

RESTRUKTURIERUNGSTUDIE

Deutschland 2010

Nach der Wirtschaftskrise – Wachstum und Finanzierung



Inhalt

Seite

A	Ziel und Methodik	3
B	Kurzzusammenfassung Deutschland	8
C	Wesentliche Ergebnisse Deutschland	11
D	Ansprechpartner	31

A Ziel und Methodik

Roland Berger
Strategy Consultants



Unsere Studie

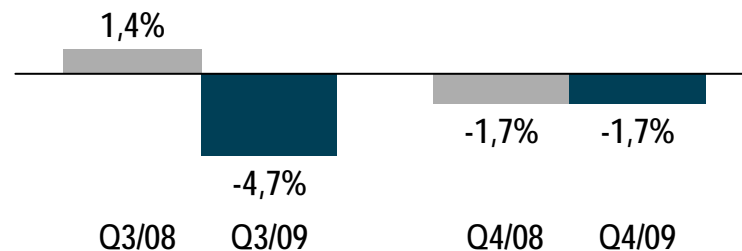
Vorbemerkungen

- > Im Februar und März 2010 hat Roland Berger Strategy Consultants bereits zum sechsten Mal seit 2001 eine Studie über Trends in der Restrukturierung durchgeführt. Neben der hier vorliegenden deutschen Studie, wird bis Mai auch eine weltweite Studie erstellt
- > In Deutschland wurden Vorstände und Geschäftsführer von ca. 800 Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit einer Rücklaufquote von ca. 14% befragt
- > Ziel der Studie war es, zu erfahren wie stark und in welchen Bereichen die Krise die Unternehmen in 2010 noch beschäftigt und wie Führungskräfte die Chancen für den kommenden Aufschwung sehen
- > Um Aussagen über generelle Trends zu machen, sind die aktuellen Ergebnisse den Auswertungen der vergangenen Studien gegenübergestellt worden

Weltweite Wirtschaftskrise ist die Ausgangslage der Studie – Abgeschwächte Rezession seit Ende 2009

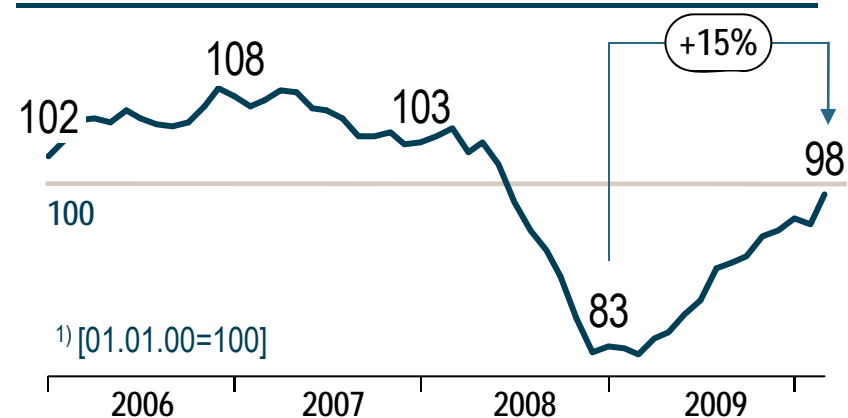
Aktuelles Wirtschaftsumfeld

Wachstum BIP DE [%]



- > Gegenüber Vorjahresquartalen enorm rückläufige Konjunkturentwicklung seit Ende 2008 – Rekordrezession in Deutschland
- > Rezession hat sich Ende 2009 auf -1,7% abgeschwächt

IFO Geschäftsklimaindex¹⁾

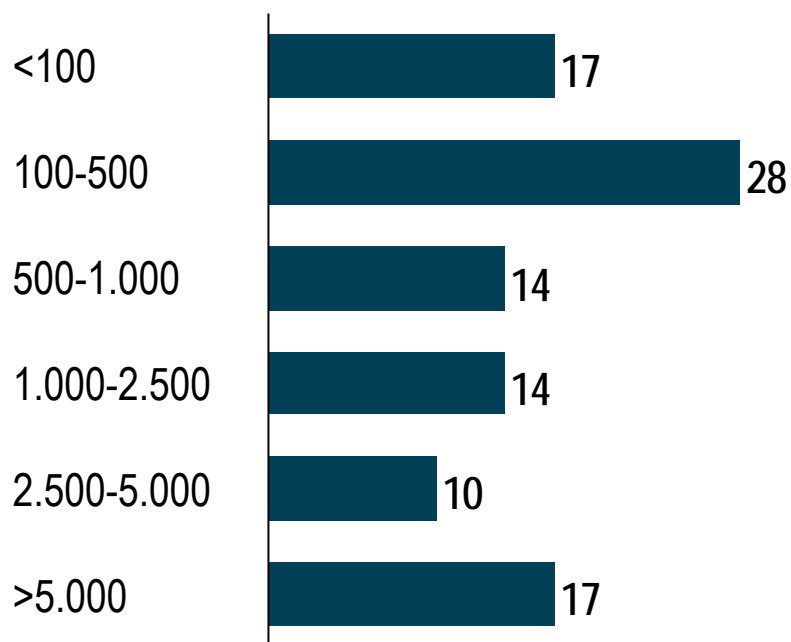


- > Der IFO Geschäftsklimaindex misst die aktuelle Geschäftslage sowie die Erwartungen für die nächsten 6 Monate
- > Er dient als Frühindikator der wirtschaftlichen Entwicklung und zeigt die Erwartungen der Industrie an ein Ende der Krise

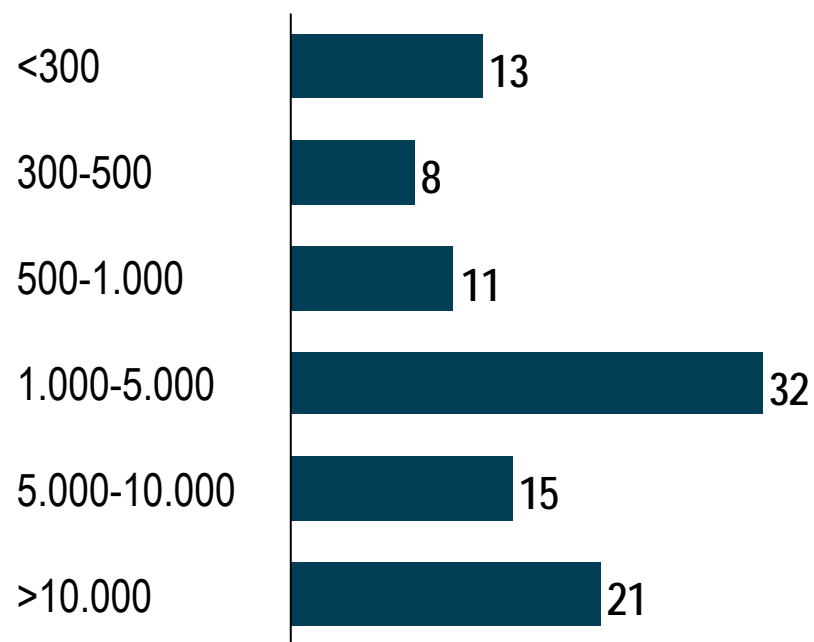
Die Restrukturierungsstudie umfasst Unternehmen aller Größenordnungen – Vom Mittelständler bis zum Konzern

Größe der einbezogenen Unternehmen in Deutschland [%]

Umsatz [Mio. EUR]

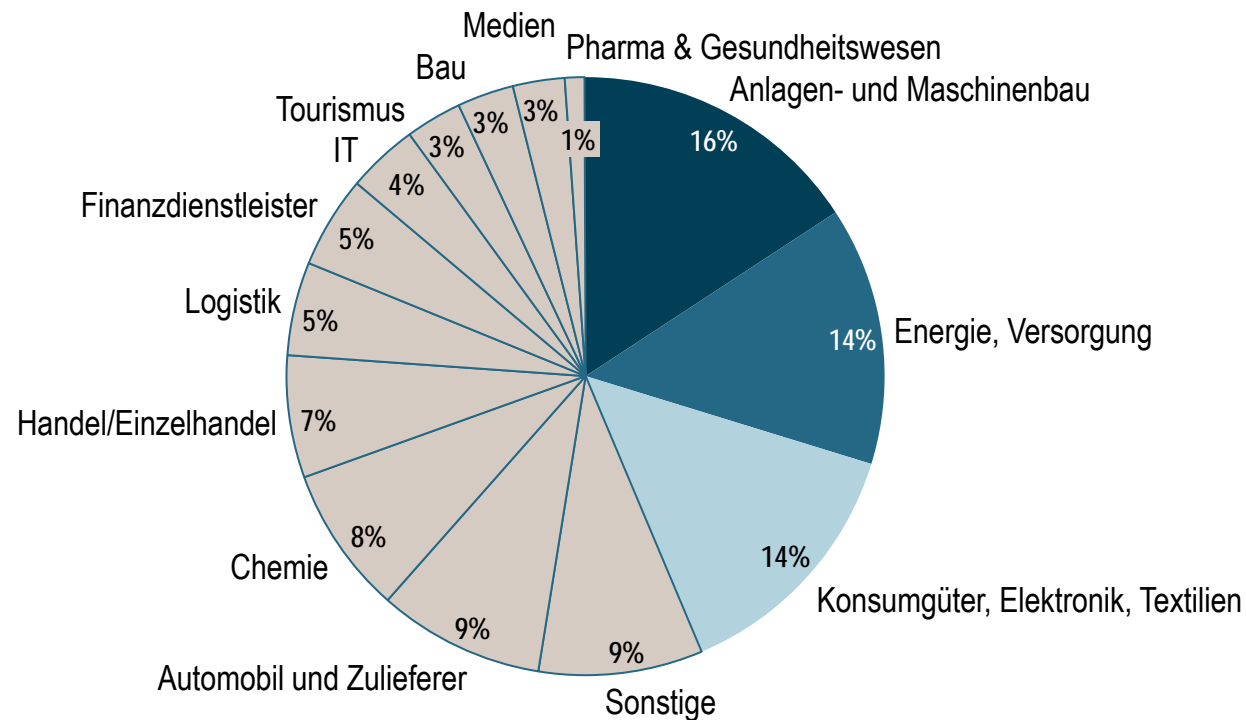


Anzahl Mitarbeiter



Die Vielzahl der berücksichtigten Branchen gewährleistet allgemeine Aussagekraft der Ergebnisse

Studienteilnehmer nach Branche in Deutschland [Anteil in %]



- > Teilnehmende Unternehmen aus über 14 verschiedenen Branchen
- > Auf Grund der unterschiedlichen Branchen sind die Ergebnisse der Studie allgemein verwendbar
- > Mit Anteilen von >10% sind der Anlagen- und Maschinenbau sowie die Energie- und Konsumgüterbranche am stärksten vertreten

ANMERKUNGEN

B Kurzzusammenfassung Deutschland

Roland Berger
Strategy Consultants



Unternehmen beurteilen Erholung der Wirtschaft 2010 noch vorsichtig – Deutliches Wachstum ab 2011 erwartet

1 Mehrheit sieht Tiefpunkt überstanden und deutliches Wachstum ab 2011 – Aber kurzfristig Verschlechterung bei Arbeitslosigkeit und Kreditvergabe erwartet

- > 57% der Befragten sehen den Tiefpunkt der Krise bereits durchschritten
- > Es wird in 2010 ein Wirtschaftswachstum zwischen 1 und 1,5% - In 2011 ein Wachstum von 1,5-2% erwartet
- > 54% der befragten Unternehmen erwarten eine Wiedererreichung des Umsatzniveaus von 2007/2008 bis 2011 – Sogar 73% der Unternehmen eine Wiedererreichung bis 2012
- > Es wird eine Ausweitung der Arbeitslosigkeit und mit Verschlechterungen bei der Kreditvergabe gerechnet

2 Kostensenkungen und Working Capital Maßnahmen bereits stark umgesetzt – Zukünftig sind Wachstum- und Vertriebsinitiativen der Hauptfokus

- > Nach Fokus auf Kostensenkungsmaßnahmen in 2009 (74%) werden in 2010 verstärkt Wachstums- und Vertriebsinitiativen (83%) beabsichtigt
- > Großteil plant Restrukturierungsdauer von max. 12-18 Monaten – Restrukturierung also noch überwiegend in der Umsetzung
- > Management Commitment und ein ganzheitliches Konzept weiter erfolgsentscheidend für Restrukturierung – schnelle Implementierung bleibt wichtig, hat aber durch die bereits durchgeführten Maßnahmen in der Krise an Priorität verloren

3 Personalkosten wurden 2009 bereits um 10% reduziert (Ziel: 12%) – Betriebsbedingte Kündigungen durch gute Zusammenarbeit aller Beteiligten häufig vermieden

- > In der Krise wurde versucht Kündigungen zu vermeiden (Nur Rang 6 der Personalkostenreduktionsmaßnahmen) - Enge Zusammenarbeit aller Beteiligten hat sich ausgezahlt
- > Teilzeitmodelle zur Kostenreduktion (z.B. Abbau Überstunden und Kurzarbeit) haben an Bedeutung gewonnen
- > Deutlich weniger beabsichtigte Kündigungen in 2010 als bereits durchgeführte in 2009
- > Personalkosten wurden durchschnittlich bereits um ca. 10% reduziert – Zieleinsparung liegt im Durchschnitt bei 12%

Liquiditätslage tlw. noch kritisch – Unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten wesentliche Wachstumsbremse

4 Für 26% der Unternehmen wurde die Liquiditätssituation während der Krise kritisch, aktuell sind noch 9% gefährdet – Operative Maßnahmen zur Liquiditätssicherung im Fokus

- > Sicherung der Liquidität in der Krise vor allem durch operative Maßnahmen (z.B. Forderungsmanagement und Bestandsabbau)
- > Strukturelle Maßnahmen für befragte Unternehmen (z.B. Bankkredite, 34%) weniger erfolgreich
- > Kritisch sind v.a. Kürzungen von WKV-Limiten (30%) und Kreditlinien (16%) – Aktuelle Lage unverändert angespannt
- > 50% der Befragten beklagen eine Verschlechterung der Kreditkonditionen in Bezug auf erhöhte Besicherungsanforderungen und erhöhte Zinsen

5 Wachstumfokus bleibt für deutsche Unternehmen Asien– Unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten wesentliche Behinderung künftigen Wachstums

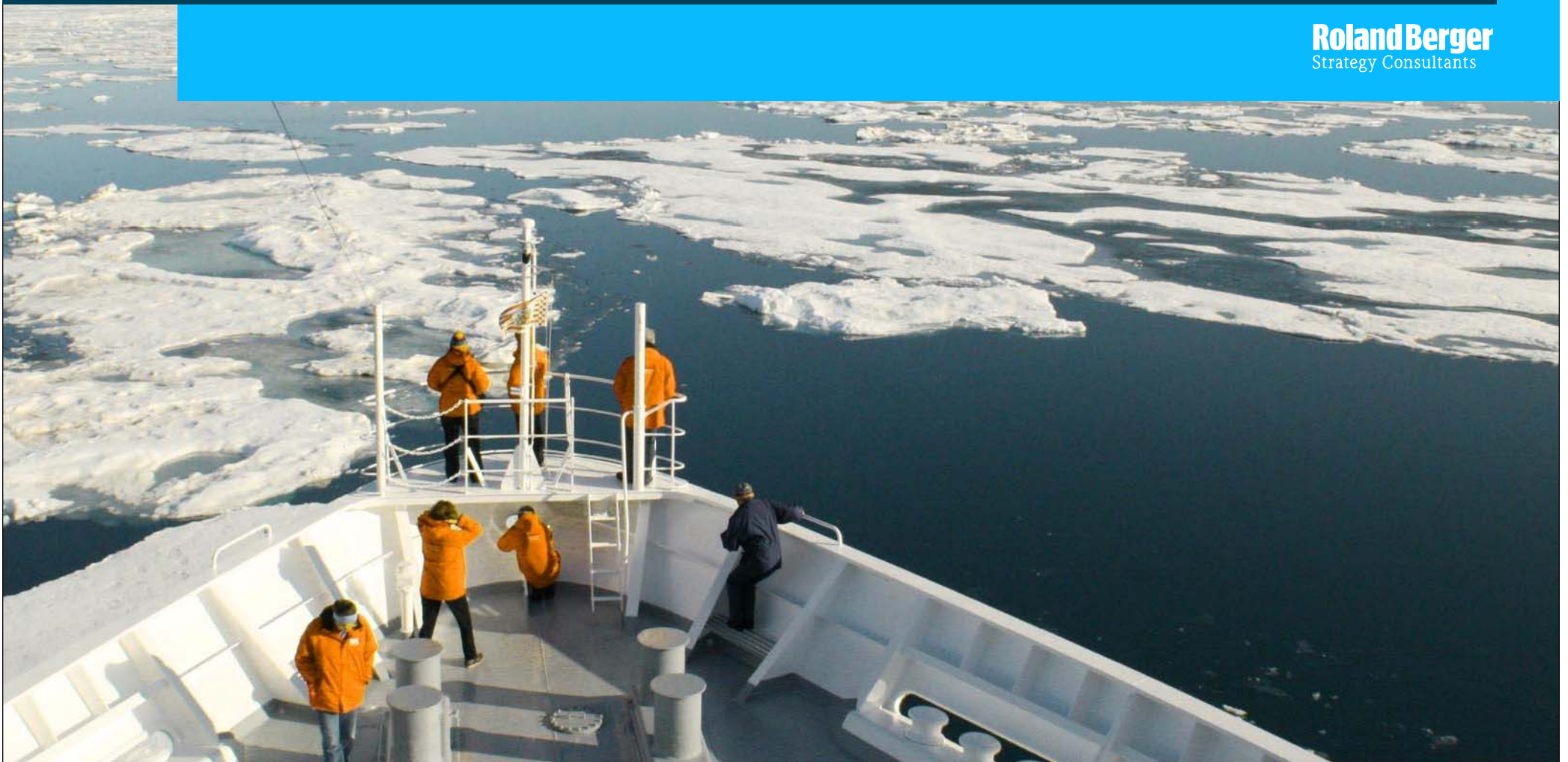
- > Wachstum wird überwiegend für Asien (79%) erwartet – Europa (10%) ist Schlusslicht
- > Chancen im Aufschwung werden im Wachstum mit neuen Produkten und durch Konzentration auf das Kerngeschäft gesehen
- > Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (69%) plant Finanzierung des zukünftigen Wachstums durch eigene Mittel
- > Unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten für 26 % der befragten Unternehmen wesentliche Behinderung künftigen Wachstums – Rang 2 nimmt laut 17% der Befragten die mangelnde Risikobereitschaft des Managements bzw. der Shareholder ein

6 Vier Kernerkenntnisse aus der Krise: Aufbau von Liquiditätspuffern, Stärkung des Eigenkapitals, Flexibilisierung der Kostenstrukturen und Vorbereiten künftigen Wachstums

- > Höhere Liquiditätsreserven und Eigenkapitalquoten notwendig um sich auf zukünftige Krisen vorzubereiten
- > Permanente Optimierung des Working Capitals als zentrale operative Maßnahme zur Liquiditätssicherung
- > Variable Kostenstrukturen insbes. bei Personal schaffen um flexibel auf Einbrüche im Geschäftsvolumen reagieren zu können – unterstützt durch wirksame Frühindikatoren
- > Die Basis künftigen Wachstums durch Vertriebsinitiativen bereits in der Krise legen, Schwächen der Wettbewerber nutzen

C Wesentliche Ergebnisse Deutschland

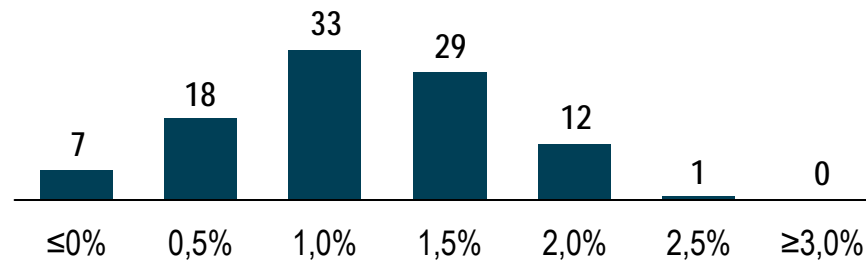
Roland Berger
Strategy Consultants



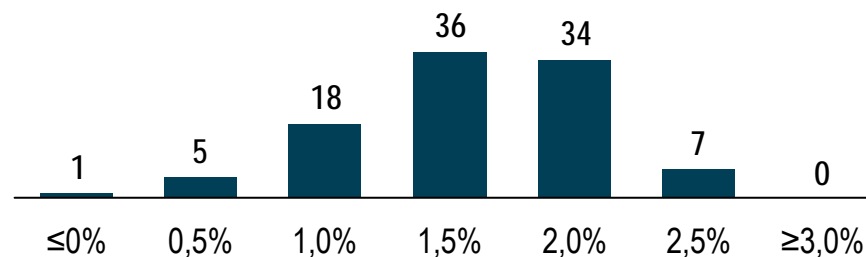
Noch gedämpfte Erwartungen bzgl. Wirtschaftswachstum – 2010 mit 1-1,5% verhalten, 2011 positiver mit 1,5-2%

Auswirkungen der Wirtschaftskrise 2010 und 2011 [% der Nennungen]

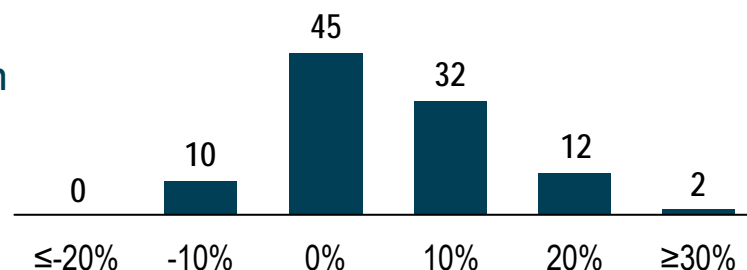
Wirtschaft 2010
(Veränderung BIP in
Deutschland zum
Vorjahr)



Wirtschaft 2011
(Veränderung BIP in
Deutschland zum
Vorjahr)



Eigenes Unternehmen
(Veränderung Umsatz
2010 zum Vorjahr)



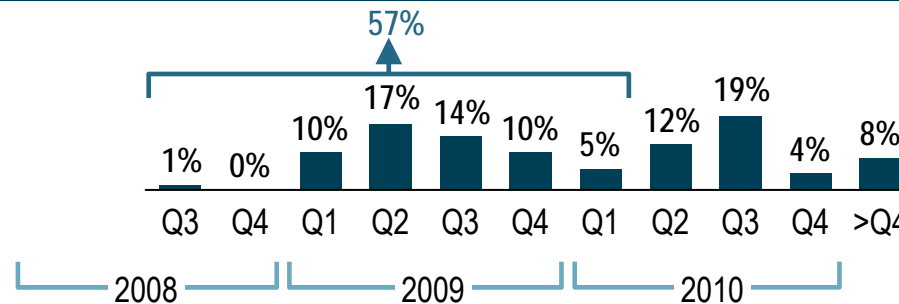
- > Die Mehrheit der Befragten rechnet mit einem Wirtschaftswachstum in 2010 zwischen 1 und 1,5% - In 2011 erwarten der Großteil der Befragten ein Wachstum von 1,5-2%
- > Insgesamt leicht positive Erwartung für BIP Wachstum in 2011
- > Unterschiedliche Erwartungen bezüglich des eigenen Unternehmens – 10% erwarten noch weiteren Umsatzrückgang, nur 14% rechnen mit Umsatzsteigerungen von 20% und mehr

ANMERKUNGEN

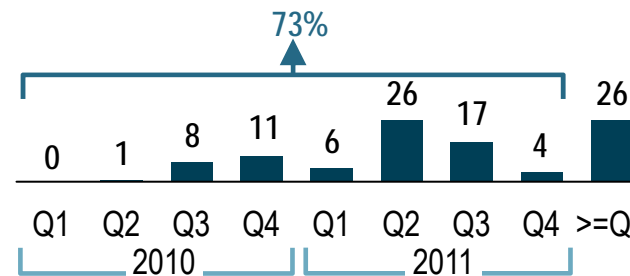
Mehrheit (57%) sieht Tiefpunkt überstanden und erwartet deutlichen Wachstum bis 2011 (73%)

Entwicklung des Aufschwungs [% der Nennungen]

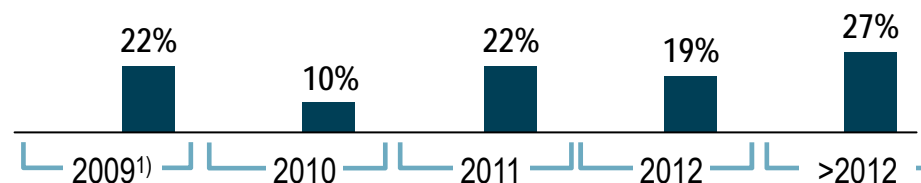
Wann ist der Tiefpunkt der Wirtschaftskrise erreicht?



Wann erwarten Sie die nächste deutliche Wachstumsphase?



Wann erwarten Sie für Ihr Unternehmen ein Wiedererreichen des Umsatzniveaus von 2007/2008



- > 57% der Befragten sieht den Tiefpunkt der Krise bereits überstanden
- > 73% erwarten ein deutliches Wachstum bis spätestens Ende 2011
- > 54% der befragten Unternehmen erwarten eine Wiedererreicherung des Umsatzniveaus von 2007/2008 bis 2011 – 73% der Unternehmen sogar eine Wiedererreicherung bis 2012

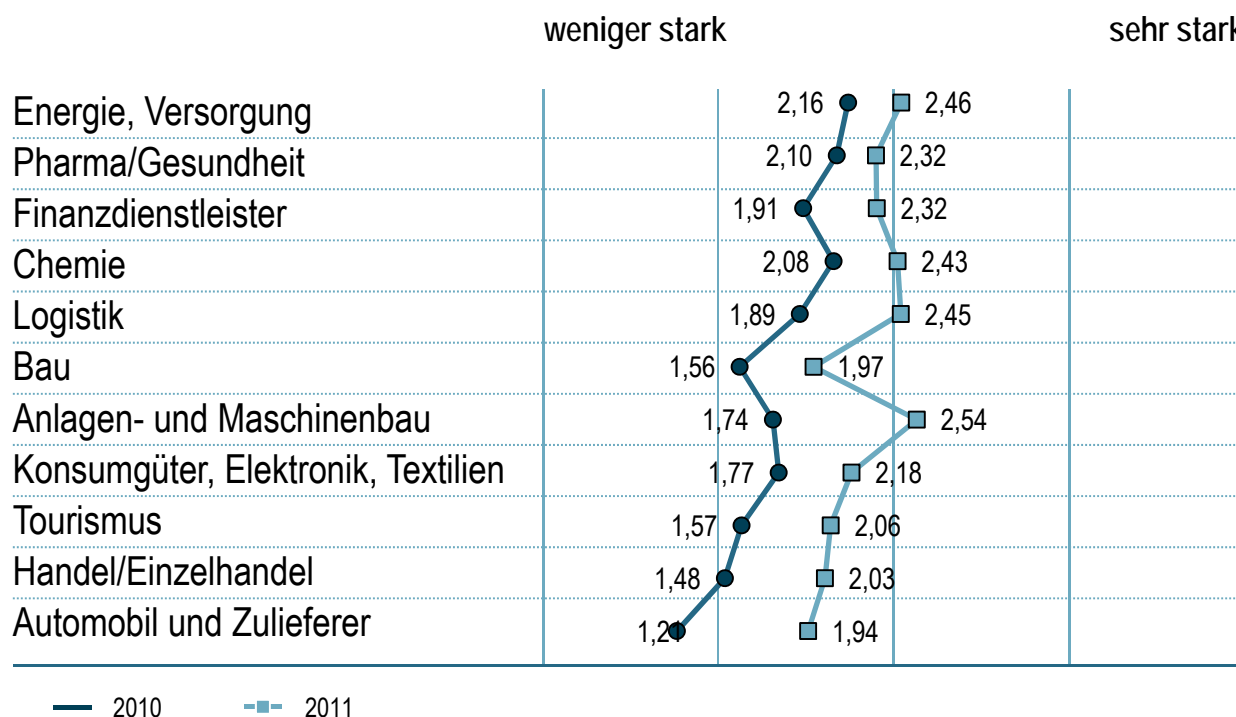
ANMERKUNGEN

1) Von 22% haben 16% keine Auswirkungen der Krise gespürt
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Studie 2010

Für Automobilbranche und Anlagen- und Maschinenbau wird stärkstes Wachstum von 2010 auf 2011 erwartet

Branchen die vom Aufschwung profitieren [Ø der Nennungen]

Welche Branchen werden 2010 bzw. 2011 am ehesten vom Aufschwung profitieren?



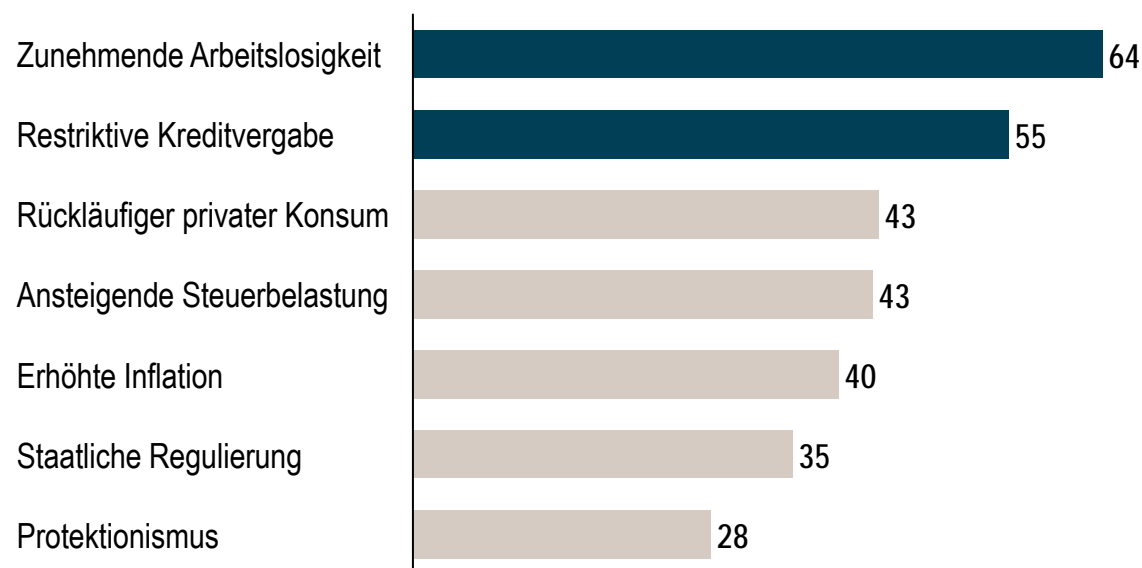
- > Erholung wird vor allem für konjunkturunabhängige Branchen prognostiziert
- > Automobilindustrie mit nur schwacher Erholung in 2010 – Wie im Anlagen- und Maschinenbau jedoch starkes Wachstum von 2010 auf 2011 erwartet
- > Handel/Einzelhandel hat sich im Vergleich zu 2009 deutlich eingetrübt – Kohärent mit erwartetem rückläufigem privaten Konsum

ANMERKUNGEN

Insbesondere bei den Themen Arbeitslosigkeit und Kreditvergabe wird kurzfristig Verschlechterung erwarten

Auswirkungen der Krise auf ausgewählte Bereiche [% der Nennungen] ^{1,2)}

Bereiche, in denen eine weitere Verschlechterung erwartet wird



- > Eine weitere Verschlechterung der Arbeitslosigkeit wird von 64% der Befragten als wahrscheinlich eingestuft
- > Restriktive Kreditvergabe in 2010 nochmals kritischer eingeschätzt als in 2009 (46% aller Befragten in 2009 beklagten Schwierigkeiten beim Erhalt neuer Kredite)
- > 43% erwarten einen rückläufigen privaten Konsum in 2010

ANMERKUNGEN

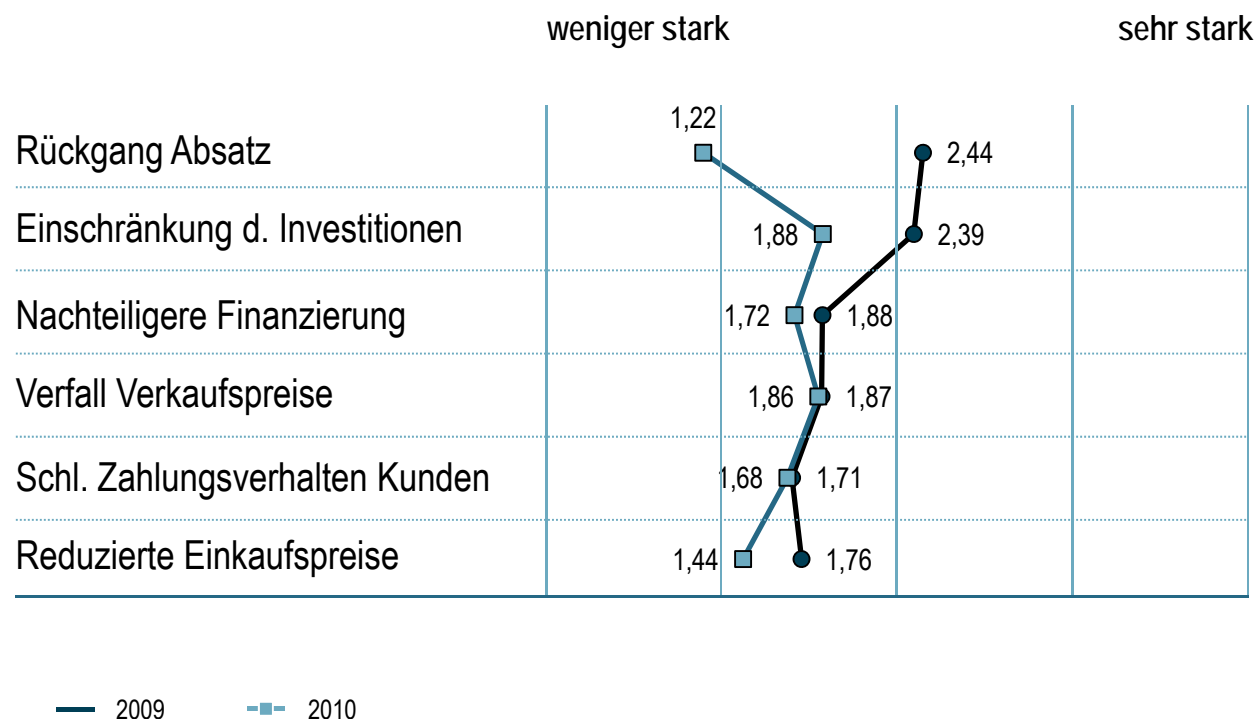
1) % der Nennungen "sehr stark" und "stark"

2) Mehrere Antworten möglich

Krise hat Unternehmen vor allem durch Absatzrückgänge getroffen – Krisenabschwächung in 2010 klar erkennbar

Auswirkungen der Krise auf Unternehmensbereiche [% der Nennungen]

Welche Bereiche sind von der Krise in 2009 und 2010 betroffen?



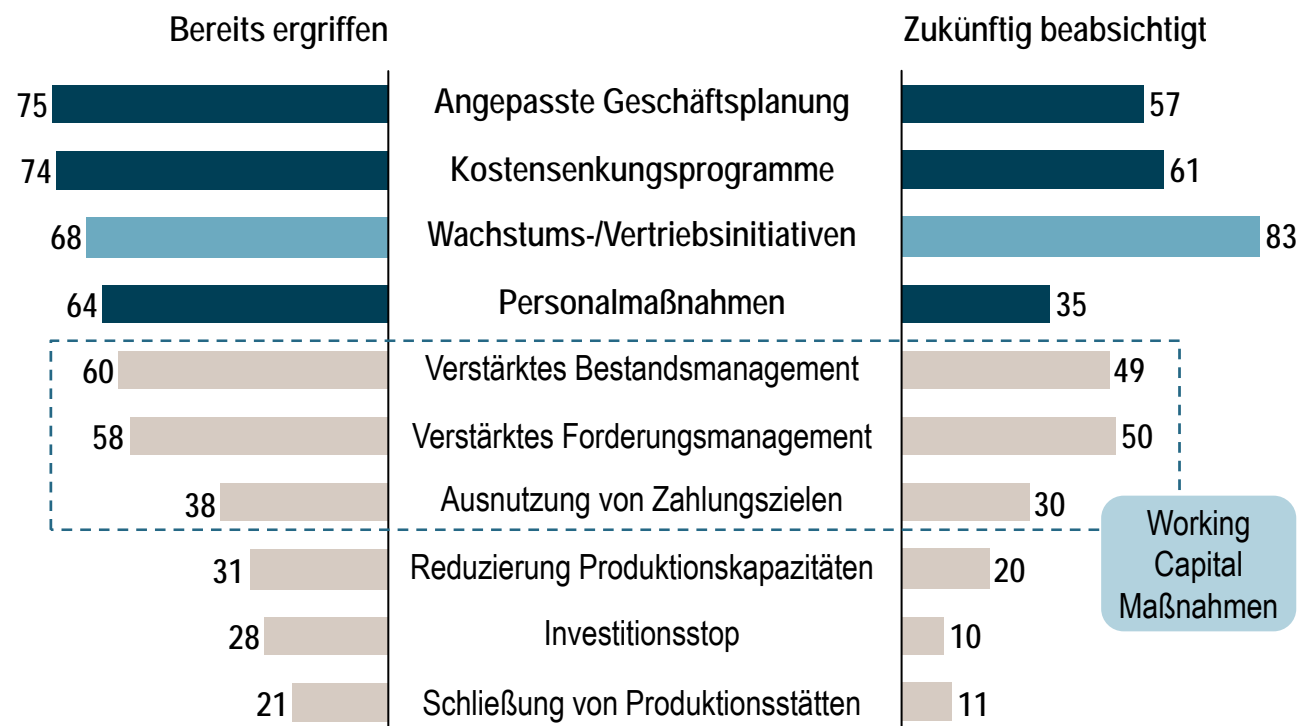
- > Krisenverlauf schwächt sich ab – Vor allem Absatzrückgang und Investitionsstop in 2010 weniger relevant
- > Investitionen reagieren verzögert auf die Krise und bleiben auch 2010 ein relevantes Thema
- > Zahlungsverhalten der Kunden in der Krise relativ stabil geblieben

ANMERKUNGEN

In der Krise haben Unternehmen Kosten gesenkt und Liquidität erzeugt – Wachstum künftig Hauptfokus

Bedeutung Gegenmaßnahmen [% der Nennung]^{1,2)}

Welche Bedeutung haben Maßnahmen, die ergriffen wurden oder zukünftig ergriffen werden?



- > Eine angepasste Geschäftsplanung und Kostensenkungsprogramme werden in 2010 genauso wichtig eingeschätzt wie in 2009 (75%)
- > Zukünftig wird der Fokus stärker auf Wachstums- und Vertriebsinitiativen liegen (83%) – Working Capital Maßnahmen behalten zukünftig ebenfalls eine zentrale Bedeutung

ANMERKUNGEN

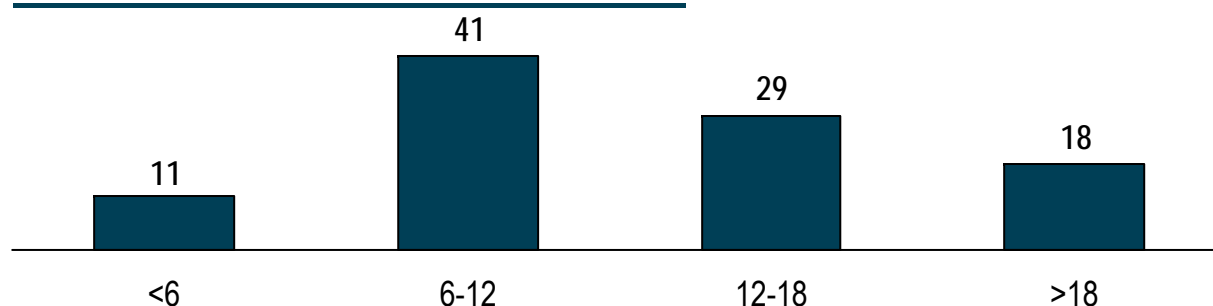
1) % der Nennungen "sehr wichtig" und "wichtig" 2) Mehrere Antworten möglich

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Studie 2010

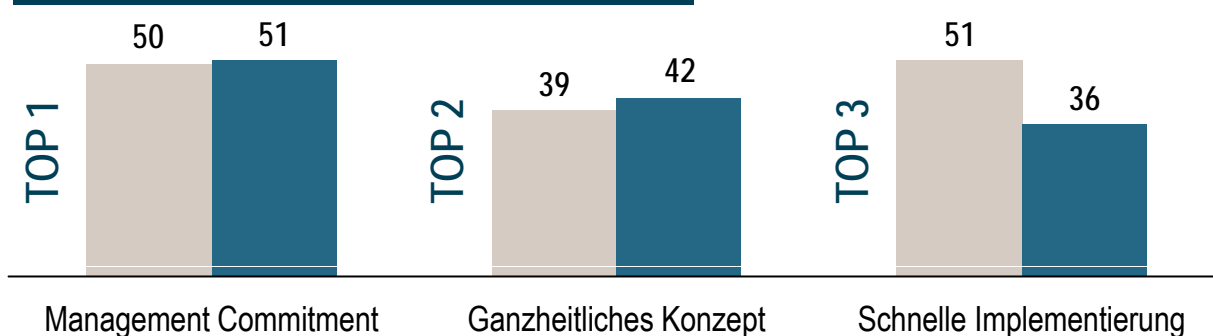
Großteil plant Restrukturierungsdauer von max. 12-18 Monaten – Top-Erfolgsfaktor ist Management Commitment

Dauer und Top-Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung [% der Nennungen]¹⁾

Geplante Restrukturierungsdauer (Monate)



Top-Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung



■ 2009 ■ 2010 1) Mehrere Antworten möglich

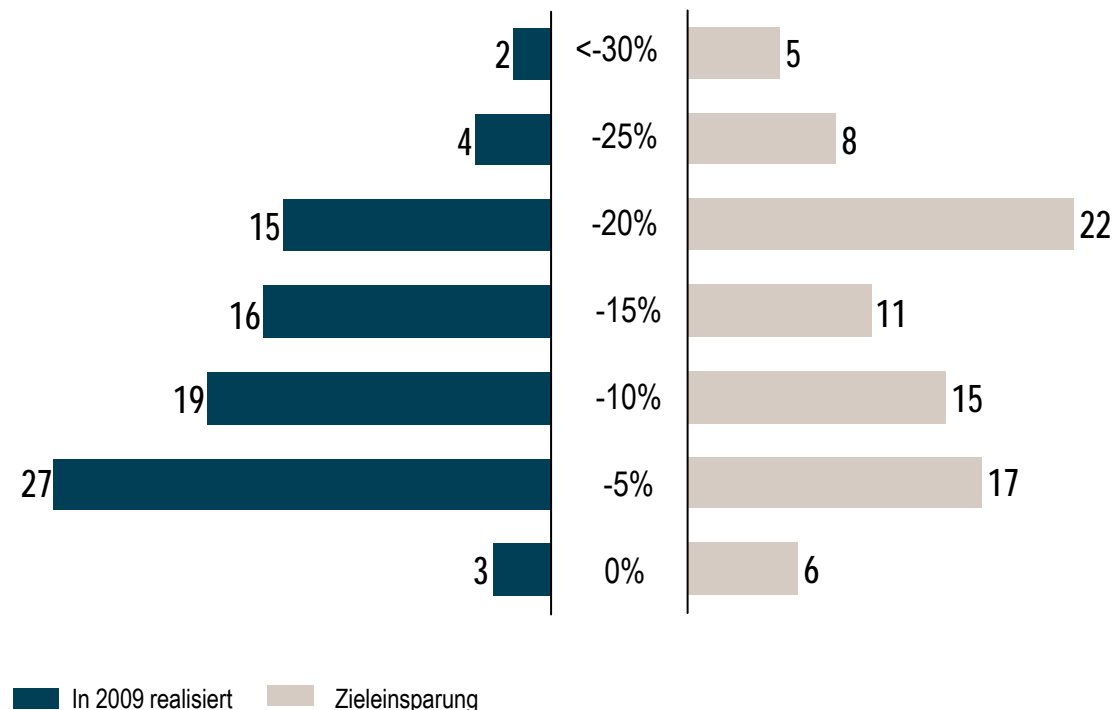
- > 81% der Befragten haben verstärkt Restrukturierungsmaßnahmen in ihren Unternehmen forciert
- > 88% der befragten Unternehmen geben eine geplante Restrukturierungsdauer von 6-12 Monaten oder länger an
- > Top 3 Erfolgsfaktoren unverändert – Eine schnelle Implementierung bleibt wichtig, hat aber durch die bereits durchgeführten Maßnahmen in der Krise an Priorität verloren

ANMERKUNGEN

Personalkosten 2009 bereits um Ø 10% reduziert – Weitere Kostensenkung zu erwarten (Zieleinsparung 12%)

Personalkostenreduzierung [% der Nennungen]

Wie hoch war / wird die Reduktion der Personalkosten?



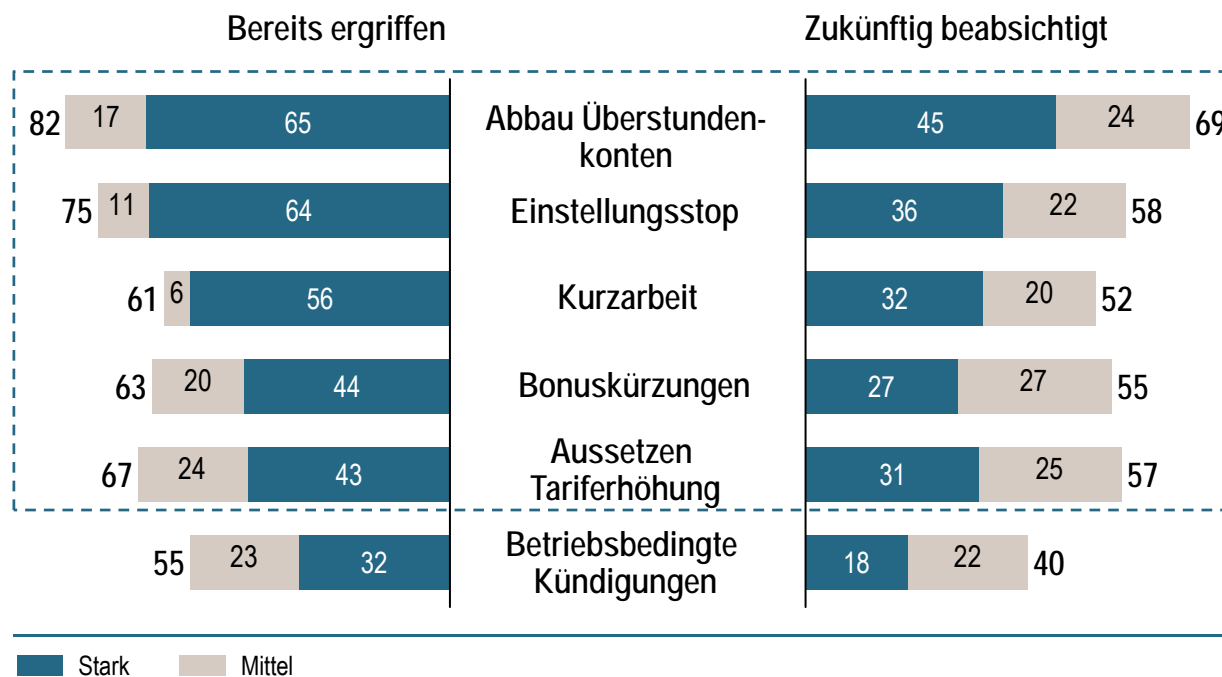
- > Große Teile der Personalkostenreduzierungen (ca. 10% im Durchschnitt) wurden bereits in 2009 realisiert, jedoch stehen noch letzte Kürzungen in Zukunft bevor (Zieleinsparung: Ø 12%)
- > In 2009 hatten bereits 21% der befragten Unternehmen ihre Personalkosten um -20% oder mehr reduziert – In 2010 planen 35% der Befragten Personalkostenreduzierungen in dieser Höhe durchzuführen

ANMERKUNGEN

Personalkostenreduktion durch gute Zusammenarbeit aller Beteiligten ohne betriebsbedingte Kündigungen zu forcieren

Bedeutung Personalkostensenkung [% der Nennungen]

Wie relevant sind Maßnahmen zur Personalkostenreduzierung?



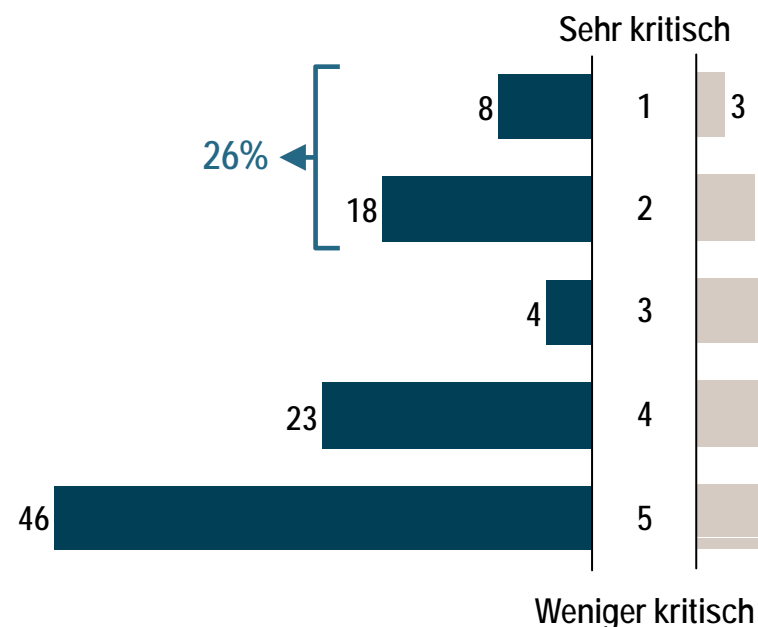
- > Im Gegensatz zur letztjährigen plant der Großteil der Unternehmen in 2010 keinen Anstieg der betriebsbedingten Kündigungen
- > Flexible Maßnahmen wie der Abbau von Überstunden und der Einsatz von Kurzarbeit haben Priorität
- > In 2010 abgeschwächte Fortsetzung der Maßnahmen zur Personalkostenreduzierung

ANMERKUNGEN

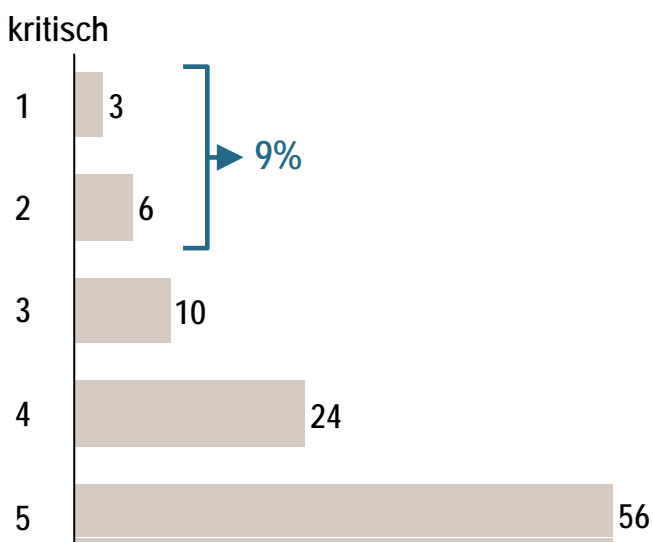
Liquiditätssituation wurde für ein Viertel der Unternehmen in der Krise kritisch – Aktuell noch 9% gefährdet

Einschätzung der Liquiditätslage [% der Nennungen]

Wurde die Liquiditätssituation zu einem kritischen Faktor während der Krise?



Ist Ihre Liquiditätssituation krisenbedingt immer noch kritisch?



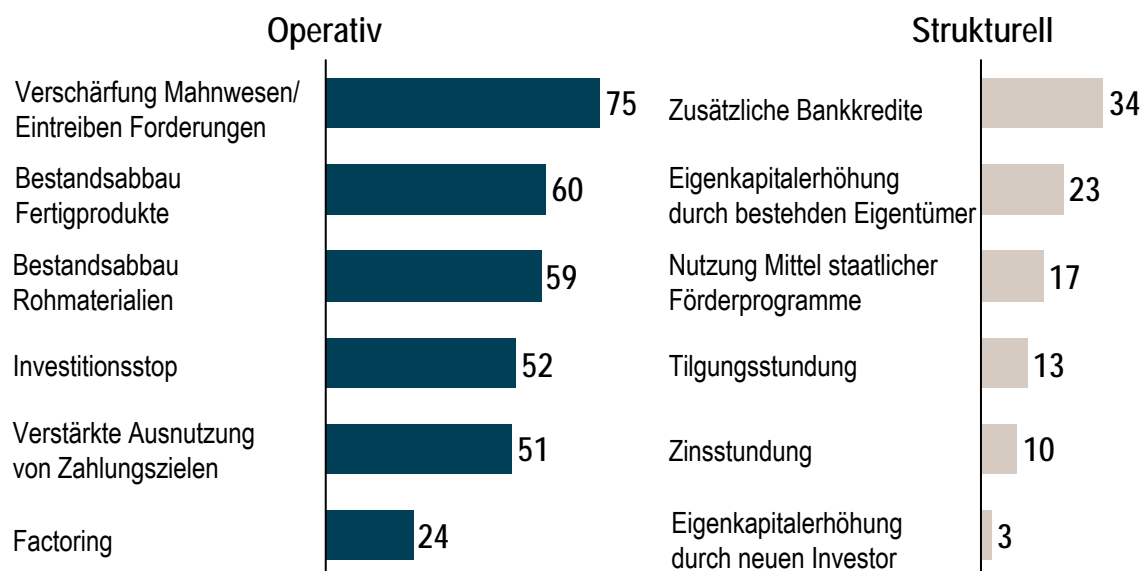
- > Insgesamt hat sich die Liquiditätssituation etwas entspannt
- > 26% der Befragten geben an, dass die Liquiditätssituation für sie während der Krise kritisch war (für 8 % sogar sehr kritisch)
- > Noch 9% der befragten Unternehmen beurteilen ihre aktuelle Liquiditätssituation als kritisch, davon 3% als sehr kritisch

ANMERKUNGEN

Liquiditätssicherung vor allem durch operatives Cash Management – Externe Finanzierung weniger erfolgreich

Maßnahmen zur Liquiditätssicherung [% der Nennungen]¹⁾

Welche Maßnahmen haben Sie zur Sicherung der Liquidität getroffen?



- > Klarer Fokus auf operativen Maßnahmen zur Liquiditätssicherung – Insb. operatives Cash-Flow Management
- > Factoring dabei weniger wichtig (24%)
- > Strukturelle Maßnahmen und Außenfinanzierung vor allem durch klassischen Bankkredit realisiert (24%)
- > Eigenkapitalerhöhungen insbesondere durch bereits bestehende Eigentümer (23%)

ANMERKUNGEN

1) Mehrere Antworten möglich

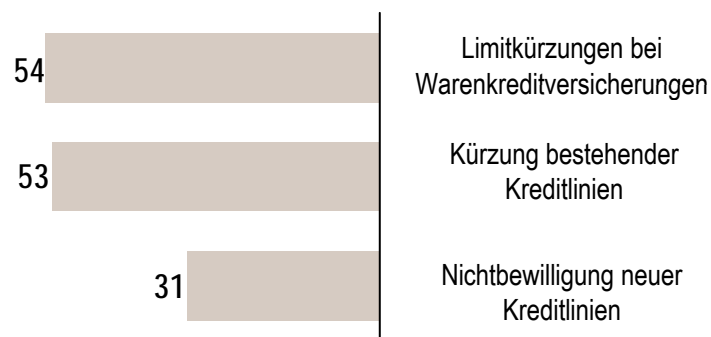
Kritisch sind vor allem Kürzungen von WKV-Limiten und Linien – Aktuelle Lage unverändert angespannt

Auswirkungen der Krise auf die Finanzierung [% der Nennungen]

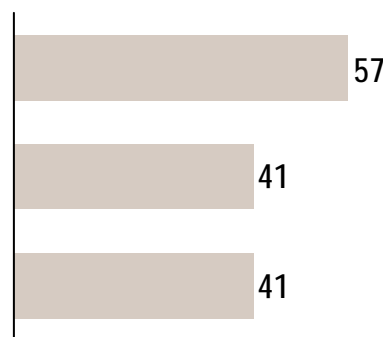
Negative Auswirkungen der Krise auf die Unternehmensfinanzierung¹⁾



Falls ja, wie kritisch waren diese für Ihr Unternehmen?²⁾



Falls ja, ist diese Situation aktuell unverändert?¹⁾



- > 30% der befragten Unternehmen geben an während der Krise Limitkürzungen bei Warenkreditversicherungen erlebt zu haben – 57% der Befragten beurteilen die aktuelle Situation als unverändert
- > 16% der Befragten haben Kürzungen bestehender Kreditlinien während der Krise zu beklagen – 41% der Befragten bezeichnen die aktuelle Situation als unverändert

ANMERKUNGEN

1) % der Nennungen "ja"

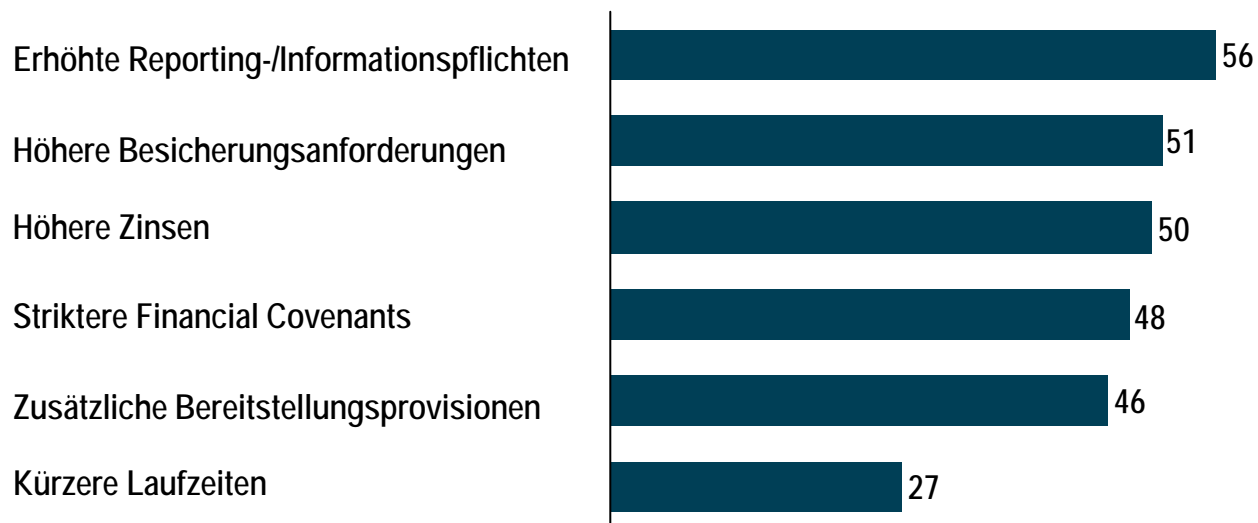
2) % der Nennungen "sehr kritische" und "kritische" Auswirkungen

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Studie 2010

Die Konditionen für neue Bankkredite haben sich durch die Krise bei etwa der Hälfte der Unternehmen verschlechtert

Ausprägungen verschlechterter Kreditkonditionen [% der Nennungen]¹⁾

Inwiefern haben sich die Kreditkonditionen für zusätzliche Bankkredite verschlechtert?



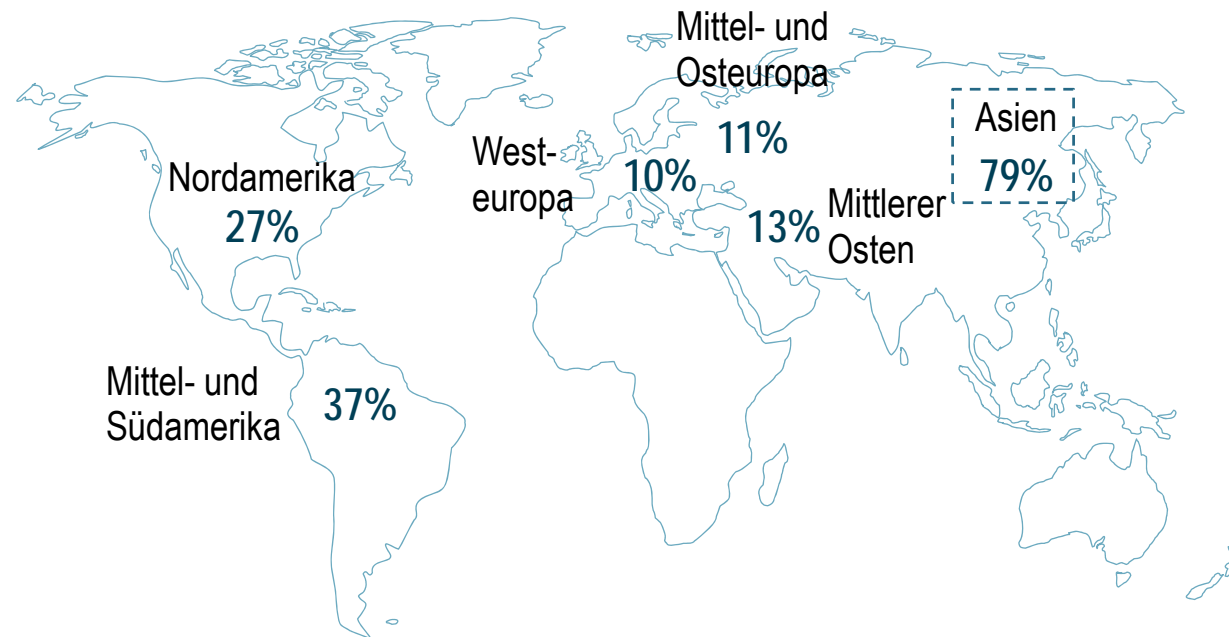
- > Relevante Verschlechterungen reichen von höheren Zinsen (50%) bis zu erhöhten Besicherungsanforderungen (51%)
- > Insbesondere "weiche" Themen wie erhöhte Reporting-/Informationspflichten werden von den Befragten als relevant beurteilt (56%)
- > Kürzere Kreditlaufzeiten (27%) werden von den Befragten weniger häufig genannt

ANMERKUNGEN

1) Mehrere Antworten möglich

Asien für deutsche Unternehmen absoluter Wachstumsfokus

Regionen die 2010 vom Aufschwung profitieren [% der Nennungen]¹⁾



- > Für 79 % der Befragten wird Asien in 2010 vom kommenden Aufschwung profitieren (89% in 2011) – Bereits in 2009 wurden Asien bessere Chancen in der Krise zugeschrieben
- > An Westeuropa, sowie Mittel- und Osteuropa werden in 2010 geringe Wachstumshoffnungen geknüpft – 33% der Befragten sehen Westeuropa jedoch schon in 2011 vom Aufschwung profitieren
- > Die Prognosen für Nordamerika verbessern sich ebenfalls in 2011 (42%)

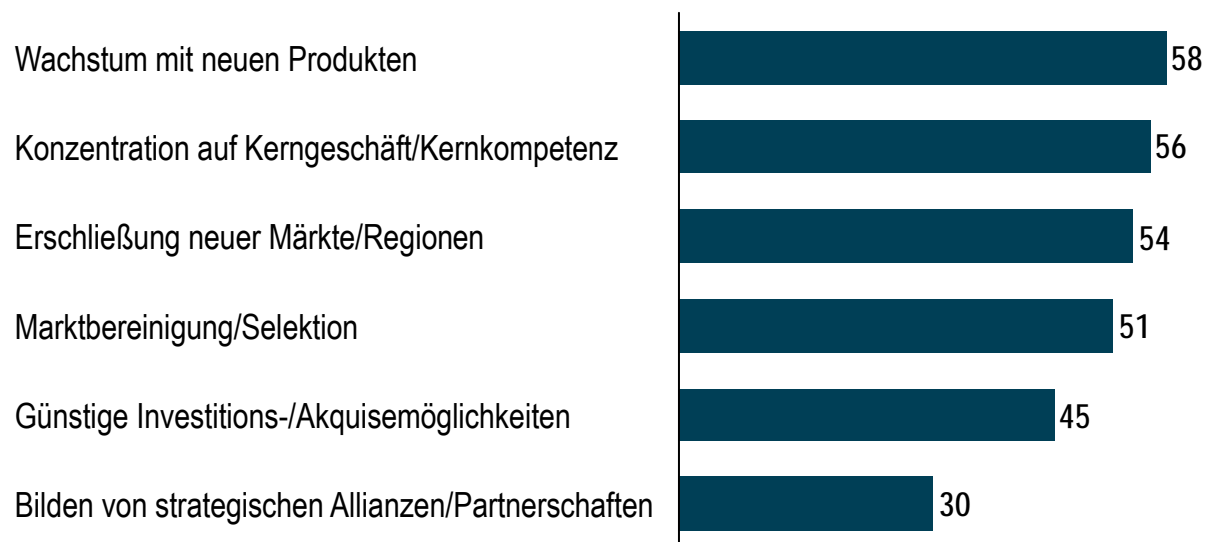
ANMERKUNGEN

1) % der Nennungen "sehr stark" und "stark"

Unternehmen nutzen Aufschwung zum Wachstum mit neuen Produkten und Erschließung neuer Märkte/Regionen

Chancen für Unternehmen im Aufschwung [Ø der Nennungen]^{1,2)}

Bereiche, in denen Chancen im Aufschwung entstehen



- > 58% der befragten Unternehmen wollen den Aufschwung nutzen um mit neuen Produkten zu wachsen
- > 56% wollen sich auf ihr Kerngeschäft bzw. Kernkompetenzen konzentrieren
- > 54% wollen den Aufschwung nutzen um neue Märkte und Regionen zu erschließen

ANMERKUNGEN

1) Mehrere Antworten möglich

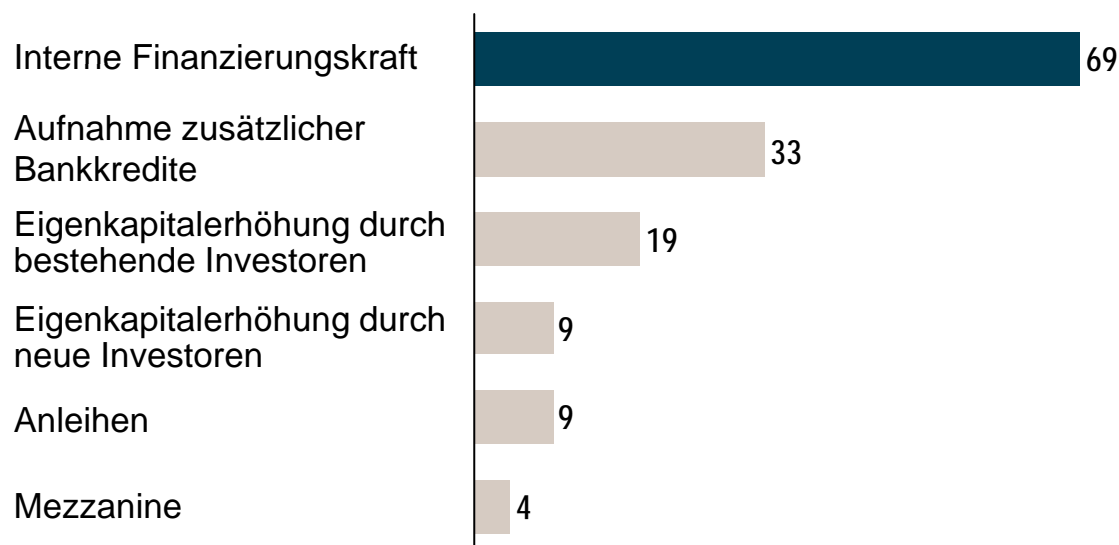
2) % der Nennungen "sehr wichtig" und "wichtig"

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Studie 2010

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen plant Finanzierung zukünftigen Wachstums durch eigene Mittel

Arten der Finanzierung des zukünftigen Wachstums [% der Nennungen]^{1,2)}

Wie planen Sie ihr zukünftiges Wachstum zu finanzieren?



- > Befragte Unternehmen (69%) räumen ihrer internen Finanzierungskraft einen sehr hohen Stellenwert ein
- > Der klassische Bankkredit (33%) dominiert die Fremdkapitalfinanzierung – Eigenkapitalerhöhungen durch bestehende (19%) oder neue Investoren (9%) weniger relevant
- > Begebung von Anleihen am Kapitalmarkt sowie Mezzanine-Finanzierungen kaum relevant

ANMERKUNGEN

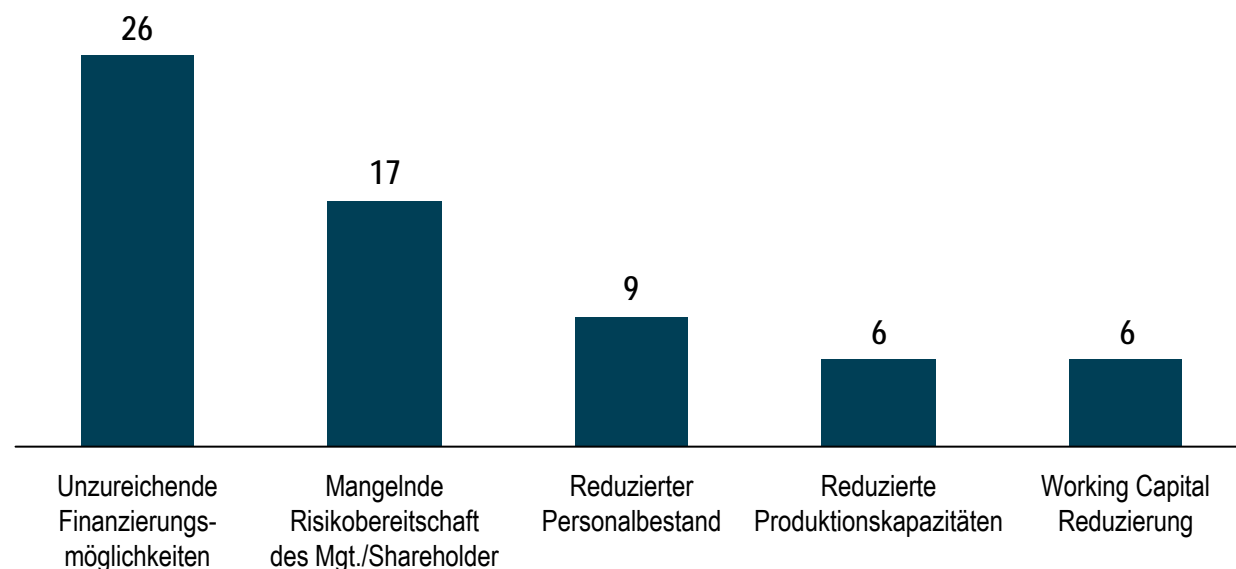
1) % der Nennungen "sehr wichtig" und "wichtig"

2) Mehrere Antworten möglich

Unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten behindern zukünftiges Wachstum

Mögliche Behinderungen im Aufschwung [Ø der Nennungen]^{1,2)}

Maßnahmen/Ereignisse die eine Behinderung für zukünftiges Wachstums sind



- > 26% der Unternehmen sehen ein hohes bis mittleres Risiko, dass unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten den Aufschwung behindern könnten
- > 17% sehen mangelnde Risikobereitschaft des Managements bzw. der Shareholder als eine mögliche Behinderung für zukünftiges Wachstum

ANMERKUNGEN

1) Mehrere Antworten möglich

2) % der Nennungen "Hohes Risiko" und "Mittleres Risiko"

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Studie 2010

Krise zieht sich hin, aber der Aufschwung ist in Sicht – Vier wichtige Lehren lassen sich aus der Krise ziehen

Erkenntnisse aus der Krise

1

LIQUIDITÄTSPUFFER ERHÖHEN

Abschwung kann die Liquidität schneller als erwartet angreifen

- > Schaffung von höheren Mindestliquiditätsreserven
- > Permanente Optimierung des Working Capitals als Vorbereitung auf zukünftige Krisen

2

KOMFORTABLE EK- QUOTE SICHERN

Ergebniseinbrüche in der Krise haben bei vielen Unternehmen das Eigenkapital stark angegriffen

- > Fremdkapitalabhängigkeit (Leverage) verringern durch Eigenkapitalzufuhr
- > Bilanzverkürzung z.B. durch Nutzen alternativer Finanzierungsformen (z.B. Factoring) Verkauf nicht-betriebsnotwendigen Vermögens

3

FLEXIBILITÄT DER KOSTENSTRUKTUREN SICHERSTELLEN

Kostenstrukturen für Einbrüche im Geschäftsvolumen vorbereiten

- > Variable Kostenstrukturen schaffen (insbesondere bei Personal)
- > Einführung zusätzlicher Reporting-/Frühwarnsysteme

4

ZUKÜNFTIGES WACHSTUM VORBEREITEN

Frühzeitig Basis für zukünftiges Wachstum legen

- > Bei Kostenreduzierungen nicht zukünftiges Wachstum unmöglich machen
- > Parallel zu Kostenmaßnahmen auch Wachstums- und Vertriebsinitiativen planen
- > Schwächen der Wettbewerber in der Krise nutzen

Welche Lehren haben CEOs aus der Krise gezogen?

Worte der CEOs

"Cash is king"

"Restrukturierungserfolge nicht gefährden"

"Weiterhin strammes Liquiditätsmanagement"

"Wachstum ohne Fremdkredite"

"Anpacken und Akquisitionsmöglichkeiten nutzen"

"Besonnen an neue Investitionen herangehen"

"Auf intensive Kommunikation achten"

"Auch an die nächste Krise denken"