

# Roland Berger Restrukturierungsstudie 2024

Alle reden vom Wandel.  
Doch wer soll ihn bezahlen?



# Zusammenfassung

**A**utomobil, Bau, Handel. Drei Branchen, die exemplarisch für die schwierige Transformationsphase vieler deutscher Unternehmen stehen. Aber auch andere Branchen befinden sich im Umbruch: Einige Firmen sind schon mittendrin, anderen steht dieser noch bevor. Angesichts der aktuellen konjunkturellen Aussichten und der rasanten technologischen Veränderungen werden tiefe Einschnitte vielen Marktteilnehmern kaum erspart bleiben. Mittlerweile erfordert die nachhaltige Zukunftssicherung oftmals eine Restrukturierung, die neben der reinen Kostensenkung zugleich auch eine strategische Transformation des Geschäftsmodells sein muss, um wieder auf Wachstumskurs zu kommen.

Soweit herrscht Einigkeit. Die ungeklärte Frage ist, woher das Geld für anstehende Restrukturierungen oder Transformationen kommen soll, zumal viele Unternehmen durch veränderte Nachfrage und gestiegene Kosten finanziell ohnehin längst unter Druck stehen. Dabei gilt: Je kritischer ihr Zustand, desto hürdenreicher der Zugang zu frischem Kapital. Der Wettbewerb um die knappen Mittel ist groß und verschärfte Richtlinien lassen den Finanzinstituten wenig Spielräume. Gleichzeitig fehlt in vielen Unternehmen der Überblick, welche Finanzierungsoptionen es sowohl auf der Fremd- als auch auf der Eigenkapitalseite gibt.

Das "Geheimrezept", mit dessen Hilfe die Finanzierung des Wandels dennoch gelingt, ist so bestechend wie einfach. Es lautet: Der Wahrheit ins Gesicht sehen, durchdacht planen und konsequent umsetzen. Gerade in einer von Krisen und Umbrüchen geprägten Welt sorgt ein strukturiertes Vorgehen für Verlässlichkeit, schafft Vertrauen und reduziert die Risiken. Im Zentrum der Verhandlungen mit potenziellen Kreditgebern steht eine belastbare Geschäfts- und Liquiditätsplanung, die eine langfristige Perspektive für das Investment eröffnet. Und wer zahlt nun für den Wandel? Auch hier fällt die Antwort eindeutig aus: Die Finanzierung ist eine gemeinsame Kraftanstrengung der Beteiligten. Dabei wird häufig die noch vorhandene Innenfinanzierungskraft des Unternehmens unterschätzt. Wir skizzieren, wie Unternehmen jetzt die Weichen für erfolgreiche Restrukturierungen stellen und welcher weiteren Zutaten es dafür aus der Sicht erfahrener Sanierungsexperten bedarf. Für deren Mitwirkung und Beitrag bedanken wir uns an dieser Stelle ausdrücklich.

# Inhaltsverzeichnis

Seite	5	1	<b>Makroperspektive: Deutschlands Schwächephase setzt Unternehmen unter verstärkten Druck</b> 1.1/ Hoffnung auf konjunkturellen Rückenwind schwindet 1.2/ Bürokratie wird zur entscheidenden Wachstumsbremse 1.3/ Führungsetagen müssen jetzt entschlossen handeln
	12	2	<b>Mikroperspektive: Schlüsselbranchen müssen überlebenswichtige Transformation bewältigen</b> 2.1/ Am Wendepunkt: Die Automobilindustrie steht vor entscheidendem Umbau 2.2/ Feuerprobe: Krisenbewältigung im Einzelhandel erfordert operative Exzellenz 2.3/ Harte Landung: Krise der Bau- und Immobilienwirtschaft verfestigt sich
	18	3	<b>Planung von Restrukturierung und Transformation: Die Basis legen</b> 3.1/ Planen und finanzieren – zwei Seiten einer Medaille 3.2/ Schonungslose Klarheit in der Analyse
	20	4	<b>Finanzierung von Restrukturierung und Transformation: Eine Mammutaufgabe lösen</b> 4.1/ Handeln in schwieriger Ausgangslage 4.2/ Die dreifache Kombination in der Krise 4.3/ Ausloten von geeigneten Finanzierungswegen 4.4/ Ein tragfähiges Geschäftsmodell – ein Muss für die Finanzierung 4.5/ Mit offenem Visier kommunizieren
	30		<b>Empfehlungen: Das kurze Zeitfenster für eine Finanzierungslösung aktiv nutzen</b>

# Zur Studie

Seit 2001 führt Roland Berger die Restrukturierungsstudie durch. Sie hat sich zu einem der wichtigsten und zuverlässigsten Barometer für die Restrukturierungsbranche entwickelt. Durch ihre Schwerpunktsetzung gelingt es der Studie immer wieder, aktuelle Trends und Entwicklungen frühzeitig aufzuzeigen.

In diesem Jahr haben rund 200 Experten aus Deutschland aus den Bereichen Bankwesen, Insolvenzverwaltung, Private Equity, Sanierungsberatung und Unternehmensführung an der Studie teilgenommen. Diese Fachleute sind intensiv an Restrukturierungen und umfassenden Transformationsprogrammen beteiligt. Sie sind direkt in die Veränderungsprozesse eingebunden und kennen die Herausforderungen und Perspektiven von Restrukturierungen und Transformationen aus erster Hand.

Die Restrukturierungsstudie wird in diesem Jahr erstmals um einen internationalen Ausblick erweitert. In einer repräsentativen Befragung von 320 C-Level-Führungskräften in Frankreich, Italien, Spanien, den Niederlanden, den sogenannten Nordics-Ländern (Dänemark, Finnland, Norwegen und Schweden) sowie den USA beleuchten wir den Stand und die Einschätzungen zum Umbau der Wirtschaft in wichtigen Industrienationen. Der Vergleich zeigt Stärken und Schwächen der Entwicklung in Deutschland auf – und eröffnet Handlungsspielräume und Lösungen für den Weg nach vorne.

# 1

## Makroperspektive: Deutschlands Schwächephase setzt Unternehmen unter verstärkten Druck

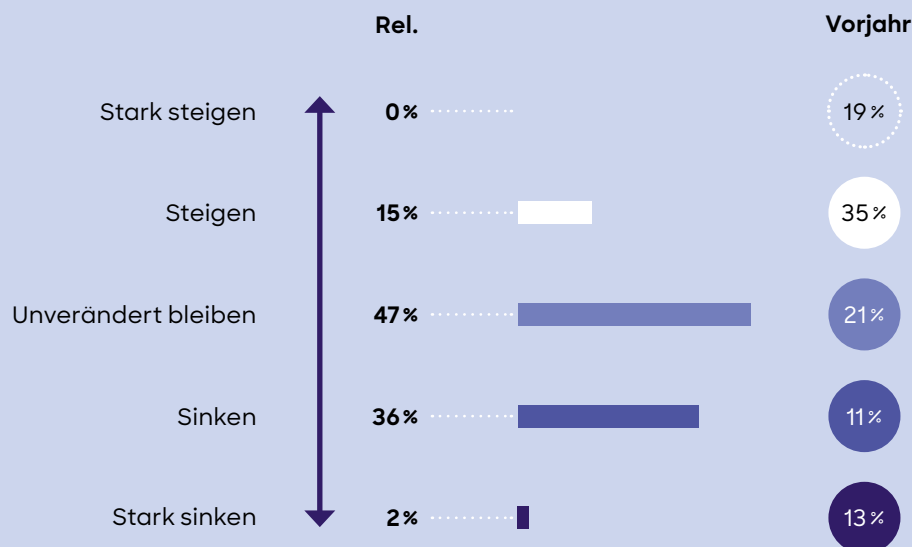
### 1.1/ Hoffnung auf konjunkturellen Rückenwind schwindet

Die deutsche Wirtschaft tritt auf der Stelle und steckt mit einem Bein schon wieder in der Rezession. Das Bruttoinlandsprodukt schrumpfte im zweiten Quartal 2024 um 0,1 Prozent, nachdem es in den ersten drei Monaten des Jahres noch um 0,2 Prozent gewachsen war. Vor Kurzem hatten führende Wirtschaftsforschungsinstitute noch erwartet, dass Deutschland langsam in eine Wachstumsphase eintritt. Diese wird nach Ansicht der von uns befragten Experten noch länger auf sich warten lassen: Mehr als 80 Prozent gehen davon aus, dass das deutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) im laufenden und im kommenden Jahr stagnieren oder sogar schrumpfen wird. Noch ernüchternder ist die Detailbetrachtung: 38 Prozent erwarten bis Ende 2025 ein Schrumpfen der Wirtschaft. Das sind düstere Aussichten vor dem Hintergrund, dass unsere Restrukturierungsstudie den konjunkturellen Verlauf in den vergangenen Jahren regelmäßig präzise bewertet hat. ▶ **A**

Die mittelfristigen Wachstumsaussichten für Deutschland haben einen Tiefpunkt erreicht. Die Wirtschaftsweisen prognostizieren für die kommenden Jahre ein Potenzialwachstum von nur noch 0,4 Prozent, vor allem wegen des demografisch bedingten Rückgangs des Arbeitsvolumens. Das Bild wandelt sich: Deutschland entwickelt sich vom "kranken" zum "alten Mann Europas".

### **A** Trübe Aussichten für die Wirtschaft

Frage: Wird das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Deutschlands in den Jahren 2024 und 2025 Ihrer Meinung nach eher steigen oder eher sinken?



Quelle: Roland Berger

Weil der Aufschwung vorläufig ausfällt, ist die Verunsicherung in fast allen Branchen mit Händen zu greifen. Der Transformationsdruck für die meisten Unternehmen nimmt weiter zu. In Sektoren mit hoher Konjunkturabhängigkeit ist eine strategische Neu-aufstellung in vielen Fällen alternativlos. Mittlerweile erfordert die nachhaltige Zukunftssicherung oftmals eine Restrukturierung, die neben der finanziellen Krisenbewältigung auch ein konsequentes Management der Umsatzquellen und die Transformation des Geschäftsmodells vorsieht. Auch Unternehmen, die bislang davon ausgingen, ihr Geschäftsmodell mit einer gewissen Anlaufzeit umstellen zu können, geraten verstärkt unter Zugzwang.

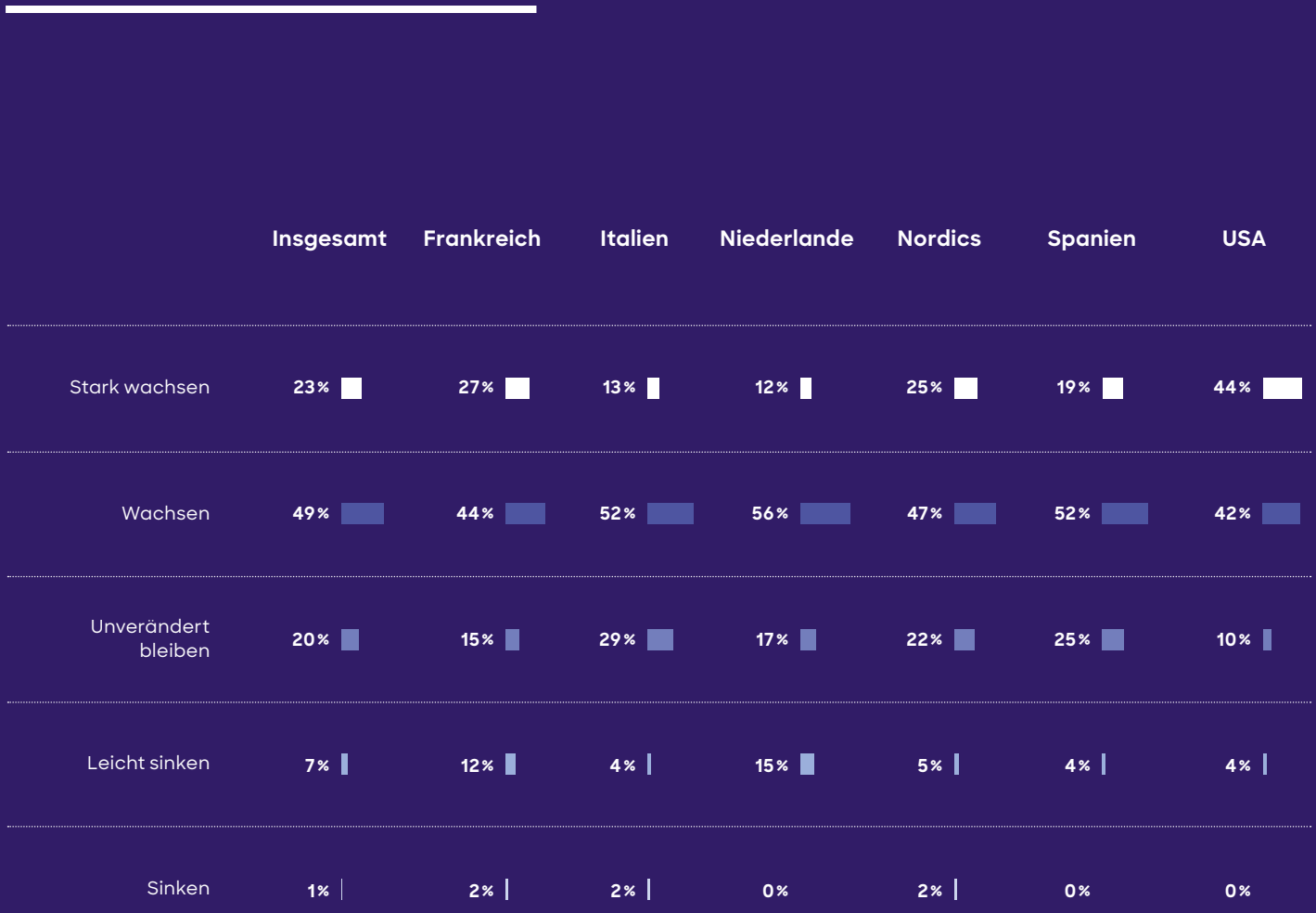
**// Anders als in früheren Phasen können viele Unternehmen derzeit nicht auf eine konjunkturelle Trendwende und damit auf einen absehbaren Wachstumsschub setzen. Vielmehr gilt es, sich in einem herausfordernden Finanzierungsumfeld auf anhaltende und weiter verschärfende wirtschaftliche Schwierigkeiten einzustellen."**

Dr. Adrian Pielken

Senior Partner, Global Co-Head Restructuring & Turnaround

## B Optimismus andernorts

Frage: Wird das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Ihrem Land 2025 wachsen oder sinken?



### INTERNATIONALE PERSPEKTIVE

Ein Blick auf die Befragungsergebnisse aus anderen wichtigen Industrienationen bestätigt den Eindruck, dass Deutschland beim Wachstum hinterherhinkt. Besonders positiv sind die Erwartungen an die wirt-

schaftliche Entwicklung in den USA, wo mehr als 80 Prozent einen spürbaren Aufschwung erwarten. Auch in den europäischen Nachbarländern ist die Stimmung überwiegend positiv. ► **B**

Quelle: Roland Berger

## 1.2/ Bürokratie wird zur entscheidenden Wachstumsbremse

Mit 57 Prozent der Nennungen stehen Bürokratie und Regulierung in diesem Jahr erstmals an der Spitze der am häufigsten genannten Risiken für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland. Es spricht Bände, dass das Thema auf Anhieb die meisten negativen Nennungen erhielt. Bürokratie sichert im besten Fall wirtschaftliches Handeln ab – inzwischen scheint Deutschland hier nach Ansicht der Experten das rechte Maß allerdings verloren zu haben.

Ein Beispiel dafür ist der Investitionsprozess, der häufig die Zustimmung mehrerer Behörden erfordert. Je länger sich diese Genehmigungsverfahren hinziehen, desto mehr verzögert sich der Markteintritt – was dazu führen kann, dass die Rentabilität des Investments leidet. Es spricht für sich, dass immer mehr Unternehmen finanzielle Mittel für Direktinvestitionen aus Deutschland abziehen. Die Direktinvestitionen aus dem Ausland in Deutschland erreichten im Jahr 2023 mit 15 Mrd. EUR den niedrigsten Stand der letzten zehn Jahre.

Ein weiteres Beispiel für eine die Wirtschaft inzwischen überfordernde Bürokratie ist der Aufwand bei der Beantragung von Fördermitteln, etwa zur Wachstumsfinanzierung innovativer Start-ups. Dabei sind zusätzliche Berichtspflichten durch das Lieferkettengesetz, die Datenschutz-Grundverordnung oder das Geldwäschegesetz noch gar nicht berücksichtigt.

Als fast ebenso dringlich wird die Bewältigung des Fachkräftemangels angesehen. Mit 57 Prozent liegt der Wert fast exakt auf dem Vorjahresniveau – eine Linderung oder gar Lösung scheint nicht in Sicht zu sein. Viele Unternehmen können Umbaupläne nicht verwirklichen, weil sie keine geeigneten Mitarbeiter finden. Wenn doch, müssen sie oft höhere Gehälter zahlen – Ausgaben, die die Kosten für anstehende Restrukturierungs- und Transformationsprogramme in die Höhe treiben. Allen politischen Zusicherungen zum Trotz: Auch der Einsatz ausländischer Fachkräfte erweist sich in der Praxis aufgrund hoher bürokratischer Hürden, etwa bei der Beantragung von Arbeitsgenehmigungen, oft noch als schwierig. ► [C](#)

## 1.3/ Führungsetagen müssen jetzt entschlossen handeln

Die Palette der Optionen, mit denen Unternehmen dem Arbeitskräftemangel begegnen können, reicht von der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit (soweit möglich) über interne Weiterbildungs- und Umschulungsprogramme und die systematische Stärkung der Arbeitgebermarke bis hin zu Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen.

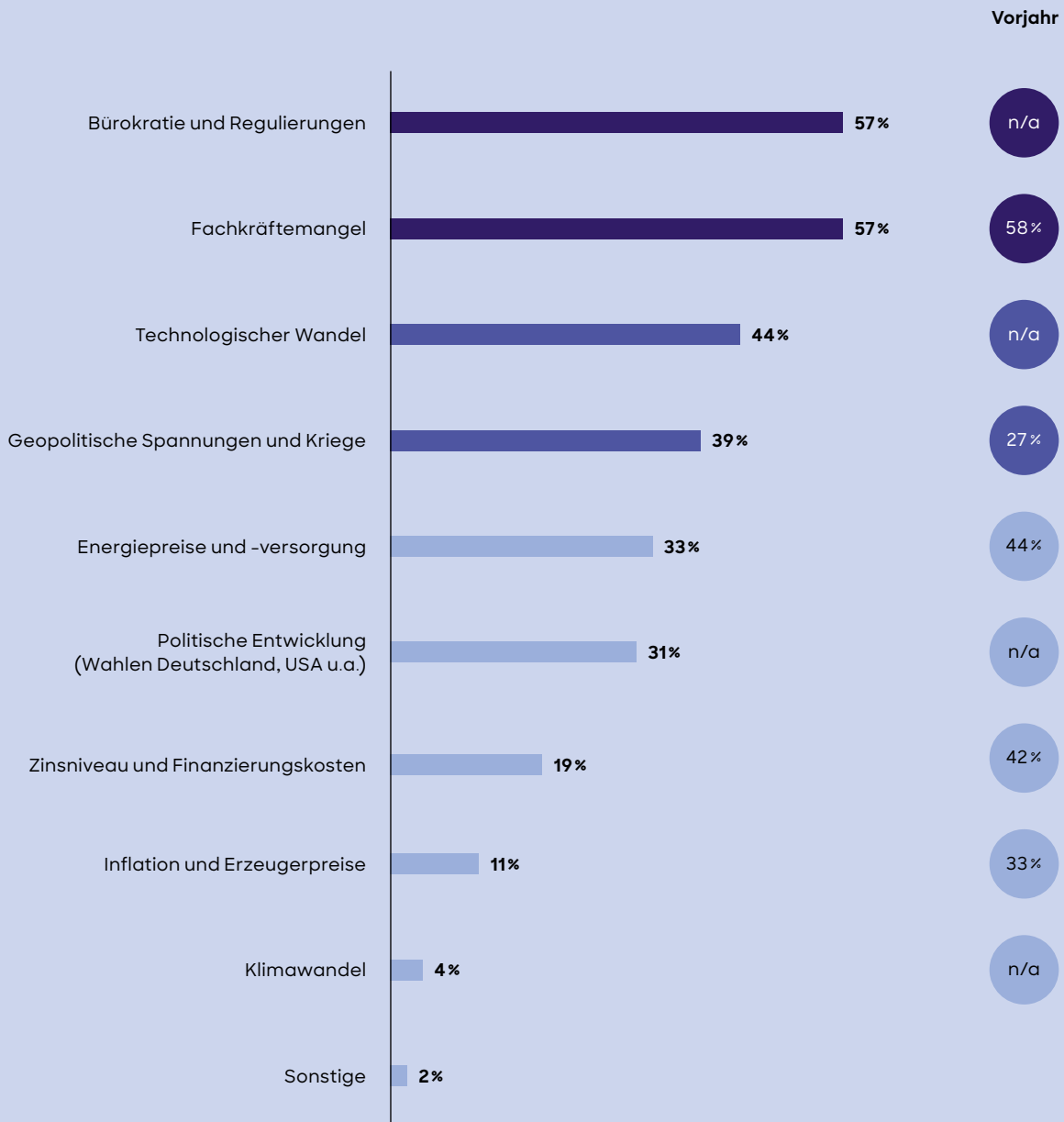
Als weitere Risikofaktoren für die deutsche Wirtschaft werden der technologische Wandel (44 Prozent) und die geopolitische Entwicklung (39 Prozent) genannt. Die Energiepolitik, die im Vorjahr mit 44 Prozent noch an zweiter Stelle rangierte, wird nur noch von jedem Dritten als kritisch eingestuft.

Doch ist es überraschend, dass im Vergleich zum Vorjahr das Zinsniveau und die Inflation relativ an Bedeutung verloren haben. Dies könnte darauf hindeuten, dass Experten davon ausgehen, dass weitere geldpolitische Maßnahmen zu einer Stabilisierung oder Entspannung führen werden und geopolitische und strukturelle Herausforderungen mehr in den Vordergrund treten werden.



## C Wachstumsbremse Bürokratie

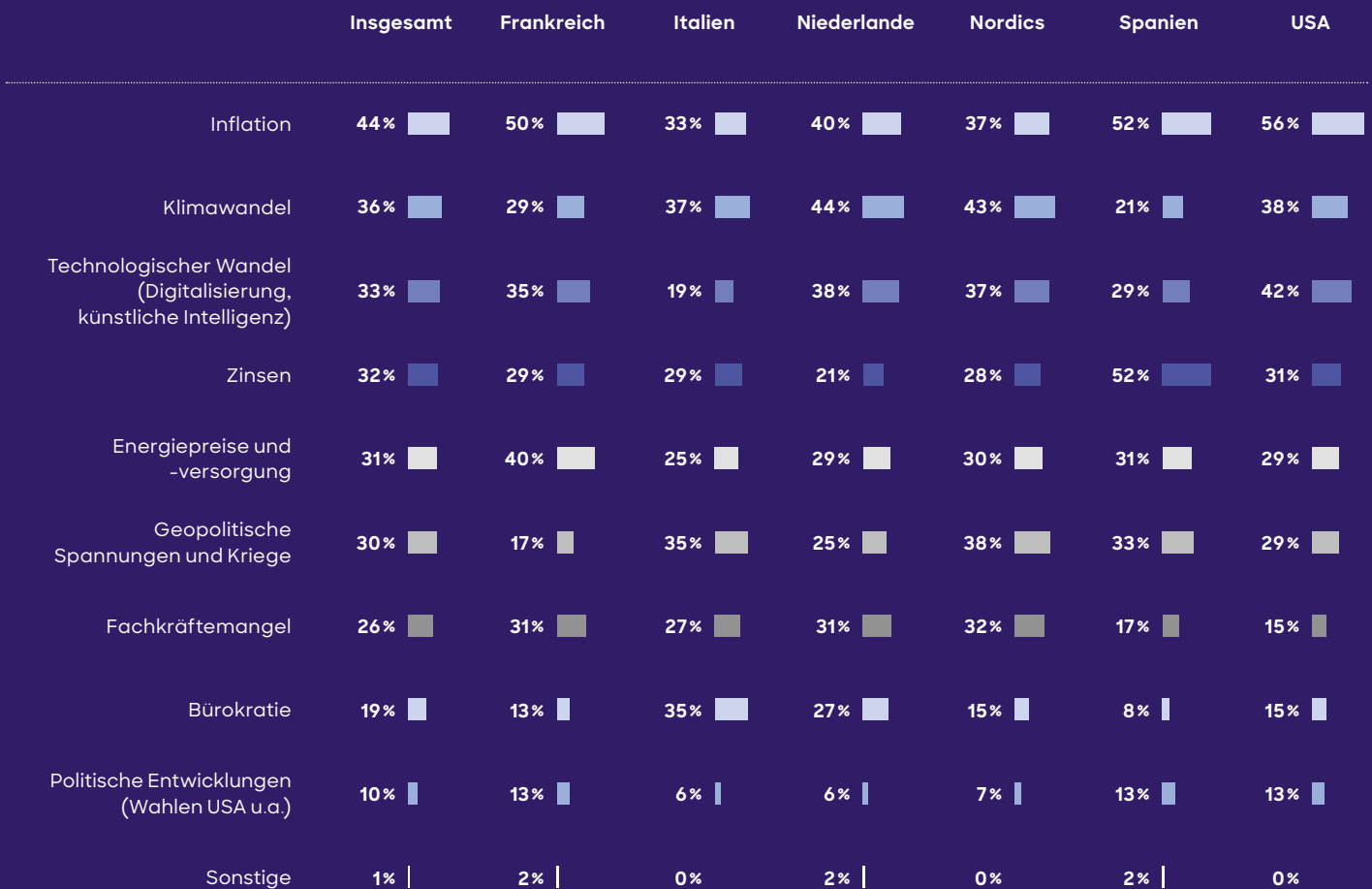
Frage: Welche Faktoren stellen aus Ihrer Sicht besondere Risiken für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland dar?



Quelle: Roland Berger

## D Weit verbreitete Inflationsorgen

Frage: Welche Faktoren bilden nach Ihrer Einschätzung das größte Risiko für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Ihrem Land?



### INTERNATIONALE PERSPEKTIVE

Deutschlands wichtigste Wachstumsbremsen erklären einen Großteil seiner strukturellen Schwächen. Das C-Level-Management in den anderen Ländern hingegen sieht in der Inflation das größte Hemmnis für die weitere wirtschaftliche Entwicklung, gefolgt

vom Klimawandel und dem technologischen Wandel. Dass die Herausforderungen durch neue Technologien in den USA an zweiter Stelle stehen, ist vermutlich auf die globale Bedeutung der dort ansässigen Technologiekonzerne zurückzuführen. ►D

Quelle: Roland Berger

# “ Restrukturierungen sind heute ein Wettlauf gegen die Zeit: Unternehmen müssen die Transformation des Geschäftsmodells und der Topline bewältigen und den Umbau nachhaltig finanziell absichern, ohne dafür mehr Zeit zu benötigen als bei einer klassischen Restrukturierung.”

Alexander Müller

Senior Partner, Global Co-Head Restructuring & Turnaround

Die schwierige konjunkturelle Lage, massive Unsicherheiten und herausfordernde Rahmenbedingungen bringen viele Unternehmen in eine Situation, die sie noch gar nicht oder nur selten erlebt haben: Es geht um alles oder nichts. Auch Firmen, die heute noch erfolgreich sind, werden in den kommenden Jahren um eine grundlegende Neuausrichtung ringen.

Die ganze Dramatik bündelt sich in diesem Umfrageergebnis: 98 Prozent der Experten erwarten einen weiter steigenden Transformationsdruck für deutsche Unternehmen. Das Topmanagement ist mehr denn je gefordert. ▶ [E](#)

## E Der Druck auf die Unternehmen war noch nie so groß

Frage: Expecten Sie, dass der Transformationsdruck auf Unternehmen in Deutschland weiter zunehmen wird?



Quelle: Roland Berger

# 2

## Mikroperspektive: Schlüsselbranchen müssen überlebenswichtige Transformation bewältigen

### 2.1/ Am Wendepunkt: Die Automobilindustrie steht vor entscheidendem Umbau

Noch nie in der Geschichte unserer Restrukturierungsstudie fiel das Urteil über die Branche mit dem größten Restrukturierungsbedarf so eindeutig aus: Fast neun von zehn Befragten sehen den größten Anpassungsdruck in der Automobilindustrie. Gegenüber dem Vorjahr ist der Wert noch einmal um beachtliche 32 Prozentpunkte gestiegen. Es folgen mit Bau und Immobilien (48 Prozent) sowie Handel (46 Prozent) zwei Industrien, die im Vorjahr ähnlich eingeschätzt wurden. Auffällig ist die Veränderung dahinter: Der Maschinen- und Anlagenbau, Deutschlands zweite Schlüsselbranche und jahrzehntelanger Exportgarant, steht mittlerweile für jeden dritten Experten unter hohem Transformationsdruck. ► F

Klar ist: Auf der deutschen Automobilindustrie lasten die Erwartungen von Wirtschaft und Politik – und in gewisser Weise eines ganzen Landes. Sowohl die deutschen Automobilhersteller als auch ihre Zulieferer stehen vor signifikanten Herausforderungen. Beide, Original Equipment Manufacturers (OEMs) und Zulieferer, müssen in Forschung und Entwicklung investieren, ihre Prozesse (weiter) optimieren und flexible Strategien entwickeln, um in einem sich schnell verändernden internationalen Marktumfeld erfolgreich zu bleiben – auch wenn die weltweite Autoproduktion in den nächsten Jahren nur moderat wachsen dürfte.

Eine stagnierende Gesamtnachfrage nach Fahrzeugen und die zunehmende Konkurrenz setzen die Ergebnisse der deutschen OEMs aktuell unter Druck. Gleichzeitig werden dringend Mittel benötigt, um den technologischen Wandel zu finanzieren – auch wenn dieser langsamer voranschreitet, als noch vor einem Jahr erwartet.

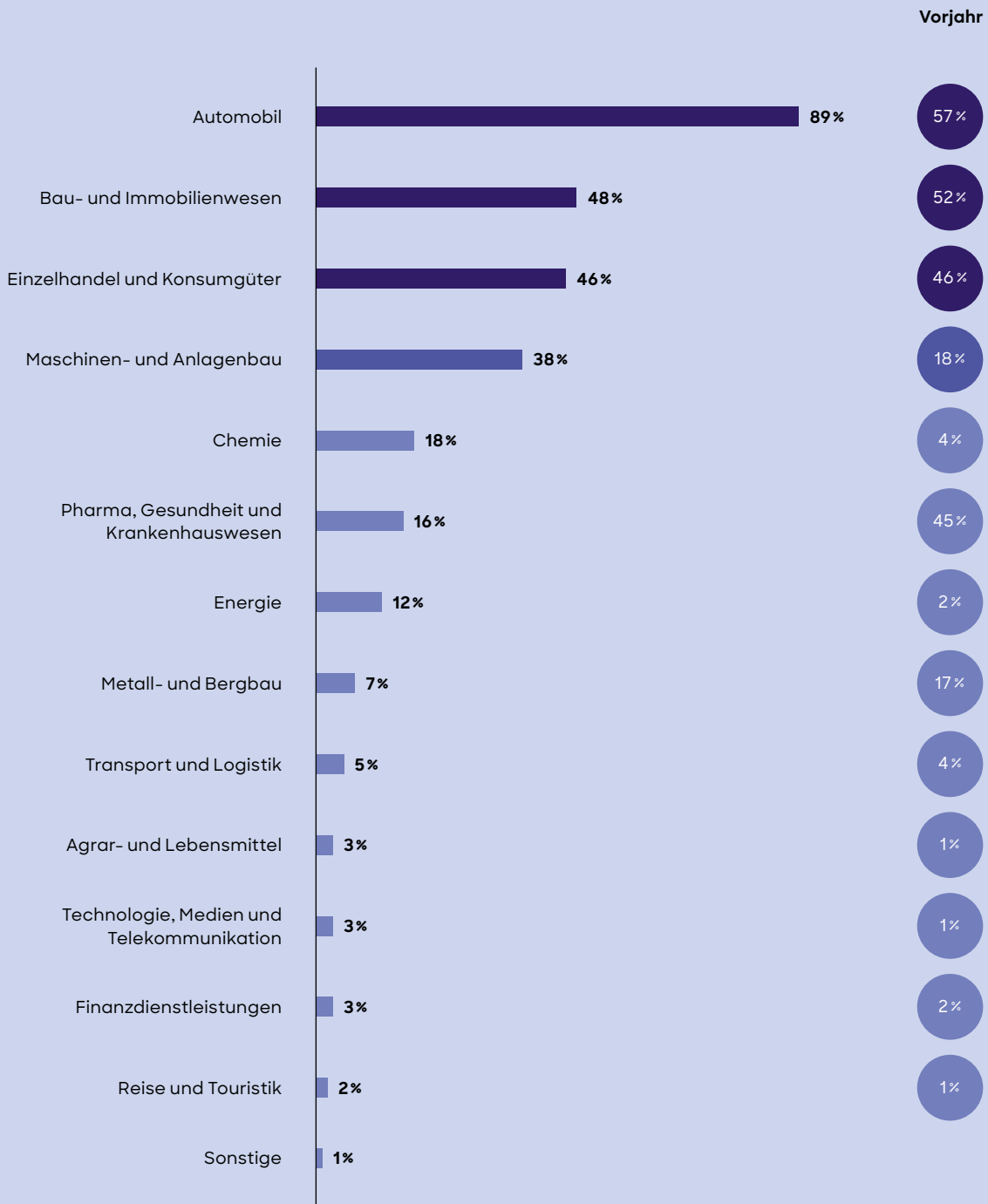
Eine der größten Herausforderungen besteht in der parallelen Produktion von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor (ICE) und Elektroantrieb (EV). Diese Situation erfordert eine Neuausrichtung der Produktionsanlagen auf das erweiterte Fahrzeugportfolio. Hinzu kommt, dass die Software als Produkt zunehmend an Bedeutung gewinnt, was die Anforderungen an die Entwicklungsressourcen zusätzlich erhöht. Dabei unterscheiden sich die Marktanforderungen in den verschiedenen Regionen, was die Komplexität weiter steigert. Es müssen Investitionen in die Entwicklung von elektronischen und elektrischen Systemen sowie die Software in den Fahrzeugen getätigt werden. Bei differenzierenden Technologien wie der Batterie stehen die Hersteller vor der wichtigen Entscheidung, ob diese selbst produziert, zugekauft oder im Rahmen einer Kooperation entwickelt werden sollen.

Strukturelle Anpassungen und Prozessverbesserungen als Reaktion auf die Marktbedingungen stehen damit weiter ganz oben auf der Agenda des C-Levels. Den Autoherstellern wird nichts anderes übrig bleiben, als ihr Portfolio zu bereinigen, indem sie Produkte mit geringen Stückzahlen oder ohne nennenswerte Margen konsequent streichen. Auch das globale Produktionsnetzwerk wird teils angepasst werden müssen, um der veränderten Volumen- und Preisstruktur gerecht zu werden. Dabei sollten, unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Rentabilität, Automatisierungen in Betracht gezogen werden.

Die Lage der Zulieferer befindet sich in einem ähnlich tiefgreifenden Wandel. Während in den vergangenen Jahren steigende Material-, Energie- und Personalkosten durch Preisadjustierungen und enge Kooperationen mit den OEMs noch aufgefangen werden konnten, hat sich dieses Zeitfenster angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage der Kunden

## F In der Automobilbranche ist der Handlungsdruck am größten

Frage: In welchen Branchen erwarten Sie den größten Restrukturierungs-/  
Transformationsbedarf in den nächsten Jahren?



Quelle: Roland Berger

geschlossen. Die derzeitigen Rahmenbedingungen stellen die Branche vor Herausforderungen, die mit herkömmlichen Ansätzen kaum zu bewältigen sind.

Ein zentrales Problem sind die niedrigen und stark schwankenden Produktionsvolumina, die insbesondere in Europa weit hinter den Prognosen für 2024 zurückbleiben. Diese Volatilität erschwert nicht nur die langfristige Planung, sondern sorgt auch für erhebliche Unsicherheit in der gesamten Lieferkette. Gleichzeitig müssen die Zulieferer ihre Portfolios zügig anpassen: Der Rückgang der Produktion von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren und der steigende Bedarf an Komponenten für Elektrofahrzeuge setzen die Branche unter enormen Anpassungsdruck. Dieser wird zusätzlich durch die zunehmende Konkurrenz aus Asien verschärft, insbesondere aus China und teilweise aus Indien. Diese neuen Marktteilnehmer drängen aggressiv auf den europäischen Markt und intensivieren den Wettbewerb, was den Margen- und Preisdruck auf die deutschen Zulieferer weiter erhöht.

Wie sollten die Zulieferer auf diese Herausforderungen reagieren? Effizienzprogramme und striktes Liquiditätsmanagement sind unverzichtbare Grundlagen, doch sie allein reichen längst nicht mehr aus. Diese Maßnahmen müssen deutlich tiefgreifender und strategischer ausgerichtet werden. Einerseits sind strukturelle Probleme zu lösen, indem das Produktionsnetzwerk konsequent optimiert wird – beispielsweise durch die Schließung kleiner, unrentabler Werke und eine entsprechende Anpassung der Kapazitäten. Andererseits ist es entscheidend, flexibel auf Volumenabweichungen und eine schwankende Nachfrage zu reagieren.

Darüber hinaus sollten Zulieferer gezielt neue, profitable Umsatzströme erschließen – idealerweise auch außerhalb der Automobilindustrie. Diversifikation kann in dieser Phase nicht nur zusätzliche Stabilität bringen, sondern langfristig zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Der Plan, als "last man standing" in einem schrumpfenden Marktsegment zu überleben, mag zwar verlockend erscheinen, birgt jedoch erhebliche Risiken. Stattdessen sollten Zulieferer eine breitere und robustere Strategie verfolgen, um sich zukunftssicher aufzustellen.

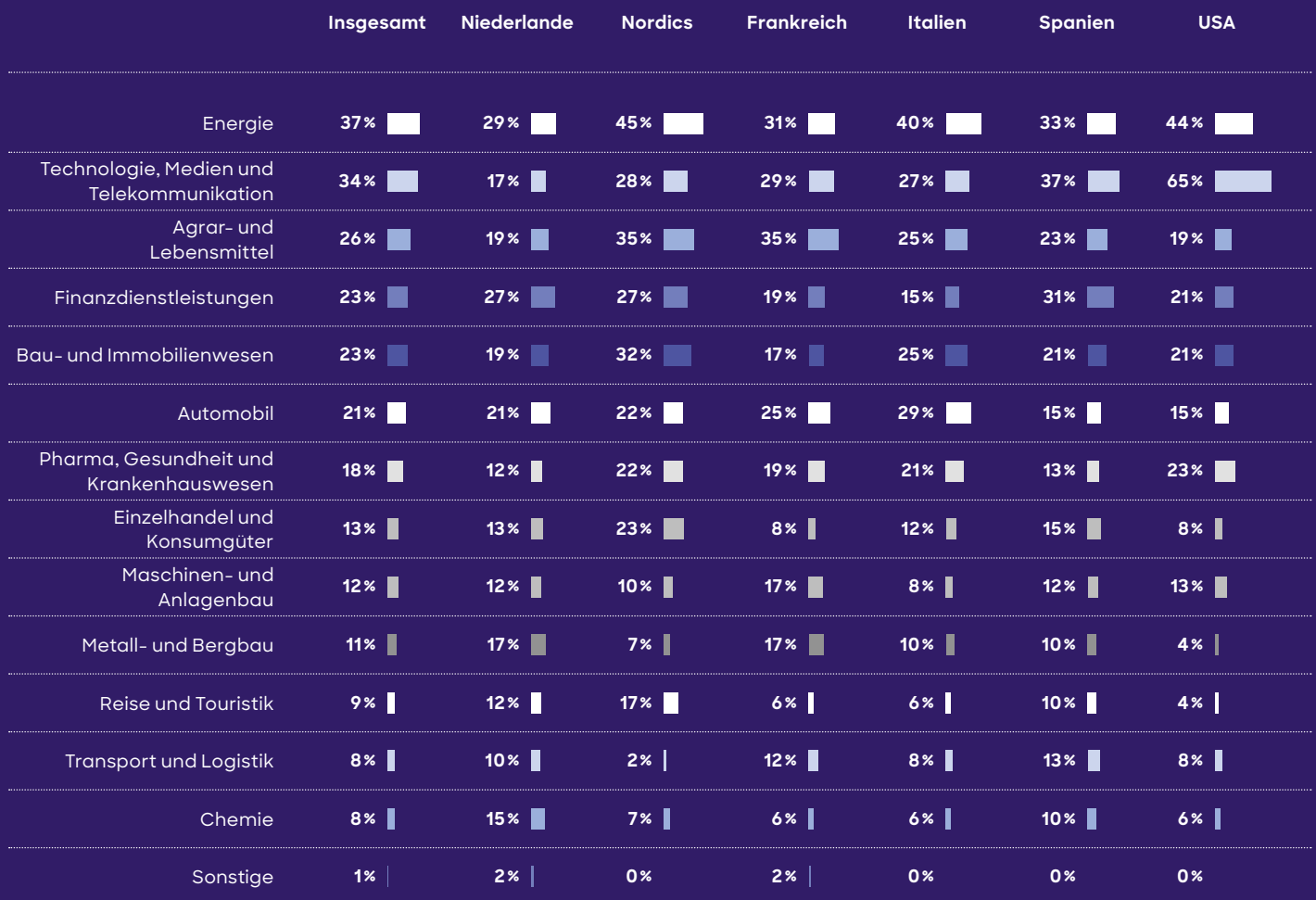
**// Strukturanpassungen in Fertigung und Entwicklung werden die Agenda der deutschen Zulieferer in den nächsten Jahren prägen. Perspektivisch wird jedoch auch das nicht reichen. Die Unternehmen sind gefordert, neue Zusammenarbeitsmodelle mit ihren OEM-Kunden zu definieren und sich für andere Industrien zu öffnen. Einige Anbieter haben bereits damit begonnen, ihre Geschäftsmodelle entsprechend zu erweitern."**

Felix Mogge

Senior Partner, Lead Automotive Suppliers

## G Andere Länder, andere Krisen

Frage: Welche Branche wird in Ihrem Land in den nächsten Jahren den größten Restrukturierungs- bzw. Transformationsbedarf haben?



### INTERNATIONALE PERSPEKTIVE

Während der Automobilsektor die Hitliste der Branchen mit dem größten Restrukturierungsbedarf im deutschen Panel anführt, stellt sich die Lage in anderen Märkten differenzierter dar. Hier führt der Energiesektor die Liste der Transformationsbranchen an,

gefolgt von Technologie, Medien & Telekommunikation sowie der Landwirtschaft und Nahrungserzeugung. Auf Platz fünf findet sich eine Branche, die auch hierzulande im Fokus steht: das Bau- und Immobilienwesen.



Quelle: Roland Berger

## 2.2/ Feuerprobe: Krisenbewältigung im Einzelhandel erfordert operative Exzellenz

Die wachsende Zahl von Insolvenzen und die sich verschlechternden Finanzkennzahlen machen eines deutlich: Der Einzelhandel bleibt in Deutschland eine der drei am stärksten krisengefährdeten Branchen. Ein herausforderndes Marktumfeld, geprägt von wirtschaftlicher Stagnation, schwacher Konsumstimmung und unsicheren Zukunftsaussichten, belastet die Unternehmen weiterhin stark.

Die Gründe für die Krise im Einzelhandel sind vielfältig und nur teilweise selbst verschuldet. Händler stehen unter immensem Druck, da sie steigende Betriebskosten nur bedingt an die Endverbraucher weitergeben können. Dies führt zu sinkenden Margen, die den wirtschaftlichen Handlungsspielraum der Unternehmen weiter einschränken. Um dennoch den Absatz anzukurbeln und Liquiditätsengpässe zu vermeiden, setzen viele Händler verstärkt auf Rabatte und Preisnachlässe. Diese kurzfristigen Maßnahmen verschlechtern jedoch die ohnehin schon geringen Gewinnspannen weiter und haben negative Auswirkungen auf zentrale Finanzkennzahlen und die Kreditwürdigkeit. Zusätzlich wirkt die oft fehlende kaufmännische Transparenz vieler Akteure wie ein Brandbeschleuniger für die Krise.

Um diesen Entwicklungen effektiv entgegenzuwirken, muss der Handel bereit sein, seine Kostenstrukturen kritisch zu hinterfragen und sowohl auf der Fläche als auch in der Lieferkette in operative Exzellenz zu investieren. Der Einsatz moderner Analysetools und künstlicher Intelligenz kann hier eine zentrale Rolle spielen, indem er präzisere Nachfrageprognosen ermöglicht und das Bestandsmanagement effizienter gestaltet. Darüber hinaus ist es unerlässlich, das Sortiment kontinuierlich zu optimieren, indem verlustbringende Produkte und Langsamdreher konsequent aussortiert werden.

Doch zu diesen operativen Herausforderungen kommen auch langfristige, strukturelle Themen wie Nachhaltigkeit, Transparenzanforderungen sowie die digitale Transformation und der Wechsel zu Omnichannel-Ansätzen. Obwohl diese Themen angesichts der akuten Krisensituation oft in den Hintergrund treten, bergen sie auch Chancen. Einzelhändler, die Digitalisierung und Nachhaltigkeit als Teil ihrer Krisenstrategie begreifen und über ausreichende finanzielle Mittel für gezielte Investitionen verfügen, können gestärkt aus der Krise hervorgehen. Sie haben die Möglichkeit, den Rückgang im stationären Handel zumindest teilweise zu kompensieren und sich zukunftssicher aufzustellen.

**/// Im Einzelhandel prallen derzeit kurzfristige und langfristige Herausforderungen aufeinander, was die finanzielle Widerstandskraft der Unternehmen unter Druck setzt. Steigende Betriebskosten, schwankende Konsumnachfrage und der notwendige Übergang zu digitalen und nachhaltigen Geschäftsmodellen erfordern tiefgreifende Anpassungen und Investitionen, die es zu finanzieren gilt."**

Benjamin Ressler  
Senior Partner Restructuring & Turnaround



**// Die Bau- und Immobilienbranche ist in einer schwierigen Phase, geprägt von hoher Unsicherheit und wirtschaftlichen Herausforderungen. Unternehmen, die jetzt die richtigen Weichenstellungen vornehmen, haben die Chance, gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Dazu gehört auch die Reorganisation, bei der Unternehmen entscheiden müssen, mit welcher Größe und welchen Fähigkeiten sie sich bei einer Markterholung optimal positionieren wollen."**

Dr. Kai-Stefan Schober  
Senior Partner Construction Industry

## 2.3/ Harte Landung: Krise der Bau- und Immobilienwirtschaft verfestigt sich

Kaum besser als im Handel stellt sich die Lage in der Bau- und Immobilienbranche dar. Die Krise trifft alle, vom Baustoffhersteller über den Projektentwickler und das Bauunternehmen bis hin zum milliardenschweren Immobilienkonzern. Die Ursachen für diese flächendeckende Krise sind vielfältig und betreffen die gesamte Wertschöpfungskette. Während die Nachfrage nach Wohnimmobilien in den letzten Jahren hoch war, hat sich der Markt inzwischen abgekühlt. Ein Grund dafür sind die hohen Baukosten. So sind etwa die Preise für Materialien wie Stahl, Beton, Holz und Isolierungen in den vergangenen Jahren stark gestiegen und verharren seitdem auf hohem Niveau. Die Kombination mit hohen Finanzierungskosten schreckt die Käufer ab.

Durch Lean-Construction-Methoden und die Optimierung von Bauprozessen können Kosten gesenkt und vorhandene Ressourcen effizienter genutzt werden. Auch der Einsatz alternativer Baumaterialien (Recyclingbeton, Verbundwerkstoffe, nachhaltige Baustoffe etc.) spart Kosten und verringert die Abhängigkeit von teuren Rohstoffen. Smarte Bautechnologien wie modulares Bauen, 3D-Druck und Robotik sorgen für mehr Effizienz und reduzieren den Ressourcenverbrauch, befinden sich jedoch noch in einem frühen Entwicklungsstadium. Wo immer möglich, sollten Bauunternehmen auf lokale Lieferanten setzen, um die Abhängigkeit von globalen Lieferketten zu reduzieren. Eine bessere Planung und der Einsatz von Building Information Modeling (BIM) erlauben zudem einen effizienteren Einsatz von Ressourcen.

Der Druck auf die Unternehmen, nachhaltige Praktiken zu implementieren, nimmt zu. Bauunternehmen müssen in umweltfreundliche Technologien und Materialien investieren, Immobilienentwickler energieeffiziente Gebäude entwickeln, die den steigenden ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) gerecht werden.

Die Krisensituation muss von den Marktakteuren auch als eine Gelegenheit gesehen werden, sich robuster für die Zukunft aufzustellen. Dazu zählt ebenfalls die Anpassung von Unternehmensgröße und Organisation. Dabei ist es jedoch wichtig, zentrale Kompetenzen und Kapazitäten zu bewahren. In Zeiten des Fachkräftemangels, der auch vor der Baubranche keinen Halt macht, wird dies schwieriger denn je. Viele Fachkräfte gehen in den Ruhestand, der Beruf ist für junge Menschen wenig attraktiv. Gleichzeitig steigen die Qualifikationsanforderungen, weil moderne Bauprojekte immer mehr technisches Wissen und spezialisierte Fähigkeiten erfordern.

# 3

## Planung von Restrukturierung und Transformation: Die Basis legen

### 3.1/ Planen und finanzieren – zwei Seiten einer Medaille

Eine belastbare Geschäfts- und Liquiditätsplanung gilt unter den von uns befragten Experten seit jeher als einer der Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Restrukturierung oder Transformation. Doch noch nie war ihre Position so herausragend wie in der diesjährigen Ausgabe unserer Studie: Mit zwei Drittel der Nennungen landet sie diesmal mit weitem Abstand auf Platz eins. Die klare Botschaft: Gerade in einer von Krisen und Umbrüchen geprägten Welt sorgt eine durchdachte Planung für Stabilität, minimiert Risiken und hilft, Vertrauen zu schaffen. ► [H](#)

Ziel jeder Planung – etwa eines Automobilzulieferers – sollte sein, dass sich gewisse Schwankungen in den Kundenabrufen abfedern lassen, ohne die Mindestliquidität zu gefährden. Auf diese Weise können Unternehmen sicherstellen, dass sie auch bei unvorhergesehenen Marktveränderungen handlungsfähig bleiben.

Die Planung ist und bleibt ein wichtiger Indikator für den gesamten Umstrukturierungszeitraum. Da sie naturgemäß mit Unsicherheiten behaftet ist, sollte sie laufend, beispielsweise im Quartalsrhythmus, auf ihre wesentlichen Parameter hin überprüft werden. Zudem sollte sie ständig aktualisiert werden, damit das Management flexibel auf Veränderungen reagieren und in kurzer Zeit fundierte Entscheidungen treffen kann. Dies ist während der Transformationsphase von besonderer Bedeutung.

Für Investoren, Gläubiger und andere Stakeholder ist eine plausible Geschäfts- und Liquiditätsplanung ein Zeichen von Professionalität und Verantwortungsbewusstsein. Sie schafft Vertrauen und kann entscheidend sein, wenn es um notwendige (finanzielle) Unterstützung für eine bevorstehende Restrukturierung oder Transformation geht.

### 3.2/ Schonungslose Klarheit in der Analyse

Der Forderung nach einem konsequenten Vorgehen folgend betrachten 38 Prozent der Befragten Transparenz über die Krisenursachen als weiteren wichtigen Erfolgsfaktor. Nur wer seine Probleme kennt, kann sie gezielt angehen und langfristig überwinden. Denn die Erfahrung zeigt: Wenn alle Beteiligten die Ursachen der Krise verstehen, sind sie eher bereit, notwendige Veränderungen mitzutragen und gemeinsam Lösungen zu finden.

Krisenursachen lassen sich generell in externe, oft marktbedingte, und interne, hausgemachte Ursachen unterteilen. Vor allem Letztere müssen schonungslos aufgearbeitet werden: ohne Schuldzuweisungen, aber mit dem Ziel einer konstruktiven Lösung, die von allen Stakeholdern getragen wird.

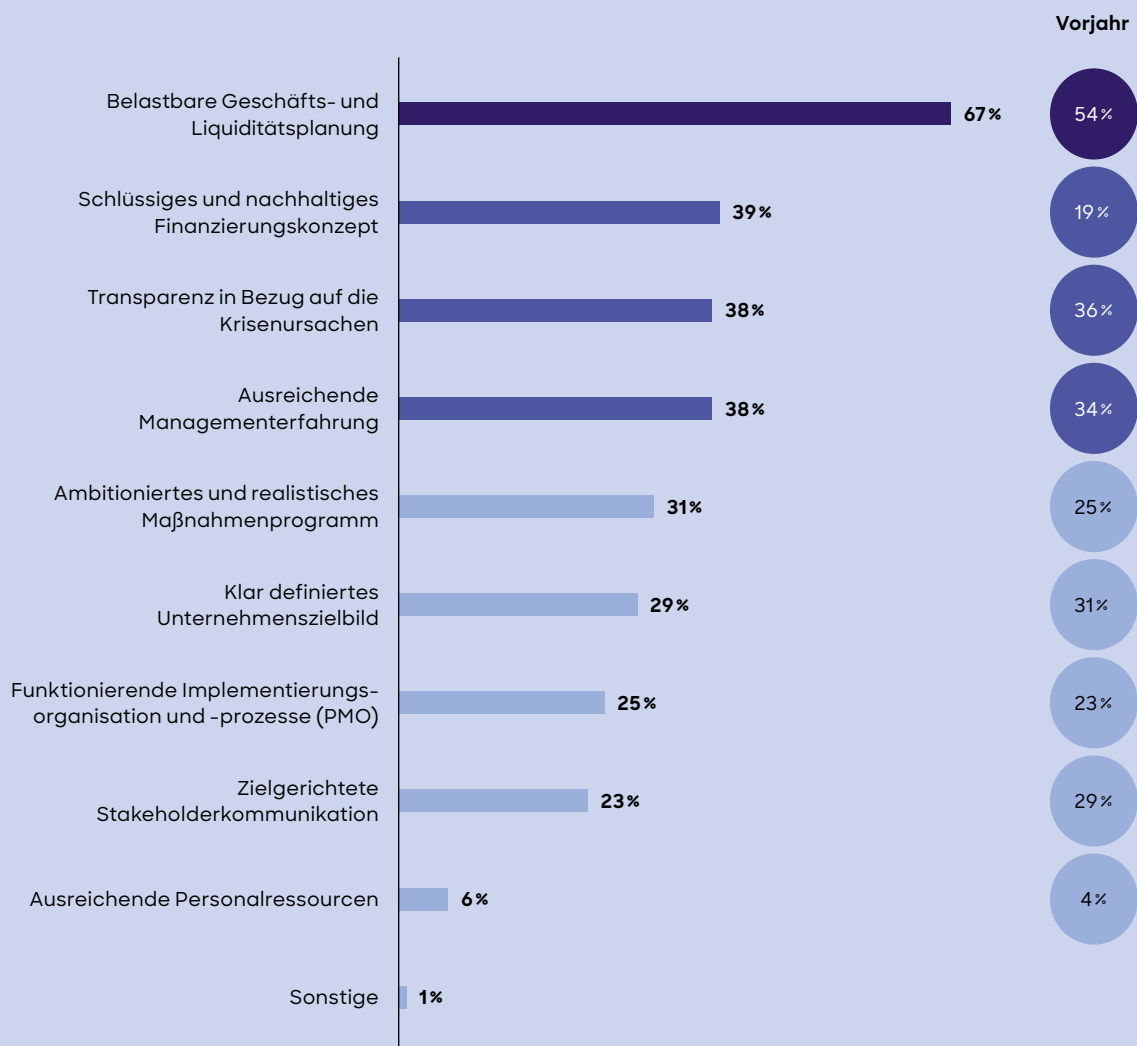
Zielgerichtete und effektive Maßnahmen zur Bewältigung der Krise setzen eine fundierte Analyse ihrer Ursachen voraus. Nur so kann eine Verschwendung von Ressourcen vermieden und sichergestellt werden, dass auch wirklich die richtigen Probleme angegangen und endgültig gelöst werden.

Ein schlüssiges und geschlossenes Finanzierungskonzept steht mit 39 Prozent an zweiter Stelle des Expertenvotums. Dies entspricht exakt unserem Ansatz in der Praxis: Planung und

Finanzierung müssen gerade in Krisensituationen Hand in Hand gehen. Zu einer soliden Unternehmens- und Liquiditätsplanung gehört mehr als der Nachweis, dass das Unternehmen wieder in der Lage ist, eine wettbewerbsfähige Rendite zu erwirtschaften. Diese Rendite muss durch ein integriertes Finanzierungskonzept auch mit langfristiger Perspektive untermauert werden. Den zunehmend wichtigen Aspekt der Finanzierung in Restrukturierungs- und Umbruchsituationen behandeln wir im folgenden Kapitel.

## H Gut geplant ist halb saniert

Frage: Was sind die Erfolgsfaktoren für eine Restrukturierung/Transformation?



Quelle: Roland Berger

# 4

## Finanzierung von Restrukturierung und Transformation: Eine Mammutaufgabe lösen

### 4.1/ Handeln in schwieriger Ausgangslage

Wenn es um die aktuellen Finanzierungsmöglichkeiten für Restrukturierungen und Transformationen geht, zeigen sich die befragten Experten sehr skeptisch. 40 Prozent beurteilen die Möglichkeiten von Krisenunternehmen, an dringend benötigtes Geld zu kommen, als schlecht oder sehr schlecht. Die Finanzierungsherausforderungen sind so hoch wie seit zwei Jahrzehnten nicht mehr.

Die Ergebnisse sind ein deutlicher Appell an die Unternehmen selbst, die Gesellschafter, Regulierungsbehörden und Kreditgeber. Gemeinsam sind sie gefordert, neue Wege zu gehen, um Finanzierungslücken zu schließen und damit bessere Voraussetzungen für erfolgreiche Restrukturierungen und beständige Transformationen zu schaffen.

Ohne ein Umdenken und eine Anpassung der Finanzierungslösungen laufen viele Unternehmen Gefahr, die erforderliche Unterstützung für ihren Umbau nicht zu erhalten – mit möglicherweise gravierenden Kollateralschäden für den Standort Deutschland. ▶ |

**“ Durch das höhere Zinsniveau, den zunehmenden operativen Druck auf die Margen und die bestehende Verschuldung stehen die klassischen Finanzkennzahlen vieler Unternehmen bereits unter Druck. Wenn der zusätzliche Finanzierungsbedarf, der durch die Restrukturierung entsteht, nicht über die vorhandenen Verschuldungskapazitäten oder Eigenkapital gedeckt werden kann, sind innovative und maßgeschneiderte Finanzierungsstrukturen erforderlich. Diese können dazu beitragen, die Zeit bis zum Abschluss der Restrukturierung zu überbrücken, sodass das Unternehmen wieder eine wettbewerbsfähige Marge und ein tragfähiges Verschuldungsniveau erreicht.”**

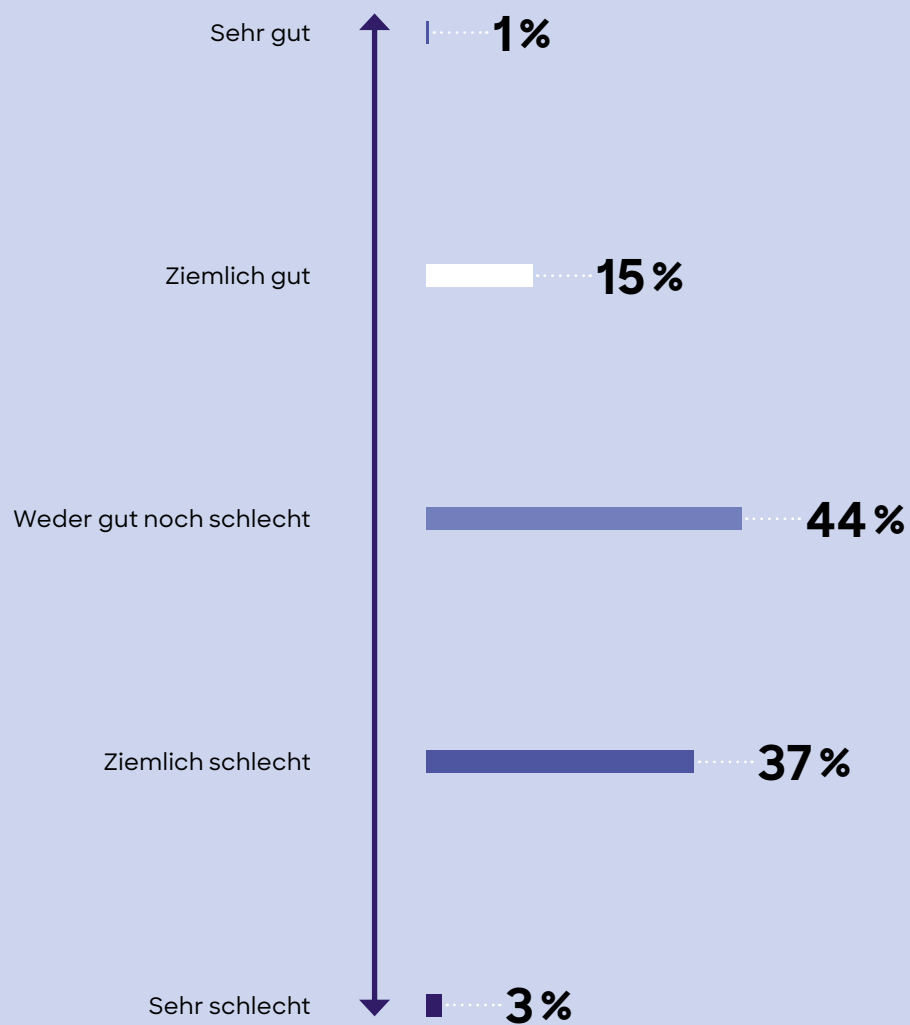
Markus Held

Partner Restructuring & Turnaround

## I Schwierige Finanzierung

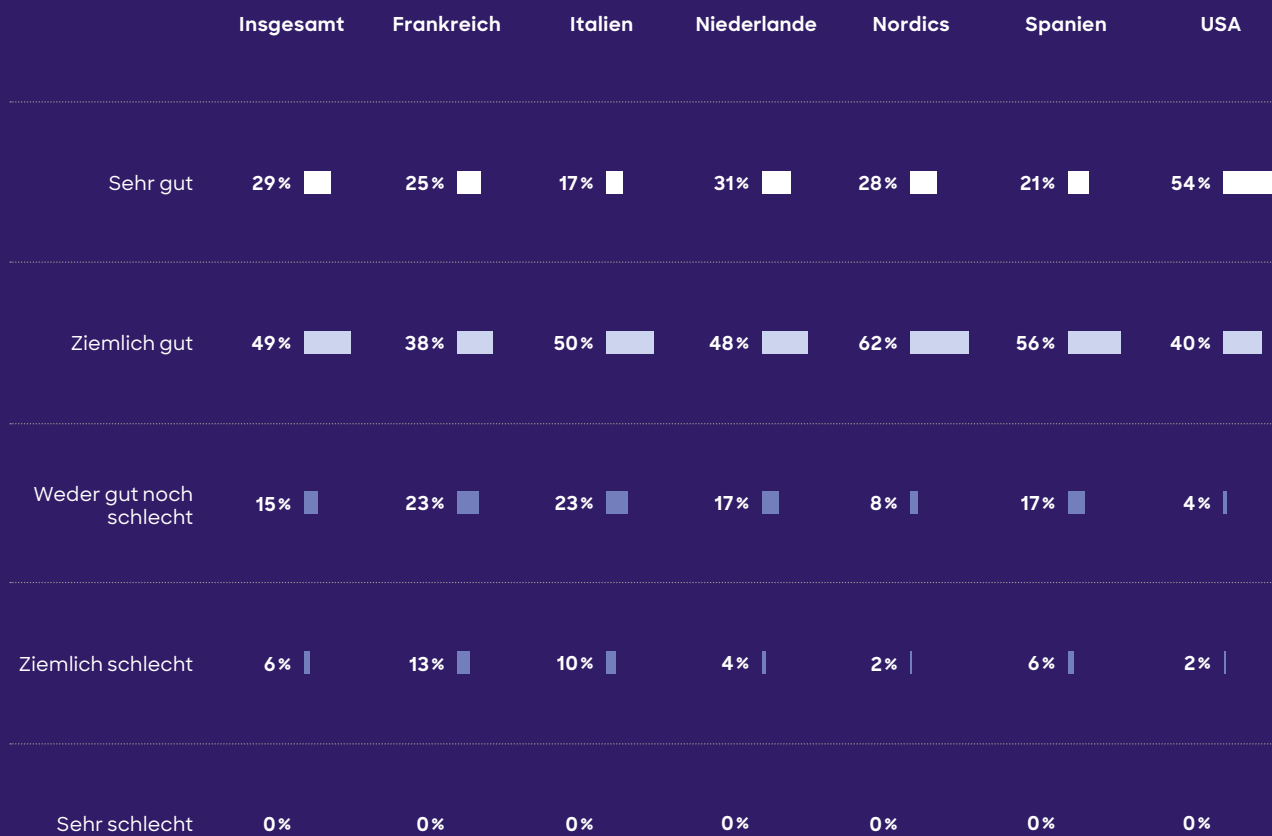
Frage: Wie schätzen Sie derzeit die Möglichkeiten zur Finanzierung von Restrukturierungen und Transformationen ein?

---



Quelle: Roland Berger

## J Häufig leichter Zugang zu Kapital



### INTERNATIONALE PERSPEKTIVE

In vielen Ländern und Jurisdiktionen ist es für Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten deutlich einfacher, frisches Kapital zu beschaffen – ein Umstand, der wenig überrascht. Die Unterschiede zu Deutschland fallen jedoch besonders ins Auge. Zwar werden alternative Finanzierungsinstrumente hierzulande die traditionellen Formen kaum

ablösen, dennoch deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sie gerade in kritischen Phasen der Restrukturierung eine wichtige Rolle spielen können. Insbesondere in der kurzen Frist könnten diese Alternativen eine passende Ergänzung in Form einer Überbrückung darstellen. ▶ J

Quelle: Roland Berger

## 4.2/ Die dreifache Kombination in der Krise

Die Expertenantworten auf die Frage nach den größten Finanzierungsherausforderungen zeichnen ein klares Bild der entscheidenden Hürden im Unternehmensalltag. Es gilt, drei Herausforderungen auf einmal zu meistern.

**Engpass Kapital:** Der Wettbewerb um die begrenzt verfügbaren Mittel ist intensiv. Die Risikobewertung für Kredite und Investitionen ist schwieriger geworden, gleichzeitig haben die Finanzinstitute ihre Kreditvergaberichtlinien verschärft – insbesondere für Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten. Die betroffenen Firmen müssen sich einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten verschaffen und prüfen, wie sich diese mit dem Finanzierungskonzept in Einklang bringen lassen. Das schließt nicht nur bestehende, sondern auch neue Finanzierer ein, sowohl auf der Eigen- als auch auf der Fremdkapitalseite. Da die Finanzierung oft aus mehreren Bausteinen mit unterschiedlichen Interessenlagen besteht, lohnt es sich, diesen Prozess strukturiert zu moderieren.

**/// Akute finanzielle Krisen sind immer besonders angespannte Situationen. Das Unternehmen muss in kürzester Zeit ein Finanzierungskonzept erarbeiten, das von allen Beteiligten getragen wird. Es gilt, einen kühlen Kopf zu bewahren, möglichst rasch einen Fahrplan zu erarbeiten und eine durchgängige Kommunikation sicherzustellen. Die Liquiditätssituation des Unternehmens darf dabei zu keinem Zeitpunkt aus dem Blick geraten."**

Konstantin Kühl  
Partner Restructuring & Turnaround

**“ Wir sehen, dass es in vielen Unternehmen häufig an einer konsequenten Steuerung des Cashflows fehlt. Das unterstreicht die Notwendigkeit eines zentral organisierten Cash-Managements. Oft werden die vom Management definierten Ziele nicht in die Anreizsysteme der verantwortlichen Mitarbeiter integriert. Weil es an Transparenz über einzelne Standorte oder Aufträge fehlt, bleiben Schwachstellen unerkannt und Potenziale werden nicht ausgeschöpft.”**

Caroline Merk  
Partner Restructuring & Turnaround

**Stressfaktor Zeit:** Der enorme Zeitdruck bis zum Abschluss der Finanzierung ist aus Sicht der Experten die zweitgrößte Herausforderung, weil Finanzierungslücken in der Krise häufig schnell geschlossen werden müssen. Verzögerungen können die Lage verschärfen und die gesamte Restrukturierung gefährden. Vor diesem Hintergrund hat es sich bewährt, gleich zu Beginn einen detaillierten Zeitplan bis zum Abschluss der Finanzierung aufzustellen. Dieser sollte die wichtigen Meilensteine und Verantwortlichkeiten definieren und ausreichend Spielraum für mögliche Verzögerungen lassen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, den Zeitplan in regelmäßigen Abständen mit den am Finanzierungsprozess beteiligten Stakeholdern abzustimmen.

**Zusätzliche Kosten:** Unternehmen, die in finanziellen Schwierigkeiten stecken, sehen sich häufig mit höheren Zinsen und Finanzierungskosten konfrontiert, weil die Kreditgeber Risikoaufschläge verlangen. Die zusätzlichen Finanzierungskosten belasten die ohnehin angespannte Liquidität vieler Krisenkandidaten. Die Antwort der Unternehmen sollte die Einrichtung eines Liquiditätsbüros (auch Cash Office genannt) sein, das die Situation laufend überwacht und so die Möglichkeit bietet, bei potenziellen Engpässen rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten. ►K

### 4.3/ Ausloten von geeigneten Finanzierungswegen

Der Tenor der Studienteilnehmer ist eindeutig: Erfolgreiche Restrukturierungen und Transformationen sind eine große Aufgabe, die eine gemeinsame Anstrengung erfordert.

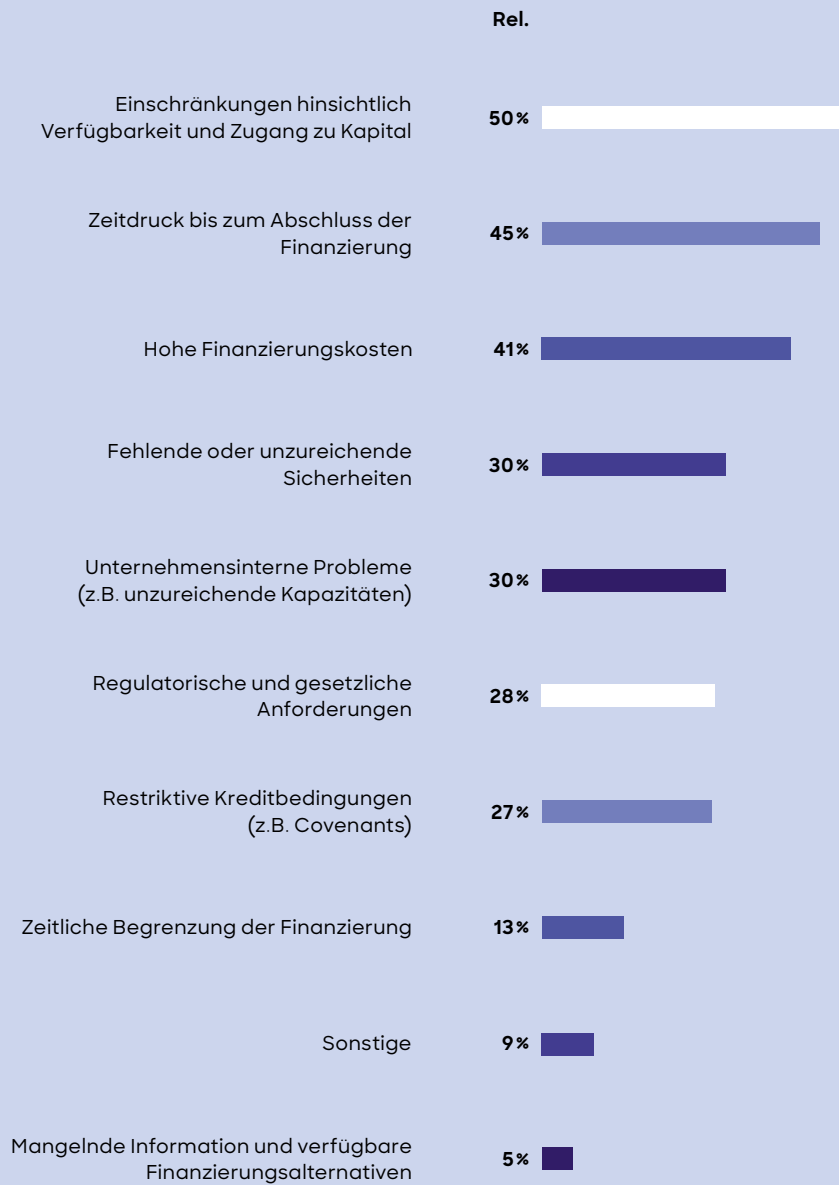
Ob durch interne Mittel im Unternehmen, die Zusammenarbeit mit bestehenden Kreditgebern oder die Unterstützung durch Gesellschafter: Der Weg zu finanzieller Stabilität und Erneuerung wird am besten gemeinsam mit einer breiten Basis von Stakeholdern



## K Geld ist knapp und teuer

Frage: Welche sind die größten Herausforderungen bei der Finanzierung von Restrukturierungen/Transformationen?

---



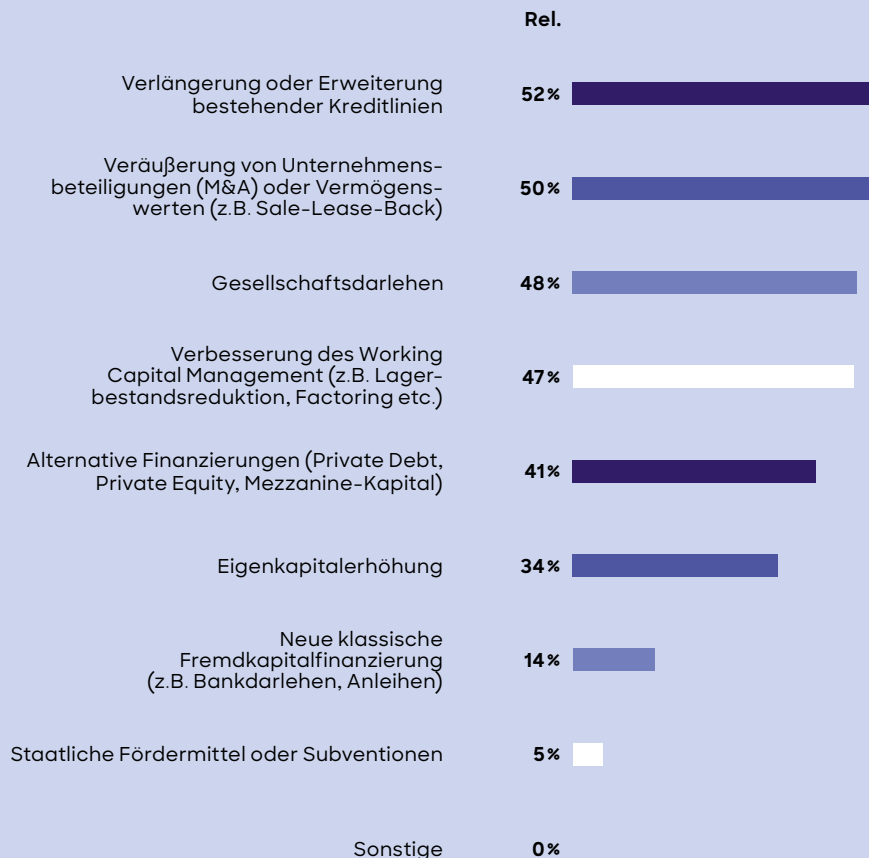
Quelle: Roland Berger

beschritten. Gerade in Krisenzeiten ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit unerlässlich, um Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. ▶ L

Der Beitrag interner Maßnahmen zur Schließung der Finanzierungslücke wird in der Praxis häufig unterschätzt. Eine zentrale Rolle spielt dabei das Working Capital Management. So lässt sich die Kapitalbindung in den Vorräten durch operative Hebel wie die Optimierung der Produktionsplanung oder durch strukturelle Maßnahmen wie die Einführung von Konsignationslagern verringern. Auch das Problem ausstehender Forderungen kann, bei entsprechender Bonität der Kunden, durch den Verkauf der Forderungen (Factoring) gelöst werden. Solche Maßnahmen lassen sich innerhalb weniger Wochen oder Monate umsetzen. Darüber hinaus sollte auch der Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände oder sogar ganzer Geschäftsbereiche außerhalb des strategischen Kernsegments in Erwägung gezogen werden. Bei diesen Transaktionen ist jedoch der zeitliche Vorlauf hinsichtlich des Liquiditätsbeitrags zu berücksichtigen, insbesondere, da häufig lokale rechtliche Anforderungen zu beachten sind.

## L Eine Finanzierung sollte verschiedene Bausteine nutzen

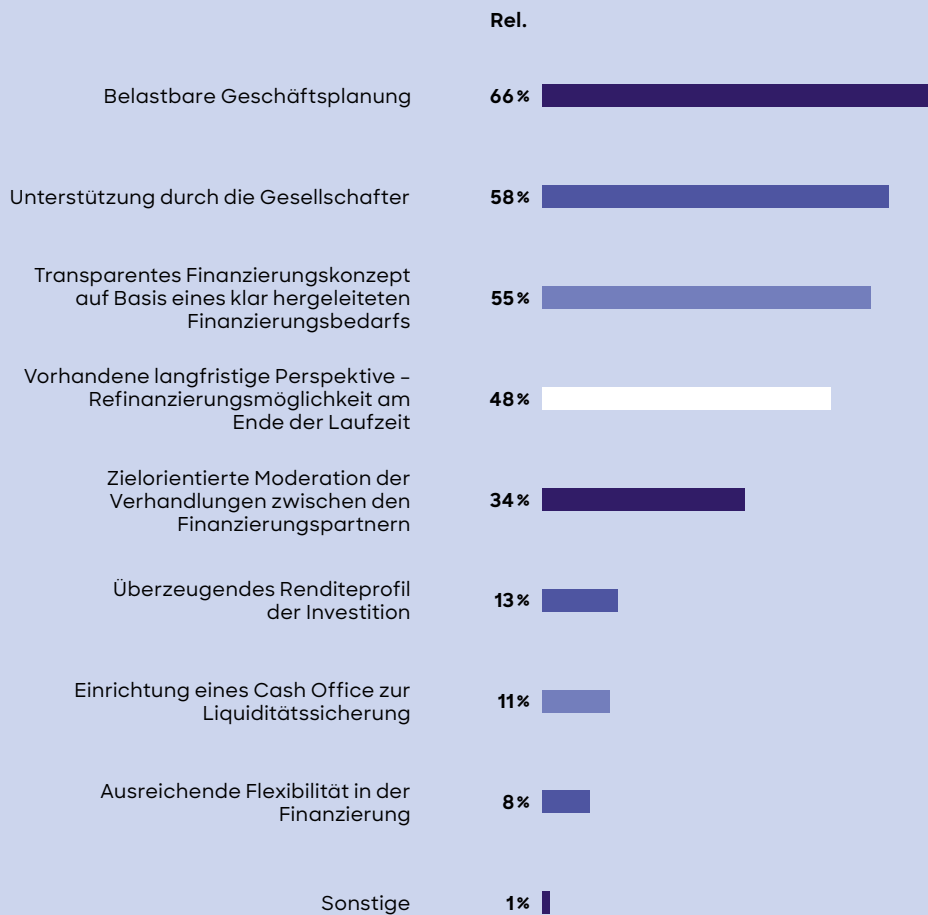
Frage: Welche Finanzierungsquellen erwarten Sie in der Praxis für die Finanzierung von Restrukturierungen/Transformationen?



Quelle: Roland Berger

## M Belastbare Planung schafft Vertrauen

Frage: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Finanzierung einer Restrukturierung/Transformation?



Quelle: Roland Berger

### 4.4/ Ein tragfähiges Geschäftsmodell – ein Muss für die Finanzierung

Nur wer eine belastbare Geschäftsplanung auf Basis eines tragfähigen Geschäftsmodells vorweisen kann, qualifiziert sich für die in der Krise überlebenswichtige Finanzierung. Dieser Meinung sind zwei von drei Experten. Für knapp die Hälfte der Befragten geht es dabei nicht nur um eine Planung von typischerweise drei bis fünf Jahren, sondern auch darum, die langfristigen Perspektiven des Unternehmens im Hinblick auf Geschäftsmodell, Markt und Wettbewerb aufzuzeigen. Dieser deutlich weiter reichende Blick in die Zukunft schafft Vertrauen bei den Kapitalgebern, dass sich ihr Investment am Ende auch auszahlt. ► M

**// Kein Geld ohne dauerhafte Perspektive. Die Finanzierungsfähigkeit eines Unternehmens lässt sich nur auf Grundlage einer Geschäftsplanung bewerten, die auf einem tragfähigen Geschäftsmodell basiert. Nur so kann der Kapitalgeber sicherstellen, dass sein Investment nicht unerwartet in Gefahr gerät."**

Mortaza Nadjafi  
Partner Restructuring & Turnaround

Dass Planung und Finanzierung sinnvollerweise Hand in Hand gehen sollten, wurde bereits skizziert. Hier schließt sich der Kreis. Ein belastbares Finanzierungskonzept wird von 55 Prozent der Befragten als Erfolgsfaktor angesehen. Ein solches Konzept zeigt auf, wofür die Mittel benötigt werden und wie sich die einzelnen Bausteine der Finanzierung zusammensetzen. Idealerweise wird für die Kapitalgeber ein Umfeld geschaffen, das Sicherheit für ihr Investment bietet, etwa durch Berichtspflichten, definierte Meilensteine oder einzuhaltende Covenants. Die eingeleiteten Finanzierungsmaßnahmen sollten nicht nur kurzfristig wirken, sondern langfristig tragfähig sein. So wird verhindert, dass das Unternehmen nach Abschluss der Finanzierung innerhalb kurzer Zeit wieder in finanzielle Schwierigkeiten gerät.

#### 4.5/ Mit offenem Visier kommunizieren

Transparenz und Kommunikation: Für fast 90 Prozent der Befragten sind dies entscheidende Erfolgsfaktoren, wenn es darum geht, herausfordernde Finanzierungen von Krisenunternehmen zu meistern. ► **N**

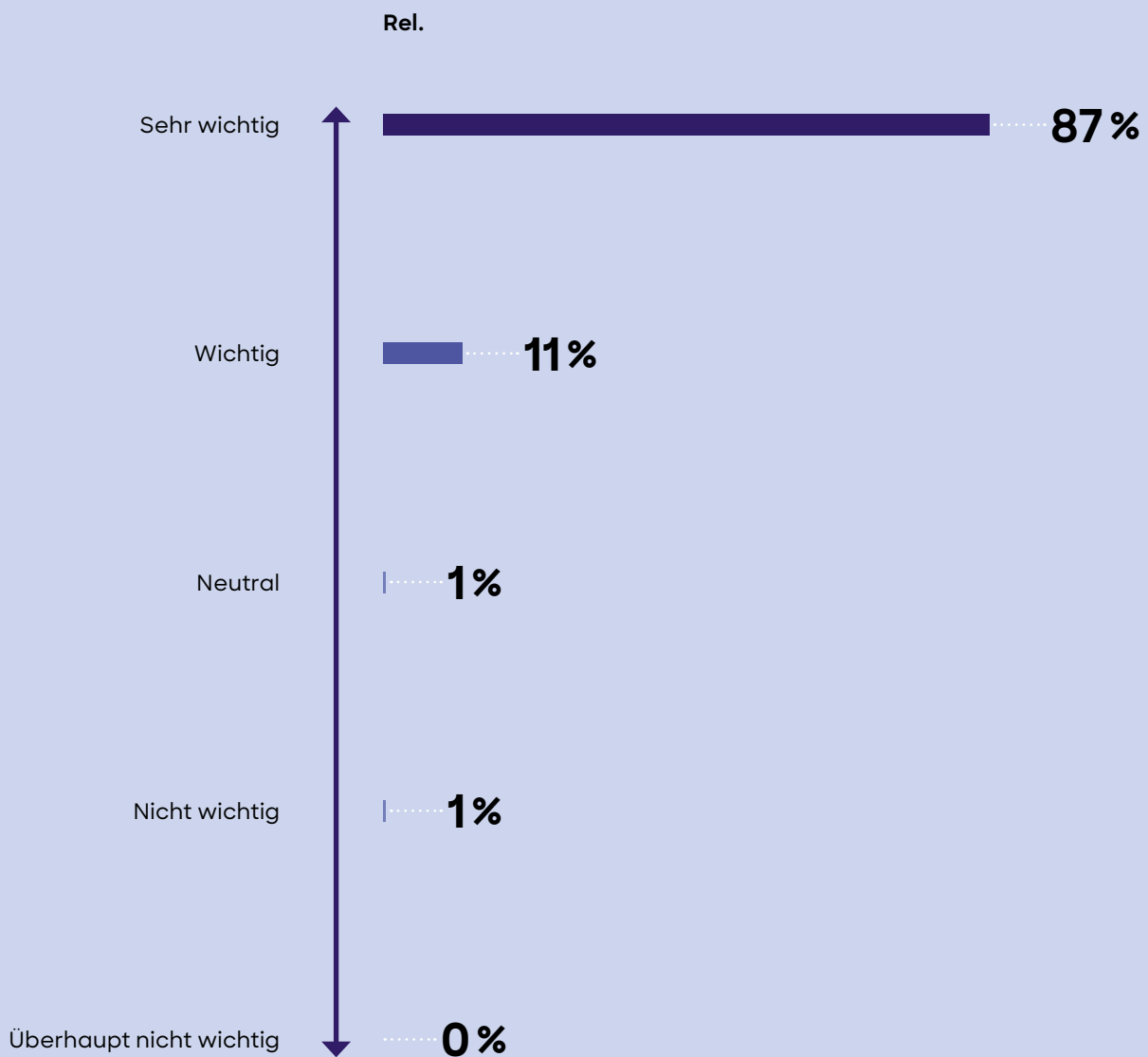
In einer ohnehin angespannten Situation ist die direkte, wahrheitsgemäße und aktive Kommunikation die Grundlage für Kooperation, weil sie den Kapitalgebern fundierte Entscheidungen ermöglicht und das Vertrauen in die Unternehmensführung stärkt. Offenheit und Klarheit über den Zustand des Unternehmens, die Herausforderungen der Transformation und die geplanten Maßnahmen zur Risikominimierung sind aber auch unerlässlich, um bestehende Kapitalgeber zu überzeugen und neue hinzuzugewinnen.

Unternehmen sollten daher gerade in der Krise auf eine proaktive und transparente Informationspolitik setzen, die alle Stakeholder einbezieht. Dies sorgt nicht nur für Klarheit, sondern eröffnet auch zusätzliche Möglichkeiten, frühzeitig potenzielle finanzielle Unterstützer ins Boot zu holen. Aufgrund der oft stark divergierenden Interessen der Beteiligten sollte dieser Prozess gut strukturiert sein und bedarf einer zielgerichteten Moderation.

## N Transparenzgebot

Frage: Wie wichtig sind Transparenz und Kommunikation des Unternehmens für eine erfolgreiche Finanzierung einer Restrukturierung/Transformation?

---



Quelle: Roland Berger

# Empfehlungen: Das kurze Zeitfenster für eine Finanzierungslösung aktiv nutzen

Noch nie war der Transformationsdruck auf Unternehmen in Deutschland so groß – und noch nie waren die Aussichten, das dafür benötigte Kapital zu bekommen, so schlecht wie derzeit.

Was zunächst nach einem klassischen Dilemma klingt, ist auf den zweiten Blick eine Herausforderung, die sich bewältigen lässt. Der Weg ist nicht leicht, aber gangbar. Diese Erfahrung haben wir nicht nur in unzähligen Restrukturierungsprojekten gemacht, sondern auch die Experten, auf deren Antworten diese Studie beruht.

Gerade in Zeiten der Krise ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aller beteiligten Parteien von größter Bedeutung. Die Ursachen der Krise müssen schonungslos offengelegt werden, während die zukünftige Geschäftsplanung nachvollziehbar und tragfähig gestaltet sein muss. Ein strukturierter und proaktiv geführter Moderationsprozess zur Entwicklung einer Finanzierungslösung ist essenziell. Diese sollte präzise auf die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens zugeschnitten sein, den Kreditgebern die notwendige Sicherheit für ihr Investment bieten und von dauerhaftem Bestand sein.

Auch die Regulierungsbehörden sind gefordert. Es ist erforderlich, kurzfristig bessere Rahmenbedingungen für erfolgreiche Restrukturierungen und Transformationen von Unternehmen zu schaffen, die einen gesunden Kern aufweisen. Nur so kann weiterer Schaden für den Wirtschaftsstandort Deutschland abgewendet werden.

## AUTOREN

### **Alexander Müller**

Senior Partner, Global Co-Head  
Restructuring & Turnaround  
+49 160 7448106  
alexander.mueller@rolandberger.com

### **Dr. Adrian Pielken**

Senior Partner, Global Co-Head  
Restructuring & Turnaround  
+49 160 7448604  
adrian.pielken@rolandberger.com

### **Mortaza Nadjafi**

Partner Restructuring & Turnaround  
+49 160 7446587  
mortaza.nadjafi@rolandberger.com

09.2024

**ROLANDBERGER.COM**

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

© 2024 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

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

## Herausgeber

### **Roland Berger GmbH**

Sederanger 1  
80538 München  
Deutschland  
+49 89 9230-0