

RESULTS

China auf dem Weg zur Nummer eins?

Chancen und Risiken im Reich der Mitte
Vorsicht Falle!

Die Quánsù-Strategie

Getrennte Marken, ein Erfolg

► **QUICK LINK**

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

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die chinesische Begrüßung „ni hao“ wird nicht das einzige Wort bleiben, das Manager zukünftig öfter gebrauchen werden. Denn während das Wachstum westlicher Volkswirtschaften stagniert, bietet China attraktive Geschäftsaussichten. Welche Faktoren erfolgsversprechend sind und welche Fallen man umgehen soll, zeigt unser neuer Results-Newsletter. Wir wünschen eine interessante Lektüre!

Viele Grüße,
Ihr Results-Team

China auf dem Weg zur Nummer eins?

Chancen und Risiken im Reich der Mitte

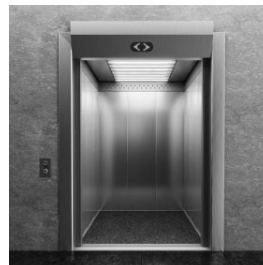
Seite 3 ►



Getrennte Marken, ein Erfolg

Zwei Aufzugshersteller machen es vor

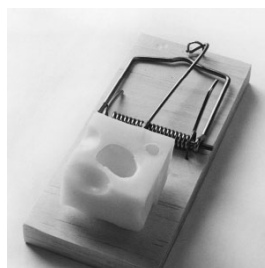
◀ Seite 10



Vorsicht Falle!

Warum viele Unternehmen ihren Erfolg in China falsch einschätzen

Seite 6 ►



Bain-Partner

Dr. Gunther Schwarz im Gespräch mit Dr. Torsten Jeworrek, Munich Re, über Solvency II

◀ Seite 11



Die Quánsù-Strategie
12 Erfolgsfaktoren für eine gelungene China-Strategie

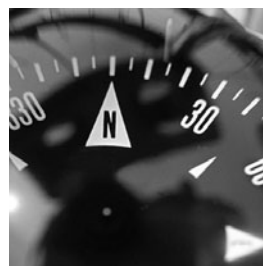
Seite 8 ►



Bain Aktuell

Zum achten Mal wurden die „Strategen des Jahres“ gekürt

◀ Seite 13





China fordert Höchstgeschwindigkeit

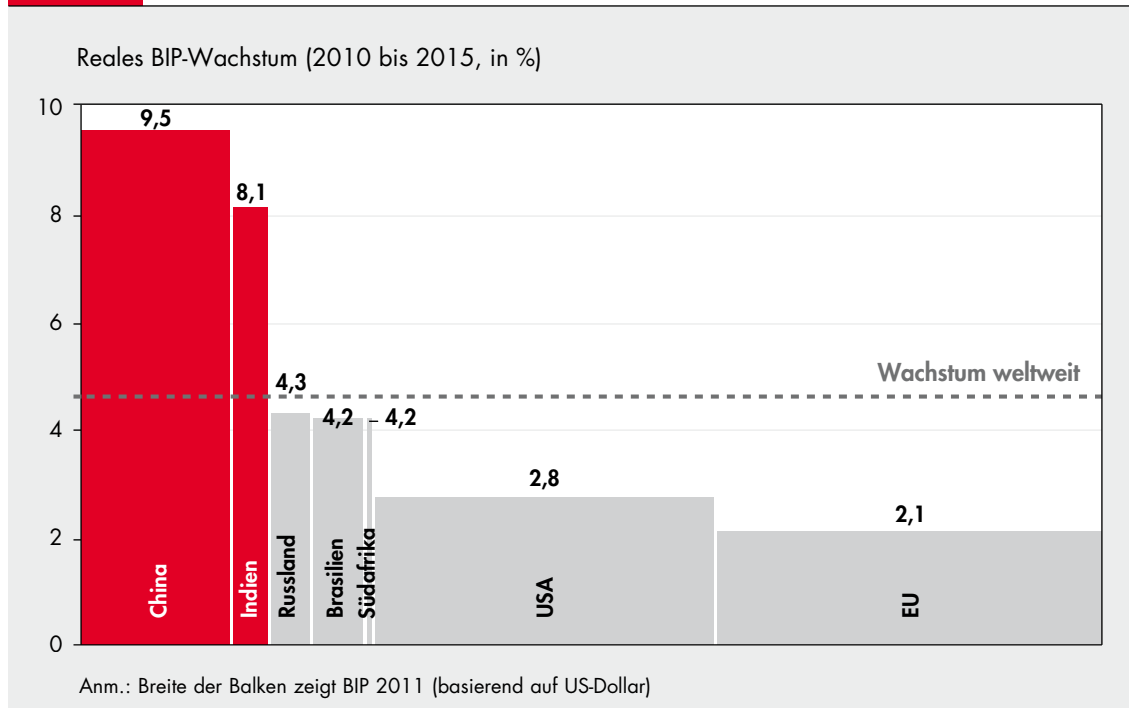
Der chinesische Markt entwickelt sich mit einer einzigartigen Dynamik. Eine aktuelle Bain-Analyse zeigt, wie führende deutsche und Schweizer Unternehmen an diesem Wachstum partizipieren können.

Chancen und Risiken im Reich der Mitte

2024, 2021 oder noch früher: Noch streiten Ökonomen, ob und in welchem Jahr China die USA als größte Volkswirtschaft der Welt ablösen wird. Auch wenn China von den aktuellen konjunkturellen und strukturellen Verwerfungen nicht unberührt bleiben wird, wächst das Land mit der größten Einwohnerzahl aufgrund intakter Makrotrends weiter kräftig. Seit Jahren begleiten

zwar warnende Stimmen vor dem Platzen einer Blase den unaufhaltsamen Aufstieg. Doch die Prognosen für die weitere Entwicklung sind derzeit trotz steigender Unsicherheit positiv. So ging die Economist Intelligent Unit (EIU) noch 2007 davon aus, dass China bis 2015 mit durchschnittlich sieben Prozent pro Jahr wachsen würde; 2011 erwartet die EIU bereits neun Prozent. >

ABB. 1 CHINA DOMINIERT DAS GLOBALE WIRTSCHAFTSWACHSTUM



Quelle: Bain & Company

Auch den Vergleich mit den anderen BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und Südafrika) muss China nicht scheuen. Im Gegenteil: Bis 2015 wird das Land einer Prognose des Internationalen Währungsfonds zufolge mit einer höheren Geschwindigkeit wachsen als der vermeintlich stärkste Rivale Indien – und dabei seinen Vorsprung in absoluten Zahlen gemessen weiter ausbauen (Abb. 1).

Schon heute ist China der größte Markt für Bekleidung, Chemie, Konsumelektronik und Mobiltelefone. Den Aufstieg Chinas an die Weltspitze symbolisiert aber vor allem ein Produkt: das Auto. 2009 stieg das Land mit 13,5 Millionen Pkw zum größten Markt der Welt auf und lässt seitdem die einst dominierenden USA immer weiter hinter sich. Bis 2015 sollen bereits über 30 Millionen Pkw in China produziert werden. Die deutschen Anbieter sind gut in diesem Markt positioniert, allen voran Volkswagen. 2010 steigerte VW den Absatz in China um 37 Prozent auf 1,9 Millionen Fahrzeuge. Mittlerweile beschäftigt der Konzern rund 40.000 Arbeitnehmer in 16 Gesellschaften an neun Standorten in China; der Anteil der lokalen Produktion liegt bei über 90 Prozent.

Zweistellige Wachstumsraten für viele deutsche und Schweizer Unternehmen

Der Erfolg von VW ist kein Einzelfall. Eine Bain-Analyse ergab, dass die DAX-Konzerne ihre Umsätze in China und der gesamten asiatischen Wachstumsregion in den Jahren 2006 bis 2010 um durchschnittlich 13 Prozent pro Jahr steigern konnten. Die größten Schweizer Unternehmen (SMI) schafften im gleichen Zeitraum nur ein durchschnittliches Wachstum von sieben Prozent; viele haben aber bereits sehr früh mit dem Aufbau ihres Asien-Geschäfts begonnen.

In der Folge steigt der Anteil der Umsätze in Asien am Gesamtumsatz der DAX- und SMI-Unternehmen unaufhaltsam. Im Durchschnitt lag dieser Anteil bei DAX-Unternehmen 2010 bei 16 Prozent, bei den SMI-Unternehmen waren es 19 Prozent. Vom wachsenden Wohlstand in der Region profitieren vor allem Konsum- und Investitionsgüterhersteller. Sie erzielten 2010 bereits 25 und 21 Prozent ihrer Umsätze in der bevölkerungsreichsten Region der Welt (Abb. 2).

DIE EXPERTEN



Michael Füllemann ist Partner bei Bain & Company in Zürich und Mitglied der europäischen Praxisgruppe Industriegüter und Dienstleistungen. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf den Themen Strategie und Transformation sowie im Bereich operative Leistungsfähigkeit großer Unternehmen.



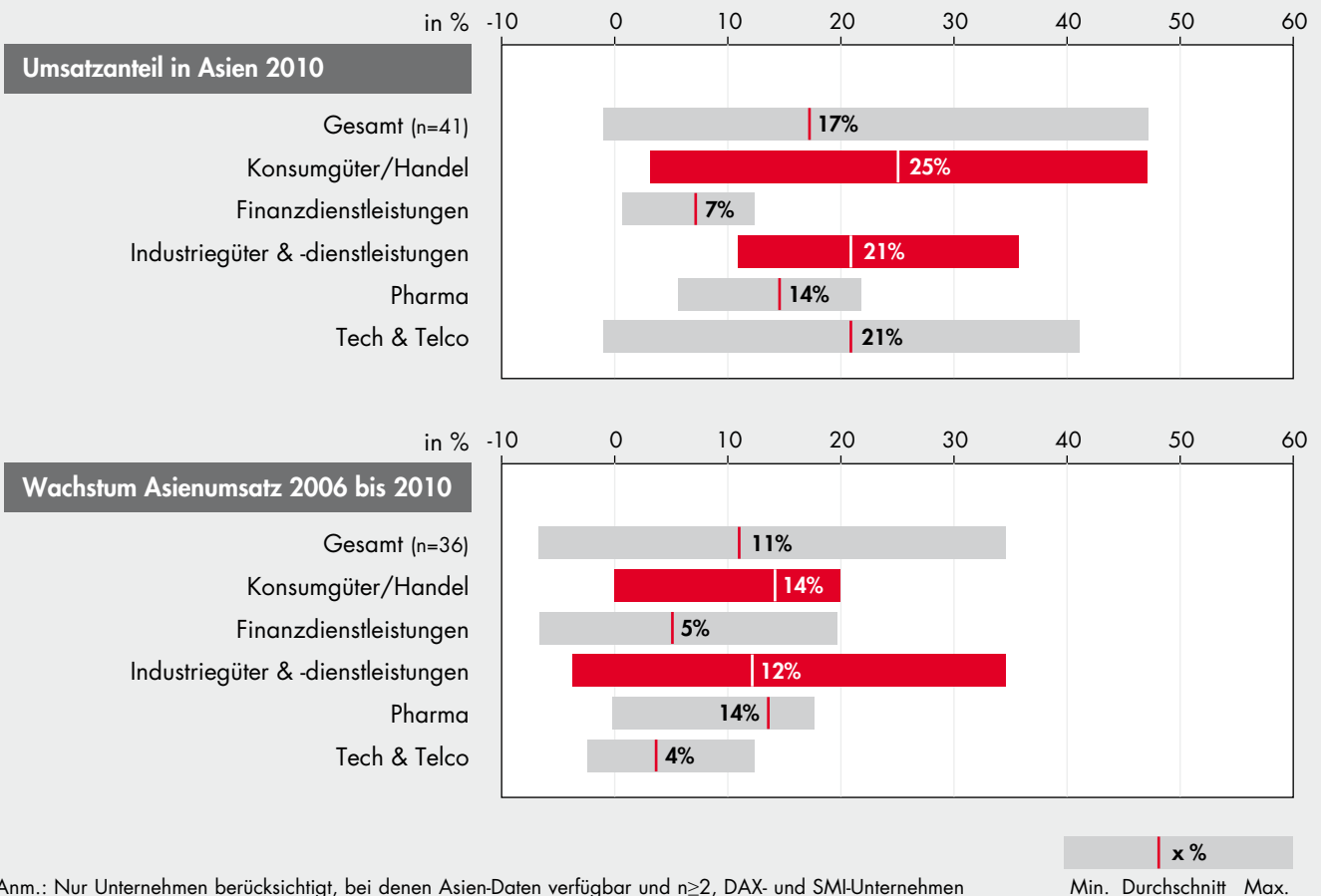
Dr. Martin Holzapfel ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Private Equity und Mergers & Acquisitions. Er berät führende Private Equity-Unternehmen weltweit im Industrie- und Hightech-Sektor und leitet Due Diligences bei Unternehmenszusammenschlüssen.

Parallel zu den Umsätzen stieg auch die Zahl der Beschäftigten. Die DAX-Konzerne steigerten im Durchschnitt ihre Beschäftigtenzahl in Asien um 12 Prozent pro Jahr, die SMI-Konzerne gewannen pro Jahr sieben Prozent zusätzliche Mitarbeiter hinzu. 2010 war bereits jeder fünfte Beschäftigte von Novartis, Swatch & Co. in Asien und allen voran in China tätig; in den deutschen Konzernen belief sich der Anteil auf 15 Prozent.

Ganz anders sieht das Bild derzeit noch auf den Führungsetagen aus: Nur drei Vorstände von DAX-Unternehmen haben einen asiatischen Pass, bei Schweizer Unternehmen sind es immerhin sieben. Die großen Schweizer Unternehmen haben auch die Nase vorn beim Anteil der Vorstandsmitglieder mit Asien-Erfahrung: Knapp ein Viertel der SMI-Vorstände hat schon >

ABB. 2

ASIEN HAT GROSSE BEDEUTUNG FÜR DEUTSCHE UND SCHWEIZER KONSUM- UND INVESTITIONSGÜTERHERSTELLER



Quelle: Capital IQ, Geschäftsberichte, Bain-Analyse

in Shanghai, Tokio oder Mumbai gearbeitet, bei DAX-Unternehmen liegt dieser Anteil bei rund zehn Prozent.

Bei Aufsichtsräten ist das Bild noch düsterer: Ein einziger Aufsichtsrat eines DAX-Unternehmens und vier Aufsichtsräte im SMI stammen aus Asien; der Anteil der Aufseher mit Erfahrungen vor Ort beläuft sich auf vier Prozent bei den deutschen und acht Prozent bei den Schweizer Unternehmen.

Mehr als nur Export: China als zweiter Heimatmarkt

Die Bain-Analyse zeigt: Deutsche und Schweizer Unternehmen profitieren vom anhaltenden Wachstum

Chinas sowie ganz Asiens und richten auch ihre Geschäftstätigkeit entsprechend aus; die Führungsgremien spiegeln indes die neuen Realitäten am Weltmarkt noch nicht wieder. Eine gefährliche Diskrepanz, die dazu beiträgt, dass viele Unternehmen die Dynamik gerade im chinesischen Markt unterschätzen und dort häufiger in eine der fünf gängigen Fallen tappen (lesen Sie hierzu Kapitel 2 „Vorsicht Falle!“). Für den wichtigsten Markt China gilt: Um gegenüber heimischen Anbietern und ausländischen Wettbewerbern nicht ins Hintertreffen zu geraten, müssen deutsche und Schweizer Unternehmen in einem Maß expandieren und investieren, wie sie es in ihrer Geschichte noch nie gemacht haben und China als ihren zweiten Heimatmarkt betrachten.

Vorsicht Falle!

Für eine gelungene China-Strategie ist schnelles Handeln gefordert. Trotz allen Gebots zur Eile: Unterschätzen Sie dabei nicht den chinesischen Markt und Kulturraum! Wir zeigen Ihnen fünf Fallen, die Sie unbedingt umgehen müssen.

Warum viele Unternehmen ihren Erfolg in China falsch einschätzen

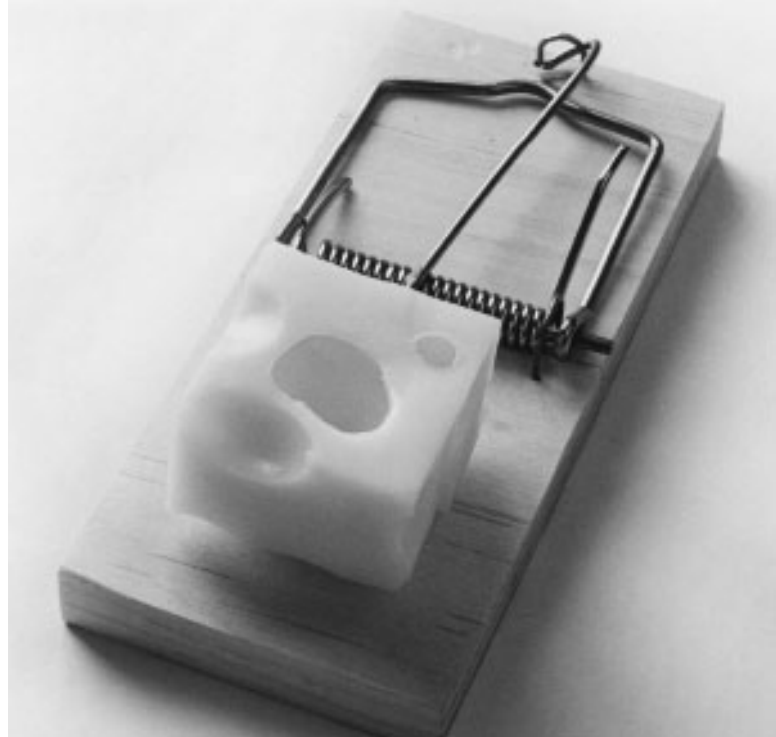
Von solchen Wachstumsraten träumt jeder Unternehmenslenker: 20 bis 30 Prozent mehr Umsatz pro Jahr erzielte ein Industriekonzern zwischen 2006 und 2010 in China. Diese stolze Leistung trübte jedoch eine andere Zahl: Der Marktanteil des Unternehmens fiel im gleichen Zeitraum von 19 auf 13 Prozent – der chinesische Markt entwickelte sich ungeachtet der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise noch dynamischer. Diese **Wachstums-Falle** ist nur eine von fünf typischen Fallen, in die westliche Unternehmen bei ihrer Expansion in China zu tappen drohen. Weitere Fallstricke sind:

Die Blindflug-Falle

Bei allen Fortschritten darf man nie vergessen, dass China noch ein Schwellenland ist, in manchen Landesteilen noch ein Entwicklungsland. Das bedeutet: Marktdaten sind unvollständig, fragmentiert und unterzeichnen oft die hohe Veränderungsdynamik. Das erschwert auch die Formulierung und Umsetzung einer nachhaltigen Strategie.

Die Marktabgrenzungs-Falle

Um Marktanteile zu berechnen, grenzen Unternehmen den relevanten Markt häufig nach eigenen Kriterien ab. Sie übersehen dabei, dass es neben ihrem angestammten Premiummarkt erheblich größere Absatzchancen für Produkte mit eingeschränkter Funktionalität und



niedrigeren Preisen gibt. Das heißt: Sie adressieren nur einen Bruchteil des tatsächlichen Marktes.

Die Konkurrenz-Falle

Bisher unbekannte, lokale Unternehmen wachsen unbemerkt zu ernstzunehmenden Wettbewerbern und gefährden mittelfristig auch eine starke Stellung im Premiumsegment. Denn Chinas Unternehmen erreichen nach und nach Weltmarktniveau. Die Erfolge des Telekommunikationsanbieters Huawei oder des Solarkonzerns Suntech Power sind erst der Anfang.

Die Dynamik-Falle

In gewohnter Manier erschließen viele Unternehmen den chinesischen Markt Schritt für Schritt. Angesichts der enormen Dynamik des Binnenmarktes laufen sie so Gefahr, gegenüber heimischen und westlichen Wettbewerbern ins Hintertreffen zu geraten. Gefordert ist stattdessen die Bereitschaft, in einem Maß und in einer Geschwindigkeit zu investieren, wie westliche Unternehmen es seit Jahrzehnten nicht mehr gemacht haben.

Nur wer diese fünf Fallen kennt, kann gegensteuern. Die von Bain & Company entwickelte Strategie berücksichtigt diese Herausforderungen und zeigt, wie Unternehmen die enormen Potenziale des chinesischen Marktes bestmöglich erschließen können. Lesen Sie dazu mehr im dritten Kapitel „Die Quánsù-Strategie“.

FAKTEN

Schon heute ist China der größte Markt für:

- Automobile
- Bekleidung
- Chemie
- Konsumelektronik
- Mobiltelefone

Dominierend ist China bereits in der Aufzugsbranche:

- 2010 wurden mit 300.000 Aufzügen knapp 60 Prozent aller Aufzüge weltweit in China verbaut
- Der anhaltend hohe Bedarf nach Wohnraum in den städtischen Ballungszentren führt dazu, dass sich diese Zahl bald auf 500.000 bis 600.000 nahezu verdoppeln wird
- Weltweit hingegen wurden 2010 insgesamt „nur“ 515.000 Aufzüge verkauft

Mit dem Auto an die Weltspitze?

- 2009 stieg China mit 13,5 Millionen verkauften Pkw zum größten Markt der Welt auf und lässt die einst dominierende USA immer weiter hinter sich
- Bis 2015 sollen bereits über 30 Millionen Pkw in China produziert werden

INTERNATIONALE BAIN-PUBLIKATIONEN

► **The Great Eight: Trillion-Dollar Growth Trends to 2020**

By Karen Harris, Austin Kim and Andrew Schwedel
Bain Brief 09/09/11

► **Limited partners step up due diligence**

Forbes.com, by Hugh MacArthur, Graham Elton, Bill Halloran and Suvir Varma
Article 08/03/2011

► **Private Equity in Southeast Asia**

By Suvir Varma and Sebastien Lamy
Bain industry brief 07/15/11

**BAIN-STUDIE:
DIE QUÁNSÛ-STRATEGIE: CHINA
FORDERT HÖCHSTGESCHWINDIGKEIT**



Die komplette Studie „Die Quánsù-Strategie: China fordert Höchstgeschwindigkeit“ können Sie hier downloaden.

► **Zur Studie**

Weitere Studien von Bain & Company finden Sie unter

- www.bain.de
- www.bain-company.ch
- www.bain.com



Die Quánsù-Strategie

Bereits in den 1990er Jahren begann man über Exporte und Vertriebsniederlassungen in China Fuß zu fassen, danach als Produktions- und Einkaufsstandort. Mittlerweile greifen diese Ansätze aber zu kurz.

Zwölf entscheidende Faktoren für den nachhaltigen Erfolg in China

Gefragt ist eine neue und weitreichendere China-Strategie, als sie die meisten Unternehmen bisher verfol-

gen. Die Quánsù-Strategie von Bain & Company macht das Reich der Mitte zu einem zentralen Bestandteil der globalen Unternehmensstrategie. In der Zusammenarbeit mit zahlreichen Kunden hat Bain & Company eine Systematik entwickelt, wie sich eine nachhaltige >

ABB. 3 ZWÖLF ERFOLGSFAKTOREN FÜR DAS CHINA-GESCHÄFT



Quelle: Bain & Company

China-Strategie aufsetzen und vor allem umsetzen lässt. Es geht um vier große Bereiche, denen insgesamt zwölf Erfolgsfaktoren zugeordnet werden (Abb. 3).

Eine zentrale Rolle bei der strategischen Positionierung in China spielt die richtige Marktabgrenzung. Typischerweise findet man in China eine größere Spannbreite an Preispunkten als in reifen Märkten. Qualität, Service und nicht zuletzt der Preis führen dazu, dass viele Unternehmen sich bislang auf das Premiumsegment konzentrieren – und damit einen großen Teil des potenziellen Absatzmarktes heimischen Anbietern überlassen. In den Pionierjahren nach der Öffnung des chinesischen Marktes ließ sich eine solche Abstinenz noch dadurch begründen, dass sich das mittlere Preissegment nicht mit den etablierten Qualitätsansprüchen global tätiger Firmen verbinden ließ.

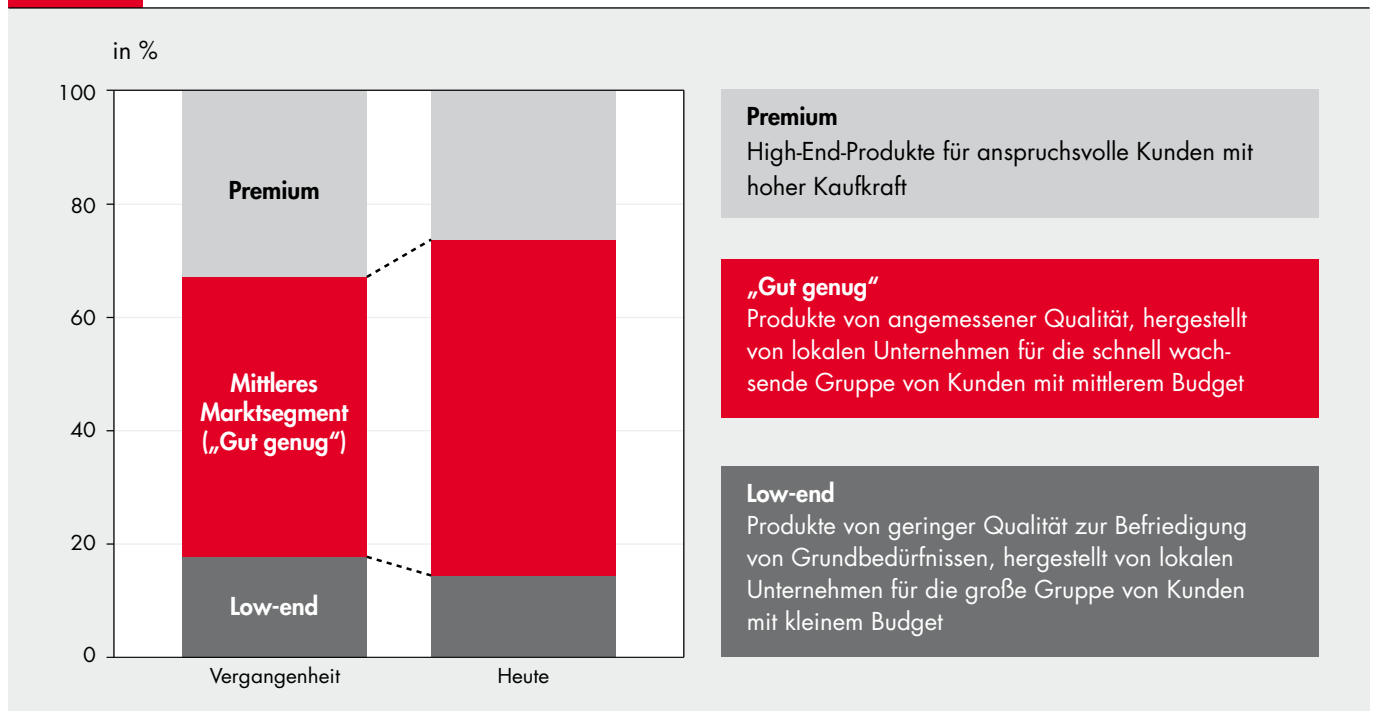
Doch der Unterschied zum Premiumsegment schrumpft immer weiter und das mittlere Segment bietet aufgrund seiner Größe und Dynamik attraktive Wachstumschancen (Abb.4). Dieses Marktsegment ist geprägt durch eine so genannte „Gut genug“-Mentalität: Ein Produkt muss in den Hauptmerkmalen

funktionieren und ein faires Preis-Leistungsverhältnis bieten, ausgefeilte Funktionalitäten und integrierte Servicekonzepte sind nicht gefragt.

Je stärker die eigene Position und je geringer die Bedeutung des Premiumsegments für den Gesamtmarkt, desto eher sollten Unternehmen über eine Erweiterung ihres Produktportfolios in Richtung solcher einfacherer, standardisierter Produkte nachdenken. Vorreiter haben ihr Sortiment bereits aus eigener Kraft oder im Rahmen von Joint-Ventures erweitert. Die Fallstudie im vierten Kapitel „Getrennte Marken, ein Erfolg“ zeigt am Beispiel des Aufzugsmarktes, wie westliche Anbieter mit einer solchen Strategie ihre Marktanteile im für sie mit Abstand größten Markt der Welt konsequent ausbauen können.

Die Öffnung für das mittlere Marktsegment ist nur einer von zwölf Erfolgsfaktoren für den nachhaltigen Erfolg in China. Weiterführende Informationen zu sämtlichen Erfolgsfaktoren finden Sie in der Bain-Studie „Die Quánsù-Strategie: China fordert Höchstgeschwindigkeit“.

ABB. 4 EINTRITT INS MITTLERE MARKTSEGMENT ZAHLT SICH AUS



Quelle: China Marktdaten, Bain-Analyse

Getrennte Marken, ein Erfolg

Für Aufzugshersteller ist China schon heute der Markt schlecht hin: Knapp 60 Prozent der 2010 neu installierten Aufzüge fahren im Reich der Mitte. Zwischen 2006 und 2010 verdoppelte sich der Absatz, während er im Rest der Welt stagnierte oder sogar schrumpfte.

Wie zwei westliche Aufzugshersteller ihren Marktanteil in China ausbauen

Der wesentliche Treiber für dieses Wachstum ist der enorme Bedarf an Neubauwohnungen. Allein 2011 plant die Regierung den Bau von zehn Millionen zusätzlichen Wohnungen. Die neuen Hochhäuser entstehen längst nicht mehr nur in den boomenden Küstenstädten. Immer stärker verwandelt sich auch die Skyline der Städte im Inland, denn auch dort wollen Menschen mit steigendem Einkommen in moderne Wohnungen westlichen Standards ziehen.

Trotz heimischer Konkurrenz dominieren Anbieter aus den Industriestaaten den Markt, allen voran Otis mit einem Marktanteil von 25 Prozent; 2003 lag er bei 14 Prozent. Bereits seit 1984 sind die US-Amerikaner in China aktiv und beschäftigen dort mittlerweile mehr als 8.000 Mitarbeiter an sechs Standorten. Der Schlüssel zum Erfolg: Otis adressiert mit verschiedenen Marken die verschiedenen Marktsegmente. Während die globale Marke Otis mehrheitlich dem Premiumsegment vorbehalten ist, fahren günstigere Aufzüge im sozialen Wohnungsbau unter Marken wie Xizi Otis und Express. Die lokalen Produkte entstehen in der Regel in Joint-Ventures; das erste startete Otis 1984 im nordchinesischen Tianjin. Heute ist das Unternehmen auch im Süden und in der Mitte mit Gemeinschaftsunternehmen vertreten. Frühzeitig lokalisierte das Unter-



nehmen auch weitere Bestandteile seiner Wertschöpfungskette. Das Engineering Center in Shanghai zählt zu den acht weltweiten Entwicklungszentren; hinzu kommen F&E-Aktivitäten in Tianjin und Guangzhou.

Lokalisierung bringt Wettbewerbsvorteile

Die Strategie der Lokalisierung des Geschäftsmodells und der Produkte fand Nachahmer. So vervierfachte der finnische Anbieter Kone seit 2003 seinen Marktanteil, indem er mit zwei Marken die unterschiedlichen Marktsegmente adressierte und den lokalen Wertschöpfungsanteil ausbaute. Von China aus steuern die Finnen mittlerweile auch ihren weltweiten Einkauf und ihre Fertigung.

Die Beispiele Otis und Kone zeigen, welche Erfolge Unternehmen feiern können, die sich von einem Exportmodell verabschieden und China zu ihrem zweiten Heimatmarkt machen. Mit der Lokalisierung ihres Geschäftsmodells und einer Mehrmarkenstrategie gelingt es ihnen, im größten Markt der Welt ihren Wettbewerbsvorsprung zu erhalten, ja sogar auszubauen.

Diversifizierung ist der Schlüssel



Bain-Partner Dr. Gunther Schwarz im Gespräch mit Dr. Torsten Jeworrek, Munich RE

Dr. Gunther Schwarz ist Partner in Düsseldorf und leitet die Praxisgruppe Versicherungen in Europa. Er ist Experte für Wachstumsstrategien, Organisation und Change Management. Dr. Torsten Jeworrek wurde 2003 zum Mitglied des Vorstands der Munich RE bestellt. Er trägt Verantwortung für die Bereiche Reinsurance Development, Corporate Underwriting, Accounting, Controlling and Central Reserving for Reinsurance, Information Technology, Global Business Architecture sowie Geo Risks Research/Corporate Climate Centre.

Schwarz: Wie wird sich Ihrer Einschätzung nach Solvency II auf die Tätigkeiten europäischer Versicherer außerhalb Europas bzw. globaler Versicherungsunternehmen mit Häusern in Europa auswirken?

Jeworrek: Dazu muss man zunächst verstehen, dass die Versicherungsbranche in Europa der Entwicklung zur Zeit ein Stück voraus ist. Aber auch asiatische und lateinamerikanische Länder, wie beispielsweise Brasilien, verfolgen die Entwicklungen in Europa sehr genau. Solvency II kann und wird in anderen Teilen der Welt Vorbildfunktion haben.

Schwarz: Viele Experten gehen davon aus, dass sich die neuen Regulierungen vor allem auf das Angebot der Lebensversicherer auswirken werden. Wie sehen Sie das?

Jeworrek: Mit Solvency II wird sich exakt identifizieren lassen, welche Risiken im Portfolio eines Versicherungsunternehmens diversifizierbar sind und welche nicht. Vor diesem Hintergrund werden nach unserer Einschätzung bestimmte Produkte im Lebensversicherungsgeschäft unter Anpassungsdruck kommen. Warum? Es gibt einfach kaum Instrumente, um das Marktrisiko unter Solvency II zu reduzieren. Dadurch

dürften beispielsweise langfristige Zinsgarantien bei Lebensversicherungsprodukten unter Druck geraten und könnten im Laufe der Zeit durch fondsgebundene Produkte ersetzt werden.

Schwarz: Wie können nun Rückversicherer dabei helfen, den Kapitalbedarf von Erstversicherern zu reduzieren?

„Rückversicherer messen Risiken nicht anders als Erstversicherer.“

Dr. Torsten Jeworrek

Jeworrek: Rückversicherer messen Risiken nicht anders als Erstversicherer. Deshalb können sich Rückversicherer dieser neuen Regulierung auch nicht entziehen. Der Vorteil beim Einkauf von Rückversicherungsschutz besteht aus Sicht eines Erstversicherers darin, dass Teile des Geschäfts in

ein besser diversifiziertes, globales Portfolio zediert werden können. Und unter der Annahme gleicher Solvenzkapitalanforderungen benötigt man für ein gut diversifiziertes Portfolio einfach weniger Kapital. Um als Rückversicherer wettbewerbsfähig zu bleiben und sich als der richtige Partner für die Lösung von Kapitalproblemen von Erstversicherern zu positionieren, ist ein weltweit aufgestelltes und gut diversifiziertes Portfolio daher unabdingbar. Es würde auch unter Solvency II wenig Sinn machen, Geschäfte in ein Rückversicherungsportfolio zu zedieren, das in etwa >

gleich oder sogar schlechter diversifiziert ist als das eigene Portfolio. Und deshalb wird der Grad der Diversifikation eines Rückversicherers in Zukunft eine ganz entscheidende Rolle spielen.

Schwarz: Welche Kernherausforderungen sind aus Ihrer Sicht mit den drei Säulen von Solvency II verbunden?

Jeworrek: Die erste Säule behandelt die quantitative Fragestellungen der Kapitalforderung. Unter der ersten Säule messen wir den Grad der Diversifikation und die Wirkung der wesentlichen Risikotreiber auf die Solvenzkapitalanforderung. Gemessen werden

„Der Grad der Diversifikation eines Rückversicherers wird in Zukunft eine ganz entscheidende Rolle spielen.“

Dr. Torsten Jeworrek

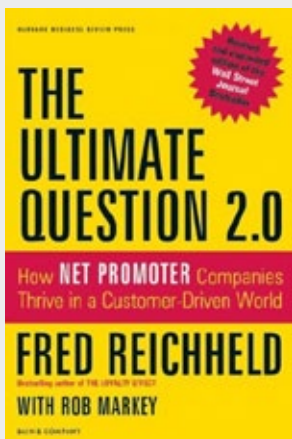
hier der Grad an Diversifizierung und die Auswirkungen von Risikotreibern auf das künftige Solvenzkapital. Pillar I wird je nach Unternehmen unterschiedliche Implikationen haben. Viele Unternehmen werden Ihre Kapitalbasis verbreitern oder gezielt Rückversicherung zur Verringerung der Kapitalanforderung einsetzen. Bei der dritten Säule haben wir es mit Berichtspflichten zu tun. Hier ist festzuhalten, dass der derzeitige Vorschlag viel zu weit geht. In der jetzigen Form wäre dies eine extreme Hürde für kleine und mittelgroße Versicherer.

**NEUAUFLAGE:
THE ULTIMATE QUESTION 2.0**

Die Neuauflage des Klassikers von Fred Reichheld und Rob Markey dreht sich wieder um die alles entscheidende Frage: „Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen (oder Produkt/Dienstleistung/Marke) einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“

Die deutsche Fassung ist ab November erhältlich.

► [Zur Website](#)



SOLVENCY II – EINE STRATEGISCHE UND KULTURELLE HERAUSFORDERUNG



Besuchen Sie unsere neue Website zum Thema Solvency II – alle interessanten Materialien haben wir hier gebündelt.

► [Zur Website](#)



Die wichtigsten Studienergebnisse können Sie als Podcasts downloaden und auch unterwegs anhören.

► [Zur Studie](#)



Bain Aktuell

Zum achten Mal in Folge wurde in einer Galaveranstaltung in Frankfurt am Main der Preis „Strategie des Jahres“ an herausragende Führungspersönlichkeiten verliehen.

Bain & Company, Financial Times Deutschland und WHU – Otto Beisheim School of Management ermittelten die Vorstandsvorsitzenden, die in den vergangenen drei Jahren eine vorbildliche und richtungsweisende Strategie nachhaltig umgesetzt haben. Untersucht wurden insgesamt 102 börsennotierte Unternehmen in Deutschland, die im Geschäftsjahr 2010 einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro und einen Streubesitz von mindestens zwei Prozent aufwiesen.

Am 15. September 2011 zeichneten die Initiatoren im Rahmen einer

exklusiven Abendveranstaltung in Frankfurt am Main mit hochkarätigen Gastreferenten und Vertretern der deutschen Wirtschaft zehn Finalisten aus. Drei von ihnen wurden für ihre hervorragenden Leistungen als Sieger in ihrer Größenklasse gekürt. Im Gegensatz zu vielen anderen Wirtschaftspreisen ist die Prämierung nicht von der Entscheidung einer Jury abhängig, sondern basiert allein auf umfangreichen Datenanalysen über drei Jahre entlang entscheidender Indikatoren für profitables Wachstum: Umsatz- und Mitarbeiterwachstum, Eigenkapital, Überrendite, Profitabilität und Wertschaffung.

Die Gewinner in den drei Größenklassen

Kleine Unternehmen, 1 – 2,5 Mrd.:
Software AG, Karl-Heinz Streibich

Mittlere Unternehmen, 2,5 – 7,5 Mrd.:
Lanxess AG,
Dr. Axel Claus Heitmann

Große Unternehmen, > 7,5 Mrd.:
BASF SE, Dr. Jürgen Hambrecht

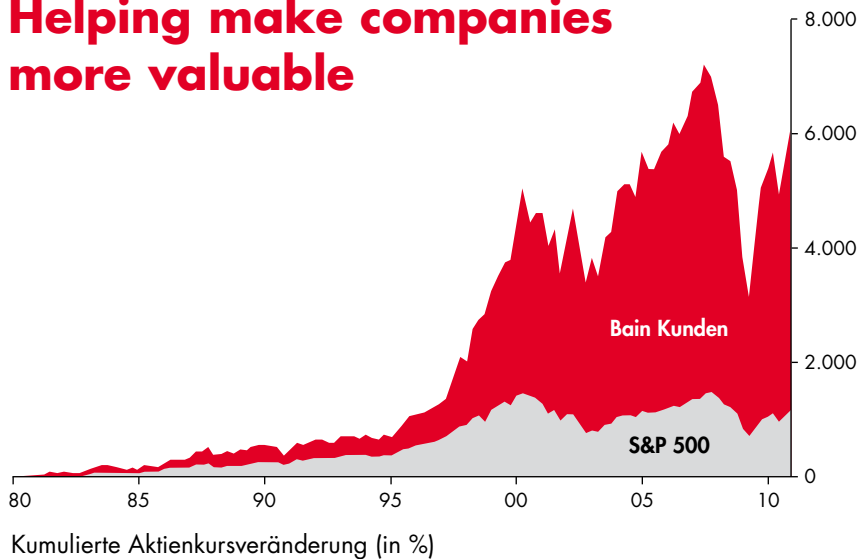
**Weitere Informationen und
Impressionen finden Sie unter**
▶ www.strategedesjahres.de



Initiatoren und Preisträger (v.l.):
Lutz Kaufmann (WHU), Gert Wendroth (H&R), Lothar Lanz (Axel Springer), Melanie Kamann (Kommunikationschefin Dräger, in Vertretung von Stefan Dräger), Axel Heitmann (Lanxess), Egon Behle (MTU), Elisabeth Schick (Kommunikationschefin BASF, in Vertretung von Jürgen Hambrecht), Karl-Heinz Streibich (Software AG), Roland Pelka (Hornbach), Oliver Meier (Kommunikationschef Fresenius Medical Care, in Vertretung von Ben Lipps), Rolf-Magnus Weddigen (Bain & Company)



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 500 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

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

Shutterstock (Seite 1, 3)
iStockphoto (Seite 2, 6, 8, 10, 13)
Alle anderen Bilder:
Bain & Company

Design

ad Borsche GmbH, München