

# think:act CONTENT

Fresh thinking for decision makers

Agieren statt reagieren! |  
Strategie, operatives  
Geschäft und Finanzie-  
rung müssen flexibel  
gestaltet werden | Dann  
bleibt Ihr Unternehmen  
auch in schlechten Zeiten  
wettbewerbsfähig

[OFT WIRD ZU SPÄT UND FALSCH AUF DIE ERSTEN SIGNALE EINER KRISE REAGIERT.]



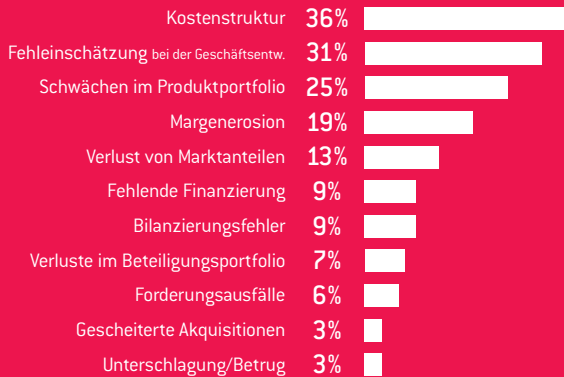
VERSPÄTETE REAKTION AUF KRISENSYMPTOME:

**71%** der befragten Unternehmen reagieren erst, nachdem sich die strategische Krise zu einer Ergebnis- oder Liquiditätskrise entwickelt hat. Ergebnis einer Befragung europäischer Vorstände und Geschäftsführer aus rund 2600 Unternehmen in verschiedenen Branchen.

Quelle: Roland Berger

HÄUFIGSTE MANAGEMENT-HERAUSFORDERUNGEN:

Kostenstrukturen werden nicht an veränderte Geschäftslage angepasst, Kennzahlen wie operativer Gewinn und Cash Flow ignoriert. Ergebnis einer Roland Berger Befragung in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftswoche.



Quelle: Roland Berger, Wirtschaftswoche

IN ZEITEN EINER DROHENDEN MAKRO-ÖKONOMISCHEN KRISE GILT ES UMSO MEHR, FLEXIBILITÄT ZU SCHAFFEN:

**340%**

des Bruttosozialprodukts betragen zurzeit die US Staatsschulden. Zum Vergleich – 1929 waren es 300%!

TRANSATLANTISCHE SICHTWEISEN:

Während amerikanische Vorstände in Zukunft eine Konsolidierung des Dollarkurses auf hohem Niveau erwarten, sehen europäische Kollegen die Situation anders:



US CEOs (49%)

\$1.50 – 2.00



Europäische CEOs (69%)

\$1.00 – 1.50

Wechselkursentwicklung in den nächsten 2-3 Jahren  
[Anzahl der Teilnehmer/% USD/EUR]

Quelle: Roland Berger, CEO Survey 2008

FÜHRUNGSKOMPETENZ IST DER WICHTIGSTE ERFOLGSFAKTOR IN DER RESTRUKTURIERUNGSPHASE:

**Leadership 73%**

**Kommunikation 41%**

**Kultur 18%**

**Mitarbeiterbeteiligung 14%**

**“Sense of Urgency” 14%**

**Incentives 9%**



Quelle: INSEAD [Transformation Paper]

## I. KEINE ATEMPAUSE – WARUM RESTRUKTURIERUNG AUF DER AGENDA BLEIBT

Die Welle der Negativschlagzeilen aus der Finanzwelt reißt nicht ab: Um Liquiditätsengpässen entgegenzuwirken, schleusen Zentralbanken neue Milliardenbeträge in die Märkte, während Großbanken täglich mit Wertverlusten zu kämpfen haben. Die Auswirkungen werden auf beiden Seiten des Atlantiks zwar noch unterschiedlich wahrgenommen, die enge Verzahnung der Märkte schürt dennoch eine hohe Unsicherheit – bei Unternehmen und Konsumenten. Die Rezessionsanzeichen in den USA lassen das Konsumentenvertrauen zunehmend schwinden. Exportorientierte Unternehmen in Europa bleiben vom US-Markt abhängig, verlieren durch den schwachen Dollarkurs an Einnahmen, sehen sich aber gleichzeitig mit hohen Eigenkosten konfrontiert, die natürlich in Euro anfallen. Noch sind die Konjunkturprognosen für die exportstarken Länder Europas stabil bis positiv. Doch wie lange noch? Unternehmen müssen sich gerade in dieser Phase flexibel aufstellen, um auf alle Entwicklungen schnell und richtig reagieren zu können. Die wahren Champions warten nicht: Sie restrukturieren frühzeitig, auch wenn sie noch profitabel wachsen.

Dass tatsächlich viele Unternehmen nach wie vor fundamentale Anpassungsaufgaben zu erledigen haben, zeigt eine exklusive Roland Berger Studie. Rund 8 Prozent der europäischen Großunternehmen weisen unserer Analyse zufolge Symptome einer strategischen Krise auf. Ihre Wettbewerbsposition hat sich Schritt für Schritt verschlechtert, etwa weil sie zu lange an unprofitablen Geschäftsbereichen festhalten oder auf wichtige Nachfrageänderungen zu langsam reagieren.

Fast 20 Prozent der untersuchten Firmen haben sogar mit einer akuten Ergebnis- oder Liquiditätskrise zu kämpfen. Der unternehmerische Handlungsspielraum ist bereits deutlich eingeschränkt. Kreditgeber, Lieferanten und Kunden verlangen neben laufenden Informationen besondere Sicherheiten. Mitunter müssen die Unternehmen weitreichende Zugeständnisse machen und strenge Auflagen, sogenannte Covenants, erfüllen.

Insgesamt befindet sich damit über ein Viertel der Unternehmen in einer Krisensituation. Für nicht wenige bleibt eine grundlegende und schmerzhaft Sanierung der einzige Ausweg. Untersucht wurden dabei keineswegs Nischenplayer, sondern tausend börsennotierte Großunternehmen mit einem Umsatz von über 500 Millionen Euro pro Jahr – das Herz der europäischen Wirtschaft, wenn man so will. Die besten Firmen haben in den vergangenen Jahren bei Umsatz, Produktivität und Gewinn deutlich zugelegt, konnten ihren Free Cash Flow fast verdoppeln und ihre Kapitaldienstfähigkeit erheblich verbessern. Die Schlechten unter ihnen – das macht die Sache kompliziert – haben oberflächlich betrachtet immer noch gar nicht schlecht abgeschnitten und beispielsweise den Umsatz um fast ein Fünftel steigern können. Erst der Blick auf die Details macht klar, wie frappierend die Unterschiede sind: Die Gewinne stagnieren, die Cash Flows sind um fast 10 Prozent zurückgegangen, die Kapitaldienstfähigkeit hat schwer gelitten. Eigentlich müssten die Alarmglocken längst läuten.

Dass die derzeit gute Konjunktur den besten Unternehmen zu Rekord- und selbst mittelmäßigen Firmen zu ordentlichen Renditen verhilft, mag vor diesem Hintergrund schon auf mittlere Sicht eher Fluch als Segen sein. Denn es gilt, trivial aber wahr: Der nächste Abschwung kommt bestimmt. Nach der Krise ist vor der Krise.

Die makroökonomischen Daten und Aussichten haben sich in den vergangenen Monaten deutlich eingetrübt. Rohstoffe wie Stahl und Öl bleiben teuer. Der schwache Dollar belastet die exportorientierte europäische Wirtschaft. Die Subprime-Krise erfasst über die Kapitalmärkte immer mehr Unternehmen. Klassische Finanzierungen werden schwieriger und teurer. Alternative Finanzierungen gibt es oft nur mit großen Bewertungsabschlägen. Private-Equity Investoren adjustieren neu und werden zurückhaltender.

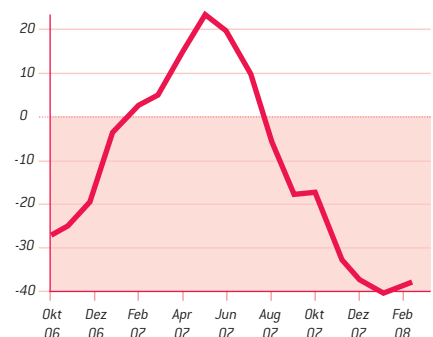


### AKUTE KRISENSYMPTOME

*Fast 2/3 der Mitarbeiter in der europäischen Automobilbranche arbeiten in Unternehmen mit akuten Krisensymptomen*

### WEIT UNTER NULL

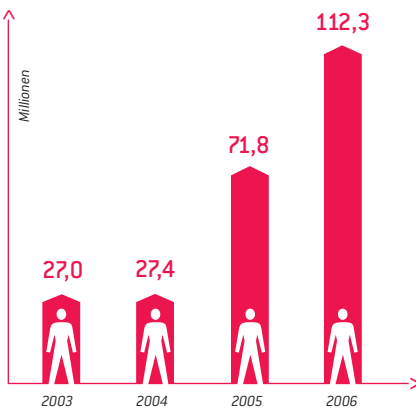
*Noch floriert die Wirtschaft, doch Frühindikatoren wie der ZEW-Index schlagen Alarm. Der Wert des Konjunkturbarometers fällt seit Monaten. Für den Index befragt das Mannheimer Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Analysten und institutionelle Anleger zu ihren Konjunkturerwartungen.*



Quelle: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

## RAPIDES WACHSTUM

*Nahezu um das Vierfache stieg von 2004 bis 2006 die Geldmenge, die Private-Equity-Investoren in ihren Fonds angesammelt hatten. Ausgestattet mit so viel Kapital – das darauf wartet, investiert zu werden – haben Finanzinvestoren den Druck auf Unternehmen erhöht.*



Quelle: EVCA Yearbook 2007, S. 39

## II. PARADIGMENWECHSEL IM RESTRUKTURIERUNGS-BUSINESS

Restrukturierung muss also weiterhin ganz oben auf der Corporate Agenda stehen – allerdings haben sich die Rahmenbedingungen in den vergangenen fünf Jahren fundamental verändert. Die Spielregeln haben sich verschärft, das Klima wird rauer.

Bis vor wenigen Jahren konnten sich kontinentaleuropäische Firmen auf eine hinreichende Kreditfinanzierung durch ihre Hausbanken verlassen und mit vergleichsweise geringen Eigenkapitalquoten operieren. Inzwischen hat sich die anglo-amerikanische Finanzierungskultur weitgehend durchgesetzt. Internationale Investoren, insbesondere Private-Equity-Investoren und Hedge Fonds, haben den Markt betreten und neuen Finanzierungsinstrumenten und -formen, zum Beispiel hybriden Finanzierungen (Mezzanine) zum Durchbruch verholfen. Neben aller Dynamik, für die die neuen Investoren sorgen, schafft diese neue Kultur auch neue Herausforderungen. Nicht selten sitzen heute – nicht nur im Krisenfall – mehr als ein Dutzend Investoren mit am Tisch, wenn über die Zukunft von Konzernen und mittelständischen Firmen entschieden wird. Ihre Renditeerwartungen sind deutlich höher, ihr Engagement ist kurzfristiger als dies bei klassischen Hausbanken-Finanzierungen der Fall war.

Mehr Akteure mit mitunter vollständig unterschiedlichen Interessen und höheren Renditeerwartungen lassen Finanzierungsrunden zu schwierigen Balanceakten werden. Vor allem aber gibt es kaum noch Tabus, wenn es um radikale Restrukturierungsschritte geht. Wir gehen in unseren Analysen davon aus, dass Insolvenzen als Option in Restrukturierungen eine stark zunehmende Bedeutung bekommen. Diese können aber auch Chancen für einen Neuanfang bieten.

Vor diesem Hintergrund gelten für Restrukturierungsprojekte heute fundamental andere Regeln als noch vor ein paar Jahren. Wir haben zahlreiche Restrukturierungsfälle aus der eigenen Praxis analysiert. So unterschiedlich die Einzelfälle sind, lassen sich doch typische Merkmale herausdestillieren.

### RESTRUKTURIERUNG UND WACHSTUM MÜSSEN SIMULTAN UND SCHNELL ERFOLGEN

Restrukturierung und Wachstum dürfen sich nicht ausschließen, sondern müssen simultan verfolgt werden. Die Zeiten, in denen sich Unternehmen erst in aller Ruhe geschrumpfen und dann auf Wachstum umschalten konnten, sind vorbei; die "Strategie der V-Kurve" ist endgültig veraltet.

Je früher Krisensignale ernst genommen werden, desto besser. Der beste Zeitpunkt für notwendige Restrukturierungen ist immer sofort. Die Geschichten von Unternehmen, die fundamentale Veränderungen nicht rechtzeitig erkannt und berücksichtigt haben und daran tatsächlich oder beinahe zugrunde gegangen sind, sind legendär: Loewe, Agfa, AEG und viele mehr. Auf der anderen Seite stehen Geschichten von Unternehmen, die mitunter abenteuerlich anmuten. Da setzt ein krisengeschüttelter Nischenhersteller für Computer-Hard- und -Software ausgerechnet auf ein kleines Musikabspielgerät, wird dabei selbst zum Musikanbieter – und schafft binnen kürzester Zeit ein neues milliardenschweres Geschäftsfeld. Ein Zulieferer der Automobilhersteller macht sich die Auslastungsprobleme seiner Kundschaft zu eigen und übernimmt jeweils die Produktionsspitzen beim Serienanlauf und die Restproduktionen kurz vor dem Modellwechsel – und wird darüber zu einem der erfolgreichsten Player im Segment. Apple und Magna Steyr stehen als Beispiele für zahlreiche weitere Geschichten, in denen Restrukturierung und Wachstum nicht Antipoden sind, sondern einander bedingen.

## STRATEGIE, OPERATIVES GESCHÄFT UND FINANZEN: ERFOLGREICHE RESTRUKTURIERUNGEN SIND GANZHEITLICH

Wer ein Unternehmen umkrepelt, sollte dies gründlich tun. Strategie, operatives Geschäft und Finanzierung gehören zusammen und gleichzeitig auf den Prüfstand. Für alle Bereiche muss simultan ein tragfähiges Konzept erarbeitet werden. Nur ein solcher ganzheitlicher Ansatz gewährleistet, dass der ersten Restrukturierung nicht bald schon eine zweite folgen muss. Das deutsche Traditionsunternehmen TA Triumph-Adler AG, als Fahrradwerk Ende des 19. Jahrhunderts gegründet und weltweit als Schreibmaschinenhersteller bekannt geworden, hat sich Mitte der Neunzigerjahre einmal komplett gehäutet – ein Musterfall für ganzheitliche Restrukturierung.

Nachdem sich das Unternehmen ab Mitte der Neunzigerjahre zusehends zu verzetteln drohte, hat sich das Management ab 2000 in einem Kraftakt von zahlreichen Geschäftsfeldern verabschiedet und dabei auch Desinvestitionen mit signifikanten Rückgängen für den Jahresumsatz nicht gescheut. Zugleich wurde der Kernbereich "Document Business" ausgebaut. Was sich in wenigen Sätzen zusammenfassen lässt, war in Wahrheit ein durchaus kühner Neuentwurf des Unternehmens. Die rechtlichen Strukturen wurden vereinfacht, die Administrationskosten drastisch gesenkt, das Controlling modernisiert, der Vertrieb und der technische Service neu ausgerichtet. Zugleich wurde die Unternehmensfinanzierung an das neue, serviceorientierte Geschäftsmodell angepasst, neue Liquiditätsspielräume wurden erarbeitet – unter anderem, um auch über Akquisitionen weiter in das Kerngeschäft zu investieren. Der Erfolg: Statt sich in die lange Reihe großer Industrie-Ikonen einzureihen, die nur noch im Museum zu besichtigen sind, ist TA Triumph-Adler heute der führende Spezialist im Document Business, insbesondere in Deutschland. TA Triumph-Adler analysiert und berät Geschäftskunden individuell und realisiert den effizienten Document Workflow sowohl in Papier- als auch in elektronischer Form mit nachhaltigem Service.

Dass ganzheitliche Restrukturierungsansätze langfristig erfolgreicher sind, lässt sich unter anderem auch deutlich an Aktiennotierungen ablesen:

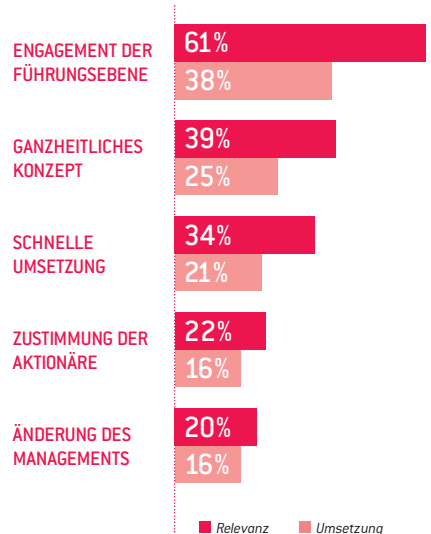
- ➔ Aktienkurse von Unternehmen, die eine umfassende Restrukturierung hinter sich haben, sind zwei Jahre später im Schnitt um 136 Prozent gestiegen. Bei Unternehmen, die sich lediglich auf Produktivität und Kostensenkung konzentriert haben, betrug der Kursanstieg im Schnitt 54 Prozent, deutlich weniger als die Hälfte.
- ➔ Noch deutlicher wird der Unterschied, betrachtet man nur die Top 20 Prozent der jeweils erfolgreichsten Unternehmen beider Vergleichsgruppen: Jene mit umfassender strategischer Neuausrichtung verzeichneten nach zwei Jahren überproportionale Renditen (im Sinne der kumulierten adjustierten Überrendite) von 483 Prozent, jene mit stark eingegengtem Blickfeld kamen lediglich auf 245 Prozent.

Aus diesem Grund verfolgt Roland Berger Strategy Consultants seit langem einen integrierten Restrukturierungsansatz, der klassische Analysemethoden und Veränderungsinstrumente aus unterschiedlichen Disziplinen kombiniert. So unterschiedlich im Einzelfall Restrukturierungskonzepte aussehen müssen – die drei wesentlichen Elemente sind immer identisch.

Die **STRATEGISCHE** Restrukturierung geht, vereinfacht ausgedrückt, der Frage nach, welche Geschäftsfelder mit welchen Produktportfolios welche kurzfristigen Erfolgsbeiträge und langfristigen Perspektiven versprechen und welche Maßnahmen umgesetzt werden müssen, um das Unternehmen vielversprechend zu positionieren.

## WICHTIGE ERFOLGSFAKTOREN

Um ein ganzheitliches Restrukturierungskonzept auf allen Ebenen durchzusetzen, muss es als Chefsache begriffen werden.



Quelle: Roland Berger

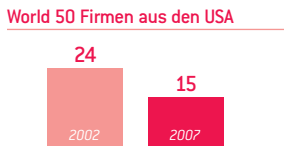
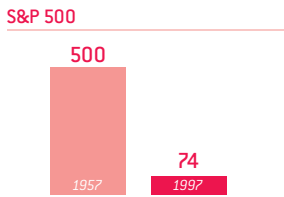
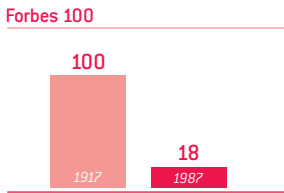
# 483%

betragen die Renditen bei den Top 20 Prozent der Firmen mit umfassender strategischer Neuausrichtung



**ZU SPÄT**

*Firmen, die nicht auf Veränderungen reagiert haben, sind aus dem Markt herausgedrängt worden*



■ Anzahl der ursprünglichen Firmen  
 ■ Anzahl der übriggebliebenen Firmen

Quelle: Young Managers Conference, Burkhard Schwenker, September 2007

Entscheidend für den Erfolg ist hierbei, sich keine Denkverbote aufzuerlegen. Erst dann werden radikale Schnitte möglich – die Umschichtung des nahezu gesamten mittelgroßen Geschäftsportfolios wie bei Arcandor oder die Abkehr von der Hardware-Produktion wie bei IBM, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Das **OPERATIVE** Restrukturierungskonzept konzentriert sich auf die Verbesserung der operativen Effizienz, zum Beispiel durch optimierte Organisationsstrukturen, schlankere Kernprozesse und einen wirkungsvolleren Einsatz der Personalressourcen (z.B. Qualifikation, Nachfolgeregelungen etc.).

Im Rahmen der **FINANZIELLEN** Restrukturierung sind die Voraussetzungen für eine hinreichende Eigenkapitalbasis und Liquiditätsausstattung zu schaffen, um die Krise zu meistern, und über Cash Flow Management die Basis für künftiges Wachstum zu schaffen. Sanierungskonzepte, die lediglich die unmittelbaren Krisensymptome bekämpfen, springen in der Regel zu kurz.

Zusammengeführt werden alle Analysen und Planungen in einer **INTEGRIERTEN BUSINESS-PLANUNG**, ein nach unserer Projekterfahrung entscheidender Schritt für den nachhaltigen Erfolg. Hierin abgebildet werden sowohl die Effekte der kurzfristigen, unmittelbar sichtbaren Maßnahmen wie auch die der eher langfristig wirkenden. Wichtig ist bei der Businessplanung weniger die Planungspräzision bis in die dritte Kommastelle als vielmehr eine klare Maßnahmenorientierung sowie die kraftvolle und schnelle Umsetzung.

**III. DIE VIERTE DIMENSION: FLEXIBILITÄT**

Restrukturierungsprozesse sind anspruchsvoll zu managen, müssen unter hohem Zeitdruck konzipiert und kraftvoll umgesetzt werden. Die Interessen verschiedener Stakeholder – von den finanzierenden Banken und den Aktionären über die Kunden bis zur eigenen Belegschaft – sind zu berücksichtigen: Die Fliehkräfte sind dabei häufig größer als die Leidens- und Begeisterungsfähigkeit. Nicht umsonst haben wir die hohe Kunst des Restrukturierungsmanagements schon früher als "modernen Fünfkampf im Dampfkochtopf" bezeichnet.

Gleichwohl bieten umfassende Restrukturierungsprogramme auch große Chancen, Unternehmen auf die nächste Runde im globalen Wettbewerb vorzubereiten. Gefragt ist dabei vor allem eine Qualität, die bislang insgesamt noch zu wenig beleuchtet wurde, obwohl sie auf der Agenda von CEOs auf der ganzen Welt ganz oben steht: **FLEXIBILITÄT**.

Grob ausgedrückt: Die Flexibilität eines Unternehmens ist die Fähigkeit, auf unvorhersehbare und unplanbare Veränderungen der Umweltbedingungen zu reagieren. Bezogen auf die wichtigsten Dimensionen der Restrukturierung lässt sich das wie folgt übersetzen:

**STRATEGISCH FLEXIBEL** ist ein Unternehmen, wenn es jederzeit in der Lage ist, sein Geschäftsmodell zu hinterfragen, gegebenenfalls binnen kurzer Zeit neu zu definieren und sich selbst neu zu strukturieren. Dies kann etwa bedeuten, neue Geschäftsfelder zu betreten oder sich von alten zu trennen. Analytische und systemische Fähigkeiten sind dabei erfolgskritisch – beispielsweise die Fähigkeit, das Geschäftsportfolio und die Organisationsstruktur schnell an neuen Gegebenheiten auszurichten.

Wie weit die **OPERATIVE FLEXIBILITÄT** erhöht werden kann, hängt – neben den grundlegenden Bedingungen in einer Branche – maßgeblich von Fertigungsverfahren und Prozessbeteiligten ab. Obwohl typische Flexibilisierungsmodelle gut ausgeleuchtet sind – etwa das Auslagern von Produktionsschritten an Dritte, das Nutzen von Zeitarbeit, das Einbinden von Systemlieferanten etc. – sind meistens erhebliche Effizienzsteigerungen möglich. Erfolgskritisch ist aus unserer Projekterfahrung regelmäßig die Entscheidung über Schlüsselqualifikationen und -prozesse, die zum Kern des Unternehmens gehören und nicht disponibel sind. Häufig treffen

wir in Unternehmen auf "heilige Kühe", deren Existenz nie wirklich in Frage gestellt wurde. Gerade Krisen bergen oftmals die einmalige Chance, diese vermeintlich unveränderbaren Prozesse zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern.

Deutliche Reserven finden wir ebenfalls regelmäßig bei der Analyse der **FINANZIELLEN FLEXIBILITÄT**. Nur wenige Unternehmen schöpfen wirklich alle Potenziale aus, die ihnen der Kapitalmarkt bietet, beispielsweise Mezzanine-Kapital oder Private-Equity-Beteiligungen. Dabei zeigt das Beispiel der TA Triumph-Adler AG, welche Spielräume der Einsatz neuer Finanzierungsinstrumente eröffnet. Das Unternehmen nutzte in der Restrukturierungsphase zunächst einen Mezzanine Loan und generierte anschließend die Mittel für die Finanzierung der Expansion unter anderem durch Factoring und Markenleasing. "Mit der neuen Struktur sparen wir rund fünf Millionen Euro Zinsaufwand und haben deutlich weniger Covenants", sagt Finanzvorstand Dr. Bernd Köhler.

Die grundlegende Herausforderung bei der Flexibilisierung besteht darin, externe Veränderungen – ein neuer Wettbewerber betritt den Markt, eine Innovation überholt den Stand der Technik, Rohstoffe werden teurer – schnell in die Unternehmensstrategie aufzunehmen. Vier Aspekte sind dabei erfolgskritisch:

- ➔ Unternehmen benötigen **FLEXIBEL VERFÜGBARE RESSOURCEN**, die sich schnell mobilisieren lassen, um neue Situationen zu bewältigen – dazu gehören auch Personen, die schnell in Führungsaufgaben hineinwachsen können, finanzielle Reserven oder FuE-Kapazitäten.
- ➔ Die Struktur einer Organisation muss sowohl systemisch wie auch personell auf **LERNFÄHIGKEIT** ausgerichtet sein. Nur so können Veränderungen rasch und erfolgreich gemeistert werden.
- ➔ Auch hierbei ist die Fähigkeit zur **SELBSTORGANISATION** ein Schlüsselfaktor – zu verstehen als die Fähigkeit, schnell funktionale Strukturen zu schaffen beziehungsweise disfunktionale Strukturen aufzugeben.
- ➔ Modular angelegte **ANGEBOTSSTRUKTUREN** sind ebenso wichtig. Je flexibler diese angelegt sind, desto leichter können Unternehmen auf veränderte Nachfragesituationen eingehen, beispielsweise Kapazitäten aufbauen, umwidmen oder stilllegen.

Einzelne Branchen haben vorgemacht, wie weit Flexibilisierung gehen kann: Ob in der IT- oder in der Maschinenbau-Industrie – in vielen Schlüsselbranchen hat die Fertigungstiefe der OEM in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen. Systemlieferanten und deren Zulieferer sind integraler Bestandteil der Lieferketten geworden und haben damit zur Flexibilisierung beigetragen. Modeunternehmen wie Zara oder Hennes & Mauritz zeigen heute schon, wie Unternehmen jedes Jahr mehrere Kollektionen auf den Markt bringen und dabei in kürzester Zeit auf Verschiebungen bei Geschmack und Nachfrage reagieren können.

## RESTRUKTURIERUNG IST CHEFSACHE

Restrukturierung ist eine Spezialdisziplin, die erhebliches Know-how an der Schnittstelle zwischen Strategieentwicklung, operativem Geschäft und Corporate Finance erfordert. Gefragt ist nicht nur Know-how, sondern auch Führungsstärke. Restrukturierung ist Aufgabe des Topmanagements, insbesondere des CEO. Er muss Richtung, Ausmaß und Tempo des Umbaus vorgeben, und vor allem: Begeisterung ausstrahlen und Perspektiven vermitteln. In vielen Unternehmen besteht der erste Restrukturierungsschritt deshalb darin, das Management mit Restrukturierungserfahrung zu verstärken. Für Führungskräfte gilt, dass sich eines nicht ändern wird: Restrukturierungsprojekte können Managerkarrieren fördern. Wer erfolgreich restrukturiert, wer Unternehmen flexibel und wettbewerbsfähig macht, hat sich noch jedes Mal für höhere Aufgaben empfohlen.

FÜR WEITERE FRAGEN STEHEN WIR IHNEN  
JEDERZEIT GERNE ZUR VERFÜGUNG:

Michael Blatz, Partner  
+49 (30) 399 27 3347  
Michael\_Blatz@de.rolandberger.com

Bernd Brunke, Partner  
+49 (30) 399 27 3527  
Bernd\_Brunke@de.rolandberger.com

### think:act CONTENT

Publishers: Burkhard Schwenker, António Bernardo  
Overall responsibility: Torsten Oltmanns  
Project management: Cathryn A. Clüver

Roland Berger Strategy Consultants  
Am Sandtorkai 41  
20457 Hamburg  
+49 (40) 37631 40  
news@rolandberger.com

