

# M&A: Die unterschätzte Kernkompetenz im Automobilgeschäft

Der tiefgreifende Wandel der Branche erfordert neue strategische Ansätze. Mit M&A-Transaktionen und Partnerschaften können Anbieter eine Führungsposition in einem Markt sichern, in dem Hightech und Software eine zunehmend größere Rolle spielen.

**Von Ralf Kalmbach, Dr. Klaus Stricker, Dominik Foucar und Wilko Stark**

## Über die Autoren

**Ralf Kalmbach** ist Partner bei Bain & Company in München und Co-Leiter der globalen Praxisgruppe Automobilindustrie und Mobilität. Der Wirtschaftsingenieur verfügt über mehr als 30 Jahre Beratungserfahrung in der Branche und betreut globale Automobilhersteller sowie Zulieferer. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf Mergers & Acquisitions sowie Due Diligences und Innovationen.

*ralf.kalmbach@bain.com*

**Dr. Klaus Stricker** ist Partner bei Bain & Company in München und Co-Leiter der globalen Praxisgruppe Automobilindustrie und Mobilität. Zu den Beratungsschwerpunkten des promovierten Fertigungstechnikers zählen die strategische Neuausrichtung, Restrukturierung und Reorganisation von Unternehmen sowie die Entwicklung und Umsetzung von Programmen für profitables Wachstum und zur operativen Leistungssteigerung.

*klaus.stricker@bain.com*

**Dominik Foucar** ist Associate Partner bei Bain & Company in München und leitet das Geschäft mit Automobilzulieferern in der DACH-Region innerhalb der Praxisgruppe Automobilindustrie und Mobilität. Der Maschinenbauingenieur besitzt mehr als zehn Jahre Beratungserfahrung. Sein Schwerpunkt liegt auf der Konzeptionierung und Umsetzungsunterstützung von Programmen zur operativen Leistungssteigerung und strategischen Neuausrichtung für Zulieferunternehmen sowie OEMs.

*dominik.foucar@bain.com*

**Wilko Stark** ist Senior Advisor bei Bain & Company und unterstützt insbesondere die globale Praxisgruppe Automobilindustrie und Mobilität. Der Maschinenbauingenieur war zuvor in verschiedenen Führungspositionen bei Daimler und Volkswagen tätig und zuletzt Mitglied des Bereichsvorstands von Mercedes-Benz Cars. Er konzentriert sich unter anderem auf die strategische Ausrichtung von Unternehmen, auf Transformationsprogramme sowie auf Mergers & Acquisitions und Partnerschaften.

*wilko.stark@bainadvisor.com*

Die Autoren danken Dr. Ingo Stein, Practice Senior Manager Automobilindustrie und Mobilität, sowie Martin Körner und Raif Bozkurt für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieser Studie.

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

**Kontakt** Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin Deutschland, Tel. +49 89 5123 1246  
Patrick Pelster, Pressesprecher Schweiz, Tel. +41 79 201 86 47

**Gestaltung** ad Borsche GmbH, München

Copyright © 2021 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

## Auf einen Blick

- ▶ Das Volumen strategischer M&A-Deals in der Automobilindustrie hat sich binnen fünf Jahren mehr als verdoppelt.
- ▶ Der Anteil wachstumsorientierter Scope-Deals steigt in der Corona-Krise weiter. Speziell Hersteller erweitern ihr bestehendes Geschäft und steigen in neue Geschäftsfelder ein.
- ▶ Disruptive Veränderungen – die laufende Elektrifizierung, Digitalisierung und Automatisierung von Fahrzeugen – erfordern vermehrte M&A-Aktivitäten.
- ▶ M&A wird zu einer strategischen Kernkompetenz. Mit fünf Stellhebeln kann die Branche ihr volles Potenzial heben.

Im Herbst 2019 unterschrieben, Ende 2020 genehmigt und im ersten Quartal 2021 vollzogen: Der Zusammenschluss von Fiat Chrysler und PSA zu Stellantis dominierte zuletzt schon allein wegen seiner finanziellen Dimension das M&A-Geschehen in der Automobilindustrie. Dabei war dies 2019 nur eine von insgesamt 54 Transaktionen in der Branche mit einem Volumen von jeweils mehr als 100 Millionen US-Dollar. Auch folgen längst nicht alle dieser Deals der Konsolidierungslogik einer Stellantis. So machte der ebenfalls 2019 eingeleitete Wabco-Erwerb ZF Friedrichshafen zu einem führenden globalen Systemanbieter für Nutzfahrzeugtechnik. Und bei der Beteiligung von Daimler an dem Batteriematerialspezialisten Sila Nanotechnologies im Frühjahr 2019 ging es um den Einstieg in ein neues Geschäftsfeld.

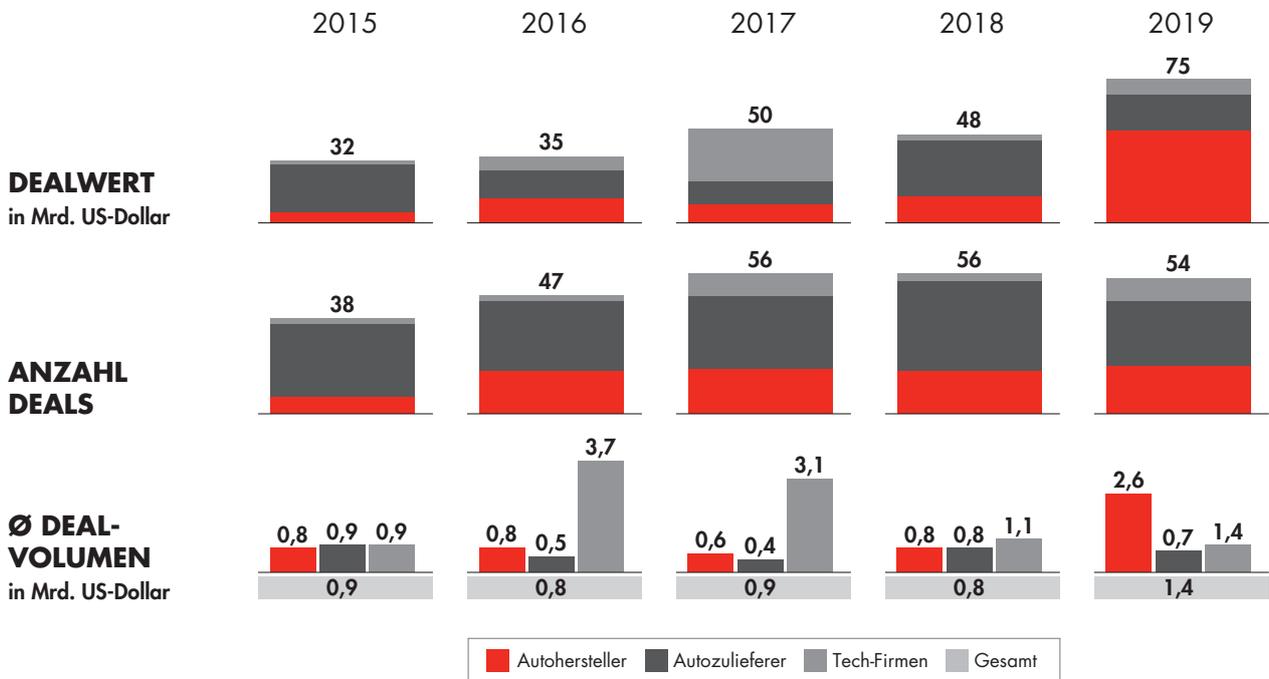
Konsolidieren, expandieren und neue Kompetenzen akquirieren lauten die drei entscheidenden Treiber für die zunehmenden M&A-Aktivitäten in der Automobilindustrie. Von 2015 bis 2019 erhöhte sich das weltweite Transaktionsvolumen von 32 auf 75 Milliarden US-Dollar. Dabei bewegten sich die Deals im Schnitt jeweils bei 1,4 Milliarden US-Dollar, was einem Anstieg um mehr als 50 Prozent entspricht, während die Zahl der Transaktionen strategischer Investoren mit einem Volumen von mehr als 100 Millionen US-Dollar um gut 40 Prozent zunahm (Abb. 1). Trotz Corona-Krise und tiefer Rezession war die Branche selbst im ersten Halbjahr 2020 nicht untätig. Nach einem starken Rückgang, insbesondere im zweiten Quartal mit nur sechs Deals, kam es im Gesamtjahr zu 35 Deals mit einem Volumen von insgesamt 25,8 Milliarden US-Dollar. Getrieben war diese Entwicklung durch die anziehende Aktivität in der zweiten Jahreshälfte mit 20 Deals.

## Zulieferer dominieren das M&A-Geschäft

Seit 2015 sind insbesondere die Zulieferer aktiv – und das auf allen Kontinenten. Ihr Anteil an der Gesamtzahl der Deals lag zwischen 45 Prozent in China und 73 Prozent auf dem amerikanischen Kontinent. Die Hersteller kommen lediglich in China auf einen ähnlichen Prozentsatz wie die Zulieferer. Dort und im gesamten asiatisch-pazifischen Raum greifen mittlerweile vermehrt Technologiefirmen in das M&A-Geschehen ein. Ansonsten sind diese eher Targets – zumindest zum jetzigen Zeitpunkt. Doch das Engagement von Intel beim Fahrassistenz-

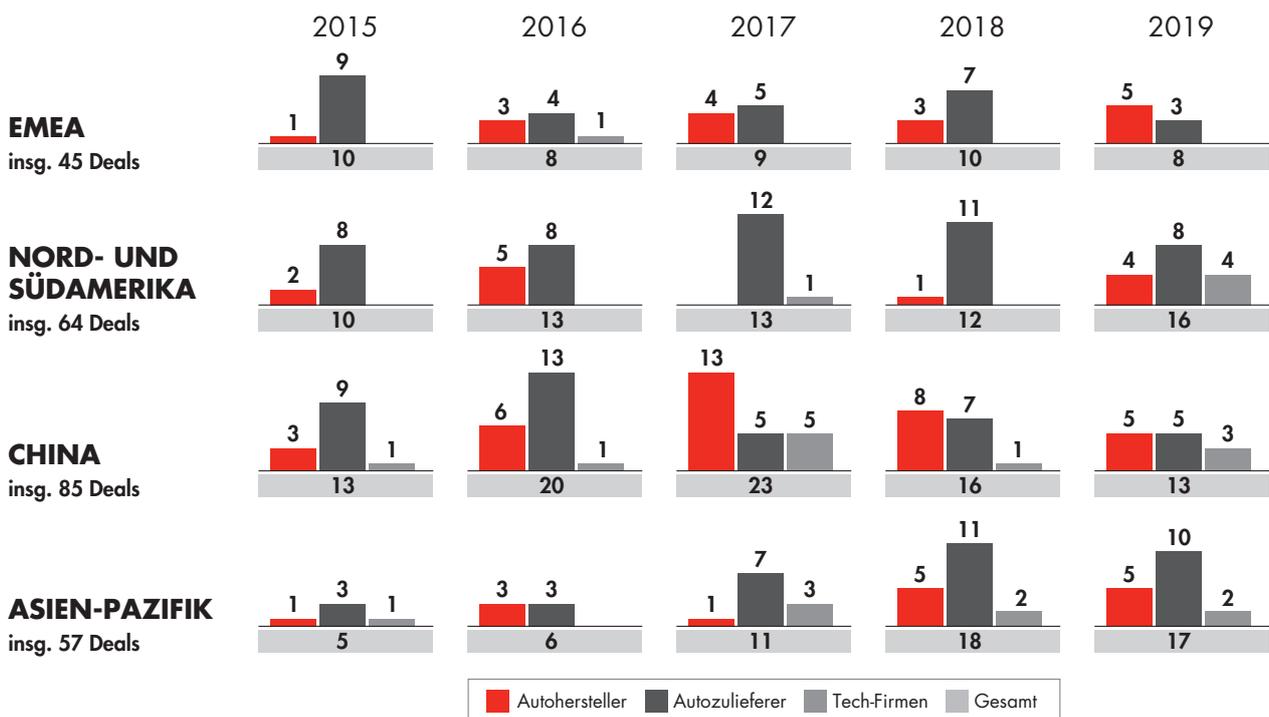
M&A: Die unterschätzte Kernkompetenz im Automobilgeschäft

Abbildung 1: M&A-Transaktionen in der Automobilindustrie nehmen deutlich zu



Anm.: Deals mit einem Volumen von mehr als 100 Millionen US-Dollar, 2019 inklusive Stellantis-Deal  
 Quellen: Dealogic, Bain & Company

Abbildung 2: Welche Anbieter in welchen Regionen besonders aktiv sind

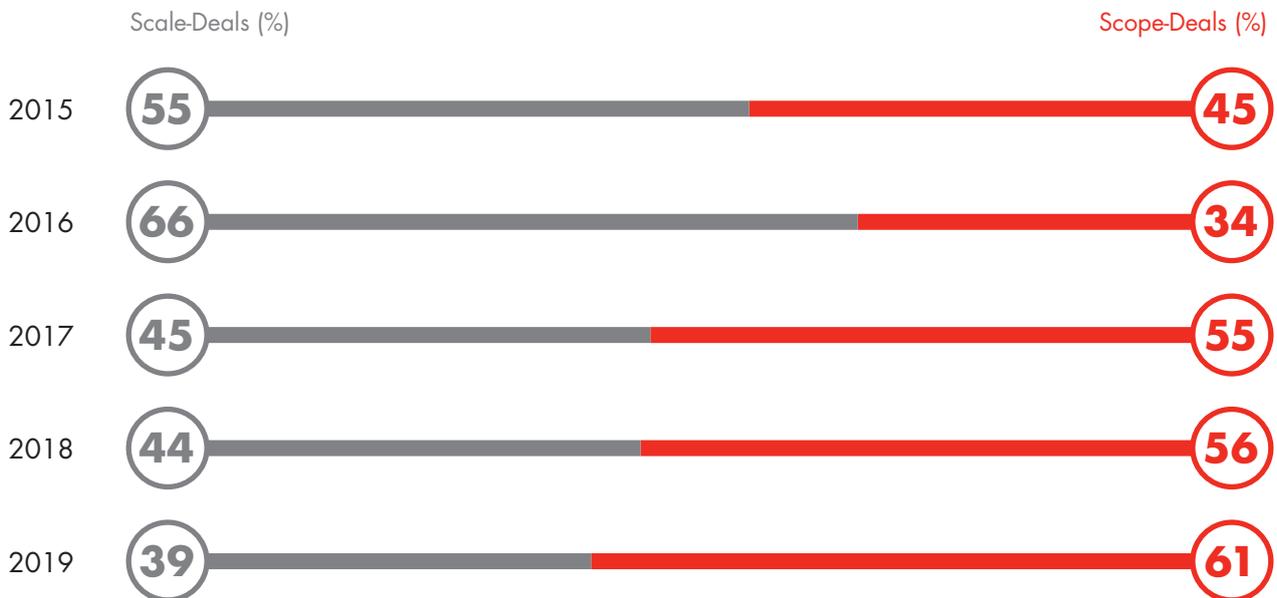


Anm.: Deals mit einem Volumen von mehr als 100 Millionen US-Dollar  
 Quellen: Dealogic, Bain & Company

## M&amp;A: Die unterschätzte Kernkompetenz im Automobilgeschäft

**Abbildung 3:** Scope-Deals im Automobilsektor haben Vorrang

Strategische Deals mit einem Umfang von mehr als 100 Millionen US-Dollar



Quellen: Dealogic, Bain &amp; Company

spezialisten Mobileye und beim Mobilitäts-Start-up Moovit sowie der Einstieg von Amazon bei Zoox, und damit in den Markt für selbstfahrende Autos, sind bereits Vorboten einer Zeitenwende (Abb. 2).

Dass sich die Zeiten ändern, deutet sich auch bei den Schwerpunkten der Deals an. Traditionell dominieren in der Automobilindustrie Scale-Deals (siehe Infokasten: „Scale oder Scope: Was M&A-Deals antreibt“). So zielten 2016 zwei Drittel der M&A-Transaktionen auf Skaleneffekte ab. Dagegen waren es 2019 nur noch 39 Prozent. Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil der sogenannten Scope-Deals auf 61 Prozent (Abb. 3) und erhöhte sich 2020 sogar auf 75 Prozent. Insbesondere die Hersteller nutzen Zukäufe, um zu expandieren und Kompetenzen hinzuzugewinnen. Zugleich wird es für die klassischen Branchenplayer immer wichtiger, in neue Geschäftsfelder einzusteigen.

**Scale oder Scope: Was M&A-Deals antreibt****Scale-Deals – Kostenoptimierung im Fokus.**

Käufer stärken ihr bestehendes Geschäft durch die Übernahme von Wettbewerbern und realisieren vorrangig Skaleneffekte, die es ihnen in der Folge vor allem ermöglicht, ihre Kostenposition zu verbessern.

**Scope-Deals – klare Wachstumsorientierung.**

Käufer erweitern mit Übernahmen ihr Portfolio, erwerben neue Kompetenzen oder steigen in neue Geschäftsfelder ein.

## Mit Scope-Deals tiefgreifenden Wandel bewältigen

Automobilhersteller und -zulieferer sowie Dienstleister reagieren damit auf den tiefgreifenden Wandel im Mobilitätssektor, den Bain anhand der „5 RACES“ beschreibt (siehe Infokasten: „5 RACES führen tiefgreifenden Wandel im Mobilitätssektor herbei“). Neben einem echten Kundenfokus und zunehmend gemeinsam genutzter Mobilität zählen dazu die drei technologischen Themen autonomes Fahren, Konnektivität beziehungsweise Digitalisierung der Fahrzeuge und die Elektrifizierung des Antriebsstrangs. Gerade diese drei Trends erfordern deutlich mehr Hard- und Softwarekompetenz sowie eine noch höhere Innovationsgeschwindigkeit.



### 5 RACES führen tiefgreifenden Wandel im Mobilitätssektor herbei

**R – Real Customer Focus** (Echter Kundenfokus): Die Bedürfnisse der Kunden rücken in den Mittelpunkt der Geschäftsmodelle. Dies verlangt ein grundlegendes Umdenken in der traditionell technik- und produktorientierten Branche.

**A – Autonomous and Assisted Driving** (Autonomes Fahren und Fahrassistenzsysteme): Selbstfahrende Autos und Robotaxis ermöglichen innovative Mobilitätslösungen. Schon heute unterstützen Fahrassistenzsysteme die Fahrer signifikant.

**C – Connectivity** (Konnektivität/Digitalisierung): Alle Fahrzeuge verfügen in Zukunft über eine Internetverbindung und werden damit de facto zu „digitalen Endgeräten auf Rädern“.

**E – Electric Powertrain** (Elektrifizierung des Antriebsstrangs): Die strikten Emissionsstandards bedingen eine massive Elektrifizierung der Angebotspalette der Hersteller.

**S – Shared Mobility** (Gemeinsam genutzte Mobilität): Fahrzeuge werden zunehmend geteilt. Die Verbreitung von Mobilitätsdiensten wird wieder zunehmen, sobald die Corona-Pandemie überwunden ist.

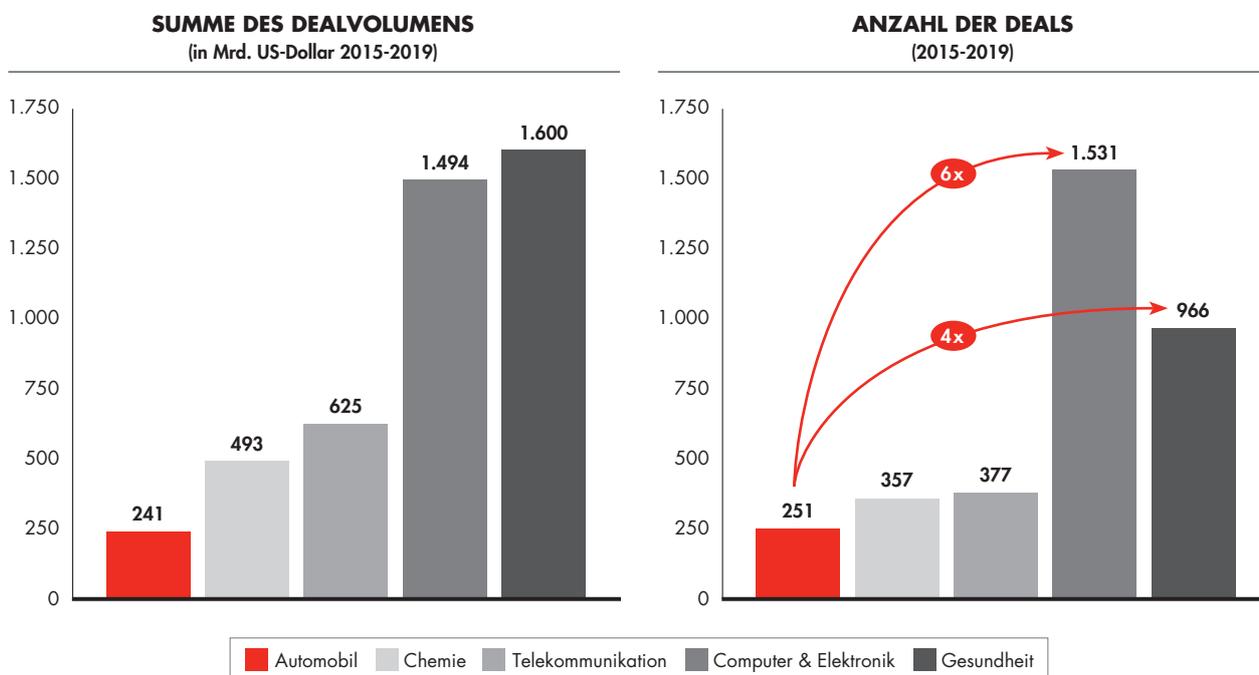
Vor diesem Hintergrund suchen Hersteller und Zulieferer die Nähe zu Spezialisten auf diesen Gebieten. Neben Beteiligungen und Übernahmen spielen auch Partnerschaften eine wichtige Rolle – und das über Branchen- und Ländergrenzen hinweg. Mittlerweile kooperieren etablierte Automobilhersteller mit Silicon-Valley-Größen, europäische Platzhirsche mit chinesischen Aufsteigern und Milliardenkonzerne mit Start-ups. Selbst die Zusammenarbeit mit direkten Wettbewerbern ist kein Tabu mehr.

## M&A-Potenzial noch nicht ausgereizt

Im Branchenvergleich nehmen sich die Aktivitäten der Automobilindustrie indes noch bescheiden aus. So lag die Zahl der M&A-Deals in der Gesundheitsbranche in den Jahren 2015 bis 2019 knapp viermal höher, bei Computer- und Elektronikproduzenten sogar sechsmal (Abb. 4). Seit Langem nutzen Anbieter rund um das Thema Gesundheit Beteiligungen, Übernahmen sowie Partnerschaften, um die eigene Innovationspipeline zu füllen und mit dem rasanten medizinischen Fortschritt mitzuhalten. Dieses Vorgehen könnte Automobilhersteller und -zulieferer inspirieren, insbesondere wenn es um den Auf- und Ausbau neuer Geschäftsfelder geht.

M&A: Die unterschätzte Kernkompetenz im Automobilgeschäft

**Abbildung 4:** Forschungsintensive Branchen bauen noch stärker auf M&A



Anm.: Deals mit einem Volumen von mehr als 100 Millionen US-Dollar  
Quelle: Bain & Company

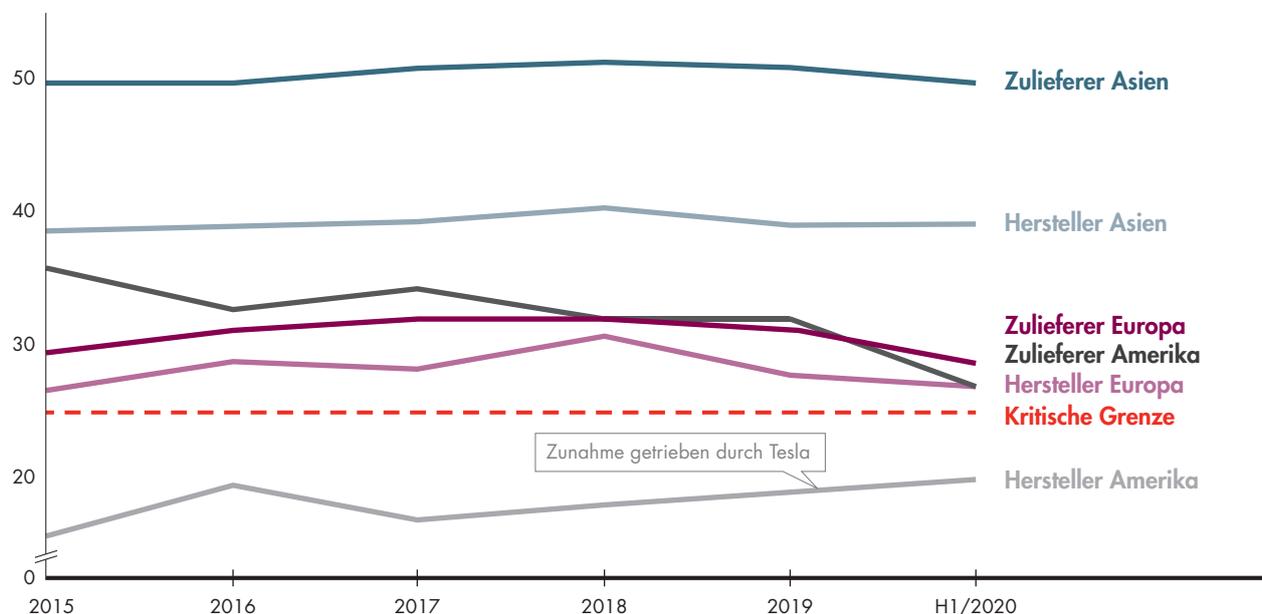
Auch von der schnelllebigen Computer- und Elektronikbranche, die mit Übernahmen vielfach Entwicklungszyklen beschleunigt und die Zeit bis zur Markteinführung verkürzt, lässt sich lernen.

Auch von der schnelllebigen Computer- und Elektronikbranche, die mit Übernahmen vielfach Entwicklungszyklen beschleunigt und die Zeit bis zur Markteinführung verkürzt, lässt sich lernen. Dies wäre schon allein deshalb ratsam, da der Anteil von Hard- und Software in Fahrzeugen immer weiter steigt und sich dadurch die Geschäftsmodelle der Automobil- und der Hightech-Industrie angleichen. Entsprechend geraten Automobilhersteller und -zulieferer auch mit dem tradierten Ansatz, sich in puncto Innovationen primär auf die eigenen Entwicklungsabteilungen zu verlassen, ans Limit. Zunehmend gefragt ist vielmehr die Fähigkeit, über Unternehmensgrenzen hinweg Innovationsprojekte voranzutreiben, mithilfe von Beteiligungen Einblicke in neue Technologien zu erhalten sowie gezielt Spezialisten zu übernehmen.

Vor diesem Hintergrund erhält die lange unterschätzte M&A-Kompetenz auch in der Automobilindustrie einen deutlich höheren Stellenwert und wird zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Diese sollte in disruptiven Zeiten noch stärker als sonst auf neue Geschäftsfelder fokussiert sein, sprich auf diejenigen Markt- oder Produktsegmente, in denen die jeweiligen Übernahmekandidaten führend sind. Zukäufe und Beteiligungen

**Abbildung 5:** Corona-Krise setzt Eigenkapitalquoten unter Druck

Eigenkapitalquote der Autohersteller und Zulieferer (in Prozent, 2015-H1/2020)



Anm.: Top 50 der umsatzstärksten Zulieferer sowie Top 40 der umsatzstärksten Autohersteller  
 Quellen: S&P Capital IQ, Unternehmensangaben, Bain & Company

können Autoherstellern und -zulieferern sowie Dienstleistern dabei helfen, eine Spitzenposition zu erlangen oder diese auszubauen. Damit kommt einer strategiekonformen Mittelallokation für Beteiligungen und Übernahmen eine besondere Bedeutung zu, was auch für die Zuweisung von Mitteln für Forschung und Entwicklung sowie Investitionen (CAPEX) gilt. Aus durchdachten M&As kann sich gerade im aktuellen Umfeld ein deutlicher und nachhaltig strategischer Vorteil ergeben. Weitere Informationen zu einer solchen Leadership-Strategie liefert die Studie „Focusing R&D and CAPEX to Win“ ([https://www.bain.com/globalassets/noindex/2020/bain\\_brief\\_focusing\\_r\\_and\\_d\\_and\\_capex\\_to\\_win.pdf](https://www.bain.com/globalassets/noindex/2020/bain_brief_focusing_r_and_d_and_capex_to_win.pdf)).

## Desinvestitionen schaffen Spielraum für Übernahmen

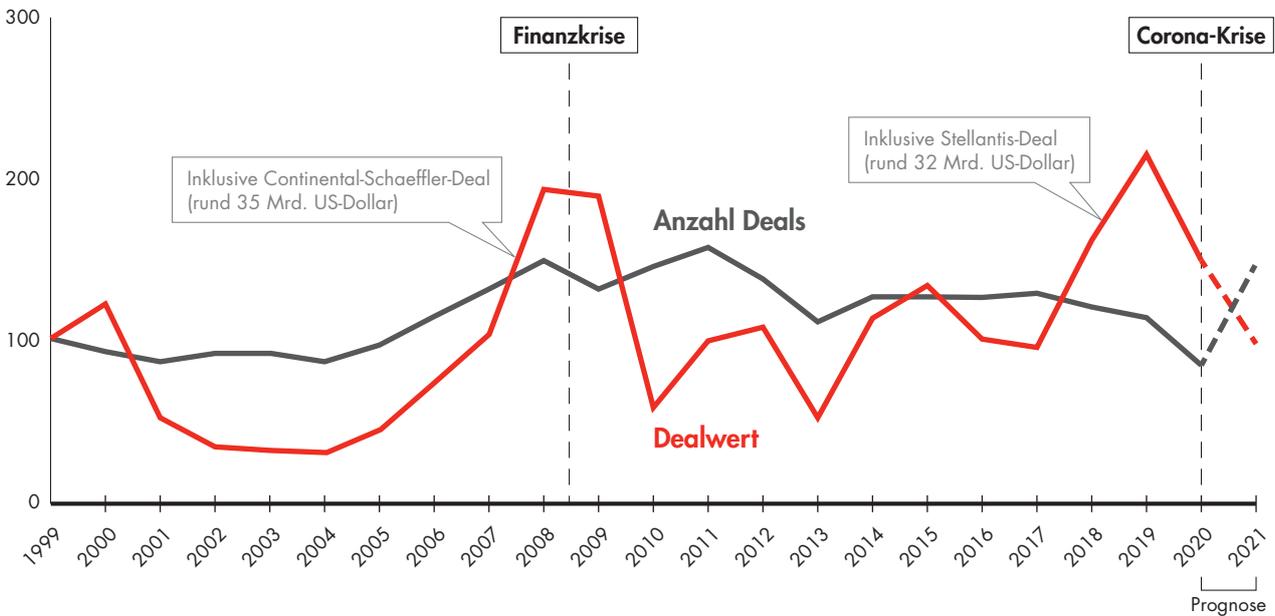
Bei der Umsetzung einer Leadership-Strategie kommen automatisch Geschäftsfelder auf den Prüfstand, die weniger zukunftsträchtig sind. In der aktuellen Situation benötigen viele Zulieferer die Mittel aus Desinvestitionen, um eine Führungsposition in denjenigen Geschäftsfeldern zu erobern oder zu verteidigen, die für sie zukünftig Priorität haben. Gerade bei europäischen und nordamerikanischen Branchenvertretern ist die Kapitaldecke zum Teil angespannt. Die Corona-Krise setzt die Zulieferer weiter unter Druck. Binnen eines Jahres sank die Eigenkapitalquote der europäischen Anbieter um 9 Prozentpunkte und die der US-Wettbewerber sogar um 16 Prozentpunkte (Abb. 5).

Mit Verkäufen von Unternehmensteilen können sich Automobilzulieferer den nötigen finanziellen Spielraum verschaffen, um in ihrem Kerngeschäft organisch und anorganisch zu wachsen. Zum Teil werden Verkaufserlöse auch benötigt, um fälligen Verbindlichkeiten nachzukommen. Darüber hinaus müssen Zulieferer durch eine operative Restrukturierung ihre Kosten nachhaltig senken, um so ihre Ertrags- sowie Finanzkraft stärken.

M&A: Die unterschätzte Kernkompetenz im Automobilgeschäft

**Abbildung 6:** Zahl der M&A-Transaktionen könnte 2021 erneut steigen

Dealwert und Anzahl indexiert (in Prozent)



Anm.: Ohne Deals von Tech-Firmen  
 Quellen: Dealogic, Bain & Company

Mit Verkäufen von Unternehmensteilen können sich Automobilzulieferer den nötigen finanziellen Spielraum verschaffen, um in ihrem Kerngeschäft organisch und anorganisch zu wachsen.

**Krisenzeiten sind Kaufzeiten**

Durch Restrukturierungen ergeben sich ebenso wie durch striktere Strategien im Sinne des Leadership-Gedankens Kaufgelegenheiten für kapitalkräftige Akteure. Diese können über Zukäufe sowohl Skaleneffekte realisieren (Scale) als auch das Wachstum ihres Kerngeschäfts fördern (Scope). Das Umfeld ist derzeit günstig, denn Krisenzeiten dämpfen die Erwartungen von Verkäufern und sind damit traditionell Kaufzeiten. Zuletzt hatte sich das M&A-Volumen in der Automobilindustrie in der Rezession erhöht, die durch die globale Finanzkrise 2008/2009 ausgelöst worden war (Abb. 6). 2021 dürfte es vermehrt zu kleineren Übernahmen kommen – die Zahl der Deals könnte steigen.

## Das volle Potenzial von M&A-Transaktionen heben

Die Chancen am Markt können Unternehmen der Automobilindustrie nur nutzen, wenn sie über passende Strukturen und Prozesse verfügen. Nach Erfahrungen von Bain lässt sich mithilfe von fünf Stellhebeln das volle Potenzial von M&A-Transaktionen heben:

### 1. Strategische Einbettung von M&A.

Traditionell setzt die Automobilindustrie auf organisches Wachstum und Innovationen der eigenen Entwicklungsabteilungen. Die laufende Disruption zwingt sowohl Hersteller als auch Zulieferer, diese Ausrichtung zu überdenken. Vorreiter folgen dem Beispiel von Playern der Gesundheits- und Hightech-Branche, machen Übernahmen und Kooperationen zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie und verankern sie in ihrer Organisation.

### 2. Schnelle M&A-Prozesse.

Wer lediglich situativ zukauf, stellt in der Regel auch nur situativ Teams zusammen. Die damit verbundenen Vorlaufzeiten können sich im aktuellen Umfeld aus zwei Gründen rächen. Zum einen ergeben sich in Krisenzeiten gute Kaufgelegenheiten. Schnelligkeit ist Trumpf, wenn mögliche Mitbewerber ausgestochen werden sollen. Zum anderen geht es bei Beteiligungen und Übernahmen immer häufiger um Hightech-Firmen. Diese bewegen sich wie selbstverständlich in der 24/7-Ökonomie und haben nur wenig Verständnis für langwierige Abstimmungsprozesse.

### 3. Erweiterter Dealfokus.

Die Elektrifizierung, Digitalisierung und Automatisierung von Fahrzeugen verändern die Geschäftsgrundlage von Herstellern, Zulieferern und Dienstleistern. Diesem Wandel sollten sie in ihrer M&A-Strategie Rechnung tragen und ihr Blickfeld für mögliche Beteiligungen und Partner erweitern. Viele Unternehmen haben bereits erste Erfahrungen gesammelt. Nun geht es darum, den zugrunde liegenden Prozess zu systematisieren und klar zu definieren, mit welchen M&A-Transaktionen sich das eigene Kerngeschäft stärken oder erweitern lässt.

### 4. Verbesserte Post-Merger-Integration.

Noch herausfordernder als die Identifizierung passender Targets ist deren Integration. Insbesondere junge Technologiefirmen vertragen sich nur schwer mit den gewachsenen Strukturen traditionsreicher Branchenvertreter. Bei der Post-Merger-Integration geht es deshalb darum, das Kerngeschäft der akquirierten Unternehmen zu erhalten und zu fördern sowie zugleich den erwarteten Mehrwert zu realisieren. Dies kann auch heißen, dass zugekaufte Firmen zunächst unabhängig bleiben. Agile Methoden erleichtern die Zusammenarbeit, gemeinsame Managementteams können frühzeitig Reibungspunkte erkennen und beseitigen.

### 5. Monetarisierung des Mehrwerts.

Wer die Post-Merger-Integration richtig aufsetzt, schafft vielfältige Anknüpfungspunkte für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Klassischerweise liegt der Fokus in der Automobilindustrie darauf, das neue Know-how und die hingekommenen Kompetenzen in die Entwicklung der eigenen Produkte einzubinden. Doch speziell bei Zukäufen im Hard- und Softwareumfeld empfiehlt es sich auch, sich mit der Vermarktung des geistigen Eigentums der Neuerwerbung oder der Nutzung ihres Geschäftsmodells zu beschäftigen.

Fünf Stellhebel, ein Schwerpunkt: M&A-Transaktionen werden der Automobilindustrie ebenso wie Partnerschaften in den kommenden Jahren helfen, den laufenden Wandel der Branche schneller und effizienter zu bewältigen.

---

### **M&A-Aktivitäten sind unverzichtbar**

Fünf Stellhebel, ein Schwerpunkt: M&A-Transaktionen werden der Automobilindustrie ebenso wie Partnerschaften in den kommenden Jahren helfen, den laufenden Wandel der Branche schneller und effizienter zu bewältigen. Die Zahl der Zukäufe und Beteiligungen wird daher steigen. Um welche Dimensionen es dabei geht, hat zuletzt die 40 Milliarden US-Dollar schwere Übernahme von ARM durch NVIDIA gezeigt. In diesem Fall handelt es sich zwar in erster Linie um eine Transaktion in der Halbleiterbranche, doch dient sie auch dazu, die Entwicklung von Fahrerassistenzsystemen zu beschleunigen. In gleichem Maß gestalten Batteriespezialisten sowie Anbieter von Lösungen für künstliche Intelligenz und Hochleistungsrechner die Zukunft der Automobilindustrie mit.

Eine Vielzahl neuer Hardware- und Softwareanbieter drängt damit auf den Markt. Für die etablierten Hersteller, Zulieferer und Dienstleister sind sie potenzielle Wettbewerber, Partner und Übernahmekandidaten zugleich. Und nicht aus dem Blick verloren werden darf die Bedrohung, selbst ins Visier eines Käufers zu geraten. Zunehmend aktiv wird auch die Private-Equity-Branche. Vor diesem Hintergrund sind die klassischen Vertreter der Automobilindustrie gut beraten, die eigene M&A-Kompetenz zügig auszubauen. Nur so können sie eine aktive Rolle in der Konsolidierung übernehmen, in ihrem jeweiligen Kerngeschäft expandieren und in neue Geschäftsfelder vorstoßen. Die vielerorts noch unterschätzte M&A-Kompetenz wird damit zu einer strategischen Kernkompetenz im Wettbewerb.

## M&A: Die unterschätzte Kernkompetenz im Automobilgeschäft

---

### Über die Studie

Die vorliegende Studie basiert auf einer umfangreichen Analyse der weltweiten M&A-Transaktionen in der Automobilindustrie mit einem Volumen von jeweils mehr als 100 Millionen US-Dollar im Zeitraum von 2015 bis 2020, wobei 2020 vor dem Hintergrund der Corona-Krise gesondert zu betrachten ist. Dabei konzentriert sich die Analyse auf Deals, bei denen Automobil- oder Technologieanbieter als Käufer auftraten. Reine Private-Equity- und Hedgefonds-Transaktionen sind nicht berücksichtigt. Die Studie nutzt darüber hinaus weitere Bain-Veröffentlichungen, unter anderem zum tiefgreifenden Wandel im Mobilitätssektor.

## Starke Ideen. Außergewöhnliche Teams. Nachhaltige Ergebnisse.

**Bain & Company ist eine international führende Unternehmensberatung, die Entscheiderinnen und Entscheider weltweit bei der Zukunftsgestaltung unterstützt.**

Mit unseren 59 Büros in 37 Ländern sind wir in unmittelbarer Nähe unserer Kunden. Wir arbeiten gemeinsam mit ihnen daran, den Wettbewerb zu übertreffen und neue Standards in den jeweiligen Branchen zu setzen. Partner aus unserem Ökosystem digitaler Innovatoren ergänzen unsere Expertise und sorgen mit dafür, dass wir für unsere Kunden bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen. In den kommenden zehn Jahren werden wir weltweit mehr als eine Milliarde US-Dollar in Pro-Bono-Projekte investieren. Wir unterstützen Organisationen, die sich den aktuellen Herausforderungen in den Bereichen Bildung, Umwelt und wirtschaftliche Entwicklung stellen sowie sich für Gleichberechtigung in jeder Hinsicht engagieren. Seit unserer Gründung 1973 messen wir unseren Erfolg am Erfolg unserer Kunden und sind stolz darauf, dass wir die höchste Weiterempfehlungsrate in der Beratungsbranche haben.



Mehr Informationen unter [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

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