

## Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

Seit Beginn der Corona-Pandemie ist die Kundenloyalität bei den Krankenkassen deutlich gestiegen. Mit fünf strategischen Hebeln können die Anbieter noch bestehende Schwächen überwinden und ihren Erfolg verstetigen.

**Von Andreas Becker, Dr. Christine Weber-Vossen und Dr. Christian Kinder**

## Über die Autoren

**Andreas Becker** ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf. Er verfügt über zwölf Jahre Beratungserfahrung und ist ausgewiesener Versicherungsexperte. Der Betriebswirt unterstützt die Versicherungsbranche bei ihrer digitalen Transformation und bei der Implementierung digitaler Lösungen zur Optimierung von Kundenreisen. Zudem ist er seit vielen Jahren mit Organisationsentwicklung sowie Effizienzsteigerungsprogrammen befasst.  
*andreas.becker@bain.com*

**Dr. Christine Weber-Vossen** ist Senior Managerin bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Versicherungen mit Fokus auf gesetzliche und private Krankenversicherung sowie Lebensversicherung. Die Beratungsschwerpunkte der promovierten Physikerin sind unter anderem Kostenbeziehungsweise Leistungs- und Versorgungsprojekte sowie Kunden-, Digitalisierungs- und Wachstumsprogramme.  
*christine.weber-vossen@bain.com*

**Dr. Christian Kinder** ist Partner bei Bain & Company in München und leitet die Praxisgruppen Versicherungen sowie Krankenversicherung/Krankenkassen in Europa, im Mittleren Osten und in Afrika (EMEA). Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Managementberatung und unterstützt führende Versicherungen bei ihrer gesamten Geschäftstätigkeit. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen unter anderem Strategien auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene sowie Kunden-, Digitalisierungs- und Wachstumsstrategien. Der promovierte Betriebswirt begleitet seine Kunden außerdem bei Kosten-, Organisations- und Schadenprojekten beziehungsweise Leistungs- und Versorgungsprojekten.  
*christian.kinder@bain.com*

**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.

---

Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

## Auf einen Blick

- ▶ Im Jahr 2020 ist die messbare Loyalität der gesetzlich Krankenversicherten in Deutschland auf einen neuen Rekordwert gestiegen. Der Net Promoter Score<sup>SM</sup> (NPS<sup>®</sup>) erreichte 26 Prozent.
- ▶ Insbesondere bislang mittelmäßig und schwächer bewertete Kassen haben zugelegt, allerdings bleibt eine große Lücke zu den Bestplatzierten.
- ▶ Fünf strategische Hebel steigern die Loyalität langfristig. Dies sind die Verbesserung der Kundenorientierung, der Ausbau der digitalen Zugänge, der Aufbau innovativer Services und Ökosysteme, die marktkonforme Gestaltung der Beiträge und die Optimierung der Markenpositionierung.

---

Deutschlands Krankenkassen haben ihre Kunden während der ersten Monate der Corona-Pandemie überzeugt. Das zeigt eine Bain-Befragung unter rund 5.000 Teilnehmern im Jahr 2020. Die mit dem Net Promoter Score messbare Kundenloyalität (siehe Infokasten) nahm im Durchschnitt aller Krankenkassen auf plus 26 Prozent zu – eine klare Steigerung gegenüber den plus 14 Prozent zwei Jahre zuvor.

## Kassen überzeugen in der Stunde der Wahrheit

Alle an der Befragung beteiligten Krankenkassen konnten ihren NPS verbessern. Ganz vorn rangieren nach wie vor die Techniker Krankenkasse und die AOK PLUS, nunmehr gefolgt von der AOK Sachsen-Anhalt. Doch die bislang im Mittelfeld und dahinter platzierten Krankenkassen holen auf. Ihr durchschnittlicher NPS stieg um 15 Prozentpunkte und damit schneller als der Branchendurchschnitt (Abb. 1). Die wachsende Loyalität ist zum einen die Folge der kontinuierlichen Anstrengungen der Branche, den Erwartungen ihrer Kunden bestmöglich zu entsprechen. Zum anderen honorieren Kunden die Zuverlässigkeit ihrer gesetzlichen Krankenversicherung in der Ausnahmesituation einer Pandemie. Mit Beginn der Corona-Krise schlug für die Kassen die Stunde der Wahrheit. Sie punkteten 2020 unter anderem mit einer 24/7-Erreichbarkeit sowie zusätzlichen Corona-Angeboten wie einer persönlichen Beratung über digitale Kanäle.

Die hohe Wertschätzung für die hinzugekommenen Dienstleistungen spiegeln die wichtigsten Loyalitätstreiber wider. Den Spitzenplatz belegt die Service- und Kundenorientierung, daran schließen sich digitale Zugänge und



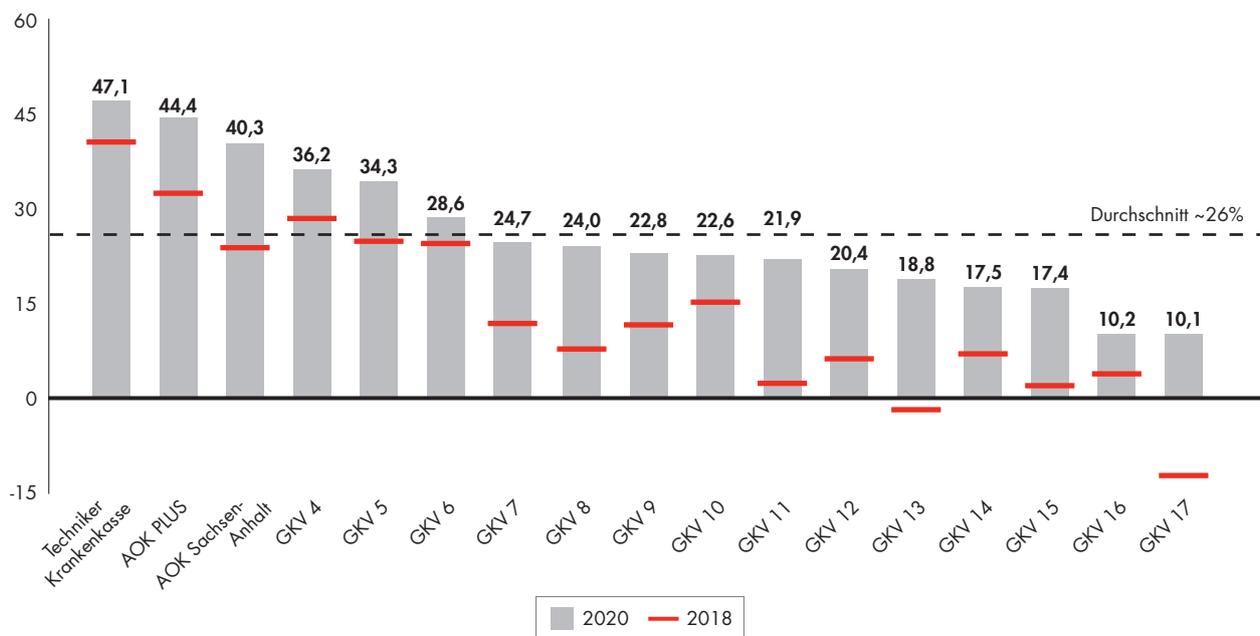
### So berechnet sich der NPS

Der Net Promoter Score<sup>SM</sup> (NPS<sup>®</sup>) von Bain ergibt sich aus den Antworten auf eine einzige Frage: „Auf einer Skala von null bis zehn, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihre Krankenkasse einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Die Erfahrung hat gezeigt, dass nur Werte von neun oder zehn für wirklich loyale Kunden stehen (Promotoren), sieben und acht passiv Zufriedene sind und Bewertungen von sechs oder weniger als Kritiker eingestuft werden müssen. Wird der Anteil der Kritiker von dem der Promotoren subtrahiert, ergibt sich der NPS.

## Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

**Abbildung 1:** Kundenzufriedenheit ist seit Beginn der Corona-Krise deutlich gestiegen

Net Promoter Score (Deutschland 2020, in Prozent)



Quelle: Bain &amp; Company

Kontakte sowie ein innovatives Angebot an (Abb. 2). Der Preis spielt momentan eine nachgelagerte Rolle. Doch Vorsicht: Die Beitragshöhe hat zwar nur geringen Anteil an der Loyalität im Bestand, bleibt aber ein Auslöser für einen Anbieterwechsel. Das Thema kann also in Zukunft durchaus wieder an Relevanz gewinnen, nicht zuletzt durch zunehmende Transparenz.

## Vom kurzfristigen Erfolg zur langfristigen Kundenbindung

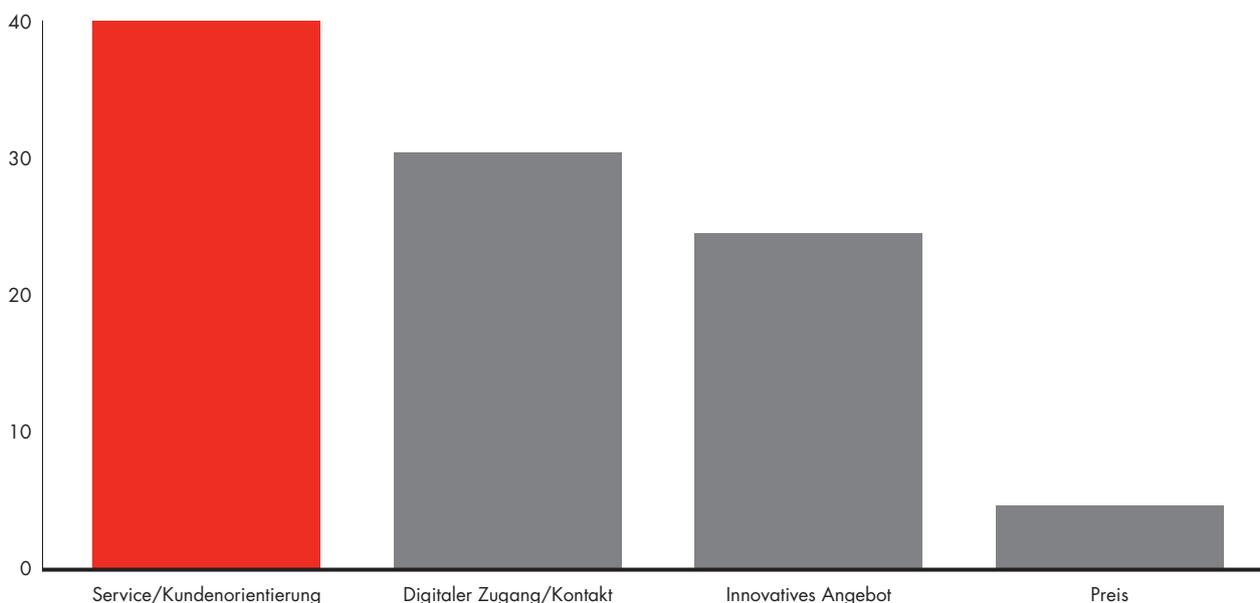
Trotz der gewachsenen Loyalität der Versicherten sollten sich die Krankenkassen auf den guten Ergebnissen nicht ausruhen. Zum einen klappt zwischen den besten und den schwächsten Anbietern eine NPS-Lücke von knapp 40 Prozentpunkten. Gerade bei den Nachzüglern besteht also noch erheblicher Handlungsbedarf. Zum anderen darf nicht vergessen werden, dass es sich bei der Befragung um eine Momentaufnahme in einer Ausnahmesituation handelt, in der Gesundheitsfragen rund um die Corona-Pandemie eine dominierende Rolle spielen. Eine nachhaltig hohe Loyalität setzt jedoch voraus, dass die Leistungen und Services auch in „normalen“ Zeiten den Erwartungen der Kunden entsprechen. Mit fünf strategischen Hebeln können die Krankenkassen die Loyalität ihrer Kunden dauerhaft erhöhen:

- Verbesserung der Kundenorientierung
- Ausbau der digitalen Zugänge
- Aufbau innovativer Services und Ökosysteme
- Marktkonforme Gestaltung der Beiträge
- Optimierung der Markenpositionierung

## Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

**Abbildung 2:** Drei Faktoren treiben die Loyalität

Relative Wichtigkeit der Loyalitätstreiber (in Prozent)



Anm.: GKV-Durchschnitt  
Quelle: Bain & Company

Zuverlässig, freundlich, kompetent, hilfsbereit: So beschreiben die Kunden ihre Krankenkasse in der Corona-Krise.

Durch das Zusammenspiel von allen fünf Hebeln entsteht eine Krankenkasse, die den Anforderungen der gesetzlich Versicherten im digitalen Zeitalter genügt und auf allen Kanälen überzeugt.

**Verbesserung der Kundenorientierung: Jedes Feedback ist wertvoll**

Zuverlässig, freundlich, kompetent, hilfsbereit: So beschreiben die Kunden ihre Krankenkasse in der Corona-Krise. Tatsächlich ist es den gesetzlichen Krankenversicherungen gelungen, individuell auf die Bedürfnisse ihrer Gesprächspartner einzugehen und sie dadurch für sich einzunehmen (Abb. 3).

Allerdings deckt die aktuelle Befragung auch Mängel auf. Bei krisenunabhängigen Themen erfüllen die Krankenkassen die Erwartungen der Versicherten nur zum Teil. Defizite gibt es bei der Bearbeitungsgeschwindigkeit und in puncto proaktives Informieren, was den Bearbeitungsstand von Anliegen angeht. Hier sollten und können die Anbieter nachlegen. Dies setzt jedoch entsprechende Strukturen und Prozesse sowie eine noch bessere Sensibilisierung der Beschäftigten im Kundenkontakt voraus.

Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

**Abbildung 3:** Was Kunden an ihrer Krankenkasse in der Corona-Krise schätzen



Anm.: GKV-Durchschnitt  
Quelle: Bain & Company

Moderne Tools wie der Predictive NPS® von Bain erleichtern es, das Feedback von Kunden systematisch zu messen und an Mitarbeiter zurückzuspielen – auf Basis von datenbasierten prädiktiven Modellen sogar ohne eigentliche Kundenbefragung. Dies vergrößert die Möglichkeiten, Feedback mit hoher Genauigkeit zu erfassen. Krankenkassen können sich damit frühzeitig auf ein verändertes Nutzerverhalten vorbereiten, maßgeschneiderte Folgeaktivitäten anstoßen und die Loyalität ihrer Kunden verstärken.

### **Ausbau der digitalen Zugänge: Einfache, personalisierte Interaktionen sind Trumpf**

Geschäftsstelle oder Webseite, Telefonanruf oder E-Mail? Für gesetzlich Krankenversicherte sind die einzelnen Kanäle inzwischen weniger eine Alternative, sondern vielmehr eine Option, die sie je nach Anliegen nutzen, und das über alle Altersgruppen hinweg (Abb. 4).

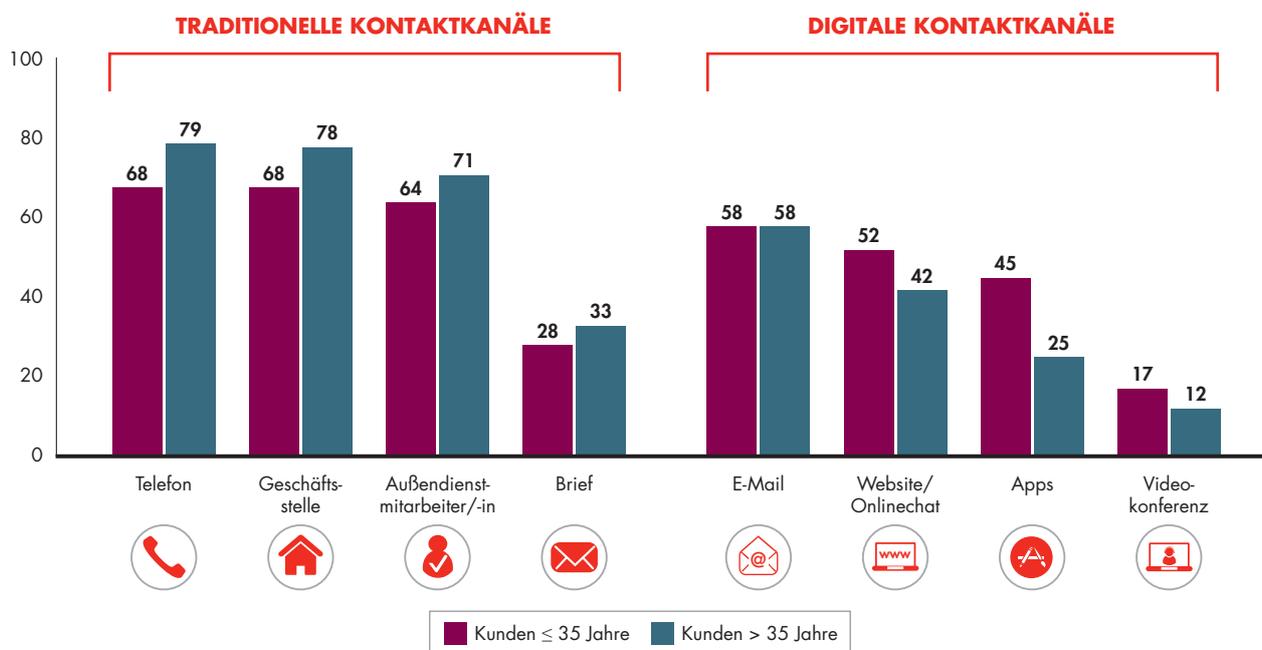
Noch allerdings überzeugen die Krankenkassen nicht auf allen Kanälen gleichermaßen. Das zeigt die Analyse der Treiber für die Zufriedenheit mit verschiedenen Zugangswegen. Vier Themen haben aus Sicht der Kunden eine besonders hohe Bedeutung: einfach auszufüllende Dokumente, personalisierte Interaktionen, benutzerfreundliche Interaktionen über Internet oder Smartphone sowie ein einfacher, übersichtlicher Internetauftritt.

Der Erfüllungsgrad dieser vorwiegend in der digitalen Welt wichtigen Treiber liegt derzeit noch unter dem Niveau klassischer Faktoren wie der einfachen Erreichbarkeit per Telefon oder der Geschäftsstelle vor Ort. Das lässt sich zum Teil darauf zurückführen, dass Vorreiter wie Amazon oder Apple branchenübergreifend die Erwartungen der Kunden prägen. Die Messlatte liegt sehr hoch. Doch die Krankenkassen können bis zu einem gewissen Grad

Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

**Abbildung 4:** Auch ältere Kunden nutzen alle Kanäle

Frage: Welche Kontaktmöglichkeiten würden Sie am meisten und am wenigsten bevorzugen?  
Relative Wichtigkeit (in Prozent)



Anm.: GKV-Durchschnitt  
Quelle: Bain & Company

deutlich nachbessern und ihre Interaktionen weiter vereinfachen und personalisieren. Je simpler die digitalen Zugänge sind und je intuitiver sie genutzt werden können, desto geringer sind die Abbruchquoten und desto höher ist die Zufriedenheit im Bestand.

### Aufbau von innovativen Services: Gesundheitsplattform ist angesagt

Auf den ersten Blick besteht beim Thema Innovation nur wenig Handlungsbedarf: Im Rahmen der Bain-Befragung haben im Schnitt knapp zwei Drittel der gesetzlich Versicherten ihren Anbieter als am innovativsten bezeichnet. Doch Anlass zum Ausruhen besteht nicht. Wer im Innovationswettbewerb im Gesundheitswesen nicht mithält, gerät rasch ins Hintertreffen. So schnellte mit Beginn der Corona-Krise die Nutzung von Telemedizinportalen in die Höhe. Anbieter berichten von dreistelligen Zuwächsen, was die Besuche von Patienten angeht, und noch stärkeren Wachstumsraten bei involvierten Ärzten sowie Psychotherapeuten. Darüber hinaus hat sich die Zahl der Praxen, die sich Telemedizinportalen angeschlossen haben, seit Februar 2020 vervielfacht.

Auf den ersten Blick besteht beim Thema Innovation nur wenig Handlungsbedarf: Im Rahmen der Bain-Befragung haben im Schnitt knapp zwei Drittel der gesetzlich Versicherten ihren Anbieter als am innovativsten bezeichnet.

---

## Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

Noch werden für verschiedene digitale Interaktionen die Apps, Webseiten und Portale unterschiedlicher Anbieter verwendet. Doch aus Sicht der Versicherten sollte künftig eine Plattform die unterschiedlichen Dienste und Angebote rund um das Thema Gesundheit bündeln. 56 Prozent der von Bain Befragten halten eine Gesundheitsplattform für wertvoll oder sogar sehr wertvoll. Und drei von vier Studienteilnehmern wünschen sich ihre Krankenkasse als Betreiber.

In vielen Ländern erweitern Krankenversicherer bereits kontinuierlich ihre Ökosysteme. Die britische Pulse Insurance bietet mit Unterstützung von Partnern mittlerweile eine Rundum-App für das Gesundheitsmanagement an. Das Leistungsspektrum umfasst unter anderem einen Symptom-Checker samt Chatbot, Fitness-Tracker und entsprechende Challenges, Krankenhausfinder, Telemedizinangebote sowie eine KI-gestützte Gesundheitsberatung. Ein anderer globaler Allsparten-Versicherer hat darüber hinaus eine Onlineapotheke samt E-Rezept-Einlösung sowie Onlineterminvereinbarungen mit Praxen integriert.

---

Auch in Deutschland sollte der Auf- und Ausbau von Ökosystemen höchste Priorität genießen. Zumal die gesetzlich Versicherten eine zentrale Gesundheitsplattform inzwischen als eine der fünf wichtigsten Leistungen ihrer Krankenkasse ansehen.

---

Auch in Deutschland sollte der Auf- und Ausbau von Ökosystemen höchste Priorität genießen. Zumal die gesetzlich Versicherten eine zentrale Gesundheitsplattform inzwischen als eine der fünf wichtigsten Leistungen ihrer Krankenkasse ansehen. Hierbei kann eine Plattform ebenfalls erheblichen Mehrwert schaffen. Das Spektrum reicht von digital gestützten Gesundheits-Check-ups über Videotelefonate und Chats mit Experten bis hin zur integrierten Fitness-Apps. Innovative Services und allen voran Ökosysteme sind damit der Schlüssel zu einer nachhaltigen Loyalität der Kunden im digitalen Zeitalter.

### **Marktkonforme Beiträge: Die Wechselbereitschaft eindämmen**

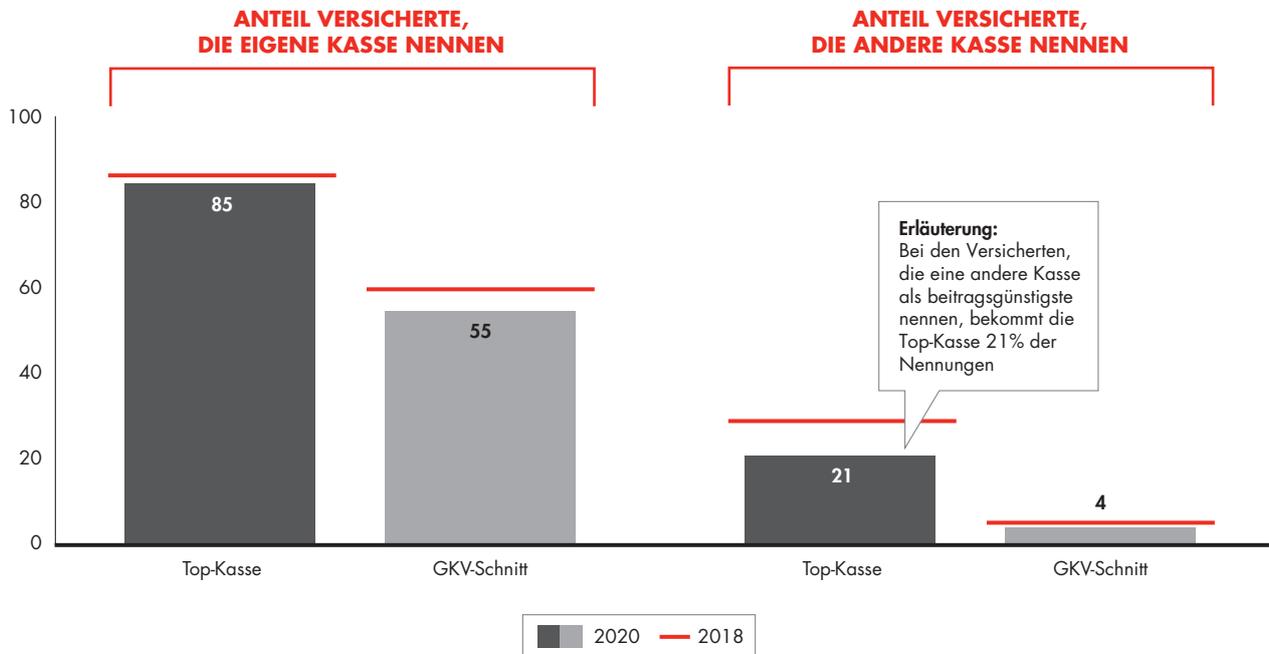
Der Beitragssatz spielt nach Ansicht der gesetzlich Versicherten lediglich eine untergeordnete Rolle für die Zufriedenheit mit einer Krankenkasse. Allerdings mangelt es an Transparenz: Im Schnitt sind 55 Prozent der Befragten überzeugt, dass ihr Anbieter der günstigste ist (Abb. 5). Und nur die wenigsten kennen den Preisführer am Markt.

Vor diesem Hintergrund das Preisthema zu unterschätzen wäre jedoch fahrlässig. Denn jede Anpassung des Zusatzbeitrags gibt Anlass, sich nach Alternativen umzuschauen. Minimieren können Krankenkassen dieses Risiko vor allem mit einem strikten Management der Leistungs- und Verwaltungskosten.

Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

**Abbildung 5:** Geringe Transparenz bezüglich tatsächlicher Beiträge

Frage: Welche gesetzliche Krankenversicherung ist aus Ihrer Sicht die beitragsgünstigste? (in Prozent)



Quelle: Bain & Company

**Optimierung der Markenpositionierung: Stellenwert weicher Faktoren nimmt zu**

Die sprunghaft gestiegene Kundenloyalität macht deutlich, mit welcher Dynamik die Corona-Krise die Anbieterlandschaft aufwirbelt. Die Ausnahmesituation bietet den Krankenkassen damit die einzigartige Gelegenheit, sich neu zu positionieren. Welche Themen besonders relevant sind, zeigt die aktuelle Bain-Befragung.



**Nächste Runde im Kassenwettbewerb: Kostenführer klar im Vorteil**

In einer gesonderten Studie haben Bain-Experten im Herbst 2020 die Auswirkungen der zahlreichen neuen Gesetze im Gesundheitswesen auf die Budgets der Krankenkassen analysiert. Allein das Gesundheitsversorgungs- und Pflegeverbesserungsgesetz (GPVG) mit dem Zugriff auf die Rücklagen würde dazu führen, dass Ende 2021 nur noch jede fünfte Kasse Rücklagen von mehr als 50 Prozent der monatlichen Ausgaben ausweisen wird. Mit einem konzertierten Ansatz können die gesetzlichen Krankenversicherungen gegensteuern, Kosten nachhaltig senken und dadurch hohe Zusatzbeiträge vermeiden. Weitere Informationen auf der Bain-Webseite unter <https://www.bain.com/de/insights/gkv-kassenwettbewerb-kostenfuehrer-im-vorteil/>.

---

## Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

Dafür wird erneut das an die Maslowsche Bedürfnispyramide angelehnte Elements-of-Value-Konzept genutzt. Damit rücken 23 Elemente in den Fokus, die es Krankenkassen mit ihrem Produkt- und Serviceangebot ermöglichen, einen Mehrwert zu schaffen. Das Spektrum reicht von funktionalen Elementen wie Qualität und Komplexitätsreduktion über emotionale und lebensverändernde Elemente bis hin zur Selbstverwirklichung. Für jedes dieser Elemente wird untersucht, inwieweit die Kunden das Leistungsversprechen ihrer Kasse erkennen und honorieren. Eine Verknüpfung der Antworten mit NPS-Werten erlaubt die Identifikation von Loyalitätstreibern auf unterschiedlichen Ebenen. Zudem korreliert die Anzahl der wahrgenommenen Leistungsversprechen mit dem NPS. Je differenzierter eine Krankenkasse ihr Leistungsversprechen darzustellen versteht, desto höher ist die Loyalität ihrer Kunden.

Worauf gesetzlich Versicherte achten, hängt vom Alter ab. Für die über 35-Jährigen sind die drei funktionalen Elemente Information, Qualität und Komplexitätsreduktion besonders wichtig. Hinzu kommen Sorgenreduktion sowie Hoffnung auf eine (gesunde) Zukunft. Bei den bis zu 35-Jährigen finden sich mit Sorgenreduktion und Information zwei dieser Elemente wieder. Darüber hinaus sind für sie die Vereinbarkeit der Kassenleistungen mit anderen Lebensbereichen, der therapeutische Wert und die Förderung des Wohlbefindens von Bedeutung. (Abb. 6). Emotionale Faktoren spielen bei dieser Klientel eine größere Rolle und sollten daher ebenso wie noch höherwertigere Elemente von den Anbietern verstärkt adressiert werden.

---

Je differenzierter eine Krankenkasse ihr Leistungsversprechen darzustellen versteht, desto höher ist die Loyalität ihrer Kunden.

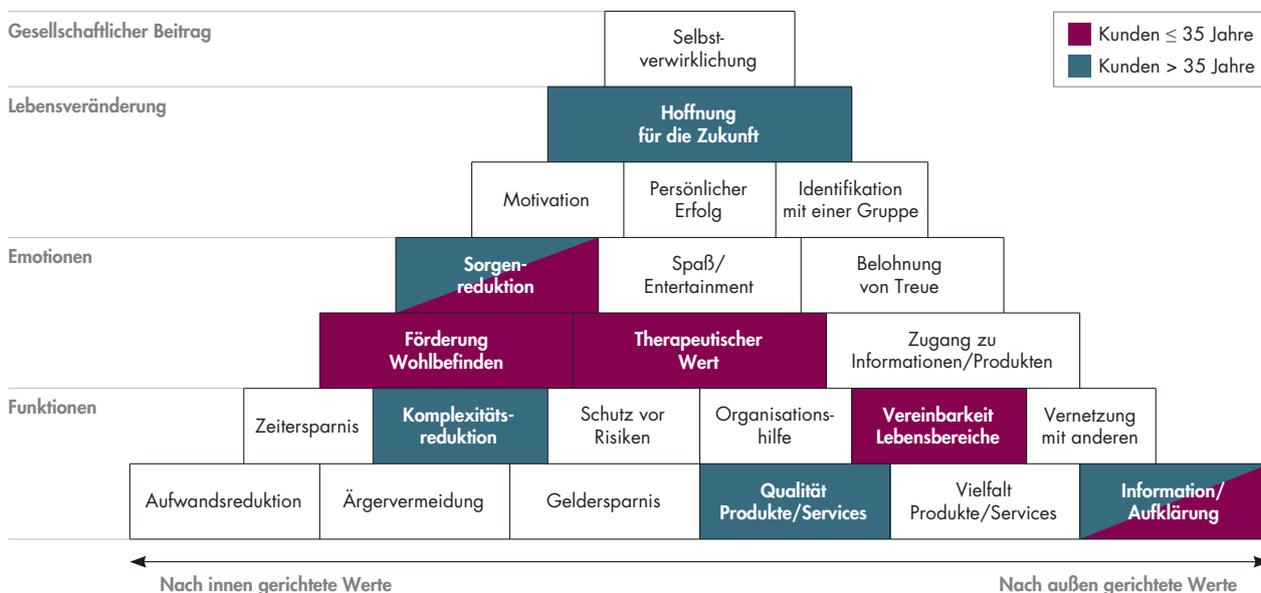
---

Bislang können die gesetzlichen Krankenversicherungen im Durchschnitt vor allem auf den unteren Ebenen der Elements-of-Value-Pyramide überzeugen. Je höher es aber geht, desto undifferenzierter wird das Bild. Das gilt selbst für die besonders positiv bewerteten Krankenkassen. Zwar gelingt es ihnen besser, die für die bis zu 35-Jährigen entscheidenden Faktoren zu adressieren. Doch bei den höherwertigen Elementen wie der Motivation für ein gesundes Leben oder dem Beitrag einer Krankenkasse für den persönlichen Erfolg haben auch sie in puncto Differenzierung noch Verbesserungspotenzial. Wer dieses Potenzial gezielt nutzt – und das frühzeitig –, kann sich vom Wettbewerb abheben und die Loyalität seiner Kunden erhöhen.

Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

**Abbildung 6:** Die wahren Wünsche der Versicherten

Top 5 der Elements of Value



Anm.: GKV-Durchschnitt  
Quelle: Bain & Company

**Fazit: Schritt für Schritt hin zu einem nachhaltig loyalen Kundenstamm**

Mit der Corona-Krise hat die Loyalität der gesetzlich Krankenversicherten in Deutschland deutlich zugenommen. Davon profitieren alle Kassen. Dennoch gibt es nach wie vor große Unterschiede bei der Kundenzufriedenheit. Entsprechend sind sämtliche Anbieter gefordert, ihre jüngsten Fortschritte zu verstetigen und ihre Wettbewerbsposition weiter zu stärken. Dazu sollten fünf strategische Hebel genutzt werden: die nachhaltige Verbesserung der Kundenorientierung, der Ausbau der digitalen Zugänge, der Aufbau innovativer Services, vor allem aber eines Ökosystems, die marktkonforme Gestaltung der Beiträge sowie die Optimierung der Markenpositionierung. Setzen Krankenkassen diese Hebel konsequent an, schaffen sie Schritt für Schritt einen nachhaltig loyalen Kundenstamm. Loyale Kunden wiederum bleiben ihrem Anbieter nachweislich länger treu und empfehlen ihn häufiger weiter. Und das ist ein ganz entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Loyale Kunden bleiben ihrem Anbieter nachweislich länger treu und empfehlen ihn häufiger weiter. Und das ist ein ganz entscheidender Wettbewerbsvorteil.

## Was gesetzlich Versicherte langfristig begeistert

---

### **Über die Studie**

Für die vorliegende Studie wurden rund 5.000 Kunden der großen gesetzlichen Krankenversicherungen in Deutschland befragt. Die Studienteilnehmer bilden einen repräsentativen Schnitt der Bevölkerung. Mithilfe von Online- und Offlinebefragungen sowie selektiven Experteninterviews zur Validierung der Ergebnisse hat Bain & Company unter anderem den Grad der Kundenloyalität, die Loyalitätstreiber und die Erwartungen der Kunden an ihre Krankenkasse untersucht. Mit der gleichen Systematik hatte Bain bereits 2018, 2016 und 2013 gesetzlich Krankenversicherte befragt und kann auf dieser Basis Trends ableiten. Auf Wunsch lassen sich Analysen einzelner Krankenkassen erstellen. Auch kann aufgezeigt werden, wie gut ein Anbieter die Bedürfnisse seiner Kunden erfüllt.

## 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