

RE STRUK TURIE RUNG

**DIE STRASSE ZUM ERFOLG
IST EINE STÄNDIGE BAUSTELLE**

Eine Studie der Staufen AG

STAUFEN.

INHALT



1 S. 4 Editorial

2 S. 6 Hintergrund
und Rahmen
der Studie

3 S. 8 Management Summary

4 S. 12 Die Ergebnisse

1. EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



wenn es früher in einem Unternehmen mal ruckelte, sprach die Geschäftsleitung gern davon, dass man in einem Werk oder einer Abteilung eine „Baustelle“ habe. Hatte man diese dann erfolgreich behoben, geriet das Ganze schnell wieder aus dem Fokus. Ähnlich wie im Straßenbau. Auch hier kümmert man sich nach einer Sanierung in der Regel erst wieder um den Zustand einer Fahrbahn, wenn die Anzahl der neuen Risse und Schlaglöcher ein noch längeres Wegschauen einfach nicht mehr zulässt.

Um ein Unternehmen heute erfolgreich in die Zukunft zu führen, braucht es einen anderen Ansatz. Denn die Zahl der parallel anzugehenden Themen wird immer größer, wie die von uns für die Studie „Restrukturierung 2021“ befragten 200 Inhaber, Vorstände und Geschäftsführer eindrucksvoll darlegen. Von der Digitalisierung über die Unternehmens- und Führungskultur bis hin zu Kosten- und Finanzierungsfragen reicht die Bandbreite der gleichzeitig zu meisternden Herausforderungen.

Der Schlüssel, damit aus diesen erfolgskritischen Faktoren keine zeitgleich zu händelnden Großbaustellen werden, heißt Predictive Restructuring.

Dabei geht es im Kern darum, einen klaren Prozess zu etablieren, mit dem die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens ganzheitlich auf den Prüfstand gestellt wird. Und zwar schon dann, wenn auf den ersten Blick noch gar keine Risse zu erkennen sind.

Wie unsere Studie „Restrukturierung 2021“ zeigt, verfolgt bereits jedes zweite Unternehmen einen Ansatz, sich wandlungsfähiger und damit zukunftsfähiger aufzustellen. Dass es sich lohnt, diesen vorausschauenden Weg einzuschlagen, bestätigen die Aussagen der befragten Eigentümer und Top-Manager sowie die Tatsache, dass anpassungsfähig und flexibel aufgestellte Unternehmen die Verwerfungen der Coronapandemie sehr gut abwehren konnten.

Wir hoffen, dass die Erkenntnisse aus dieser Studie Ihnen dabei helfen, ihre „Baustellen“ noch besser und vor allem rechtzeitig angehen zu können. Sollten Sie dabei das eine oder andere „Werkzeug“ benötigen, unterstützen wir Sie gerne.



Ihr Andreas Sticher
Partner, Head of Profit Improvement & Restructuring, STAUFEN.AG

2. HINTERGRUND UND RAHMEN DER STUDIE



Für die Studie „Restrukturierung 2021“ befragte die Unternehmensberatung Staufen im Frühjahr 2021 insgesamt **200 Führungskräfte** auf Top-Level-Ebene in Deutschland (Gesellschafter, Vorstände und Geschäftsführer). Die Unternehmen der befragten Inhaber und Manager stammen rund **zur Hälfte aus der Industrie, 18 Prozent sind dem Handel und 31 Prozent dem Dienstleistungsbereich** zuzuordnen.

Für die Studie wurden ausschließlich Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 20 Millionen Euro betrachtet, knapp ein Drittel der in der Studie berücksichtigten Unternehmen verzeichnet im Jahr einen Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro.

3. MANAGEMENT SUMMARY



Große Teile der deutschen Wirtschaft haben sich robust gegen die Verwerfungen der Coronakrise gestemmt. Die Ergebnisse der hier vorliegenden Restrukturierungsstudie zeigen, dass die Unternehmen in den vergangenen Jahren ihre Hausaufgaben gemacht und viele der Herausforderungen der zurückliegenden Monate positiv genutzt haben. Gleichzeitig deckte die Krise aber auch die **anstehenden Handlungsfelder** auf: Weiterentwicklung der Digitalisierung, agile Prozesse und flexible Strukturen sowie eine auf hohe Dynamik ausgerichtete Führungskultur. Es sind umfangreiche Projekte, die auch den Kern eines Unternehmens betreffen und somit viele Ressourcen binden. Aber dass sich eine vorausschauende und auf mögliche Krisen vorbereitete Unternehmensausrichtung lohnt, hat sich in der Pandemie erneut eindrucksvoll bewiesen.

1.

DER BLICK IST NACH VORN GERICHTET

Die Coronakrise hat die deutsche Wirtschaft kräftig durcheinandergewirbelt. Aber: Ein großer Teil der Unternehmen konnte erfolgreich gegensteuern, jedes vierte hat die Krise schon hinter sich gelassen. Insgesamt überwiegt eine positive Haltung. Dies ist auch das Resultat einer flexiblen Strategie. Vor allem der Industriesektor passte sich den neuen Rahmenbedingungen schnell an.

2.

DER WANDEL IST MACHBAR

Was Personaler von Bewerbern verlangen, nämlich Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Agilität, haben die Unternehmen selbst zum großen Teil schon verinnerlicht. Beim Thema Wandlungsfähigkeit sieht sich ein Großteil der Firmen gut aufgestellt, wobei der Handel hier deutlich hinter der Industrie und dem Dienstleistungssektor zurückfällt. Große Unterschiede gibt es auch im Management: Während in der Industrie besonders viele Führungskräfte mit Krisenerfahrung arbeiten, sind die anderen Branchen in der Bewältigung schwieriger Situationen unerfahrener.

3.

ES BLEIBT NOCH VIEL ZU TUN

Auch wenn gerade der industrielle Mittelstand größtenteils gut durch die Krise gekommen ist, wird deutlich: In näherer Zukunft stehen noch etliche Herausforderungen an. Ganz oben auf der Prioritätenliste bleibt die Digitalisierung, die schon in den vergangenen drei Jahren das Top-Thema war. Die befragten Führungskräfte sehen aber weiterhin auch flexible Strukturen und agile Prozesse, die Weiterentwicklung der Führungsleistung und die Verbesserung der Unternehmenskultur als wichtige Themen, die sie künftig noch intensiver angehen müssen.

4.

DIE FRÜHERKENNUNG MUSS OPTIMIERT WERDEN

Krisen und neue Herausforderungen schneller zu antizipieren ist eine wichtige Strategie, um das nachhaltige Wachstum des Unternehmens zu gewährleisten. Die befragten Führungskräfte sehen in der vorwärts gerichteten Arbeit jedoch noch Optimierungspotenzial. Nur die Hälfte der Unternehmen beschäftigt sich strukturiert mit der eigenen Zukunft. Dabei werden vor allem klassische Systeme und Kennzahlen für die Krisenfrüherkennung eingesetzt. Hier könnten moderne Managementtools neue Impulse setzen und bessere Möglichkeiten der Krisenprävention bieten.

5.

DER WANDEL KOSTET GELD

Gesellschafter und operativer Cashflow sorgen für die benötigte Liquidität, damit Unternehmen flexibel am Markt agieren können und wandlungsfähig sind. Besonders die Industrie zeichnet sich durch finanzstarke Gesellschafter aus, während der Handel stark auf externe Finanzquellen angewiesen ist. In allen Branchen zeichnet sich eine Übereinstimmung ab: In der Krise erhöht sich der Druck durch die Investoren. Auf deren Fragen sollten Unternehmen Antworten haben.

6.





DER BLICK IST ZU SEHR NACH INNEN GERICHTET

Stehen wichtige, strategische Entscheidungen an, werden vornehmlich das Management und die Eigentümer eingebunden. Auch den Banken und Mitarbeitern bzw. Gewerkschaften wird ein gewichtiges Mitspracherecht eingeräumt. Weitere Stakeholder von außen, also Kunden, Netzwerkpartner oder Lieferanten, werden jedoch noch nicht ausreichend involviert. Dabei können die Unternehmen von einem engen Austausch profitieren und sich besser auf aktuelle und vor allem künftige Marktentwicklungen einstellen.

4. DIE ERGEBNISSE

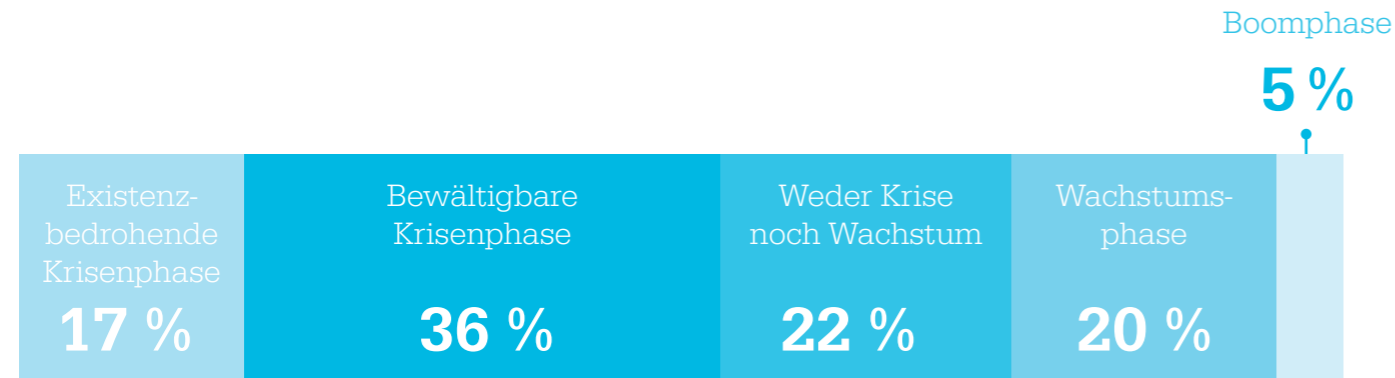
Ein kurzer Blick zurück, ein ehrlicher Blick auf die aktuelle Situation sowie ein realistischer Blick in die Zukunft – lesen Sie hier im Detail, wie Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit den Themen Anpassungsfähigkeit und Krisenfestigkeit umgehen. Auch wenn es branchenübergreifend einige Gemeinsamkeiten gibt, sind doch ganz klar strategische und organisatorische Unterschiede zu verzeichnen, die einen genauen Blick lohnen.

Legende

-  **Werte insgesamt (100 %)**
-  **Industrie (51 % des Gesamtwerts)**
-  **Handel (18 % des Gesamtwerts)**
-  **Dienstleistungen (31 % des Gesamtwerts)**

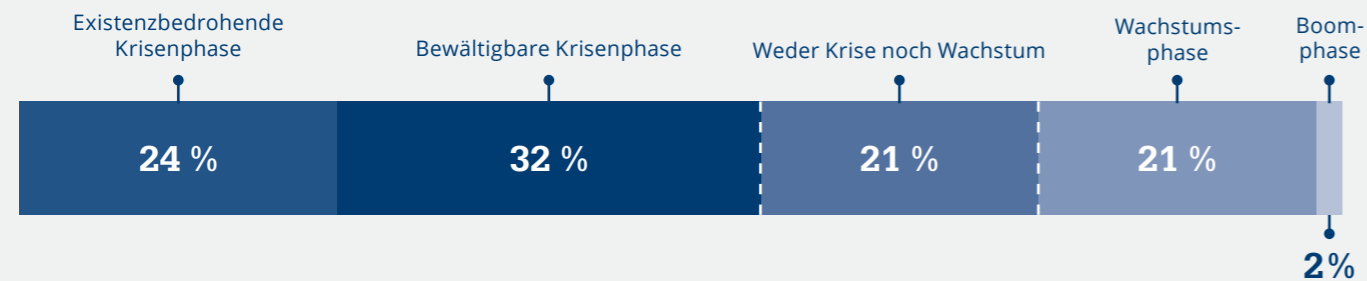
Diese Studie betrachtet anteilig zum Gesamtwert die drei Bereiche Industrie, Handel und Dienstleistungen und stellt diese Umfrageergebnisse gesondert vor.

IN WELCHER SITUATION SEHEN SIE IHR UNTERNEHMEN AKTUELL?



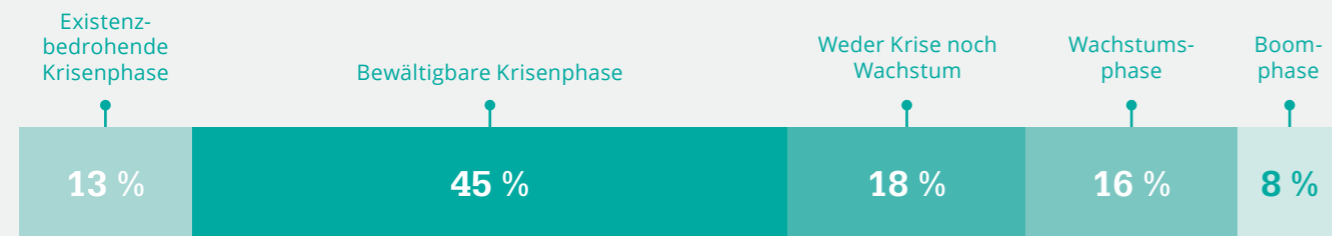
INSGESAMT

Bereits jedes vierte Unternehmen hat die Krise hinter sich gelassen



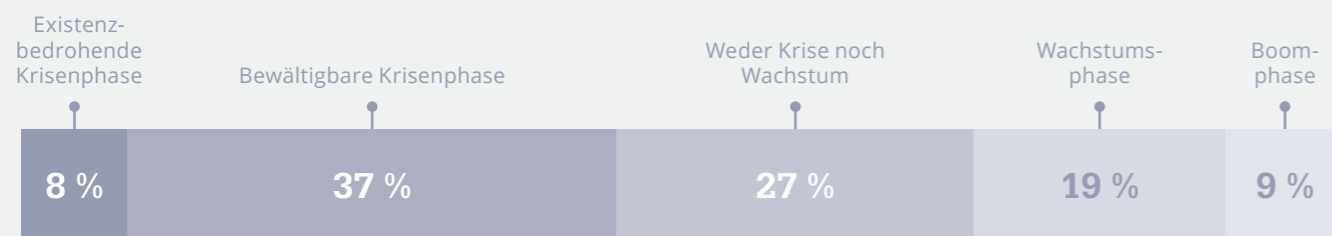
INDUSTRIE

In der Industrie kämpft ein Viertel der Unternehmen aktuell noch mit existenzbedrohenden Problemen



HANDEL

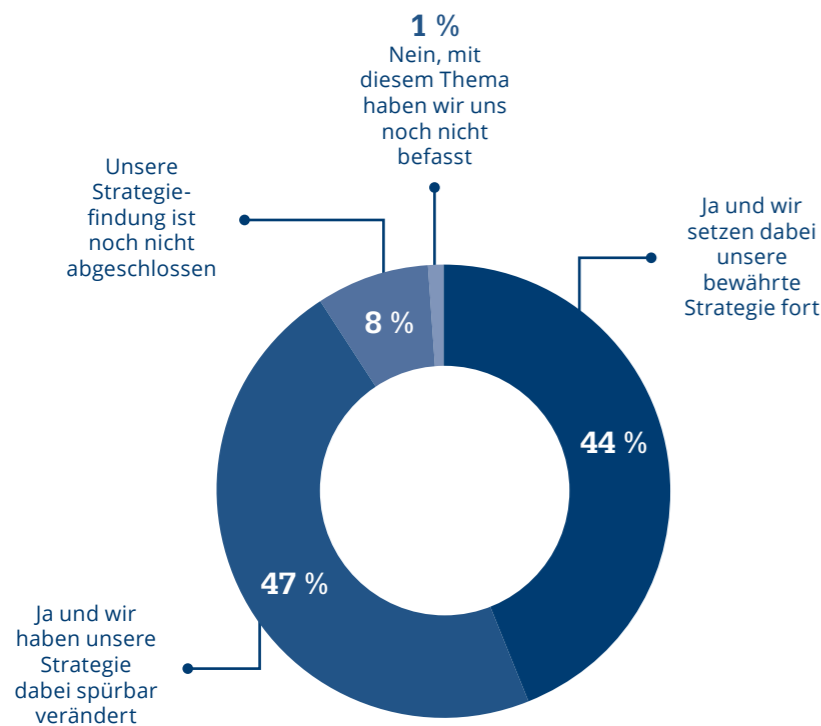
Der krisengeplagte Handel traut sich eine Lösung seiner Probleme zu



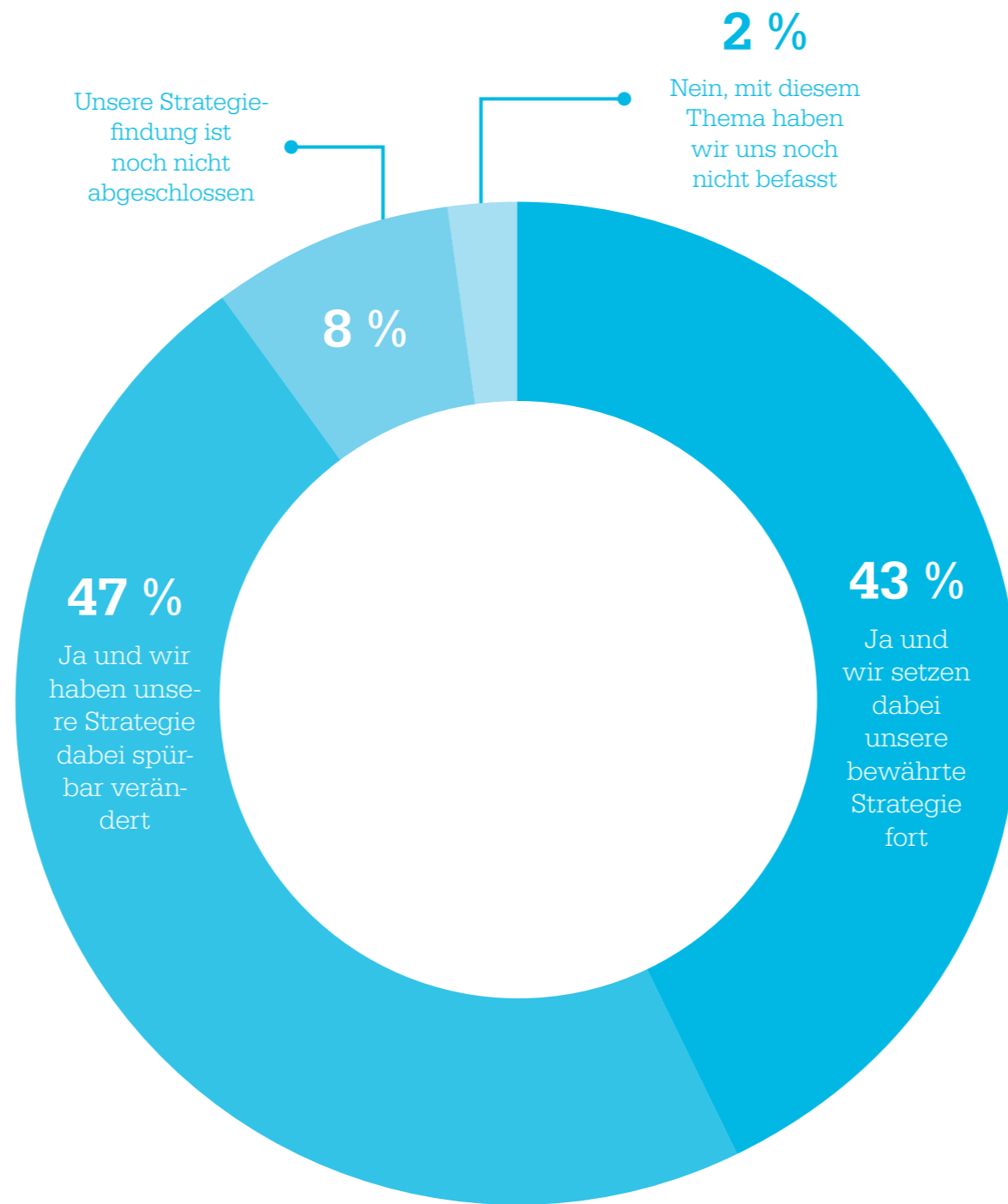
DIENSTLEISTUNGEN

Dienstleistungsunternehmen blicken recht optimistisch in die Zukunft

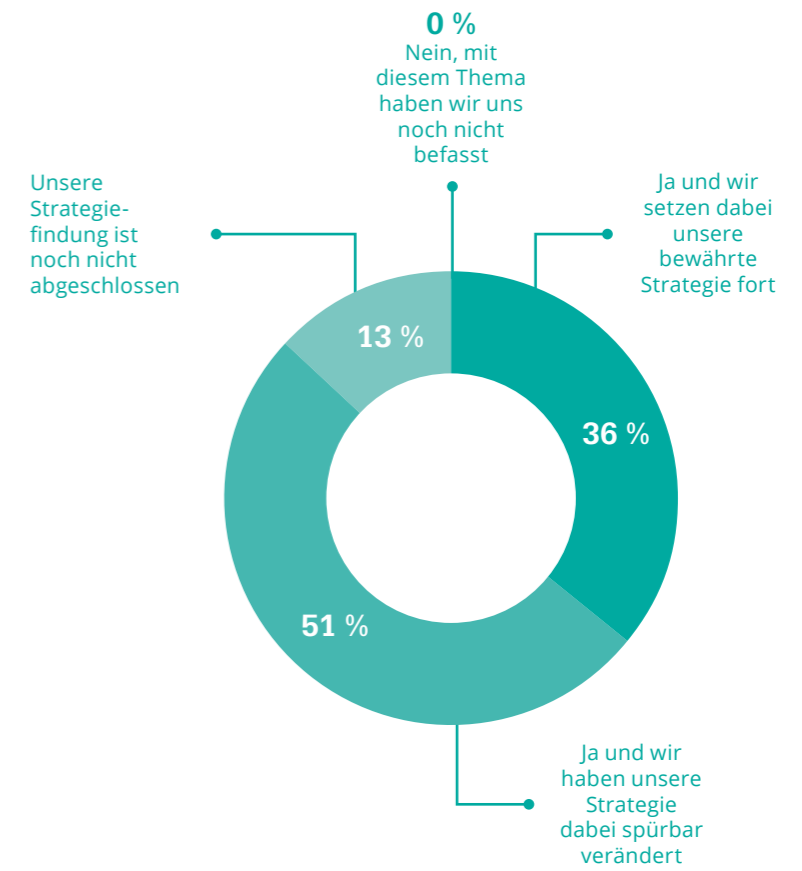
GIBT ES IN IHREM UNTERNEHMEN EINEN PLAN BZW. EINE STRATEGIE FÜR DIE ZEIT NACH CORONA?



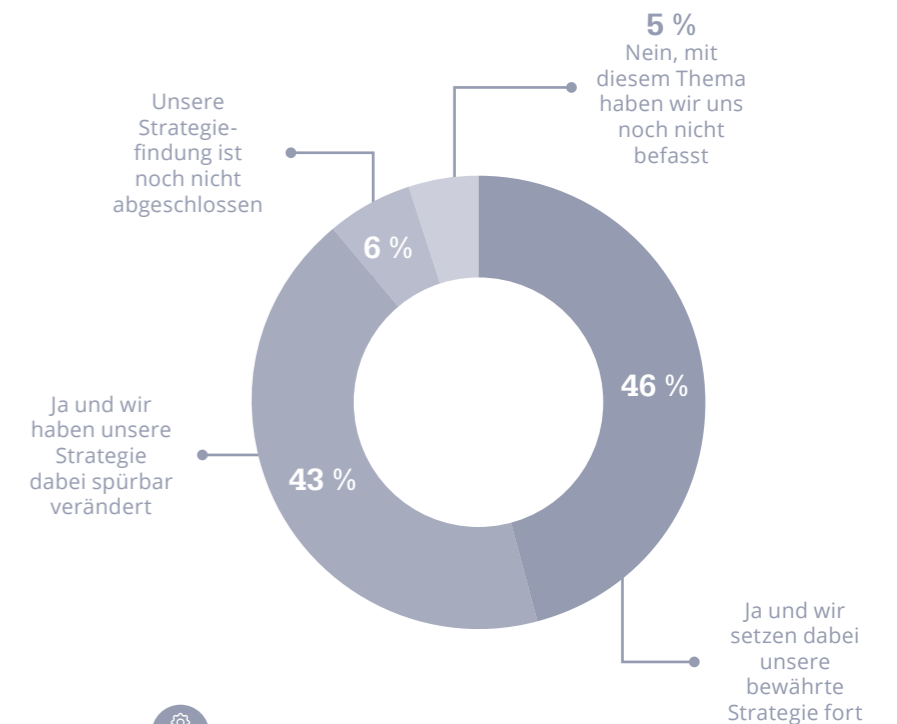
INDUSTRIE
Die Industrie hat für die Zeit nach Corona einen klaren Plan



INSGESAMT
Die Hälfte der Unternehmen hat die eigene Strategie für die Nach-Corona-Zeit angepasst

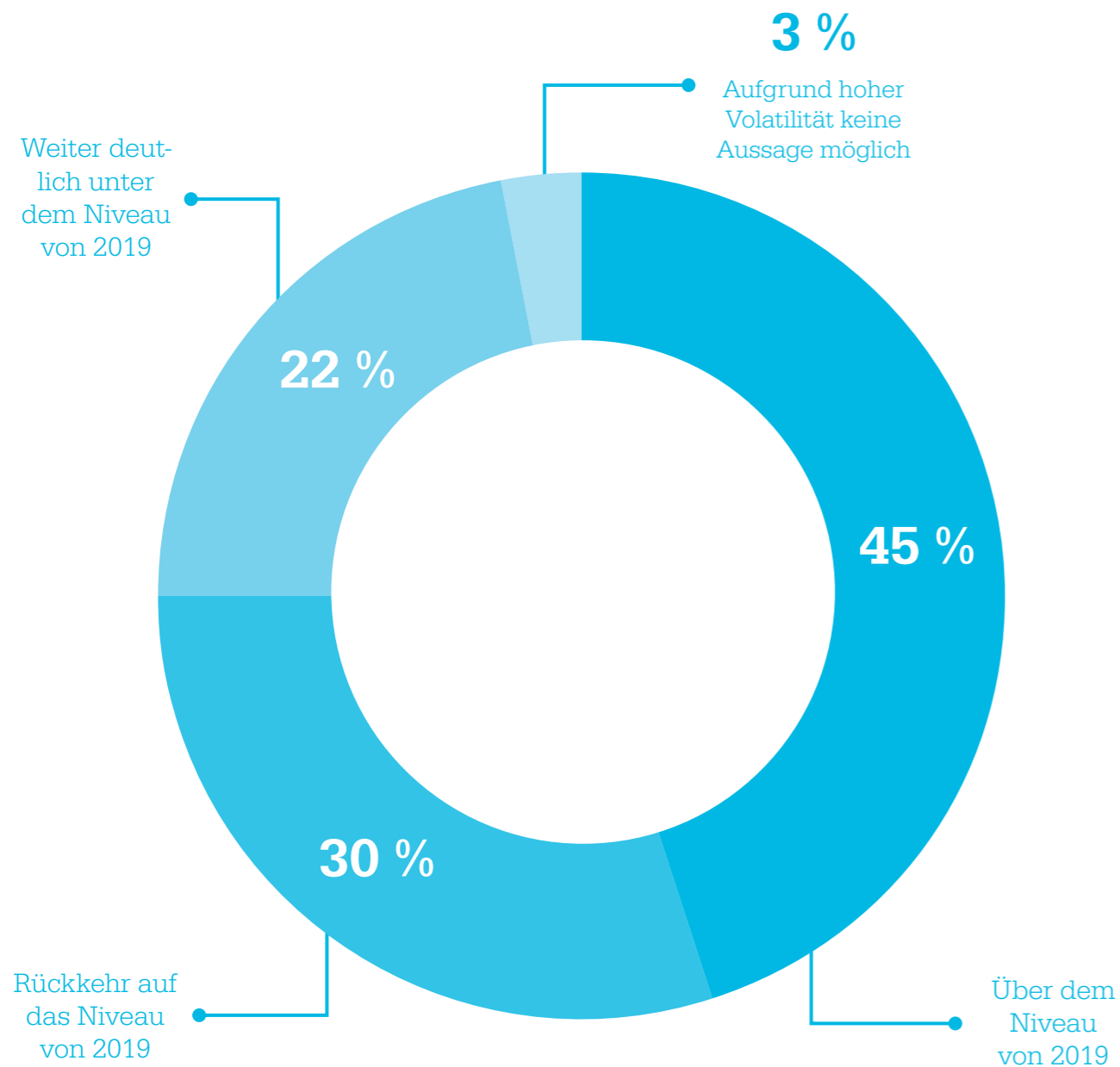


HANDEL
Der Handel muss für die Zeit nach Corona am stärksten umdenken



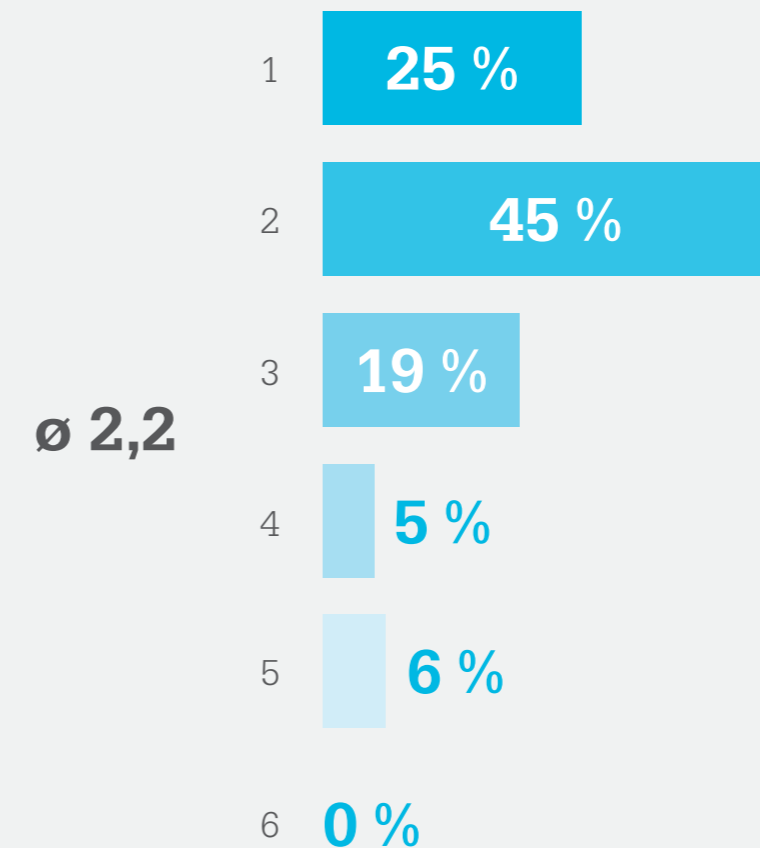
DIENSTLEISTUNGEN
Der Dienstleistungssektor hat im Vergleich den geringsten Anpassungsbedarf


MIT WELCHER AUSLASTUNG PLANEN SIE FÜR DIE ZEIT NACH CORONA?



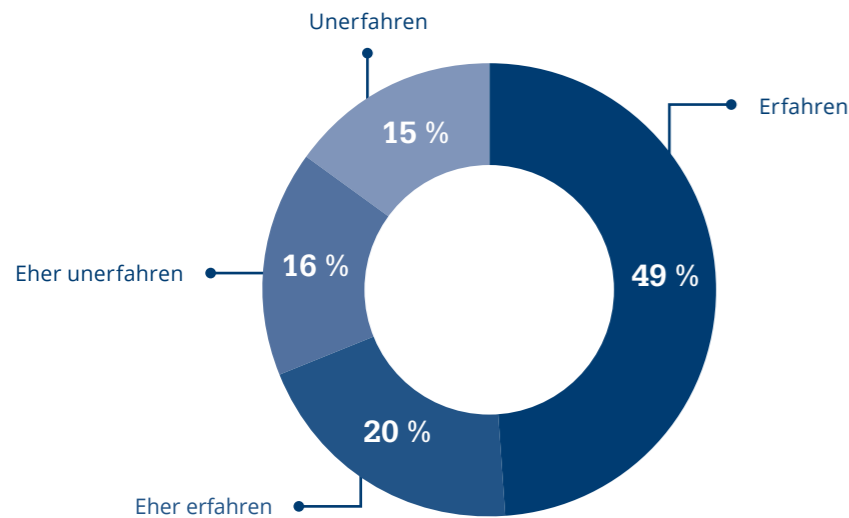
 **Drei von vier Unternehmen planen für die Nach-Corona-Zeit mindestens auf dem Niveau von 2019**

IN EINER WELT DER UMBRÜCHE SIND WANDEL UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT WICHTIG. WIE GUT KANN IHR UNTERNEHMEN DAS BEREITS – AUSGEDRÜCKT IN SCHULNOTEN?

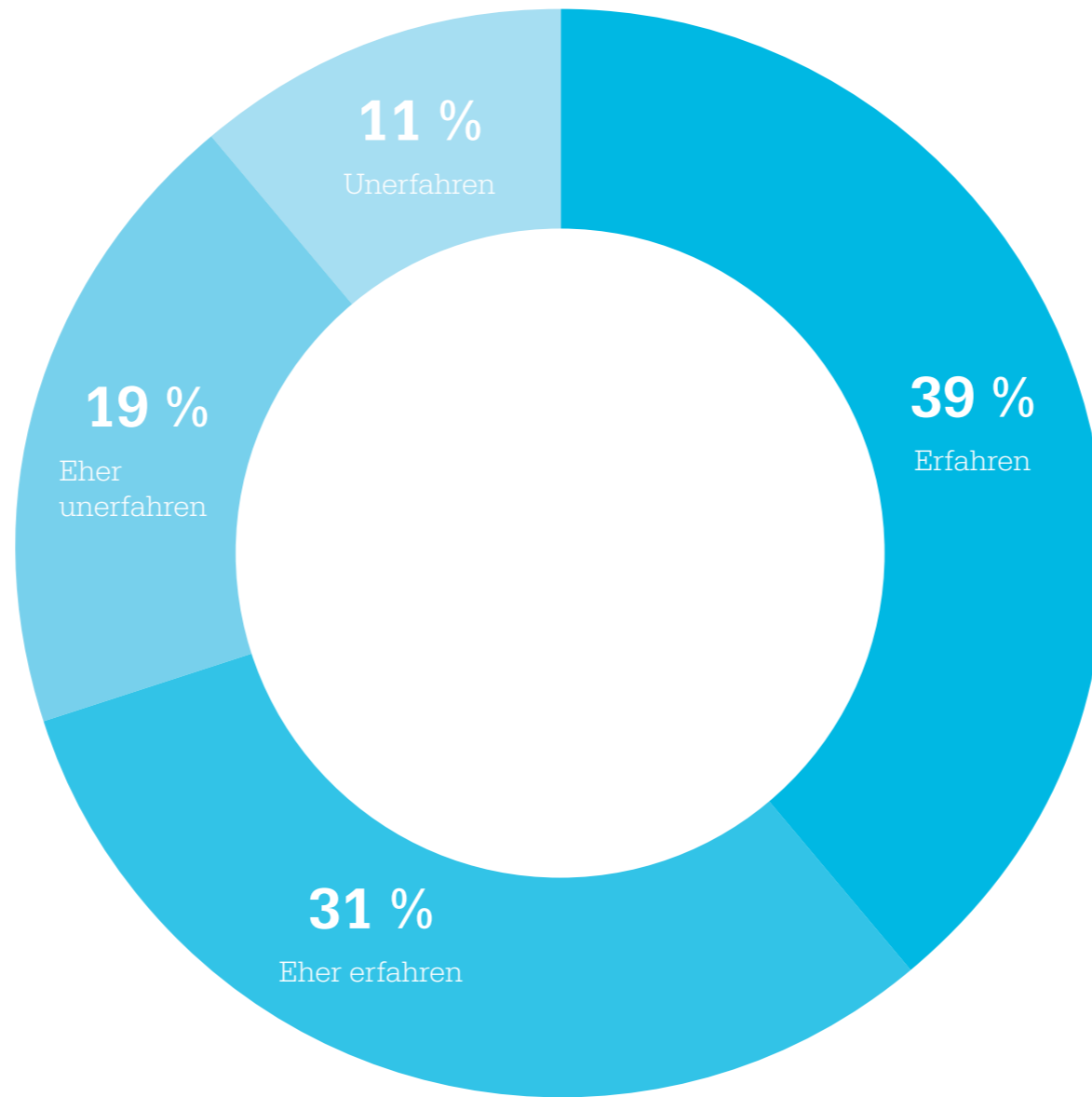


 **Hausaufgaben gemacht: Beim Thema Wandlungsfähigkeit sehen sich die meisten Unternehmen gut aufgestellt**

WIE ERFAHREN IST IHR MANAGEMENT IN BEZUG AUF DIE BEWÄLTIGUNG VON KRISEN?

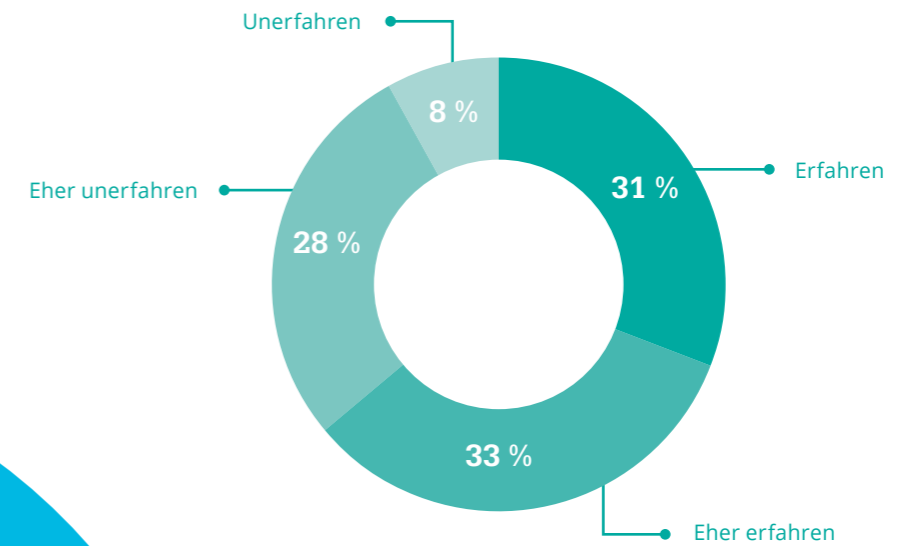


INDUSTRIE
In der Industrie gibt es die meisten Manager mit Krisenerfahrung

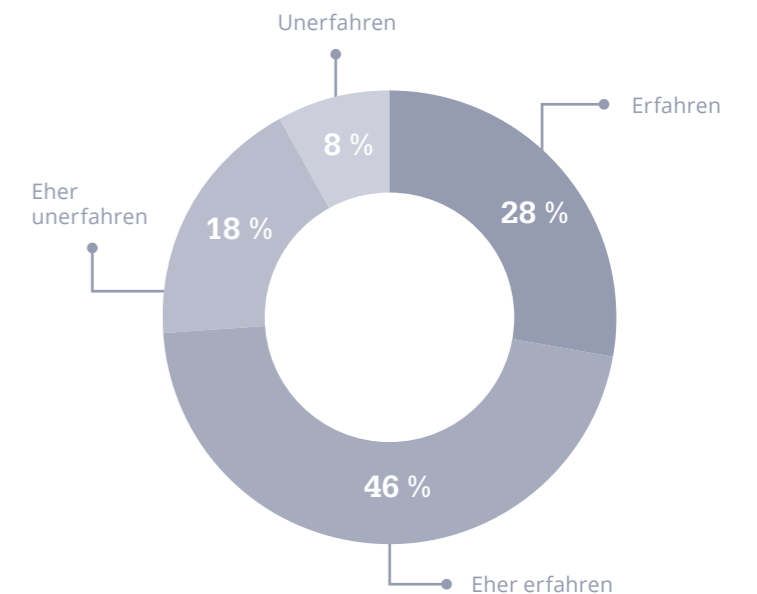


INSGESAMT

Vier von zehn Unternehmen verfügen (in der Eigenschaft) über echte Krisenexpertise

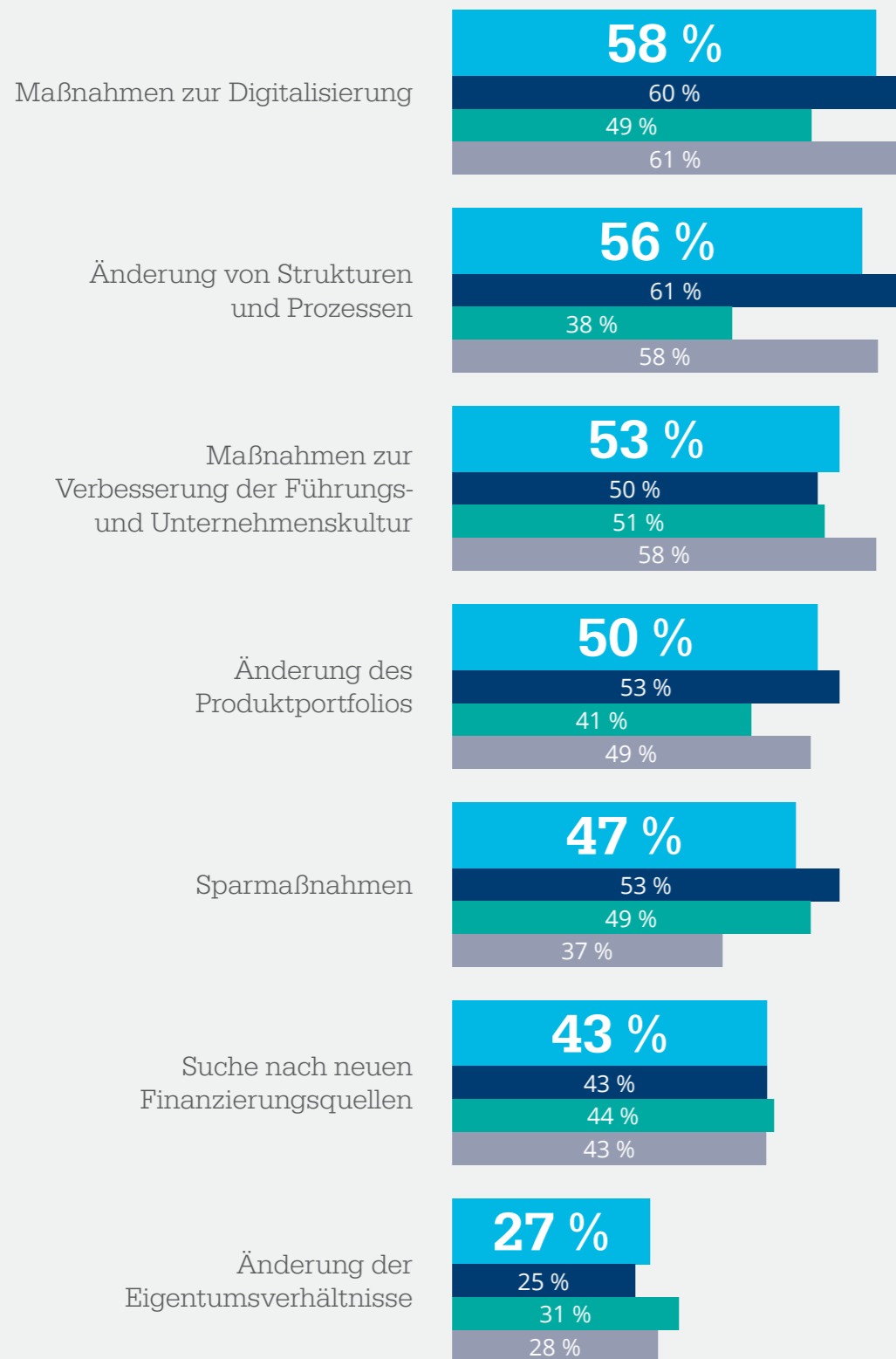


HANDEL
Gut jeder dritte Manager im Handel ist kein Krisenexperte



Dienstleistungen
Wenig Krisenexpertise gibt es im Management der Dienstleister

IST IHR UNTERNEHMEN IN DEN VERGANGENEN 3 JAHREN TÄTIG GEWORDEN IN BEZUG AUF ...?



INSGESAMT

Neben der Verbesserung der Strukturen und Prozesse haben die Unternehmen auch an ihrer Unternehmenskultur gearbeitet.



INDUSTRIE

Verbesserung der Prozesse und Digitalisierung gehören in der Industrie untrennbar zusammen



HANDEL

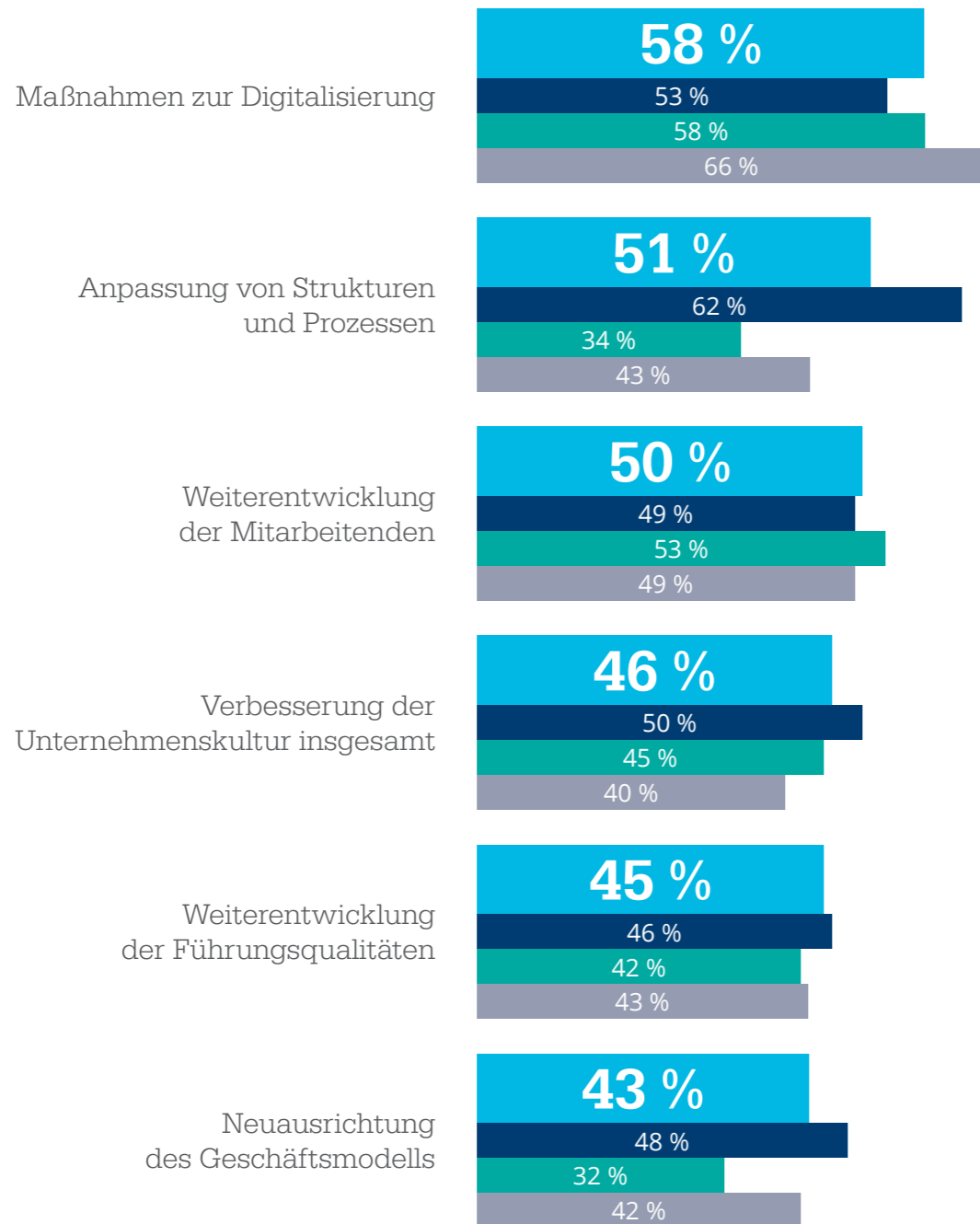
Im Handel steht die Verbesserung der Führungs- und Unternehmenskultur ganz oben auf der Agenda



DIENSTLEISTUNGEN

Nur jeder dritte Dienstleister musste zuletzt auch Sparmaßnahmen ergreifen

IN WELCHEN BEREICHEN SEHEN SIE KÜNFTIG DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR IHR UNTERNEHMEN?



INSGESAMT

Die Digitalisierung bleibt das Top-Thema in der deutschen Wirtschaft



INDUSTRIE

Die Industrie muss ihre Strukturen und Prozesse noch schneller anpassen



HANDEL

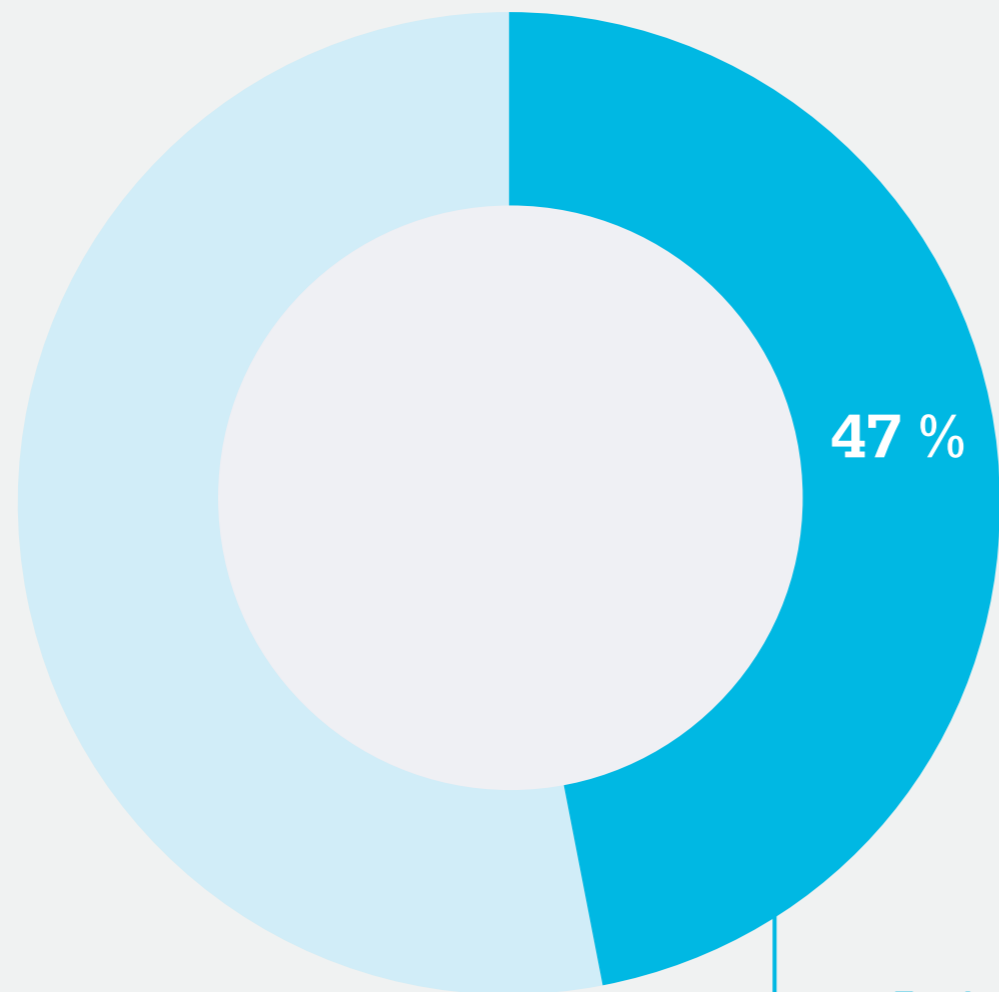
Der Handel darf bei der Digitalisierung die Mitarbeitenden nicht vergessen



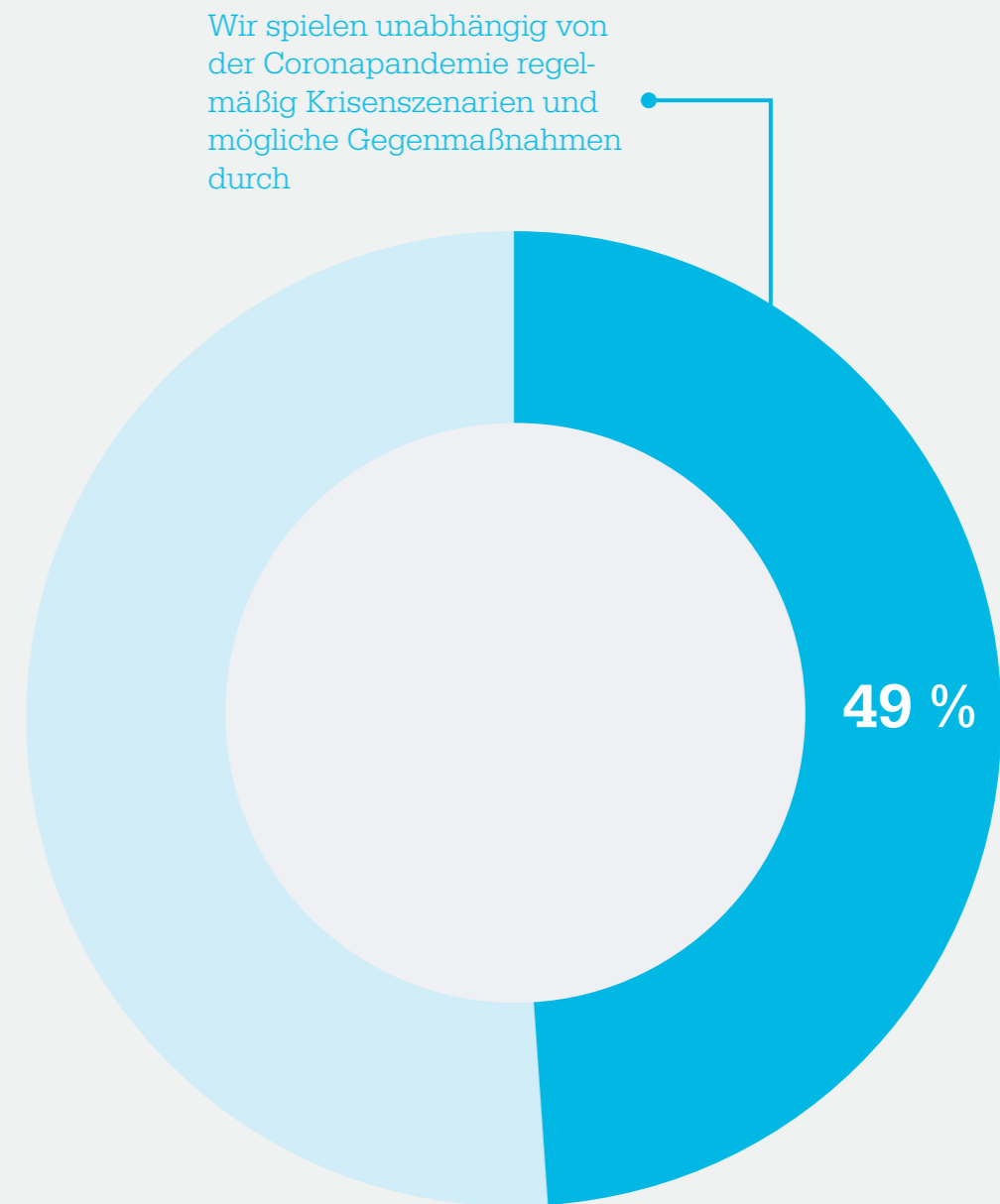
DIENSTLEISTUNGEN

Auch bei den Dienstleistern dominiert die Digitalisierung

WIE UNTERNEHMEN IHRE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT AUF DEN PRÜFSTAND STELLEN



Es gibt einen klar strukturierten Prozess

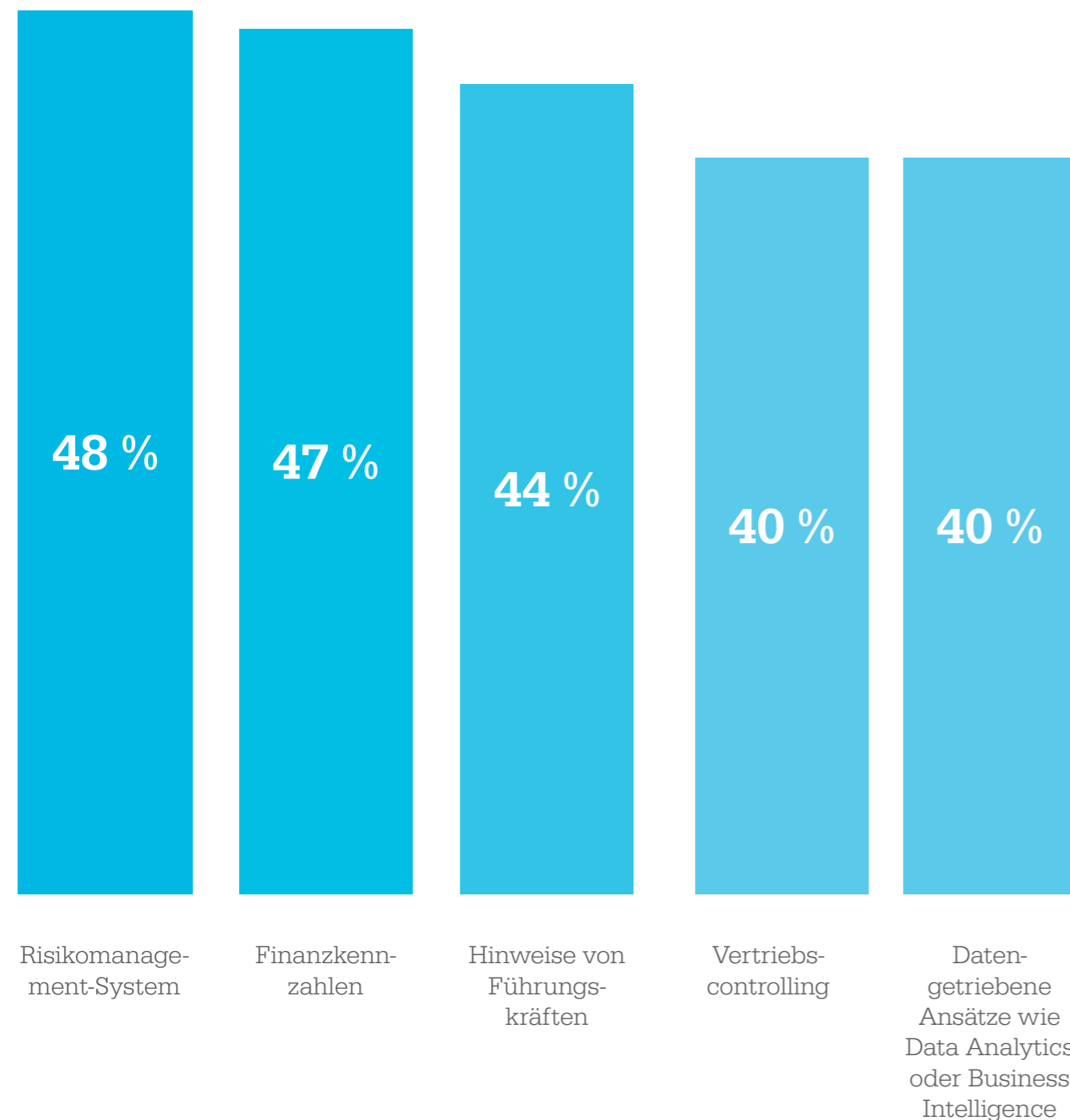


Wir spielen unabhängig von der Coronapandemie regelmäßig Krisenszenarien und mögliche Gegenmaßnahmen durch

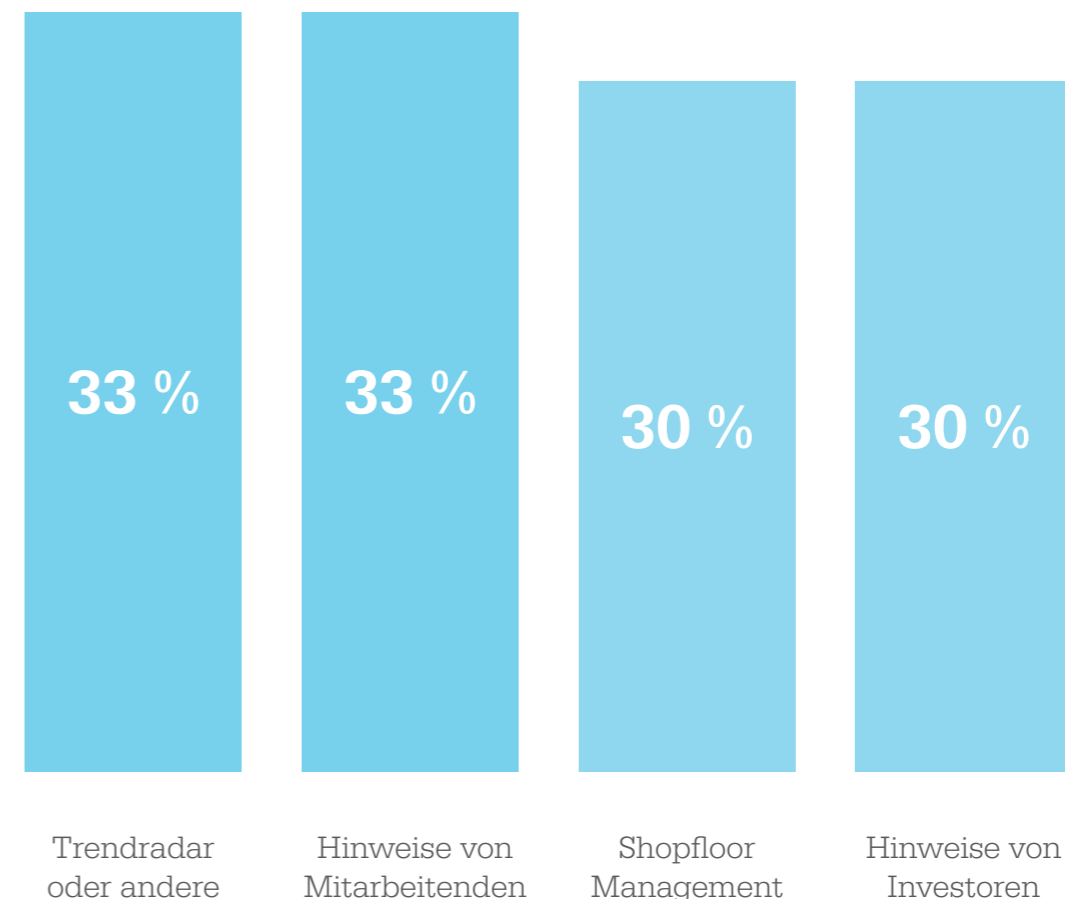


Die Hälfte der Unternehmen verfolgt keinen strukturierten Prozess für eine zukunftsfähige Ausrichtung

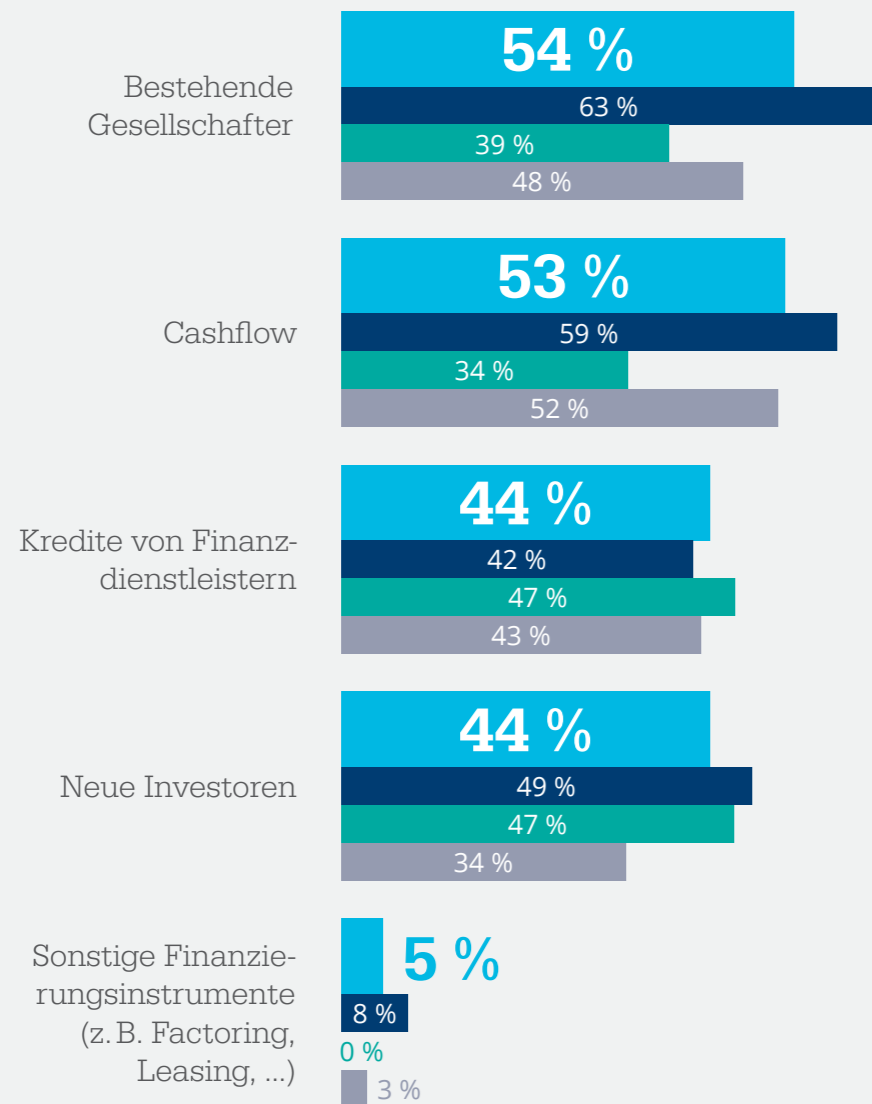
WIE STELLT IHR UNTERNEHMEN SICHER, SCHIEFLAGEN ZU ERKENNEN, BEVOR SIE EXISTENZ-BEDROHEND WERDEN?



In Sachen Krisenfrüherkennung setzen die Unternehmen vor allem auf klassische Systeme und Kennzahlen



UM FLEXIBEL AM MARKT AGIEREN ZU KÖNNEN UND WANDLUNGSFÄHIG ZU SEIN, WIRD EINE ERHEBLICHE FINANZIELLE SCHLAGKRAFT BENÖTIGT. WO KOMMT IN IHREM UNTERNEHMEN DIE BENÖTIGTE LIQUIDITÄT HER?



INSGESAMT

Gesellschafter und operativer Cashflow sorgen für die benötigte Liquidität



INDUSTRIE

Die Industrie zeichnet sich durch finanzstarke Gesellschafter aus



HANDEL

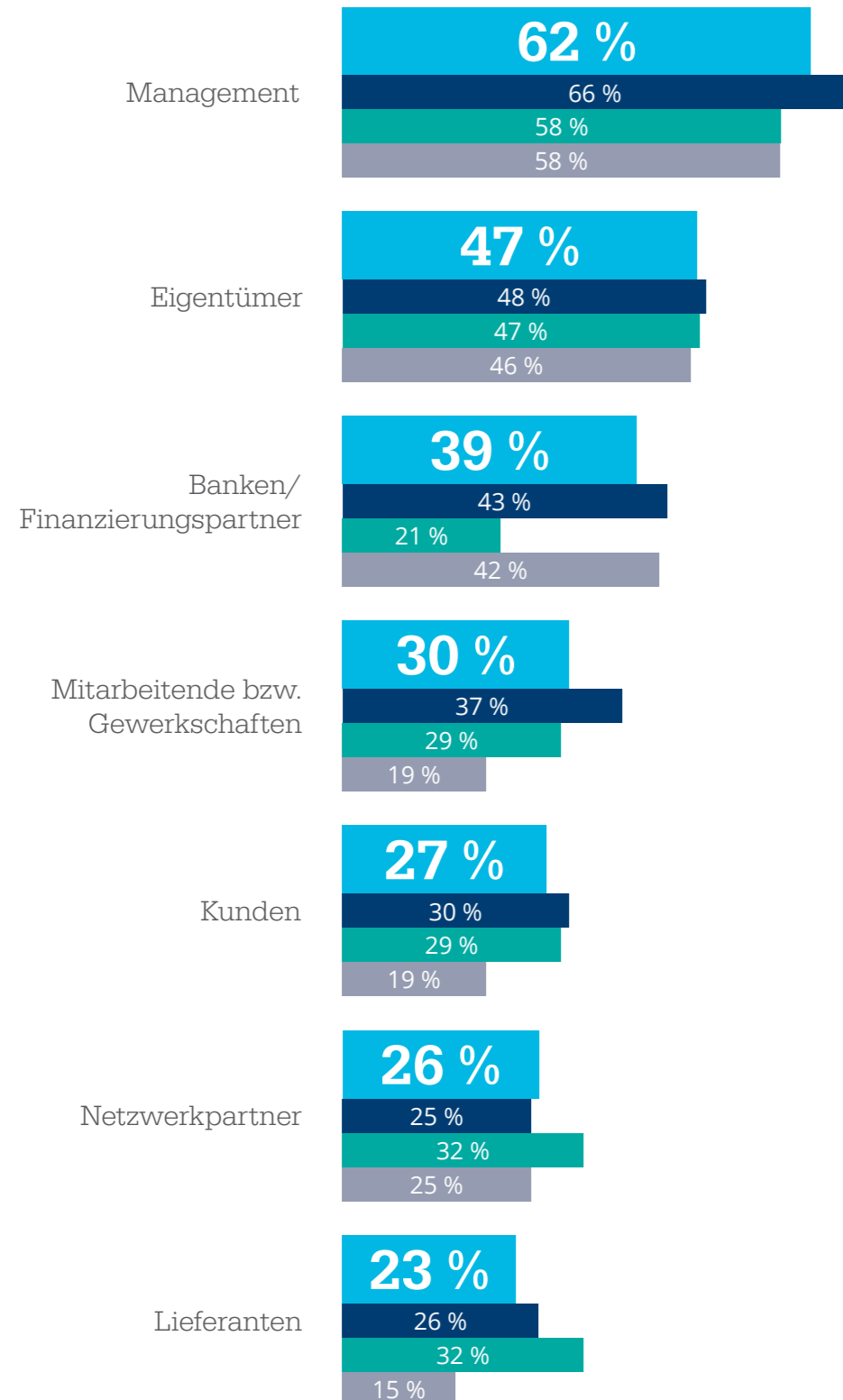
Der Handel ist stark auf externe Finanzquellen angewiesen



DIENSTLEISTUNGEN

Im Dienstleistungssektor finanziert das aktuelle Geschäft die Zukunft

WELCHE STAKEHOLDER WERDEN IN IHREM UNTERNEHMEN IN WICHTIGE STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN EINGEBUNDEN?



INSGESAMT

Neben Management und Eigentümern werden auch die Banken in viele Entscheidungen eingebunden



INDUSTRIE

Nur jeder dritte Industriebetrieb bezieht seine Kunden in strategische Fragen mit ein



HANDEL

Der Handel muss bei wichtigen Themen auch seine Lieferanten mit ins Boot holen

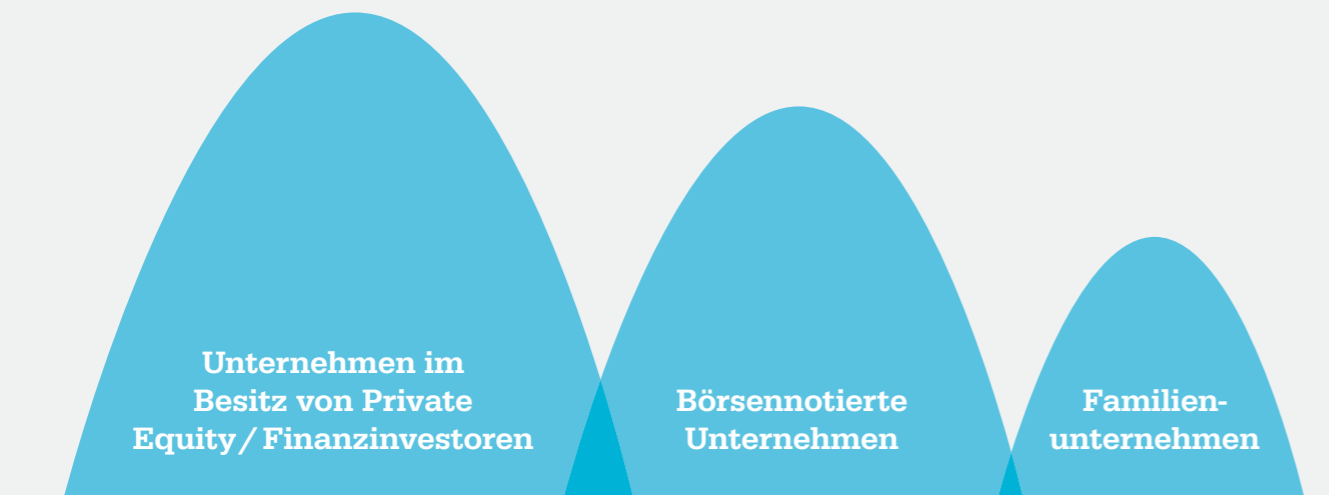


DIENSTLEISTUNGEN

Nur jeder fünfte Dienstleister involviert bei strategischen Entscheidungen seine Kunden

IM FALLE EINER FINANZIELLEN SCHIEFLAGE BZW. RESTRUKTURIERUNG:

IN WELCHEN DIESER UNTERNEHMEN ÜBEN DIE ANTEILSEIGNER IHRER MEINUNG BZW. ERFAHRUNG NACH DEN GRÖSSTEN DRUCK AUS?



Klare Ansage: Unternehmen bekommen in der Krise erhöhten Druck durch ihre Investoren

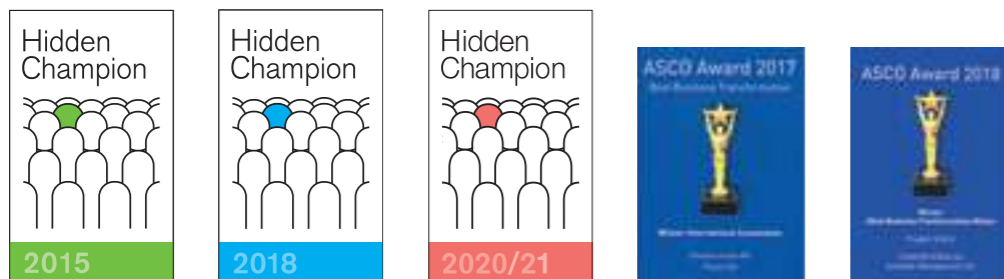
Auch wenn es keine einfach zu kopierende Blaupause gibt, wie ein Unternehmen seine Zukunftsfähigkeit sicherstellen kann, so gibt es doch Methoden, Tools und Standards, mit deren Hilfe Eigentümer und Management sehr viel dafür tun können. Zentral ist dabei der zielgerichtete, ehrliche und vor allem rechtzeitige Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen. Kurz: Predictive Restructuring.

ÜBER UNS

Wir sind der Überzeugung, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt.

Die Staufen AG ist eine Lean Management-Beratung und Akademie. Seit über 25 Jahren beraten und qualifizieren wir Unternehmen und Mitarbeitende. Weltweit.

Unser Ziel ist es, jedes Unternehmen besser zu machen und unsere Kunden voranzubringen. Unser besonderer Ansatz ist es, schnell die richtigen Veränderungen in Gang zu setzen und eine nachhaltige Veränderungskultur zu etablieren.



Zahlen. Daten. Fakten.

> 25
Jahre Erfahrung

160
Projekte pro Jahr

> 60
verschiedene Lean & Six Sigma Trainings

320
Mitarbeitende

> 7.000
Seminarteilnehmer pro Jahr

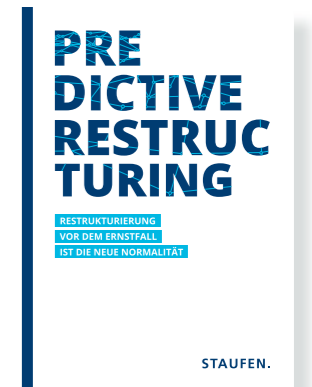
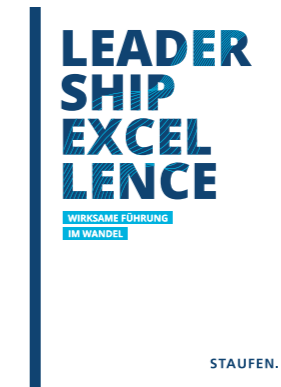
17
Sprachen

> 130
aktive Trainer und Coaching-Experten

> 90
BestPractice Partner

STUDIEN UND WHITEPAPER

Alle Studien und Whitepaper der Staufen AG finden Sie auch online unter www.staufen.ag/studien.



ANSPRECHPARTNER



Andreas Sticher
Partner, Head of Profit
Improvement & Restructuring
a.sticher@staufen.ag
☎ +49 7024 8056 0

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN



Julia Asenkerschbaumer
Marketing Manager
julia.asenkerschbaumer@staufen.ag
☎ +49 177 6982019

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0
www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.