

Strukturelle Erneuerung jetzt

Fünf Schlüsselschritte
zur nachhaltigen Sanierung
von Unternehmen



Roland
Berger

Management Summary

Warum neue Realitäten einen radikalen Neustart erfordern

Die deutsche Wirtschaft steckt in einer tiefen Krise – in der vermeintlich fundamentalsten seit Jahrzehnten. Denn im Unterschied zu bisherigen Krisenzyklen geht es dieses Mal an die Substanz der gesamten Volkswirtschaft und es gibt keine Garantie, dass wieder ein flächendeckendes Wachstum einsetzt. Zu disruptiv und gravierend sind die Veränderungen in etablierten Marktmechanismen, Technologie, Geo- und Handelspolitik sowie durch den Klimawandel.

Der CEO eines DAX-Konzerns sprach kürzlich von einer "Jahrhunderttransformation". Jahrzehntlang bewährte Wachstumspfade müssen verlassen werden, um völlig andere Wege zu beschreiten. Selbst Elemente, die einst als unverrückbarer Teil der Unternehmens-DNA galten, müssen in Rekordzeit neu definiert werden – bis hin zum Geschäftsmodell.

Es ist daher wenig verwunderlich, dass in manchen Führungsetagen Zurückhaltung herrscht, eine notwendige 180-Grad-Wende konsequent anzugehen. Doch die Praxis der letzten Jahre zeigt: Wer sich nicht auf diese Form der schöpferischen Zerstörung einlässt, riskiert den Weg in die Bedeutungslosigkeit.

Mit inkrementellen Anpassungen werden die meisten Unternehmen in der neuen ökonomischen Realität nicht bestehen. Dennoch gibt es einen Weg, der allerdings viel Mut erfordert: ein Turnaround mit radikalen strukturellen Einschnitten, um zurück auf einen Erfolgskurs zu kommen.

Diese Studie zeigt, wie ein solcher Befreiungsschlag gelingen kann: mit einem klaren strategischen Zielbild, mutigen Entscheidungen und einer konsequenten Umsetzung. Unser 5-Schritte-Plan ist ein praxisnahes Playbook, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Inhalt

Kurz & knapp

Seite	4	1	Raus aus dem Krisenmodus Warum Unternehmen den Neustart wagen müssen
	8	2	Suche nach dem "Nordstern" Weshalb ein klares Zielbild unerlässlich ist 2.1/ Strategie als Wegweiser aus der Krise 2.2/ Strukturierter Prozess und kultureller Wandel als Erfolgsfaktoren
	11	3	Befreiungsschlag Wie sich Unternehmen strukturell neu ausrichten können 3.1/ Überlebensfähigkeit sichern – Liquidität sicherstellen und Quick Wins realisieren 3.2/ Auf das Wesentliche fokussieren – Unternehmensstruktur bereinigen 3.3/ Geschäftsmodell optimieren – Profitabilität im Kern erhöhen 3.4/ Schlagkraft erhöhen – Wachstum gezielt vorantreiben 3.5/ Veränderungsbereitschaft stärken – Managementfähigkeiten sicherstellen
	22	4	Resümee Woran sich Zukunftsfähigkeit entscheidet

2

von 10 Unternehmen bewerten ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit als schwach

2/3

der C-Level-Manager erkennen einen hohen bis sehr hohen strukturellen Anpassungsbedarf

35%

sehen ihr Unternehmen für die Zeitenwende strategisch nicht gut vorbereitet

1

Raus aus dem Krisenmodus

Warum Unternehmen den Neustart wagen müssen

Die deutsche Wirtschaft durchlebt eine fundamentale Krise. Auch vergangene Jahrzehnte waren von Rezessionsphasen geprägt: 1992/1993 setzte nach dem Wiedervereinigungsboom der große Blues ein, das Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 und die Terroranschläge vom 11. September 2001 führten zu einem globalen Konjunkturabschwung. Schließlich versetzte die Banken- und Finanzkrise 2008/2009 die Welt in Schockstarre und führte in Deutschland zu dem bisher stärksten Produktionsrückgang seit Gründung der Bundesrepublik. Den Krisenzeiten war gemein: Der anschließende Aufschwung kam verlässlich und oft so schnell, dass es selten nötig war, Geschäftsmodelle anzupassen oder sich grundlegend strukturell zu erneuern.

Dieses jahrelange Laufenlassen ist heute eine der größten – auch mentalen – Hypothesen für deutsche Unternehmen. Über Jahrzehnte hinweg konnten Organisationen auch ohne größere Anstrengungen und Anpassungen erfolgreich sein. Die Ära des billigen Geldes ermöglichte zudem einen Expansionskurs, der oft ohne konsequentes Management auskam. Doch die seit 2020 eskalierende Polykrise – geprägt von Pandemie, Klimawandel, Zinswende, Energiepreisexplosion, geopolitischen Konflikten und Protektionismus – markiert eine Zäsur: Die Bereitschaft zum kontinuierlichen und grundlegenden Wandel ist zur neuen Realität für Unternehmen geworden.

ÜBERSCHREITEN DES KIPPPUNKTS

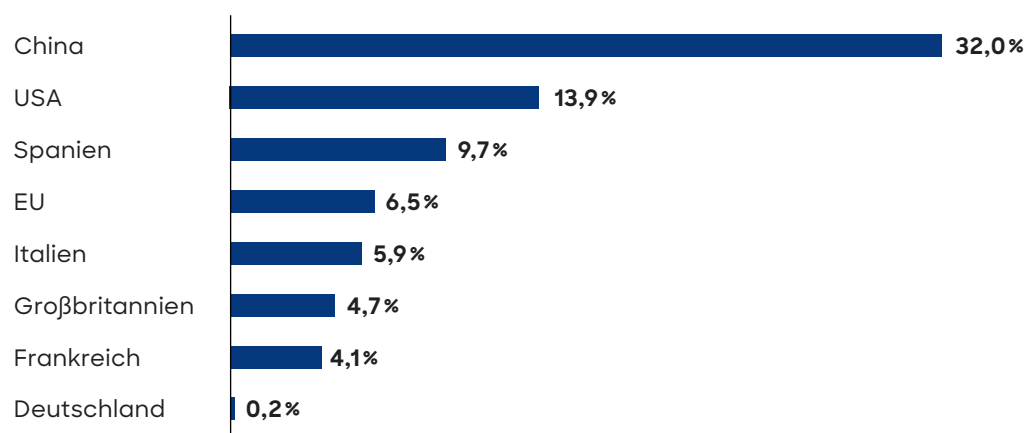
Der immense Transformationsdruck, der inzwischen auf deutschen Unternehmen mit oft stark exportorientierter Ausrichtung lastet, wird zusätzlich durch zwei spezifisch deutsche Faktoren verstärkt.

Erstens: Die Unternehmen spüren die anhaltende Strukturschwäche der deutschen Volkswirtschaft. Der Absturz ist alarmierend: Von 2019 bis 2025 addieren sich Deutschlands Wachstumsraten auf gerade einmal 0,2 Prozent. Andere große europäische Volkswirtschaften wie Frankreich (4,1 Prozent), Großbritannien (4,7 Prozent) und Spanien (9,7 Prozent) sind weit voraus, ganz zu schweigen von den USA (13,9 Prozent) und China (32,0 Prozent). ► [A](#)

Zweitens: Disruptive Markt- und Wettbewerbsveränderungen verschärfen die Lage der Unternehmen weiter. Ihr Zögern bei Digitalisierung, KI-Automatisierung und E-Mobilität hat sie Marktanteile auf den Weltmärkten gekostet. Die Selbsteinschätzung der deutschen Industrie zur internationalen Konkurrenzsituation spricht Bände: In der Regelbefragung des ifo Instituts schätzen inzwischen 24 Prozent ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Ländern außerhalb der EU als gering ein. Im innereuropäischen Vergleich ist der Wert mit 21 Prozent ebenfalls dramatisch schlecht. Kaum ein Unternehmen sieht sich im Vergleich zur weltweiten Konkurrenz im Vorteil. Es ist frappierend zu sehen, wie die deutsche Industrie nach mehr oder minder zehn stabilen Jahren von 2010 bis 2020 im internationalen Wettbewerb jüngst an Boden verloren hat. ► [B](#)

A Anschluss verloren

Wachstumsraten Bruttoinlandsprodukt von 2019 bis 2025¹ (kumuliert)

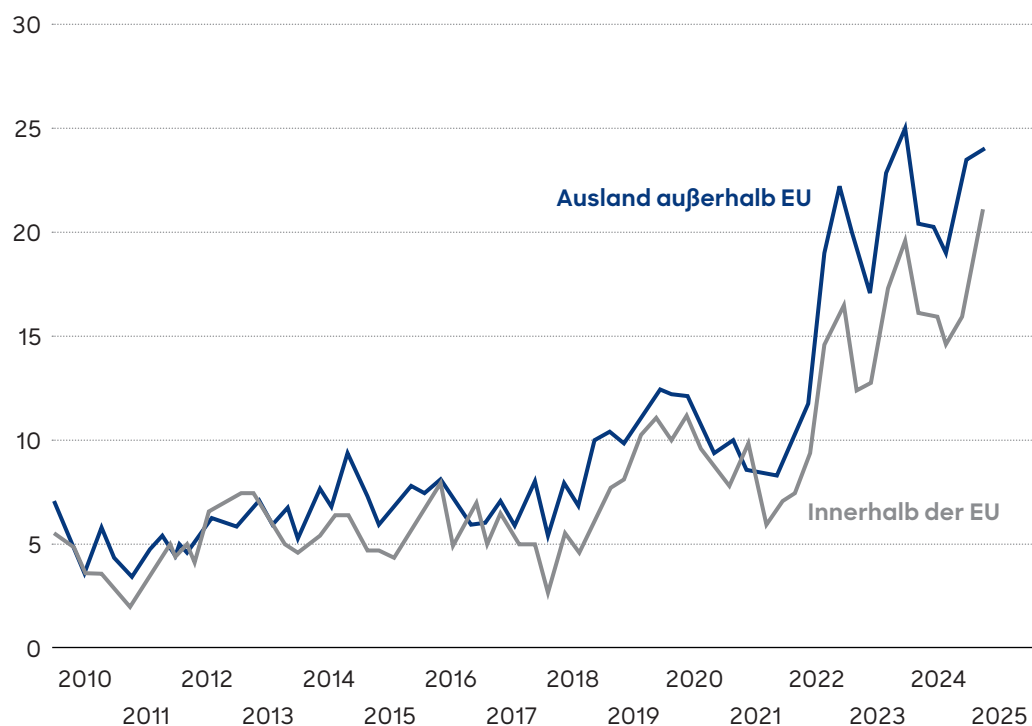


¹ 2025-Prognose

Quelle: Oxford Economics

B Champion ade

Unternehmen, die verschlechterte Wettbewerbsposition nennen [%]



Quelle: ifo Institut

Viele Unternehmen finden sich inzwischen in einer prekären Ausgangslage wieder. Das belegt auch unser Roland Berger Unternehmensradar, eine kontinuierliche Analyse von rund 270 vornehmlich in Deutschland ansässigen Firmen mit einem Jahresumsatz von bis zu fünf Milliarden Euro. Die wesentlichen Kennzahlen eines durchschnittlichen Unternehmens in diesem Panel zeigen eine deutliche Tendenz in den negativen Bereich. Demnach markierte das Jahr 2023 einen Kipppunkt und macht deutlich, wie sich Deutschlands Krisenmodus in der Unternehmensperformance widerspiegelt. Umsatz (minus 3 Prozent), Gewinn (minus 9 Prozent) und Verschuldung (plus 13 Prozent) verschlechtern sich spürbar. Die Durchschnittsbetrachtung verschleiert die wahre Dynamik – viele Unternehmen sind deutlich stärker abgestürzt.

AUF DER SUCHE NACH DEM BEFREIUNGSSCHLAG

Die Folgen dieser Entwicklung sorgen für immer neue Negativschlagzeilen in der Wirtschaftspresse. Die Krise greift um sich, durchzieht Branchen und das gesamte Land. Marktführerschaften, die einst als sicher galten, geraten ins Wanken, und nicht wenige Firmen kämpfen inzwischen um ihr Überleben. Mit inkrementellen Anpassungen der Kostenstruktur oder kurzfristigen Initiativen im Vertrieb werden die meisten Unternehmen die ökonomische Zeitenwende nicht meistern. Nun ist ein Turnaround mit radikalen strukturellen Einschnitten nötig, um zurück auf einen Erfolgskurs zu kommen. Bei der tiefgreifenden Erneuerung von Unternehmen geht es längst nicht mehr um das Ob, sondern ausschließlich um das Wie – und zwar in allen Dimensionen: Wie umfassend, wie schnell?

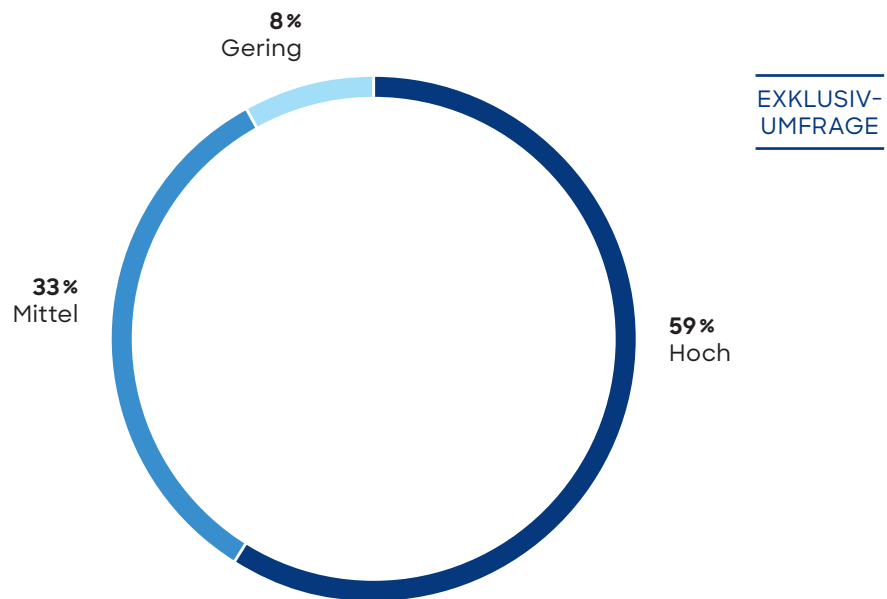
In vielen Führungsetagen ist mittlerweile eine wachsende Bereitschaft zur Veränderung spürbar. Das zeigt eine von Roland Berger in Auftrag gegebene repräsentative Umfrage, die das Meinungsforschungsinstitut Civey unter 100 C-Level-Managern in mittleren und großen Unternehmen durchgeführt hat: 6 von 10 Befragten sehen den strukturellen Anpassungsbedarf für ihr Unternehmen als hoch an. ►C

“Viele Unternehmen stehen an einem Wendepunkt. Ihre Zukunft entscheidet sich an ihrem Mut und ihrer Bereitschaft, das eigene Geschäftsmodell neu zu denken und entschlossen in die Offensive zu gehen.”

Adrian Pielken
Senior Partner

C Handlungsdruck für das Management

Frage: Wie hoch schätzen Sie den strukturellen Anpassungsbedarf für Ihr Unternehmen ein?



Quelle: Roland Berger; repräsentative Umfrage durch Civey im März/April 2025 unter 100 C-Level-Managern von Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden

Die Studie skizziert fünf Schlüsselschritte, mit denen der erforderliche Befreiungsschlag gelingen kann. So wichtig es für Unternehmen in der Krise ist, die strukturelle Erneuerung beherzt anzugehen, so entscheidend ist es, dabei nicht in reinen Aktionismus zu verfallen. Im folgenden Kapitel beleuchten wir, warum Restrukturierungs- und Transformationsschritte strategisch untermauert werden müssen. Andernfalls droht ein gefährliches Dilemma: Unternehmen geben Vollgas – aber im Leerlauf.

2

Suche nach dem "Nordstern"

Weshalb ein klares Zielbild unerlässlich ist

Die Festlegung eines strategischen Zielbildes ist von entscheidender Bedeutung, wenn Unternehmen den Krisenmodus verlassen und auf Offensive umschalten wollen. Erfolgreiche Restrukturierung und Transformation erfordern feste strategische Leitplanken, die Orientierung geben und den Kurs bestimmen. Ohne diese klare Ausrichtung drohen riskante Zickzack-Manöver, die den Umbauprozess ausbremsen – und im schlimmsten Fall das Unternehmen in den Abgrund steuern. So sehr Tempo und Entschlossenheit später wichtig sind: Am Anfang des Umbaus geht Sorgfalt vor Schnelligkeit. Dieser Schritt darf keinesfalls übersprungen werden. Das Unternehmen muss seinen "Nordstern" definieren – eine klare Vision dessen, was es künftig sein und erreichen will.

2.1/ Strategie als Wegweiser aus der Krise

Ein strategisches Zielbild bietet weit mehr als nur ein abstraktes Konzept. Es ist der zentrale Erfolgsfaktor jeden Turnarounds. Es setzt die Richtung, in die sich ein Unternehmen entwickeln muss, und minimiert das Risiko, Ressourcen zu vergeuden oder Fehlentscheidungen zu treffen. Ohne diesen klaren Kurs verschärft sich für Krisenunternehmen die ohnehin angespannte Lage oft dramatisch.

Die Definition eines klaren Zielbildes in der Krise ist herausfordernd. Sie verlangt eine ehrliche und tiefgehende Analyse der eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Unternehmen müssen ihre Marktposition, ihre Kernkompetenzen und ihre zukünftigen Potenziale kritisch hinterfragen. Ebenso wichtig ist es, die Ursachen der bisherigen Krise konsequent zu identifizieren und gründlich aufzuarbeiten. Dieser Prozess mag aufwendig und anspruchsvoll sein, doch er ist unverzichtbar, um eine belastbare Grundlage für die Restrukturierung zu schaffen.

IM KERN: PROFITABILITÄT UND ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Ein zentraler Bestandteil des Zielbildes ist die klare Definition des profitablen und zukunfts-fähigen Kerns des Unternehmens. Dieser umfasst die Geschäftsbereiche, Kunden, Produkte und Dienstleistungen, die das Unternehmen langfristig tragen und seine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sichern. Durch die Fokussierung auf diesen Kern kann unnötige Komplexität abgebaut und Ressourcen gezielt und wirkungsvoll eingesetzt werden.

2.2/ Strukturierter Prozess und kultureller Wandel als Erfolgsfaktoren

Die Erstellung eines strategischen Zielbildes folgt einem strukturierten, mehrstufigen Prozess:

- 1. Analyse der Ausgangslage:** Der erste Schritt ist eine umfassende Bestandsaufnahme der aktuellen Situation. Dazu gehören eine Analyse von Markt und Wettbewerb, einschließlich der eigenen Marktposition, sowie eine Bewertung der finanziellen Lage, interner Strukturen und relevanter Themen wie Nachhaltigkeit und Cyber-Security. Externe Faktoren wie

Markttrends, technologische Entwicklungen und geopolitische Veränderungen müssen ebenso berücksichtigt werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse entsteht eine schonungslose Übersicht über die wesentlichen Krisenursachen.

2. Definition der langfristigen Vision: Aufbauend auf der Analyse wird eine Vision entwickelt, die das zukünftige Zielbild des Unternehmens beschreibt. Diese Vision sollte ambitioniert, aber realistisch sein und neben den wirtschaftlichen Zielen auch die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens einbeziehen. Wichtig ist es, die bisherigen Krisenursachen explizit zu benennen und sicherzustellen, dass diese künftig bekämpft oder zumindest deutlich reduziert werden.

3. Festlegung strategischer Prioritäten: Die Vision wird in konkrete strategische Prioritäten übersetzt. Ziel ist es, die zentralen Hebel zu identifizieren, die für die Umsetzung der Vision erforderlich sind. Das können beispielsweise Investitionen in Schlüsseltechnologien, der Ausbau bestimmter Kompetenzen oder die Fokussierung auf strategisch relevante Märkte sein.

4. Kommunikation und Verankerung: Ein Zielbild entfaltet seine Wirkung nur, wenn es von allen relevanten Stakeholdern verstanden und mitgetragen wird. Daher ist eine klare und transparente Kommunikation entscheidend. Führungskräfte müssen das Zielbild nicht nur intern überzeugend vermitteln, sondern es auch gegenüber externen Partnern und Investoren glaubwürdig vertreten.

PFLICHT STATT KÜR

Das Zielbild schafft den strategischen Rahmen, der das Unternehmen auf Kurs hält und in dem alle Maßnahmen und Entscheidungen aufeinander abstimmt sind. Gleichzeitig bietet es den Mitarbeitenden in unsicheren und herausfordernden Zeiten Orientierung und Motivation. Dies verdeutlicht, warum die Entwicklung eines Zielbildes untrennbar auch mit einem kulturellen Wandel verbunden ist. Unternehmen sind gefordert, sich intensiv mit sich selbst auseinanderzusetzen, alte Denkmuster zu hinterfragen und neue Wege zu gehen. Dieser Wandel trägt entscheidend dazu bei, dass ein Unternehmen seine Krisenbewältigung offen-siv und mutig angeht.

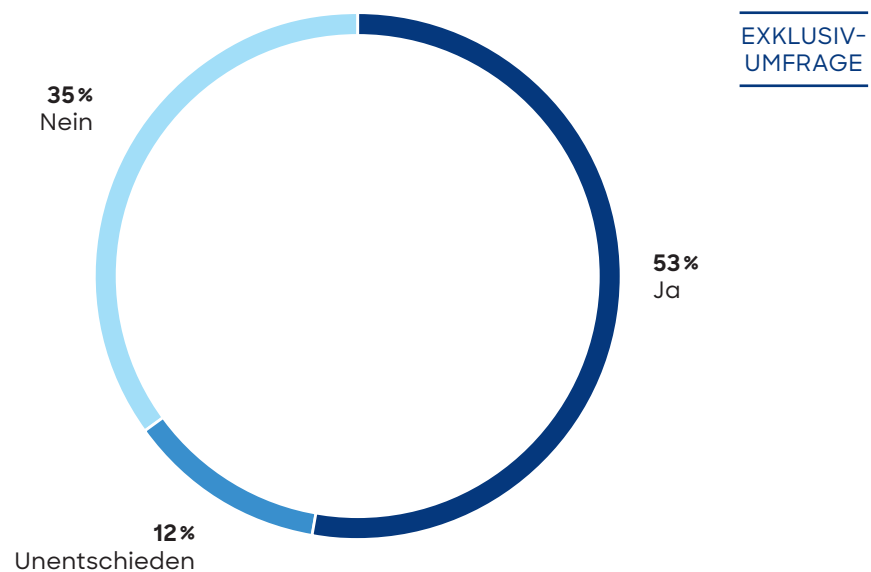
**// Ohne ein festes
strategisches Zielbild fehlt den
Unternehmen der Kompass für
nachhaltigen Erfolg."**

Alexander Müller
Senior Partner

Unsere Umfrage unter Topmanagern liefert auf den ersten Blick ein positives Bild. Die Mehrheit der Unternehmen schätzt ihre strategische Aufstellung als gut ein. Doch bei genauer Betrachtung offenbart sich eine alarmierende Schwachstelle: Mehr als jedes dritte Unternehmen fühlt sich strategisch unvorbereitet. Diese ernüchternde Zahl könnte sogar die Realität beschönigen, wie unsere Erfahrungen aus zahlreichen Beratungsprojekten in verschiedenen Branchen belegen. Vielen Unternehmen fehlt es an einer klaren strategischen Fundierung oder bestehende Strategien sind so veraltet und rudimentär, dass sie kaum noch als Orientierung in der heutigen Realität dienen können. Eine mögliche Erklärung für diese Diskrepanz liegt unserer Erfahrung nach unter anderem darin, dass C-Level-Manager ihre strategische Positionierung tendenziell optimistischer bewerten – sei es aus Überzeugung oder aus dem Wunsch heraus, die eigene Führungsrolle nicht infrage zu stellen. ► **D**

D Strategiecheck

Frage: Ist Ihr Unternehmen mit der aktuellen Strategie ausreichend gut aufgestellt, um die derzeitigen volatilen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen abzufedern?



Quelle: Roland Berger; repräsentative Umfrage durch Civey im März/April 2025 unter 100 C-Level-Managern von Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden

Ein klar definiertes Zielbild ist die unverzichtbare Grundlage für eine erfolgreiche strukturelle Erneuerung. Doch die eigentliche Herausforderung liegt in der Umsetzung. Welche konsequenten Transformations- und Restrukturierungsschritte Unternehmen gehen müssen, um zurück auf Erfolgskurs zu kommen, zeigt das folgende Kapitel.

3

Befreiungsschlag

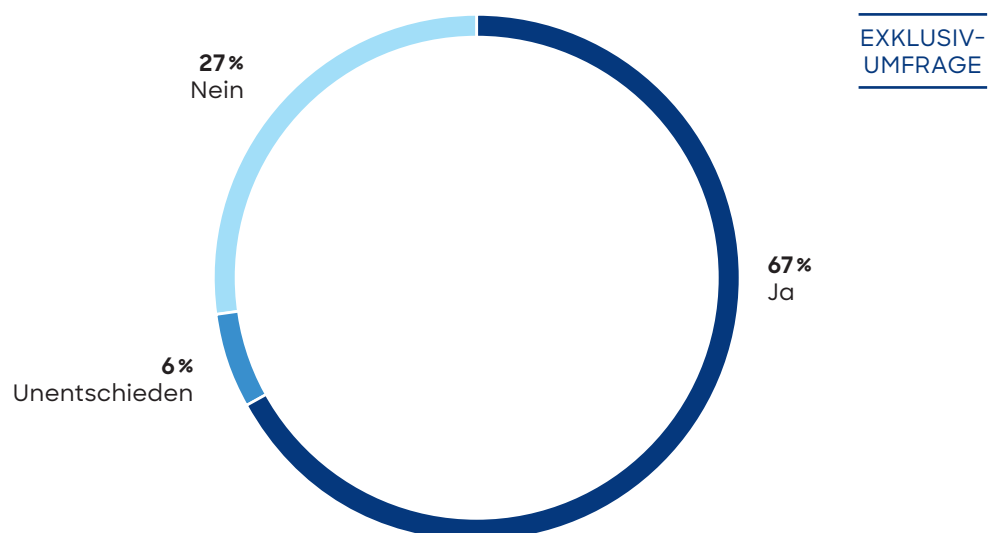
Wie sich Unternehmen strukturell neu ausrichten können

Es zeichnet sich inzwischen klar ab: Eine zögerliche Transformation ist für die allermeisten Unternehmen keine Option mehr, um die Zukunft zu sichern. Halbherzige Maßnahmen und Veränderungen im Trippelschritttempo gefährden nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch den Fortbestand – besonders dann, wenn (finanzielle) Polster bereits weitgehend aufgebraucht sind. Wucht und Geschwindigkeit des Wandels in diesen Krisen- und Umbruchzeiten machen radikale strukturelle Erneuerungsschritte unverzichtbar.

Unsere Repräsentativbefragung zeigt, dass die Notwendigkeit für weitreichende und konsequente Veränderungen in den Führungsetagen angekommen ist. Gut zwei Drittel der Befragten planen in den nächsten zwei Jahren eine strukturelle Erneuerung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Dieses Ergebnis widerlegt die hin und wieder vorgebrachte Befürchtung, viele deutsche Unternehmen verharrten passiv wie das sprichwörtliche Kaninchen vor der Schlange. Vielmehr zeigt sich, dass immer mehr Unternehmen erkannt haben, wie grundlegend und tiefgreifend die aktuelle Krise im Vergleich zu früheren Krisen ist – eine ermutigende Nachricht für den Wirtschaftsstandort Deutschland. ► **E**

E Hohe Veränderungsbereitschaft

Frage: Planen Sie in den nächsten zwei Jahren eine strukturelle Erneuerung Ihres Unternehmens, um dessen Wettbewerbsfähigkeit zu sichern?



Quelle: Roland Berger; repräsentative Umfrage durch Civey im März/April 2025 unter 100 C-Level-Managern von Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden

Um eine effektive strukturelle Erneuerung zu gewährleisten, braucht es einen Regelprozess, der in wiederkehrenden Zyklen durchlaufen wird und die wesentlichen Aspekte systematisch beleuchtet. Dabei sollte ein solcher Prozess nicht den Anspruch auf absolute Vollständigkeit erheben. Vielmehr gilt es, nach dem 80/20-Prinzip zu handeln: Mit 20 Prozent des Aufwands bei den wichtigsten Hebeln lassen sich 80 Prozent der gewünschten Ergebnisse erzielen. Der Fokus liegt daher auf Effizienz und Ergebnisorientierung. Ähnlich wie ein kontinuierlicher Wartungsplan für Maschinen oder Infrastruktur muss auch die Unternehmensstruktur regelmäßig überprüft und angepasst werden, um dauerhaft leistungsfähig zu bleiben. Wichtig dabei ist: Nicht immer ist es notwendig, den gesamten Prozess vollständig zu durchlaufen. Stattdessen kann es genauso effektiv sein, sich auf einzelne Schritte zu konzentrieren, die je nach Bedarf gezielt angepasst oder optimiert werden.

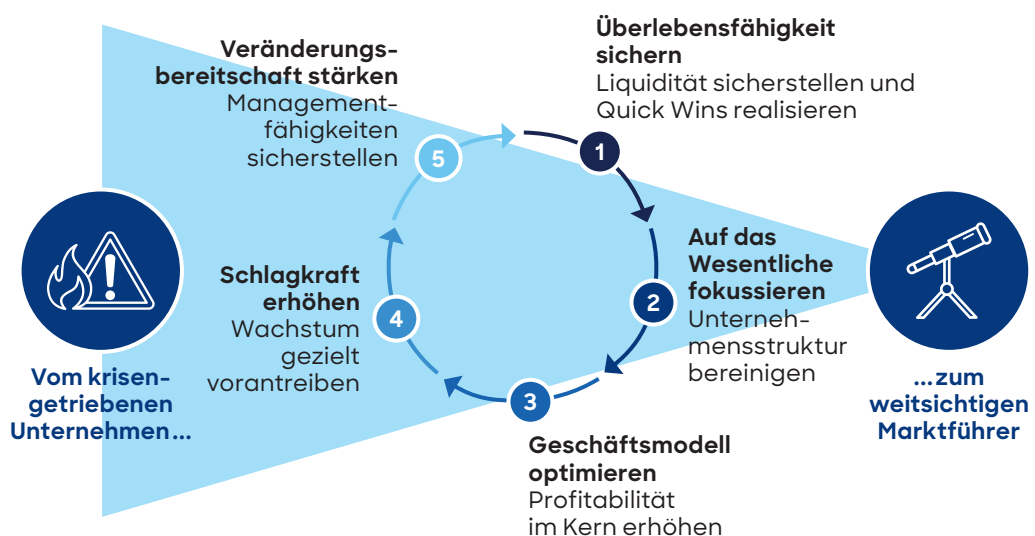
Wir haben einen evidenzbasierten 5-Schritte-Plan entwickelt, der als standardisierter Ablauf für einen strukturellen Erneuerungsprozess dient. Dieser Plan bietet eine praxiserprobte und klare Struktur, um Veränderungen und Optimierungen effizient wie auch nachhaltig umzusetzen. Er wurde speziell dafür konzipiert, regelmäßig durchlaufen zu werden – mit abnehmender Intensität in späteren Iterationen. ►F

Die fünf Schlüsselschritte unseres Plans umfassen:

- 1. Überlebensfähigkeit sichern** – Liquidität sicherstellen und Quick Wins realisieren
- 2. Auf das Wesentliche fokussieren** – Unternehmensstruktur bereinigen
- 3. Geschäftsmodell optimieren** – Profitabilität im Kern erhöhen
- 4. Schlagkraft erhöhen** – Wachstum gezielt vorantreiben
- 5. Veränderungsbereitschaft stärken** – Managementfähigkeiten sicherstellen

F Schlüsselschritte zur strukturellen Erneuerung

Unser Ansatz zur nachhaltigen Sanierung von Unternehmen



Quelle: Roland Berger

3.1/ Überlebensfähigkeit sichern – Liquidität sicherstellen und Quick Wins realisieren

In einer akuten Krise hat die Sicherung der Überlebensfähigkeit oberste Priorität. Ohne eine solide finanzielle Basis verlieren langfristige Visionen und strategische Neuausrichtungen ihre Relevanz. Daher zielt der erste Schritt eines konsequenten Erneuerungsprozesses auf die sofortige Stabilisierung ab – durch striktes Liquiditätsmanagement und das schnelle Umsetzen operativer Quick Wins.

LIQUIDITÄTSMANAGEMENT: KONTROLLE ZURÜCKGEWINNEN

Ein effektives Liquiditätsmanagement ist das Herzstück jeder Krisenbewältigung. Ziel muss sein, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und finanzielle Spielräume zu schaffen. Dazu zählen:

- **Einrichtung eines Cash Control Towers:** Dieser stellt die tägliche Überwachung von Ein- und Auszahlungen sowie die Optimierung von Zahlungsströmen sicher.
- **Kostendisziplin:** Zu den unverzichtbaren Maßnahmen gehören das Einfrieren nicht essenzieller Ausgaben und Verhandlungen über verlängerte Zahlungsziele mit Lieferanten.
- **Schnelle Monetarisierung von Vermögenswerten:** Die kurzfristige Liquiditätsgenerierung gelingt zum Beispiel über den Verkauf nicht strategischer Assets.

Ein konsequentes Liquiditätsmanagement schafft die Grundlage, um operative Stabilität zu gewährleisten und Zeit für weiterführende Maßnahmen zu gewinnen.

OPERATIVE QUICK WINS: SCHNELLE ERFOLGE ERZIELEN

Neben der Liquiditätssicherung sind operative Quick Wins entscheidend, um kurzfristige Stabilität zu erreichen. Diese Maßnahmen zeigen sofortige Wirkung und stärken das Unternehmen in der Krise. Beispiele hierfür sind:

- **Optimierung der Lieferkette:** Es ist kritisch zu prüfen, wo und wie Lagerbestände reduziert und verbesserte Lieferantenkonditionen erreicht werden könnten.
- **Steigerung der Effizienz:** Dazu müssen Prozessineffizienzen identifiziert und beseitigt werden.
- **Fokus auf margenstarke Produkte:** Das Unternehmen muss sich auf Produkte und Dienstleistungen konzentrieren, die kurzfristig den höchsten Deckungsbeitrag erzielen.

Diese Quick Wins verbessern nicht nur die finanzielle Lage, sondern stärken auch die Verhandlungsposition gegenüber Gläubigern, Investoren und anderen Stakeholdern. Sie wirken stabilisierend, schaffen Vertrauen und tragen signifikant zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens bei. Zugleich schaffen sie eine bessere Basis für den nachfolgenden Schritt, und zwar Werterhöhungen für potenziell zu verkaufende Unternehmensteile. Wenngleich hier auf Basis des strategischen Zielbildes klar abgewogen werden muss, in welchen Teilen des Unternehmens Quick Wins noch zielführend sind – bei potenziellen Schließungen sollte man diese nicht mehr realisieren.

DIE BASIS FÜR NACHHALTIGE SANIERUNG

Die Sicherung der Überlebensfähigkeit ist kein Selbstzweck, sondern der essenzielle erste Schritt auf dem Weg zu einer nachhaltigen Restrukturierung. Sie bildet die Grundlage für die notwendige Stabilität, um langfristige Maßnahmen wie die Optimierung des Geschäftsmodells und die strategische Transformation in Angriff zu nehmen. Entscheidend sind eine klare Priorisierung und eine zügige Umsetzung. Unternehmen, die in der Krise zögern oder sich in komplexen Analysen verlieren, vergeuden wertvolle Zeit. Stattdessen muss die Devise lauten: stabilisieren und handeln, fokussieren, optimieren und dann erweitern.

3.2/ Auf das Wesentliche fokussieren – Unternehmensstruktur bereinigen

Nachdem die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens durch kurzfristige Maßnahmen wie Liquiditätsmanagement und operative Quick Wins gesichert wurde, folgt der nächste essenzielle Schritt im Restrukturierungsprozess: die Bereinigung der Unternehmensstruktur. Diese Phase ist entscheidend, um die Basis für eine langfristige strategische Neuausrichtung zu schaffen. Im Fokus steht dabei die konsequente Analyse und Optimierung des bestehenden Portfolios – mit einem klaren Schwerpunkt auf das zuvor definierte Kerngeschäft und damit auf die profitablen und zukunftsfähigen Bereiche des Unternehmens.

DIE HERAUSFORDERUNG HISTORISCH GEWACHSENER STRUKTUREN

Viele Unternehmen haben sich im Laufe der Zeit durch die Erschließung neuer Märkte, die Einführung zusätzlicher Produkte oder die Eröffnung weiterer Standorte diversifiziert. Was ursprünglich als Wachstumsstrategie gedacht war, erweist sich angesichts rasant veränderter Markt- und Wettbewerbsbedingungen oft als Hemmschuh und nicht selten als Verlustbringer. Zudem gingen viele dieser Expansionen – häufig gestartet in Zeiten billigen Geldes – mit übermäßiger Komplexität einher. Historisch gewachsene Strukturen sind dadurch oft schwerfällig, unprofitabel, strategisch überholt und unverhältnismäßig kapitalintensiv. Diese "Wildwüchse" binden wertvolle Ressourcen, die besser in zukunftsfähige und ertragsstarke Bereiche investiert werden können.

Eine konsequente Bereinigung ist unverzichtbar, um strategische Blockaden aufzulösen und die Organisation zu verschlanken. Im Fokus steht die Trennung von allem, was nicht zum Kerngeschäft gehört, unnötige Komplexität erzeugt oder auf unsicheren Wachstumsperspektiven fußt. Dies betrifft sowohl unprofitable Geschäftsbereiche als auch Standorte, die nicht mehr zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens passen.

Der Prozess beginnt mit einer umfassenden Analyse der Geschäftsbereiche und Standorte, die drei zentrale Fragen adressiert:

- Wie profitabel und kapitalintensiv sind die einzelnen Geschäftsbereiche und Standorte?
- Wie haben sie sich in der Vergangenheit entwickelt und wie sehen ihre Zukunftsaussichten aus?
- Welche Markt- und Wettbewerbssituation herrscht in den jeweiligen Segmenten und wie ist die Finanzierungssituation?

// Unternehmen müssen sich von belastenden und teils unverhältnismäßig kapitalintensiven Randaktivitäten trennen, um die Agilität und die Finanzierungskraft zu erreichen, die für den Erfolg von morgen entscheidend sind."

Adrian Pielken
Senior Partner

Auf Basis dieser Analyse werden klare Prioritäten gesetzt. Verlustbringende, strategisch irrelevante oder wachstumsschwache Bereiche müssen konsequent abgestoßen, geschlossen oder reduziert werden. Auch Teilverkäufe oder Abspaltungen sollten geprüft werden, um Kapital freizusetzen und die Konzentration auf das Kerngeschäft zu stärken.

BEREINIGUNG ALS HEBEL FÜR EFFIZIENZ UND TRANSFORMATION

Die Bereinigung verfolgt mehrere zentrale Ziele, die eng miteinander verknüpft sind:

- **Entflechtung und Vereinfachung:** Die Reduktion von Komplexität schafft eine schlankere, agilere Organisation, die schneller auf Marktveränderungen reagieren kann.
- **Fokussierung auf das Kerngeschäft:** Die Konzentration auf profitable und strategisch relevante Bereiche stärkt die Wettbewerbsfähigkeit und erhöht die operative Effizienz.
- **Steigerung des Unternehmenswerts:** Durch die Trennung von unrentablen Bereichen steigt die Rentabilität und Attraktivität des Unternehmens – sowohl für Investoren als auch für andere Stakeholder.
- **Kapitalzufluss:** Der Verkauf von nicht strategischen Vermögenswerten generiert finanzielle Mittel, die für Investitionen in zukunftsfähige Bereiche genutzt werden können.
- **Strategische Neuausrichtung:** Erst durch die Bereinigung wird der Weg für eine langfristige Transformation frei, die auf klaren Prioritäten und einer schlanken Struktur basiert.

SCHMERZLICHE ENTSCHEIDUNGEN: MUT ZUR NACHHALTIGEN ZUKUNFTSSICHERUNG

Die Bereinigung von Geschäftsbereichen und Standorten ist selten ein leichtgängiger Prozess. Sie erfordert mutige Entscheidungen, die oft mit kurzfristig schmerzhaften Einschnitten verbunden sind – sei es durch den Verlust von Arbeitsplätzen oder das Aufgeben historisch gewachsener Geschäftsfelder. Und doch greift gerade auch hier die allgemeine Lebenserkenntnis, wonach jedes Ende auch einen neuen Anfang mit sich bringt. Der Verzicht auf ineffiziente und nicht zukunftsfähige Bereiche schafft Raum für eine klar fokussierte und nachhaltige Zukunft.

Durch die Reduktion von Komplexität und die Konzentration auf das Wesentliche wird nicht nur die Effizienz des Unternehmens gesteigert, sondern auch die Basis für neue Wachstumschancen geschaffen. Ressourcen, die zuvor in unprofitable Bereiche flossen, können

nun gezielt in Innovationen, Schlüsseltechnologien und strategische Märkte investiert werden. Zudem sind das konsequente Management der Topline und die Transformation des Geschäftsmodells entscheidende Faktoren. Dies sind die ersten Schritte, um das Unternehmen nicht nur zu stabilisieren, sondern auch zukunftsfähig aufzustellen.

Die strukturelle Bereinigung ist ein zentraler Bestandteil jeder erfolgreichen Restrukturierung. Sie befreit Unternehmen von überflüssigem Ballast und stellt die Weichen für eine langfristige und nachhaltige Transformation. Dadurch können Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen – bereit für eine zukunftsfähige und erfolgreiche Aufstellung. Letztlich kommt dieser Schritt einem "Gesundshrumpfen" gleich, um sich künftig auf das Wesentliche konzentrieren zu können. Für einige Unternehmen kann dies letztendlich eine Reduktion des bestehenden Portfolios um bis zu 90 Prozent bedeuten. Die Zahl verdeutlicht, wie tiefgreifend diese strukturelle Bereinigung in manchen Fällen sein kann.

3.3/ Geschäftsmodell optimieren – Profitabilität im Kern erhöhen

Nach der konsequenten Konzentration auf das Wesentliche steht die gezielte Stärkung und Weiterentwicklung des verbleibenden Kerngeschäfts im Mittelpunkt. Die Transformation und Optimierung des Geschäftsmodells sowie das konsequente Management der Topline spielen eine entscheidende Rolle, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die Profitabilität nachhaltig zu steigern. Im Fokus stehen zwei zentrale Ansätze: die präzise Ausrichtung des Kunden- und Produktportfolios sowie die Effizienzsteigerung von Prozessen und Strukturen.

ERSTENS: FOKUSSIERUNG DES KUNDEN- UND PRODUKTPORTFOLIOS

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell basiert auf einer gezielten Optimierung von Kunden und Produkten hinsichtlich Preis- und Margenqualität. Unprofitable oder strategisch irrelevante Kundenbeziehungen und Produkte blockieren wertvolle Ressourcen, die besser im Kerngeschäft genutzt werden könnten. Der Ausgangspunkt ist eine umfassende Analyse, die als Grundlage für fundierte Entscheidungen dient. Hierbei kommen erprobte Methoden zum Einsatz:

- **Deckungsbeitragsanalyse:** Identifikation von Kunden und Produkten, die maßgeblich zur Profitabilität beitragen
- **ABC-Analyse:** Einteilung von Kunden und Produkten in Kategorien basierend auf Umsatz und Profitabilität
- **Strategic-Fit-Bewertung:** Überprüfung der Übereinstimmung von Kunden und Produkten mit der langfristigen Unternehmensstrategie

Das Ziel ist ein schlankes Portfolio, in dem jedes Produkt und jede Kundenbeziehung entweder profitabel ist oder langfristig zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens passt. Gleichzeitig müssen ESG-Kriterien, gesellschaftliche Werte und politische Haltungen in den Entscheidungsprozess miteinbezogen werden, um Reputationsrisiken vorzubeugen. Folgende Maßnahmen sind hierfür entscheidend:

- Proaktive Beendigung von unprofitablen oder strategisch nicht relevanten Kundenbeziehungen

- Konsequente Auslistung unrentabler Produkte aus dem Sortiment
- Optimierung des verbleibenden Portfolios durch gezielte Preisanpassungen und Kostenreduktionen

Das Ergebnis ist ein schlankes, profitables Portfolio, das nicht nur kurzfristig Erträge steigert, sondern auch langfristig die strategische Position des Unternehmens stärkt.

ZWEITENS: EFFIZIENZSTEIGERUNG DURCH PROZESS- UND STRUKTUR-VERBESSERUNGEN

Nach der Portfoliobereinigung bildet die Optimierung operativer Prozesse und Strukturen den nächsten entscheidenden Hebel zur Steigerung der Profitabilität. Angesichts wachsender Kosten, volatiler Lieferketten und geopolitischer Unsicherheiten sind gezielte Anpassungen notwendig, die sich auf vier zentrale Ansätze verdichten lassen:

1. Bündelung von Kompetenzen

Die Zentralisierung von Prozessen in Shared Service Centern (SSC) hat sich als effektiver Ansatz bewährt, um Strukturkosten zu senken und Effizienzgewinne zu erzielen. Durch die Standardisierung von Abläufen und die Bündelung lokaler Aktivitäten ("Lift and Shift") lassen sich Skaleneffekte schnell nutzen. Die Auswahl geeigneter Standorte sollte sich an Kriterien wie Kosten oder Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte und an regulatorischen Rahmenbedingungen orientieren.

2. Optimierung interner Prozesse

Die Effizienzsteigerung bestehender Abläufe ergänzt die Bündelung von Kompetenzen als zentraler Hebel. Automatisierungslösungen wie die bewährte Robotic Process Automation (RPA) oder eine Vielzahl weiterer innovativer Technologien (u.a. Hyperautomation, Intelligent Process Automation, Process Mining, Digital Twins und Autonomous Agents) helfen, repetitive Aufgaben effizienter zu gestalten. Lean Management unterstützt die Identifikation und Beseitigung von Verschwendung und optimiert End-to-End-Prozesse, um Schnittstellenprobleme zu reduzieren und Abläufe zu straffen.

3. Selektive Auslagerung von Nicht-Kernprozessen

Prozesse außerhalb des Kerngeschäfts sollten gezielt ausgelagert werden, um Ressourcen zu schonen und die Organisation agiler zu gestalten. Nearshoring in geografisch nahe liegende Länder ermöglicht Kostenvorteile bei minimalen kulturellen und rechtlichen Barrieren. Für standardisierte Prozesse mit hohem Kostensenkungspotenzial kann Offshoring in entferntere Regionen eine attraktive Lösung darstellen. Entscheidend ist dabei eine enge Steuerung der ausgelagerten Prozesse, unterstützt durch klare Service Level Agreements (SLAs) und regelmäßige Performance-Überprüfungen.

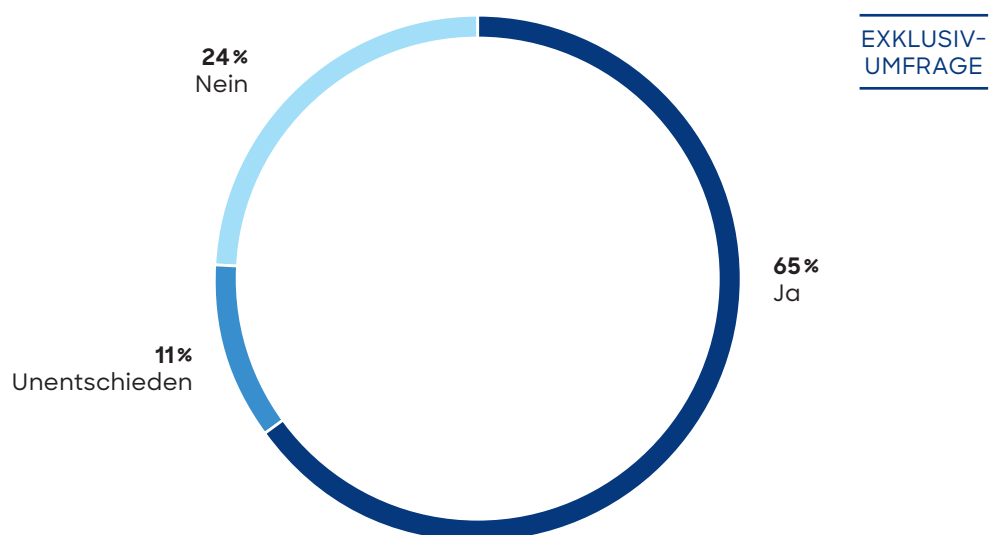
4. Anpassung der Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette muss regelmäßig überprüft und flexibel an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Strategisch bedeutende Stufen sollten durch vertikale Integration intern gesichert werden, um Abhängigkeiten zu minimieren. Parallel dazu sollte die Lieferkette durch widerstandsfähige und flexible Netzwerke optimiert werden, um Risiken zu minimieren und Kosten zu senken.

Diese vier Ansätze bilden eine klare Roadmap, um Unternehmen schlanker, agiler und profitabler aufzustellen. In Verbindung mit einem optimierten Kunden- und Produktportfolio schaffen sie die Basis für kurzfristige Ertragssteigerungen und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Die Umsetzung einer solchen Roadmap verlangt eine hohe Veränderungsbereitschaft im Topmanagement. Unsere Exklusivumfrage bestätigt, dass diese mehrheitlich gegeben ist – sowohl bei allgemeinen Plänen zur strukturellen Erneuerung als auch bei konkreten Optimierungsmaßnahmen. So geben zwei Drittel der Befragten an, für Standorte und Prozesse Bündelungen und Verlagerungen ins Auge zu fassen. Dies unterstreicht: Die Zeitenwende wird mehrheitlich anerkannt und es laufen bereits vielfältige Aktivitäten, um die Unternehmen strategisch besser aufzustellen. ► [G](#)

[G](#) Eingreifen ist kein Tabu

Frage: Planen Sie, aufgrund veränderter Rahmenbedingungen (Geopolitik, Handelspolitik, Lieferketten, Kosten) Standorte oder Prozesse zu bündeln oder zu verlagern?



Quelle: Roland Berger; repräsentative Umfrage durch Civey im März/April 2025 unter 100 C-Level-Managern von Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden

3.4/ Schlagkraft erhöhen – Wachstum gezielt vorantreiben

Für langfristige Wettbewerbsfähigkeit ist ein nachhaltiges Wachstum unerlässlich. Dabei geht es nicht nur um die Erschließung neuer Produkte und Märkte, sondern auch um die Nutzung kurz- und mittelfristiger Wachstumschancen, die die Wettbewerbsposition unmittelbar stärken. Dies ist der vierte Schlüsselschritt zur nachhaltigen Unternehmenssanierung. Der klassische Sanierungszyklus fokussiert sich vor allem auf die oben bereits skizzierte Optimierung bestehender Strukturen. Doch darüber hinaus gibt es zwei zentrale Hebel, die Wachstum beschleunigen und zum Turbo werden können.



// Krisenmanagement heißt, keine Zeit zu verschwenden: Wer zögert, verliert. Führungskräfte müssen Vorbilder im Handeln und Kommunizieren sein."

Alexander Müller
Senior Partner

ERSTENS: DER AUFBAU STRATEGISCHER LIEFERANTENBEZIEHUNGEN

Strategische Lieferantenbeziehungen bieten Unternehmen weit mehr als reine Effizienzgewinne. Sie schaffen entscheidende Wettbewerbsvorteile, indem sie die Qualität der Lieferkette verbessern, Innovationen fördern, Kosten senken und neue Marktpotenziale eröffnen. Eine enge Zusammenarbeit mit Lieferanten ermöglicht es, Skaleneffekte zu realisieren, die Marktposition zu stärken und sich klar von der Konkurrenz abzuheben.

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind die regelmäßige Überprüfung bestehender Lieferantenbeziehungen und die gezielte Suche nach neuen, vielversprechenden Partnerschaften, die das Unternehmen voranbringen. Wer hier kontinuierlich investiert, sichert sich langfristige Wachstumsimpulse und stärkt nachhaltig seine Marktstellung.

ZWEITENS: DIE ETABLIERUNG STRATEGISCHER PARTNERSCHAFTEN

Der Aufbau strategischer Partnerschaften kann das Unternehmen schnell in eine neue Wachstumsphase führen. Ob durch Marktexpansion, Kostensenkungen oder Risikominimierung – die richtigen Partnerschaften bieten greifbare Vorteile. Dabei gibt es verschiedene Formen strategischer Partnerschaften, die je nach Zielsetzung unterschiedliche Mehrwerte schaffen: Joint Ventures, Beteiligungen, strategische Allianzen oder Lizenzpartnerschaften sind nur einige Beispiele.

Joint Ventures eignen sich hervorragend, um neue Märkte zu erschließen und geografische Expansionen voranzutreiben. Diese Form der Partnerschaft ermöglicht es, Risiken gemeinsam zu tragen und gleichzeitig Kostenvorteile zu nutzen. Beteiligungen bieten einen weiten Zugang zu neuen Geschäftsfeldern, ohne dass eine vollständige Übernahme erforderlich ist. Sie reduzieren finanzielle und organisatorische Risiken und schaffen Flexibilität bei der Integration neuer Geschäftsmöglichkeiten. Strategische Allianzen und Lizenzpartnerschaften eröffnen zusätzliche Chancen, um durch Technologie- und Wissenstransfer oder den Zugang zu neuen Vertriebskanälen das Wachstum zu beschleunigen.

Entscheidend ist, dass der neue Partner das bestehende Geschäftsmodell optimal ergänzt und die Partnerschaft einen klaren Mehrwert für beide Seiten bietet. Das Ziel ist klar: Es sollen Wachstumschancen genutzt werden, die das Unternehmen zukunftsfähig machen und die Marktstellung nachhaltig stärken.

3.5/ Veränderungsbereitschaft stärken – Managementfähigkeiten sicherstellen

Kein Sanierungsprozess kann erfolgreich sein, wenn das Management nicht voll dahintersteht und konsequent handelt. Die Führungskräfte sind häufig der wesentliche Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Oft werden Krisen zu spät erkannt und die Bedrohungslage für das Unternehmen gravierend unterschätzt.

Die Realität zeigt: Die meisten Transformationen scheitern an schwachem Leadership, fehlender Entschlusskraft und unzureichender Kommunikation. In vielen Fällen wird zu langsam und zu defensiv gehandelt. Gerade in Phasen von Krisen und Umbrüchen ist Zeit ein knappes Gut. Ein klar definierter Fahrplan, der stringent umgesetzt wird, ist der Schlüssel zum Erfolg. Manager müssen Dringlichkeit schaffen, eine klare Vision vermitteln, Veränderungen schnell vorantreiben und eine nachhaltige Change-Kultur etablieren.

SANIERUNG IST PEOPLE BUSINESS

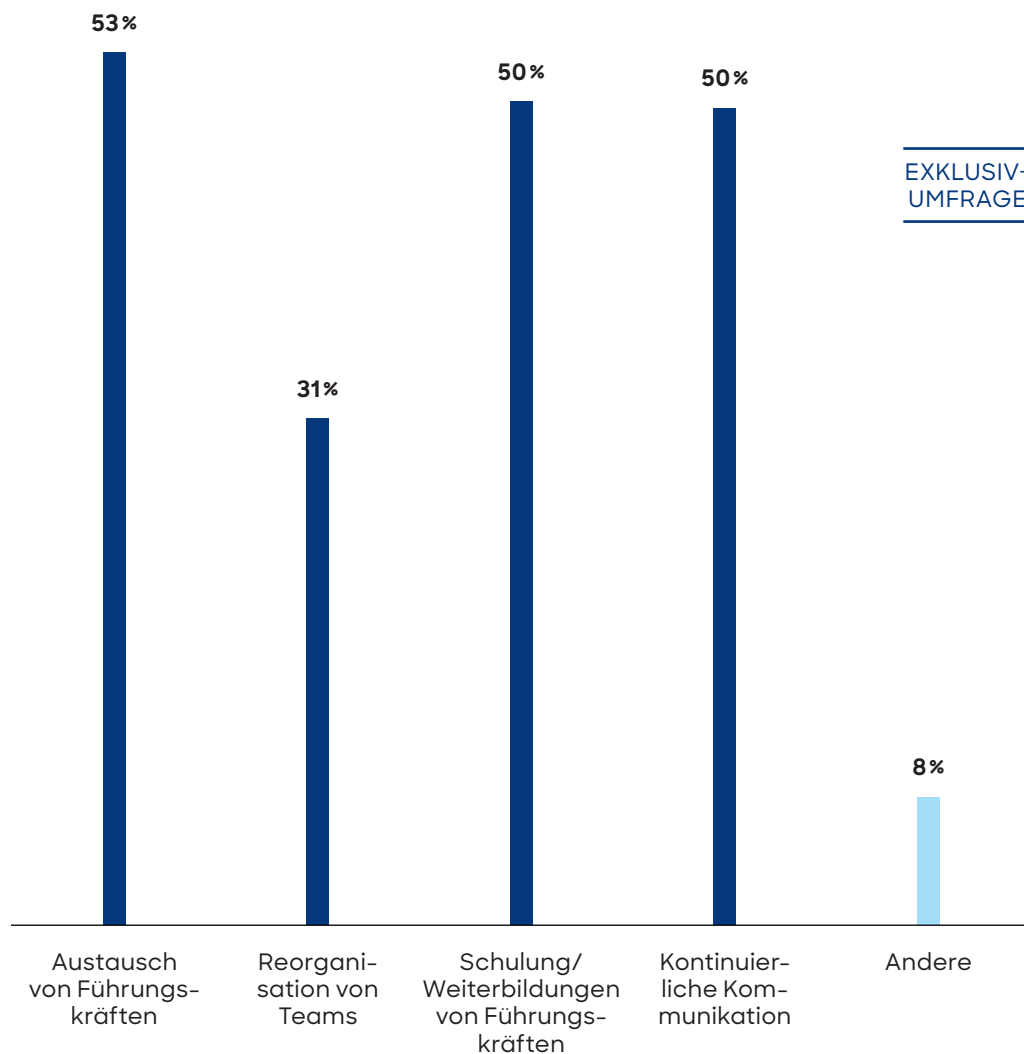
Das verlangt Führungspersönlichkeiten, die entschlossen, pragmatisch und durchsetzungstark sind – aber zugleich weitsichtig, vertrauenswürdig und inspirierend. Der Wandel darf nicht auf die Vorstandsebene beschränkt bleiben, sondern muss im gesamten Unternehmen verankert werden. Krisenerprobte Führungskräfte, die sowohl schnell handeln als auch langfristig eine Veränderungskultur etablieren können, sind rar. Deshalb sind Managementwechsel in Transformationen häufig unvermeidbar.

Das Votum der repräsentativ befragten Topmanager ist aufschlussreich und enthält einen bemerkenswerten Anteil selbstkritischer Reflexion. Auf die Frage nach wirkungsvollen Maßnahmen zur Erhöhung der Veränderungsbereitschaft im Management landet der Austausch von Führungskräften mit 53 Prozent auf dem ersten Rang, gefolgt von Schulung und Weiterbildung sowie kontinuierlicher Kommunikation mit jeweils 50 Prozent. Unter dem Strich zeigt das Ergebnis: Viele Manager erkennen offenbar an, dass ihre eigene Performance in diesen Umbruchzeiten oft ausbaufähig ist. ►H

Fakt ist: Der Erfolg eines Turnarounds steht und fällt mit dem Management. Wie auch der renommierte Leadership-Experte John P. Kotter betont: "Führung ist der Schlüssel zu erfolgreichem Wandel." Ohne entschlossene und konsequente Führung bleibt der Sanierungsprozess häufig ein theoretisches Konzept, das in der Umsetzungsphase hängen bleibt.

H Managementschwächen

Frage: Welche Maßnahmen halten Sie im Allgemeinen für am wirkungsvollsten, um die Veränderungsbereitschaft im Management zu erhöhen?



Quelle: Roland Berger; repräsentative Umfrage durch Civey im März/April 2025 unter 100 C-Level-Managern von Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden (Mehrfachnennungen)

4

Resümee

Woran sich Zukunftsfähigkeit entscheidet

Das Jahr 2025 wird für viele deutsche Unternehmen ein Wendepunkt. Sie müssen sich inmitten der Krise zwischen zwei Optionen entscheiden: Mutig und entschlossen handeln und sich damit eine erfolgreiche Zukunft sichern oder weiter abwartend die Organisation unweigerlich in den Abgrund führen. Für Ersteres müssen sich die Unternehmen auf ihre Stärken besinnen und neue Wachstumspotenziale entfesseln. Es braucht den unbedingten Willen, Mut und einen klaren Plan, um die notwendigen strukturellen Veränderungen anzugehen.

Die vorliegende Studie präsentiert einen fundierten und detaillierten 5-Schritte-Plan, der zeigt, wie die nachhaltige Neuausrichtung eines Unternehmens gezielt und erfolgsorientiert umgesetzt werden kann. Abseits der konkreten Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze dieses Zukunftskonzepts kristallisieren sich dabei drei zentrale Dimensionen als entscheidend heraus.

Erstens: Ein klares strategisches Zielbild, das den Wachstumskern des Unternehmens definiert, ist unerlässlich. Ohne diese klare Ausrichtung drohen Restrukturierungs- und Transformationsmaßnahmen zu bloßem Aktionismus zu verkommen – bestenfalls wirkungslos, schlimmstenfalls mit negativen Folgen für das Unternehmen.

Zweitens: Eine konsequente strukturelle Bereinigung ist essenziell, um strategische Blockaden zu lösen und die Organisation schlanker und effizienter aufzustellen. Dies verlangt Mut und Entschlossenheit, oftmals auch Teile der historisch gewachsenen DNA des Unternehmens neu zu definieren.

Drittens: Ein Neustart erfordert eine Führungsmannschaft, die geschlossen hinter der Strategie steht und gemeinsam an einem Strang zieht. Ist dies nicht der Fall, müssen Managementwechsel in Erwägung gezogen und bei Bedarf erfahrene Turnaround-Manager von außen eingebunden werden.

Und schließlich zählt noch etwas: Tempo. Wer mit der nachhaltigen Sanierung des Unternehmens vor die Welle des Wettbewerbs kommt, kann die allgemeine Krisen- und Umbruchphase zu seinen Gunsten nutzen.

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

Matthias Weiß

Senior Project Manager

matthias.weiss@rolandberger.com

Dirk Horstkötter

Senior Project Manager

dirk.horstkoetter@rolandberger.com



06.2025

[ROLANDBERGER.COM](https://www.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.

© 2025 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. Roland Berger erzielte 2024 einen Umsatz von rund 1 Milliarde Euro.

Herausgeber

Roland Berger GmbH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0