

Roland Berger

Focus

Mai 2018

Sturmtief voraus?

Wo Unternehmen trotz guter Konjunktur mit sektoralen Krisen rechnen müssen



Management Summary

Sturmtief voraus ...? So könnte man die Grundfrage unserer diesjährigen Umfrage unter Restrukturierungs- und Transformationsexperten zusammenfassen. Die deutsche Wirtschaft erweist sich zwar als stabiler Motor und aktuelle Wirtschaftsdaten geben Anlass, optimistisch zu sein. Dennoch mehren sich die Stimmen – darunter die des renommierten Ökonomen Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup –, dass die glänzende Fassade der deutschen Wirtschaft schon bald ein paar Kratzer bekommen könnte. Weil sich die Notwendigkeit zur Anpassung als Erstes in einzelnen Branchen zeigt, bevor sie gesamtwirtschaftlich durchschlägt, wird der Anpassungsbedarf oft unterschätzt. Woran liegt das? Unsere Studienteilnehmer glauben, es fehlt in guten Zeiten in vielen Unternehmen am nötigen Druck, umfassende Veränderungen anzustoßen. Sensibilität für diese ständige Bereitschaft zur Transformation zu schaffen und sie zu verwirklichen, diese Aufgabe wurde in den Studien der vergangenen Jahre bereits als neues Betätigungsfeld deutscher Chief Restructuring Officers und Chief Transformation Officers (CROs und CTOs) identifiziert. Denn wenn Unternehmen in unsicheren Zeiten Managementfehler machen, ist das oft der Grund, dass der Veränderungsbedarf sich zu einer handfesten Krise auswächst, sagen unsere Befragten. Nicht alle Branchen sind gleichermaßen betroffen. Deswegen schauen wir genauer hin und beleuchten die Situation in deutschen Schlüsselindustrien und arbeiten heraus, was zu tun ist, damit die Transformation gelingt.

Inhalt

1. Warum eine gut laufende Konjunktur nötige Anpassungen in Deutschland verzögert 4

Kratzer im Lack. Ein Kommentar von Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup

2. Strukturwandel und sektorale Krisen – ausgewählte Branchen unter der Lupe 10

Automobilindustrie: Im Strudel des Jahrhundert-Wandels

Energiewirtschaft: Neue Geschäftsmodelle gesucht

Maschinenbau: Die nächste industrielle Transformation stemmen

Banken: Mehr Spezialisierung wagen

Konsumgüter und Handel: Im Sog von Wertewandel und Digitalisierung

Gesundheitswesen: Warten auf den großen Sturm

Kapitel 1:

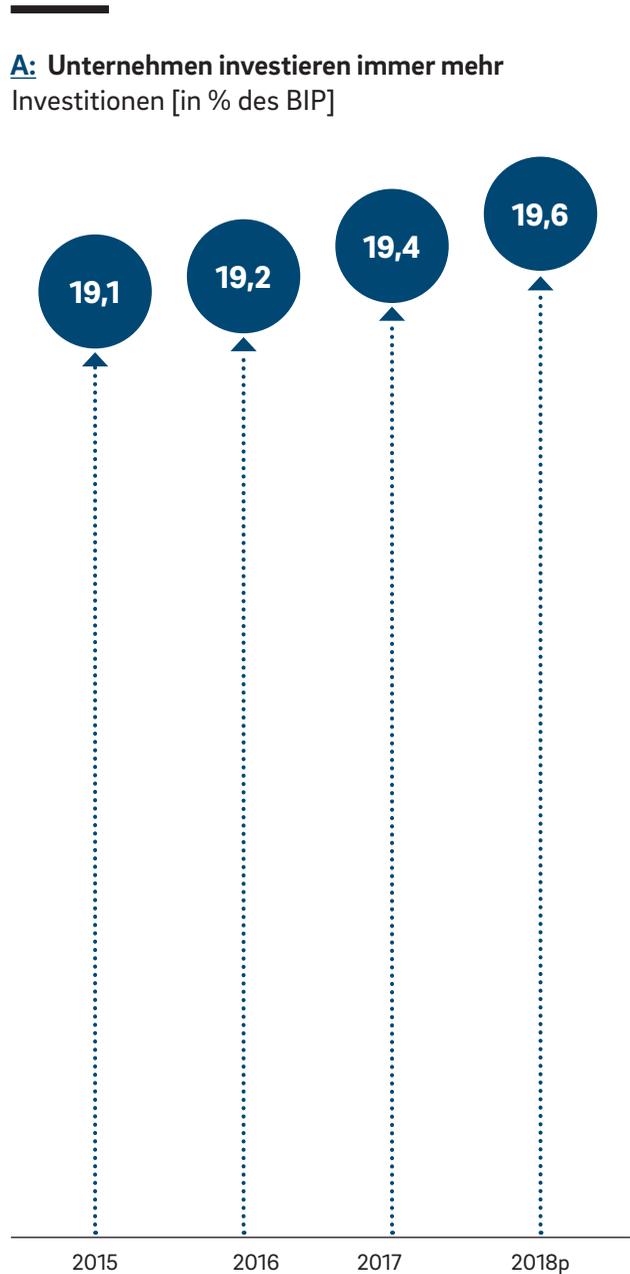
Warum eine gut laufende Konjunktur nötige An- passungen in Deutschland verzögert

Ergebnisse der CRO/CTO-Befragung 2018

Unternehmen in Deutschland blicken optimistisch in die Zukunft. Einer der Indikatoren dafür ist der Ifo-Geschäftsklimaindex. Er befindet sich im Höhenflug. Auch haben der internationale Währungsfonds und andere Institutionen die Wachstumsprognose für Deutschland angehoben. Die Auftragsbücher der deutschen Unternehmen sind voll. Gerade die in Deutschland vertretenen starken Exporteure profitieren vom schwachen Euro und von einem anziehenden Welthandel. Auch um die Arbeitslosigkeit muss sich Deutschland keine Sorgen machen. Sie ist mit 3,7% im europäischen Vergleich auf einem Rekordtief. Davon dürfte der private Konsum in den kommenden Jahren profitieren. Das derzeit niedrige Zinsniveau und die niedrige Inflation ermutigen Unternehmen zu investieren. Und das tun sie auch. Die Investitionstätigkeit steigt seit drei Jahren kontinuierlich: Von 19,1% wird sie sich voraussichtlich 19,6% des Bruttoinlandsproduktes (BIP) erhöhen. → **A/B**

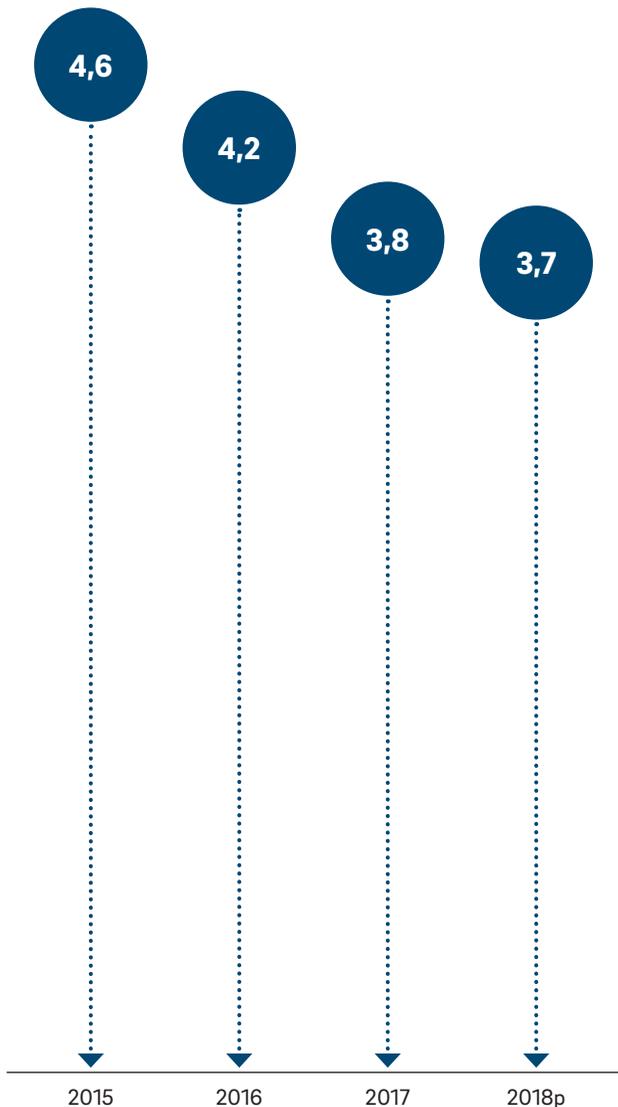
Wir haben Restrukturierungsexperten dazu befragt, ob deutsche Unternehmen darauf vertrauen können, dass dieser Erfolg sie in die Zukunft trägt. Darüber hinaus wollten wir wie in den vergangenen Jahren erfahren, ob sich die Situation der CROs und CTOs in diesem Kontext verändert (Ergebnisse siehe Einleger) und es stand die Frage im Mittelpunkt, wie die Restrukturierer die aktuelle konjunkturelle Situation einschätzen, ob und wo sie künftig Anpassungsbedarf für Unternehmen vermuten.

Die Befragten warnen davor, sich durch die aktuellen Zahlen zu sehr in Sicherheit zu wiegen. Branchenspezifischer Strukturwandel ist gerade in der Hochkonjunktur ein wesentlicher Treiber für Anpassungen, so die Meinung vieler Antwortgeber. Die Einschätzung von Konjunkturaussichten beruht in der Regel auf aggregierten, rückwärtsgerichteten Indikatoren. Sie kann nicht mehr als eine punktuelle Bestandsaufnahme darstellen. Diese Daten eignen sich deshalb nur



Quelle: Roland Berger

B: Arbeitslosigkeit – ein Problem von gestern?
Arbeitslosenquote [in %]



Quelle: Roland Berger

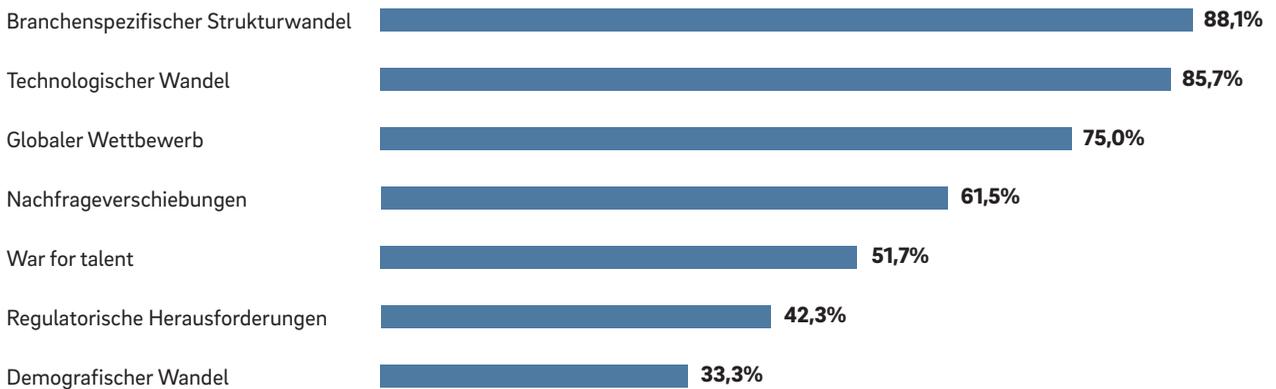
bedingt, um mögliche zukünftige Herausforderungen zu identifizieren. Nach der Erfahrung unserer Experten verführen gut laufende Geschäfte sogar dazu, träge und unaufmerksam zu werden. Denn wo es gut läuft, besteht kein Leidensdruck, und genau der ist oft ein Treiber nötiger Veränderung in Unternehmen. Es ist wichtig, noch in guten Zeiten gegenzusteuern. Deutsche Vorzeigebereiche wie Automobil oder Maschinenbau mögen derzeit noch florieren, müssen aber jetzt handeln, um sich für zukünftige Entwicklungen zu wappnen. Die großen deutschen Automobilhersteller haben das größtenteils erkannt und reagieren entsprechend, der Rest der Branche wird folgen müssen.

DIE HERAUSFORDERUNGEN VON HEUTE SIND DIE KRISEN VON MORGEN

Denn die nächsten Herausforderungen stehen bereits vor der Tür. Die globalen Märkte befinden sich im Umbruch, das politische Klima ist instabil. Eine neue, protektionistische Haltung der USA wirkt sich auf den Handel sowie die Wertschöpfungs- und Kostenstrukturen aus; China bewegt sich immer weiter weg von einer politischen Öffnung, was Auswirkungen auf den Handel und die Geschäfte westlicher Firmen – allen voran Deutschland – haben könnte. Der Kampf um die digitale Vorherrschaft ist im vollen Gange: So wurde auch die Digitalisierung von den Befragten in unserer Studie weiterhin als wesentliche Disruptionskraft genannt. Technologien wie künstliche Intelligenz entwickeln sich rasant weiter und finden zunehmend Anwendung in den unterschiedlichsten Geschäftsmodellen. Auf diese Weise verändert sich das Spiel: Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber aus anderen Branchen sinken, Plattformbetreiber dominieren das Geschäft – wie z.B. der Einzelhandel bereits schmerzlich erfahren musste. → [C/D](#)

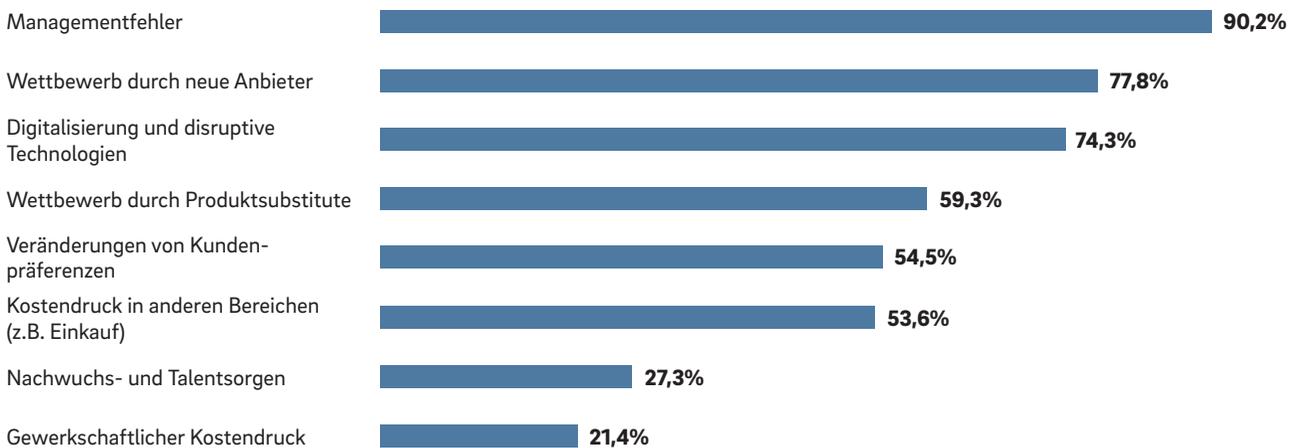
C: Ein Blick in einzelne Branchen lohnt sich

Welche Phänomene sorgen für Anpassungsbedarf trotz guter Konjunktur?
[% der Kategorien mit der höchsten Zustimmung]



D: Transformation braucht bessere Führung

Was sind die Gründe für branchenspezifische Herausforderungen?



"Andere" nicht mit aufgeführt

Quelle: Roland Berger

"Sektorale Krisen entstehen oft durch den Einfluss der Digitalisierung, Angebotsalternativen aus anderen Feldern und mangelnde Wandlungsfähigkeit von Unternehmen."

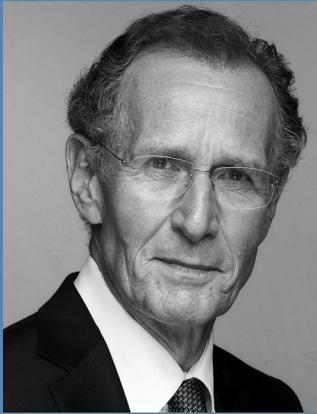
TEILNEHMER DER STUDIE

RUHE VOR DEM STURM?

Womöglich wird es nicht die nächste Zinserhöhung sein, die deutsche Unternehmen flächendeckend in eine schwierige Situation bringt. Während wir scheinbar von einem Rekordhoch zum nächsten gehen, zeichnen sich schon verschiedene Warnsignale ab: Wir befinden uns in der längsten Boomphase seit dem Zweiten Weltkrieg. Gleichzeitig verzeichnen wir von 2016 auf 2017 den höchsten Zuwachs an Kreditvergaben seit 70 Jahren. Engpässe treten auf, und zwar da, wo es für ein wissensgetriebenes Wirtschaftsmodell am gefährlichsten ist: bei den Köpfen. In der Industrie wird bereits seit Jahren über Fachkräftemangel geklagt. Mehr als eine Million Stellen sind unbesetzt. Wenn die Digitalisierung in der

deutschen Wirtschaft weiter an Fahrt gewinnt, wird sich dieser Mangel noch verschärfen. Infrastrukturprojekte und Investitionen in Bildung wurden verschleppt. Die Innovationskraft unserer mittelgroßen Unternehmen lässt nach, wie das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) jüngst herausgefunden hat. Die Momentaufnahme der Gesamtwirtschaft darf also nicht darüber hinwegtäuschen, dass in vielen Branchen ein teilweise längst fälliger Strukturwandel ansteht, auf den viele Unternehmen – gerade aufgrund der guten aktuellen Lage – nicht ausreichend vorbereitet sind.

Wir betrachten exemplarisch sechs strategisch wichtige Branchen und Branchencluster in Deutschland: Automobilindustrie, Energiewirtschaft, Maschinenbau, Banken, Konsumgüter/Handel und Unternehmen im Gesundheitswesen. Wo kommt es bereits heute oder absehbar zu sektoralen Krisen? Was sind die Treiber für Anpassungsbedarf in verschiedenen Branchen? In welchem Stadium befinden sich die Unternehmen im Hinblick auf diesen Anpassungsbedarf? Welche Wege schlagen die Beweglichen ein und was droht den Unbeweglichen? Die Veränderungen im Portfolio unserer Performance-Improvement- und Restrukturierungsfälle zeigen uns, wo auch in Zeiten guter allgemeiner Konjunktur Gefahr droht. Wir haben das zum Anlass genommen, den strukturellen Handlungsbedarf in ausgewählten Branchen zu umreißen. Es ist besonders in disruptiven Zeiten gefährlich, seine Geschäftsmodelle nicht regelmäßig zu hinterfragen. Unsere Befragten sehen Managementfehler als wesentlichen Grund dafür an, dass Unternehmen in Krisen geraten. Es gilt mehr denn je, das Geschäft rechtzeitig anzupassen.



Kratzer im Lack

Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup

Präsident des Handelsblatt Research Institute, langjähriges Mitglied und Vorsitzender des Sachverständigenrates

US-Präsident Donald Trump stellt gerade mit seiner "America First"-Parole und seiner Isolationspolitik die Zukunft des freien Welthandels infrage. China macht sich gezielt daran, mit einer "Made in China 2025"-Strategie die westlichen Industrienationen zu attackieren. Da hilft es möglicherweise auch nicht viel, wenn in Deutschland die Steuereinnahmen weiter so kräftig sprudeln, dass gleichzeitig neue Ausgabenprogramme finanziert werden können, ohne die alsbaldige Rückführung der Schuldenstandquote unter die in den Europäischen Verträgen festgelegten 60% zu hinterfragen.

Dennoch gibt es auf der – auf den ersten Blick – glänzenden Fassade der deutschen Ökonomie ein paar hässliche Kratzer, die in der aktuellen Diskussion beflissentlich übersehen werden:

- > So ist die deutsche Volkswirtschaft im anerkannten "World Competitiveness Ranking" des Lausanner International Institute for Management Development (IMD) vom 6. Platz im Jahr 2014 auf den nunmehr 14. Rang heruntergestuft worden. Hinsichtlich der digitalen Wettbewerbsfähigkeit liegt das Land sogar nur auf Platz 17.
- > Als Folge der beschlossenen Senkung der Unternehmensbesteuerung in den USA sowie in einer Reihe wichtiger europäischer Länder sinkt die Attraktivität des Investitionsstandorts Deutschland weiter.
- > Seit fast zehn Jahren liegt die jährliche Zunahme der Arbeitsproduktivität bei bescheidenen 0,6%. Und das Wachstum der Totalen Faktorproduktivität (TFP) liegt derzeit nur bei 0,4% pro Jahr. Die TFP steht für gesamtwirtschaftliche Effizienzgewinne, also mögliche Produktionsausweitungen ohne höheren Einsatz von Arbeit oder Kapital.

> Als Nebenwirkung der ultraleichten Geldpolitik der EZB sind in einer Reihe von Euroländern "Zombie-Unternehmen" entstanden, die bei einer Zinswende zur Gefahr für die jeweilige Volkswirtschaft werden können, insbesondere wenn es sich um Banken oder Versicherungen handelt. Doch auch Zombie-Unternehmen anderer Branchen schaden der Volkswirtschaft. Da sie nur dank der sehr niedrigen Zinsen nicht Konkurs anmelden müssen, verzögern sie den produktivitätsfördernden Strukturwandel.

Die EZB ist nicht die Nachfolgerin der Deutschen Bundesbank. Sie würde ihrem Auftrag nicht gerecht, wenn sie – wie auch von renommierten deutschen Ökonomen gefordert – ihre Politik an den Erfordernissen der deutschen Volkswirtschaft ausrichten würde. Das Direktorium dieser Notenbank mag den Auftrag, die Inflationsrate "nahe, aber unter 2% zu verankern" extensiv ausgelegt haben, doch von einer mandatswidrigen Politik kann keine Rede sein. Für Deutschland geht die Bundesbank davon aus, dass der Anteil solcher nur dank der Geldpolitik noch nicht aus dem Markt ausgeschiedenen Unternehmen je nach Abgrenzung bei nicht mehr als 5 bzw. 2,2% liegt. Doch ungeachtet dessen gab und gibt es auch in Deutschland eine ganze Reihe von Unternehmen, die sich durch die Niedrigzinspolitik veranlasst sahen, Investitionen mit einer geringen internen Verzinsung zu tätigen. Bei einem schnellen geldpolitischen Kurswechsel könnten sich diese Investments als Fehlinvestitionen erweisen. Die Folge wäre dann kein Soft-Landing der deutschen Konjunktur, sondern eine Rezession. Dies jedenfalls befürchten Ökonomen des Kieler IfW und weisen damit auf einen weiteren Kratzer auf der vermeintlich glänzenden Fassade der deutschen Ökonomie hin.

Kapitel 2:

Strukturwandel und sektorale Krisen – Ausgewählte Branchen unter der Lupe

Wo Restrukturierungsexperten sektorale Krisen erwarten

Wir wollten von unseren Restrukturierungs- und Transformationsexperten wissen, in welchen Branchen sie den größten Anpassungsbedarf sehen. Deshalb baten wir sie im Rahmen unserer Studie um ihre Einschätzung. Roland Berger Branchenverantwortliche beschreiben die jeweilige Situation in den folgenden Kapiteln genauer und sagen, wie Unternehmen reagieren können.

Beim Handel und Großhandel ist der Umbruch augenfällig und schon seit Längerem im Gange. Disruptive Entwicklungen durch die Digitalisierung haben insbesondere die Geschäftsmodelle klassischer Händler erodiert. Sie müssen schnell gegensteuern, um im Wettlauf um die Kunden nicht den Anschluss zu verlieren. Der Markt für Energieerzeuger und Banken befindet sich ebenfalls schon länger im Umbruch. Während zumindest die großen Energieerzeuger ihre Organisationen und ihr Geschäftsmodell mittlerweile umfassend umgebaut haben, suchen die traditionellen deutschen Banken immer noch nach einer geeigneten Antwort auf künftige Herausforderungen.

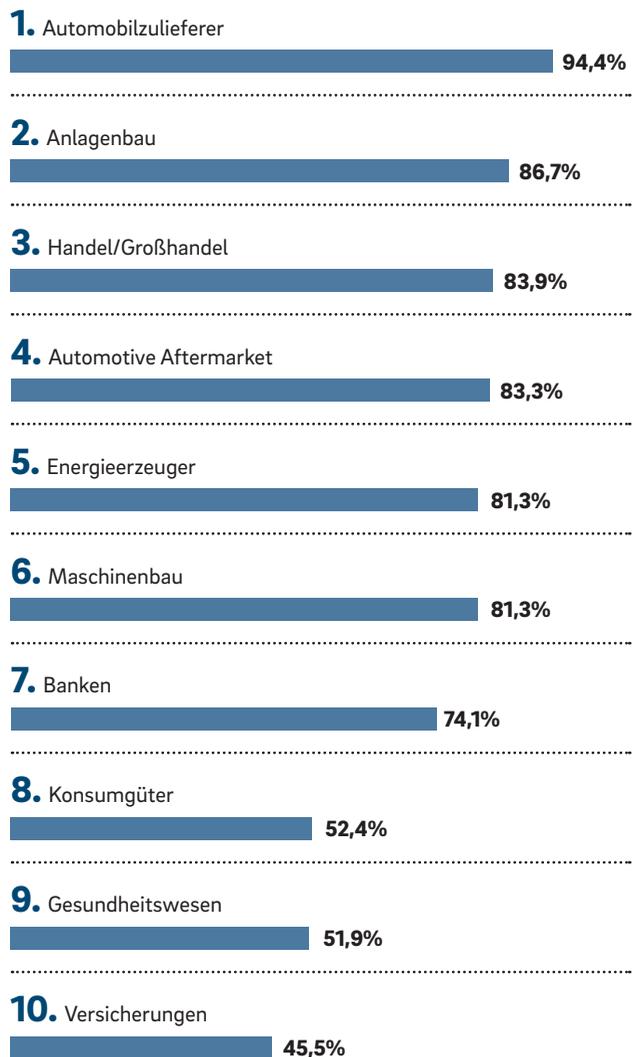
Aber auch bei den deutschen Vorzeigebereichen wie dem Anlagen- und Maschinenbau, bei den Automobilzulieferern sowie dem Automotive Aftermarket lohnt es sich nach Ansicht der Befragten, genauer hinzusehen. Bei vielen dieser Unternehmen ist die aktuelle Lage derzeit noch zu gut, um sich über Anpassungsbedarf in der Zukunft Gedanken zu machen.

Für den Healthcare-Sektor sind sich die Befragten uneins: Nur rund die Hälfte erwartet signifikante Verwerfungen. Weniger akut ist die Lage in den Bereichen Pharma, Chemie und Software sowie Telekommunikation, so die Meinung der Befragten. Die Dynamik dieser Märkte bietet viele Chancen. Unsere Experten sehen deutsche Unternehmen offenbar als gut positioniert, um diese Entwicklungen aktiv mitzugestalten. → [E](#)



E: Strukturwandel in Sicht

Top 10 Nennungen der Restrukturierungsexperten



Quelle: Roland Berger

Automobilindustrie

IM STRUDEL DES JAHRHUNDERT-WANDELS

(Norbert Dressler)

Seit der Erfindung des Automobils hat sich die Branche lange Zeit weitgehend linear weiterentwickelt. In den vergangenen zwei Jahren konnten wir jedoch beobachten, wie sich – getrieben durch vier Trends – ein massiver Wandel ankündigte und teilweise auch schon vollzog. Das hat Auswirkungen auf Automobilhersteller, Zulieferer und den Aftermarket.

TRENDS

- 1. Alternative Antriebsformen:** Die Entwicklung des Marktes hin zur E-Mobilität veränderte substanziell das gesamte Ökosystem, bestehend aus Zulieferern, Herstellern und Aftermarket.
- 2. Mobilität statt Autofahren:** Autofahrer haben bereits heute die Option, zahlreiche neue Mobilitätskonzepte wie Carsharing oder Taxihailing als Alternativen zum eigenen Auto zu nutzen – zumindest in städtischen Gebieten.
- 3. Autonomes Fahren:** Vor allem die Zulieferer erleben einen massiven Umbruch. Die Unternehmen haben bereits und werden weiter in Entwicklung investieren müssen, um neuen Anforderungen zum Beispiel an Innenraumgestaltung, Sensorik oder Vernetzung gerecht zu werden.
- 4. Digitalisierung:** Sie könnte die Art und Weise, wie Autos verkauft werden, relativ schnell massiv verändern und auch das Geschäft im Aftermarket disruptieren.

UNERWARTETE BESCHLEUNIGER

Die Anpassung des regulatorischen Rahmens macht derzeit die Veränderung von Antriebsformen in Deutschland zum Treiber des Strukturwandels. Bereits 2011 gab die Bundesregierung das Ziel aus, bis 2020 eine Million E-Autos auf die Straße zu bringen. Die Notwendigkeit, Emissionen zu reduzieren – auch

im Rahmen des Dieselskandals – verleiht dem Markt nun eine unerwartete Dynamik. 12% der Modelle deutscher Hersteller fahren bereits mit Elektroantrieb (gegenüber 9% in 2015). Kommt es kurzfristig zu Fahrverboten in Städten, entsteht ein zusätzlicher Anreiz für deutsche Käufer, über alternative Antriebe nachzudenken. → **F**

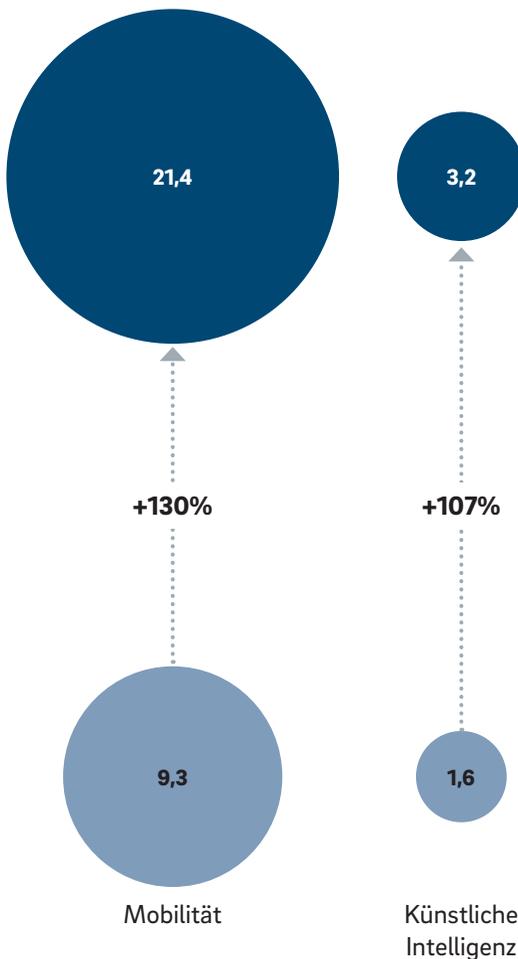
Gerade die Zulieferer verspüren bei EBIT-Margen von 7,5% bislang noch wenig Handlungsdruck. Doch diese Sicherheit ist trügerisch, wenn man bedenkt, dass derzeit z.B. kein einziger deutscher Anbieter unter den führenden Entwicklern für Batterien ist. Der Umstieg von Verbrennungs- auf Elektromotoren ist ein großer Schritt in Bezug auf die gesamte Wertschöpfungskette. Auch wenn die Ladeinfrastruktur sich noch schleppend entwickelt, müssen Automobilhersteller heute schon massiv investieren, um startbereit zu sein. Auch vor dem Hintergrund der gesättigten Heimatmärkte müssen sich Automobilhersteller immer stärker auf Wachstum in Schwellenländern konzentrieren. Die Anforderungen der Kunden in diesen Märkten unterscheiden sich z.T. wesentlich von denen westlicher Kunden (Beispiel: Volvo wird nach dem Einstieg eines chinesischen Investors künftig nur noch Elektroautos neu entwerfen, weil die chinesische Regierung rigide gegen Luftverschmutzung vorgeht und damit Elektroautos in China ein enormes Potenzial haben).

Die Batterie ist einer der technologischen Differenzierungsfaktoren. In diesem Feld werden asiatische und auch branchenfremde Zulieferer mit ihren Kompetenzen punkten. Elektromotoren kommen mit 25% weniger Komponenten aus. Die Hersteller von Komponenten für traditionelle Antriebe verzeichnen deutliche Rückgänge in ihren Margen. Sie stehen vor der Herausforderung, schnell genug in neue Geschäftsfelder zu investieren, wenn sie weiterhin am Markt präsent sein wollen. Neue Chancen ergeben sich z.B. im Bereich von intelligenten Charging-Lösungen im B2B- und im B2C-Seg-

F: Wo die Musik spielt

Investitionen in zukünftige Mobilität

WAGNISKAPITAL FÜR MOBILITÄT UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ [USD MRD.]



■ 2016 ■ 2017

1 Inklusive Investitionen in Smart Cars. KI in Technologien für Transport, autonome Fahrzeuge und KI-Infrastruktur

Quelle: Roland Berger

ment. Und die Elektromobilität ist nur ein erster Schritt in Richtung eines autonomen Robotaxis. Auf diesem Weg werden noch viel erheblichere Investitionen in ganz neue Geschäftsfelder und Technologien notwendig sein. Denn Mobilitätsservices, die wir heute kennen, werden sich sehr schnell noch weiter ausdifferenzieren. Sie werden sich mit anderen Transportformen vernetzen. Die großen Automobilhersteller sind dabei, sich in diesem Geschäft zu positionieren. Sie stehen aber vor allem im Plattformgeschäft im Wettbewerb mit branchenfremden Unternehmen.

MOBILITÄT DER ZUKUNFT

Fahrzeuge werden auch morgen noch gebaut, aber die Entwicklungen im Markt für Mobilität werden eine sehr umfassende Transformation erfordern. Sie muss heute beginnen, wenn deutsche Unternehmen morgen in einer guten Startposition sein wollen. Das Kerngeschäft gehört auf den Prüfstand. Es muss noch besser und effizienter aufgestellt werden, damit genügend Spielraum für die notwendigen Investitionen verbleibt. Es ist wichtig, alte, an physischen Fahrzeugen ausgerichtete Geschäftsmodelle mit neuen datengetriebenen Geschäftsmodellen zu verknüpfen. OEMs müssen mehr über ihre Kunden erfahren. Sie brauchen Daten, die über die reine Fahrzeugnutzung hinausgehen: wie sie parken, welche anderen Mobilitätsformen sie nutzen, wo sie unterwegs sind, welche Aftermarket-Leistungen sie benötigen. Diese Informationen helfen, die Kundenbeziehung neu zu definieren und in einer sinnvollen Multichannel-Architektur abzubilden. Unternehmen in der Automobilindustrie müssen darüber hinaus neue Organisationsformen und Führungsmodelle finden, um diese Transformation zu leben und geeignete Mitarbeiter an sich zu binden. Kurz: Es gilt, die Kultur in OEMs und bei Zulieferern in jeder Hinsicht: für eine neue Generation von Mobilitätsnutzern zu öffnen.

Energiewirtschaft

NEUE GESCHÄFTSMODELLE GESUCHT

(Torsten Henzelmann)

Die deutschen Energieversorger leben traditionell von der Erzeugung und vom Handel mit Energie – Strom, Gas, Wärme – für Geschäfts- und Privatkunden. Sie verdienen ihr Geld außerdem mit ihren Netzen, zunehmend auch mit ihrem Servicegeschäft. Die Branche hat bereits durch strategische Neuorientierung und eine zweite Konsolidierungswelle auf den Anpassungsbedarf reagiert. Wenige große Unternehmen dominieren den Markt, sie haben bereits nicht zukunftsträchtige Teile abgespalten oder Geschäfte aufgegeben, wie z.B. den B2B-Vertrieb. Der übrige Markt ist stark fragmentiert – kommunale und städtische Energieversorgungsunternehmen charakterisieren die Landschaft. Vier Treiber sorgen für weiteren Anpassungsdruck.

TRENDS

- 1. Dezentralisierung:** In der Gesellschaft geht der Trend zur Eigenversorgung, z.B. über erneuerbare Energieträger wie die Fotovoltaik. Es entstehen individuelle Blockheizkraftwerke, Fotovoltaik- und Windkraftanlagen.
 - 2. Dekarbonisierung:** Die Abkehr von fossilen Brennstoffen wird forciert durch die Energiewende und durch transnationale Vereinbarungen wie das Paris-Abkommen. Deutschland ist als Industrieland Vorbild und deswegen besonders in der Pflicht, schnell Lösungen zu finden.
 - 3. Veränderung der Nutzergewohnheiten** durch Digitalisierung an der Kundenschnittstelle: Schon jetzt ist der Wechsel des Anbieters mit wenigen Klicks möglich.
 - 4. Sektorenkopplung:** Strom und Wärme, Mobilität und Strom oder Telekommunikation und Strom, Power2Heat etc. sind einige Beispiele für die zukünftig verstärkt zu findende Kopplung der heute häufig singular agierenden Sektoren.
-

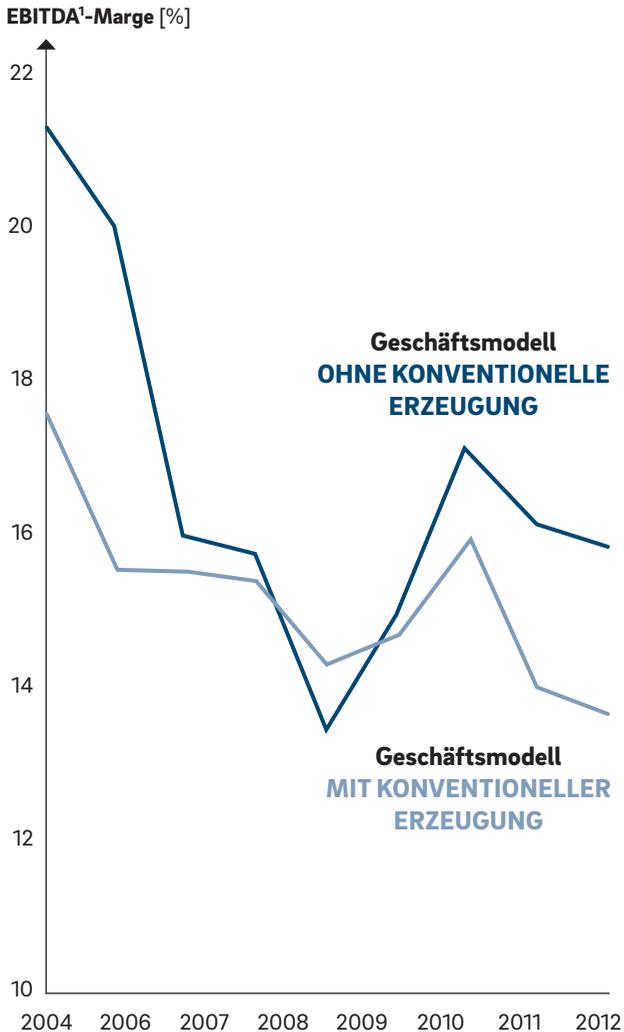
EIN NEUES SPIEL?

Die ersten beiden Treiber – Dezentralisierung und Dekarbonisierung – wirken kurz- und mittelfristig am stärksten. Der Anpassungsdruck betrifft alle Geschäftsbereiche. Besonders augenfällig ist der Rückgang der Margen im Erzeugungsgeschäft, das sich in den vergangenen Jahren massiv gewandelt hat: Kraftwerksbetreiber haben sich auf die noch vor wenigen Jahren geltende Gesetzeslage verlassen. Durch die Energiewende, aber auch die verschärften internationalen Vereinbarungen zu CO₂-Emissionen sehen sie sich nun mit einer faktischen Enteignung konfrontiert: Im Vertrauen an einen Cashflow für die nächsten 25 Jahre haben sie langfristig investiert und ihr Kapital gebunden. Beim Handel mit Energie haben sich ebenfalls qua Gesetz starke Verschiebungen ergeben: Da Ökostrom bei der Einspeisung immer Vorrang hat, sinkt der Energiepreis für Unternehmen, die in Kraftwerke investiert haben, ihre Renditen brechen ein. Mit festgelegten Netznutzungsentgelten lässt sich nur bedingt gegensteuern, diese werden vom Regulator festgelegt. Der definierte Basiszinssatz für die Fremdkapitalrendite der Netze beträgt knapp über 1%. Um sich in diesem Marktumfeld mit langfristig niedrigem Margenniveau erfolgreich zu positionieren und den operativen Aufwand des Netzbetriebs systematisch zu senken, müssen Energieversorger deshalb praktikable Strategien entwickeln.

Die Transparenz über Konditionen hat im Zuge der Digitalisierung zugenommen. Kunden reagieren immer häufiger preissensitiv. Verbraucherportale ermöglichen ihnen, mit nur einem Klick den günstigsten Anbieter auszuwählen. Bisher wird dieses Potenzial noch wenig genutzt, die Wechselquote liegt bei 25%. Da aber die Digital Natives zunehmend über die Wahl des Stromanbieters entscheiden, könnte die Wechselbereitschaft weiter steigen. Die Folge für Vertrieb und Service von Energieanbietern: B2C- und B2B-Verträge

G: 120 Unternehmen haben keine Kreditwürdigkeit mehr

Durchschnittliches operatives Betriebsergebnis nach Geschäftsmodell



¹ Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen

Quelle: Roland Berger

bieten durch die höheren Kosten für die Akquise von Neukunden immer geringere Margen. Den meisten Unternehmen der Branche fällt es schwer, ihr Geschäftsmodell und ihre Strukturen so schnell anzupassen, wie es der Markt verlangt.

DIE LUFT WIRD DÜNNER

Ungefähr 20% der Unternehmen entsprechen nicht mehr Investment Grade. Bewegte sich die EBITDA-Marge der Energieversorger vor zehn Jahren noch bei über 20%, liegt sie heute nur noch bei 6%. Der Verschuldungsgrad vieler Versorger ist mit über 3,5 bereits beunruhigend hoch. Die Eigenkapitalquoten der Unternehmen liegen teilweise bei unter 30%, was für ein Assetintensives Geschäft kritisch ist. Insolvenzen sind bei Versorgern, an denen die öffentliche Hand beteiligt ist, in der Regel keine Option. Schwinden ihre Profite, zeigen sich die Auswirkungen an anderer Stelle: Ohne ihre Erträge lassen sich klassisch defizitäre kommunale oder städtische Betriebe wie Schwimmbäder etc. nicht mehr quersubventionieren. → G

Anpassungsmöglichkeiten bestehen darin, rechtzeitig in angrenzende Geschäftsfelder zu investieren: Unternehmen, die Infrastruktur besitzen, haben mehrere Möglichkeiten. Hier sind vor allem smarte Infrastrukturen im Fokus wie z.B. Breitbandversorgung, 5G oder Geschäftsmodelle mit Plattformcharakter wie z.B. intermodaler Verkehr, Ladeinfrastruktur oder dezentrale Erzeugungstechniken.

Weitere Optionen für Netzbetreiber sind leitungs-, rohr- oder datengebundene konventionelle und smarte Technologien oder Commodities wie z.B. Strom, Gas, Wärme. Weiterhin können Energieversorger auf Konnektivität in smarter und dezentraler Form setzen oder auf Plattformen wie z.B. Peer2Peer-Netzwerke, Mobilitätsplattformen und Discount-Stromvertrieb.

Maschinenbau

DIE NÄCHSTE INDUSTRIELLE TRANSFORMATION STEMMEN *(Sven Siepen)*

Für Maschinen- und Anlagenbau ist Deutschland weltweit renommiert. Den zahlreichen Hidden Champions ist es gelungen, sich relativ unbeschadet über die Krisen der Vergangenheit zu retten. Auch im aktuell schwierigen politischen und wirtschaftlichen Umfeld (Brexit, Vertrauenskrise in Europa und Deutschland, Trump als US-Präsident) behauptet sich der deutsche Maschinenbau weiter. Die Auftragslage entwickelt sich im Vergleich zum Vorjahr sehr gut und lässt für 2018 auf ein reales Wachstum hoffen.

TRENDS

- 1. Digitalisierung:** Industrie 4.0 bzw. digitale Transformation erfordert die Stärkung von Softwarekompetenzen produzierender Unternehmen.
- 2. Neue Wettbewerber:** Im Zusammenhang mit der Digitalisierung und digitalen Geschäftsmodellen treten neue Marktteilnehmer auf den Plan (IIoT-Plattformanbieter) und definieren das Spielfeld neu.
- 3. Additive Manufacturing:** Etabliert sich auch bei höheren Stückzahlen zunehmend über das Prototyping hinaus und gewinnt gegenüber konventionellen Verfahren an Marktanteil.
- 4. Chinesische Wettbewerber:** Sie investieren strategisch, stärken das eigene Know-how und setzen deutsche Maschinenbauer und deren China-Exportgeschäft stark unter Druck.

FIT FÜR DIE ZUKUNFT?

Die Trends bergen neben Chancen auch Risiken für den Maschinenbau. Unternehmen müssen diese so schnell wie möglich angehen. Denn der Anpassungs- und Veränderungsdruck nimmt weiter zu. Für die Firmen heißt das ganz konkret: Sie müssen bereits heute

in die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft investieren. Kein Maschinenbau-Unternehmen kann es sich erlauben, diese Themen zu verschlafen. Denn das hätte existenzielle Folgen. Vor allem die Digitalisierung muss zum Topmanagement-Thema avancieren. Empfehlenswert ist die Einführung einer CDO-Position, unterstützt von einem schlanken Kernteam aus Digitalisierungs- und Software-Experten sowie funktionalen Experten (Vertrieb, Logistik, Service). Ein solches Team kann zum Beispiel eine digitale Strategie "end-to-end" definieren und zukunftssträchtige Projekte relativ schnell operativ vorantreiben. → [H](#)

Das Geschäft mit neuen Maschinen gerät zunehmend unter Druck, unter anderem deshalb, weil Schlüsselbranchen wie die Automobilindustrie langfristig weniger Kapazitäten brauchen. Außerdem setzen die Abnehmer zunehmend Additive Manufacturing ein. Darüber hinaus drängen chinesische Hersteller in den Markt. Zusätzliche Angebote in Service und Aftersales können eine Differenzierung schaffen und damit Umsatz und Marge steigern. Diese Potenziale liegen oft noch brach.

Für eine weitere Professionalisierung im Service wie die Digitalisierung insgesamt ist es entscheidend, vor allem eines zu haben: gute Daten, z.B. Stücklisten, Stamm- und Bewegungsdaten, Kundendaten und Daten bestehender Anlagen etc. Viele Maschinenbauer haben gerade hier große Defizite. Für Datenbereinigung, -integration und -analyse müssen sie so schnell wie möglich die notwendigen Ressourcen aufbauen.

Weitere Kompetenzen brauchen Maschinenbauer, um neue Märkte und Wachstumschancen zu erschließen. Besitzen sie einen starken Fokus auf eine spezifische Branche, z.B. die Herstellung von Teilen für den konventionellen Antriebsstrang in der Automobilindustrie, müssen sie rechtzeitig neue Anwendungsfelder für ihre Technologien suchen, z.B. in den Bereichen Medizintechnik, Luft- und Raumfahrt. Es empfiehlt sich ein Innovationsansatz, der gezielt nach strategischen Kunden

in neuen Märkten Ausschau hält, die bereit sind, Entwicklungskosten und -risiken mit ihnen zu teilen ("Lead Customers").

FREIRAUM SCHAFFEN

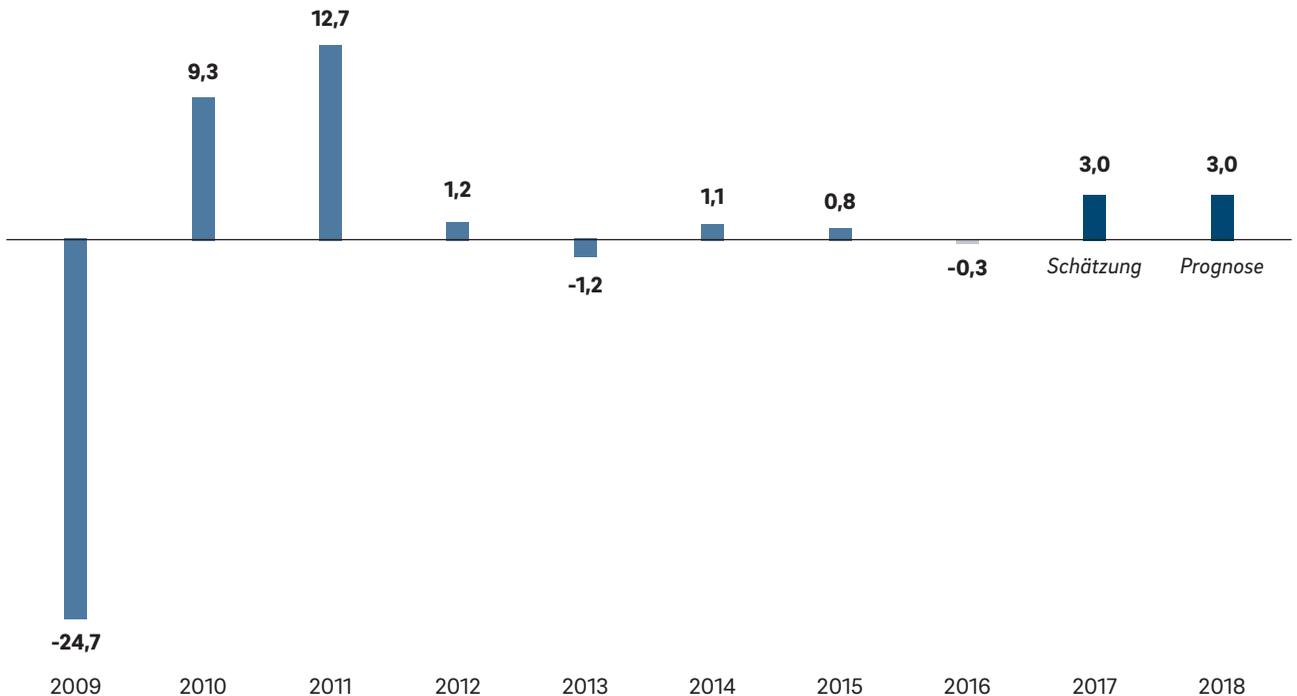
Es ist sinnvoll, parallel (und möglichst früh) eine Performance-Steigerung einzuleiten, um sich möglichst großen Handlungsspielraum zu sichern. Erfahrungsgemäß braucht ein solches Programm zwei bis drei Jahre,

um zu wirken. Somit ist man gut beraten, ein entsprechendes Programm noch zu lancieren, solange es dem Unternehmen gut geht. Sinnvoll sind z.B. die Bereinigung des Produktportfolios verbunden mit einer Standardisierung, verbesserten Projektierung und Vermeidung von Preiserosionen, die Optimierung von Einkauf und Fertigung, Entscheidungen über die eigene Wertschöpfungstiefe ("make or buy") sowie Personalumschulungen und -training.

H: Wenig Veränderungsdruck

Entwicklung der deutschen Maschinenproduktion

REALE VERÄNDERUNG GEGENÜBER DEM VORJAHR [%]



Quelle: Statistisches Bundesamt, VDMA

Banken

MEHR SPEZIALISIERUNG WAGEN

(Klaus Juchem)

Das deutsche Bankensystem gilt derzeit als wenig profitabel und wenig progressiv. In Sachen Digitalisierung besteht Nachholbedarf. Die Landschaft ist zersplittert in relativ kleine Einheiten von geringer internationaler Bedeutung. Die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 wirkt bei den traditionellen Instituten immer noch nach. Sie fesselt die Banken in einer dauerhaften Transformation: Bilanz- und Stresstests binden Kapazitäten, strengere regulatorische Anforderungen und Auflagen sind zu meistern und verursachen weitere Kosten. Zudem steigen die Anforderungen von Kunden insbesondere an das digitale Angebot. Gleichzeitig sinkt ihre Zahlungsbereitschaft für Finanzdienstleistungen – unter anderem auch wegen der höheren Kostentransparenz, z.B. durch Plattformen. Dies bildet die Grundlage für die Herausforderungen, vor denen deutsche Banken stehen.

TRENDS

- 1. Intensiver Wettbewerb:** Eine Vielzahl von Banken sowie neue Marktteilnehmer – FinTechs, Technologieunternehmen – wollen sich attraktive Teile der Wertschöpfungskette sichern.
 - 2. Margendruck:** Laut eines aktuellen Diskussionspapiers der Bundesbank könnte ein anhaltendes Niedrigzinsumfeld die Zinsmarge der Banken in Deutschland in vier Jahren um weitere 16% verringern.
 - 3. Steigende regulatorische Anforderungen:** Hohe Einmalkosten sowie laufende Zusatzkosten für regulatorische Anforderungen (z.B. MiFID2) belasten die Ergebnisse der Banken.
 - 4. Modernisierungsdruck:** Die IT-Infrastruktur ist häufig in die Jahre gekommen. Banken müssen hier mit hohen Investitionskosten rechnen.
-

Als Konsequenz gehen Erträge zurück. Gleichzeitig steigen die Kosten z.B. durch den Zwang zur Investition in IT-Systeme, die den neuen regulatorischen Anforderungen genügen. Dass es Zeit ist zu handeln, haben die deutschen Banken erkannt. Aktuell sind sie dabei, ihre (Provisions-)Erträge zu steigern, z.B. durch neue Konto-Preismodelle, Kosten zu senken und Digitalisierungsinitiativen anzustoßen. Dabei ist das Thema Digitalisierung im Privatkundengeschäft schon deutlich weiter vorangeschritten als im Firmenkundengeschäft, denn bei den Privatkunden sind die Prozesse standardisierbar und die Produkte weniger komplex. Dank technologischer Entwicklungen wie künstlicher Intelligenz lassen sich aber zunehmend auch andere Bereiche digitalisieren – und bis zu einem gewissen Grad automatisieren.

GESUCHT: MUTIGE TRANSFORMIERER

Banken brauchen echte Innovation, um ihre traditionellen Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und neue Ertragsquellen zu erschließen. Wer über Digitalisierung nachdenkt, muss die gesamte Wertschöpfungskette aus der Perspektive des Kunden neu denken. Eine solche Neuausrichtung greift in weite Teile des Bankgeschäfts ein. Produkte müssen modular gestaltet werden und digitalisierbar sein. Es gilt, Prozesse "end-to-end" zu optimieren und die gesamte Organisation schneller und flexibler zu machen. Dafür brauchen Banken eine zukunftsfähige Personalstrategie. Sie müssen relevante Kompetenzen auf- und bestehende Fähigkeiten ausbauen. Unternehmen sollten über den eigenen Tellerrand schauen. Sie können neue banknahe (z.B. Versicherungen) und bankferne (z.B. Maklerservices) Angebote durch Plattformen, Open Architecture oder die Integration von Partnern über ein Ökosystem in die Kundenwertschöpfung integrieren.

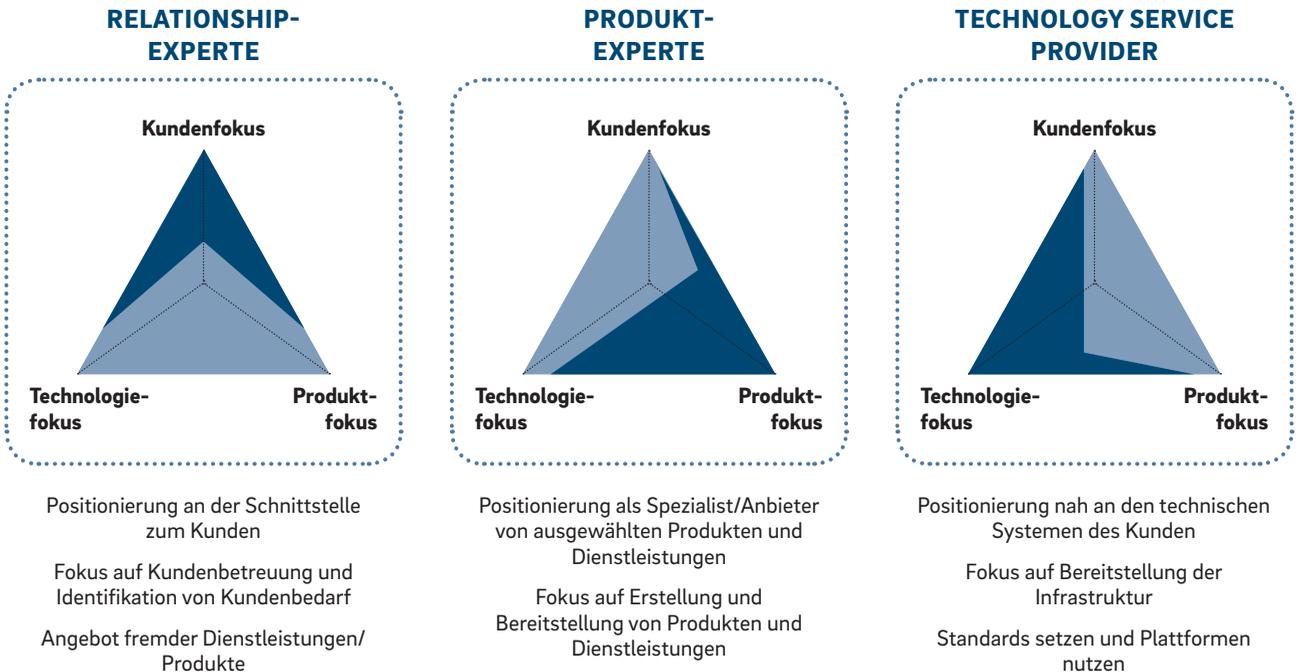
Diese Veränderungen müssen einer stimmigen Gesamtstrategie folgen. So muss z.B. künftig nicht mehr jede Bank alles leisten. Wichtig ist es, ein Alleinstel-

lungsmerkmal zu entwickeln. Banken müssen neue Schwerpunkte setzen und daraus Mehrwert schöpfen, anstatt alle Kategorien durchschnittlich zu bedienen. Schnittstellen beispielsweise zu Kunden, anderen Marktteilnehmern wie FinTechs oder Technologieunternehmen, müssen anders, d.h. zunehmend digital definiert und Vertriebsaktivitäten reorganisiert werden. Künftig können sich Banken über drei grundlegende Kernkompetenzen positionieren: Über die Kundenbeziehung, über die Produktbereitstellung oder als Tech-

nologieführer. Während Kundenbeziehungsexperten Erlöse vor allem über Beratung generieren, würden Produktexperten auf Zinserlöse und Technologieführer auf Lizenzgebühren oder Provisionen setzen. Eine solche übergreifende Transformation konsequent anzugehen, fällt Banken schwer. Insbesondere die Bewältigung von Herausforderungen für die Personalstruktur, insgesamt weniger Ressourcen mit neuen bzw. anderen Qualifikationen, benötigt Zeit und Mut. →!

! Neue Schwerpunkte setzen

Zukünftige Positionierungsmodelle für Banken



Quelle: Roland Berger

Konsumgüter und Handel

IM SOG VON WERTEWANDEL UND DIGITALISIERUNG

(Matthias Hanke)

Kaum jemals zuvor haben die Sektoren Konsumgüter und Handel einen größeren Strukturwandel erlebt als heute. Eine neue Generation von Käufern wirbelt mit ihrem Wertesystem und ihrem veränderten Einkaufsverhalten die Branche durcheinander. Bisher funktionierende Wertschöpfungsketten werden neu definiert, Profit Pools verlagern sich. Die Auswirkungen lassen sich kaum noch mit Effizienzsteigerungsprogrammen alleine bewältigen.

TRENDS

- 1. Wertewandel:** Eine neue Käufergeneration tritt auf den Plan. Für Generation Y sind Statussymbole, Besitz und materielle Sicherheit nicht so wichtig. Dieser Wertewandel manifestiert sich in neuen Anforderungen an Konsumgüter: Umweltverträglichkeit, Sharing, Fähigkeit zur Vernetzung, Vereinbarkeit mit Gesundheit und Wellness, Bedürfnis nach Markenwelten.
- 2. Veränderte Konsumentengewohnheiten:** Der Käufer kann heute auf vielen Wegen direkt mit Herstellern von Konsumgütern in Kontakt kommen. Das hat den herkömmlichen Prozess "Produzent – Händler – Konsument" massiv durcheinandergewirbelt. Wertschöpfungsketten haben sich verkürzt oder verlagert.
- 3. Mächtige neue Spieler:** Online Händler sowie Anbieter von Online-Marktplätzen nutzen den technologischen Fortschritt, den die Digitalisierung bietet. Sie verleiben sich das Geschäft der traditionellen Anbieter in atemberaubendem Tempo ein, weil sie sehr schnell Antworten auf den Wandel der Konsumentengewohnheiten finden. Die großen E-Commerce-Plattformen haben in kurzer Zeit ein Umsatzvolumen erzielt, für das traditionelle Retailer Jahrzehnte brauchten.

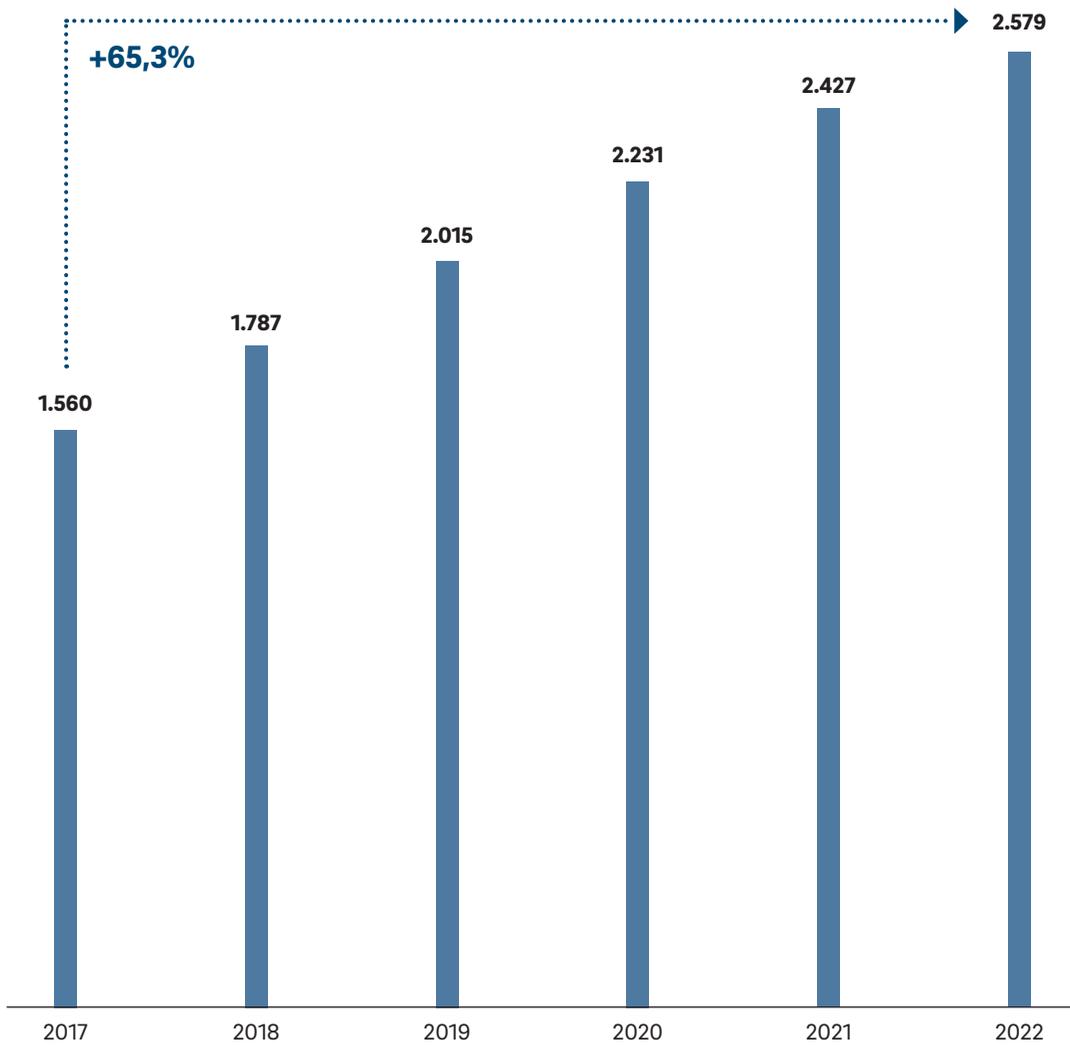
NAHTLOS ÜBER ALLE KANÄLE

Um diesem Wandel zu begegnen, müssen Konsumgüterhersteller ihr Sortiment überprüfen und die Vertriebs- und Distributionswege neu ausrichten. Dabei bauen sie zunehmend selbst Kontakte zu Endkunden auf, z.B. über eine Vertikalisierung im Rahmen von Flagship Stores oder die Online-Ansprache des Konsumenten. Für das Einkaufen hat darüber hinaus das Bedürfnis nach Bequemlichkeit ("Convenience") stark an Bedeutung gewonnen. Konsumenten sind heute nicht mehr bereit, weite Wege auf sich zu nehmen, wenn sie im Vergleich zur Online-Bestellung keinen Mehrwert bei einem Kauf im Geschäft haben. Am Ende wollen Kunden häufig das eine tun und das andere nicht lassen – z.B. Modeartikel in angenehmer Atmosphäre anprobieren und sie dann später online kaufen. Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, ein Multi-Channel-Erlebnis ohne Brüche zu schaffen. Zum einen gilt es, den stationären Handel nahtlos mit Online zu verzahnen. Aber auch die Gewohnheit der Konsumenten, Produkte auf einem Mobilgerät zu suchen und den Kauf auf einem anderen Gerät abzuschließen, muss abgebildet werden. Zudem ist die schnelle Verfügbarkeit für Kunden ein Thema. Sie möchten Produkte in einem immer kürzeren Zeitraum geliefert bekommen. Eine Lieferung am gleichen Tag ist mittlerweile machbar, im Food- oder Pharmabereich geht der Trend sogar zur Lieferung innerhalb weniger Stunden. → J

Auch der Handel befindet sich bereits mitten in einem massiven Umbruch: Kunden erwarten, dass Einzelhändler ihre Bedürfnisse kennen – unabhängig von der Produktkategorie. Werden sie mit für sie nicht relevanten Angeboten behelligt, empfinden sie das zunehmend als Belästigung und wenden sich ab. Umgekehrt verspricht zielgerichtete Kundenansprache signifikantes Umsatzpotenzial. Kompetenz in der Analyse von Kundendaten und Personalisierung in der (digitalen) Kundenansprache sind deshalb ein Muss. Dazu müssen Handelsunter-

J: Unaufhaltsamer Siegeszug?

Prognose der Umsätze im E-Commerce weltweit bis 2022 [Mrd. USD]



Quelle: Statista weltweiter Digital Market Outlook (ausgewählte Region), Oktober 2017, bezieht sich auf physische Produkte im B2C-Set-up, nicht eingeschlossen sind Dienstleistungen, Media Streaming sowie B2B- und C2C-Geschäfte

nehmen ihre digitalen Technologien ständig weiterentwickeln. Angebote im M-Commerce sind inzwischen Standard. Die nächsten "heißen" Themen sind augmented und virtuelle Realität sowie Spracherkennung. Beide Technologien helfen dabei, auf innovative Art und Weise mit Kunden zu interagieren. Spracherkennungstechnologien werden das Einkaufen revolutionieren, da sie im Vergleich zur Eingabe über eine Tastatur eine native Mensch-Maschine-Kommunikation ermöglichen. Studien zufolge wird z.B. die "Voice-Search" zunehmend das Eintippen von Suchbegriffen in verschiedene Devices ablösen. Bis 2020 soll sie einen Anteil von etwa 50% im Online-Handel einnehmen.

DAS ERLEBNIS ZÄHLT

Wo stationärer Handel noch stattfindet, müssen Anbieter massiv in das Einkaufserlebnis ihrer Kunden investieren. Verlierer waren deshalb in den vergangenen Jahren vor allem die klassischen Kaufhäuser und Cash&Carry-Märkte vor den Toren der Stadt. Kunden wollen heute inspiriert werden und in einem angenehmen und wertigen Umfeld einkaufen. Im Zuge dessen sind Lebensmittel-Discounter gerade dabei, neue Ladenformate auszurollen, bei denen Frische und Wertigkeit des Warenangebots im Vordergrund stehen. Insgesamt ist das eigenständige, stationäre Retail-Geschäftsmodell jedoch gefährdet. Umsätze und Margen sinken, weil der stationäre Handel Marktanteile an die Online-Händler verloren hat. Kunden wissen mit zunehmender Transparenz stets, wo das günstigste Angebot mit einem Klick verfügbar ist. Differenzierung kann daher nur durch kompetente Beratung und zusätzliche Services oder andere Mehrwertangebote erzielt werden – aber eben nicht in jedem Fall. Auch wächst die Konkurrenz durch Konsumgüterhersteller selbst – vor allem im Bereich Fashion –, die in ihren Markenwelten im Rahmen integrierter Vertriebskonzepte direkt mit dem Konsumenten in Kontakt treten.

DAS UNTERNEHMEN BEWEGLICH HALTEN

Viele Konsumgüterhersteller und Händler fahren Effizienzsteigerungsprogramme. Diese verschaffen lediglich Zeit, bilden für sich genommen aber keine nachhaltige Lösung. Geschäftsmodelle von Konsumgüterherstellern und Retailern sind grundsätzlich zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu definieren. Sie können z.B. Sortimente neu ausrichten, ihre Wertschöpfungskette vertikalisieren oder in neue Regionen expandieren. Wachstum versprechen die Märkte China und Indien, aber auch Südostasien und Lateinamerika.

Nachfolgend ist das jeweilige Operating Model an die Geschäftsmodelle anzupassen. Es gilt, insbesondere die Lieferkette und die Vertriebsstrategie zu überprüfen. Untrennbar damit verbunden ist die konsequente Digitalisierung der Kundenansprache bis hin zur Auslieferung. Wenn der E-Commerce bis 2022 so massiv zunimmt wie erwartet, wird es zu einer Überlastung der Innenstädte kommen. Das hätte zur Folge, dass unter den bestehenden Anbietern im Fulfillment ein Kampf um die letzte Meile zum Kunden entbrennt, denn die "Urban City Logistics" der Zukunft dürfte möglicherweise künftig ausschließlich durch regional lizenzierte Anbieter von zentralisierten Paket-Zustellpunkten aus abgewickelt werden. Die richtigen Partnerschaften für die Lagerhaltung und die Auslieferung an den Konsumenten sind deshalb entscheidend, wenn es darum geht, die Distributions- bzw. Fulfillment-Strategie neu zu definieren.

Gesundheitswesen

WARTEN AUF DEN GROSSEN STURM

(Peter Magunia)

Im Vergleich zur Dynamik in anderen Branchen hat sich das Gesundheitssystem in Deutschland in den vergangenen Jahren kaum weiterentwickelt. Erkrankte begeben sich immer noch in die Hände eines niedergelassenen Arztes, wenn ihnen etwas fehlt. Dieser stellt eine Diagnose, der ihnen Zugang zu weiterer Versorgung in Form von Krankenhausleistungen und Rehabilitation, Medikamenten (über den geschützten Vertriebsweg Apotheke) oder therapeutisch wirkenden Behandlungen verschafft. Unter der Oberfläche brodelt aber längst eine Revolution, die früher oder später auch die Institutionen des Gesundheitswesens mitreißen wird. Vier Trends tragen dazu bei:

TRENDS

- 1. Selbstbestimmung:** Die Digitalisierung ermöglicht Patienten zunehmend, selbst Verantwortung für ihre Gesundheit zu übernehmen, weil qualitativ hochwertige Informationen rund um Prävention, Diagnose und Therapie 24 Std. online verfügbar sind.
 - 2. Demografischer Wandel:** Er erhöht und verändert in Deutschland die Nachfrage und den Markt für Gesundheitsdienstleistungen grundlegend, vor allem bei Leistungsträgern wie Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen.
 - 3. Effizienzstreben:** Im Spannungsfeld zur erhöhten Nachfrage steht das Bestreben der Politik und der Krankenkassen, die Kostensteigerungen in Grenzen zu halten und die Effizienz des Gesundheitssystems zu steigern.
 - 4. Fachkräftemangel:** Der Engpass an qualifiziertem Personal hat inzwischen alle Kompetenzbereiche des Gesundheitssystems erfasst – Ärzte, Pflegepersonal, Verwaltungskräfte – und bremst das Wachstum. Es wird neue Anreize brauchen, um diese Berufe für den Nachwuchs attraktiv zu machen.
-

EIN NEUES ÖKOLOGISCHES SYSTEM?

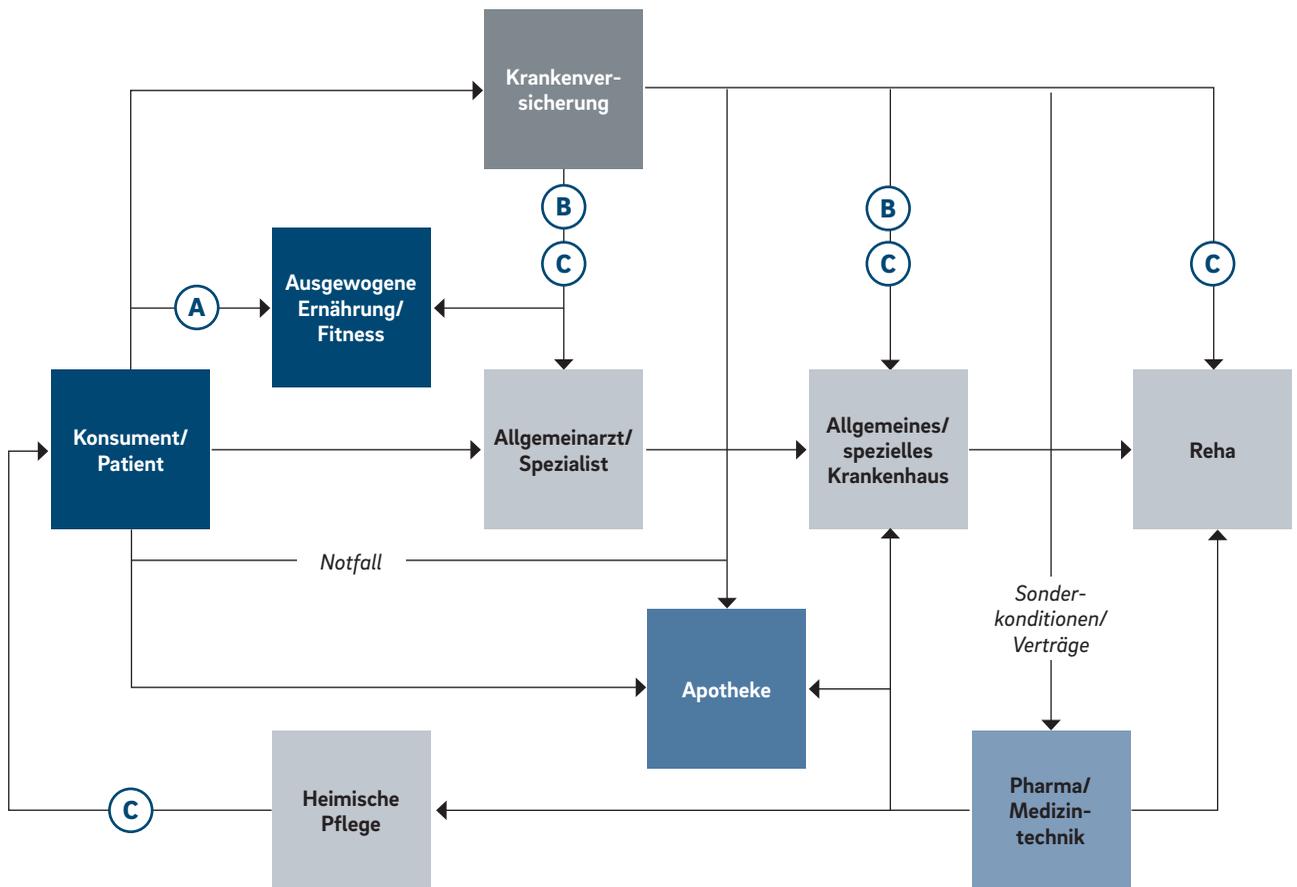
Patienten haben heute mehr Möglichkeiten, ihre Versorgung selbst in die Hand zu nehmen. In anderen Ländern können wir bereits beobachten, wie das Gesamtsystem Gesundheitswesen zunehmend vorausschauend, präventiv, personalisiert und partizipativ arbeitet. Das Internet der Dinge und die Verfügbarkeit von Informationen zu bewusster Ernährung, Prävention, Diagnose und Therapie haben die Rolle des Patienten im Rahmen der Digitalisierung massiv verändert. Kunden, Patienten und Interessierte haben nun Zugang zu qualitativ hochwertigen medizinischen Informationen. Sie können sich zum Beispiel online mit Medizinern über mögliche Diagnosen, mit anderen Patienten über Erfahrungen mit Ärzten oder über verschiedene Behandlungsoptionen austauschen.

Zudem entsteht ein ganz neues Angebot rund um das Thema Prävention und Veränderung der Lebensführung, in dem auch Unternehmen aus der Consumer-Electronics- und Sportartikelindustrie eine tragende Rolle spielen. Hier entwickelt sich ein ganz neues Feld, das sich mit "Digital Health" umschreiben lässt. Es treten neue Anbieter auf den Plan, die z.B. datengestützte Diagnosen mithilfe künstlicher Intelligenz liefern und teilweise an die Stelle des Erstkontaktes zum Arzt treten können. Auf diese Weise haben Patienten Zugang zu Ressourcen, um immer mehr selbst Verantwortung für ihre Gesundheit zu übernehmen. Dementsprechend verändert sich das gesamte Ökosystem der traditionellen Player – niedergelassene Ärzte, Krankenhäuser oder Rehabilitationseinrichtungen, aber auch Versicherungen, Pharmaunternehmen, Medizintechnikhersteller und Apotheken. → **K**

Der Markt als Ganzes wächst. Dennoch bleibt die Frage, wie stark deutsche Unternehmen daran partizipieren können. So steht ein massiver Strukturwandel im institutionellen deutschen Gesundheitswesen noch aus, der diese Trends konsequent für die eigene Trans-

K: Disruption im Gesundheitswesen
Die Karten werden neu gemischt

**DISRUPTIONS-
FELDER**



■ Patient ■ Anbieter ■ Bezahler ■ Pharma/Medizintechnik ■ Apotheke

formation nutzt. Am stärksten unter wirtschaftlichem Druck stehen in Deutschland seit Jahren die Krankenhäuser. Hier hat in den vergangenen Jahren bereits eine erste Konsolidierungswelle stattgefunden, viele Kliniken wurden an private Träger verkauft, einige gingen in die Insolvenz. Trotzdem arbeiten auch heute noch 50% der Kliniken nicht profitabel. Nicht gelöst ist zudem der massive und weiter zunehmende Fachkräftemangel, der die Weiterentwicklung des Gesundheitswesens stark bremst. Auch wenn die neue Bundesregierung dies scheinbar erkannt hat, sind die bisher annoncierten Maßnahmen nicht ausreichend.

STARRE STRUKTUREN

Im Mittelpunkt der Bemühungen diverser Reformen steht seit jeher die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, vor allem durch stärkeren Druck auf stationäre Leistungserbringer, insbesondere Krankenhäuser. Die engen Handlungsspielräume und die starke Regulierung des Sektors machen es für die Beteiligten daher schwierig, eine weitreichende Transformation in die Wege zu leiten und sich in Richtung eines neuen Ökosystems weiterzuentwickeln.

Dabei müsste ein Wandel stattfinden, der Patienten noch stärker als bisher von stationären auf ambulante Leistungserbringer umverteilt (Ambulantisierung), der einer Digitalisierung Rechnung trägt und der die Personalisierung von medizinischen Leistungen ermöglicht. Gleichzeitig sind ausländische Großkonzerne wie Google oder Apple oder Private-Equity-Unternehmen auf dem Vormarsch und investieren erhebliche Summen in skalierbare Gesundheitsdienstleistungen. Wegen des demografischen Wandels wächst insbesondere der Markt mit der Versorgung und Pflege von älteren Menschen sehr dynamisch. Die deutschen Unternehmen profitieren davon aber nur in geringem Maße, stattdessen haben ihn ausländische Investoren für sich entdeckt. Hier steht der Umbruch kurz bevor: Inner-

halb kurzer Zeit werden beispielsweise stationäre und ambulante Pflegedienstleister sich von regionalen Einheiten zu nationalen, teilweise auch international skalierbaren Unternehmen wandeln.

PATIENT ODER KUNDE?

Auch Medizintechnikhersteller und Pharmaunternehmen stehen vor der Herausforderung, auf die großen Trends im Gesundheitswesen zu reagieren. Medizintechnikhersteller werden sich vom reinen Hardwarelieferanten zunehmend zu Software- und Datenspezialisten wandeln müssen, um personalisierte Leistungen anbieten zu können – ähnlich wie das auch in der übrigen Industrie geschieht. Und nicht nur das: Sie müssen entscheiden, ob sie selbst Gesundheitsdienstleistungen in ihrem Spezialbereich anbieten wollen. Der Einstieg als Hersteller von Röntgengeräten in den Betrieb von Radiologiepraxen ermöglicht es beispielsweise, deutlich näher an den Endkunden – den Patienten – zu rücken als bisher und basierend auf den gewonnenen Daten die Forschung und Entwicklung maßzuschneidern. Ähnliches gilt für Pharmahersteller. Sie können sich in Zukunft weniger auf Blockbuster als Profit Pools verlassen. Da die Diagnostik immer schneller, exakter und damit auch personalisierter wird, müssen sie massiv in die Personalisierung ihrer Produkte investieren. Damit stehen auch sie vor der Herausforderung, wie sie ein besseres Verständnis für den Endkunden erlangen können.

Impressum

IHRE FRAGEN BEANTWORTEN

DIE AUTOREN GERNE ...

AUTOREN

DR. SASCHA HAGHANI

Mitglied der deutschen Geschäftsführung
und Leiter des Competence Center RCF
+49 69 29924-6444
Sascha.Haghani@rolandberger.com

FALCO WEIDEMEYER

Senior Partner, CRO/CTO
+49 69 29924-6207
Falco.Weidemeyer@rolandberger.com

DR. CORNELIA GEISSLER

Redaktion

ANALYTICS@ROLANDBERGER

Umfrage und Datenanalyse

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.

Über uns

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

Navigating Complexity

Seit 50 Jahren berät Roland Berger seine Klienten dabei, Veränderung erfolgreich zu gestalten. Heute und in der Zukunft unterstützen wir sie bei der Navigation durch die Komplexitäten unserer Zeit und schaffen mit flexiblen Strategien die Grundlagen für langfristigen Erfolg.

Roland Berger Focus
Die leise Transformation –
Auswirkungen des Corporate-Performance-
Trends auf die Rolle des CRO (2017)



Corporate-Performance-Programme haben Konjunktur. Die Hebel, um Unternehmen damit wieder in die Erfolgsspur zu bringen, sind denen der Restrukturierung sehr ähnlich. Wir haben untersucht, wie CROs in diesem Kontext sinnvoll eingesetzt werden können.

Think:Act Booklet
Chief Restructuring Officer –
Coach oder Keule?
(2016)



Autoritäre Führung war gestern: Die zweite CRO-Befragung stellt Führung und Kommunikation ins Zentrum. Es kommt darauf an, effektiv Selbstheilungskräfte des Unternehmens zu mobilisieren. Die Wahrnehmung des Rettungsplans zu beeinflussen, ist erfolgskritisch.

Herausgeber

ROLAND BERGER GMBH

Restructuring & Corporate Finance (RCF)

Competence Center

Bockenheimer Landstraße 2-8/Opernturm

60306 Frankfurt

Deutschland

+49 69 29924-0