

The background of the entire page is a dark blue gradient. Overlaid on this are numerous vibrant, multi-colored light trails in shades of yellow, orange, red, and blue. These trails are blurred and curved, creating a sense of dynamic movement and energy. In the top left corner, there is a blue graphic element consisting of a vertical bar and a semi-circle, which frames the word 'STUDIE'.

STUDIE

Roland Berger  
Restrukturierungsstudie 2023

# Strategische Transformation

Es ist höchste Zeit für  
einen Umbruch

Roland  
Berger

### **Zur Studie:**

Seit 2001 führt Roland Berger die Restrukturierungsstudie in Deutschland, Österreich sowie der Schweiz durch, welche zu den am meisten beachteten Publikationen der Branche zählt. Neben einem festen Themenblock mit wiederkehrenden Fragen setzt die Studie Schwerpunkte, indem sie aktuelle Trends und Entwicklungen in den Blick nimmt.

In diesem Jahr wurden rund 650 Restrukturierungsexperten befragt. Vier Fünftel der Teilnehmer stammen aus dem Bankwesen, der Sanierungsberatung oder der Insolvenzverwaltung. Der durchschnittliche Teilnehmer betreut mehr als sieben Restrukturierungsfälle pro Jahr.

Deutschlands Wirtschaft befindet sich an einem Scheideweg. Die diversen Krisen wirken nach und beeinflussen die Lage auch 2023. Das führt zu einem zunehmenden Pessimismus unter den befragten Restrukturierungsexperten, auch im Hinblick auf die Zukunft. Es reift die Befürchtung, Deutschland könnte im internationalen Vergleich abfallen.

Vor allem der Fachkräftemangel stellt viele Unternehmen vor neue Herausforderungen. Mehr als jeder zweite Studienteilnehmer sieht darin den größten Risikofaktor für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland. Auch die noch immer hohe Inflation sowie die gestiegenen Preise für Energie beunruhigen die Unternehmen, hohe Zinskosten und Kreditrestriktionen schüren zudem die Angst vor fehlendem Kapital.

Keine dieser Herausforderungen wird sich über Nacht bewältigen lassen. Weitere Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen sowie ein stringentes Liquiditätsmanagement können ungünstigen makroökonomischen Entwicklungen entgegenwirken. Doch die Zeit drängt: Um die eigene Zukunft langfristig zu sichern, sind strukturelle Veränderungen und Modernisierungen in vielen Branchen und Geschäftsmodellen unabdingbar.

In Übereinstimmung damit betonen zwei Drittel der befragten Experten, dass ein strategischer Wandel der Unternehmenslandschaft nötig ist – vor allem in Hinblick auf technologische Innovationen. Hier sind kreative Lösungen gefragt, um versäumte Investitionen aus der Vergangenheit wieder aufzuholen. Die Studienteilnehmer sehen den größten Anpassungsbedarf im Automobilsektor, der Bau- und Immobilienbranche sowie dem Einzelhandel.

Erstmals rückt auch ein Bereich in den Fokus der Studie, der vom Fachkräftemangel besonders betroffen ist: der Gesundheits- und Krankenhausesektor.

Der größte Erfolgsfaktor einer grundlegenden Transformation ist den Experten zufolge eine belastbare Geschäfts- und Liquiditätsplanung. Sie bildet das Herzstück des Vorhabens, fungiert als Maßstab und Zielvorgabe und sollte auch zusätzliche Szenarioplanungen beinhalten, um ein Unternehmen gegen externe Schocks zu rüsten. Die Nachhaltigkeit einer solchen strukturellen Veränderung hängt davon ab, inwiefern sie die wahren Ursachen der Krise erkennt und wirksam angeht. Hierfür ist eine umfassende Analyse unerlässlich – nur so können geeignete Gegenmaßnahmen entwickelt werden.

Umso mehr wird deutlich: Strukturelle Transformation muss von ganz oben kommen. Sie stellt das Unternehmen auf eine Belastungsprobe, die nur mit strategischer Planung und schnellem Handeln aller Beteiligten bestanden werden kann. Genau hier ist aber das Problem: Ein Großteil der befragten Experten schätzt die Bereitschaft zur tiefgreifenden Veränderung in der Chefetage deutscher Unternehmen als gering ein. Dabei können schon kleine Schritte wie der Aufbau einer dedizierten Strategieabteilung, die Integration von strategischen Zielen in die Anreizsysteme oder die Berücksichtigung von Liquiditätsreserven für strategische Vorhaben einiges bewirken. Deren Umsetzung birgt viele Chancen, es erfordert jedoch einigen Mut, diese zu ergreifen. Die diesjährige Studie kann daher nur als Weckruf verstanden werden: Es ist höchste Zeit für einen Umbruch.

# 1. Makroperspektive: Einschätzungen zur Konjunktur- entwicklung und der aktuellen wirtschaftspolitischen Lage

## Extrem herausfordernde Ausgangslage: Schwaches Wachstum trifft auf strukturelle Risiken

Die sich bereits in den vergangenen Jahren abzeichnende herausfordernde Wirtschaftslage spitzt sich weiter zu: Die Prognosen für das laufende Jahr zeichnen ein düsteres Bild. Rund drei Viertel der befragten Fachleute gehen von einer Stagnation oder sogar einem Rückgang der Wirtschaftsleistung in Deutschland aus. Unter den Restrukturierungsexperten hat sich eine deutliche Pessimismuswelle im Vergleich zum Vorjahr ausgebreitet. Eine rettende konjunkturelle Erholung rückt nicht in greifbare Nähe.

Besonders besorgniserregend ist die Vorstellung, dass Deutschland im internationalen Wettbewerb zurückfallen könnte. Während die Experten für das gesamte europäische Wirtschaftsgebiet ein freundlicheres Geschäftsklima prognostizieren, bleibt die Aussicht für Deutschland getrübt.

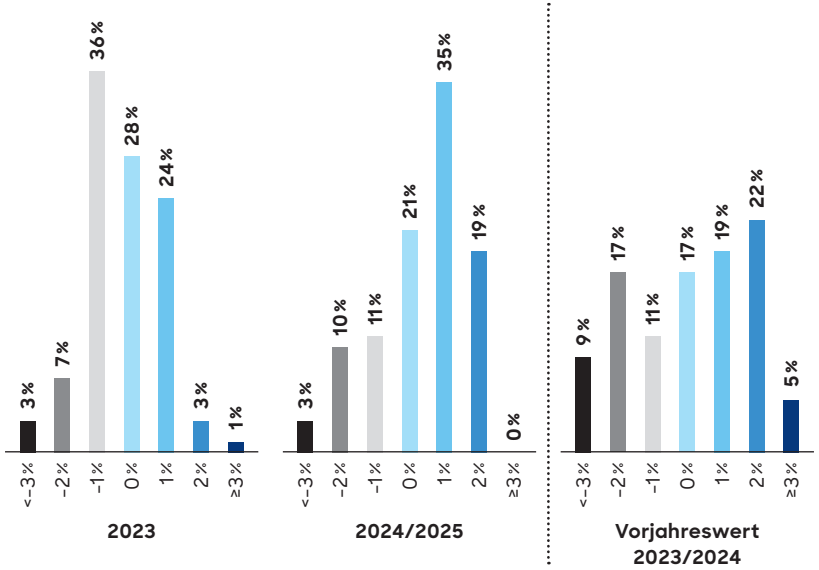
*"Die Unternehmen müssen sich auf eine Phase konjunktureller Unsicherheit einstellen. Umso wichtiger ist es, sich krisenfest aufzustellen, um widerstandsfähig zu bleiben. Das beinhaltet weitere Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Einsparung von Kosten. Wer jedoch versäumt, die grundlegende Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells zu beleuchten, läuft Gefahr, zum Krisenkandidaten von morgen zu werden."*

**Dr. Sascha Haghani,**

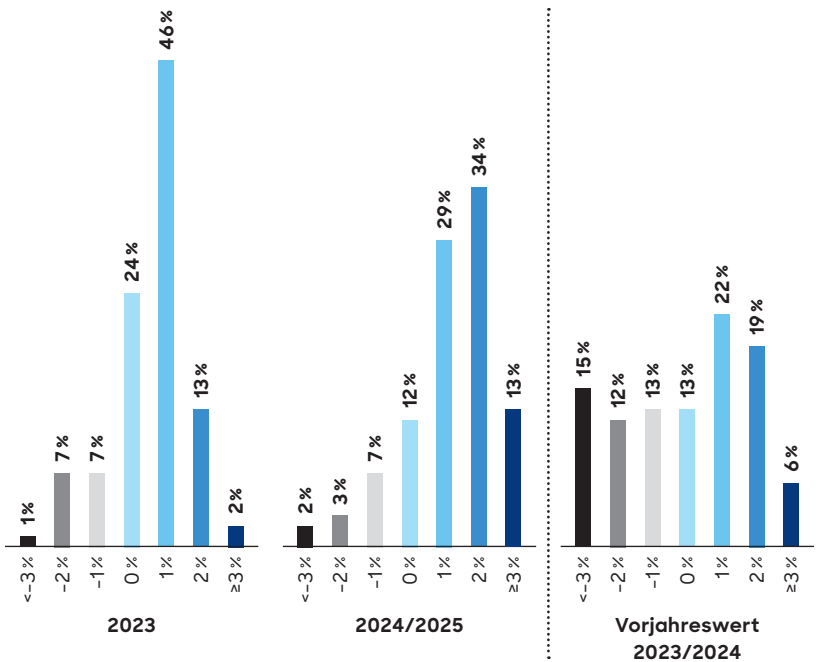
Global Co-Head of Restructuring, Performance, Transaction (RPT)

# Wie hoch schätzen Sie das zu erwartende Wachstum des BIP 2023 und 2024/2025 ein?

## Wirtschaftsentwicklung Deutschland



## Wirtschaftsentwicklung Europa



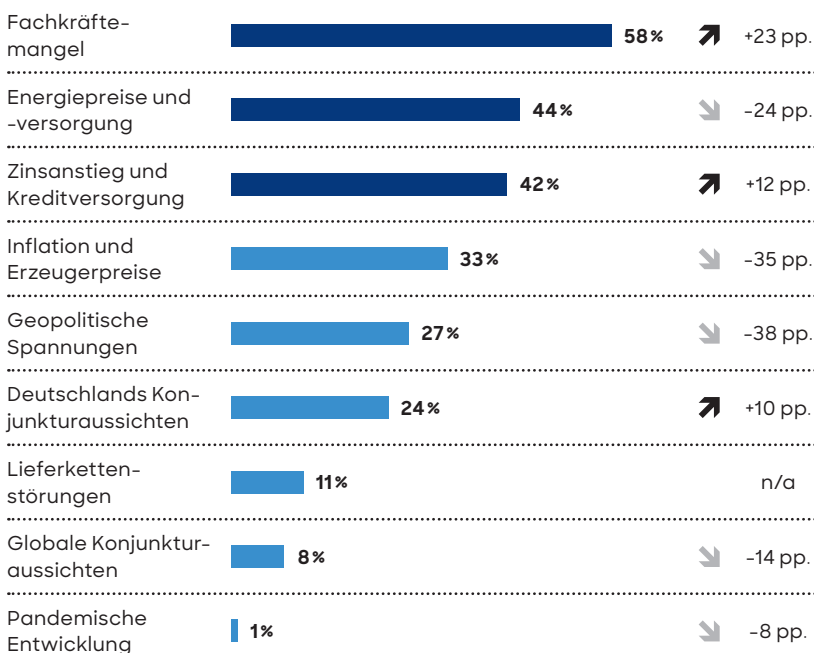
## Bedrohungen für Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit: Demografischer Wandel und Energiekosten

Der Mangel an qualifiziertem Personal ist den Experten zufolge das gravierendste Risiko für die deutsche Wirtschaft. Der demografische Wandel hat nahezu alle Sektoren erfasst und der Wettbewerb um talentierte Arbeitskräfte verschärft sich weiter. Dieses Problem wird voraussichtlich noch eskalieren, falls es, entgegen der Erwartungen, in den kommenden Jahren zu einer rettenden Konjunkturerholung kommt.

Auch die überdurchschnittlich hohen Energiekosten in Deutschland sind ein Hindernis für die wirtschaftliche Erholung – trotz des zuletzt eingetretenen Rückgangs der Strom- und Gaspreise. Dieser Standortnachteil könnte dazu führen, dass Unternehmen vermehrt Produktionsstandorte ins Ausland verlagern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zusätzlich führt der Kurswechsel der Zentralbanken zur Bekämpfung der Inflation zu einer Belastung der Liquiditätssituation in den Unternehmen. Zinskosten steigen sprunghaft und der Zugang zu neuem Kapital wird erschwert.

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

#### (Wirtschafts-)politische Risikofaktoren



↗ Tendenz zum Vorjahr

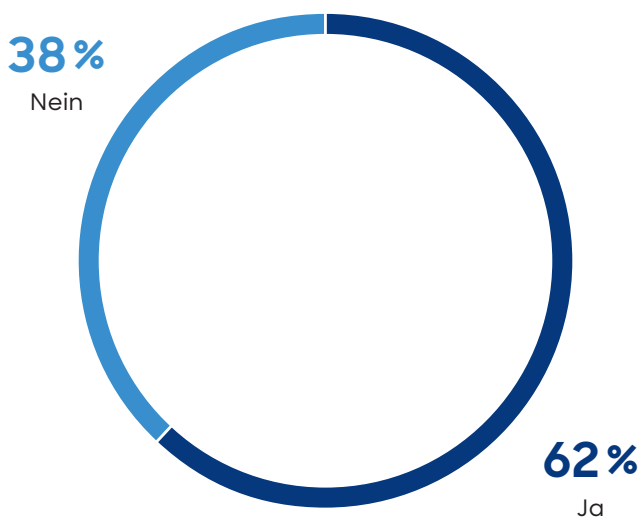
Die Experten fürchten, dass gerade Unternehmen, die in den letzten Krisenjahren ihre Schuldenlast nicht reduzieren konnten, von den gestiegenen Zinskosten besonders stark getroffen werden. Investitionen könnten unter den neuen Kreditbedingungen zudem unrentabel werden – und das Wachstum weiter dämpfen.

So verwundert es nicht, dass die meisten Studienteilnehmer eine Restrukturierungswelle auf Deutschland zukommen sehen. Die aktuellen Herausforderungen, allen voran der Fachkräftemangel, die hohen Energiekosten und die verschärften finanziellen Rahmenbedingungen, bleiben vorerst bestehen – keine davon wird sich kurzfristig lösen lassen.

Damit wird klar: Die deutschen Unternehmen sollten nicht auf eine kurzfristige Erholung der Konjunktur hoffen. Um diesen langfristigen strukturellen Herausforderungen zu begegnen und nicht den Anschluss im globalen Wettbewerb zu verlieren, sind tiefgehende Maßnahmen unabdingbar. Nur so können die deutschen Unternehmen die notwendige Anpassung vornehmen, um die gegenwärtige Zeitenwende zu bewältigen und langfristig erfolgreich zu sein.

---

### **Erwarten Sie in den kommenden Monaten eine Restrukturierungswelle in Deutschland?**





## 2. Mikroperspektive: Transformationsdruck für Unternehmen – Einschätzungen, Entwicklung, Branchen

### Dauer-Stresstest in der Automobilbranche. Zinsumfeld stoppt den Boom im Immobilienwesen

Auch in diesem Jahr sehen die Restrukturierungsexperten angesichts der anbrechenden postfossilen Ära den dringendsten Transformationsbedarf im bedeutendsten Industriezweig des Landes, dem Automobilsektor, wenngleich der prozentuale Stimmenanteil ein wenig abgenommen hat. Die Transformation wird jedoch von einigen ungünstigen Faktoren begleitet: Die Nachfrage erholt sich nur langsam, Produktionskosten verbleiben auf einem hohen Niveau und die Möglichkeiten zur (Re-)Finanzierung sind restriktiver geworden. Diese begleitenden Faktoren könnten den Transformationsprozess erheblich verlangsamen und die Widerstandsfähigkeit der Industrie auf die Probe stellen.

*"Hinsichtlich der gestiegenen Faktorkosten hat es in den letzten Jahren ein sogenanntes Pain Sharing gegeben, bei welchem die inflationsbedingten Mehrkosten bei den Zulieferern teilweise durch den OEM gedeckt worden sind. Der Margendruck für die Zulieferer ist damit jedoch nicht langfristig gelöst. Die Kosten für viele Rohstoffe und Materialien haben zwar voraussichtlich ihren Höchststand erreicht, gleichzeitig sind aber die Verkaufspreissteigerungen beim Endkunden ausgereizt und die OEM werden wettbewerbsbedingt auch wieder Rabatte geben müssen."*

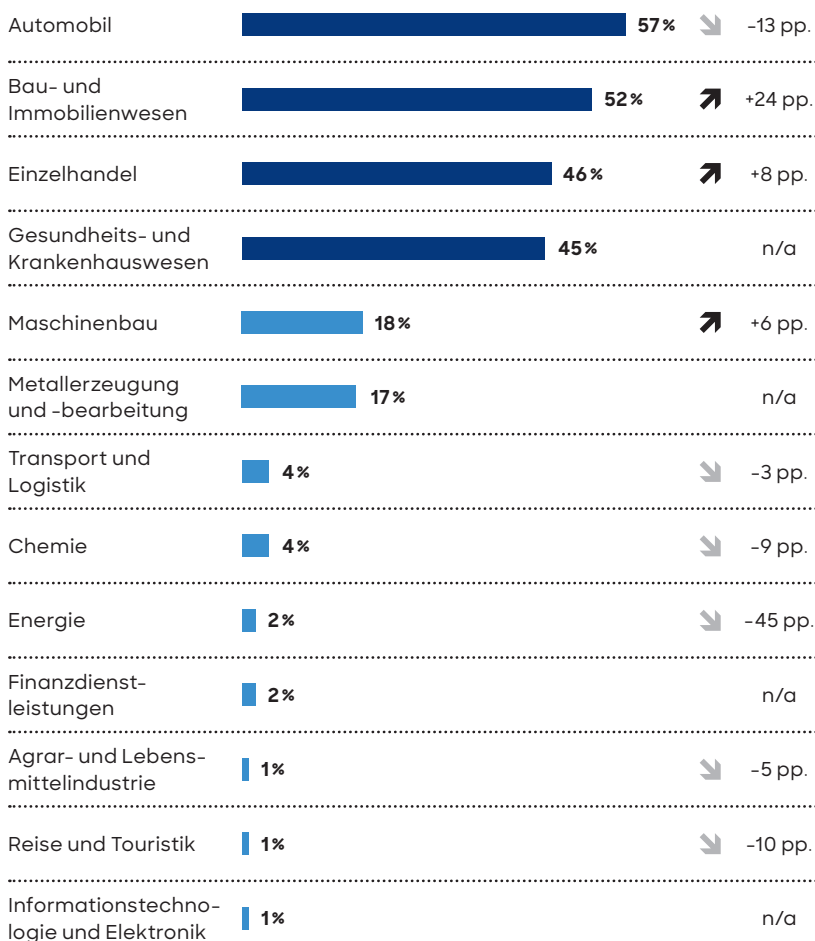
**Dr. Adrian Pielken,**

Senior Partner in Restructuring, Performance, Transaction (RPT)

Die Herausforderung, den anhaltenden Margendruck zu bewältigen, steht nach wie vor ganz oben auf der Agenda der Zulieferer. Hierbei sind verschiedene Ansätze gefragt, darunter Kosteneinsparungen im Overhead-Bereich, Effizienzsteigerungen in der Produktion sowie mögliche strukturelle Änderungen wie Werkschließungen.

Diese Schritte sind notwendig, um finanzielle Ressourcen freizusetzen und am technologischen Wandel der Branche teilzuhaben. Zulieferer sollten einen Fokus auf ihr Innovationspotenzial setzen, beispielsweise im Bereich höherwertiger Ausstattungslösungen für die Elektromobilität. Kleinere und traditionelle Zulieferer, insbesondere wenn ihr Geschäftsmodell vom Antriebsstrang abhängig ist, sollten sich auch nach Einnahmequellen in anderen Domänen oder gar außerhalb der Automobilbranche umschauchen. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz aus dem asiatischen Raum ist diese Anpassungsbereitschaft besonders dringlich.

## Für welche Branchen erwarten Sie in 2023 und in den Folgejahren einen erhöhten Restrukturierungsbedarf?



↗ Tendenz zum Vorjahr

Nach einem langjährigen Boom sieht sich auch die Immobilien- und Baubranche mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Einst attraktive Bauprojekte und eine hohe Nachfrage werden durch steigende Zinsen und sinkende Realeinkommen der potenziellen Käufer ausgebremst. In den letzten Jahren führten vor allem Lieferengpässe und explodierende Baumaterialpreise zu Verschiebungen oder Absagen von Bauprojekten – jetzt sind es die gestiegenen Zinsen und die Unsicherheit in der wirtschaftlichen Erholung, die die Investitionsbereitschaft beeinflussen. Dies hat eine Reduktion des Beleihungswertes der Immobilie zur Folge, was wiederum dazu führt, dass Anschlussfinanzierungen nicht mehr zu bisherigen Konditionen vergeben werden können. Angesichts dieser Veränderungen müssen die Immobilienunternehmen sich an die neuen Rahmenbedingungen anpassen. Es könnte deshalb in naher Zukunft vermehrt zu Verkäufen kommen, die dazu dienen, frisches Kapital zu beschaffen. Auch eine vollständige Neuausrichtung von Portfolios ist wahrscheinlich.

## **Anhaltende Probleme im Handel. Herausforderungen im Gesundheits- und Krankenhauswesen**

Die Handelsbranche sieht sich aufgrund der schwindenden Kaufkraft der Verbraucher und sich ändernder Konsumvorlieben in diesem Jahr großen Herausforderungen gegenüber, die sie auf den dritten Platz unter den krisenanfälligen Sektoren führen. Der Handel wird sich vor allem mit der Auswahl des richtigen Produktportfolios und dem Vertriebskanal beschäftigen müssen. Die Preissensibilität der Kunden ist hoch, was zu einem Anstieg von Eigenmarken aufgrund ihres attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnisses führt.

Der E-Commerce, der durch die Covid-19-Pandemie einen deutlichen Aufschwung erfahren hat, wird auch zukünftig der Maßstab für die Neuausrichtung der gesamten Branche sein. Um sich anzupassen, wird der stationäre Handel verstärkt auf die Verbesserung der Kundenerfahrung setzen müssen, wobei die kurzfristige Verfügbarkeit von Produkten immer wichtiger wird. Da der Preis zunehmend als Differenzierungsfaktor an Bedeutung gewinnt, wird der Handel nach Einschätzung der Studienteilnehmer umfassende Kostenreduktionsstrategien verfolgen müssen, einschließlich der Optimierung von Lieferketten und Lagerhaltung. Hier könnten auch intelligente Automatisierungslösungen einen Beitrag leisten.

Das Gesundheits- und Krankenhauswesen steht erstmals im Brennpunkt unserer Analyse. Ein Blick auf aktuelle Zahlen verdeutlicht das Ausmaß der Herausforderungen: Über die Hälfte der Kliniken verzeichnete im vergangenen Jahr Verluste. Zu den Gründen für die

angespannte finanzielle Situation zählen in erster Linie der Personal-  
mangel, welcher sich besonders bei den Pflegekräften bemerkbar  
macht und die Abrechnung zusätzlicher Leistungen verhindert. Auch  
die Sachkosten für die Behandlung der Patienten sind gestiegen.

In den kommenden Jahren wird daher mit weiteren Schließungen von  
Kliniken gerechnet. Dies liegt auch an der geplanten Krankenhaus-  
reform und der fortschreitenden Ambulantisierung, also der Verschie-  
bung von bisher stationären erbrachten Leistungen in eine zunehmend  
ambulante Versorgung. Die erwartete Konsolidierung könnte hingegen  
zu einer leichten Entspannung der Personalsituation führen.

Zusammenschlüsse und Übernahmen von Krankenhäusern (Mergers  
& Acquisitions) können helfen, Synergien zu heben und profitabler zu  
wirtschaften. Eine weitere strategische Handlungsoption bietet die  
Spezialisierung des Leistungsangebots, um bestehende Kapazitäten  
effektiver zu nutzen. Die Schließung defizitärer Fachabteilungen oder  
auch ganzer Häuser stellt einen Eckpfeiler der notwendigen Konsolidie-  
rung der Krankenhauslandschaft dar, an welcher strategisch kein Weg  
vorbei führen wird.

*"Der Strukturwandel in der deutschen Kliniklandschaft ist in vollem  
Gange. Für die Entscheidungsträger ist es nun wichtig, den Wandel  
zu gestalten, auch mittels technologischen Fortschritts. Telemedizin  
und der Einsatz von robotischen Systemen sind in der chirurgischen  
Praxis längst keine Zukunftsmusik mehr. Hochrelevant ist das Thema  
künstliche Intelligenz. Diese Technologie wird im medizinischen  
Bereich für Differenzierungsmerkmale sorgen und in der Administra-  
tion einen wichtigen Beitrag für die notwendige Effizienzsteigerung  
leisten."*

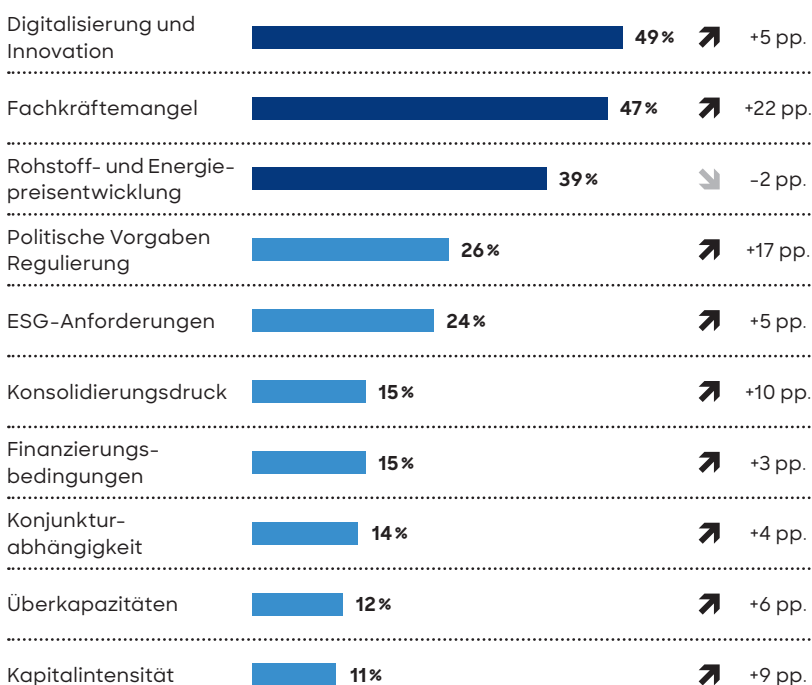
**Dr. med. Peter Magunia,**  
Leiter Healthcare Deutschland,  
Senior Partner in Restructuring, Performance, Transaction (RPT)

## **Die strategische Neuausrichtung braucht einen festen Platz auf der Management-Agenda**

Unabhängig von der Branche müssen Unternehmen sich intensiv mit  
der strategischen Positionierung und der Gestaltung ihrer Zukunft  
auseinandersetzen. Der sich verschärfende internationale Wettbewerb  
erfordert klare Strategien, um sich erfolgreich am Markt zu behaupten.  
Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen auch ihre Rolle in der  
aufkommenden digitalen Ära definieren und digitale Transformations-  
felder besetzen. Wer die Zukunft mitgestalten will, muss wissen, welche

Rolle er dabei spielen will. Im Besonderen heißt das, dass das Thema digitale Strategie einen festen und regelmäßigen Platz im Kalender der Geschäftsführung einnehmen sollte. Konkret bedeutet das zunächst die Durchführung einer "Digital Due Diligence" im eigenen Unternehmen, also eine gründliche Überprüfung des digitalen Wertschöpfungs- und Wachstumspotenzials. Dabei ist entscheidend, zukunftsorientierte digitale Bereiche zu identifizieren und eine Strategie zu erarbeiten, die das Unternehmen im digitalen Wettbewerb einen Schritt voraus positioniert.

## Was sind für Sie wesentliche Gründe für einen grundlegenden Anpassungsbedarf von Strategie und Geschäftsmodell eines Unternehmens?



↗ Tendenz zum Vorjahr

Jedoch stößt jede Anpassung eines Geschäftsmodells an Grenzen, wenn entscheidende Ressourcen und Kapazitäten fehlen. Unternehmen müssen deshalb größeren Fokus auf das Personalmanagement setzen. Das umfasst Maßnahmen wie das *Re- und Upskilling* des bestehenden Personalstamms, die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch Anpassung an *New Work* oder auch die gezielte Anwerbung von Fach-

kräften im Ausland. Insgesamt müssen Unternehmen eine noch stärker menschenzentrierte Organisationskultur etablieren.

Wenn Fachkräfte knapp sind und erfahrene Mitarbeiter vermehrt das Unternehmen verlassen, gewinnt auch die Steigerung der Arbeitsproduktivität, zum Beispiel in Form von Automatisierungen, an Bedeutung. Potenzielle Produktivitätssteigerungen bewegen sich oft im niedrigen zweistelligen Prozentbereich, in der Automobilindustrie sogar noch darüber hinaus.

Die aktuelle makroökonomische Situation stellt auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen vor neue Herausforderungen, wie auch von den Experten betont wird. Nicht alle Marktteilnehmer können die gestiegenen Kosten für Rohstoffe und Energie einfach an ihre Kunden weitergeben. Daher ist es ratsam, die Kostenstruktur zu optimieren und die Wertschöpfungsketten flexibler zu gestalten. Die dadurch freigesetzten finanziellen Ressourcen werden dringend für die notwendige Transformation des Geschäftsmodells benötigt.

Die hohen Strompreise belasten vor allem energieintensive Unternehmen und bereiten den Experten Sorgen. Sofern sich keine Besserung auf den Strommärkten abzeichnet, bleibt Unternehmen in der kurzen Frist oft keine andere Wahl, als ihre Abhängigkeit zu verringern und sich den Gegebenheiten anzupassen. Dabei steht ihnen eine Reihe an Maßnahmen zur Verfügung: Neben der Implementierung energieeffizienzsteigernder Maßnahmen ist auch die Neugestaltung von Prozessen, der Wechsel zu alternativen Energieträgern sowie die Veränderung des Produktdesigns denkbar. Um den Standort Deutschland langfristig zu sichern, sind strukturelle Veränderungen und Modernisierungen in den Unternehmen dringend erforderlich – die steigenden regulatorischen Anforderungen im Kontext der angestrebten Dekarbonisierung werden den Druck auf die Unternehmen nur verstärken.

*"Deutlicher Aufholbedarf bei der Digitalisierung, Mangel an Fachkräften und hohe Energiekosten – die Ausgangslage für den Standort Deutschland könnte besser sein. Gleichzeitig können sich in diesem Land die Unternehmen und ihre Mitarbeiter auf ihre Stärken besinnen: Unternehmergeist, bewunderte Ingenieursleistungen, Produkte von hoher Qualität und Menschen mit einer guten und berufsnahen Ausbildung. Es bedarf jetzt nur der Bereitschaft zu einer tiefgreifenden Veränderung."*

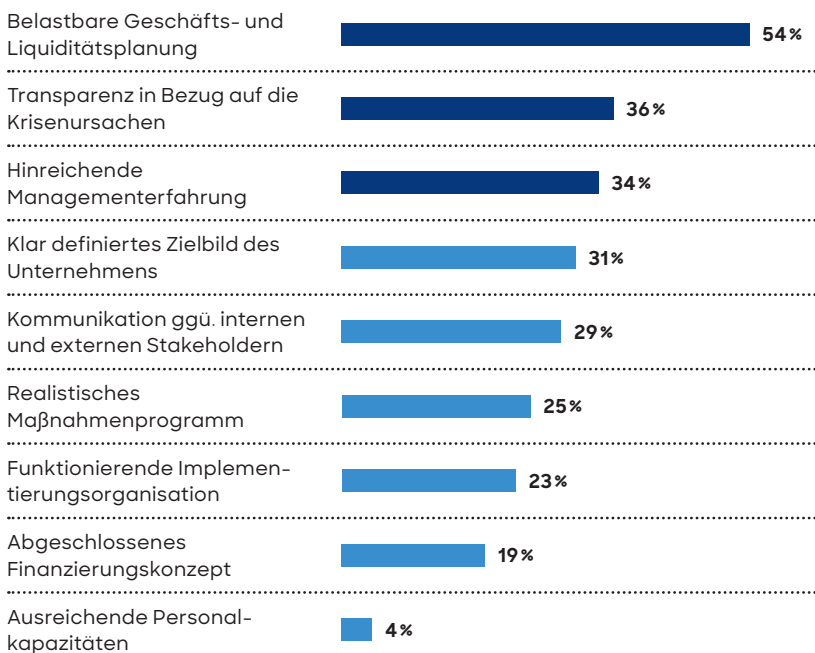
**Dr. Gerd Sievers,**

Global Co-Head of Restructuring, Performance, Transaction (RPT)

## Eine solide Geschäftsplanung: das Herzstück einer Transformation

Als Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Restrukturierung nennen die Experten eine belastbare Geschäfts- und Liquiditätsplanung. Diese bildet das Herzstück des Vorhabens, da sie das angestrebte Ergebnis in Zahlen fassen und greifbar machen. Sie dient Kapitalgebern als Maßstab für die Sicherheit ihrer Investition und ist zugleich das zentrale Instrument zur Steuerung der langfristigen Strategie und der Transformation des Geschäftsmodells. Die Geschäftsplanung spiegelt die realistische Einschätzung der Chancen und Risiken des Geschäftsmodells wider.

### Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren bei der Durchführung einer Restrukturierung?



Angesichts der heutigen Wirtschaftsvolatilität ist die Belastbarkeit der Planung von großer Bedeutung: Sie sollte kleinere Verwerfungen abfedern können, während größere Abweichungen jederzeit erklärbar sein sollten. Die regelmäßige, mindestens jährliche Aktualisierung und Überprüfung des Budgets ist angesichts dieser Unsicherheiten unerlässlich. Zusätzliche Szenarioanalysen, die externe Schocks

simulieren, geben Aufschluss über die Widerstandsfähigkeit des Geschäftsmodells und dienen gleichzeitig als Notfallplan.

*"Ein jedes Budget basiert auf den zum Zeitpunkt der Erstellung bekannten Informationen über die zukünftige Entwicklung von Unternehmen und Markt. Die heutige Volatilität von Märkten macht es jedoch erforderlich, dass das Budget regelmäßig auf die Probe gestellt wird. Dies kann beispielsweise in rollierenden Forecasts im Quartalsrhythmus erfolgen. Auf diese Weise können Abweichungen früher erkannt und Gegenmaßnahmen frühzeitig eingeleitet werden."*

**Mortaza Nadjafi,**

Principal in Restructuring, Performance, Transaction (RPT)

Wie nachhaltig eine Restrukturierung letztlich ist, hängt davon ab, ob sie die tatsächlichen Ursachen der Krise erkennt und löst. Diese Ansicht teilen auch die befragten Restrukturierungsexperten. Die Gründe für die wirtschaftliche Situation des Unternehmens müssen schonungslos aufgedeckt und analysiert werden. Anschließend gilt es, für jede dieser Ursachen eine Lösung innerhalb des geplanten Zeitrahmens zu entwickeln. Nur auf diese Weise kann ein Rückfall in die Krise vermieden und die Erreichung der strategischen Ziele gewährleistet werden.

Restrukturierung ist Management-Sache. Sie holt das Unternehmen und seine Mitarbeiter aus dem normalen Betrieb heraus und versetzt die Organisation in den Krisenmodus, der unter Umständen sehr zeitintensiv sein kann. Maßnahmen müssen schnell definiert, in ein umfassendes Konzept überführt, konsequent umgesetzt und eng beobachtet werden. Gleichzeitig ist es wichtig, durch frühzeitige und strukturierte Kommunikation bei allen Beteiligten Transparenz und Vertrauen in den Prozess zu schaffen. In vielen Fällen empfiehlt sich daher die Einbindung eines erfahrenen Chief Restructuring Officer (CRO).

*"Der CRO sorgt für den kurz- und langfristigen Fortbestand des Unternehmens. Dies umfasst die Sicherung der Finanzierung und die Umsetzung des Maßnahmenprogramms. Dabei dürfen aber auch die strategischen Ziele des Unternehmens nicht außer Acht gelassen werden."*

**Alexander Müller,**

Senior Partner in Restructuring, Performance, Transaction (RPT)



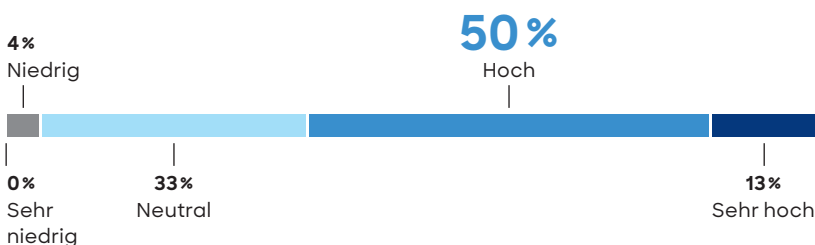
# 3. Strategische Transformation

## Eine Chance zur unternehmerischen Neuaufstellung

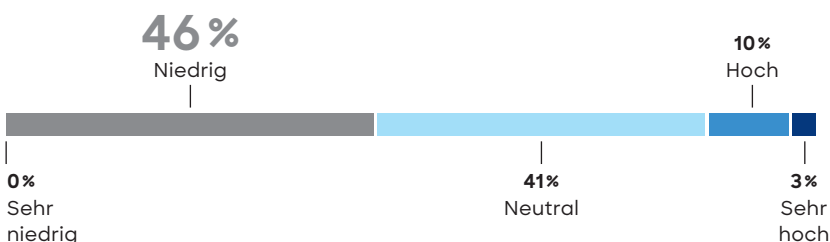
**Es ist höchste Zeit für einen Wandel in Deutschland. Auch der Staat kann seinen Teil beitragen**

Die ersten beiden Dekaden des neuen Jahrtausends waren überwiegend von kontinuierlichem Wachstum geprägt. Doch die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren, auch durch Pandemie und Krieg, deutlich geändert. Eine schwache Konjunktur, steigende Faktorkosten und Zinsen treffen auf einen technologischen Innovationsdruck, angetrieben von Digitalisierung und Nachhaltigkeit, während es insbesondere in Deutschland an Personal mangelt. Einstige Standort- und Wettbewerbsvorteile sind akut in Gefahr. Experten sind sich einig, dass die Antwort der Unternehmen darauf nur ein grundlegender Wandel sein kann.

**Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer grundlegenden strategischen Restrukturierung/Transformation für Unternehmen in Deutschland ein?**



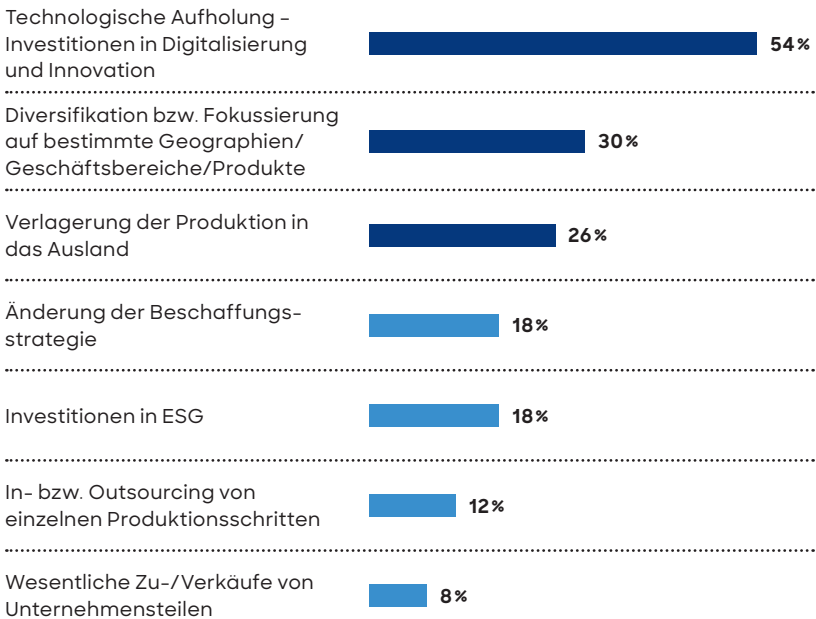
**Wie nehmen Sie die Bereitschaft des Managements wahr, eine strategische Restrukturierung/Transformation anzugehen?**



Das Problem: Die Experten schätzen die Bereitschaft zur tiefgreifenden Veränderung in der Chefetage deutscher Unternehmen insgesamt als gering ein. Nur jeder Zehnte der Befragten glaubt, dass das Management deutscher Unternehmen wirklich bereit ist, sich einer solchen Veränderung zu stellen. Dieser Eindruck mag aber auch daran liegen, dass der Fokus der Entscheidungsträger ein anderer ist: Oft herrscht heute eher ein Feuerlöschmodus vor und es mangelt an finanziellen Mitteln für Investitionen. Dennoch können kleine Schritte wie der Aufbau einer dedizierten Strategieabteilung, die Einbindung strategischer Ziele in Anreizsysteme oder die Schaffung von Liquiditätsreserven für strategische Vorhaben hilfreich sein, um Veränderungen anzustoßen.

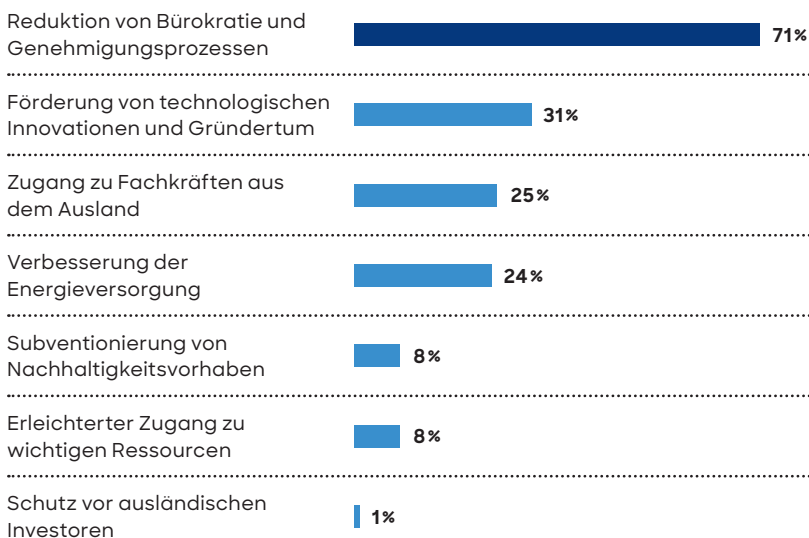
Die Experten sind sich einig, dass Investitionen in Digitalisierung und Innovationen zentral sind. Diese wurden während der Pandemie zurückgestellt und das aktuelle Zinsniveau ermutigt nicht unbedingt zur Investition. Unternehmen müssen jedoch kreative Lösungen finden, um den Anschluss an den Wettbewerb nicht zu verlieren.

### Welche Maßnahmen sehen Sie bei einer solchen strategischen Transformation aktuell im Fokus?



Angesichts der trüben Konjunkturaussichten in Deutschland gehen drei von zehn Befragten davon aus, dass viele Unternehmen ihre Wachstumsstrategien stärker auf internationale Märkte ausrichten werden. Dennoch zeigt die jüngste Vergangenheit, dass Geopolitik das Geschäftsmodell erheblich beeinflussen kann. Die Chancen und Risiken des Zielmarkts müssen daher gegeneinander genau abgewogen werden.

## Wie kann der Staat die strategische Transformation der Unternehmen in Deutschland fördern?



Obwohl die Standortbedingungen für produzierende Unternehmen in Deutschland aktuell suboptimal sind, hält nur etwa jeder vierte Befragte eine Verlagerung der Produktion ins Ausland für sinnvoll. Diese Option ist schließlich oft mit hohen Wechselkosten, dem Verlust von Know-how und organisatorischer Komplexität verbunden.

Die Experten betonen die Notwendigkeit, dass der Staat die Unternehmen bei ihrer strategischen Transformation unterstützt. Bürokratie und Genehmigungsprozesse scheinen dabei die größte Hürde zu sein und behindern oft notwendige Transformationsvorhaben. Fast drei Viertel der Befragten fordern eine Entlastung von Regulatorik, um den Unternehmergeist zu fördern und strukturelle Nachteile im internationalen Wettbewerb zu überwinden.

## Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells auf dem Prüfstand. Resilienz gewinnt an Bedeutung

Ein wesentlicher Bestandteil eines jeden Sanierungskonzepts ist die Analyse der strategischen Ausgangslage des betrachteten Unternehmens. Dabei werden die relevanten Märkte analysiert und zukünftige Entwicklungen prognostiziert. Zudem werden Aussagen über den Wettbewerb und die Positionierung des Unternehmens getroffen. Vor dem Hintergrund veränderter Marktanforderungen und gesteigerter Konkurrenz im Ausland ist es nicht überraschend, dass fast alle Befragten eine verstärkte Fokussierung auf die Weiterentwicklung der strategischen Positionierung fordern.

---


### Sollte in Sanierungskonzepten ein stärkerer Fokus auf die strategische Positionierung des Unternehmens gelegt werden?

6%

Nein

94%

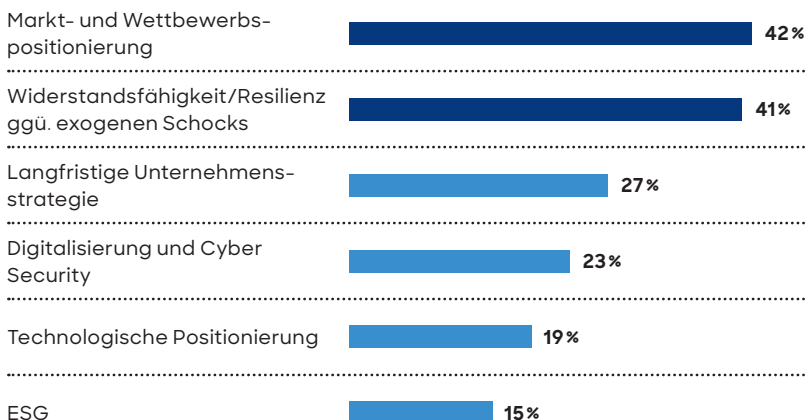
Ja



Dabei ist es wichtig, das Geschäftsmodell gründlich zu überprüfen und seine Zukunftsfähigkeit klar zu bewerten. Besonders die Entwicklung der Märkte, in denen das Unternehmen agiert, sowie der darin herrschende Wettbewerb stehen im Fokus. Hierbei sollte konkret herausgestellt werden, wie das Unternehmen plant, im Markt zu bestehen oder seine Marktanteile zu steigern. Gleichzeitig muss offen kommuniziert werden, wenn der Markt keine positiven Aussichten bietet, und wie das Unternehmen seine Fähigkeiten und sein Geschäftsmodell nutzen kann, um neue Absatzmärkte zu erschließen. Hingegen erstaunt, dass nur 15 Prozent der Befragten einen stärkeren Fokus auf ESG-bezogene Themen fordern. Dies könnte daran liegen, dass die Experten in Themen wie Umwelt, Soziales oder Unternehmensführung eine weniger akute Existenzbedrohung sehen als die übergreifende Markt- und Wettbewerbspositionierung.

Die jüngste Vergangenheit hat deutlich gezeigt, wie plötzliche Nachfrageeinbrüche oder stark steigende Kosten die Unternehmenslandschaft grundlegend verändern können. Wenn der Markt sich anders entwickelt als erwartet, kann es zu exogenen Schocks kommen. Daher betonen auch vier von zehn Studienteilnehmern, wie wichtig es ist, dass ein Sanierungskonzept die Widerstandsfähigkeit des Geschäftsmodells

## In Bezug auf welche strategischen Aspekte sollte das Sanierungskonzept einen größeren Fokus setzen?



gegenüber solchen externen Schocks berücksichtigt. Hierbei könnten Simulationen eingesetzt werden, um die Auswirkungen unvorhergesehener Veränderungen auf die Unternehmensplanung zu quantifizieren und zu bewerten. Eine vollständige Betrachtung beinhaltet dabei auch die Erarbeitung angemessener Gegenmaßnahmen des Unternehmens als Reaktion auf solche Ereignisse.

In einer Zeit, in der die Wirtschaft zunehmend volatil ist und Unsicherheiten vorherrschen, ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen, von entscheidender Bedeutung. Weitere Maßnahmen zur Steigerung von Produktivität und Effizienz sind nicht beliebig oft möglich und stoßen irgendwann an ihre Grenzen. In diesem Fall hilft nur eine Änderung im zu Grunde liegenden Geschäftsmodell, sprich, eine strategische Transformation. Die Ergebnisse der Studie sollten deshalb als Weckruf verstanden werden.

*"Das kommende Jahrzehnt wird eine Dekade der Transformation, und dies bedeutet in vielen Fällen eben eine strategische und strukturelle Restrukturierung. Manch heute erfolgreiches Geschäftsmodell wird in zehn Jahren nicht mehr funktionieren, ganze Branchen werden sich neu erfinden müssen."*

**Dr. Gerd Sievers,**

Global Co-Head of Restructuring, Performance, Transaction (RPT)

# Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger

## **Dr. Sascha Haghani**

Senior Partner

Opernturm/Bockenheimer Landstraße 2-8

60306 Frankfurt

+49 69 29924-6444

[sascha.haghani@rolandberger.com](mailto:sascha.haghani@rolandberger.com)

## **Dr. Gerd Sievers**

Senior Partner

Sederanger 1

80538 München

+49 89 9230-8543

[gerd.sievers@rolandberger.com](mailto:gerd.sievers@rolandberger.com)

## **Mortaza Nadjafi**

Principal

Opernturm/Bockenheimer Landstraße 2-8

60306 Frankfurt

+49 69 29924-6587

[mortaza.nadjafi@rolandberger.com](mailto: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 3000 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.



09/2023

[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.

© 2023 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.



## **Herausgeber**

**Roland Berger GmbH**

Sederanger 1

80538 München

Deutschland

+49 89 9230-0