

Restrukturierung in der Transformation: Kosten im Griff, Zukunft im Blick

Warum Restrukturierung neu gedacht
werden muss

Restrukturierung in der Transformation

Unser Ansatz für die nachhaltige Zukunftssicherung von Krisenunternehmen

Bislang konnten Unternehmen drohende makroökonomische Krisen, globale Verwerfungen und technologische Sprünge meist als vorübergehende Phänomene akzeptieren. Veränderungsbereitschaft war durchaus gefragt, wenn auch meist auf der Kostenseite. Sobald die Maßnahmen dann umgesetzt waren, bestand die berechnete Erwartung, wieder in einen stabilen Zustand zurückkehren zu können. Dies hat sich grundlegend geändert. Sich ständig neu befeuernde Krisen- und Umbruchsituationen prägen den Unternehmensalltag und werden es absehbar auch in Zukunft tun.

Stete Veränderung ist die neue Konstante in der Wirtschaft. Der Handlungsdruck wächst. Unternehmenslenker sind gefordert, überzeugende Antworten auf die transformatorischen Herausforderungen zu finden. Sie müssen unerwartete Krisen im Umfeld managen, Trends und Risiken frühzeitig erkennen und ihre Unternehmen neu aufstellen, um relevant und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Restrukturierungen können und werden davon nicht unberührt bleiben, wenn allerorten selbst Unternehmen, die heute noch erfolgreich sind, in den kommenden Jahren um eine grundlegende Neuausrichtung ringen. Es geht für Krisenunternehmen darum, den Weg aus der Krise in eine gesicherte Zukunft zu finden. Bei der Restrukturierung haben konsequente Kostensenkung und die Behebung von Liquiditätsengpässen weiterhin höchste Priorität. Dieser konventionelle Ansatz ist zwar notwendig, in diesen Umbruchzeiten aber nicht mehr hinreichend, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Gleichzeitig müssen Topline und Geschäftsmodell hinterfragt, weiterentwickelt und neu ausgerichtet werden. All dies bedeutet eine enorme, nie dagewesene Herausforderung.

Wir sind überzeugt: Wenn sich Markt- und Wettbewerbsbedingungen radikal verändern, muss Restrukturierung zugleich auch strategische Transformation sein. Wie wir zu dieser Einschätzung kommen und was dies konkret für das künftige Vorgehen bei Restrukturierungen bedeutet, erläutern wir in dieser Kurzstudie.

Inhalt

S 4	1/ Krisen und Umbrüche Warum Restrukturierung neu gedacht werden muss
S 8	2/ Branchen unter Transformationsdruck Dimensionen und Lösungsräume für Unternehmen 2.1 / Automobilindustrie – OEMs und Zulieferer 2.2 / Maschinen- und Anlagenbau 2.3 / Lebensmittelindustrie 2.4 / Roh- und Baustoffindustrie
S 15	3/ Der Weg nach vorn Bausteine und Erfolgsfaktoren für eine Restrukturierung in der Transformation 3.1 / Restrukturierung als wegweisendes Transformationsprogramm 3.2 / Management der Topline und Transformation des Geschäftsmodells 3.3 / Fünf Erfolgsfaktoren für eine transformationsorientierte Restrukturierung
S 26	Resümee Mit Zukunftsorientierung und Mut aus der Krise

Krisen und Umbrüche

Warum Restrukturierung neu gedacht werden muss



Geopolitische Spannungen mit wiederholten Lieferkettenstörungen, ein neuer Isolationismus, hohe Inflationsraten, die Zinswende, eine wachsende gesellschaftliche Radikalisierung, Innovationssprünge bei der Digitalisierung und ein sich rasant verschärfender Klimawandel: Die Liste der aktuellen Krisen und Herausforderungen für die Unternehmen in Deutschland und Europa ist lang – und sie wird nicht kürzer. Wie in einem toxischen Cocktail potenzieren sich die verschiedenen Entwicklungen zu einer Polykrise, die durch die globale Vernetzung noch verstärkt wird.

Die starke Interdependenz der genannten Entwicklungen macht es schwer, Ursache und Wirkung eindeutig zuzuordnen und gezielte Lösungen zu entwickeln. Tatsache ist: Die Vielzahl und Komplexität der Herausforderungen wird Gesellschaften und Unternehmen in den kommenden Jahren an ihre Grenzen bringen. Sie bietet aber auch die Chance, positive Veränderungen und einen nachhaltigen Wandel zu gestalten. ► [A](#)

WARUM DEUTSCHLAND DIE KRISE BESONDERS HART TRIFFT

Vier Sonderfaktoren führen dazu, dass die Polykrise Deutschlands Unternehmen besonders herausfordert.

Strukturelle Wachstumsschwäche

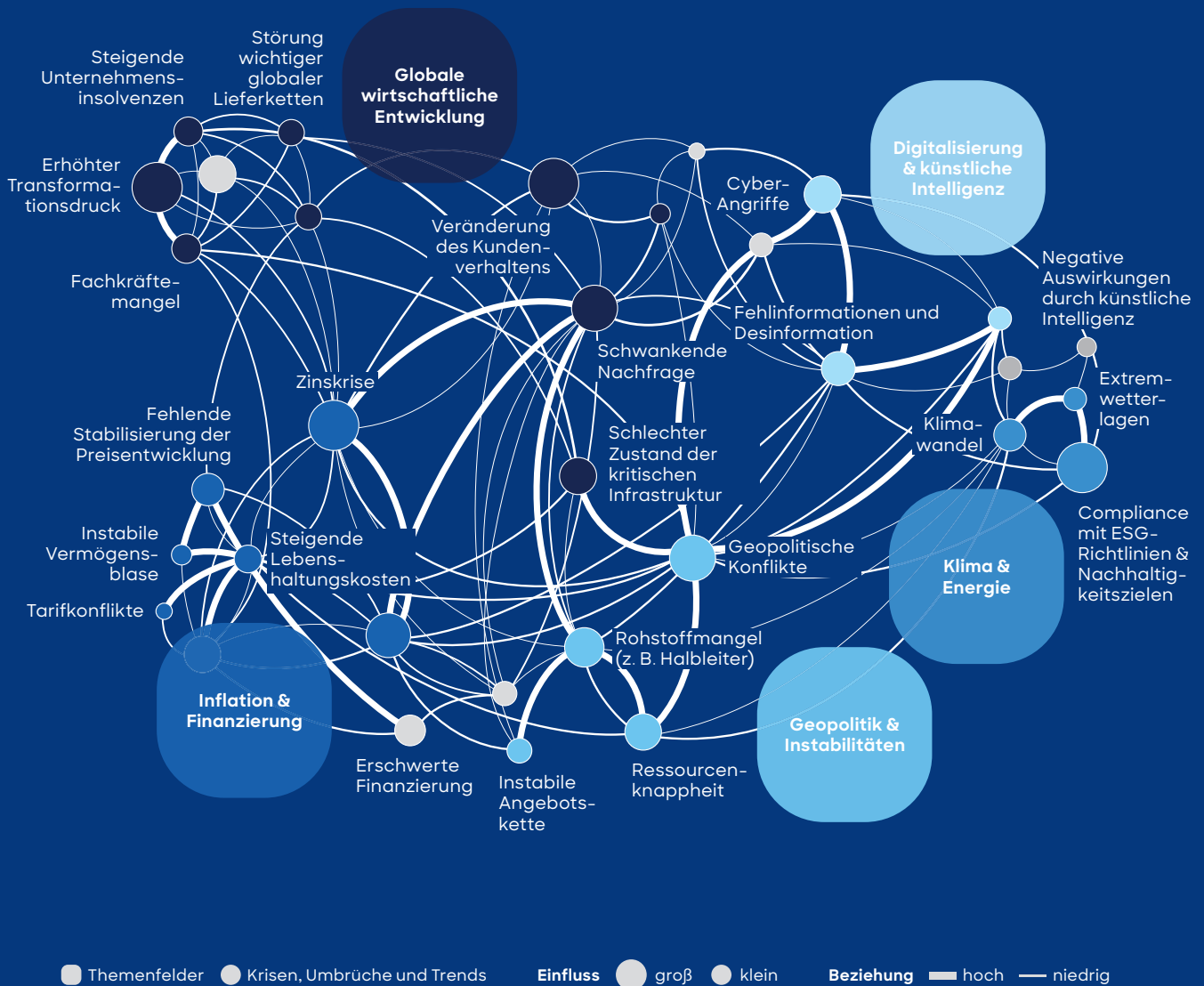
Deutschland steckt in einer Rezession und hat tiefgreifende strukturelle Wachstumsprobleme. Eine schnelle und durchgreifende konjunkturelle Aufhellung ist nicht in Sicht. Nach unserem gemeinsam mit der Future Value Group erstellten risikoadjustierten Szenario, das die zahlreichen Krisen- und Konfliktherde und deren Ausbruch oder Verschärfung berücksichtigt, könnte die Wirtschaftsleistung in diesem Jahr mit -1,1 Prozent erneut schrumpfen. Die Entwicklung könnte etwas besser ausfallen, wenn die modellierten Risiken nicht eintreten. In den Folgejahren bis 2026 dürfte Deutschlands Wirtschaft in diesem risikoadjustierenden Szenario mit rund +0,6 Prozent nur

mäßig wachsen. Eine Rückkehr auf einen höheren Wachstumspfad ist unserer Modellierung zufolge nicht in Sicht. Die aktuell hohen Insolvenzzahlen sind ein Alarmsignal: Das Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) meldete für März 2024 einen Rekordwert von fast 1.300 Insolvenzen von Personen- und Kapitalgesellschaften – gegenüber dem Vorjahresmonat ein Anstieg von 35 Prozent. Die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) warnte kürzlich vor der größten Wirtschaftskrise seit mehr als 20 Jahren. Als Exportweltmeister hängt Deutschlands Wohlstand außerdem stark von der Entwicklung in anderen Volkswirtschaften ab. Aber auch dort hat sich die Wachstumsdynamik zum Teil deutlich verlangsamt. China als einstige globale Wachstumslokomotive hat sich für 2024 ein vergleichsweise bescheidenes Plus beim Bruttoinlandsprodukt (BIP) von fünf Prozent zum Ziel gesetzt – doch selbst dieses könnte verfehlt werden.

Kostendruck und Fachkräftemangel

Steigende Energie- und Lohnkosten führen dazu, dass deutsche Anbieter im internationalen Wettbewerb branchenübergreifend immer weiter zurückfallen. Gleichzeitig erhöhen Fachkräftemangel und Know-how-Defizite in den Bereichen Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI) den Druck auf die Unternehmen, die eigene technologische Transformation voranzutreiben, um den Anschluss nicht zu verlieren. Im jährlichen Report "Digital Economy and Society Index", der den Digitalisierungsstand der einzelnen Länder in der Euro-Zone vergleicht, belegt Deutschland seit Jahren nur Plätze im Mittelfeld. Für eine Führungsposition in Technologie und Wirtschaft ist Mittelmaß im Bereich Digitalisierung definitiv zu wenig. Der Vergleich der Investitionssummen bei KI spricht hier Bände: Nach dem Artificial Intelligence Report 2023 der Stanford University lagen die privaten KI-Investitionen in Deutschland bei 2,4 Milliarden Dollar – weit entfernt von den USA (47,4 Milliarden) und China (13,4 Milliarden) und hinter Großbritannien (4,4 Milliarden).

A Komplexe Konstellation: Überlagerung von Krisen, Umbrüchen und Trends



Quelle: Roland Berger

Refinanzierungsdruck

Die nahenden Rückzahlungstermine staatlicher Corona-Hilfen und die anstehende Neufinanzierung auslaufender Kredite sorgen bei vielen Unternehmen für massiven finanziellen Druck. Allein bei den 40 Dax-Konzernen werden in diesem Jahr Schulden in Höhe von 69 Milliarden Euro fällig. Diese wurden in der Nullzinsphase aufgenommen, müssen nun aber zurückgezahlt oder zu deutlich höheren Zinssätzen refinanziert werden. Da die Großkon-

zerne diesen Druck zumindest teilweise an ihre Zulieferer weitergeben dürften, könnte die Refinanzierungsproblematik fatale Folgen für die gesamte Wirtschaft haben. Für hoch verschuldete Unternehmen mit wenig zukunftsträchtigen Geschäftsmodellen kann sie schnell existenzbedrohend werden. Nach unseren Berechnungen auf Basis von Bundesbank-Daten mussten deutsche Unternehmen 2023 gegenüber dem Vergleichsjahr 2021 aufgrund des Zinsanstiegs Mehrkosten von rund 20 Milliarden Euro tragen.

Chinas Vorwärtsdrang

China erobert immer mehr westliche Märkte und nutzt hierfür auch die Überkapazitäten, für die es im eigenen Land keine Abnehmer findet. Für jeden Container, der aus der EU nach China verschifft wird, gehen 3,5 Container in die entgegengesetzte Richtung. Deutschland hat 2023 im Außenhandel mit China einen Importüberschuss von fast 60 Milliarden Euro ausgewiesen und eine Trendumkehr ist nicht in Sicht. Um ihre politisch gesetzten Wachstumsziele zu erreichen, greift Chinas Führung strategisch ins Wirtschaftsgeschehen ein – oft zum Nachteil gerade deutscher Anbieter. Als Ausweg aus der eigenen Schwäche und den aufgebauten Überkapazitäten setzt die Regierung auf den verstärkten und teilweise noch subventionierten Export. Besonders betroffen sind hiervon die deutsche Automobil- und Stahlindustrie, aber auch in der Windkraft- und Solarbranche geht die Angst vor der chinesischen Konkurrenz um. Beide spielen eine besondere Rolle in den Transformationsplänen der Ampelregierung in Berlin hin zu einem klimaneutralen Industrieland.

In den Führungsetagen hinterlässt die schwierige Gemengelage ihre Spuren. Eine aktuelle, von Roland Berger in Auftrag gegebene repräsentative Umfrage mit dem Meinungsforschungsinstitut Civey unter 500 C-Level-Führungskräften bestätigt dies: So sehen 73 Prozent der Befragten ihr Unternehmen durch strukturelle Umbrüche und Krisen bedroht, 42 Prozent sogar stark. ► **B**

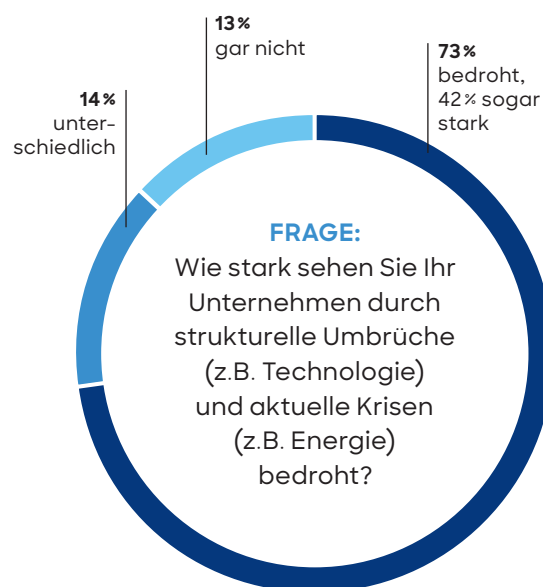
Für Restrukturierungen steigt das Anspruchsniveau. Unternehmen im Krisenmodus muss künftig zweierlei gelingen: mit hoher Analyse- und Umsetzungsgeschwindigkeit die finanzielle Lage zu stabilisieren und zugleich die Weichen für die Zukunft zu stellen. Eine transformationsorientierte Restrukturierung ist der Weg zum Erfolg. Sie sichert den Fortbestand des Unternehmens in einem Marktumfeld, das von einem nie dagewesenen Veränderungsdruck geprägt ist. Wir legen ein ambitioniertes Konzept vor, das mit dem Dreiklang aus Kostensenkung,

aktivem Management der Topline und Transformation des Geschäftsmodells die Unternehmen zurück auf Kurs bringt. Im folgenden Kapitel beleuchten wir am Beispiel von Schlüsselbranchen, wo eine Restrukturierung ansetzen muss, die sich als aktives Krisen- und Zukunftsmanagement versteht.

B Management unter Druck

EXKLUSIVUMFRAGE

n = 500



Quelle: Roland Berger; repräsentative Umfrage durch Civey im Februar/März 2024 unter 500 C-Level-Managern, die einen Umbauprozess begleitet haben oder dies planen

Branchen unter Transformations- druck

Dimensionen und Lösungsräume für
Unternehmen



Die deutsche Wirtschaft erlebt einen der größten Umbrüche der Nachkriegsgeschichte. Für sehr viele Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich strategisch, strukturell und operativ neu aufstellen müssen. So manches heute noch erfolgreiche Geschäftsmodell wird schon bald nicht mehr funktionieren. Das Problembewusstsein im Topmanagement ist vorhanden, wie unsere repräsentative Umfrage zeigt. Die Mehrheit der befragten Manager ist aber auch überzeugt, für die Herausforderungen der Zukunft gut gerüstet zu sein. Acht von zehn gehen davon aus, dass die Transformation ihres Unternehmens trotz aller Widrigkeiten gelingen wird. Dies ist grundsätzlich ein positives Signal – angesichts der spürbar gedrückten Stimmung im Land war so viel Optimismus nicht zu erwarten. ▶ **C**

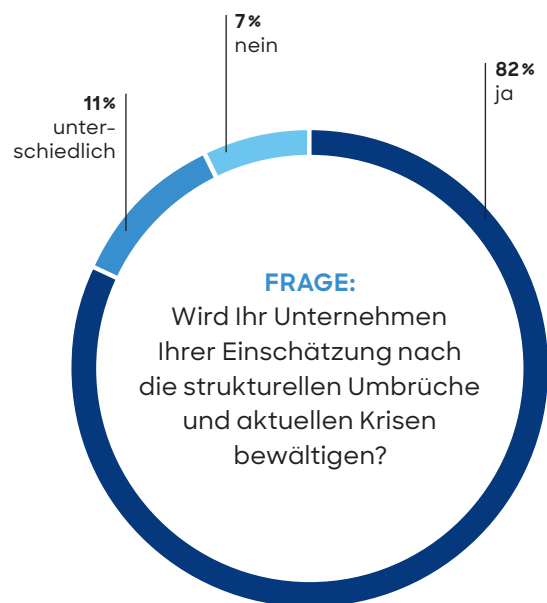
Auch wenn nicht alle Branchen den disruptiven Kräften der Transformation in gleichem Maße ausgesetzt sind und sich die konkreten Auswirkungen innerhalb einer Branche von Unternehmen zu Unternehmen deutlich unterscheiden können, vermittelt die Analyse einen Eindruck von der Dimension des Dilemmas. Vielen Unternehmen fehlt bereits heute das für die Transformation dringend benötigte Kapital. Zugleich hält die Dynamik mit ständig neuen Geschäftsmodellen und stetig steigenden Kundenanforderungen jedoch ungebremst an.

Im Folgenden analysieren wir, was dies im Einzelnen für vier deutsche Schlüsselbranchen bedeutet – Automobilindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Lebensmittel- sowie Roh- und Baustoffindustrie. So entsteht ein Bild von der Größe der Transformationsaufgaben, aber auch von möglichen Lösungswegen für die Unternehmen.

C Zuversicht bleibt

EXKLUSIVUMFRAGE

n = 500



Quelle: Roland Berger; repräsentative Umfrage durch Civey im Februar/März 2024 unter 500 C-Level-Managern, die einen Umbauprozess begleitet haben oder dies planen

2.1/ Automobilindustrie – OEMs und Zulieferer

Autos aus Deutschland galten lange als Maß aller Dinge. Doch die seit 100 Jahren anhaltende Ära der deutschen Technologieführerschaft geht nicht erst zu Ende, wenn der Verkauf von Neufahrzeugen mit Verbrennermotor in der EU ab 2035 verboten sein wird. Schon seit einigen Jahren setzen neue Anbieter aus den USA und China die etablierten deutschen Hersteller zunehmend unter Druck.

China gibt in der Elektromobilität den Takt vor

Sowohl in der Produktion als auch beim Absatz von E-Fahrzeugen (BEV) sind chinesische Hersteller und Tesla schon heute führend. Zwar haben die einheimischen Hersteller ihren technologischen Rückstand im batterieelektrischen Antrieb in den letzten Jahren aufgeholt; kostenseitig ist die Lücke aber tendenziell größer geworden, so dass sie gerade in preissensitiven Segmenten den chinesischen Anbietern aktuell wenig entgegenzusetzen haben. Mit hoher Anpassungsfähigkeit und schneller Reaktion auf veränderte Kundenanforderungen sind diese dabei, das Fahrerlebnis zu revolutionieren und die Automobilindustrie der Zukunft mit einem starken Fokus auf Preis und Konnektivität zu prägen.

Auch Zulieferer sind durch asiatische Wettbewerber bedroht

Mit den Veränderungen in der Technologie- und Kundenlandschaft sehen sich auch die Zulieferer einem verschärften Wettbewerb gegenüber. In vielen Hochtechnologiefeldern werden die traditionellen deutschen Zulieferer von leistungsstarken Konkurrenten aus Amerika und Asien herausgefordert, die ausgehend von anderen Branchen die Automobilindustrie als Wachstumsfeld identifiziert haben, z. B. bei Elektronik, Software und Batterien. Gleichzeitig verschärft sich der Wettbewerbsdruck durch kostengünstige Anbieter konventioneller Komponenten vor allem in und aus China.

Damit steht die gesamte Wertschöpfungskette der Automobilindustrie – eine der beschäftigungsintensivsten deutschen Branchen mit rund 2,2 Millionen Beschäftigten – vor der größten Transformation ihrer Geschichte.

TRANSFORMATIONS-AGENDA

Für OEMs in der Automobilindustrie

- Überprüfung der globalen und regionalen Portfolio-Strategien für 2030/2035 und Entwicklung spezifischer Strategien für BEV und ICE (Verbrennungsmotor)
 - Stresstest für die Vertriebsplanung im Hinblick auf Flexibilität, auch unter Berücksichtigung einer längeren Fortführung von Verbrennern und Hybriden
 - Reduzierung des Break-even-points bei BEV durch entsprechende Kostensenkungsinitiativen
 - Strategische Konsolidierung des Lieferanten-Portfolios
-

Für Zulieferer in der Automobilindustrie

- Identifizierung von relevanten technologischen und kundenseitigen Trends mit Blick auf potenzielle Wachstumsfelder und Nischenmärkte zur Diversifizierung der Topline
- Entwicklung einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie (insbesondere Produkt-/Technologiestrategie) einschließlich konsequenter Anpassung des Geschäftsfeldportfolios durch Zu- und Verkäufe
- Aktives Management der Topline zur Verbesserung der operativen Marge durch spezifische Pricing-Modelle oder Weitergabe von Materialpreissteigerungen
- Aufbau einer langfristigen Lieferkettenstrategie und Identifizierung potenzieller Engpässe unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsanforderungen und geopolitischen Risiken

Weitere Performance- und Kostenprogramme werden unabwendbar sein, damit deutsche Automobil-OEMs und ihre Zulieferer dem Kostendruck begegnen und weiterhin dringend benötigte Investitionen tätigen können. Sie stehen vor der Aufgabe, bei anhaltend hohem Investitionsbedarf für Transformation und Entwicklung, aber geringeren Margen innovativer und schneller zu werden. Unsere Analyse der vergangenen Jahre und die Prognosen lassen nur einen Schluss zu: Der Transformationsdruck wird vor keinem Unternehmen in der Automobilindustrie Halt machen. Wer das Veränderungstempo nicht mitgehen kann, wird aus dem Markt ausscheiden.

2.2/ Maschinen- und Anlagenbau

Auch die zweite klassische deutsche Vorzeigebbranche, der Maschinen- und Anlagenbau, unterliegt einem dramatischen Wandel. Neben der Digitalisierung müssen sich die Unternehmen unter anderem mit den Themen veränderte Kundenanforderungen und Energieeffizienz auseinandersetzen. Vor allem die folgenden drei Faktoren prägen die Transformation:

Digitalisierung und Datennutzung als neues Alleinstellungsmerkmal

Deutsche Maschinen- und Anlagenbauer müssen sich neuen Geschäftsmodellen wie Leasing und Abonnementprodukten öffnen. Angesichts des steigenden Kostendrucks sollten die Unternehmen zudem neue Differenzierungsmöglichkeiten jenseits von Qualität und Preis ausloten. Datengetriebene Zusatzleistungen können hier eine interessante Option sein. Da die anfallenden Daten bislang nicht systematisch genug erfasst, ausgewertet und genutzt werden, fehlen den Unternehmen allerdings wichtige Erkenntnisse für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Technologietrends verändern ganze Geschäftsmodelle

Fast jeder zweite Abnehmer deutscher Maschinen und Anlagen kommt bis dato aus der traditionellen Automobilindustrie, ist also dem Verbrennungsmotor verbunden. Mit dem Strukturwandel in der gesamten Mobilitätsindustrie hin zu alternativen Antrieben werden zunehmend Anlagen und Technologien für Elektroantriebe und Batteriespeichersysteme nachgefragt. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich an das veränderte Marktumfeld anzupassen und die strategische Ausrichtung ihres Geschäftsmodells grundlegend zu überdenken.

Energie- und Ressourceneffizienz als Verkaufsargument

Die Energieeffizienz von Produkten ist heute eines der wichtigsten Verkaufsargumente der Anbieter, denn steigende Energiekosten können sich direkt auf die

Endverbraucher auswirken. Gleichzeitig setzen immer mehr Hersteller auf eine modulare Bauweise. Sie verbessert nicht nur die Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit, sondern erhöht auch die Flexibilität. So können einzelne Komponenten ausgetauscht oder erweitert werden, ohne dass die gesamte Maschine ersetzt werden muss.

TRANSFORMATIONS- AGENDA

Für den Maschinen- und Anlagenbau

- Analyse von Markt- und Branchentrends, um potenzielle Veränderungen im Kundensegment frühzeitig zu identifizieren, ergänzt durch die kritische Überprüfung des bestehenden Produktportfolios
- Entwicklung einer Unternehmensstrategie zur Neuausrichtung des Geschäftsmodells einschließlich neuer Zusatzleistungen und Services
- Entwicklung von Maschinen und Anlagen mit Fokus auf nachhaltigen und energieeffizienten Technologien
- Optimierung des globalen Footprints einschließlich resilienter Lieferketten
- Neuausrichtung des Target Operating Model

2.3/ Lebensmittelindustrie

Veränderte Kundenanforderungen, steigende Kosten und sinkende Margen zwingen auch die Unternehmen der Lebensmittelindustrie zum Wandel. Folgende kurzfristige und dauerhaft wirksame Strukturveränderungen sind hier zu beobachten:

Kurzfristige Herausforderungen

Zu den derzeit wichtigsten Einflussfaktoren zählt neben der inflationsbedingten Konsumzurückhaltung vieler Verbraucher die Verschiebung von Marktanteilen zugunsten von Handelsmarken. Insbesondere Unternehmen mit Umsatzeinbußen sehen sich aktuell zu Preiserhöhungen gezwungen, um Margen, Innovationen und Investitionen zu sichern.

Dauerhaft veränderte Kundengewohnheiten

Die Branche befindet sich in einer sogenannten Sandwich-Position: Während sich auf der Input-Seite vor allem die Teuerung bei Rohstoffen, Energie und Löhnen in der Gewinn- und Verlustrechnung niederschlägt, sind die Anbieter auf der Output-Seite mit massiv veränderten Anforderungen und Ernährungsgewohnheiten der Kunden konfrontiert. Dies zeigt sich beispielsweise am sinkenden Absatz von Fleisch und Milchprodukten oder am Boom pflanzlicher Ersatzprodukte. So ist bei Schweinefleisch beispielsweise ist bis 2030 mit einem Rückgang des Pro-Kopf-Konsums um fast 30 Prozent gegenüber 2022 zu rechnen. Gleichzeitig stehen die Produzenten und Händler vor der Herausforderung, steigende Nachhaltigkeits- und Transparenzanforderungen (z. B. in der Lieferkette) zu erfüllen, was wiederum auf die Gewinnmargen drückt.

Performance-Programme sind zwar in den meisten Unternehmen an der Tagesordnung, tragen aber wenig zur Lösung der strukturellen Herausforderungen bei, da viele Prozesse kaum noch Optimierungspotenzial bieten. Ansatzpunkte gibt es allenfalls bei vollständig neuen Prozessen, wie etwa der Produktion veganer Lebensmittel.

Topline-Management wird nicht ausreichen

Vor diesem Hintergrund stehen Unternehmen der Lebensmittelbranche mehr denn je vor der Frage, wie sie sich positionieren wollen: als Kosten- oder als Qualitätsführer. Verbraucher sind kritisch und kaufen gezielt. Ein aktives Topline-Management wird nicht ausreichen, um die Unternehmen aus der oben beschriebenen Sandwich-Position zu befreien und langfristig wettbewerbsfähig aufzustellen. Der größte Hebel liegt in der strategischen Ausrichtung des Produktportfolios. Gefordert ist eine echte Transformation im Sinne einer Diversifizierung des bestehenden Portfolios sowie eine grundlegende Analyse des Geschäftsmodells. Auch die Erschließung neuer Märkte oder die aktive Teilnahme an einer Branchenkonsolidierung kann eine sinnvolle Option sein, beispielsweise durch eine strategische Akquisition.

TRANSFORMATIONS- AGENDA

Für die Lebensmittelindustrie

- Kritische Überprüfung der Kunden- und Produktportfolios nach Kernkategorien
- Überprüfung und Anpassung der Topline-Strategie mit Identifikation von Innovationspotenzialen und Expansionsmöglichkeiten
- Aktives Management der Topline zur Kostenoptimierung bei Einkaufs- und Materialkosten sowie Maßnahmenprogramm zur Effizienzsteigerung bei Produktionskosten und Personal

2.4/ Roh- und Baustoffindustrie

Die Roh- und Baustoffindustrie, zu der auch die Hersteller von Zement und Stahl gehören, hat in Deutschland bis heute eine große Bedeutung für das Bruttoinlandsprodukt und die Beschäftigung. In den vergangenen Jahren ist die Branche wegen ihrer massiven CO₂-Emissionen allerdings verstärkt in die Kritik geraten. Der Druck zur Dekarbonisierung ist groß; gleichzeitig zwingen hohe Energiepreise die Unternehmen zur Transformation.

Zement ringt um Klimaschutz

Zement ist der weltweit wichtigste Baustoff und für Neubauten nahezu unverzichtbar. Ungeachtet dieser Bedeutung ist seine Herstellung ein umweltbelastender Prozess, der für etwa acht Prozent der weltweiten CO₂-Emissionen verantwortlich ist.

Die Industrie strebt jedoch einen Wandel an. So hat die deutsche Zement- und Betonindustrie einen Plan vorgelegt, um bis 2050 klimaneutral zu werden. Mit Kreislaufwirtschaftskonzepten könnten die CO₂-Emissionen im Bausektor bis 2050 um 75 Prozent gesenkt werden, wobei das größte Potenzial in der Kreislaufführung von Zement und Beton liegt. Ein weiterer wichtiger Schritt zur Dekarbonisierung der Zementindustrie ist die CO₂-Speicherung durch das CCS-Verfahren (Carbon Capture and Storage).

Alles in allem bleibt das Ziel der Klimaneutralität eine enorme Herausforderung für die Baustoffindustrie, die ihre CO₂-Emissionen innerhalb von zwei Jahrzehnten auf Null reduzieren muss.

Grüner Stahl als Zielbild

Als einer der größten CO₂-Emittenten in Deutschland steht auch die Stahlindustrie in der Verantwortung, zeitnah einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Dazu müssen Maschinen umgerüstet und auf alternative Energiequellen umgestellt werden. Voraussetzung hierfür ist der Auf- und Ausbau einer Wasserstoffwirtschaft mit der entsprechenden Infrastruktur. Ein zweiter wichtiger Grund für die Suche nach neuen Wegen zur

Effizienzsteigerung und Nutzung alternativer Energiequellen, sind die steigenden Energiekosten, die die Betriebskosten der Unternehmen erheblich belasten. Perspektivisch werden hohe Energiepreise dazu führen, dass sich einige Produktionsprozesse in Deutschland nicht mehr lohnen. Bereits heute werden vereinzelt Produktionsstätten stillgelegt.

Da Stahl zu den wichtigsten industriellen Basiswerkstoffen zählt, ist der Transformationsdruck in stahlerzeugenden Unternehmen besonders hoch. Ziel muss die Erzeugung von fossilfreiem grünem Stahl sein. Auch wenn staatliche Förderung den Übergang unterstützt, braucht es erhebliche Investitionen seitens der Unternehmen.

Konkurrenz aus China erschwert die Wettbewerbsfähigkeit

Zu der Herausforderung, klimafreundlicher zu produzieren und steigende Betriebskosten hierzulande abzufedern, kommen vor allem beim Stahl immer größere Importe aus China hinzu. Mehr als die Hälfte der weltweiten Rohstahlproduktion entfällt inzwischen auf chinesische Produzenten. Aufgrund der aktuell schwächeren wirtschaftlichen Entwicklung insbesondere im Bausektor ist auch in Zukunft mit weiter steigenden Importen aus China zu rechnen, wo die Unternehmen deutlich preisgünstiger produzieren. Seit Anfang 2022 haben sich die monatlichen Stahlimporte aus China mehr als verdoppelt. Subventionierter Importstahl dürfte der Marktakzeptanz von grünem Stahl hierzulande jedoch eher abträglich sein.

Finanzierer fürchten ESG-Risiken

Insbesondere Unternehmen, deren traditionelle Geschäftsmodelle ("old Business") von den Auswirkungen der ESG-Richtlinien betroffen sind, stehen vor erheblichen Herausforderungen bei der Refinanzierung neuer Kredite. Banken und Finanzierer sind zurückhaltend, weil eine Zusammenarbeit ihre eigene ESG-Bilanz belastet.

Gleichzeitig stehen die Unternehmen aufgrund der hohen Kosten für die Modernisierung ihrer Anlagen vor massiven finanziellen Belastungen.

TRANSFORMATIONS- AGENDA

Für die Roh- und Baustoffindustrie

- Entwicklung einer Unternehmensstrategie und kritische Überprüfung der Unternehmensstruktur auf Basis einer Segmentierung in "old" and "new Business"
- Einführung eines effektiven Maßnahmenmanagements mit dem Fokus auf Effizienz, Wachstum, Portfolio, Footprint und Performance
- Kritische Überprüfung des bestehenden Produktportfolios und der künftigen Kapazitätserfordernisse
- Überleitung in eine nachhaltige Footprint-Struktur und ein Target Operating Model

Die vier hier vorgestellten Industrien stehen exemplarisch für den Wandel der Unternehmenslandschaft in Deutschland. Auch in vielen anderen Branchen sind Konzerne und Mittelständler gefordert, sich in einem hochdynamischen Umfeld zu positionieren, das strategische Klarheit und eine nie dagewesene Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Veränderungen und Verbesserungen erfordert. Jede Restrukturierung muss diese Transformationsebene einbeziehen und Geschäftsmodell und Topline entsprechend anpassen. Was über die beschriebenen branchenspezifischen Antworten hinaus für eine solche nachhaltige Restrukturierung nötig ist, beschreibt das folgende Kapitel.

● "Für Unternehmen, die
● mit akuten Ertrags- oder Liquiditätsproblemen kämpfen, ist das Pflichtenheft für den Umbau umfangreicher denn je. Neben den notwendigen Kostensenkungen müssen sie sich strategisch, strukturell und operativ erneuern. Stillstand bedeutet Rückschritt."

Alexander Müller
Senior Partner

Der Weg nach vorn

Bausteine und Erfolgsfaktoren für eine
Restrukturierung in der Transformation



Für Krisenunternehmen greift der konventionelle Restrukturierungsansatz von Kostensenkung und finanzieller Sanierung zu kurz. (Kosten-) Effizienz allein ist eine unzureichende Antwort auf die zugrunde liegende Veränderungsdynamik in vielen Industrien. Restrukturierung muss sich vielmehr als aktives Krisen- und Zukunftsmanagement verstehen. Eine große Zahl von Unternehmen steht vor einer der größten Transformationen in ihrer Geschichte. Eine Restrukturierung, die lediglich versucht, den Status quo wiederherzustellen, wird auf Dauer nicht erfolgreich sein. In der Praxis sind finanzielle Schief lagen immer häufiger auf Geschäftsmodelle zurückzuführen, die nicht mehr zukunftsfest sind – und auf ein unzureichendes proaktives Management der Topline.

● ● "Die Zukunft gehört den Unternehmen, die im Zuge der Restrukturierung neben konsequenter Kostensenkung auch Topline und Geschäftsmodell konsequent transformieren. Nur wer den Mut zum strategischen Wandel aufbringt, wird unter den extrem herausfordernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen dauerhaft bestehen können"

Adrian Pielken
Senior Partner

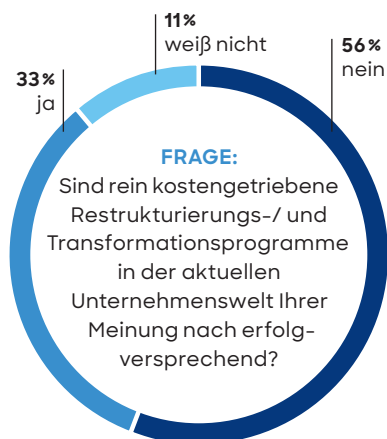
Unsere Repräsentativbefragung zeigt, dass viele Führungskräfte die Zeichen der Zeit erkannt haben. Für die Mehrheit der Topmanager (56 Prozent) greift der konventionelle, rein kostengetriebene Restrukturierungsansatz zu kurz. ▶ **D**

Restrukturierung muss ambitionierter und strategischer werden. Ziel ist der konsequente Weg aus der Krise in eine gesicherte Zukunft. Um Missverständnissen schon an dieser Stelle vorzubeugen: Es geht nicht um einen gänzlich neuen Restrukturierungsansatz, der alles Bisherige über Bord wirft, sondern um dessen intelligente und zeitgemäße Weiterentwicklung.

D Abschied von der reinen Kostensenkung

EXKLUSIVUMFRAGE

n = 500



Quelle: Roland Berger; repräsentative Umfrage durch Civey im Februar/März 2024 unter 500 C-Level-Managern, die einen Umbauprozess begleitet haben oder dies planen

3.1/ Restrukturierung als wegweisendes Transformationsprogramm

Bei aller notwendigen Basisarbeit an der Kosten- und Bilanzstruktur kommt es immer mehr darauf an, die Unternehmen für die Herausforderungen der Transformation zu wappnen. Es wird gewissermaßen eine Innovations- und Transformationsebene eingezogen. Eine nachhaltig ausgerichtete Restrukturierung besteht folglich aus dem Dreiklang von Kostensenkung, Management der Topline und der Transformation des Geschäftsmodells. ► E

Eine transformationsorientierte Restrukturierung stützt sich auf drei Bausteine:

#1 Die kostenschlanke Aufstellung und Optimierung der Bilanz des Krisenunternehmens ist nach wie vor ein Muss. An der schnellen und konsequenten Reduzierung einzelner Kostenblöcke in der Gewinn- und Verlustrechnung sowie einer aktiven Optimierung der relevanten Bilanzpositionen führt kein Weg vorbei.

#2 Das Management der Topline bezieht sich auf das bestehende Produktportfolio und adressiert unter anderem die Preis- und Margenqualität. Damit kann ein wesentlicher Beitrag zur finanziellen Absicherung in der Restrukturierungsphase geleistet werden.

#3 Parallel dazu wird die notwendige strategische Neupositionierung und innovative Weiterentwicklung des Unternehmens vorangetrieben, die eine teilweise oder vollständige Transformation des Geschäftsmodells nach sich zieht. Dazu gehört, dass vermeintliche Kernkompetenzen und der technologische Standard unvoreingenommen auf den Prüfstand gestellt werden. Die strategische Neupositionierung muss auf Wachstumsmärkte, Innovationsfähigkeit, Digitalisierung, neue Technologien sowie Nachhaltigkeit ausgerichtet sein.

Für den letztgenannten Baustein muss zu Beginn der Restrukturierung die DNA des Unternehmens analytisch

● ● "Die Transformation des Geschäftsmodells ist das Herzstück eines strategischen Restrukturierungsansatzes. Restrukturierungen werden dadurch komplexer, aber auch nachhaltiger."

Adrian Pielken
Senior Partner

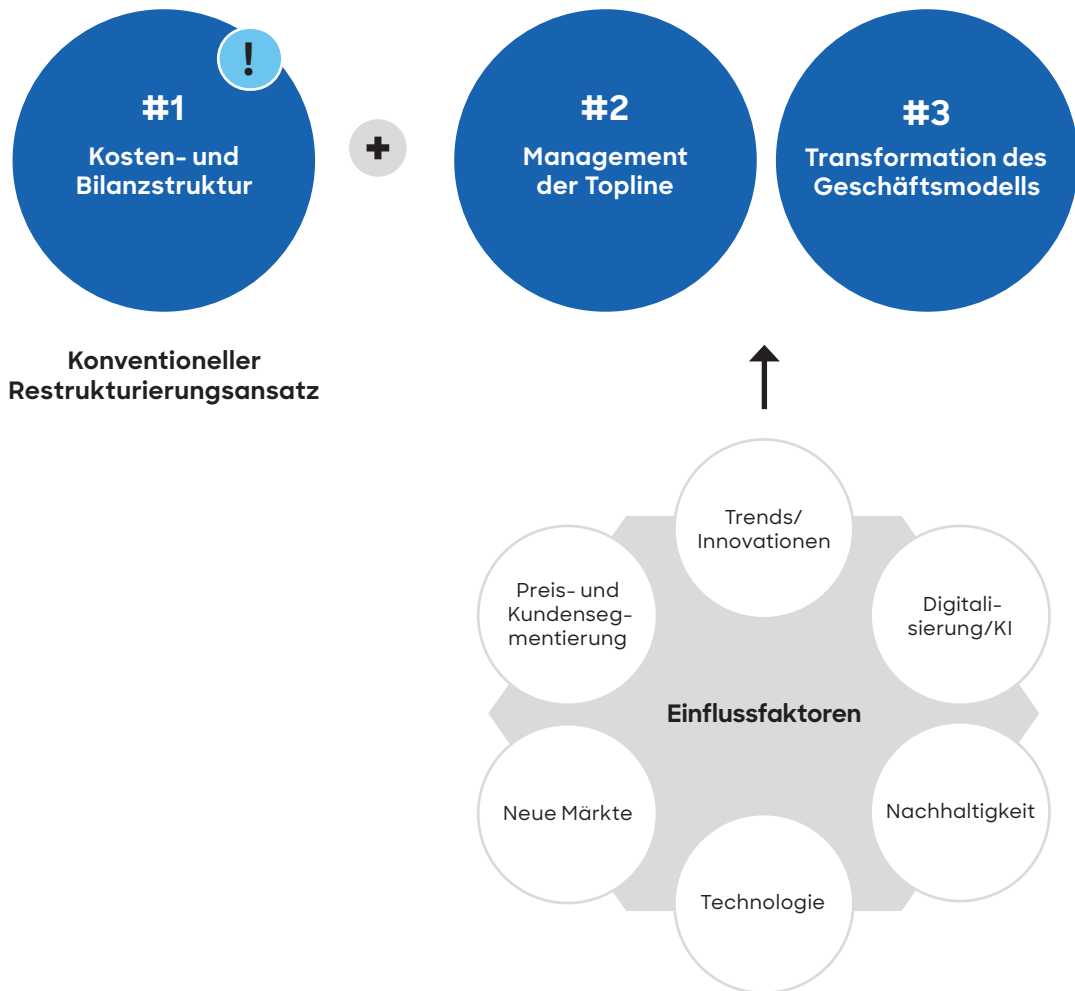
präzise entschlüsselt werden. Um es vom Krisen- auf den Zukunftskurs zu bringen, muss die strategische Ausgangslage mit Markt, Kunden und Wettbewerb bewertet, die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells überprüft und die relevanten Trend- und Technologieentwicklungen prognostiziert werden. Nur so kann eine schlüssige Antwort auf die zentrale Frage gegeben werden, ob und in welchem Umfang der Fokus auf eine Transformation des Geschäftsmodells gelegt werden soll.

Unsere Umfrage unter Topmanagern bestätigt den Ansatz, nach dem eine nachhaltig erfolgreiche Restrukturierung das Feld der Status-quo-Sicherung verlassen und in das Feld der strukturellen Transformation vorstoßen muss. Die klassische finanzielle Restrukturierung ("Finanzielle Absicherung/Refinanzierung") steht nur für 22 Prozent der Befragten im Fokus. Strategische Transformationsthemen rücken hingegen in den Vordergrund: Die "Anpassung des Geschäftsmodells" ist für 27 Prozent wichtig, die "Erschließung neuer Märkte" für 33 Prozent.

Unternehmen unter Transformationsdruck



Dreiklang der transformationsorientierten Restrukturierung



Beides geht einher mit einer intensiven Beschäftigung damit, wie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt und das langfristige Überleben gesichert werden kann. ► **F**

Es überrascht nicht, dass "Digitalisierung und künstliche Intelligenz" (40 Prozent) ganz oben auf der Transformationsagenda stehen. In der Beratungspraxis erleben wir derzeit viele Unternehmen in einer Art Findungsphase: Einerseits loten sie aus, ob und wie stark das eigene Geschäftsmodell bedroht ist, und versuchen, ihre Rolle im neuen digitalen Zeitalter zu finden. Andererseits testen sie,

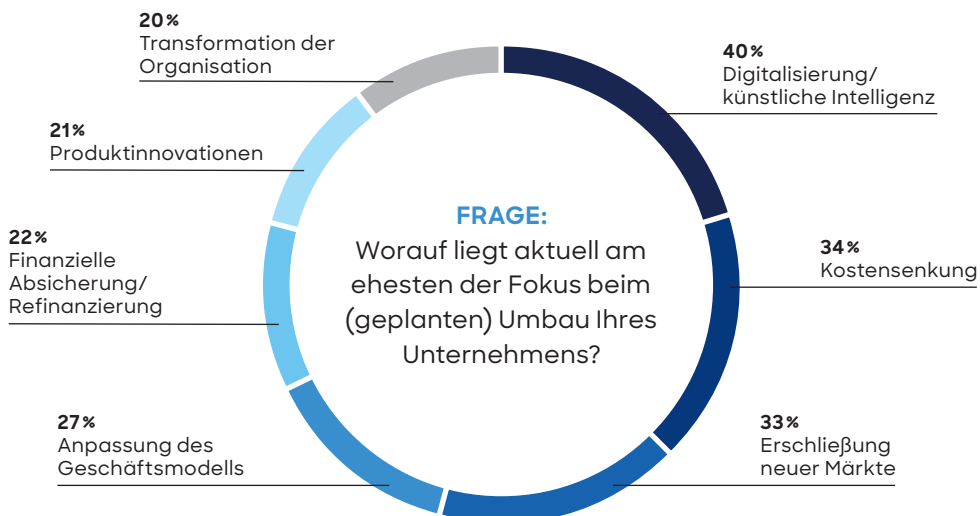
ob und wie sie durch die Digitalisierung von Organisation, Prozessen und Vertriebswegen ein neues Qualitätsniveau erreichen können.

Auch die Kostensenkung (34 Prozent) wird als Top-Priorität angesehen. Dies fügt sich in unser Konzept einer strukturell und strategisch erweiterten Restrukturierung, bei der die Aspekte Kosten, Topline und Geschäftsmodell gleichrangig zu behandeln sind und Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen zwingend in allen drei Bereichen gleichzeitig angegangen werden müssen.

F Zukunftsfragen im Mittelpunkt

EXKLUSIVUMFRAGE

n = 500



Quelle: Roland Berger; repräsentative Umfrage durch Civey im Februar/März 2024 unter 500 C-Level-Managern, die einen Umbauprozess begleitet haben oder dies planen; Mehrfachnennungen

3.2/ Management der Topline und Transformation des Geschäftsmodells

Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen vor allem aus zwei Gründen in die Krise geraten. Erstens mangelt es an einem konsequenten Management der Topline. Zweitens wurden die Indikatoren des Wandels übersehen oder vernachlässigt, so dass disruptive Veränderungen das Geschäftsmodell in Frage stellen und den Fortbestand bedrohen. Die in Kapitel 2 skizzierte Veränderungswelle wird in den kommenden Jahren eine noch größere Wucht entfalten, als die vier skizzierten Branchenbeispiele dies erahnen lassen. Auch in vielen anderen Branchen werden sich Unternehmen daher neu erfinden müssen.

MANAGEMENT DER TOPLINE ZUR MAXIMIERUNG DER ERTRÄGE

Ein konsequentes Management der Topline schafft dringend benötigte finanzielle Spielräume für die Transformation. Es konzentriert sich darauf, den Go-to-Market-Ansatz des Unternehmens zu steuern und die potenziellen Erträge zu maximieren – immer im Zusammenspiel mit Angebotsgestaltung, Kundengruppen, Vertriebskonzept und Pricing. Im Zentrum steht dabei die Professionalisierung und Effizienzsteigerung des Vertriebs.

In diesem Zusammenhang sind u.a. folgende Stellhebel relevant:


Go-to-Market

Gerade mit Blick auf kurzfristige Wirkungshorizonte ist das Thema Smart Pricing ein wesentlicher Hebel, der viel zu selten genutzt wird. Mit strukturierten und kundenspezifischen Preiserhöhungsprogrammen lassen sich zentrale Herausforderungen konsequent meistern. Dabei kommen mehrere potenzielle Ansätze in Betracht: die konsequente Weitergabe von Materialpreiserhöhungen durch Gleitklauseln o.ä., die stringente Fokussierung auf margenstarke Produkte als Anker in Verhandlungen oder auch die professionelle Beendigung unrentabler Aufträge. All diese Hebel wirken sich in der Restrukturierung unmittelbar positiv auf die Gesamtrentabilität aus.

Sales Setup

Bei der Vertriebsorganisation liegen Ursachen für Leistungsschwächen und Hebel für die Leistungssteigerung nah beieinander. So kann sich ein stärkerer Fokus auf Key Accounts schnell in einer besseren Topline niederschlagen. Die damit verbundene Refokussierung von Vertriebsressourcen kann mit einer intensiveren digitalen Betreuung mittelgroßer und kleiner Kunden einhergehen und damit zugleich der Markenstärkung dienen. Auch diese Schritte erfordern Mut und Konsequenz. Die Erfahrung zeigt aber: Sie sind richtig, notwendig und in nahezu allen Fällen erfolgreich.

Als weitere Hebel sind die Steuerung und Befähigung des Vertriebs zu nennen, d.h. Sales Steering bzw. Sales Enablement. Sie sind für Restrukturierungsprojekte zwar weniger attraktiv, da sich ihre Auswirkungen nicht ganz so leicht quantifizieren lassen, bergen aber dennoch erhebliches Potenzial für Leistungssteigerungen, auch und gerade in Kombination mit den beiden vorangegangenen Ansätzen.

Ein weiterer entscheidender Aspekt besteht in der Umsetzung schnell und effektiv wirkender Maßnahmen. Grundsätzlich liegt der Schlüssel zur Bewältigung von Krisensituationen in der Ansetzung wirksamer Topline-Hebel, die in kurzer Zeit finanziellen Spielraum eröffnen. ► 

TRANSFORMATION DES GESCHÄFTSMODELLS ALS ZUKUNFTSSICHERUNG

Einige Unternehmen werden nicht umhin kommen, ihr Geschäftsmodell radikal zu transformieren, da sich die Märkte hochdynamisch entwickeln. Die Gründe dafür können vielfältig sein – mal sind es Krisen und Umbrüche, mal ein sich radikal verändertes Wettbewerbsumfeld, mal Megatrends wie künstliche Intelligenz, manchmal überlagert sich all dies. In jedem Fall gilt es, den Spagat zwischen aktuellem und zukünftigem Geschäftsmodell zu schaffen. Ein Strömungsabriss führt unweigerlich zum Absturz. Notwendig sind eine gründliche Analyse der Ausgangslage, ein

G Sales Rahmenwerk



Quelle: Roland Berger

klares strategisches Zielkonzept, ein belastbarer Maßnahmenplan – und Mut und Durchsetzungskraft bei der Umsetzung.

Angesichts des oben skizzierten Transformationsdrucks in fast allen Branchen sind wir uns sicher, dass viele heute noch erfolgreiche Geschäftsmodelle schon bald nicht mehr funktionieren werden. Dazu passt das Ergebnis unserer Befragung von 650 Restrukturierungsexperten im Herbst 2023: Fast zwei Drittel sehen die Notwendigkeit einer grundlegenden Neuausrichtung für Unternehmen in Deutschland.

Eine gewisse Passivität in manchen Führungsetagen bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ist nicht von der Hand zu weisen. Die ersten beiden Dekaden des Jahrtausends waren vor allem durch kontinuierliches Wachstum geprägt. Zugleich gab es bei Schwierigkeiten auf dem deutschen Heimatmarkt immer noch die berechtigte Hoffnung auf Rückenwind durch das globale Wachstum. Diese Ära ist vorbei.

Wir sind überzeugt: Eine erfolgreiche Restrukturierung wird künftig in den allermeisten Fällen eine Transformation des Geschäftsmodells erfordern. Auf eine eigentlich überholte und nicht mehr tragfähige Markt- und Wettbewerbspositionierung zu setzen, ist der Weg in die Bedeutungslosigkeit, wie einige Praxisbeispiele der vergangenen Jahre zeigen.

Die folgenden branchenübergreifenden Aspekte können sowohl als Input wie auch als Lösungsansatz bei einer strukturellen Transformation des Geschäftsmodells dienen:

Trends und Innovationen

Sie wirken als Katalysatoren für strukturelle Veränderungen im Geschäftsmodell eines Unternehmens. Sie eröffnen neue Marktchancen und fördern das Wachstum durch die Neugestaltung von Produktentwicklungsprozessen, Wertschöpfungsansätzen und Vertriebskanälen. So bieten X-as-a-Service-Modelle (X steht für Software, Plattform, Infrastruktur, Analytics, etc.) eine flexible und skalierbare Möglichkeit zur Monetarisierung, um auf veränderte Kundenbedürfnisse zu reagieren.

Technologie

Die Implementierung und Nutzung neuer Technologiestandards hat das Potenzial, das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu verändern. Dabei ist es wichtig, wachsam zu bleiben, um nicht abgehängt zu werden, denn Technologiestandards eröffnen nicht nur neue Marktchancen, sondern beeinflussen auch Betriebsabläufe, Produktent-

wicklung und Dienstleistungen. Gleichzeitig steigern sie die Effizienz und Produktivität und senken die Kosten.

Erschließung neuer Märkte

Durch die Entwicklung ambitionierter Wachstumspläne (z.B. Value Creation Planning) für ausgewählte Marktsegmente können Unternehmen ihr Umsatzpotenzial maximieren. Dies erfordert eine effektive Vertriebs- und Marketingstrategie, die auf die Erschließung neuer Märkte und Kunden sowie auf eine gezielte Kundenansprache setzt.

Preis- und Kundensegmentierung

Die Preissegmentierung kann als strategisches Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität eines Unternehmens dienen. Eine effektive Preisstrategie berücksichtigt verschiedene Faktoren wie Kosten, Wettbewerbsumfeld, Kundenwahrnehmung und -nachfrage. Bei der Kundensegmentierung geht es darum, ähnliche Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden zu bündeln, um personalisierte Marketingstrategien zu entwickeln und Produkte oder Dienstleistungen effektiver zu positionieren.

Digitalisierung

Digitale Geschäftsmodelle vergrößern die Reichweite eines Unternehmens und ermöglichen den Zugang zu neuen Märkten und Kundensegmenten. Sie verbessern die Effizienz und Geschwindigkeit des Verkaufsprozesses, senken die Kosten und fördern die Kundenzufriedenheit und -bindung durch personalisierte Kundenansprache und attraktivere Kundenerlebnisse.

Nachhaltigkeit

Eine nachhaltige Ausrichtung hält Unternehmen dazu an, ihre Betriebsabläufe, Produkte und Dienstleistungen zu überdenken, um deren Umweltauswirkungen zu minimieren und soziale Verantwortung zu übernehmen. Nachhaltige Geschäftsmodelle tragen zur Zukunftsfähigkeit des

● ● "Die Transformation des Geschäftsmodells ist ein ambitioniertes Vorhaben, das mit Herausforderungen und Risiken verbunden sein kann. Gerade deshalb ist es wichtig, starke und verlässliche Finanzierer hinter sich zu wissen."

Adrian Pielken
Senior Partner

Unternehmens bei, stärken die Marktposition und bieten einen Wettbewerbsvorteil gegenüber weniger nachhaltigen Konkurrenten.

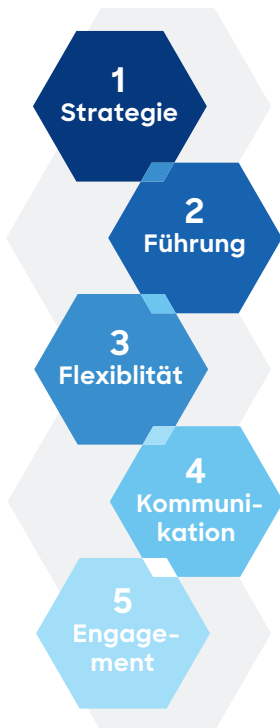
Alle genannten Optionen sollten im Kontext des jeweiligen Unternehmens analysiert und bewertet werden, um ein nachhaltiges Konzept für die strukturelle Transformation des Geschäftsmodells zu entwickeln.

Wenn sich Unternehmen neu erfinden, verlassen sie alte, eingefahrene Wege. Unternehmens-, Produkt- und Technologiestrategie werden teilweise auf den Kopf gestellt. In der Folge wandeln sich Aufbau- und Ablauforganisation radikal, was Veränderungsbereitschaft und Agilität des Managements und aller Beschäftigten erfordert. Die Transformation des Geschäftsmodells im Rahmen einer Restrukturierung ist ein Stresstest. Je besser sie in allen Dimensionen strategisch vorbereitet und umgesetzt wird, desto größer sind die Erfolgchancen.

3.3/ Fünf Erfolgsfaktoren für eine transformationsorientierte Restrukturierung

Die skizzierten Lösungsansätze – von Topline-Maßnahmen zur Anpassung des Geschäftsmodells – können noch so gut sein: Wenn sie im Unternehmen nicht richtig entwickelt und verankert und von den Handelnden und Stakeholdern nicht ausreichend mitgetragen werden, entfalten die Aktivitäten nicht ihre volle Wirkung oder laufen gar ins Leere.

H Klarer Fahrplan – Unsere Erfolgsfaktoren für eine Restrukturierung in der Transformation



Quelle: Roland Berger

Wir haben eine klare Vorstellung davon, welche Faktoren für eine transformationsorientierte Restrukturierung erfolgsentscheidend sind. Aus unserer Sicht und basierend auf einer Vielzahl von Projekten sind es die folgenden fünf Faktoren, die neben dem traditionellen Restrukturierungshandwerk den Unterschied ausmachen. Die Reihenfolge orientiert sich an der Vorgehensweise im jeweiligen Restrukturierungsprojekt. Wir haben diese Faktoren den deutschen Topmanagern unserer Civey-Umfrage zur Abstimmung vorgelegt. Die Zustimmung ist überwiegend hoch, nur die Bedeutung einer passgenauen begleitenden Kommunikation wird aus unserer Sicht etwas verkannt – dazu weiter unten mehr. ► [H](#)

ERFOLGSFAKTOR 1:

Strategische Ziele festlegen und ein gemeinsames Zielbild entwickeln

Klare strategische Ziele sind entscheidend für den erfolgreichen Umbau eines Unternehmens. Sie ermöglichen fokussiertes Handeln, effiziente Ressourcennutzung und messbare Fortschritte. Wer sich als Unternehmen in einem Jahrzehnt des allgemeinen wirtschaftlichen Wandels und des immer schärferen Wettbewerbs behaupten will, braucht Gewissheit über den Weg in die Zukunft. Es ist das gemeinsame Verständnis dessen, was das englische Leitmotiv so auf den Punkt bringt: "Where to play and how to win". Die 500 befragten C-Level-Führungskräfte sehen die Bedeutung einer strategischen Kursbestimmung ähnlich: Für 53 Prozent steht diese als Erfolgsfaktor an erster Stelle. ► [I](#)

ERFOLGSFAKTOR 2:

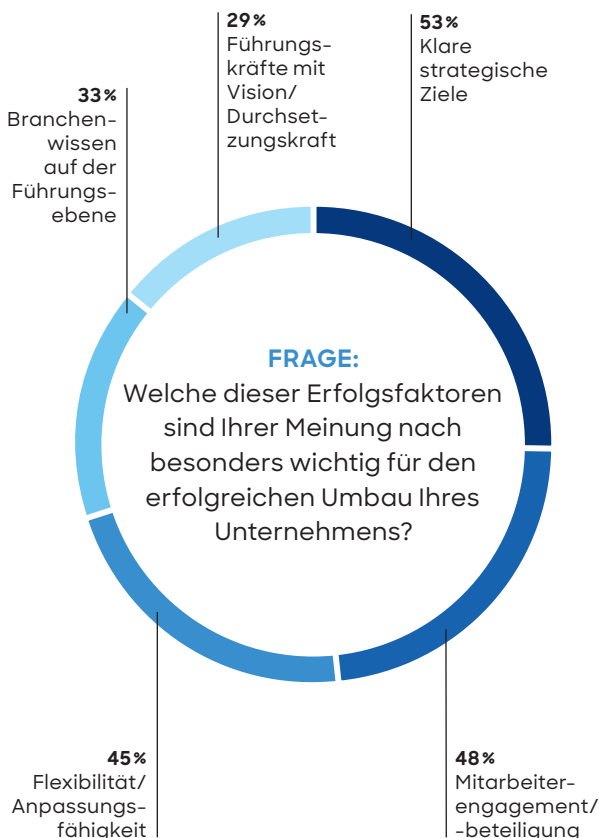
Führungskräfte mit Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsstärke installieren

Wahre Krisenmanager sind entscheidend im Turnaround-Prozess, indem sie die strategische Neuausrichtung steuern, Maßnahmenprogramme konsequent umsetzen

I Das Drehbuch des Managements

EXKLUSIVUMFRAGE

n = 500



Quelle: Roland Berger; repräsentative Umfrage durch Civey im Februar/März 2024 unter 500 C-Level-Managern, die einen Umbauprozess begleitet haben oder dies planen; Mehrfachnennungen

und externen und internen Stakeholdern die nötige Sicherheit in der Umbruchphase geben. Sie verhindern Kundenabwanderung und behalten selbst in turbulenten Zeiten einen klaren Kurs. Entscheidend sind ein hohes Maß an Urteilsvermögen (wann sind Erschütterungen im Transformationsprozess völlig normal, wann ist sofortiges Eingreifen angezeigt?) und die Bereitschaft, "am Unternehmen" und nicht nur "im Unternehmen" zu arbeiten. Darüber hinaus müssen sie in der Lage sein, eine klare Position zur Zukunftsperspektive des Unternehmens zu beziehen – eine Anforderung, die nicht zuletzt auch von allen relevanten Stakeholdern (z. B. Finanzierer, Kunden) formuliert wird. Externe Topmanager haben als Chief Restructuring Officer (CRO) dabei oft entscheidende Vorteile. Sie hinterfragen das bestehende Geschäftsmodell nachweislich konsequenter und haben häufig einen objektiveren Blick auf Krisenursachen und wirksame Stellhebel. Fast jeder dritte befragte Manager zählt diese beschriebenen Leadership-Skills zu seinen wichtigsten Erfolgsfaktoren.

ERFOLGSFAKTOR 3:

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in der Umsetzung gewährleisten

Keine Restrukturierung verläuft nach Plan: Die Unternehmen müssen sich auf Überraschungen, Wendungen und Rückschläge einstellen. In einem dynamischen Umfeld ist es notwendig, einmal aufgestellte Pläne und Strategien schnell anzupassen. Der CRO ist der Kapitän auf der Unternehmensbrücke. Idealerweise hat er ein maßgeschneidertes Team aus internen und externen Kräften hinter sich, das für eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit in der Breite sorgt, Fehlentwicklungen frühzeitig antizipiert und die für den Weg aus der Krise unabdingbare Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gewährleistet. Auch die Umfrage zeigt hier ein hohes Maß an Zustimmung: 45 Prozent der Manager halten diesen Faktor für erfolgsentscheidend.

ERFOLGSFAKTOR 4:

Effektive Kommunikation und professionelles Stakeholder Management

Viele Restrukturierungen werden von der Belegschaft als radikaler Wandel wahrgenommen. Die Unternehmensführung muss die Beschäftigten auf die Veränderungen vorbereiten, sie mitnehmen und dafür gewinnen. Häufig wird der Fehler gemacht, selektiv zu kommunizieren und unterschiedliche Botschaften an verschiedene Beschäftigtengruppen zu senden. Konsistenz ist das A und O. Auch harte Einschnitte sind vermittelbar. Es muss deutlich werden, dass die Maßnahmen sorgfältig abgewogen wurden und den bestmöglichen Weg zur Zukunftssicherung des Unternehmens darstellen. Auch gegenüber externen Stakeholdern muss die Unternehmensführung den Transformationsweg frühzeitig und nachvollziehbar erklären. Überraschendes Ergebnis der Umfrage: Nur 15 Prozent der Manager nennen Kommunikation als wichtigen Faktor für eine erfolgreiche Restrukturierung – aus unserer Sicht eine deutliche Unterschätzung.

ERFOLGSFAKTOR 5:

Auf Mitarbeiterbeteiligung und -engagement setzen

Die Einbindung von Mitarbeitern in den Transformationsprozess bildet gewissermaßen den Schlussstein des in dieser Studie beleuchteten neu justierten Restrukturierungsansatzes. Sie sind die entscheidenden Antreiber und Multiplikatoren, wenn es darum geht, veränderte Strukturen und Prozesse in die Praxis umzusetzen. Die Restrukturierung wird so ein Stück weit vorgelebt. Das gemeinsame Ziehen an einem Strang bekommt auf den verschiedenen Hierarchieebenen und in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens ein Gesicht. Das stärkt die Glaubwürdigkeit und das Zutrauen aller in den Zukunftsweg. Die Beteiligung der Mitarbeiter kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: durch neue funktionsübergreifende Teams,

Fokusgruppen, Umfragen, Interviews, kollaborative Tools und Plattformen. Es ist aus unserer Erfahrung zwingend, ausgewählte Mitarbeiter auch in das Kernführungsteam der Restrukturierung aufzunehmen. Der gute Mix aus internen und externen Kräften führt zu Lösungen, die bei aller Ambition realistisch und effektiv sind. Es überrascht nicht, dass die Mitarbeiterbeteiligung in unserer Civey-Umfrage mit 48 Prozent Zustimmung den zweithöchsten Wert erreicht. Wir haben Manager befragt, die oft schon ein oder mehrere Restrukturierungs- und Transformationsprojekte hinter sich haben.

● "Im Turnaround-Prozess
● sind Manager mit Erfahrung und strategischem Geschick gefragt, die auch das Vertrauen der Stakeholder gewinnen. Sie müssen zugleich entschlossen, anpassungsfähig und kommunikationsstark sein, um die Organisation durch unsichere Zeiten zu führen."

Alexander Müller
Senior Partner

Resümee

Mit Zukunftsorientierung und Mut aus der Krise

In Zeiten konjunktureller Flauten, globaler Mehrfachkrisen, technologischer Disruptionen (künstliche Intelligenz, Digitalisierung, neue Mobilität) sowie gesellschaftlicher Megatrends (Demografie, Dekarbonisierung) reichen konventionelle Restrukturierungsansätze nicht mehr aus: Sie greifen in diesem Jahrzehnt der Transformation deutlich zu kurz. Die Sicherung des Status quo ist kein Weg, der ein Unternehmen in die Zukunft führt.

Die hier vorgestellte neu ausgerichtete Restrukturierung, die neben der finanziellen Krisenbewältigung auch ein konsequentes Management der Topline und die Transformation des Geschäftsmodells vorsieht, ist ein dynamischer Prozess, der interne und externe Ressourcen erfordert. Vor allem ist es ein Wettlauf gegen die Zeit: Schließlich muss das Unternehmen wegweisende Antworten auf Zukunftsfragen finden und konsequent die Weichen in die richtige Richtung stellen, ohne dafür mehr Zeit zu brauchen als bei einer klassischen Restrukturierung.

Unser Ansatz erfordert eine umfassende Restrukturierungskompetenz, strategische Fundierung, hervorragende Marktkenntnisse sowie ein hohes Maß an Exzellenz und Konsequenz bei der Umsetzung des entwickelten Maßnahmenprogramms. Darüber hinaus sind Führungspersönlichkeiten gefragt, die sowohl das Transformations- als auch das Restrukturierungsversprechen einlösen. Oft fehlt es an internen Kapazitäten. Erfahrene Turnaround-Manager von außen, so zeigt sich immer häufiger, werden zu Gamechangern.

Unternehmen in Krisensituationen dürfen in dieser hochdynamischen Wirtschaftswelt keinen Strömungsabriss riskieren. Wer den Mut aufbringt und nach der Zukunft greift, wird mit Chancen belohnt.

Impressum

AUTOREN

Alexander Müller

Senior Partner
Co-Head Restructuring & Turnaround
+49 89 9230-8106
alexander.mueller@rolandberger.com

Dr. Adrian Pielken

Senior Partner
Co-Head Restructuring & Turnaround
+49 89 9230-8604
adrian.pielken@rolandberger.com

MITARBEIT

Philipp Arzner

Project Manager
philipp.arzner@rolandberger.com

Dirk Horstkötter

Senior Project Manager
dirk.horstkoetter@rolandberger.com



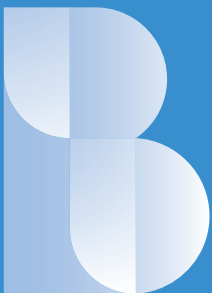
04.2024

ROLANDBERGER.COM

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2024 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

ROLAND BERGER ist eine weltweit führende Strategieberatung mit einem breiten Leistungsangebot für alle relevanten Branchen und Unternehmensfunktionen. Roland Berger wurde 1967 gegründet und hat seinen Hauptsitz in München. Die Strategieberatung ist vor allem für ihre Expertise in den Bereichen Transformation, industrieübergreifende Innovation und Performance-Steigerung bekannt und hat sich zum Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit in all ihren Projekten zu verankern. Im Jahr 2023 verzeichnete Roland Berger einen Umsatz von über einer Milliarde Euro.



Herausgeber

Roland Berger GmbH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0