

**Die nächste Krise  
kommt bestimmt.  
Unternehmen  
müssen sich  
nun den neuen  
Herausforderungen  
stellen.**

Roland Berger  
Restrukturierungsstudie  
2022



### Zur Studie:

Seit über 20 Jahren führt Roland Berger die Restrukturierungsstudie in Deutschland, Österreich sowie der Schweiz durch, welche zu den am meisten beachteten Publikationen der Branche zählt. In diesem Jahr wurden mehr als 650 Restrukturierungsexperten befragt. Vier Fünftel der Teilnehmer stammen aus dem Bankwesen, der Sanierungsberatung oder der Insolvenzverwaltung. Jeder Teilnehmer betreut im Schnitt mehr als sieben Restrukturierungsfälle pro Jahr.

Pandemie, Krieg und Inflation. Seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs gab es weltweit noch nie so viele Krisen gleichzeitig. Ein Funken Hoffnung auf Erholung der Wirtschaft wurde zu Beginn des Jahres mit dem Ukrainekrieg schnell begraben. Seitdem hat sich das Marktumfeld drastisch verschlechtert und die Anzeichen für eine Rezession mehren sich.

Explodierende Preise für Material und Energie sowie plötzlich abbrechende Lieferketten stellen Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen. Fachkräfte bleiben knapp und womöglich auch das Kapital, wenn die Zinsen weiter steigen. Die dringend notwendige Transformation bei Digitalisierung und ESG darf trotz alledem nicht aus den Augen verloren werden. Somit wird die ständige Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zum „New Normal“.

Mehr als jeder zweite der befragten Experten sieht deutsche Unternehmen nur bedingt oder gar nicht auf derartige exogene Schocks vorbereitet. Die Teilnehmer der diesjährigen Studie fordern die Installation eines proaktiven Risikomanagements. Oberstes Gebot ist fortan die regelmäßige Quantifizierung und Verfolgung von potenziellen Gefahren im Geschäftsmodell. Gleichermaßen muss die Lieferkette wieder stärker unter eigene Kontrolle gebracht werden. Die Installation eines sogenannten Cash War Room sichert in solch stürmischen Zeiten das Überleben und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Die Staatshilfen haben bei vielen Unternehmen zwischenzeitlich für finanzielle Entlastung gesorgt. Es bleibt abzuwarten, ob dies auch bei den neuen Rahmenbedingungen gelingt oder es zu einem Comeback der operativen Restrukturierungsmaßnahmen in Form von Kapazitätsabbauten kommt. Bis dahin bedarf es jedoch eines neuen unternehmerischen Ansatzes, der Risiken frühzeitig identifiziert und das Management von externen Schocks handhabbar macht.

Auch die Restrukturierungspraxis wird künftig eine Antwort auf die Frage nach der Resilienz des Geschäftsmodells finden müssen. Die Zeiten linearer Planungen sind vorbei. Vielmehr muss die Fähigkeit des Unternehmens, auf Szenarien mit disruptiven Ereignissen reagieren zu können, bewertet werden. Die aktuelle Marktdynamik macht es erforderlich, Pläne in kürzeren Intervallen als bisher zu überprüfen und anzupassen.

Einig sind sich schließlich alle Experten in dem Punkt, dass künftig nur robuste Unternehmen, die die Widerstandsfähigkeit ihres Geschäftsmodells verbessern, Krisen bewältigen können. Denn trotz aller Unwägbarkeiten ist eines sicher: Die nächste Krise kommt bestimmt.

# 1. Einschätzungen zur Konjunktur-entwicklung und deren Einfluss auf die wirtschaftspolitische Lage

## Erholung der Wirtschaft in den nächsten Jahren nicht erwartet

Die noch Anfang des Jahres prognostizierte Erholung der deutschen Wirtschaft wird sich aufgrund der Auswirkungen durch die Coronapandemie, die Ukraine Krise und die steigende Inflation nicht so schnell einstellen wie gedacht. So rechnet mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer für 2022 und 2023/2024 mit einem stagnierenden oder gar rückläufigen Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland. Ähnlich schlecht stellt sich die wirtschaftliche Lage in Europa dar. Eine Konjunkturerholung scheint damit in weite Ferne gerückt zu sein.

*„Nach einer ‚ruhigen‘ Dekade des wirtschaftlichen Aufschwungs seit der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 sehen wir uns aktuell vor immensen ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen.“*

### Dr. Sascha Haghani

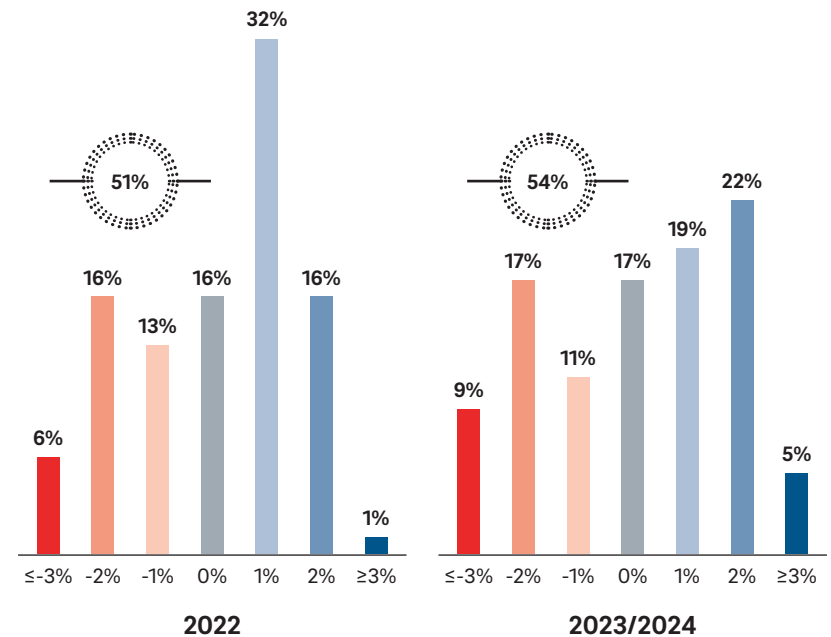
Senior Partner, CEO Germany and DACH Region  
Member of the Supervisory Board

Die Coronapandemie, hat große Löcher in die Haushaltsbücher der Volkswirtschaften für 2021 gerissen. Welthandel und Weltkonjunktur wurden abrupt ausgebremst und haben es seitdem nicht mehr in den Normalbetrieb geschafft. Mit dem Überfall Russlands auf die Ukraine hat sich die noch zu Beginn 2022 abzeichnende Erholung der Wirtschaft schnell in Luft aufgelöst.

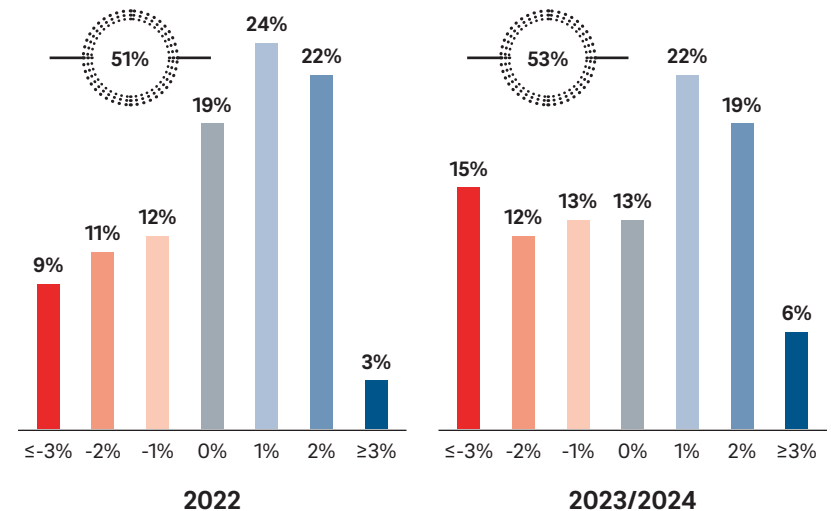
Für Unternehmen ist es daher umso wichtiger, ihr Geschäftsmodell nachhaltig anzupassen, um künftig auf externe Schocks besser vorbereitet zu sein.

## Wie hoch schätzen Sie das zu erwartende Wachstum des BIP 2022 und 2023/2024 ein?

### Wirtschaftsentwicklung Deutschland



### Wirtschaftsentwicklung Europa



## Die größten Risiken: Inflation und geopolitische Veränderungen – pandemische Entwicklung verliert an Bedeutung

Die derzeit angespannte Situation beeinflusst auch die Risikoeinschätzung der Befragten. Neben den steigenden Rohstoffpreisen und der hohen Inflation sehen die Experten in den geopolitischen Veränderungen die größten Risiken für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland.

Die sich am Konjunkturhimmel abzeichnenden schwarzen Wolken bereiten den Experten zusätzlich Sorgen. Eine weitere Verschärfung der geopolitischen Konflikte würde erneut zu Schocks am Energiemarkt und gar zu einer Verknappung von Rohstoffen wie Gas führen. Gleichzeitig zehren die aufgrund der Inflation hohen Lebenshaltungskosten die angehäuften Ersparnisse der Verbraucher auf und schmälern ihre Kaufkraft.

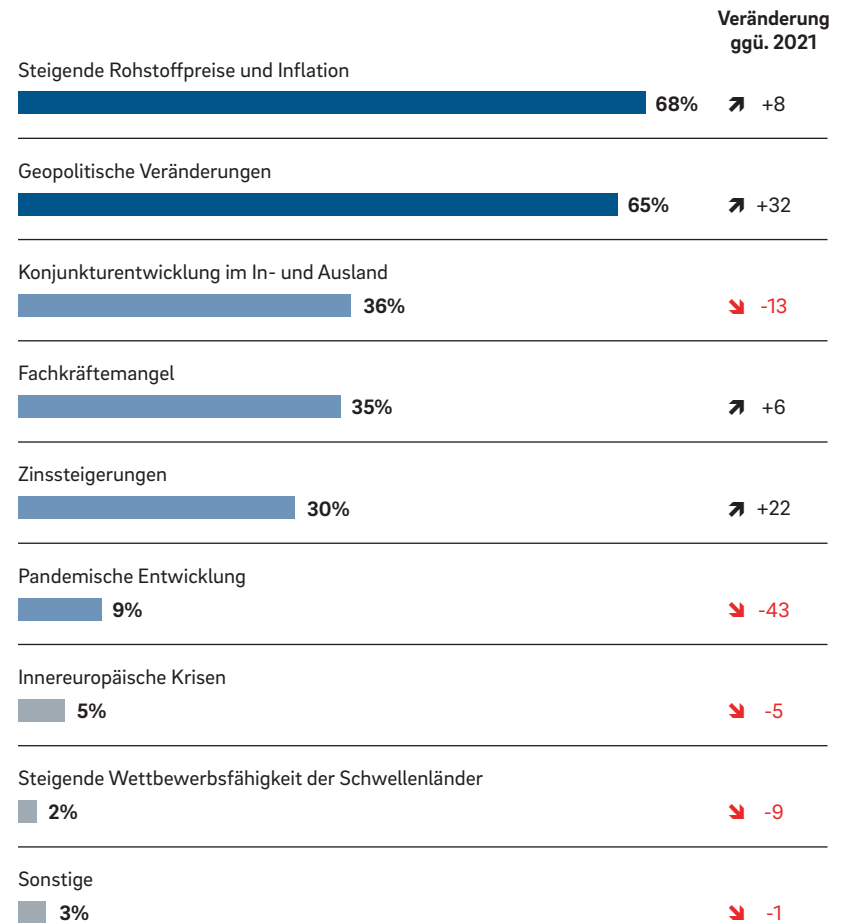
*„Eine sich verfestigende Energiekrise in Kombination mit einem Einbruch der Nachfrage führt die deutsche Wirtschaft in ein dauerhaftes Stressszenario und es droht eine Rezession.“*

**Dr. Gerd Sievers**  
Senior Partner

Im Vergleich zum Vorjahr hat dagegen die Sorge hinsichtlich der pandemischen Entwicklung und damit einhergehender Lockdowns deutlich abgenommen. Das Risiko einer Rückkehr zu (regionalen) Lockdowns infolge neuer Coronavirus-Varianten sollte nicht unterschätzt werden. Zu hoch sind die globalwirtschaftlichen Folgen restriktiver Maßnahmen in Null-Covid-Ländern wie China.

Trotz Inflation und Krieg suchen die deutschen Unternehmen händelringend nach Personal – und das in nahezu allen Branchen. So sehen die Experten im Fachkräftemangel weiterhin ein großes Risiko für die heimische Wirtschaft. Der demografische Wandel verknappt das Angebot zusätzlich. Der Kampf um Personal hat längst begonnen und umfasst mittlerweile nicht nur die hoch qualifizierten Mitarbeiter. Dieser Umstand könnte zu einem entscheidenden Nadelöhr werden, sobald die Konjunktur wieder anzieht.

## Welche drei aktuellen Faktoren stellen aus Ihrer Sicht besondere Risiken für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland dar?



↘↗↔ = Tendenz zum Vorjahr

*„Diese Vielfalt der Herausforderungen ist neu. Permanente Anpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen werden zum ‚New Normal‘. Auf viele Unternehmen kommt ein Jahrzehnt der Transformation mit hoher Dynamik zu.“*

**Dr. Gerd Sievers**  
Senior Partner

## 2. Einschätzung zum allgemeinen Restrukturierungsumfeld – Entwicklung, Branchen, Maßnahmen

### Automobilbranche mit größtem Restrukturierungsbedarf – Liquiditätsrisiken im Energiesektor

Die Automobilbranche befindet sich seit Jahren in einem gewaltigen Umbruch. Nicht zuletzt deshalb sehen die Befragten hier den größten Restrukturierungsbedarf. Megatrends wie E-Autos oder neue Mobilitätskonzepte, etwa durch autonomes Fahren, aber auch die dringend notwendige Digitalisierung stellen Deutschlands Vorzeigewirtschaft vor strukturelle Herausforderungen. Die häufigen und vielfältigen Krisensituationen der letzten beiden Jahre verschärfen die Situation, vor allem für die Zulieferer.

Insbesondere die gestiegenen Material- und Energiekosten machen den Zulieferern zu schaffen. Die Folge: Stark gesunkene Margen gefährden Profitabilität und Liquidität, hauptsächlich für kleine bis mittelgroße Zulieferer. Die Weitergabe der gestiegenen Faktorkosten ist daher derzeit eines der dringenden Themen der Zulieferer. „Abhilfe schaffen könnte die Neugestaltung von Rahmenverträgen, die auf Marktindizes basieren“, empfiehlt Dr. Gerd Sievers.

Auch die Energiebranche steht auf Basis von 20 Prozent der gesamten Nennungen vor einem grundlegenden Wandel. Die zuletzt massiv gestiegenen Strompreise machen Deutschlands Energieversorger auf den ersten Blick zu Krisengewinnern. Doch die Realität zeigt ein anderes Bild: Die von der Politik forcierte Klimaneutralität hat in den vergangenen Jahren zu einem umfangreichen Umbau vieler Energieversorger geführt und die Produktion erneuerbarer Energien zunehmend attraktiver gemacht.










„Unter der Krise leiden insbesondere die Zulieferer. Die OEMs können aktuell noch zweistellige Margen vorweisen, indem sie die gestiegenen Kosten an ihre Kunden weitergeben sowie den hohen Nachfrageüberhang aufarbeiten. Diese Marktmacht haben die Zulieferer nicht – ihre Margen liegen daher im Schnitt aktuell lediglich bei 4-5%.“

Dr. Gerd Sievers  
Senior Partner

Nun zeigen die explodierenden Energiepreise allerdings deutlich, dass auch konventionelle Energieerzeugung wieder sehr profitabel sein kann. Unternehmen mit Kohleerzeugungsanlagen verzeichnen mitunter Rekordgewinne, werden aber gleichzeitig mit einem noch nie da gewesenen Liquiditätsrisiko konfrontiert. „Grund sind die Mechanismen bei Termingeschäften an den Energiebörsen“, so Dr. Adrian Pielken, Senior Partner bei Roland Berger. Denn zur Eindeckung oder Vermarktung eines Stromportfolios müssen Versorger liquide Mittel als Sicherheitsleistung hinterlegen. Die derzeit hohe Marktvolatilität führt entsprechend zu teilweise extrem hohen Sicherheitsleistungen und damit zu steigenden Liquiditätsrisiken. Den zusätzlichen Finanzierungsbedarf können die Versorger aus eigener Kraft nicht stemmen. Zur Stabilisierung des Systems bedarf es staatlicher Unterstützung, zum Beispiel in Form von KfW-Darlehen oder Beteiligungen.

„Die Energieversorger müssen hierfür entsprechende Entscheidungsgrundlagen im Rahmen ihrer Geschäftsplanung erarbeiten, die verschiedene Szenarien abbildet. Die risikoadjustierte Steuerung der Energieversorger sollte dabei zukünftig noch konsequenter und nicht mehr nur nach Profitabilität, sondern auch mit einem klaren Blick auf die Liquidität und Finanzierung erfolgen“, führt Dr. Adrian Pielken fort.

### Bei welchen der unten genannten Branchen erwarten Sie für 2022 erhöhten Restrukturierungsbedarf?

				Platzierung 2021	Platzierung 2020
Automobil	 29%	↗ +2 pp.	#3	#2	
Energie	 20%	↗ +16 pp.	#4	#8	
Einzelhandel	 16%	↘ -14 pp.	#1	#3	
Bauwesen	 12%	↗ +8 pp.	#5	#7	
Chemie	 5%	n/a	n/a	n/a	
Maschinenbau	 5%	↗ +3 pp.	#6	#5	
Reise und Touristik	 5%	↘ -24 pp.	#2	#1	
Logistik	 3%	↗ +2 pp.	#9	#4	
Agrarwirtschaft	 2%	n/a	n/a	n/a	

↘↗↔ = Tendenz zum Vorjahr

Auch der Einzelhandel kommt nach Meinung der befragten Experten nicht zur Ruhe. Nach zwischenzeitlichen Geschäftsschließungen während der Pandemie und des beschleunigten Wechsels zum E-Commerce hat die Branche nun mit eingeschränkter Warenverfügbarkeit, Kostensteigerungen und sinkender Kaufkraft ihrer Kunden zu kämpfen. „Insbesondere im Non-Food-Bereich wird es nur den stärksten Marktteilnehmern möglich sein, die höheren Einkaufspreise an den Verbraucher weiterzureichen. Daher ist es nun entscheidend, die eigenen Kosten zu senken“, konstatiert Alexander Müller, Senior Partner bei Roland Berger. „Dies könnte durch eine weitere Steigerung der Effizienz durch Digitalisierung erfolgen, etwa durch die Optimierung von Lieferketten, Lagerhaltung oder Online-Präsenz.“

Auch in Bezug auf die Baubranche sind die Experten in Alarmstimmung. Das Klima bei den Bauherren und den Investoren ist aktuell so schlecht wie schon seit vielen Jahren nicht mehr. Der unendlich erscheinende Bauboom droht zum Erliegen zu kommen. Aufgrund der Lieferengpässe und der hohen Preise für Baumaterialien werden Projekte nun vermehrt verschoben oder abgesagt. Gleichzeitig dämpfen die steigenden Finanzierungskosten und die sinkende Kaufkraft der potenziellen Häuslebauer die Nachfrage nach Bau-

## Wo sehen Sie wesentliche Gründe für den Anpassungsbedarf im Restrukturierungsumfeld?

		Platzierung 2021	Platzierung 2020
Abhängigkeit von der Rohstoff- und Strompreisentwicklung	41%	-	-
Digitalisierung/disruptive Innovationen	18%	#1	#1
Druck durch Fachkräftemangel	10%	#6	#6
Steigende Anforderungen in Bezug auf ESG/Nachhaltigkeit	8%	#4	-
Unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten	5%	-	-
Starke Konjunkturabhängigkeit	4%	-	-
Starke politische Einschränkungen/Regulierung	4%	#7	#3
Sonstige	10%	-	-

leistungen. Zeitweise bestehende Sonderregeln in Form von Preisgleitklauseln vermindern die Risiken für die Auftragnehmer zwar temporär, ersetzen jedoch nicht die Notwendigkeit für umfassende Effizienzsteigerungen. Einen Ansatzpunkt zur Reduktion von Baukosten und zur Erhöhung der Planungssicherheit kann der Einsatz digitaler Innovationen im Planungs- und Bauprozess darstellen. Zudem bieten die Optimierung und die Reduktion administrativer Aufgaben, z.B. mittels Digitalisierung von Prozessen, Chancen auf Effizienzgewinne.

## Weitergabe gestiegener Preise nur für wenige Unternehmen durchsetzbar – Finanzielle Krise droht

Waren in den letzten Jahren stets disruptive Innovationen und die digitale Transformation der Hauptgrund für einen Anpassungsbedarf in vielen Branchen, so sehen die Experten heute die massiv gestiegenen Kosten für Rohstoffe und Energie als größte Treiber für Veränderungen. Zur Absicherung der Margen sind deshalb kurzfristig umfangreiche Preisanpassungen nötig. Allerdings verfügen die meisten Unternehmen nicht über eine solche Marktmacht und drohen Gefahr, in die nächste finanzielle Krise zu rutschen.

Hinzu kommt die dringend notwendige Transformation bei der Dekarbonisierung und Digitalisierung, die einerseits viele neue Chancen bietet, andererseits aber enorme Investitionen erfordert. Und die Zeit drängt. Unternehmen müssen es daher schaffen, die notwendigen Umbaumaßnahmen auch in Krisenzeiten nicht aus den Augen zu verlieren.

*„Um die Kostensteigerungen bei Rohstoffen und Energie, aber auch bei Personal zu kompensieren, müssten Unternehmen zur Margenabsicherung ihre Preise in diesem Jahr um durchschnittlich sieben Prozent erhöhen.“*

**Alexander Müller**  
Senior Partner

## Auch in der Krise heißt es: langfristig denken, kurzfristig handeln

Die inflationären Kostenentwicklungen bedrohen nicht nur die Marge, sondern setzen Unternehmen auch Liquiditätsrisiken aus. Die Handlungsfähigkeit ist akut bedroht. Dies ist auch in den Köpfen der Experten präsent. Die Sicherung der Finanzierung rückt im Vergleich zum Vorjahr noch näher an die Spitze der Top-Restrukturierungsmaßnahmen. Für einige Marktteilnehmer wird dies auch die Inanspruchnahme von Staatshilfen bedeuten.

Doch ist das Geschäftsmodell nicht widerstandsfähig genug, ist die nächste Unternehmenskrise vorprogrammiert. Nicht jeder Betrieb kann dann vom Staat künstlich am Leben gehalten werden.

## Welche Restrukturierungsmaßnahmen sehen Sie für 2022 verstärkt im Fokus?

			Platzierung 2021	Platzierung 2020
Geschäftsmodellinnovationen/Veränderung Wertschöpfungsstrategie		42%	#1	#1
Externe Refinanzierung		41%	#3	#2
Kostensenkungs- bzw. Effizienzsteigerungsprogramme		35%	#7	#3
Investitionen in ESG und Nachhaltigkeit		31%	#2	-
Anpassung von Produkt- und Länderportfolio		29%	-	#10
Optimierung von Organisation und Prozessen		25%	#4	#4
Working Capital Management		25%	#9	-
Kostenflexibilisierungsprogramme		24%	#8	#8
Diversifikation/Fokussierung auf Produkte/Geschäftsbereiche		24%	-	#7
Aktives Risikomanagement		22%	-	-

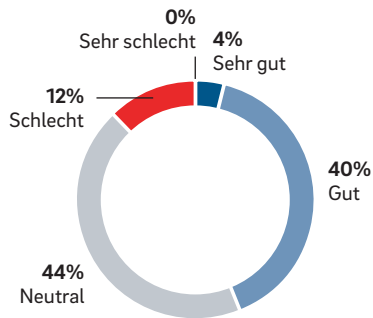


### 3. Exogene Schocks – wie Unternehmen ihre Widerstandsfähigkeit erhöhen können

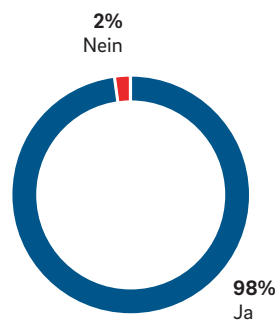
#### Aktive Auseinandersetzung mit exogenen Schocks nötig

Weniger als die Hälfte der befragten Experten glaubt, dass deutsche Unternehmen auf exogene Schocks vorbereitet sind. Gleichzeitig sind sich nahezu alle einig, dass sich Unternehmen mit möglichen Krisenszenarien intensiv auseinandersetzen sollten. Die neue Ungewissheit erfordert proaktives Handeln sowie geeignete Strategien und Maßnahmen für den Umgang mit den vielfältigen Krisen und den daraus resultierenden Risiken. Es bedarf daher eines neuen unternehmerischen Ansatzes, der Risiken frühzeitig identifiziert und das Management von externen Schocks handhabbar macht.

#### Wie gut sehen Sie Unternehmen in Deutschland heute gegen exogene Schocks (z.B. Pandemien, Kriege) gewappnet?



#### Sollten sich Unternehmen nun intensiver mit Krisenszenarien als Folge exogener Schocks auseinandersetzen?



#### Proaktives Risikomanagement zur Krisenfrüherkennung ist nun elementar

Doch wie werden Unternehmen gegenüber externen Schocks widerstandsfähiger? Was heute oftmals noch als Kür angesehen wird, formiert sich nun zur Pflicht. So sieht nahezu jeder zweite der Befragten die Errichtung eines

dedizierten Risikomanagements zur Krisenfrüherkennung als essenziell an. Die fortlaufende Identifikation und Bewertung potenzieller Risikoquellen schafft die notwendige Transparenz. Erst auf dieser Basis können die entsprechenden Gegenmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden.

Vergleichbar wichtig ist für die Experten die Sicherung der Lieferketten durch die Schaffung alternativer Bezugsquellen. Seit Beginn der Pandemie ist die Erhöhung der Resilienz in der Lieferkette zu einem wichtigen strategischen Thema auf der Management-Agenda geworden. So denken Unternehmen wieder vermehrt über eine vertikale Integration der Wertschöpfung oder eine Verkürzung von Lieferketten nach. Ein solcher Umbau erfordert jedoch hohe Investitionen und ist insbesondere im Auftragsgeschäft nur schwer gegenüber Kunden durchsetzbar. In Bezug auf die Automobilindustrie gibt Dr. Gerd Sievers zu bedenken: „Ein derartiger Umbau der Wertschöpfungsketten ist zeit- und kostenintensiv und muss von OEM und Zulieferer gemeinsam bewältigt werden.“

#### Welche Maßnahmen zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit gegenüber exogenen Schocks halten Sie für besonders geeignet?



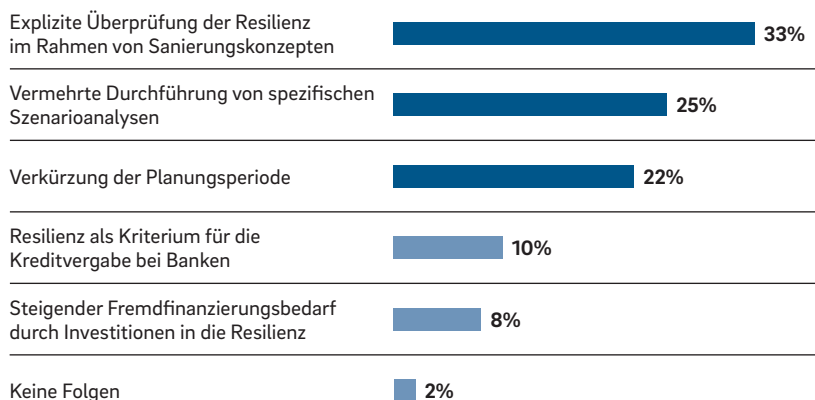


Dass insbesondere in akuten Krisensituationen der Blick auf die verfügbaren liquiden Mittel nicht aus den Augen verloren werden darf, teilen auch die Experten. Das Programm zur Sicherung des Ergebnisses muss von Liquiditätserhöhenden Maßnahmen kurzfristiger Natur begleitet werden. Die Palette ist breit und kann sich von der Änderung von Zahlungszielen über aggressive Ausgabenstopps bis hin zu Veräußerungen von Betriebsvermögen erstrecken. Es empfiehlt sich die Schaffung eines sogenannten Cash War Room, welcher dem Finanzvorstand zu jeder Zeit einen Blick auf die verfügbaren Mittel erlaubt und regelmäßig über den Status der Maßnahmen berichtet.

## Überprüfung der Resilienz in Sanierungskonzepten – lineare Planung bildet Realität nicht adäquat ab

Resilienz wird auch in der Restrukturierungspraxis zu einem wichtigen Thema, da sind sich die Experten einig. Sie erwarten gar, dass das Sanierungskonzept eine Aussage darüber enthält, wie es um die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens bei plötzlich auftretenden Krisen bestellt ist. Ein definiertes Kriterium, das zur entsprechenden Bewertung herangezogen werden kann, existiert jedoch nicht. Aufgrund der aktuell beobachtbaren vielfältigen Formen an Krisen wäre eine pauschale Bestätigung der Resilienz auch nur schwer durchführbar. Abhilfe können laut den Studienteilnehmern Szenarioanalysen leisten. Dies ist insbesondere in Zeiten multipler Krisen relevant. „Lineare Planung funktioniert nicht mehr. Unternehmen brauchen zumindest einen Plan B, am besten auch einen Plan C“, ergänzt Dr. Sascha Haghani.

## Welche Folge hat das Thema Resilienz für die Restrukturierungspraxis?



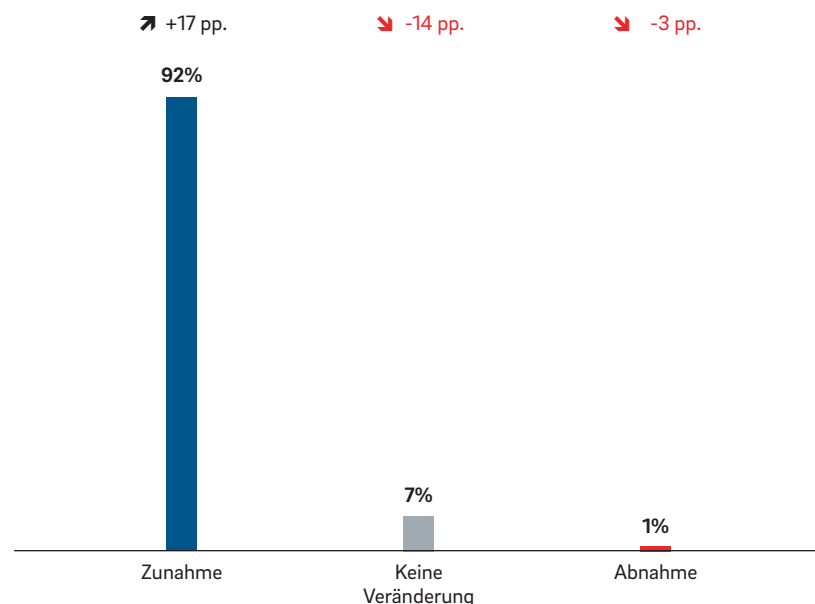
Das Budget sollte eine Antwort auf seltene, aber maximal disruptive Ereignisse geben können. Dies führt auch dazu, dass Unternehmen ihre Planungen immer kurzfristiger anpassen oder gar revidieren müssen, als es bisher der Fall war.

## Deutliche Zunahme von Restrukturierungsfällen erwartet – robuste Unternehmen sind die Gewinner von morgen

Nahezu alle Experten rechnen mit einem kurzfristigen Anstieg von Restrukturierungsfällen. Zu sehr belasten die Folgen aus zwei Jahren Pandemie, Inflation und Krieg die wirtschaftliche Situation vieler Unternehmen.

Der Staat kann mit seinen Hilfsprogrammen nur für einen Teil der verlorenen Wirtschaftsleistung entschädigen und liefert keine nachhaltige Lösung. Daher müssen Unternehmen umso mehr die Fähigkeit erwerben, mit Unsicherheiten umzugehen, sich anzupassen und weiterzuentwickeln, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies erfordert eine ganzheitliche Denkweise, die Risiken und Chancen gleichermaßen einbezieht. Gewinner werden in Zukunft Unternehmen sein, die sich bei der nächsten Krise als widerstandsfähig erweisen.

## Wird die Anzahl neuer Restrukturierungsfälle in den kommenden 12 Monaten eher zu- oder abnehmen?



↘ → ↗ = Tendenz zum Vorjahr

# Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger



**Dr. Sascha Haghani**

Senior Partner  
CEO Germany and DACH Region  
Member of the Supervisory Board  
Opernturm/Bockenheimer Landstraße 2-8  
60306 Frankfurt  
+49 69 29924-6444  
sascha.haghani@rolandberger.com



**Dr. Gerd Sievers**

Senior Partner  
Sederanger 1  
80538 München  
+49 89 9230-8543  
gerd.sievers@rolandberger.com



**Mortaza Nadjafi**

Principal  
Sederanger 1  
80538 München  
+49 89 9230 8106  
mortaza.nadjafi@rolandberger.com

ROLAND BERGER ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 51 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu meistern.

## Herausgeber

Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 München  
Germany  
+49 89 9230-0

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.