



CORPORATE TRANSFORMATION SERVICES

IN DER VERÄNDERUNG LIEGT DIE KRAFT IM WETTBEWERB

Trotz aller Pandemie-Sorgen: Deutsche Industrieunternehmen stehen im internationalen Vergleich noch gut da. Eine Umfrage unter Top-Managern zeigt, dass drei Viertel von ihnen ihre Wettbewerbsposition in der Krise als stabil oder sogar als gestärkt einschätzen. Doch für die vergleichsweise positive Zwischenbilanz haben sie hart gekämpft. Sie haben tiefgreifende Veränderungen vorgenommen, die Digitalisierung beschleunigt, die Schnittstelle zum Kunden optimiert und mit zahlreichen weiteren Maßnahmen auch ihr Geschäftsmodell verändert.

Wer liefern kann, ist klar im Wettbewerbsvorteil. Was im Alltag globalisierter und optimierter Produktionsketten wie eine Banalität erscheint, wird in Extremphasen der Corona- Pandemie zu einem entscheidenden Überlebensfaktor für Unternehmen. Sichtbarste Auswirkung: Zulieferer fallen von einem Tag auf den anderen aus, weil sie wegen der harten Restriktionen nicht mehr produzieren können oder dürfen.

So stand die deutsche Automobilindustrie im Frühjahr über Nacht ohne Lieferteile aus der für die Branche wichtigen chinesischen Region Wuhan da. Dann waren Lieferanten aus Italien betroffen, schließlich mussten Hersteller wegen der nationalen Lockdowns komplett die Produktion einstellen. Aber auch andere Branchen waren betroffen. Anfang März wurden Antibiotika und Paracetamol knapp, nachdem ein chinesischer Wirkstoffhersteller die Produktion gestoppt hatte.

Unabhängig davon, wie stark eine Branche in der durch das Virus ausgelösten Krise unter Druck steht, ist ein

Faktor für den Erfolg entscheidend: die Bereitschaft zur Veränderung. Allerdings stärkt diese Fähigkeit nur dann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, wenn beschlossene Eingriffe gezielt und rasch umgesetzt werden.

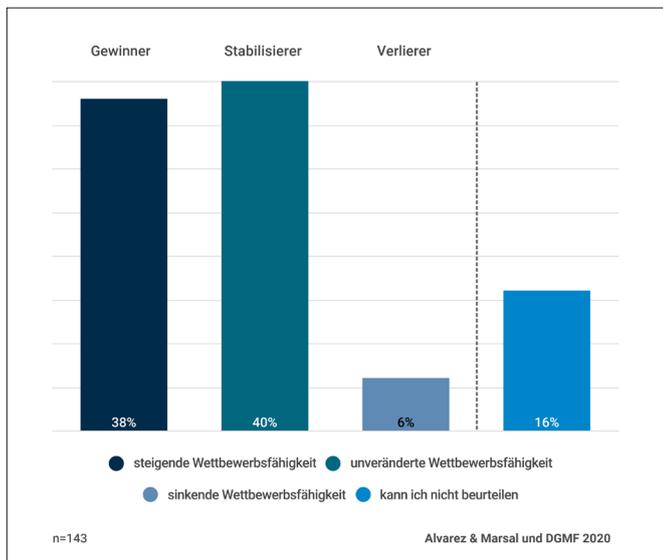
„Operative Anpassungen mussten in vielen Fällen sofort passieren, um zunächst einmal den Fortbestand zu sichern. Strategische und taktische Änderungen sind jetzt erforderlich, um die Positionierung mittel- und langfristig zu festigen. Nachdem wir die erste Welle hinter uns gelassen haben, ist es nun in der zweiten Welle entscheidend, konsequent das Erlernte aus der Krise für das Geschäftsmodell, die Organisation und die Wertschöpfung zu nutzen“, sagt Philipp Ostermeier, der für das internationale Beratungsunternehmen Alvarez & Marsal gemeinsam mit Patrick Siebert das deutsche Team für Corporate Transformation Services führt. „Es gilt, zwischen sinnvollen, weil nachhaltigen Veränderungen einerseits und Aktionismus andererseits zu unterscheiden.“

Umfassende Analyse von Industrieunternehmen

Zusammen mit der Deutschen Gesellschaft für Managementforschung (DGMF) hat Alvarez & Marsal unter der Leitung von Professor Christoph Wamser zwischen Juli und Oktober 2020 Vorstände und führende Manager von 143 deutschen Industrieunternehmen befragt, wie sie sich in der Corona-Krise im Wettbewerb behaupten konnten. Neben den relevanten DAX-Unternehmen bilden nicht börsennotierte Großunternehmen und der gehobene Mittelstand mit einem Jahresumsatz von mehr als 1 Milliarde Euro den Schwerpunkt der Untersuchung. Die Gespräche wurden als persönliche, leitfadenbasierte Tiefen-Interviews geführt. Die Gesprächspartner waren mehrheitlich Vorsitzende oder Mitglieder des Vorstands beziehungsweise der Geschäftsführung.

Wettbewerbsfähigkeit ist Ziel in der Krise

Die aktuelle Entwicklung zeigt, dass die Krise längst nicht ausgestanden ist. Viele Unternehmen haben mit erheblichen Umsatzeinbußen und Verlusten zu kämpfen. Der Ruf nach staatlicher Unterstützung bleibt laut, in einzelnen Branchen kaschieren diese Hilfen den Ernst der Lage. Doch bei allen Herausforderungen haben es viele Unternehmen in Deutschland geschafft, die Situation als Chance zu sehen und sich Vorteile im internationalen Wettbewerb zu erarbeiten.



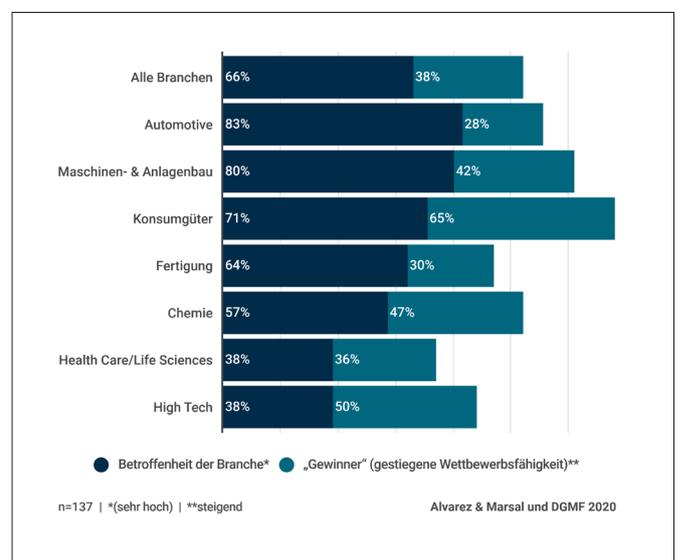
Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit

In einer vorläufigen Bilanz nach sechs Monaten unter dem Einfluss von COVID-19 stufen sich 38 Prozent der befragten Unternehmen als Gewinner ein. Sie sehen ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Krise gestärkt. Weitere

40 Prozent charakterisierten sich als Stabilisierer, sie konnten ihre Marktposition trotz der widrigen Umstände verteidigen. Lediglich sechs Prozent fühlten sich als Verlierer, weil sie im internationalen Vergleich an Konkurrenzkraft verloren haben. Die verbleibenden 16 Prozent befinden sich in einem gefährlichen Blindflug. Sie sind nicht in der Lage, ihre Wettbewerbsfähigkeit in Krisenzeiten zu beurteilen.

Resilienz in der Krise ist nicht branchenabhängig

Eine einfache Formel für den Zusammenhang zwischen der Krise einer Branche und der Möglichkeit auf verbesserte Wettbewerbsfähigkeit gibt es nicht. Sowohl in stark betroffenen als auch in weniger betroffenen Branchen gibt es Krisengewinner. Automobil, Maschinen- und Anlagenbau sowie Konsumgüter gehören zu den Branchen, die sich als besonders stark betroffen von der Krise einschätzen. In der Konsumgüterbranche fällt der Anteil der selbst eingestuften Wettbewerbsgewinner mit 65 Prozent sehr hoch aus. Dagegen liegt die Zahl der gefühlten Gewinner im Automobilbereich bei nur 28 Prozent, bei den Maschinen- und Anlagenbauern sind es 42 Prozent. In den weniger stark betroffenen Branchen, wie High-Tech oder Health Care/Life Sciences zeigen sich ebenfalls unterschiedliche Effekte.



Betroffenheit von Branchen in der Krise und Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit

Einige Unternehmen brauchten eine gewisse Zeit, um das Ausmaß der Krise zu erkennen und handlungsfähig zu werden. „Wir haben zu Beginn schlecht miteinander kommuniziert. Einkauf, Produktion und Vertrieb haben wir nicht gut abgestimmt. Das hat uns Wettbewerbsfähigkeit

gekostet“, sagt ein Geschäftsführer eines Automobilzulieferers. Andere waren geistesgegenwärtig und profitierten davon: „Auch wir waren überrascht. Aber wir waren nicht in der Schockstarre und haben am schnellsten reagiert“, zieht ein Vorstandsvorsitzender eines Maschinenbauunternehmens Bilanz. „Wir konnten die Supply Chain weitestgehend sichern und die Kundenbeziehung umfassend digitalisieren. Diesen Vorsprung vor der Konkurrenz wollen wir jetzt halten.“

Veränderungswille wird kritischer Erfolgsfaktor

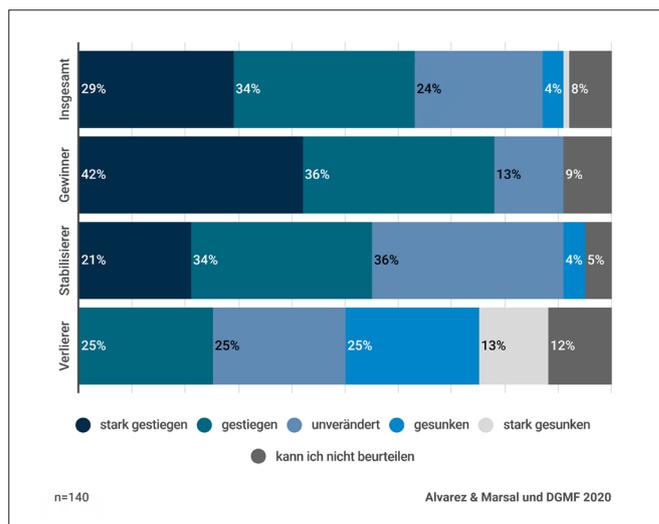
Selbst vor beispiellosen Maßnahmen machten Unternehmen nicht Halt: „Re-Allokation von Ressourcen klingt so abstrakt. Ganz praktisch haben wir Mitarbeiter mit klassischen Bürojobs in die Verpackung geschickt, damit wir den E-Commerce-Kanal bedienen konnten. Und die haben einen super Job gemacht“, beschreibt der Vorstand Operations eines Konsumgüterunternehmens die rasant gestiegene Veränderungsbereitschaft.

Diese flexible Umschichtung von Personal und Kapital war vor dem Ausbruch der Krise oft ein begrenzender Faktor. Das heißt aber nicht, dass Unternehmen in der Krise sorglos mit ihren Ressourcen umgehen: „Bei jeder größeren Investition prüfen wir, ob wir unsere Wettbewerbsposition dadurch wirklich zeitnah stärken und wieder Wachstum schaffen“, sagt der Finanzvorstand eines Chemieunternehmens.

Erlebnisse, die vor dem Ausbruch der Pandemie keiner für möglich gehalten hat, wurden vielfach zum Katalysator für Veränderungen. „Wir haben nur einmal zwei Wochen auf eine Lieferung aus dem europäischen Ausland gewartet. Das Produkt war nicht substituierbar. Unsere Produktion stand still. Das war eine Katastrophe und hat unser ganzes Supply-Chain-Denken nachhaltig verändert“, erinnert sich der für Operations verantwortliche Vorstand eines Konsumgüterherstellers.

Bei zwei von drei Unternehmen hat die Veränderungsbereitschaft in den ersten Monaten der Corona-Pandemie zugenommen. Rund die Hälfte von ihnen bezeichnet den Willen zur Veränderung sogar als stark gestiegen. Der Veränderungswille zeigt sich als eine notwendige Voraussetzung für die Stärkung der Wettbewerbsposition in der Krise. Mit einer erhöhten Veränderungsbereitschaft von 78 Prozent heben sich die Gewinnerunternehmen deutlich von den Stabilisierern mit 55 Prozent und den Verlierern mit 25 Prozent ab. Dabei

geht dieser Wille aber keineswegs nur vom Management aus, sondern zeigt sich auch in der Bereitschaft der Mitarbeiter, neue Wege einzuschlagen.

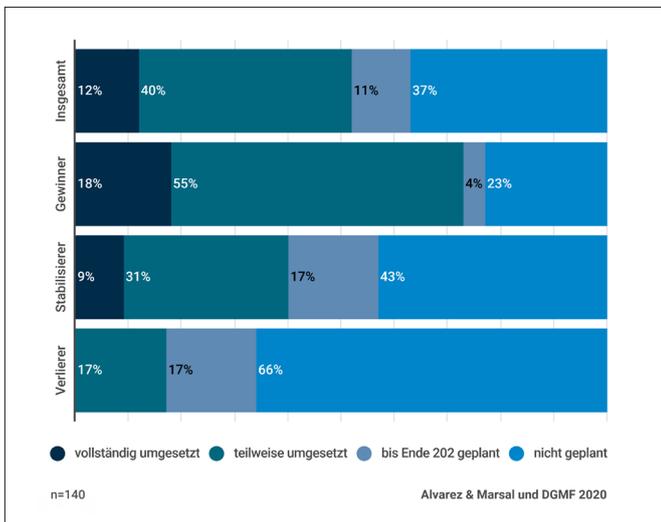


Entwicklung der Veränderungsbereitschaft

Weiterentwicklung des Geschäftsmodells wird vielfach erzwungen

Nicht jeder Stein musste umgedreht werden: Einige Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrategien erwiesen sich in der Pandemie als krisenfest. „Doch blieben auch etliche unverändert, weil es den Stabilisierern und Verlierern an der Bereitschaft und Innovationskraft fehlte, um die wesentliche Logik des Geschäftsmodells zu hinterfragen und gegebenenfalls an die veränderte Markt- und Wettbewerbssituation anzupassen“, sagt Ostermeier von Alvarez & Marsal.

Hier und im Folgenden zeigt sich, dass die Gewinnerunternehmen andere Prioritäten bei der Umsetzung von Maßnahmen setzen als die Stabilisierer und Verlierer, die in der Summe zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit führen. So haben 73 Prozent der Gewinner ihr Geschäftsmodell in der Krise verändert, um die Ertragslage zu optimieren. Von den Stabilisierern sind es nur 40 Prozent, von den Verlierern 17 Prozent. Große Konzerne sind dabei deutlich weniger wendig und prüfen jede grundsätzliche Veränderung sehr genau: „Wir haben eine riesige Organisation, langfristige Verpflichtungen und Produktionsstandorte im In- und Ausland“, sagt der Finanzvorstand eines Automobilunternehmens. „Wir sind ja kein Startup, das jetzt mal schnell das Geschäftsmodell pivotiert. Aber dennoch schauen wir uns das Thema an.“



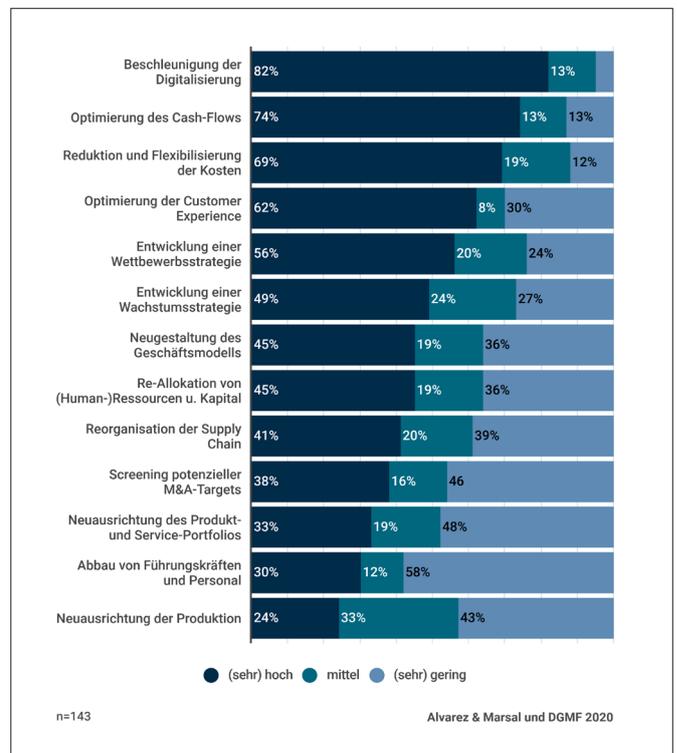
Veränderung des Geschäftsmodells – Umsetzung und Planung

Tatsächlich müssen die Veränderungen des Geschäftsmodells wohlüberlegt und fein justiert werden. Das zeigen die Einschätzungen zur Lieferkette. Das zu Beginn der Pandemie oft kolportierte Ende der globalen Arbeitsteilung ist inzwischen einem differenzierteren Blick gewichen. „Gerade die Gewinner versuchen eine neue Balance zwischen den Kosten und Risiken sowie der Flexibilität einer regionalen oder europäischen und einer globalen Supply Chain zu finden“, sagt Siebert von Alvarez & Marsal. „Wenn sich alles verändert, wenn Lieferketten nicht mehr funktionieren, die Produktion in Teilen stillsteht, etablierte Vertriebskanäle wegbrechen, werden die Unternehmen zu Verlierern, die nicht fähig und bereit sind, sich gegebenenfalls auch fundamental zu verändern.“

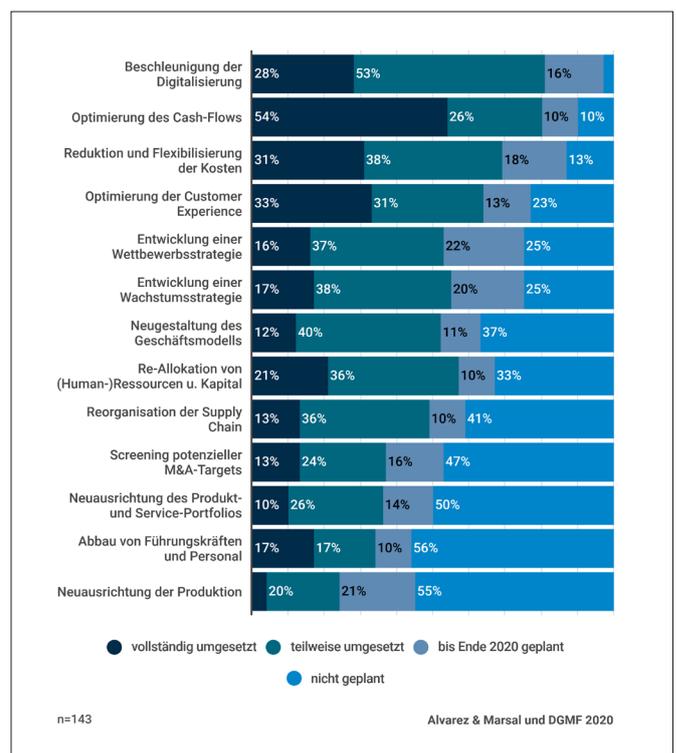
Digitalisierung wird zentraler Wettbewerbstreiber

Der Druck der Krise führt zu einer enormen Beschleunigung der Digitalisierung. 82 Prozent der Unternehmen schätzen die Bedeutung als hoch oder sehr hoch ein und machen die Digitalisierung damit aus ihrer Sicht zu der wichtigsten Einzelmaßnahme überhaupt, um in der Krise wettbewerbsfähig zu bleiben. Und dies betrifft keineswegs nur die technische Organisation des Homeoffice. Die Digitalisierung bezieht sich viel umfassender auf Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle.

Der Vorsitzende der Geschäftsführung eines Maschinen- und Anlagenbauers macht das Momentum und die Veränderung im digitalen Mindset besonders deutlich: „COVID-19 war unser Weckruf zur Digitalisierung. Zum Glück waren die Wettbewerber auch schlecht.



Bedeutung der Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit



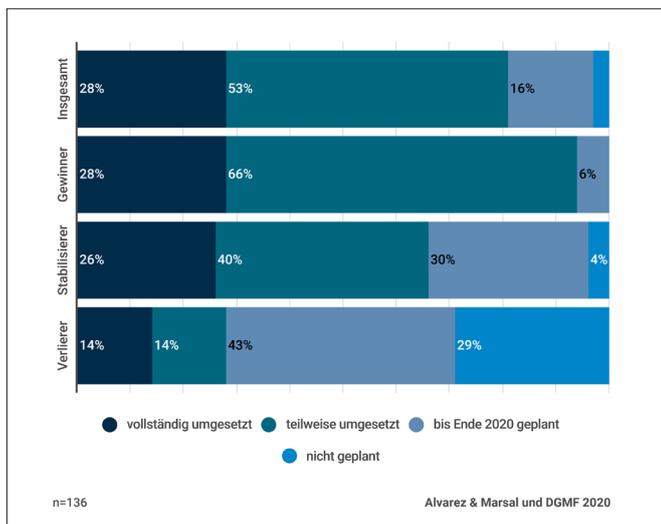
Umsetzung der Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Ansonsten wären wir tot. Jetzt gehen wir digital richtig konsequent an. Auch Produkte und Geschäftsmodelle.“ Neue Anwendungen werden mit großen Ambitionen angegangen. „Digitale Services haben uns gerettet. Remote Service ist unsere Entdeckung in der Krise. Hier starten wir eine Innovationsoffensive. In diesem Feld wird der Wettbewerb gewonnen“, führt der Geschäftsführer weiter aus.

Diese Innovationen sind auch dringend erforderlich, so Siebert von Alvarez & Marsal und gibt ein konkretes Beispiel. Weil Service-Teams wegen der Pandemie-Einschränkungen nicht mehr vor Ort sein durften, wurden Kundenteams häufiger über Video angeleitet und haben manuelle Wartungsarbeiten übernehmen. „Die Preissensibilität für diese Standard-Dienstleistungen wird dadurch deutlich steigen. Also müssen neuartige Services geschaffen werden, die zur Differenzierung beitragen.“

Beschleunigung der Digitalisierung ist herausfordernd

Die digitalen Initiativen sind zahlreich und betreffen neben der Supply Chain, der Workforce und der Remote Services auch die digitale Durchdringung der Produktion und des Customer Management. Manches entstand im Lock-down auch notgedrungen und funktionierte dann doch überraschend gut. „Im Pre-Sales und für Schulungen konnten wir digitale Angebote in ganz kurzer Zeit sehr erfolgreich etablieren. Unsere Erwartungen wurden weit übertroffen. Jetzt geht es um eine noch bessere Vernetzung mit unseren Produkten“, beschreibt die Vorstandsvorsitzende eines Health Care-Unternehmens ihre Erfahrung.



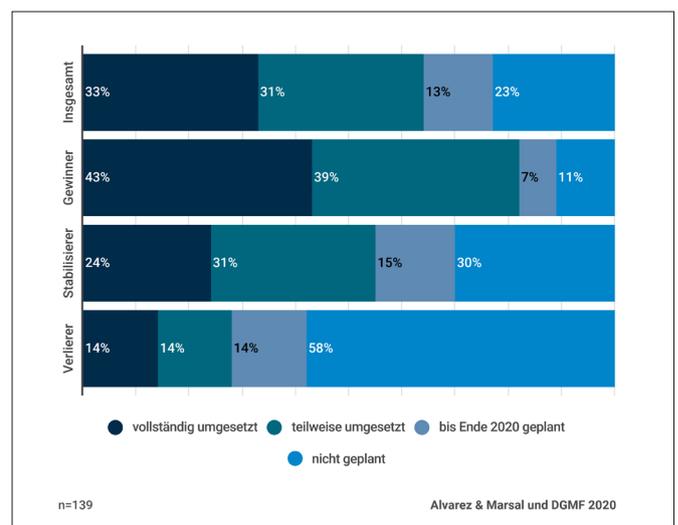
Beschleunigung der Digitalisierung – Umsetzung und Planung

Die Chancen der Digitalisierung werden aber noch längst nicht von allen Unternehmen gleichermaßen genutzt. Während 96 Prozent der Gewinner den Ausbau der Digitalisierung beschleunigt haben, waren dies auf Seiten der Stabilisierer nur 66 Prozent und sogar nur 29 Prozent in der Gruppe der Verlierer. Digitalisierung ist kein Selbstläufer. Der Personalvorstand eines Fertigungsunternehmens sieht vor allem Probleme der Führung. Ostermeier von Alvarez & Marsal

nennt eine konkrete Aufgabe für Digital Leadership: „Kannibalisierungseffekte digitaler Geschäftsmodelle müssen gezielt gesteuert werden, um Akzeptanz und Motivation für die notwendige Transformation zu schaffen.“

Kundenbeziehungen werden persönlich digitalisiert

Gerade auch für den Vertrieb markierte Corona einen Umbruch. „Der klassische persönliche Kontakt beim Kunden vor Ort war schlicht nicht mehr möglich“, berichtet ein Vorstand eines Automobilzulieferers. Entgegen der Erwartungen haben die Kontakt- und Reisebeschränkungen den Kundenbeziehungen in der Regel aber nicht geschadet, diese sogar häufig gestärkt. 81 Prozent der Gewinner haben die Optimierung der Kundenschnittstelle vorangetrieben, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Auf Seiten der Stabilisierer waren dies nur 55 Prozent und bei den Verlierern sogar nur 29 Prozent.



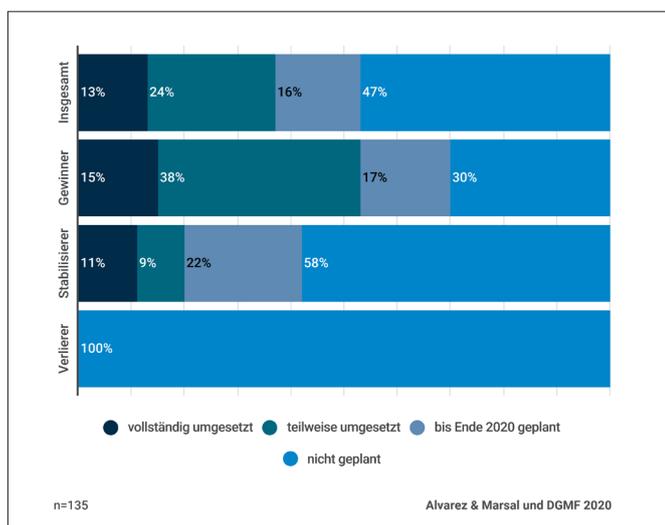
Optimierung der Customer Experience – Umsetzung und Planung

„Kundennähe wurde ein zentraler Differenzierer“, sagt der Vertriebsvorstand eines Maschinen- und Anlagenbauers. Persönliche Kontakte finden nicht mehr von Angesicht zu Angesicht, sondern in Videokonferenzen statt, um sichtbar und in Kontakt zu bleiben. „Wir haben mit unseren Kunden sehr offen alle Probleme angesprochen“, erinnert sich der Finanzvorstand eines Chemieunternehmens. „Wir haben über digitale Kanäle ein vertrauensvolleres Verhältnis entwickelt, als wir es vor der Krise hatten.“ Es vollzieht sich eine digitale Transformation an der Schnittstelle zum Kunden. „Vieles von dem, was jetzt digital entstanden ist, wird man nicht zurückdrehen können“, resümiert der Top Manager.

Die befragten Unternehmen rechnen für die Zukunft mit einem hybriden Modell, bei dem sich der persönliche Besuch vor Ort und die digitalen Kanäle ergänzen werden. Dass dies in der konkreten Umsetzung mit Herausforderungen verbunden ist, verdeutlicht Siebert von Alvarez & Marsal. „Den richtigen Mix zu finden, ist nicht trivial. Die Erwartungen der Kunden sind sehr unterschiedlich. Jede einzelne Vertriebsaktivität muss zudem auch aus Effizienz­sicht beurteilt werden.“ Auch personell sieht er Aufgaben. „Der klassische Vertriebler ist unglücklicher Weise nicht der, der den digitalen Vertrieb managt.“

Krise eröffnet auch Kaufgelegenheiten

Die Unternehmen, die sich in der Studie als Wettbewerbsgewinner beschreiben, nutzen die Krise auch verstärkt, um sich für Fusionen oder Übernahmen (M&A) in Stellung zu bringen. 53 Prozent der Gewinner führen ein systematisches Screening potenzieller Übernahmekandidaten durch. „Gesucht werden Unternehmen, die klar zur Stärkung der Kernbereiche beitragen und perspektivisch die Markt- und Wettbewerbsposition und Profitabilität weiter stärken und verbessern“, sagt Jürgen Zapf, Geschäftsführer von Alvarez & Marsal Deutschland. „Nicht selten soll durch eine Rückwärtsintegration, also die Übernahme eines Zulieferers, auch die Liefersicherheit erhöht werden.“



Screening potenzieller M&A-Targets – Umsetzung und Planung

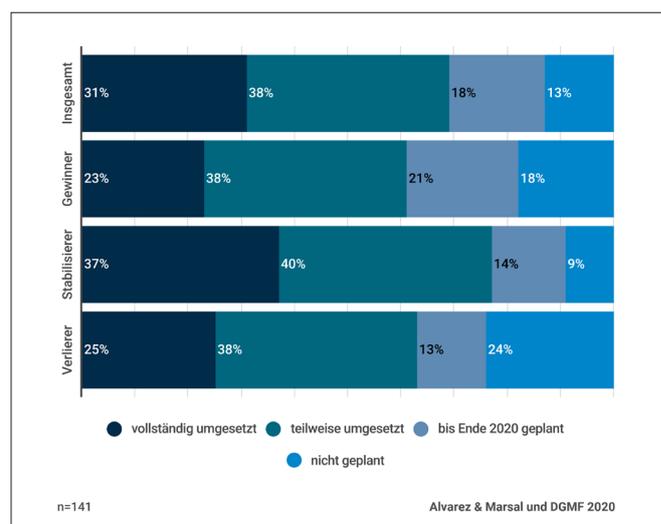
In der Gruppe der Stabilisierer betrachten nur 20 Prozent der Unternehmen mögliche Targets. Die Krisenlogik ist hier stärker durch den Kostenabbau und Personalmaßnahmen geprägt. Für die Unternehmen mit einer geschwächten Wettbewerbsposition spielt M&A gar keine Rolle. Hier geht es meist nur noch um das Überleben. Weder

der strategische Plan noch die finanziellen Mittel für Übernahmen sind vorhanden. Für Zusammenschlüsse fehlt die wirtschaftliche Attraktivität.

Doch der Markt ist in Bewegung. „Wir sehen aktuell eine größere Zahl von Carve-Outs nicht zentraler Bereiche in Vorbereitung, die aus der strategischen Überlegung zur Fokussierung resultieren“, sagt Zapf. Krisenbedingt könnten durch diese Abspaltungen Unternehmensteile auf den Markt kommen, die für Wettbewerber zur Abrundung ihrer Aktivitäten einen attraktiven Zukauf darstellen. „In den vergangenen Wochen hat der Appetit der Marktteilnehmer, inklusive der Private-Equity-Firmen, deutlich zugenommen“, so Zapf. Die Unternehmen sind allerdings wählerisch: „Ja, wir schauen uns den Markt an“, sagt der Leiter M&A eines Chemieunternehmens. „Aber Übernahmen müssen zu klaren Wettbewerbsvorteilen führen. Eine bessere Kostenstruktur. Eine klare Differenzierung. Nur dann ist das für uns eine Option.“

Kostensenkung soll Geschäft stabilisieren

Angesichts wegbrechender Umsätze sind die Senkung der Kosten und der Abbau personeller Überkapazitäten naheliegende Maßnahmen, um das Geschäft zu stabilisieren. Dementsprechend setzt mit 77 Prozent auch vor allem die Gruppe der Stabilisierer auf eine Reduzierung und Flexibilisierung der Material- und Lager- sowie weiterer Betriebskosten. „Die Optimierung der Kostenstruktur ist eine nicht endende Aufgabe, die in der Krise noch einmal an Bedeutung gewinnt“, beschreibt der Vorstand Operations eines Chemieunternehmens die Situation.



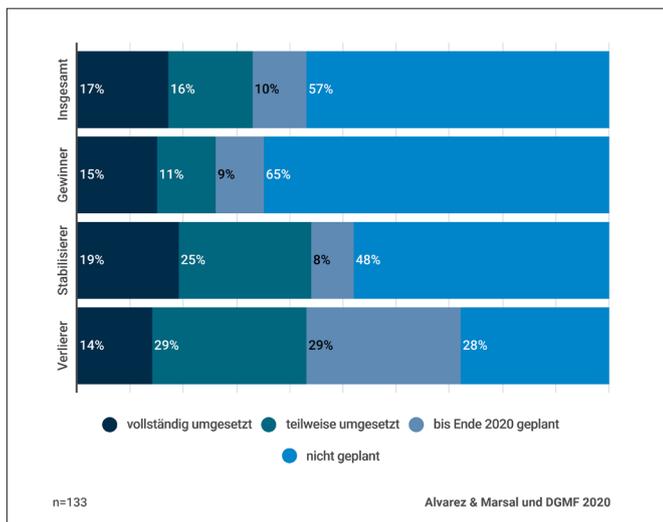
Reduktion und Flexibilisierung der Kosten – Umsetzung und Planung

Ähnlich wie bei den Unternehmen mit einer gestärkten Wettbewerbsposition bleiben die Budgets für IT und

Digitalisierung aber auch bei den Stabilisierern weitgehend unangetastet oder werden sogar ausgebaut, um von der Automatisierung zu profitieren. Die Absichten hinter der Kostensenkung sind aber unterschiedlich. Stärker als die Stabilisierer versuchen die Gewinner durch eine Optimierung der Kostenstruktur Mittel freizusetzen, die sie direkt in Differenzierung und Wachstum investieren. „Konkret sparen wir in Operations und investieren diese Mittel in Customer Relationships“, bringt der Vorsitzende der Geschäftsführung eines Fertigungsunternehmens den Plan auf den Punkt.

Personal ist Altlast und Wachstumsfaktor zugleich

Auch bei den in der Krise ergriffenen Personalmaßnahmen gehen die Stabilisierer weiter als die Gewinnerunternehmen. Von ihnen nutzen 44 Prozent die Krise und den Leidensdruck der Verhandlungspartner, um den Abbau von Führungskräften und Mitarbeitern konsequent voranzutreiben. Unter den selbsterklärten Gewinnern vollziehen nur 26 Prozent diesen Schritt. Für einige der Stabilisierer ist oder war das Personal geradezu eine Last: „Wir haben erheblich Personal abgebaut“, sagt der Finanzvorstand eines Automobilunternehmens. „Das ging relativ leicht. Sogar der Betriebsrat war kooperativ. Wenn wir ehrlich sind, haben wir die Krise auch genutzt, um einen längst überfälligen Personalabbau zu vollziehen.“



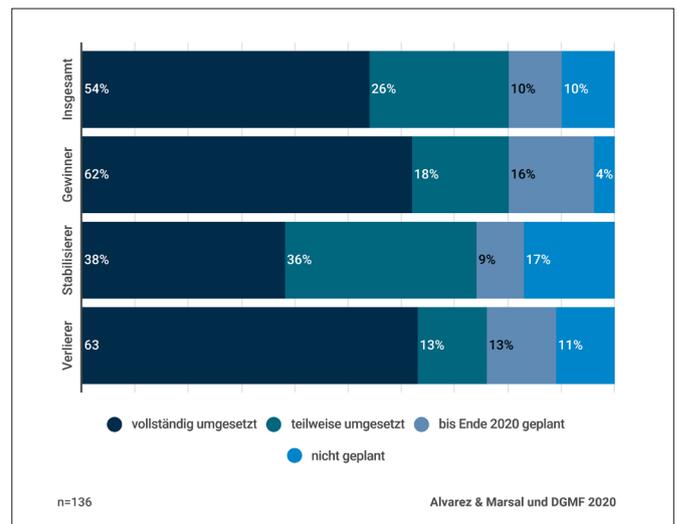
Abbau von Führungskräften und Mitarbeitern – Umsetzung und Planung

Dagegen sieht der Großteil der Gewinner die Führungskräfte und Mitarbeiter als wichtige Erfolgsfaktoren an. „Wir haben sehr schnell viele Maßnahmen ergriffen: Cashflow gemanagt, Kurzarbeit genutzt, ein Kostensenkungsprogramm aufgesetzt. Aber das Letzte, was wir wollen, ist es, unsere Mitarbeiter abzubauen“, sagt

der Vorstand eines High-Tech-Unternehmens. „Sie sind unser wichtigstes Kapital.“ Nahezu um jeden Preis wollen sie verhindern, dass jetzt Personal abgebaut wird, welches im weiteren Verlauf der Krise oder im Ramp-up, also wenn die Kapazitäten wieder hochgefahren werden, dringend benötigt wird.

Sicherung des Cash-Flows als Gemeinsamkeit

Bei allen Unterschieden zwischen den Gewinnern, den Stabilisierern und den Verlierern, offenbart die Studie auch Gemeinsamkeiten im Umgang mit der Krise. Waren die Hygieneregeln umgesetzt und das Homeoffice für die Mitarbeiter organisiert, ging es zunächst vor allem um die Liquidität. „Die Sicherung des Cashflows war die erste Maßnahme, die wir angegangen sind“, sagt der Finanzvorstand eines Stahlunternehmens. „Es war ja klar, dass der Cashflow am Ende die Voraussetzung für alle anderen Maßnahmen ist.“



Optimierung des Cash-Flows – Umsetzung und Planung

Der Großteil der befragten Unternehmen gesteht ein, dass eine konsequente Optimierung des Cashflows nicht nur eine technische Umstellung war und ist. Viele Unternehmen waren bisher stark EBIT-orientiert, sie mussten sich daher organisatorisch und kulturell neu ausrichten. In der Regel werden lieber Wachstumspläne geschmiedet, als Forderungen eingetrieben: „Hier herrscht jetzt ein strenges Cash-Regiment“, sagt ein Mitglied der Geschäftsführung aus dem Fahrzeugbau. „Aber wir mussten dafür intern immer wieder sensibilisieren und drastisch deutlich machen, dass es schlicht um unsere Existenz geht.“

Wichtige Lektionen für die Zukunft

Wie die Studie zeigt, haben Unternehmen in der Krise viel gelernt: die Stabilisierung einer fragilen Supply Chain, die effiziente Produktion unterhalb etablierter Auslastungsgrenzen, die Digitalisierung des klassischen Vertriebs. So ist es zahlreichen Firmen gelungen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern oder stabil zu halten, wenn auch meist auf einem Corona-bedingt niedrigeren Produktions- und Leistungsniveau. Unter dem Strich fällt diese Zwischenbilanz zur Wettbewerbsfähigkeit für den Industriestandort Deutschland damit zunächst positiv aus.

In den kommenden Monaten wird es aber nun entscheidend sein, wie die Unternehmen die positiven Lerneffekte und die hohe Veränderungsbereitschaft, die auf den Leidensdruck in der akuten Corona-Krise

zurückgehen, in ihrer Geschäftstätigkeit verstetigen können. Die Zeit, in der so mancher unüberwindbar erscheinender Widerstand gebrochen ist, muss genutzt werden, um die Unternehmen bestmöglich aufzustellen. Schließlich muss auch künftig das operative Geschäft den vielfach gestiegenen Kapitaldienst, nicht zuletzt auch für staatliche Kredite oder Subventionen, bedienen können.

Agilität, eine hohe Reaktionsfähigkeit und die kontinuierliche Optimierung werden mehr denn je zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Der Vorstand eines Unternehmens aus der Fertigungsindustrie bringt diese Herausforderung auf den Punkt: „Wie können wir auch in Zukunft die ‚Maschine‘ so anhalten, dass wir sie auch wieder schnell starten können, wenn die Nachfrage anzieht?“

KONTAKTE



Jürgen Zapf

Co-Head Deutschland & Head Transaction
Advisory Group Deutschland

+49 160 361 52 04
jzapf@alvarezandmarsal.com



Patrick Siebert

Head of Corporate Transformation
Services Deutschland

+49 151 2747 3376
psiebert@alvarezandmarsal.com



Philipp Ostermeier

Co-Head Corporate Transformation
Services Deutschland

+49 160 9773 1250
postermeier@alvarezandmarsal.com

ÜBER ALVAREZ & MARSAL

Unternehmen, Investoren und öffentliche Institutionen auf der ganzen Welt wenden sich an Alvarez & Marsal (A&M), wenn es um Leadership, Umsetzung und messbare Ergebnisse geht.

A&M ist seit seiner Gründung 1983 in Privatbesitz und ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, das sich auf Business Consulting, Verbesserung der Unternehmensleistung, Due Diligence und Turnaround-Management konzentriert. Unsere Kunden profitieren von unserem fundierten Fachwissen und Erfahrungsschatz, wenn herkömmliche Ansätze nicht mehr ausreichen, um Veränderungen herbeizuführen.

Mit über 5.000 Mitarbeitern auf vier Kontinenten liefern wir konkrete Resultate für Unternehmen, Verwaltungsräte, Private-Equity-Firmen, Anwaltskanzleien und Regierungsbehörden, die vor komplexen Herausforderungen stehen. Mit unserer langjährigen und umfangreichen Erfahrung in der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen treffen wir gemeinsam mit unseren Kunden schwierige Entscheidungen, generieren Wachstum und erzielen handfeste Ergebnisse.

Follow A&M on:



© Copyright 2020 Alvarez & Marsal Holdings, LLC.
All Rights Reserved.
Oktober 2020

Um mehr zu erfahren, besuchen Sie [AlvarezandMarsal.com](https://www.alvarezandmarsal.com) und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#), [Twitter](#) und [Facebook](#).

ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™