

# RESULTS

## Das Entscheider-Prinzip

**Mehr Wachstum und höhere Profitabilität**

**Entscheiden Sie effektiv?**

**ABB: Effektive Beschlüsse sparen bares Geld**



► **QUICK LINK**

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

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Entscheidungen im Unternehmen fällt man jeden Tag. Doch richtig zu entscheiden ist leichter gesagt als getan. Mit unserem aktuellen Results zeigen wir, wie effektive Entscheidungen schneller und besser umgesetzt werden können und welchen Nutzen eine effektive Entscheidungskultur hat. Wir wünschen eine interessante und anregende Lektüre!

Mit freundlichen Grüßen

**Das Entscheider-Prinzip**

Je besser Unternehmen Entscheidungen treffen, desto erfolgreicher sind sie

**Seite 3** ►



**Unternehmensbeispiel ABB**

Effektive Beschlüsse sparen bares Geld

◀ **Seite 11**

**Mehr Wachstum und höhere Profitabilität**

In 5 Schritten zur Entscheiderkultur

**Seite 6** ►



**Bain-Partner**

Dr. Dirk Vater über den Wert von Kundentreue im Retail Banking

◀ **Seite 13**

**Entscheiden Sie effektiv?**

Testen Sie die Effektivität Ihrer Entscheidungen

**Seite 10** ►



**Bain Aktuell**

Auszeichnungen für Bain & Company als bester Arbeitgeber im Beratermarkt

◀ **Seite 15**

# Das Entscheider-Prinzip



**Je besser und zügiger Unternehmen Entscheidungen treffen und umsetzen, desto erfolgreicher sind sie. Ein neuer Bain-Ansatz richtet die Organisation konsequent an wichtigen Entscheidungen aus und ermöglicht so eine nachhaltige Wertsteigerung.**

9:00 Uhr Investitionsausschuss, 11:00 Uhr Sitzung der Geschäftsleitung, 13:30 Uhr Treffen mit dem Management einer kriselnden Sparte, 16:30 Uhr Budgetsitzung: ein ganz normaler Tagesablauf einer Geschäftsführung. Doch bei all diesen Treffen von Entscheidergremien kommt häufig eines zu kurz: Die Entscheidungen.

Die neue Bain-Studie „**Decide & Deliver**“ zeigt: Nur jedes fünfte Unternehmen entscheidet effektiv. Sprich die richtigen Beschlüsse fallen zügig mit vertretbarem Aufwand und werden planmäßig umgesetzt. Das Gros der Unternehmen verschenkt dagegen nicht nur viel Zeit ihrer Manager, sondern zugleich erhebliches Wachstums- und Ertragspotenzial.

## ► Wie gut Ihr Unternehmen dasteht, können Sie unter „Entscheiden Sie effektiv?“ testen

Bain analysierte 760 Unternehmen und weist den unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Effektivität von Entscheidungsprozessen und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit nach. Unabhängig von der Branche und der Größe wachsen effektiv entscheidende Unternehmen um fünf Prozentpunkte schneller, sind nahezu doppelt so profitabel und bringen ihren Eigentümern deutlich höhere Renditen.

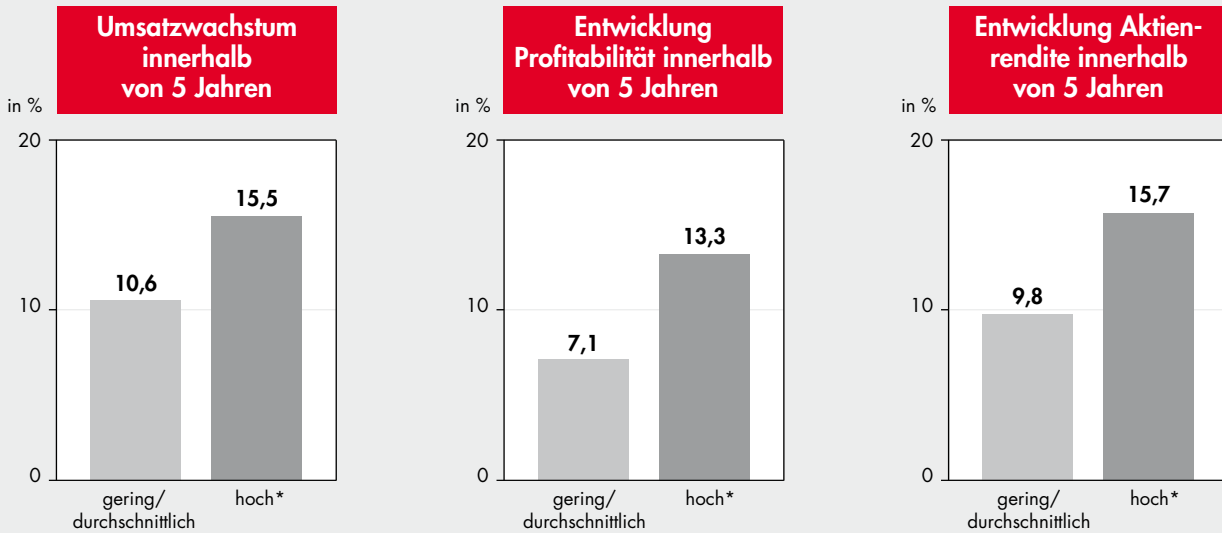
## Viele Restrukturierungen greifen zu kurz

Um solche Spitzenwerte zu erzielen, braucht es ein Umdenken in der gesamten Organisation – und nicht nur ein neues Organigramm. Bislang optimieren Führungskräfte viel zu häufig auf Basis ihrer Strategie zunächst die Unternehmensstrukturen, in deren Rahmen dann Beschlüsse fallen. Der bessere Weg ist, basierend auf der Strategie, die wirklich wichtigen Entscheidungen zu identifizieren und dann festzulegen, wer, was, wann, wie entscheidet oder entscheiden soll – und danach die Strukturen auszurichten. Denn letztendlich ist der Erfolg eines Unternehmens nichts anderes als die Summe seiner Entscheidungen.

Mit diesem Ansatz stellen Unternehmen sicher, dass ihre Strukturen auch bei wachsender Komplexität das operative Geschäft fördern und nicht behindern. In der Praxis kommt es dabei meist nur auf wenige Beschlüsse an: Mehr als 80 Prozent des Wertes eines Unternehmens hängen in der Regel von weniger als 20 Prozent der Entscheidungen ab. Doch gerade, wenn es um komplexe Projekte mit diversen Ansprechpartnern auf verschiedenen Hierarchieebenen geht, fallen Entscheidungen häufig zu spät oder enden in einem unbefriedigenden Kompromiss. >

**ABB. 1** EFFEKTIVE ENTSCHEIDUNGEN TREIBEN UNTERNEHMENSLEISTUNG

**Entscheidungseffektivität**



\*Die Top 20% der untersuchten Unternehmen zeichnen sich durch hohe Entscheidungseffektivität aus und konnten Umsatz, Profitabilität und Aktienrendite im Vergleich zu Unternehmen mit geringerer Entscheidungseffektivität überproportional steigern

Quellen: Worldscope, Bain/eRewards Umfrage zu Entscheidungs- und Organisationseffektivität (2008)

**WWW.DECIDE-DELIVER.COM**



Besuchen Sie unsere Website, die neben interessanten Fallstudien noch mehr Details zu dem Fünf-Schritte-Prozess beinhaltet und weitere Tipps für eine effektive Entscheidungskultur aufzeigt.

► [www.decide-deliver.com](http://www.decide-deliver.com)

Die Top-Unternehmen in der aktuellen Bain-Studie vermeiden diese Stolpersteine. Ihre Organisation ist geprägt durch eindeutige Prioritäten, eine klare Zuordnung von Verantwortungen zu qualifizierten Personen sowie eine offene, aber bestimmte Führungskultur. So können diese Unternehmen interne Abstimmungsprozesse beschleunigen, durchbrechen gleichzeitig das Denken in Besitzständen und überwinden gewachsene „Verkrustungen“. Genau das gelang ABB in der Ära Dormann, als der Technologiekonzern das Prinzip „Struktur folgt Entscheidung“ konsequent umsetzte.

► **Sehen Sie hierzu das Kapitel**  
**„ABB: Effektive Beschlüsse sparen bares Geld“**

Die Renaissance des Traditionskonzerns ABB belegt, welche Dynamik eine Organisation entfalten kann, wenn man sie nur lässt. Der Bain-Ansatz „Decide & Deliver“ schafft in fünf Schritten den passenden Rahmen: Einer Status-Quo-Analyse folgt hierbei die Identifizierung

ABB. 2

**DIE KERNELEMENTE DER ENTSCHEIDER-ORGANISATION AUF EINEN BLICK**



Quelle: Bain & Company

tifizierung der wegweisenden Entscheidungen, bevor für diese klare Prozesse und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Diese Prozesse bilden dann die Basis für die neue Organisation. Für deren nachhaltigen Erfolg kommt es darauf an, dass die neue Entscheidungskultur gelebt wird und die notwendigen Beschlüsse spürbar schneller und effizienter fallen.

► **Mehr in Kapitel: „Mehr Wachstum und höhere Profitabilität: In 5 Schritten zur Entscheidungskultur“**

**Wer zügig entscheidet, entscheidet besser**

Je schneller Unternehmen die wichtigsten Beschlüsse vorantreiben desto besser. Die Bain-Studie ergab, dass zügig handelnde Unternehmen viermal so häufig die besten Entscheidungen treffen und diese auch viermal so häufig planmäßig umsetzen wie andere. Bei der Befragung kam noch ein weiterer Erfolgsfaktor zum Vorschein: die 7-Köpfe-Regel. Wenn mehr als sieben Personen an einem Beschluss beteiligt sind, sinkt dessen Effizienz um zehn Prozent je Kopf. Wenn Sie jetzt ausrechnen, wie viele Personen täglich in den verschiedenen Gremien Ihres Unternehmens zusammensitzen, ahnen Sie sicher, welches Potenzial hier schlummert. <

**DIE EXPERTEN**



**Dr. Christoph Winterer** ist Partner im Züricher Büro von Bain & Company. Der Spezialist für die Beratung von Konsumgüter- und Handelsunternehmen ist Mitglied der globalen Organisations-Praxisgruppe von Bain.



**Dr. Imeyen Ebong** ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied in der weltweiten Organisations-Praxisgruppe von Bain. Er berät seine Kunden aus dem Telekommunikations- und Private-Equity-Sektor, insbesondere bei großen Transformations- und Organisationsprogrammen sowie im Bereich M&A.

# Mehr Wachstum und höhere Profitabilität

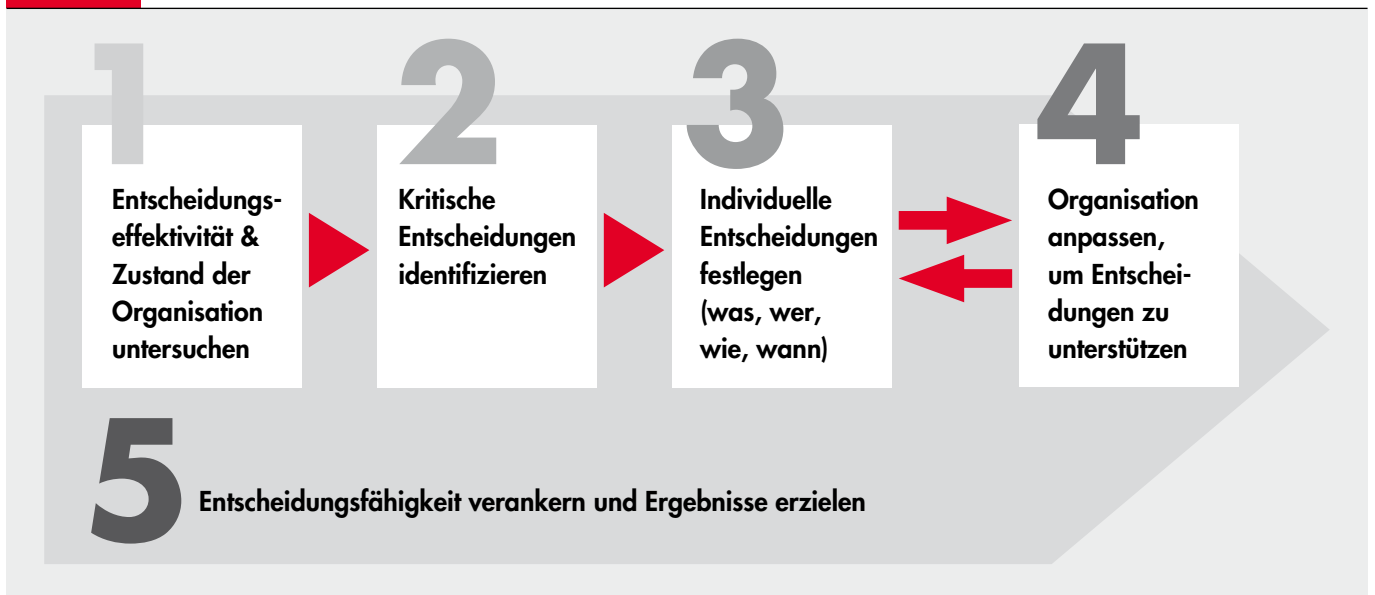


Effektiv entscheidende Unternehmen wachsen schneller, erzielen höhere Gewinne und generieren mehr Wert für ihre Eigentümer. Mehr noch: Ihre Mitarbeiter sind loyaler und setzen ihre Kraft in eigenverantwortlicher Weise für das Unternehmen ein. Interne Machtkämpfe und lähmende Apparate gehören dank klarer Verantwortlichkeiten der Vergangenheit an. Der Bain-Ansatz „Decide & Deliver“ zeigt **in fünf Schritten**, wie Unternehmen unabhängig von ihrer Größe und Branche eine ähnliche Dynamik entfalten können.

## SCHRITT 1 – Die Status-Quo-Analyse: Wie effizient entscheidet Ihr Unternehmen?

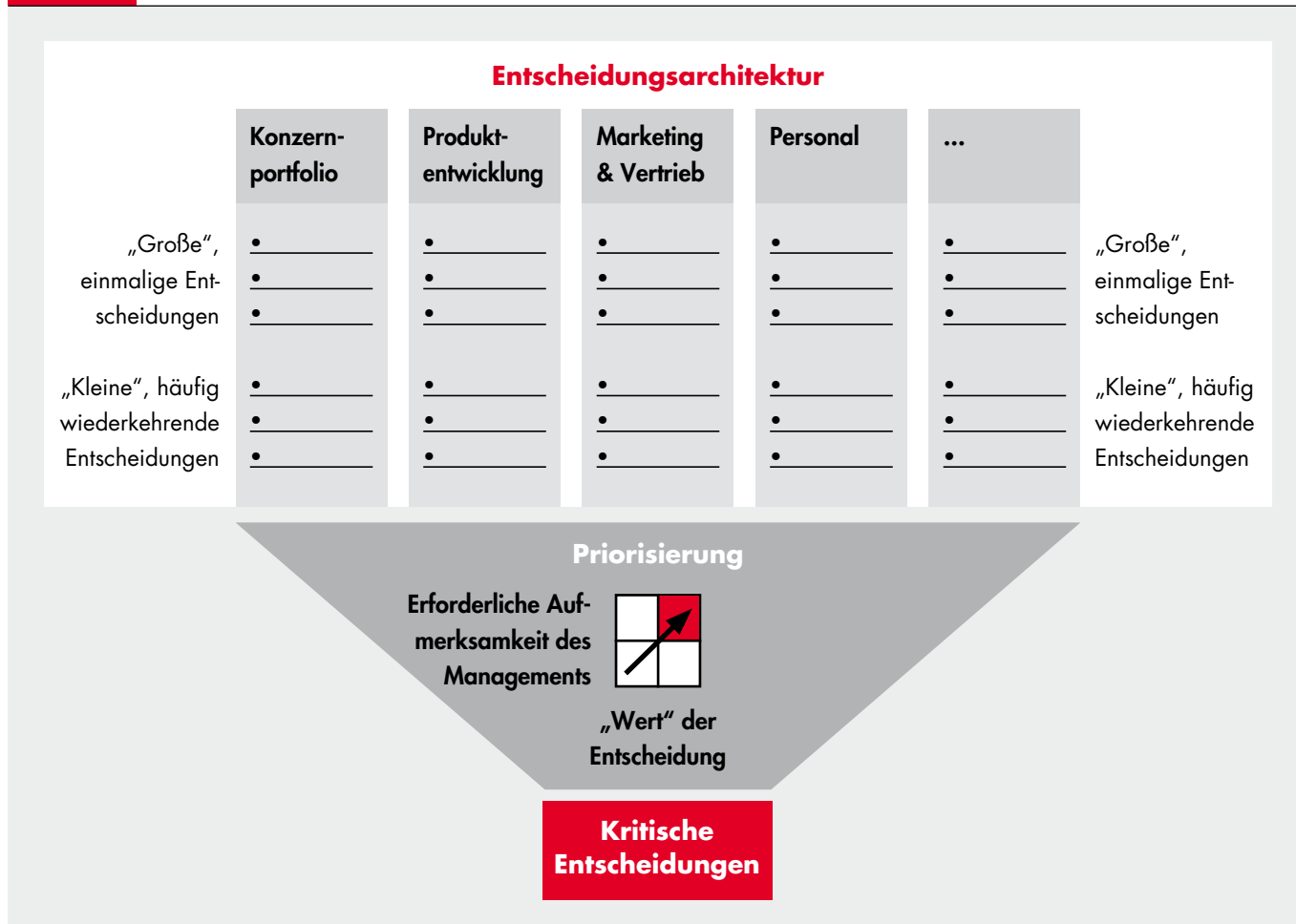
Traditionell beginnen viele Umstrukturierungen mit einer SWOT-Analyse, die Schwachstellen in der bestehenden Organisation aufdeckt und daraus den Handlungsbedarf ableitet. Die Entscheidungswege blieben dabei oft unberücksichtigt. Doch genau hier müssen Unternehmen ansetzen: Mit einem Entscheidungs-Audit. Denn je besser, schneller und effizienter sie künftig entscheiden und diese Entscheidungen auch umsetzen, desto größer der wirtschaftliche Erfolg. >

ABB. 3 IN FÜNF SCHRITTEN DIE EFFEKTIVITÄT VERBESSERN



Quelle: Bain & Company

**ABB. 4 IDENTIFIZIEREN DER WICHTIGSTEN, FÜR DAS UNTERNEHMEN BESONDERS KRITISCHEN ENTSCHEIDUNGEN**



Quelle: Bain & Company

Wenn Sie mehr darüber wissen möchten, machen Sie einen ersten Test im Kapitel ► **„Entscheiden Sie effektiv?“** und erfahren Sie, wie gut Ihr Unternehmen im Vergleich zu den Besten dasteht.

**SCHRITT 2 – Prioritätensetzung: Auf welche Entscheidungen kommt es an?**

Nach Beschreibung des Status-quo innerhalb des Entscheidungs-Audits wird im zweiten Schritt identifiziert, welche Beschlüsse für den künftigen Wert des Unternehmens von zentraler Bedeutung sind. Dies können einmalige Entscheidungen wie der Bau einer milliardenteuren Anlage sein, aber auch kleine, regelmäßig wiederkehrende Entscheidungen, die den Erfolg eines Geschäftskonzepts maßgeblich beeinflus-

sen. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Marketing von Amazon, das mit immer neuen Initiativen – von der kostenlosen Lieferung bis zu Preisaktionen – Kunden bindet und lockt.

**SCHRITT 3 – Festlegung von Prozessen: Wer entscheidet was, wie und wann?**

Mehr als 80 Prozent des Wertes eines Unternehmens hängen in der Regel von weniger als 20 Prozent der Entscheidungen ab. Vor diesem Hintergrund wird klar, warum sich Manager im Detail mit dem Zustandekommen jedes dieser zentralen Beschlüsse beschäftigen sollten. Das bedeutet nicht, dass sie letztlich alle Entscheidungen selbst treffen. Im Mittelpunkt steht viel mehr die Klärung von Verantwortlichkeiten und >

**ABB. 5 ENTSCHEIDUNGSROLLEN FESTLEGEN MIT RAPID®**



©RAPID ist eine eingetragene Marke von Bain & Company, Inc. / Quelle: Bain & Company

wo diese möglichst effektiv anzusiedeln sind. Bain nutzt hierzu den RAPID-Ansatz, der die Rollen der Beteiligten eindeutig festlegt (siehe Abb. 5).

Der Halbleiterhersteller Intel nutzte RAPID beispielsweise zur Neustrukturierung der Abläufe in einem Geschäftsfeld, in dem verschiedene Produktbereiche und zentrale Stellen bei der Festlegung der Roadmap für zukünftige Entwicklungen um Zuständigkeiten rangen. Intel legte mit RAPID eindeutig fest, wer am Ende entscheidet – nämlich die Strategen, die die integrative Perspektive über alle Produktbereiche haben – und wer die Entscheidung vorbereitet und umsetzt. Nach anfänglichem Widerstand beschleunigte die Neustrukturierung die Entscheidungsprozesse und förderte damit das Wachstum des Halbleiterkonzerns.

**SCHRITT 4 – Neuausrichtung: Wie kann die Organisation Entscheidungen optimal unterstützen?**

Erst jetzt, im vierten Schritt geht es unter anderem um das Organigramm. Dieses soll die Rahmenbedingungen so setzen, dass die erforderlichen Entscheidungen im Unternehmen möglichst effektiv fallen und zügig umgesetzt werden können. In jedem Fall zeichnet sich eine Entscheider-Organisation durch fünf Kernelemente aus:

- Nachvollziehbarkeit der Prioritäten und Entscheidungsprinzipien
- Klare Rollenverteilungen und effiziente Strukturen

>



- Eindeutige Entscheidungsprozesse, verbunden mit effektiven Geschäftsprozessen und Informationsflüssen
- Zuordnung der richtigen Personen zu den richtigen Aufgaben und Honorierung entsprechend ihrer Leistung
- Entscheidungsorientierte Führungs- und Unternehmenskultur

**SCHRITT 5 – Implementierung: Wie verankert man die neue Struktur im Alltag?**

Die größte Gefahr jeder Umstrukturierung liegt in ihrer fehlenden Nachhaltigkeit. Es ist daher unabdingbar, den gesamten Prozess der Filterung, Priorisierung und Zuordnung von Entscheidungen so transparent wie möglich zu machen und von Beginn an den Dialog im Unternehmen zu fördern. Der Erfolg von Alan Mulally bei Ford lässt sich auch auf die von ihm vorgelebte Führungskultur zurückführen. Bei der Umstrukturierung des verlustreichen Konzerns nahm er sich zum Beispiel die Zeit, Beschlüsse der Geschäftsleitung nicht nur per E-Mail vorzustellen, sondern zu begründen, warum sie vor dem Hintergrund der neuen Strukturen so gefallen waren. Dieses Beispiel machte Schule bei Führungskräften und stärkte das Vertrauen der verunsicherten Belegschaft in den Neuanfang.

Da die Entscheider-Organisation die individuelle Verantwortung fördert und latente Konflikte entschärft, verstärken sich nach Bain-Erfahrungen mit der Zeit die positiven Rückkoppelungseffekte. Je zügiger und besser Entscheidungen fallen, desto mehr setzen sich die neuen Strukturen durch. <

**ABB. 6 DIE KERNELEMENTE DER ENTSCHEIDER-ORGANISATION AUF EINEN BLICK**



Quelle: Bain & Company

**VIDEO**



Marcia Blenko, Co-Autorin des Buches „Decide & Deliver“ und Leiterin der globalen Organisations-Praxisgruppe von Bain, spricht im Video-Kanal Harvard Business Review über die Verbindung zwischen Entscheidungen und Unternehmensergebnis.

► [Klicken Sie hier](#)

# Entscheiden Sie effektiv?

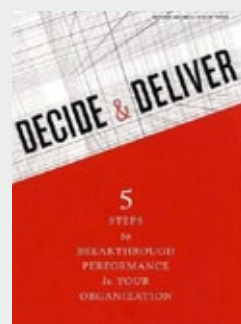
Bain & Company hat zwei kurze Fragebögen entwickelt, die Ihnen erste Hinweise geben, wie effektiv Sie entscheiden und wo eventuell Schwachstellen in Ihrer Organisation liegen. Die Beantwortung und die darauf folgende Benchmark-Analyse auf Basis von Daten hunderter Unternehmen beanspruchen nur wenige Minuten. Und Sie können Ihre Ergebnisse direkt mit denen der Top-Unternehmen vergleichen.

**Im ersten Teil** geht es um Ihre Effektivität. Diese hängt nicht nur davon ab, ob Sie die richtigen Beschlüsse fassen. Sie misst vielmehr, in welcher Zeit und mit welchem Aufwand Sie Entscheidungen treffen und wie planmäßig deren Umsetzung in Ihrem Unternehmen funktioniert. **Im zweiten Teil** geht es um die Frage, welche Organisationsmerkmale in Ihrem Unternehmen gute, schnelle und effiziente Entscheidungen behindern oder fördern. Das Spektrum reicht von klaren Strukturen und Verantwortlichkeiten über die Bereitstellung der notwendigen Informationen bis hin zur passenden Unternehmenskultur. <

► [Testen Sie die Effektivität Ihrer Entscheidungen hier](#)



## BUCH + AUDIO SLIDE



**Decide & Deliver:  
5 Steps to Breakthrough  
Performance in Your  
Organization**

Von Marcia W. Blenko, Michael C. Mankins und Paul Rogers.

Das Buch zeigt, wie Unternehmen über fünf Prozess-Stufen hinweg zu besseren und schnelleren Entscheidungen kommen und sie anschließend effektiver umsetzen können.

► [Hier erfahren Sie mehr über das Buch](#)

**Michael C. Mankins** erläutert die Voraussetzungen für effektive Entscheidungen

► [Zum Audio Slide](#)



**Was effektive Entscheidungen auszeichnet**

**FORMEL:** Gesamtpunktzahl = Qualität x Geschwindigkeit x Umsetzung x  $\left(\frac{\text{Aufwand}}{4}\right)$



# ABB: Effektive Beschlüsse sparen bares Geld

Die konsequente Ausrichtung der gesamten Organisation an wichtigen Entscheidungen spielte eine zentrale Rolle beim Wiederaufstieg von ABB und ermöglichte Einsparungen von 1,2 Milliarden US-Dollar.

**Hohe Prozessrisiken** in den USA nach einem Unternehmenskauf, eine **übereilte eCommerce-Strategie** und dann noch ein **Konjunkturerinbruch**: 2002 stand der Technologiekonzern ABB vor dem Abgrund. Doch als ein neues Management mit den Aufräumarbeiten beginnen wollte, stieß es auf ein noch tieferliegendes Problem: Die Schwierigkeit einer globalen Organisation mit rund 5.000 Profit Centern, zügig die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die Unternehmensstruktur behinderte massiv die Entscheidungsstruktur.

Im neuen Bain-Buch „**Decide & Deliver**“ schildert Trevor Gregory, was konkret schief lief. In leitender Position bei der britischen ABB-Niederlassung versuchte er damals Angebote für Projekte mit potenziellen Umsätzen im dreistelligen Millionenbereich zu erstellen und dabei Leistungen verschiedener Profit Center zu kombinieren. Doch jedes dieser Profit Center kalkulierte autonom, so dass Gregory am Ende nur die Wahl zwischen Pest und Cholera blieb: Entweder akzeptierte er, dass sich die Angebote der einzelnen Profit Center zu einem Betrag summieren, der den Gewinn des Projekts unmöglich machte, oder er musste zeit- und nervenraubend mit Dutzenden Kollegen nachverhandeln. Gregory stand vor einem Rätsel: „**Warum können wir routinemäßig Entscheidungen nicht so treffen, dass sie den Konzern nach vorne bringen?**“

Genau das fragte sich auch Jürgen Dormann, als er im September 2002 die Leitung von ABB übernahm – und initiierte eine umfassende Umstrukturierung. Sie stellte die **Entscheidungsstrukturen in den Mittelpunkt** und richtete die Unternehmensstruktur danach aus. ABB trennte sich in diesem Zusammenhang von Aktivitäten jenseits des Kerngeschäfts und fasste dieses in zwei Sektoren mit 28 Geschäftsfeldern zusammen; zuvor waren es 65. Das System interner Verrechnungspreise wurde bei voller Margentransparenz radikal vereinfacht und die einzelnen Ländergesellschaften wurden nicht mehr nach ihren Fabrikumsätzen und damit ihren Profiten, sondern nach ihrem Erfolg bei den lokalen Kunden bewertet. >

## DAS ENTSCHEIDER-PRINZIP

Nachdruck aus dem Harvard Business Manager (August-Heft 2010)

Lernen Sie, Entscheidungen besser und schneller zu treffen als die Konkurrenz und vergessen Sie Organigramme.

► [Hier können Sie den Artikel bestellen](#)

**Entscheider-Organisation schärft  
Kostenbewusstsein**

So weit, so konventionell. Doch Dormann ging einen wesentlichen Schritt weiter. Er schuf eine Organisation, die zügige und gute Entscheidungen förderte und hierbei das Entscheiderprinzip zur Leitmaxime machte. Ihr Herzstück war eine Führungs- und Unternehmenskultur, die auf drei Werten basierte: **Verantwortung, Respekt und Entschlossenheit**. Deren intensive Kommunikation führte zu einem erheblich höheren Kostenbewusstsein auf allen Ebenen und setzte ein Einsparvolumen von 1,2 Milliarden US-Dollar frei. Entscheidungen fielen wesentlich häufiger in den einzelnen Geschäftseinheiten, die für die jeweiligen Projekte verantwortlich waren. Den grundlegenden Wandel erklärt Gregory: „All diese Veränderungen gaben unserem Geschäft die Möglichkeit zu fliegen – und es flog!“

„Die Organisationsstruktur eines Unternehmens bringt nur dann mehr Erfolg, wenn sie dem Management hilft, wichtige Entscheidungen besser und schneller zu treffen sowie umzusetzen als die Konkurrenz. Ist das der Fall, stellt sich die gewünschte Ergebnisverbesserung fast von selbst ein.“

**Marcia W. Blenko,**  
Co-Autorin des Buches „Decide & Deliver“



**Entscheidungsstrukturen im Mittelpunkt:**  
ABB gelang der Wiederaufstieg

Binnen fünf Jahren – von 2003 bis 2008 – verdoppelte sich der ABB-Umsatz nahezu auf 34,9 Milliarden US-Dollar, das operative Ergebnis versiebenfachte sich auf 4,5 Milliarden US-Dollar. Die Kapitalmärkte honorierten den Erfolg ebenfalls und bewerten das Unternehmen mittlerweile wieder mit mehr als 47 Milliarden US-Dollar – im Vergleich zu 3,1 Milliarden US-Dollar Ende 2002. <

# „Je zufriedener der Kunde, desto erfolgreicher die Bank“



**Bain-Partner Dr. Dirk Vater über die Ergebnisse der aktuellen, weltweiten Studie „Customer Loyalty in Retail Banking“ sowie den entscheidenden Erfolgsfaktor von Finanzinstituten in einer Zeit verschärfter Regulierung und öffentlicher Skepsis.**

**Results:** Wie zufrieden sind die im Rahmen Ihrer Studie befragten knapp 90.000 Kunden mit ihrem Finanzinstitut angesichts herber öffentlicher Bankenschele?

**Vater:** Es kommt entscheidend darauf an, wo sie Kunden sind. Insbesondere die Kunden von Direkt- und Volksbanken sind zufrieden mit ihrer Bank. Dagegen überwog bei den Kontoinhabern großer Filialbanken der Frust.

**Results:** Was ärgert die Kunden?

**Vater:** Sektorunabhängig hängt die Beurteilung einer Bank maßgeblich von der Zufriedenheit mit dem Service ab. Andere Faktoren wie der Preis, die Anzahl der Filialen oder das Produktangebot spielen eine untergeordnete Rolle. Und beim Service punkten insbesondere die Direktbanken sowie kleine lokale Institute.

**Results:** Wie misst Bain diese Zufriedenheit?

**Vater:** Mit dem Net Promoter Score, auch NPS genannt. Dabei geht es uns allerdings um mehr als bloße Zufriedenheit. Mit dem NPS wollen wir die loyalen und damit treuen Kunden eines Unternehmens identifizieren. Dazu fragen wir sie, wie wahrscheinlich es ist, dass sie ihre Bank einem Freund oder Kollegen

weiterempfehlen. Die Antworten bewegen sich auf einer Skala von 0 bis 10. Je höher die Weiterempfehlungsbereitschaft, desto treuer ist der Kunde einem Unternehmen für gewöhnlich.

**Results:** Ist der Zusammenhang so eindeutig?

**Vater:** Ja. In der vorliegenden Studie bewerten Kunden die Direktbanken am besten – und diese steigerten von 2007 bis 2009 ihre Einlagen um durchschnittlich 13 Prozent pro Jahr. Mehr noch: Die Studie zeigt auch, dass die Institute mit der höchsten Kundenloyalität um zehn Prozent schneller wachsen als der Wettbewerb und sich um 80 Basispunkte günstiger refinanzieren können.

---

„Banken beschäftigen sich seit Jahren intensiv mit dem Thema Kundenbindung und Servicequalität.“

---

**Results:** Wie können Banken dieses Spitzenniveau erreichen?

**Vater:** Banken beschäftigen sich seit Jahren intensiv mit dem Thema Kundenbindung und Servicequalität. Meist fehlt aber ein ganzheitlicher Ansatz, wie ihn Bain bereits in zahlreichen Projekten implementiert hat. Im Kern geht es um sechs Stellschrauben, darunter die systematische Erfassung des Wertbeitrags einzelner Kunden, die Etablierung von Feedbackkanälen und eine durchgängig kundenorientierte Organisation. >

**Results:** Wie wirkt sich ein solcher Ansatz auf das operative Geschäft aus?

**Vater:** Loyale Bankkunden sind ihrem Institut länger treu, kaufen nachweislich mehr Produkte und empfehlen ihre Bank häufiger weiter. Im Lauf einer Geschäftsbeziehung verdient eine Bank beispielsweise mit ihren wohlhabenden treuen Kunden durchschnittlich 9.500 US-Dollar mehr als mit gut-situierten, aber unzufriedenen Kunden. Mit einer Steigerung der Kundenloyalität könnten Banken also die drohende Lücke auf der Einnahmeseite schließen und nachhaltige Gewinne im Privatkundengeschäft erzielen.

---

„Der Schlüssel zum Erfolg  
in diesem Geschäft ist nun einmal  
die Treue zum Kunden.“

---

**Results:** Gilt diese Analyse auch für den deutschsprachigen Raum?

**Vater:** Die Stärkung des Privatkundengeschäfts steht auch hierzulande ganz oben auf der Management-Agenda, nicht zuletzt weil die Reregulierung und ein verändertes Kundenverhalten zu rückläufigen Einnahmen für die Banken führen werden. Der Schlüssel zum Erfolg in diesem Geschäft ist nun einmal die Treue der Kunden. Daher geht es für die Banken auch im deutschsprachigen Raum darum, deren Loyalität deutlich zu steigern und so ein stabileres Geschäftsmodell aufzubauen. <

## BAIN-STUDIE: CUSTOMER LOYALTY IN RETAIL BANKING



Lesen Sie mehr  
zum Thema Kunden-  
treue im Retail Ban-  
king in der aktuellen  
Bain-Studie

► [Klicken Sie hier](#)

### Über die Studie:

In der aktuellen Studie „Customer Loyalty in Retail Banking“ stellt Bain & Company einen bereits praxiserprobten Ansatz vor, mit dem Banken die Zufriedenheit und Treue ihrer Kunden verbessern und damit letztlich ihr Privatkundengeschäft ankurbeln können. Im Gegensatz zu vielen bisherigen Versuchen, mit einzelnen Maßnahmen die Servicequalität und die Kundenloyalität zu steigern, empfiehlt Bain einen ganzheitlichen Ansatz entlang von sechs Schwerpunkten:

1. Messung der Kundentreue im Vergleich zum Wettbewerb
2. Ermittlung der Profitabilität der einzelnen Kundengruppen
3. Priorisierung sämtlicher Aktivitäten mit Blick auf die Mehrung von Promotoren und die Reduzierung von Kritikern
4. Schaffung von Feedbackkanälen, so dass Mitarbeiter vor Ort zügig und gezielt auf Kundenbeschwerden eingehen können
5. Ständige Schulung und Motivation aller Mitarbeiter
6. Schaffung einer durchgängig kundenorientierten Organisation



# Bain Aktuell

## AUSZEICHNUNG

### Die Menschen bei Bain machen den Unterschied

Bain & Company wurde in diesem Jahr **zweimal als bester Arbeitgeber** in der Beratungsbranche ausgezeichnet. Diese Ergebnisse bestätigen einmal mehr, wie wichtig Mitarbeiterbindung und -loyalität für den Erfolg eines Unternehmens sind. Die Bain-Mitarbeiter sind unser wichtigster Wettbewerbsvorteil, um auch in Zukunft zweistellig zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen.

Das **Consulting Magazine** befragt jährlich Mitarbeiter von rund 200 weltweit agierenden Unternehmensberatungen. Zum 8. Mal in Folge schnitt Bain dabei mit einem Top-Ergebnis und der Auszeichnung „Best Firm to Work For“ ab. Die einzigartige Unternehmenskultur, spannende Projekte, nachhaltige Ergebnisse und Spaß im Team sind nur einige Schlagworte, mit denen unsere Mitarbeiter ihre Arbeitssituation beschreiben und Bain zum wiederholten Mal den Spitzenplatz sichern.

► [Lesen Sie mehr](#)

Darüber hinaus wurde Bain im „**Vault Consulting 50**“-Ranking in den Regionen Nordamerika, Asien und Europa als bester Arbeitgeber im Beratermarkt ausgezeichnet. Vault.com ist eine internationale Plattform für Hochschulabsolventen, die eine Karriere im führenden Management anstreben. Für das Ranking wurden die Mitarbeiter von Unternehmensberatungen nach ihren Topargumenten – wie Unternehmenskultur, Praxisnähe oder Work-Life-Balance – für die Wahl ihres Arbeitgebers befragt.

► [Lesen Sie mehr](#)



**Ausgezeichnet:**  
Bain-Mitarbeiter  
machen den  
Unterschied

>



**STUDIE**  
**Why she shops: The 2010 Fashion and Beauty Study**

Modebewusste Frauen werden 2010 für Kleidung, Accessoires und Kosmetikprodukte dreimal soviel ausgeben wie der Durchschnitt der US-Shopperinnen. Damit stehen diese modebewussten Käuferinnen für fast 70 Prozent der Ausgaben in diesem Segment. Das ist das Ergebnis der aktuellen Studie "Why She Shops: The 2010 Fashion and Beauty Study", die Bain & Company in Zusammenarbeit mit dem **US-Modemagazin Vogue** erstellt hat. Ziel der Studie war es, das Kaufverhalten und die Markenpräferenz stilbewusster Frauen zu evaluieren.

► Mehr unter <http://www.bain.de/home/publikationen/studien.htm>



**STUDIE**  
**Flexible Arbeitszeitmodelle erhöhen die Mitarbeiterbindung**

Die neue Studie „Flexible Work Models: How to bring sustainability in a 24/7 world“ von Bain & Company hat die Akzeptanz und Effektivität flexibler Arbeitszeitmodelle untersucht. Das Ergebnis: Das Fehlen solcher Modelle oder ihre schlechte Umsetzung drängt eine erhebliche Anzahl an Frauen aus Berufen mit hoher Arbeitsbelastung. Durch das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle für belastende Tätigkeiten ließe sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Mitarbeiter ihrem aktuellen Arbeitgeber länger treu bleiben. Eine effektive Umsetzung solcher Programme würde die Mitarbeiterbindung bei Frauen um **bis zu 40 Prozent** und bei Männern um bis zu 25 Prozent erhöhen.

► Mehr unter <http://www.bain.de/home/publikationen/studien.htm>



**STUDIE**  
**Wieder Wachstum für weltweite Luxusgüterindustrie in 2010**

2010 wird der Luxusgütermarkt um zehn Prozent auf insgesamt 168 Milliarden Euro wachsen und das historische Hoch aus dem Jahr 2007 von 170 Milliarden Euro fast wieder erreichen. Das ist das Ergebnis der aktuellen Studie „Luxury Goods Worldwide Market“, welche Bain & Company gemeinsam mit dem führenden italienischen Verband der Luxusgüterhersteller **Fondazione Altagamma** zum neunten Mal durchgeführt hat.

► Mehr unter <http://www.bain.de/home/publikationen/studien.htm>

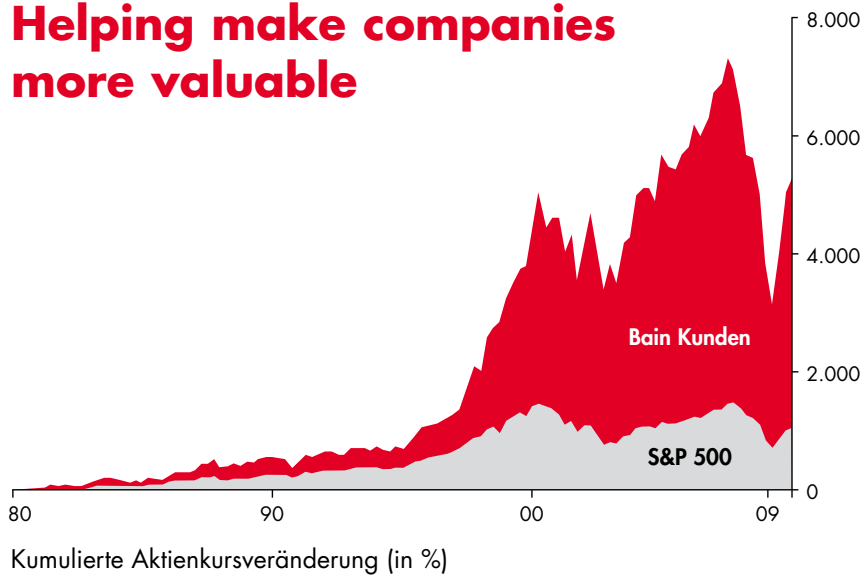
**Weitere Studien von Bain & Company finden Sie unter**

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





## 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 4.400 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 42 Büros in 27 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, rund 440 davon im deutschsprachigen Raum.

### BAIN-BÜROS DEUTSCHLAND/SCHWEIZ

Bain & Company Germany, Inc.  
Karlsplatz 1  
80335 München

Bain & Company Germany, Inc.  
Mönchenwerther Str. 11  
40545 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/Media Specialist  
Tel. +49 89 5123 1246

#### Bildverzeichnis

Shutterstock (Seite 1,3)  
iStockphoto (Seite 6, 7, 15, 16)  
ABB (Seite 12)  
Alle anderen Bilder:  
Bain & Company

#### Design

ad Borsche GmbH, München