



Go West! Wie Unternehmen von der Reindustrialisierung der USA profitieren können

Nachhaltige Wachstumschancen eröffnen sich vor allem für Industrieunternehmen, die jetzt in Schlüsselfaktoren wie Organisation und Vertrieb investieren.

Von Dr. Armin Schmiedeberg und Michael Füllemann

Dr. Armin Schmiedeberg ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf und Leiter der europäischen Praxisgruppe Industriegüter und -dienstleistungen.
armin.schmiedeberg@bain.com

Michael Füllemann ist Partner bei Bain & Company in Zürich und Mitglied der europäischen Praxisgruppe Industriegüter und -dienstleistungen.
michael.fuellemann@bain.com

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketing Director, Tel. +49 89 5123 1330
Katharina Weindl, Marketing & Communications, Tel. +49 89 5123 1243

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2014 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-09/14-2000

Executive Summary

Die USA reindustrialisieren – und Deutschland profitiert

Wenn die Produktion in den Vereinigten Staaten wieder anzieht, geht das unweigerlich zulasten reifer Volkswirtschaften mit einem hohen Fertigungsanteil. So die landläufige Meinung. Doch die Bain-Studie „Go West! Wie Unternehmen von der Reindustrialisierung der USA profitieren können“ widerlegt nachdrücklich, dass es sich hier um ein Nullsummenspiel handelt. Entsprechend ist auch die Warnung vor einem drohenden Auszehrungsprozess hinfällig. Tatsache ist: Kein anderes OECD-Land wird von der Renaissance der Fertigung in den USA stärker profitieren als Deutschland.

Ausschlaggebend dafür ist, dass US-Unternehmen für den Wiederaufbau und die Modernisierung ihrer Produktionsstätten vor allem Maschinen und Anlagen, Ingenieurleistungen sowie Zulieferteile benötigen – und gerade in diesen Bereichen sind deutsche Unternehmen traditionell stark. In der Folge werden die deutschen Exporte in die USA laut Bain-Studie bis 2017 um 28 Prozent beziehungsweise 29 Milliarden US-Dollar steigen. Allerdings werden sich Deutschlands Unternehmen nicht allein auf ihre Exportstärke verlassen. Vielmehr schaffen sie zunehmend Fertigungskapazitäten in den USA und tun es damit Wettbewerbern aus anderen Ländern gleich. Verglichen zum Zeitraum 2008 bis

2012 erhöhen sich laut Bain-Prognosen die Direktinvestitionen in den USA von 2013 bis 2017 um gut 50 Prozent. Davon werden deutsche Unternehmen weitaus mehr profitieren als etwa ihre französischen oder italienischen Konkurrenten.

Die Reindustrialisierung der Vereinigten Staaten eröffnet der deutschen Wirtschaft damit beträchtliche Wachstumschancen. Diese werden aber nur diejenigen Unternehmen nutzen können, die die Weichen für eine Expansion auf dem nordamerikanischen Kontinent richtig stellen. Bain hat dafür vier entscheidende Stellhebel identifiziert:

- Kapitalallokation
- Organisation
- Vertrieb
- Verwaltung

Im Kern geht es darum, die eigene Organisation auf das zu erwartende Wachstum vorzubereiten und die notwendigen Ressourcen rechtzeitig bereitzustellen. Dabei dürfen jedoch die bestehenden Möglichkeiten im EU-Binnenmarkt, in China und in den Schwellenländern nicht aus dem Blickfeld geraten. Alle vier Zugpferde der weltweiten Expansion gilt es wie eine Quadriga zu steuern. Für die deutsche Industrie ist dies eine enorme Herausforderung und zugleich eine einzigartige Chance.

Zurück in den Westen: Warum die US-Industrie wieder wächst

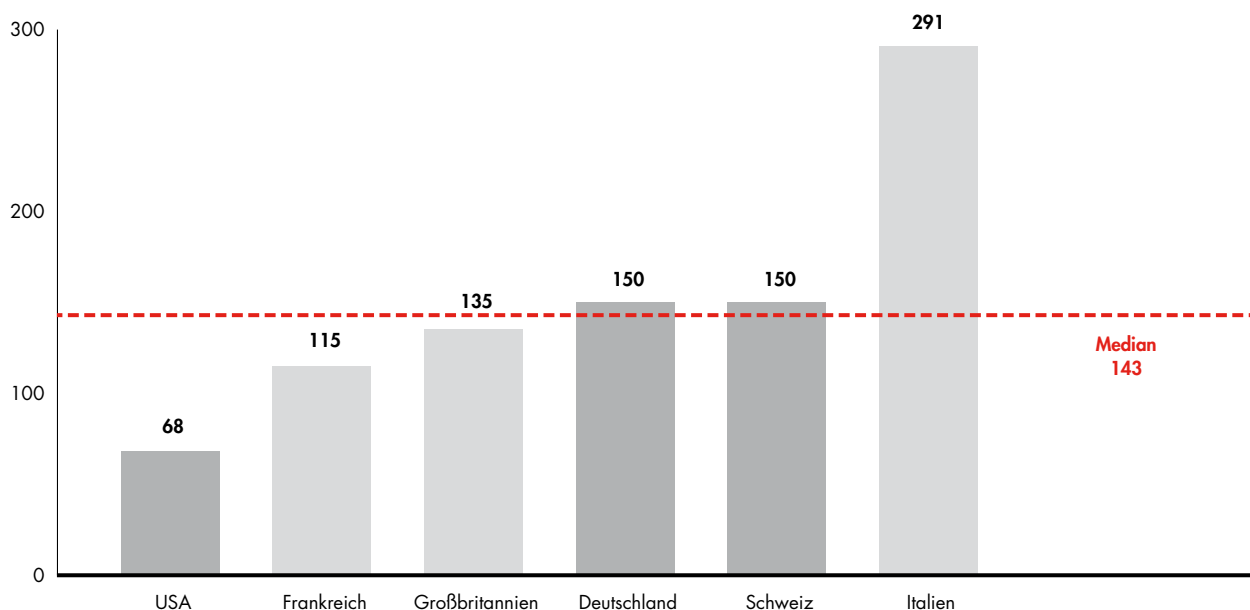
Eine Vielzahl von Faktoren begünstigt den Aufschwung der Produktion in der größten Volkswirtschaft der Welt.

Niedrige Energiepreise, günstige Löhne, eine wachsende Bevölkerung, eine moderne Infrastruktur und ein umfassendes IT-Know-how zählen zu den Schlüsselfaktoren für den Wiederaufstieg der Industrie in den Vereinigten Staaten. Binnen weniger Jahre erschloss sich das Land mit Fracking enorme Energiereserven. Die Folge: Seit 2008 hat sich der Preis für Erdgas nahezu gedrittelt, während andere Länder moderate bis massive Preissteigerungen verkraften mussten. Der Vorteil bei den Energiepreisen beschränkt sich indes nicht nur auf Erdgas. US-Unternehmen bezahlen nicht einmal halb so viel für Elektrizität wie manch Wettbewerber in Europa (Abb. 1).

Zugleich sind die Gesamtproduktionskosten aufgrund niedriger Lohnnebenkosten und eines geringen Lohnniveaus vor allem in den Südstaaten und Mexiko äußerst wettbewerbsfähig. Sie müssen selbst den Vergleich mit der weit entwickelten chinesischen Küstenregion nicht mehr scheuen. Entsprechend liegen die durchschnittlichen Lohnstückkosten ein Drittel unter denjenigen in Deutschland (Abb. 2). Zudem wächst das Arbeitskräftepotenzial kontinuierlich. Bis 2050 dürfte die Bevölkerung der USA um mehr als 80 Millionen Menschen auf rund 400 Millionen steigen.

Abbildung 1: Vorteil Stromkosten: US-Unternehmen zahlen nicht einmal halb so viel wie europäische Wettbewerber

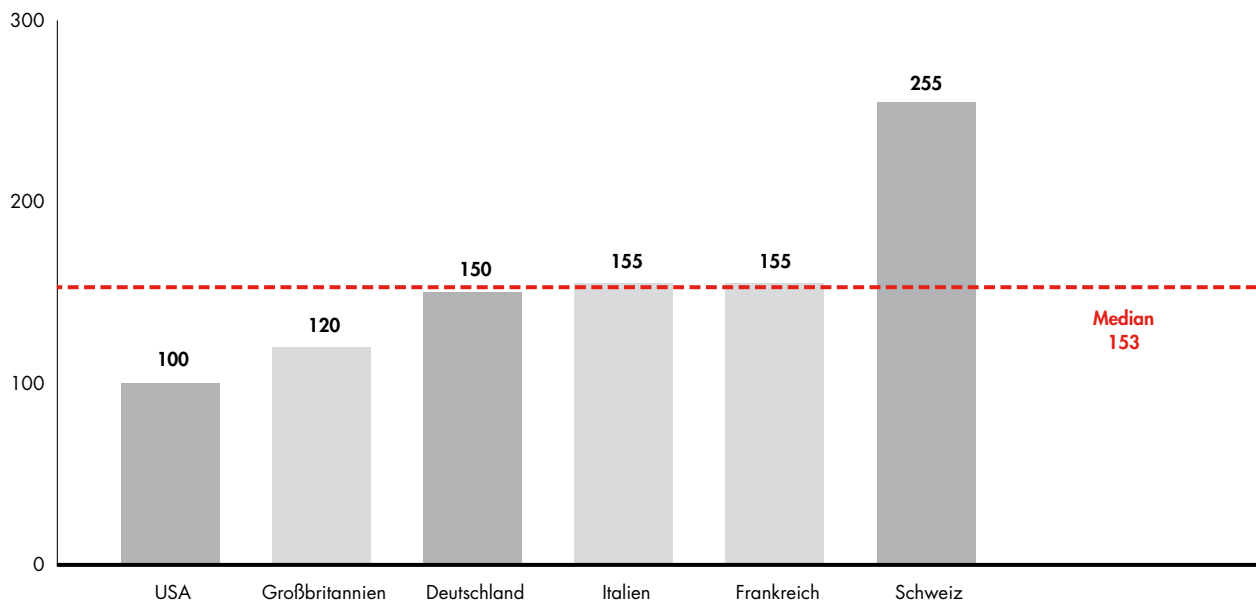
Stromkosten von Industriekunden (2012, in US\$ pro MWh)



Quelle: BP Statistical Review of World Energy, Internationale Energieagentur, Deutsche Bank

Abbildung 2: Vorteil Lohnkosten: Die Arbeitskosten in wichtigen europäischen Ländern liegen rund 50 Prozent höher

Lohnstückkosten in Industriestaaten (2012, indexierte Schätzungen*)



*Gerundeter Wert auf Basis einer dreijährigen Prognose
Quelle: IWF, Population Reference Bureau, Bain-Analyse

Die USA profitieren vom Zusammenwachsen von Industrie und IT

Zugute kommt den Vereinigten Staaten in den nächsten Jahren auch ihre traditionell starke Stellung in der IT – und dies gleich in doppelter Hinsicht. Zum einen fördert der vermehrte IT-Einsatz generell die Arbeitsproduktivität. Zum anderen stehen digitale Fertigungsprozesse im Mittelpunkt der laufenden vierten industriellen Revolution, und mit dem Silicon Valley liegt das Epizentrum der Digitalisierung an der US-Westküste.

Die Reindustrialisierung der USA steht auf einem breiten Fundament.

Darüber hinaus funktioniert der schienengebundene Frachtverkehr für Grundstoffe und Zwischenprodukte reibungslos – trotz aller Kritik am Zustand der nordamerikanischen Verkehrsinfrastruktur. Nach Schätzungen von Bain sind die Investitionen in diesem Bereich mittlerweile höher als in Deutschland oder in Frankreich. Entsprechend bildet sich eine moderne Infrastruktur für den effizienten Handel mit Industriegütern heraus. Das bedeutet: Die Reindustrialisierung der USA steht auf einem breiten Fundament.

Go West! Wie Unternehmen von der Reindustrialisierung der USA profitieren können

Vorteil Deutschland:

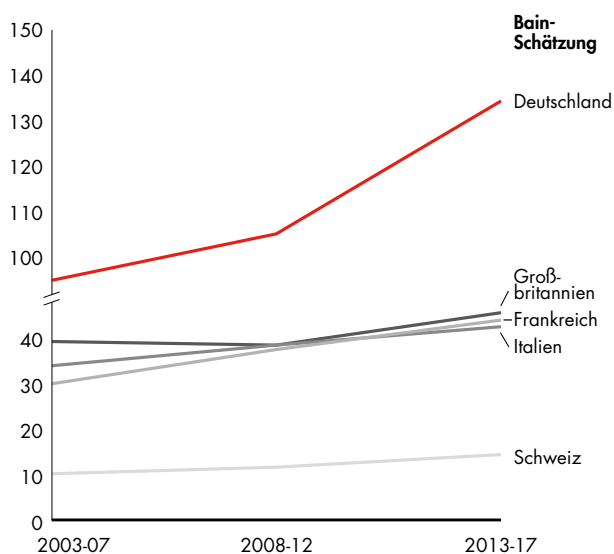
Wer an der Renaissance der Fertigung am meisten partizipiert

Für das erwartete starke Wachstum benötigt die US-Industrie Importe in Milliardenhöhe. Zugleich erweitern viele ausländische Unternehmen ihre Fertigungskapazitäten vor Ort.

Das Wiedererstarken der US-Industrie schafft neue Chancen für exportorientierte Unternehmen. Der Grund: Die US-Firmen benötigen Maschinen und Anlagen, Ingenieurleistungen, Software sowie Zulieferteile für Aufbau und Modernisierung von Produktionsstätten. Bain erwartet, dass die Importe in den kommenden Jahren um insgesamt 15 Prozent zulegen. In Europa profitiert hiervon insbesondere Deutschland. Die hiesige Exportstruktur entspricht den Bedürfnissen der zu alter Stärke zurückkehrenden US-Wirtschaft. Bis 2017 ist daher ein Wachstum der Exporte in die USA von knapp 28 Prozent beziehungsweise 29 Milliarden US-Dollar zu erwarten. Andere europäische Länder partizipieren in weit geringerem Maß (Abb. 3).

Abbildung 3: Deutschlands Exporte wachsen stark

Importe der USA für Ausrüstungsgüter aus einzelnen Ländern
(im Zeitverlauf, in Mrd. US\$)



Quelle: OECD, Global Manufacturing Competitiveness Index, World Competitiveness Index, Global Innovation Index, Bain Export-Modell

US-Reindustrialisierung erreicht deutsche Unternehmen in zwei Wellen

Die höhere Importnachfrage erreicht zunächst Branchen mit langen Vorlaufzeiten wie Anlagenbau und Zulieferer für die Modernisierung oder den Neubau von Fertigungsstätten. Der deutsche Anlagen- und Maschinenbau spürt die Vorzeichen des Aufschwungs schon heute: In einem global schwierigen Umfeld konnte diese Branche im ersten Quartal 2014 ihre Exporte in die USA im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 6,6 Prozent steigern. Wesentlich rasanter nimmt die Nachfrage nach Automatisierungstechnik „Made in Germany“ zu. Sie wuchs bereits 2013 um 43 Prozent. Eine Sonderrolle haben Lieferanten für die Förderung und Weiterverarbeitung von Erdgas. Dank des Fracking-Booms in den USA legen die Importe in diesem Bereich schon seit geraumer Zeit um durchschnittlich elf Prozent pro Jahr zu.

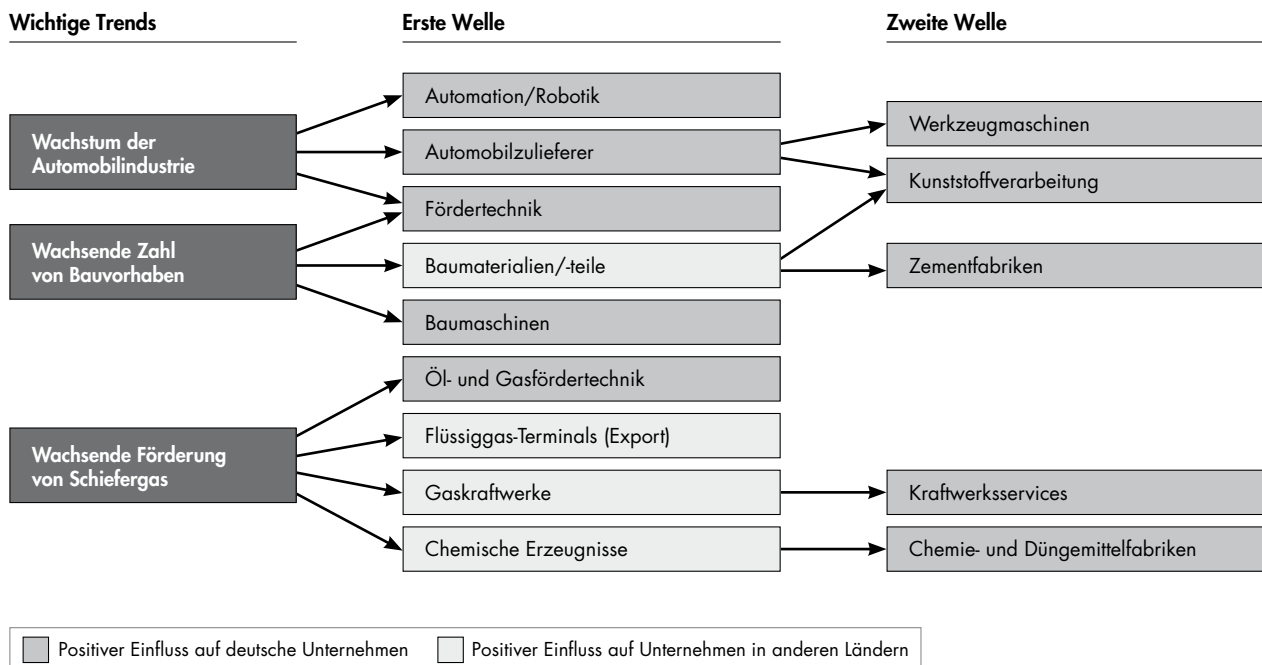
Das günstige Erdgas treibt in einer zweiten Industrialisierungswelle auch die Nachfrage nach Gasturbinen und Chemieanlagen zur Weiterverarbeitung. Allein bei Chemieanlagen hat sich der Auftragseingang deutscher Unternehmen 2013 auf rund eine Milliarde Euro verfünffacht. Darüber hinaus dürften in den kommenden Jahren insbesondere Werkzeugmaschinenbauer und Spezialisten für die Kunststoffverarbeitung wachsende Auftragseingänge verzeichnen. Schon heute steigt die Nachfrage nach Maschinen zur Kunststoffverarbeitung in den Vereinigten Staaten dreimal so schnell wie das Bruttoinlandsprodukt (Abb. 4).

Die USA gewinnen im neuen Standortwettbewerb

Der Aufbau einer konkurrenzfähigen Industrie in den USA bedeutet ein Paradigmenwechsel im globalen Standortwettbewerb: Die einseitige Verlagerung von Produktionskapazitäten in die Schwellen- und Niedriglohnländer hat ihren Höhepunkt überschritten. Ent-

Go West! Wie Unternehmen von der Reindustrialisierung der USA profitieren können

Abbildung 4: Welche Branchen in Deutschland besonders profitieren



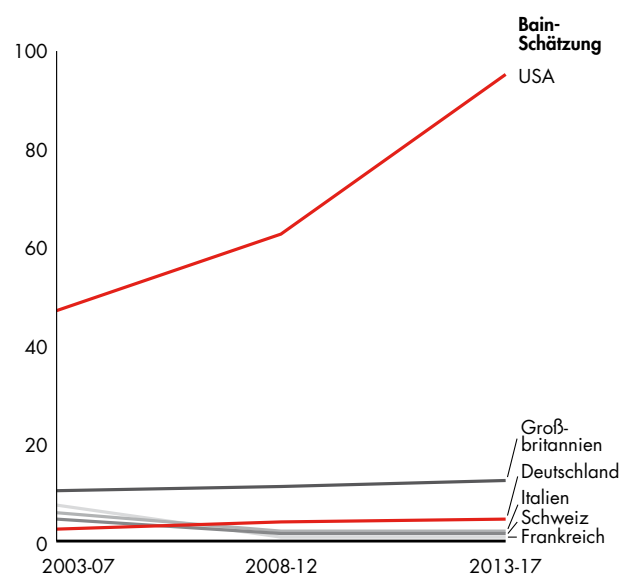
Quelle: Bain-Analyse

sprechend nehmen die Direktinvestitionen in den USA rapide zu – die Bain-Analyse zeigt von 2013 bis 2017 einen Anstieg um gut 50 Prozent, verglichen mit dem Zeitraum von 2008 bis 2012. Deutsche Unternehmen sind dabei äußerst aktiv. Bereits 2011 eröffnete Siemens in North Carolina ein Werk für Gasturbinen. Die großen Automobilbauer rüsten derzeit ihre Standorte auf und Unternehmen wie BASF, Evonik und Lanxess planen neue Fertigungsstätten in den Südstaaten.

Trotz der Sogwirkung der USA werden Deutschland und Großbritannien ihre Position bei der Verteilung der ausländischen Direktinvestitionen weitgehend halten können. Frankreich und Italien verlieren dagegen erheblich (Abb. 5). Im Standortwettbewerb nutzt Deutschland seine Stärken – dazu gehören die ausgeprägte industrielle Basis und die Vorreiterrolle beim Übergang in das Industrie-4.0-Zeitalter – und kann so die Nachteile teilweise ausgleichen, die sich aus seiner alternden Bevölkerung, schrumpfender Beschäftigung und zu niedrigen Investitionen in der Infrastruktur ergeben. Fakt aber ist: Der große Gewinner im Standortwettbewerb sind die USA.

Abbildung 5: Die USA ziehen massiv Direktinvestitionen an

Kostenvorteil-/produktivitätsgetriebene Direktinvestitionen von Industrieunternehmen



Anmerkung: Bei allen Ländern liegt der durchschnittliche Anteil der auf Kosteneinsparungen basierenden Direktinvestitionen deutscher Industrieunternehmen zugrunde
 Quelle: OECD, DIHK, Bain-FDI-Modell

Go West! Wie Unternehmen von der Reindustrialisierung der USA profitieren können

Engpass Ressourcen: Worauf Unternehmen jetzt achten müssen

Der Erfolg im US-Markt ist kein Selbstläufer. Um am dortigen Wachstum teilhaben zu können, sind erhebliche Vorleistungen erforderlich.

Jahrelang dominierte ein Thema die Diskussion unter Topmanagern und Unternehmern: der schier unaufhaltsame Aufstieg Chinas. Angesichts der anhaltenden Dynamik im bevölkerungsreichsten Land der Welt kann es sich auch weiterhin kein Unternehmen leisten, in seinen Anstrengungen zur Eroberung dieses Markts nachzulassen. Auch die Möglichkeiten, die die anderen großen Schwellenländer sowie der heimische EU-Binnenmarkt unverändert bieten, dürfen nicht außer Acht gelassen werden.

Mit den USA kommt in puncto Expansion nun ein weiteres vertriebliches Zugpferd hinzu. Ob die Wachstumschancen dort genutzt werden können, hängt von den vier Schlüsselfaktoren Kapitalallokation, Organisation, Vertrieb und Verwaltung ab. Industrieunternehmen müssen ihre Aufstellung konsequent überprüfen und gegebenenfalls anpassen (siehe Kasten: „Checkliste für den nachhaltigen Erfolg in den USA“ auf Seite 9).

1. Kapitalallokation: Jetzt investieren

Wer in den kommenden Jahren von der Reindustrialisierung der USA profitieren will, muss jetzt investieren – in den Vertrieb, in Niederlassungen oder auch in Übernahmen oder Joint Ventures. Die Bereitstellung der erforderlichen notwendigen Mittel erfordert ein Umdenken und eine bewusste Entscheidung für die Region Nordamerika. In der Praxis aber verfahren viele Unternehmen noch nach althergebrachten Faustregeln. Dazu gehören:

- „Gleiches Recht für alle!“ Alle Geschäftsfelder erhalten den gleichen Anteil vom Investitionsbudget.
- „Größe lohnt sich!“ Eine Gewichtung der Investitionen erfolgt nach Größe der einzelnen Geschäftsfelder und Regionen.
- „China, China, China!“ Priorität hat eindeutig die größte asiatische Volkswirtschaft.

Gefragt ist vielmehr ein differenzierter Ansatz, der strategische Prioritäten setzt und diese mit Kapitalallokations- und Finanzierungsplänen, Wachstums- und Vertriebsinitiativen sowie der Leistungsbeurteilung der Führungskräfte samt Anreizsystemen verbindet. So entsteht ein Investitionsbudget, das Wachstumsmärkte und -geschäfte stärker gewichtet und somit die Voraussetzungen für eine rasche Expansion in den USA schafft.

2. Organisation: Amerikanischer werden

Angesichts der Größe des nordamerikanischen Markts und der Chancen in den nächsten Jahren sollten daher auch Mittelständler den Aufbau einer spezifischen Regionalorganisation mit Hochdruck vorantreiben. So erarbeiten sie sich einen Vorsprung im Wettbewerb mit anderen ausländischen Unternehmen und können mit Faktoren wie Nähe, Liefersicherheit und Kundenverständnis punkten.

Hierzu braucht es lokale Führungskräfte – allein mit „Expats“ lässt sich der US-Markt nicht erobern. Es geht darum, sich wie ein US-Unternehmen im Markt zu positionieren – mit entsprechender Governance sowie adäquaten Gehaltsstrukturen und Anreizsystemen für Führungskräfte und Vertrieb. Für manchen deutschen Mittelständler mag dies eine Herausforderung sein. Doch die Aussicht auf deutlich steigende Umsätze sollte stärker wiegen. Schließlich gilt: Je besser ein europäisches Unternehmen lernt, in US-Dimensionen zu denken und zu arbeiten, desto leichter fällt einem Kunden dort die Entscheidung für eine Zusammenarbeit.

3. Vertrieb: Einen Kontinent erobern

Immer wieder scheitern Unternehmen an der Größe des US-Markts mit seinen vier Zeitzonen allein auf dem Festland und Entfernungen von mehreren Tausend Kilometern zwischen den Metropolen. Unverzichtbar ist

Go West! Wie Unternehmen von der Reindustrialisierung der USA profitieren können

eine starke lokale Organisation, die das Geschäftspotenzial in den einzelnen Regionen abzudecken versteht. Direktvertrieb und Key-Account-Manager für große Zielkunden sind ebenso vonnöten wie ein Regionalvertrieb in potenzialträchtigen Bundesstaaten. Darüber hinaus müssen externe Vertriebspartner und Handelsvertreter in anderen Regionen eingebunden werden.

Effiziente Vertriebsarbeit setzt Informationen über Vertriebs- und Kundenpotenziale in den einzelnen Regionen sowie ein klares Bild von der „Lead Generation“ im Neugeschäft und der installierten Basis im Servicegeschäft voraus. Wie in angestammten Märkten müssen die eigenen Mitarbeiter auch in den USA in der Lage sein, neben der Betreuung bestehender Kunden systematisch und aktiv neue Geschäftsmöglichkeiten aufzuspüren.

Den Faktor Zeit gilt es nicht zu unterschätzen. Gerade bei der Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen haben US-Manager wenig Verständnis dafür, dass bei bestimmten Themen erst einmal der Experte aus Deutschland „einfliegen“ muss. Das Know-how vor Ort sollte immer ausreichen, um alle gängigen Themen im Vorfeld einer Vertragsunterzeichnung lösen zu können. Anders sieht dies im laufenden Geschäft aus. Hier können durchaus Spezialisten für komplizierte technische Lösungen oder für die Integration besonderer Systeme hinzugezogen werden.

4. Verwaltung: Auf Wachstum einstellen

In der US-Industrie stehen die Zeichen auf Expansion. Wer daran partizipieren will, muss seine eigene Organisation skalierbar machen. Im Fall einer schnell steigenden Nachfrage erweist sich dies als entscheidend. Zwei Beispiele machen das deutlich. Für eine stürmische Expansion ist die Personaldecke in der Regel zu dünn. Der Bereich Human Resources muss deshalb so aufgestellt sein, dass er vor Ort zügig Fach- und Führungskräfte rekrutieren sowie trainieren und zugleich ein hohes Qualifikationsniveau aller Mitarbeiter sichern kann.

Bei Themen wie IT und Rechnungswesen lässt sich über „Shared Services“ gewährleisten, dass schnelles

Wachstum nicht ebenso schnell zu Kostennachteilen führt. Statt kurzfristig teure externe Experten vor Ort anzuheuern, kann in diesem Fall auf Ressourcen eines Regional Centers oder zentraler Einheiten zurückgegriffen werden. Generell gilt: Je besser ein Unternehmen die Konsequenzen einer raschen Expansion antizipiert, desto leichter fällt später die Umsetzung unter Zeitdruck.



Checkliste für den nachhaltigen Erfolg in den USA

Kapitalallokation:

Findet die Reindustrialisierung der USA ausreichend Berücksichtigung?

- Gibt es einen Plan für den Ausbau des US-Geschäfts?
- Stehen die entsprechenden Ressourcen bereit?
- Passt die Investitionsplanung zu den strategischen Prioritäten?

Organisation:

Wie „amerikanisch“ ist Ihr Unternehmen schon?

- Gibt es eine nordamerikanische Regionalorganisation?
- Sind US-Manager in Führungsfunktionen eingebunden?
- Kann die US-Tochter wie ein US-Unternehmen agieren?

Vertrieb:

Wie gut läuft die Vertriebsmaschine in den USA?

- Kennen Sie Ihr Marktpotenzial in den USA oder werden Kundenanfragen eher reaktiv beantwortet?
- Entspricht die lokale Aufstellung des Vertriebs den Potenzialen vor Ort?
- Sind genügend lokale Experten an Bord?

Verwaltung:

Sind die Vorbereitungen für das zu erwartende Wachstum abgeschlossen?

- Kann die Personalabteilung unter Zeitdruck eine größere Zahl von Mitarbeitern rekrutieren und trainieren?
- Gibt es „Shared Services“ für wesentliche Unterstützungsfunktionen wie IT und Rechnungswesen?

Fazit

Heute handeln, um morgen zu expandieren

Die Reindustrialisierung der USA gewinnt an Fahrt und eröffnet deutschen Industrieunternehmen erhebliche Expansionsmöglichkeiten. Davon wird aber nur profitieren, wer Organisation und insbesondere den Vertrieb richtig aufstellt. Erforderlich dafür sind entsprechende Investitionen, der Aufbau einer landesspezifischen Organisation sowie die Vorbereitung eines wirkungsvollen „sales push“. Diese Maßnahmen brauchen Zeit. Unternehmer und Manager müssen sich daher schon heute verstärkt um das US-Geschäft kümmern, selbst wenn der Nachfrageschub erst in ein oder zwei Jahren zu erwarten ist.

Die vorliegende Studie von Bain zeigt auf, welche Industriebranchen wann von der Renaissance der Fertigung in den USA profitieren werden. Sie schärft aber auch den Blick für die anstehenden Herausforderungen. Neben der Bewältigung des Wachstums kommen die Unternehmen nicht umhin, sich mit dem Beginn einer neuen Ära im Standortwettbewerb auseinanderzusetzen. Die vermeintlich unaufhaltsame Verlagerung von Fertigungskapazitäten in Schwellen- und Niedriglohnländer weicht einem globalen Wettbewerb mit Vorteilen für die USA. Der Erfolg der deutschen Industrie entscheidet sich damit künftig in vier großen Märkten: in Europa, in China, in den Schwellenländern und in den USA. Gebot der Stunde ist es, das eigene Unternehmen wie eine Quadriga zu steuern – eine kraftraubende, aber lohnenswerte Aufgabe.

Über die Studie

Die Studie zu den Auswirkungen der Reindustrialisierung der USA auf große OECD-Länder basiert auf einer Analyse makroökonomischer Daten der Wettbewerbsposition und Innovationsfähigkeit dieser Länder sowie der Entwicklung von Exporten und Direktinvestitionen in zahlreichen Industriezweigen. Sie erfasst die Jahre bis 2017 und erlaubt damit einen einzigartigen Überblick über die Chancen und Risiken, die sich aus der Renaissance der Industrie in der weltweit größten Volkswirtschaft ergeben.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen zufriedener Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT
HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE
MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROME
SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH