ein, um die Zufriedenheit von Kunden und deren Loyalität zu messen. Über die Jahre hat sich aus dieser einen Kennzahl in Zusammenarbeit mit hunderten Unternehmen aus verschiedenen Ländern und Branchen ein offenes System entwickelt, das ganze Organisationen auf das Ziel ausrichtet, die Kundenloyalität ständig zu verbessern.

## Die ultimative Frage ist nur der Anfang

In der Praxis durchlaufen Unternehmen meist drei Phasen, um das Net Promoter System in ihrer Organisation zu etablieren:

**Am Beginn steht die Diagnose.** Wer befragt wann welche Kunden, so dass das Unternehmen wirklich davon lernen und entsprechend agieren kann? Das muss als erstes festgelegt werden, um die Treiber und Hemmnisse für Kundenloyalität zu verstehen. Für die drei Kundengruppen Promotoren, passiv Zufriedene und Kritiker lassen sich Kennzahlen wie Kapitalwert und Marge errechnen und damit auch Profitabilität und Ertragspotenzial.

**In der zweiten Phase** wird der NPS unternehmensweit implementiert. In der Regel beginnen Firmen über Piloten in einer Region oder einer Sparte damit, die NPS-Logik und Prozesse zu etablieren. Hier starten die regelmäßigen Befragungen und – noch wichtiger – hier werden die notwendigen Feedbackschleifen eingerichtet, die gewährleisten, dass die Kundenkommentare in das Tagesgeschäft zurückfließen. Bei Logitech, einem Hersteller von Peripheriegeräten, kennen beispielsweise die Ingenieure in der Entwicklungsabteilung von Beginn an den angestreb-



ten Net Promoter Score für ihr nächstes Produkt. Die Analyse der Kundenkritik hilft ihnen zugleich, Fehlerquellen nach der Markteinführung schneller aufzuspüren und abzustellen. In dieser Phase werden Feedbackschleifen Schritt für Schritt im gesamten Unternehmen eingeführt und parallel die notwendige organisatorische und technische Infrastruktur aufgebaut, um die erhobenen Daten und Erkenntnisse effizient zu erfassen und auszuwerten. >

## FEEDBACKSCHLEIFEN HELFEN

### Kunden einbinden:

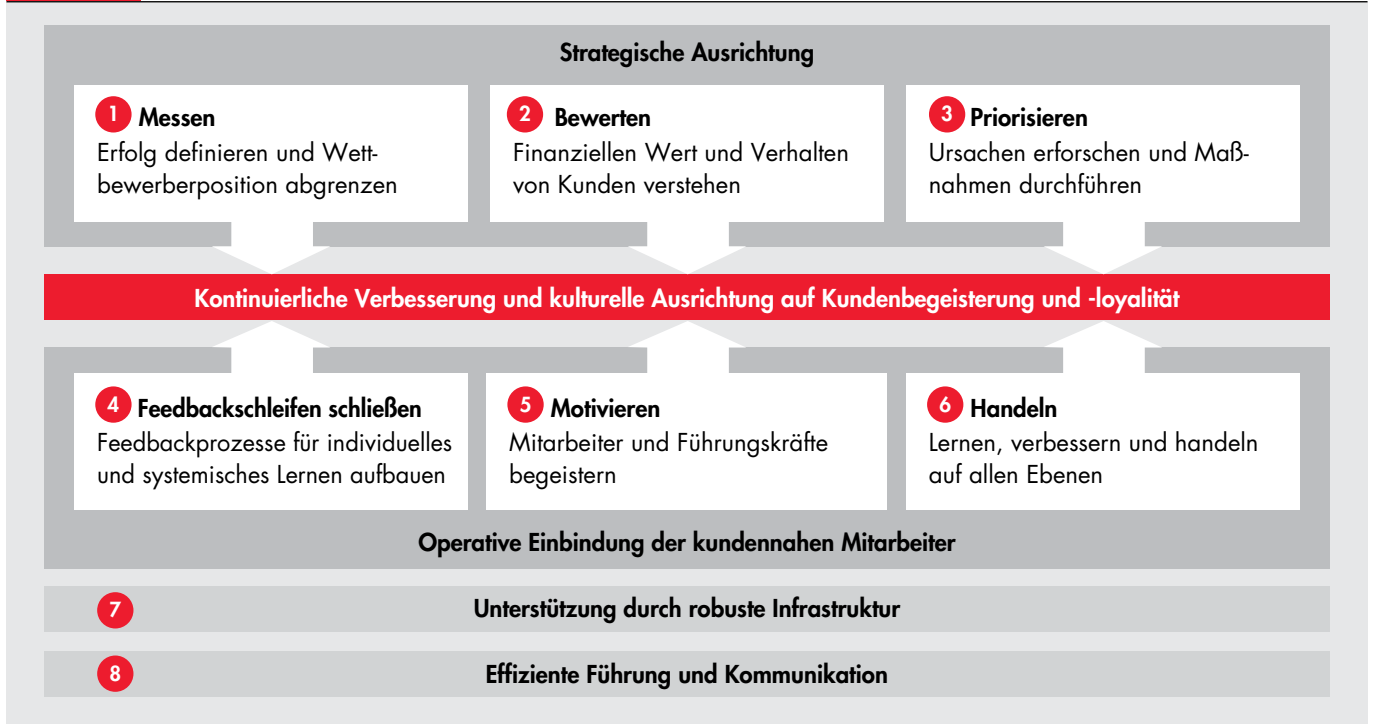
Kunden fühlen sich ernst genommen, wenn Mitarbeiter sie nach einem Kontakt um ihre Meinung zu bitten. Zufriedene Kunden sind meist loyale Kunden, die Ihren Service gerne weiterempfehlen.

### Mitarbeiter belohnen:

Funktionierende Feedbackschleifen kommen Mitarbeiter zugute. Unternehmen sollten Anreize schaffen, damit ihre Beschäftigten den Kunden stärker als wertvollen Feedbackgeber sehen.



**ABB. 3 NET PROMOTER® SYSTEM\* – ACHT ELEMENTE, UM DAS VOLLE POTENZIAL ZU ENTFALTEN**

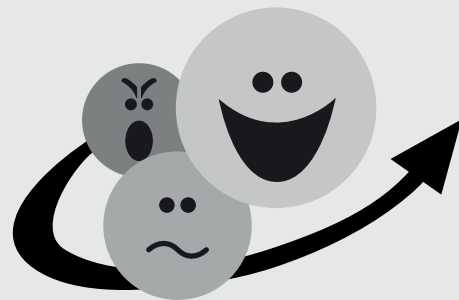


\* Net Promoter® Score ist eine eingetragene Marke von Satmetrix Systems Inc., Bain & Company und Fred Reichheld. Unser Ziel ist es, die weltweite und konsistente Nutzung von NPS zu fördern und das System vor Missbrauch zu schützen.

Quelle: Bain & Company

**Sein volles Potenzial entfaltet das Net Promoter System in Phase 3.** Die NPS-Logik ist jetzt in allen Kernprozessen integriert, die das Geschäft antreiben. Die gesamte Organisation verfolgt das Ziel, die Kundenbegeisterung ständig zu erhöhen. So geschieht es beispielsweise bei der Investmentfirma Charles Schwab. Ihre Manager starten jeden Arbeitstag in allen Geschäftsstellen mit der Auswertung des Feedbacks der Kunden vom Vortag: Sie suchen das direkte Gespräch und scheuen auch die Auseinandersetzung mit enttäuschten Anlegern nicht. Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse bringen sie in die Organisation ein und initiieren so einen ständigen Verbesserungsprozess. Lohn dieser Kährnerarbeit: In der Finanzkrise 2008 vertrauten Kunden dem Investmenthaus Neuanlagen von mehr als 100 Milliarden Dollar an; die Zahl der neu eingerichteten Wertpapierdepots stieg um 10 Prozent.

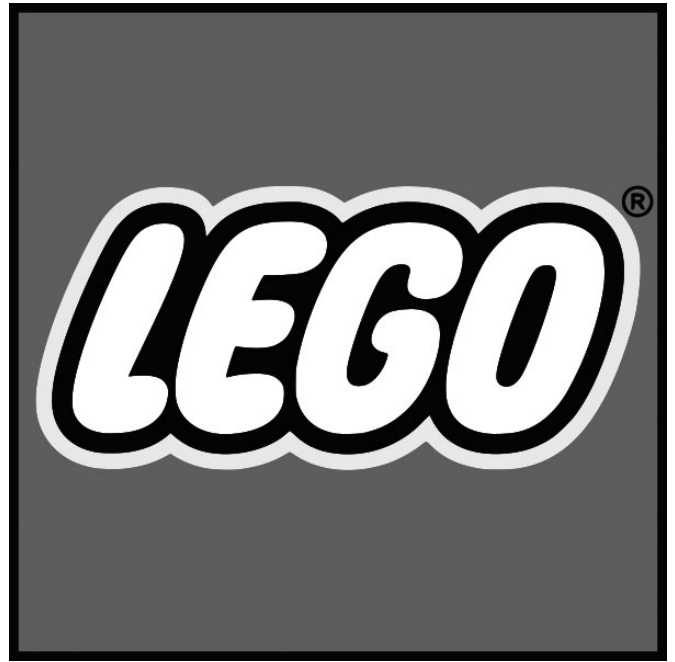
**WIE GUT KENNEN SIE DAS NET PROMOTER SYSTEM?**



Wie berechnet sich der Net Promoter Score? Und wie kann man ihn in seinem Unternehmen erhöhen?

► [Testen Sie hier Ihr Wissen](#)

# Zurück auf die Erfolgsspur



Nach Jahren der Diversifikation und Expansion stürzte LEGO 2003 in eine existenzbedrohende Krise. „Wir haben nicht mehr auf unsere Kunden gehört!“, sagt nach heutiger Einschätzung CEO Jorgen Vig Knudstorp. Er führte das Net Promoter System 2005 ein und richtete Stein für Stein die gesamte Organisation auf das Ziel aus, mehr Kunden zu begeistern.

Das Potenzial war gewaltig. Im Durchschnitt besitzt jeder Mensch weltweit mehr als 60 Noppen-Bausteine und die Bekanntheit der dänischen Traditionsmarke liegt bei mehr als 95 Prozent. Wie wichtig treue Hobby-Bauer für den Unternehmenserfolg sind, unterstrichen bereits die ersten Analysen im Zeitraum von 2005 bis 2007: Danach gaben Promotoren mit 208 Euro rund 50 Prozent mehr für LEGO-Artikel aus als Kritiker.

Auf dem Weg zu einer höheren Zahl von Promotoren erfasste LEGO die Kundenbegeisterung auf verschiedenen Ebenen; im Handel ebenso wie Online, auf Produktebene ebenso wie im Kundendienst. Die Ergebnisse wurden direkt in die Organisation zurückgespielt, so dass sämtliche Mitarbeiter wussten, wo Verbesserungspotenzial bestand. Neben den reinen Kennzahlen enthielten die monatlichen Berichte auch Informationen über geplante Aktionen zur Steigerung des Net Promoter Scores sowie die jeweils Verantwortlichen. Um die Verankerung in der Organisation zu verstärken, koppelte LEGO darüber hinaus die Bonuszahlungen an Verbesserungen des Net Promoter Score.

## Rascher Anstieg der loyalen Kunden

Die Strategie ging auf: Bereits in den ersten zwei Jahren gelang eine Steigerung des Net Promoter Score um 20 Prozentpunkte. Praktisch bedeutete dies: Millionen zusätzlicher Kunden waren nun bereit, die

Produkte von LEGO ihren Freunden zu empfehlen. Die Loyalität der Kunden steigerten die Dänen mit zahlreichen Maßnahmen. Sie etablierten einen LEGO-Club, in dem inzwischen mehr als vier Millionen LEGO-Fans ihre Bauwerke präsentieren und sich austauschen. Sie unterstützten unabhängige Initiativen von LEGO-Fans, die allein 2010 mehr als 170 Veranstaltungen mit insgesamt 2,6 Millionen Besuchern organisierten.

Die Kreativität der Kunden jeden Alters machte sich der Spielzeugkonzern darüber hinaus in der LEGO Factory zu Nutze, wo mittlerweile mehr als 120.000 Hobby-Baumeister eigene Ideen für neue Produkte beisteuern. Das profitabelste Produkt in der fast 80-jährigen LEGO-Geschichte entstammt dieser Plattform: Der Stars Wars Imperial Star Destroyer.

## LEGO wieder auf Erfolgskurs

Die konsequente Steuerung des Unternehmens über das Net Promoter System trug maßgeblich dazu bei, dass LEGO der Turnaround gelang und der weltweite Marktanteil bis 2010 auf 5,9 Prozent stieg. Dank begeisterter, loyaler Kunden konnten die Dänen allein im vergangenen Geschäftsjahr den Umsatz um knapp 40 Prozent auf 2,1 Milliarden Euro und das Ergebnis vor Steuern sogar um knapp 70 Prozent auf 600 Millionen Euro steigern.





# Neuaufgabe: Die ultimative Frage 2.0

In seinem neuen Buch erläutert NPS-Vordenker Fred Reichheld mit Bain-Partner Rob Markey praxisnah, wie Unternehmen ihre Kunden und Mitarbeiter systematisch begeistern können.

Mit „**Die ultimative Frage 2.0**“ knüpft Bain an den Erfolg des Bestsellers „Die ultimative Frage“ aus dem Jahr 2006 an. Damals hatte Bain einer breiten Öffentlichkeit erstmals die Vorteile einer einheitlichen Kennzahl zur Messung der Kundenloyalität näher vorgestellt. Binnen fünf Jahren entstand daraus in Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen das Net Promoter System.

In dem neuen Buch beschreiben die Autoren Fred Reichheld und Rob Markey die **enormen Fortschritte der vergangenen fünf Jahre** und stellen zahlreiche Unternehmen vor, die mit dem NPS nicht nur die Begeisterung ihrer Kunden, sondern auch Umsätze und Margen gesteigert haben. So erfand der Kreditkartenanbieter American Express seinen Kundendienst neu. Hatte man noch 2005 die Call Center als Kostenstelle im Back-Office geführt, gelten sie heute als zentrales Instrument der Kundenbindung. Die Erfolge misst American Express mit dem RTF („Recommend a Friend“), welcher der Logik des Net Promoter Score folgt. Zwischen 2006 und 2009 stiegen RTF und Margen deutlich.

Die Autoren grenzen „gute“ Gewinne von „schlechten“ Gewinnen ab, die Unternehmen erzielen, die zu einseitig auf Umsatzwachstum und Effizienzsteigerung ausgerichtet sind. Im Buch ist der Aufstieg und Niedergang von AOL hierfür beispielgebend. Zwar gelang es dem Internet-Pionier durch aggressives Marketing in den 1990er Jahren Millionen Kunden zu gewin-

nen, doch wurden diese nie zu Fans – eine Messung des NPS offenbarte die horrende Zahl von 42 Prozent Kritikern. Denn der Kundendienst war nur schwer erreichbar und vor allem darum bemüht, Kündigungen abzublocken.

Gerade im Web 2.0-Zeitalter, wo eine Kritik über soziale Medien rasch hunderte potenzieller Kunden erreicht, kann ein solches Verhalten fatale Konsequenzen haben. In ihrem Vorwort sprechen Fred Reichheld und Rob Markey von einer „**stillen Revolution**“, die die Macht weg von den Unternehmen und hin zu Kunden und Mitarbeiter verschiebt. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen beide Zielgruppen mit System zu begeistern verstehen. Wie das geht, erklärt das neue Buch: „Die ultimative Frage 2.0.“

## VIDEO

### „Behind the Quiet Revolution“

Was hat sich seit der Erstauflage des Bestsellers „Die ultimative Frage“ geändert? In dem Video „Behind the Quiet Revolution“ sprechen die Autoren Fred Reichheld und Rob Markey darüber, wie das Net Promoter System Unternehmen verändern kann.

► [Zum Video](#)

Über künftige Mobilitätsstrategien für Automobilhersteller

# Mobilität und Autovertrieb müssen ineinander übergehen



**Dr. Klaus Stricker ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und Mitglied der Automobil-Praxisgruppe. Er berät Zulieferer, Automobilhersteller und Händlergruppen in Fragen der strategischen Neuausrichtung, Restrukturierung und Reorganisation. Klaus Stricker studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität in Wien und promovierte im Fach Fertigungstechnik.**

**Results:** Mobilitätsdienstleistungen sind in aller Munde. Was ist das genau und was macht dieses neue Geschäft so interessant?

**Stricker:** Mobilitätsdienstleistungen sind flexibel nutzbare Angebote für vor allem urbane individuelle Mobilität. Heute sind das beispielsweise Car-Sharing- oder Call-a-Bike-Angebote. Künftig wird es vernetzte Angebote geben, die dem Kunden jeweils passende Verkehrsmittel zur Verfügung stellen, von klassischen Autos über Elektromobile bis hin zu Taxis, Bahn- und Flugtickets. Ökonomisch interessant werden Mobilitätsdienstleistungen durch die Entwicklungen in Ballungszentren: zum Beispiel den weltweiten Trend zur Verstädterung. Der Autoverkehr überfordert aber vielfach die Infrastruktur der künftigen Megacities; es fehlt schlicht der nötige Platz. Immer mehr Städte begrenzen den Individualverkehr, indem sie Innenstadtlizenzen einführen oder den Parkraum verteuern. Aber es gibt noch weitere Entwicklungen.

**Results:** Welche wären das?

**Stricker:** Viele Ballungsgebiete leiden unter Umweltproblemen. Immer mehr Großstädte werden deshalb

versuchen, die Verschmutzung durch Autos zu reduzieren – beispielsweise über Umweltzonen, in denen nur noch Elektromobile fahren dürfen. Und schließlich zeigt sich auf der ganzen Welt, dass der Besitz eines Autos kein „Muss“ mehr für viele junge Städter ist. Zusammengenommen bereiten diese Trends den Boden, auf dem professionell gemanagte Mobilitätsdienstleistungen eine ökonomische Basis erreichen werden.

**Results:** Welche Konsequenzen hat das für den Automobilmarkt?

**Stricker:** Für den Autoabsatz hat die weltweite Verbreitung von Mobilitätsdienstleistungen zunächst nur geringe Konsequenzen. Insgesamt nimmt die Nachfrage nach Mobilität weltweit weiter rasant zu, wobei ein Großteil dieses Wachstums durch Autofahrten abgedeckt wird. Wir erwarten damit bis zum Jahr 2020 einen Anstieg des Automobilabsatzes von heute rund 72 Millionen Fahrzeugen pro Jahr auf dann rund 100 Millionen Fahrzeuge. Das heißt, es gibt weiterhin ein solides Marktwachstum bei verkauften Autos, trotz der neuen Mobilitätsdienstleistungen.

**Results:** Wenn der Automarkt weiter robust wächst, warum führen beinahe alle Automobilhersteller teure

---

„Insgesamt nimmt die Nachfrage nach Mobilität weltweit weiter rasant zu.“

Dr. Klaus Stricker

---

Piloten zu Mobilitätsdienstleistungen ein, vom Car-Sharing bis zum Flugticket-Service?

**Stricker:** Für die Hersteller ist Mobilität die logische Ausweitung ihrer heutigen Downstream-Aktivitäten. Finanzierung, Teileverkauf und Service erwirtschaften schon lange den Löwenanteil der Gewinne fast jeden Autoherstellers. Da ist es nur konsequent, die Mobilität insgesamt als neues angrenzendes Geschäftsfeld zu erschließen. Wenn die Hersteller dieses Geschäft anderen überlassen, verlieren sie zudem den direkten Kontakt zu wichtigen Zielgruppen in den Städten. Denn neben den Autoherstellern stellen sich derzeit auch Transportunternehmen wie die Deutsche Bahn, Versorger wie RWE in der Elektromobilität und Autovermieter wie Europcar im Mobilitätsgeschäft auf. Auch Technologiekonzerne wie Apple, Microsoft oder Google könnten schon heute über innovative Mobilitätsdienste und entsprechende Apps gewisse Teile der Wertschöpfungskette abdecken.

**Results:** Wie könnten denn die künftigen Mobilitäts-Geschäftsmodelle der Autobauer aussehen?

**Stricker:** Auf jeden Fall werden die Angebote der Automobilhersteller deutlich umfassender und vernetzter sein, als die heutigen Pilotprojekte. BMW beispielsweise testet derzeit zusammen mit Sixt in München ein von der Marke weitgehend unabhängiges Car-Sharing-Angebot mit BMWs und Minis. Citroen bietet einen bunt zusammengewürfelten Strauß verschiedenster Services rund um individuelle Mobilität in Frankreich an. Daimler ist derzeit am weitesten mit dem Roll-out von car2go in Europa und USA. Die derzeitigen Projekte dienen allerdings vorwiegend zum Lernen. Diese sind zwar wichtig, um neue Kompetenzen auszubilden und den neu entstehenden Markt frühzeitig zu besetzen. Dauerhaft ist es entscheidend, ein aus Kundensicht sinnvolles und ökonomisch tragfähiges Gesamtangebot zu erarbeiten und umzuset-

„Für die Hersteller ist Mobilität die logische Ausweitung ihrer heutigen Downstream-Aktivitäten.“

**Dr. Klaus Stricker**

zen. Dazu muss das Mobilitätsangebot eng mit dem Kerngeschäft und mit der Marke verbunden werden. Es muss die Werte der Marke unterstützen und dazu beitragen, das Servicenetz zu tragen sowie das Teile- und Werkstattgeschäft besser auszulasten. In den nächsten Jahren werden hier vernetzte Angebote entstehen und ich bin überzeugt, dass die heute bereits aktiven Unternehmen mittelfristig einen strategischen Vorteil haben werden. Wenn die attraktivsten Städte nämlich erst einmal mit funktionierenden Car-Sharing-Programmen und Mobilitätsplattformen besetzt sind gilt: Wer zu spät kommt, den bestraft – in diesem Fall – der Kunde.

**BAIN-STUDIE: VOM AUTOMOBILBAUER ZUM MOBILITÄTSDIENSTLEISTER**

Die Automobilindustrie erfährt derzeit tiefgreifende Veränderungen: Neue Technologien wie der Elektroantrieb und Karbonkarosserien werden marktfähig. Daneben kommen strengere Anforderungen an Emissionen und Verbrauch auf die Branche zu. Und in Metropolen wird der individuelle Verkehr eingeschränkt oder durch Auflagen erschwert. Dadurch verändert sich die Kundennachfrage und es entstehen neue Geschäftsfelder – insbesondere für die urbane Mobilität.



► [Zum Download](#)



# Bain Aktuell

Lesen Sie in unserer Studie „Die Renaissance des Transaction Bankings“ wie die neuen Rahmenbedingungen im Transaction Banking den Profit Pool verändern, informieren Sie sich über die Luxusbranche in der Studie „Luxury Goods Worldwide Market 2011“ und schlagen Sie nach, warum China der zweite Heimatmarkt Ihres Unternehmens werden sollte: „Die Quánsù-Strategie: China fordert Höchstgeschwindigkeit“. Viel Freude bei der Lektüre!



## STUDIE Die Renaissance des Transaction Bankings

Das Transaction Banking hat seit der Finanzkrise im Jahr 2008 eine regelrechte Renaissance erfahren, denn es lieferte selbst in der Krise stabile Erträge und Gewinne. Große Banken versuchen deshalb ihre Marktstellung im Transaction Banking aggressiv auszubauen. Aber auch regional tätige Institute können mit einer zielgerichteten Strategie kontern – doch die Zeit drängt.

Weitere Studien von Bain & Company finden Sie unter

- ▶ [www.bain.de](http://www.bain.de)
- ▶ [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)
- ▶ [www.bain.com](http://www.bain.com)

## STUDIE Luxury Goods Worldwide Market Study

Der weltweite Luxusgütermarkt wird 2011 erneut zweistellig wachsen. Die Umsätze der Branche werden in diesem Jahr um 10 Prozent auf insgesamt 191 Milliarden Euro steigen. Das ist das Ergebnis der 10. „Luxury Goods Worldwide Market“-Studie von Bain & Company und Fondazione Altagamma, dem führenden italienischen Verband der Luxusgüterhersteller. Auch ihre langfristige Wachstumsprognose haben die Studienautoren nach oben korrigiert. Bis 2014 erwarten sie für den Luxussektor ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 6 bis 7 Prozent.

▶ [Zur Studie](#)



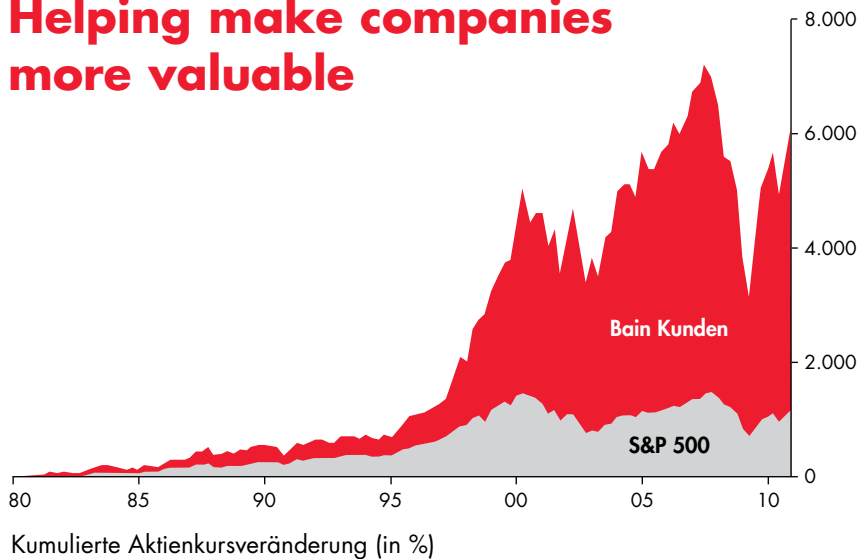
## STUDIE Die Quánsù-Strategie: China fordert Höchstgeschwindigkeit

Der chinesische Markt entwickelt sich mit einer einmaligen Dynamik. Wenn deutsche und Schweizer Unternehmen den Anschluss nicht verlieren wollen, müssen sie noch einen Gang höher schalten und China zu ihrem zweiten Heimatmarkt machen. Mit der Quánsù-Strategie etablieren Unternehmen einen eigenständigen Ansatz für den größten Markt der Welt. Sie verabschieden sich von der Sichtweise, dieses Land sei „nur“ ein attraktiver Absatzmarkt und ein interessanter Produktionsstandort. Denn China ist in vielen Branchen das Land, in dem sich der Erfolg weltweit tätiger Unternehmen entscheiden wird.

▶ [Zur Studie](#)



## Helping make companies more valuable



### Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.600 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 47 Büros in 30 Ländern und beschäftigt 5.000 Mitarbeiter, rund 550 davon im deutschsprachigen Raum.

### BAIN-BÜROS DEUTSCHLAND/SCHWEIZ

Bain & Company Germany, Inc.  
Karlsplatz 1  
80335 München

Bain & Company Germany, Inc.  
Hafenspitze – Speditionstraße 21  
40221 Düsseldorf

Bain & Company Germany, Inc.  
Bockenheimer Landstr. 24  
60323 Frankfurt am Main  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Switzerland, Inc.  
Rotbuchstr. 46  
8037 Zürich  
[www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

### IMPRESSUM

#### Herausgeber

Bain & Company,  
Deutschland/Schweiz

#### Kontakt

Pierre Deraëd  
Marketing Director  
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik  
PR/Marketing Manager  
Tel. +49 89 5123 1246

#### Bildverzeichnis

iStockphoto (Seite 1, 2, 3, 6, 12)  
Lego (Seite 8)  
Alle anderen Bilder:  
Bain & Company

#### Design

ad Borsche GmbH, München