



Restrukturierungsstudie Deutschland 2009

Die Finanz- und Wirtschaftskrise – Auswirkungen und Chancen

Roland Berger
Strategy Consultants

Düsseldorf, Mai 2009

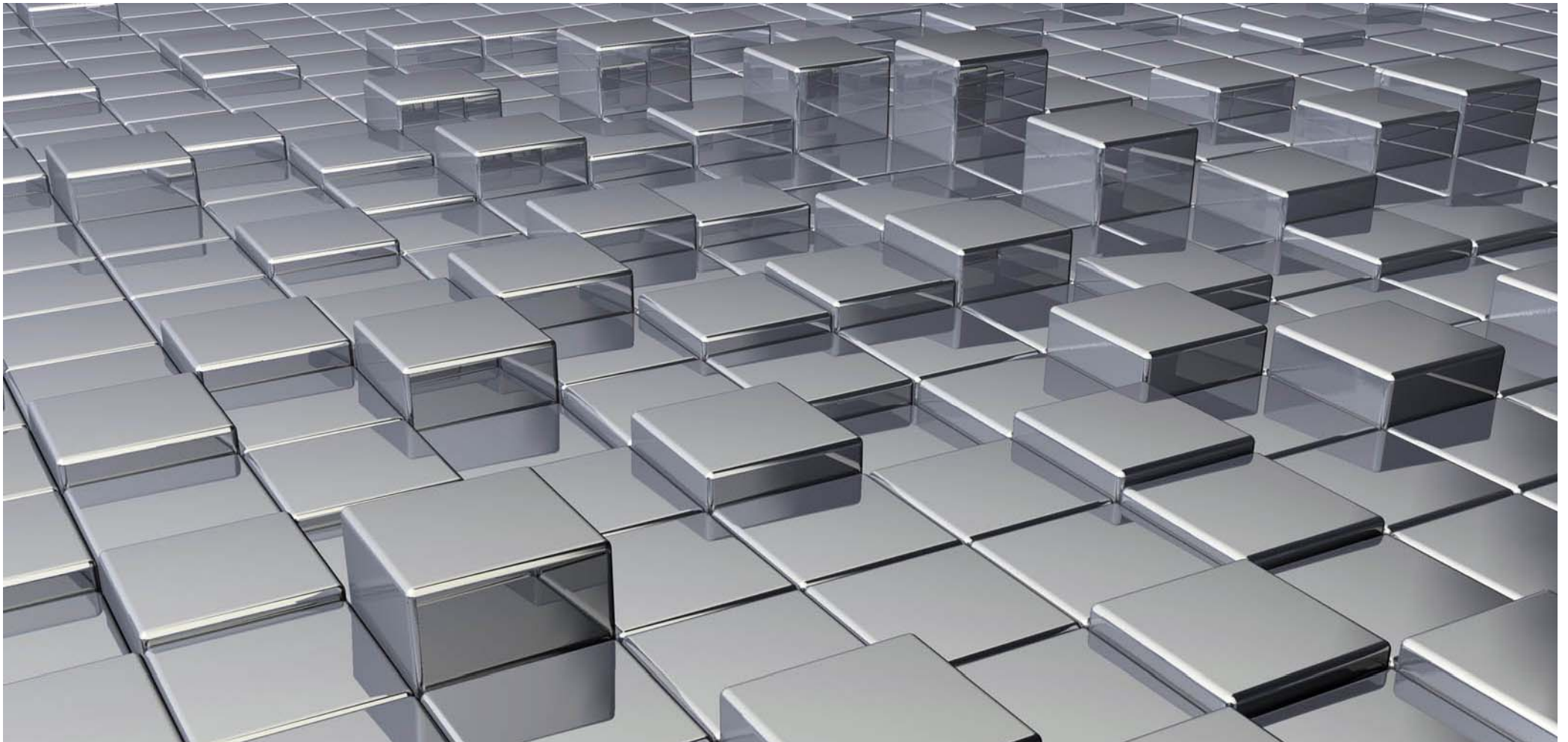
Inhalt

Seite

A Ziel und Methodik 3

B Kurzzusammenfassung Deutschland 8

C Wesentliche Ergebnisse Deutschland 11



A Ziel und Methodik

Unsere Studie

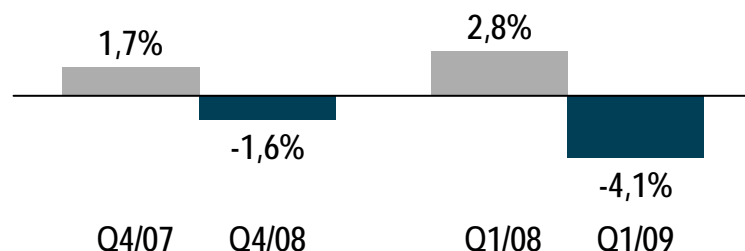
Vorbemerkung

- > Im März und April 2009 hat Roland Berger Strategy Consultants bereits zum fünften Mal seit 2001 eine Studie über Trends in der Restrukturierung durchgeführt. Die Studie wird aktuell weltweit durchgeführt. In dieser Unterlage sind zunächst die deutschen Ergebnisse dargestellt
- > In Deutschland wurden Vorstände und Geschäftsführer von ca. 900 Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit einer Rücklaufquote von 13,2% befragt
- > Ziel der Studie war es, zu erfahren wie stark und in welchen Bereichen die weltweite Wirtschaftskrise die Unternehmen erfasst hat und wo Führungskräfte Chancen und Risiken 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 – Negative Wachstumsprognosen auch für die nahe Zukunft

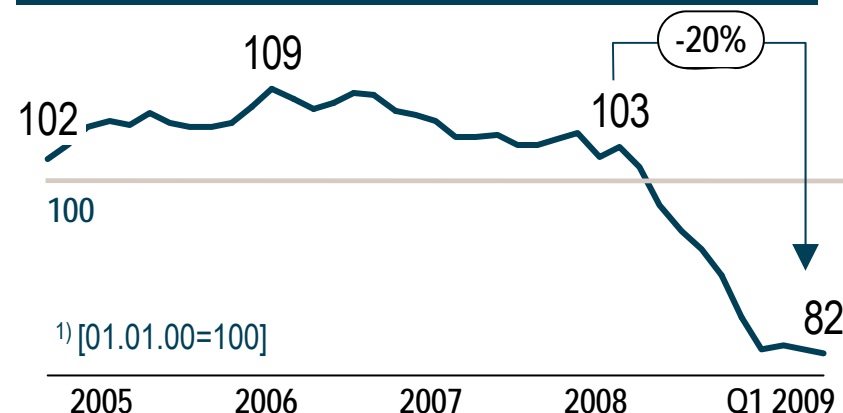
Aktuelles Wirtschaftsumfeld

Wachstum BIP DE [%]



- > Gegenüber Vorjahresquartalen enorm rückläufige Konjunkturentwicklung – Rekordrezession in Deutschland
- > Verhaltene Prognose für die nächsten Quartale
- > Stark rückläufige Entwicklung der inländischen Wertschöpfung

IFO Geschäftsklimaindex¹⁾

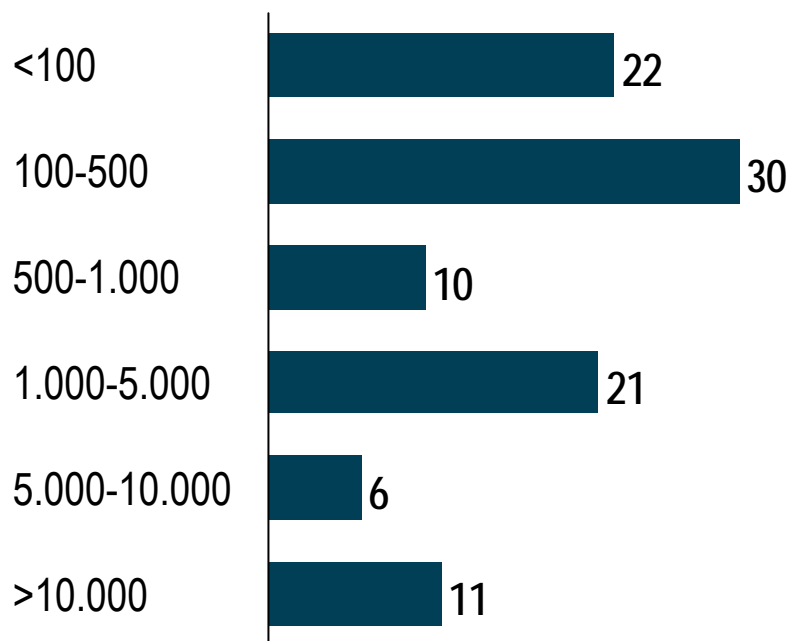


- > Der IFO Geschäftsklimaindex als Frühindikator der wirtschaftlichen Entwicklung verdeutlicht die negativen Erwartungen der Industrie
- > Folgequartale auf ähnlichem Niveau wie Q1/09 erwartet

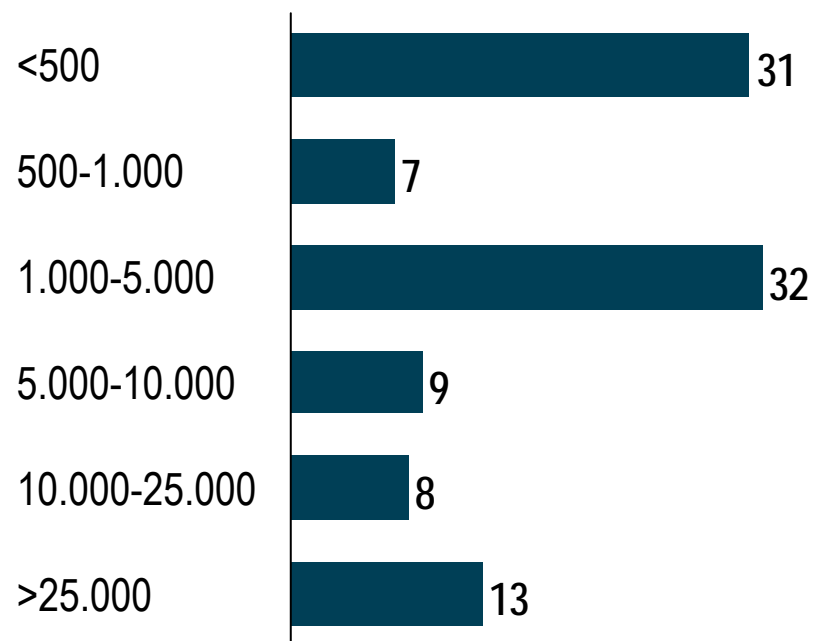
Die Restrukturierungsstudie umfasst Unternehmen aller Größenordnungen – Vom Mittelständler bis zum Konzern

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

<5%

- > Logistik
- > Tourismus
- > Bau
- > Chemie
- > Pharma /
Gesundheit
- > Medien /
Unterhaltung

5-10%

- > Finanzdienstleister
- > Handel /
Einzelhandel
- > Anlagen /
Maschinenbau
- > Automobil /
Zulieferer

>10%

- > Energie
- > Konsumgüter /
Elektronik /
Textilien

- > Teilnehmende Unternehmen aus über 12 verschiedenen Branchen
- > Auf Grund der unterschiedlichen Branchen sind die Ergebnisse der Studie allgemein verwendbar
- > Mit Anteilen von >10% sind die Energiebranche und die Konsumgüterbranche am stärksten vertreten

ANMERKUNGEN



B Kurzzusammenfassung Deutschland

Wirtschaftskrise hat die Welt fest im Griff, Tiefpunkt steht noch bevor – Deutliche Finanzierungsprobleme als Folge

1 Die Subprime-Krise ist zur Weltwirtschaftskrise ausgewachsen, Deutschland steht der Tiefpunkt noch bevor – Eine Besserung ist frühestens ab Mitte 2010 in Sicht

- > Alle Regionen der Welt sind von der Krise stark betroffen, vor allem Nordamerika, Europa und Japan
- > Drei Viertel der deutschen Unternehmen haben die Wucht der Krise schon in 2008 zu spüren bekommen
- > Über die Hälfte erwartet den Tiefpunkt für Q3 oder Q4 2009 – Ein Drittel sogar erst in 2010
- > Mit einer Erholung der Wirtschaft rechnet die Mehrheit erst Mitte 2010 – ein Fünftel sogar erst in 2011

2 Vor allem Finanzdienstleister, Automobilindustrie und Maschinenbau sind stark betroffen und erwarten keine rasche Erholung – Pharma, Energie und Handel optimistischer

- > Finanzdienstleister, Automobilindustrie sowie Anlagen- / Maschinenbau sind am stärksten betroffen und werden sich nur sehr langsam erholen – Aussichten auf schnelle Erholung für Logistik trotz Krisenschäden relativ gut
- > Branchen, die weitgehend unberührt bleiben, sind neben Pharma und Energie auch Handel
- > 98% meinen, Weltwirtschaft wird 2009 schrumpfen: Besonders betroffen wiederum die Automobil / Zulieferer-Branche – Verhalten bis positiv blickt die Energie- / Versorger-Branche in die Zukunft

3 Finanzierungsprobleme der Unternehmen durch schlechtere Konditionen, Schwierigkeiten bei Neukrediten und Linienkürzungen der Warenkreditversicherer

- > 53% der Befragten berichten von schlechteren Kreditkonditionen, 46% haben Schwierigkeiten, Neukredite zu erhalten
- > 46% der Unternehmen registrieren Linienkürzungen der Warenkreditversicherer bei Kunden (27% bei Lieferanten)
- > In immerhin 16% der Fälle sind Kreditlinien gekürzt worden, in 37% gab es negative Auswirkungen auf andere Finanzierungsformen

Schnelle Implementierung der Maßnahmen entscheidend – Kündigungswelle droht, aber Krise bietet auch Chancen

4 Zur erfolgreichen Krisenbewältigung ist im Angesicht drastischer Einbrüche vor allem schnellere Implementierung gefragt – Ganzheitliches Konzept gewinnt an Wichtigkeit

- > Der Erfolgsfaktor schnelle Implementierung erreicht in 2009 mit 51% seine höchste Bewertung seit 2001
- > Management Commitment verliert seit 2006 an Bedeutung, ist aber immer noch zweitwichtigste Erfolgsgröße
- > Ganzheitliches Konzept ist nach einem Tiefpunkt in 2008 wieder deutlich stärker gefragt und liegt mit 38% in 2009 an dritter Stelle

5 Kosten- und Liquiditätsmaßnahmen, aber auch Wachstumsinitiativen ergriffen – Kündigungswelle und Streichung übertariflicher Leistungen zeichnet sich ab

- > Zwischen 72% und 77% der Befragten haben bereits oder werden künftig verstärkt Kosten- und Liquiditätsmaßnahmen ergreifen
- > Mit 79% haben Wachstums- und Vertriebsinitiativen die höchste Bedeutung bei den künftigen Maßnahmen
- > Personalkostensenkung um über 10% bisher bei einem Drittel der befragten Unternehmen erfolgt – die Hälfte plant jedoch eine Senkung von über 10% (ein Viertel beabsichtigt sogar eine Senkung von über 15%)
- > Bisher wird vor allem das Instrument der Kurzarbeit zur Personalkostensenkung eingesetzt – eine Entlassungswelle sowie Streichungen übertariflicher Leistungen zeichnet sich jedoch ab, um geplante Personalkosteneinsparungen zu erreichen

6 Krise als Chance zur Kostenreduktion, Konzentration auf das Kerngeschäft und Akquisitionen – Nutzen von Staatshilfen für eigenes Unternehmen weniger gut beurteilt

- > 69% der Befragten sehen in der Krise eine Chance zur Reduzierung ihrer Kostenbasis
- > 64% der Befragten erwarten starke Chancen zur Konzentration auf Kerngeschäft
- > Mehr als die Hälfte erkennt gute Möglichkeiten zu günstigen Investitionen und Akquisitionen
- > Der Nutzen staatlicher Hilfsprogramme wird zwar für die Gesamtwirtschaft erkannt – die Bedeutung für das eigene Unternehmen wird aber als weniger gut bzw. irrelevant eingestuft

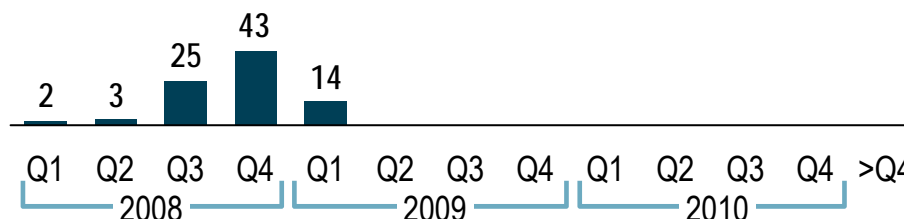


C Wesentliche Ergebnisse Deutschland

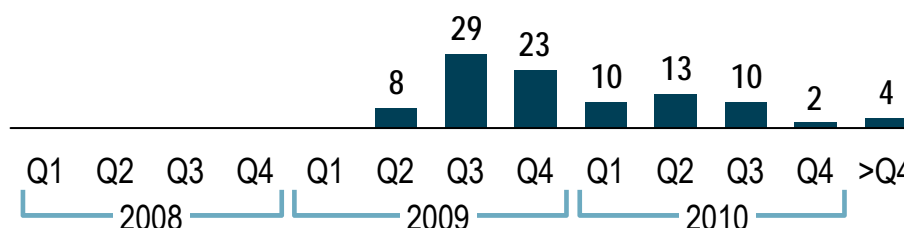
Unternehmen sehen harten Zeiten entgegen: Tiefpunkt erst Ende 2009 und Besserung frühestens Mitte 2010 erwartet

Entwicklung der Krise [% der Nennungen]

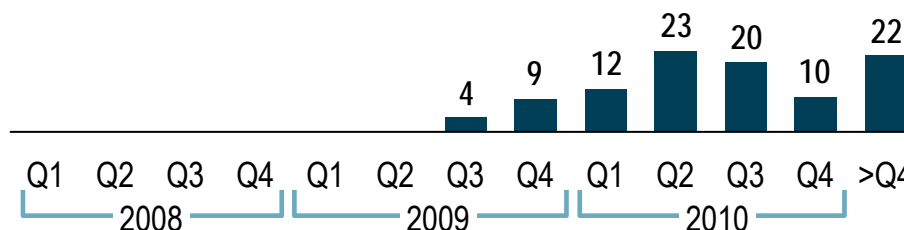
Seit wann spürt Ihr Unternehmen Auswirkungen der Krise?¹⁾



Wann ist der Tiefpunkt der Wirtschaftskrise erreicht?



Wann erwarten Sie eine Erholung der Wirtschaft?



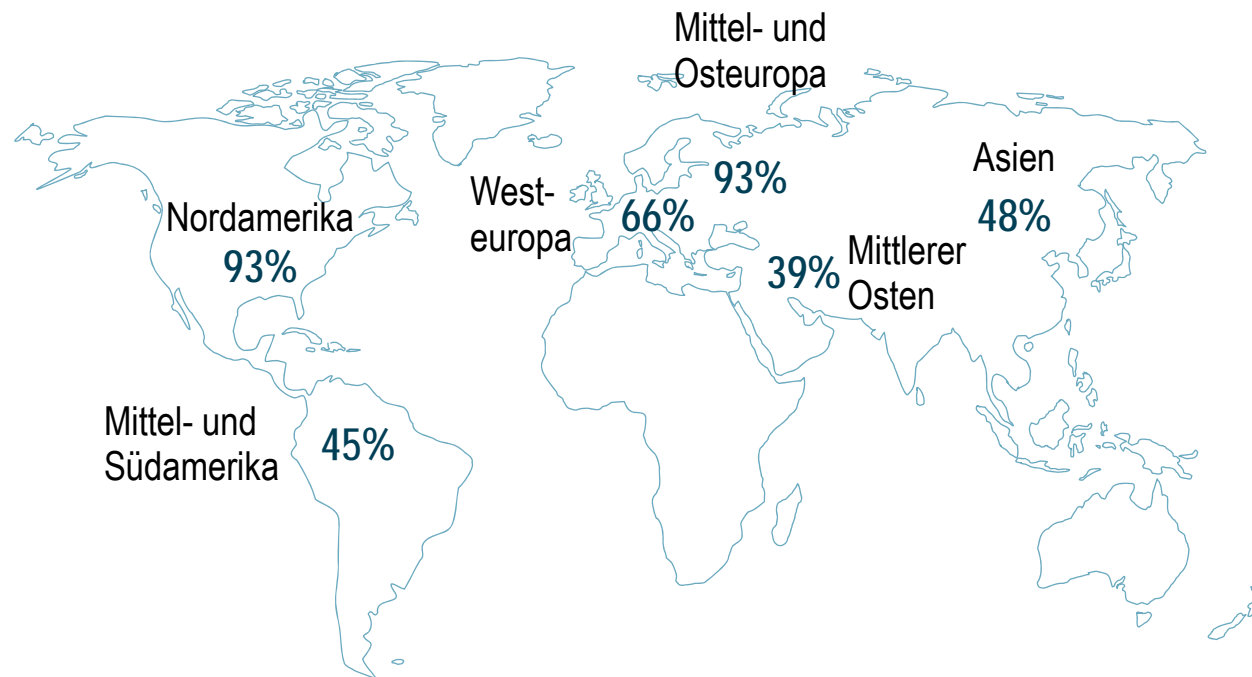
- > Spätestens seit Q4 2008 ist die Krise auf breiter Ebene (73%) angekommen
- > Tiefpunkt steht den Unternehmen aber noch bevor und wird für Q3/Q4 2009 erwartet
- > Eine Erholung der Wirtschaft wird eher für Mitte 2010 erwartet (43%)
- > Noch 22% sehen Aufschwung erst in 2011

ANMERKUNGEN

1) Differenz zu 100%: Keine Auswirkungen der Krise spürbar (13%)

Subprime-Krise hat sich zu einer Weltwirtschaftskrise entwickelt, von der keine Region verschont bleibt

Starke Auswirkungen der Krise auf Regionen [% der Nennungen]¹⁾



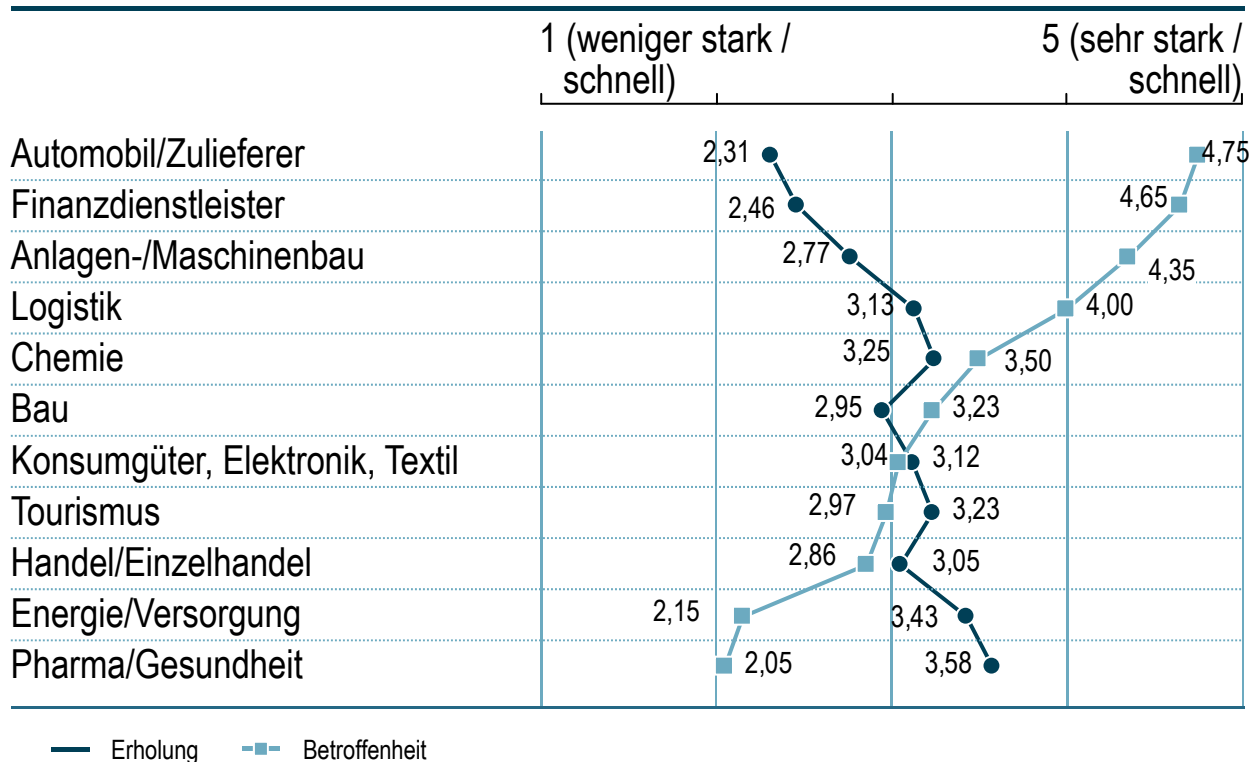
- > Für über 90% der Befragten sind Nordamerika sowie Mittel- und Osteuropa die Hauptleidtragenden der Krise
- > Auch Westeuropa mit 66% stark betroffen
- > Asien sowie Mittel- und Südamerika mit unter 50% weniger stark betroffen

ANMERKUNGEN

Für Branchen, die besonders hart getroffen sind, wird die Erholung entsprechend lange dauern

Betroffene Branchen und Erfolgchancen [Ø der Nennungen]

Welche Branche ist besonders betroffen bzw. erholt sich schnell?



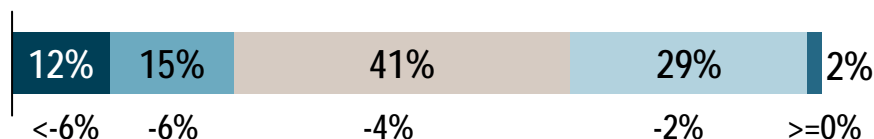
- > Automobil / Zulieferer sowie Finanzdienstleister sind am härtesten betroffen und werden sich trotz Staatshilfen auf absehbare Zeit von den Folgen der Krise nicht erholen
- > Gute Entwicklungschancen in der Logistik-Branche, obwohl ebenfalls stark betroffen
- > Gewinner der Krise sind Pharma / Gesundheit und Energie / Versorgung

ANMERKUNGEN

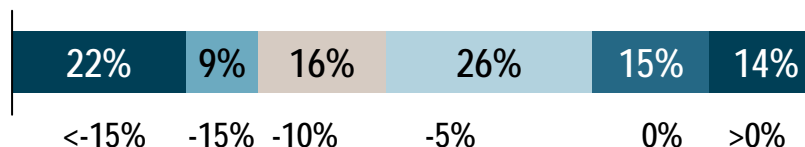
Obwohl Weltwirtschaft in 2009 stark schrumpft, gibt es optimistische Branchen wie Energie und Versorgung

Auswirkungen der Wirtschaftskrise 2009 [% der Nennungen]

Weltwirtschaft 2009
(Veränderung BIP zum
Vorjahr)



Eigenes Unternehmen
(Veränderung Umsatz
2009 zum Vorjahr)



- > 98% glauben, dass die Weltwirtschaft in 2009 schrumpft oder stagniert
- > Immerhin 31% glauben, der Umsatz ihres Unternehmens bleibt stabil oder wächst

Ausgewählte Branchen

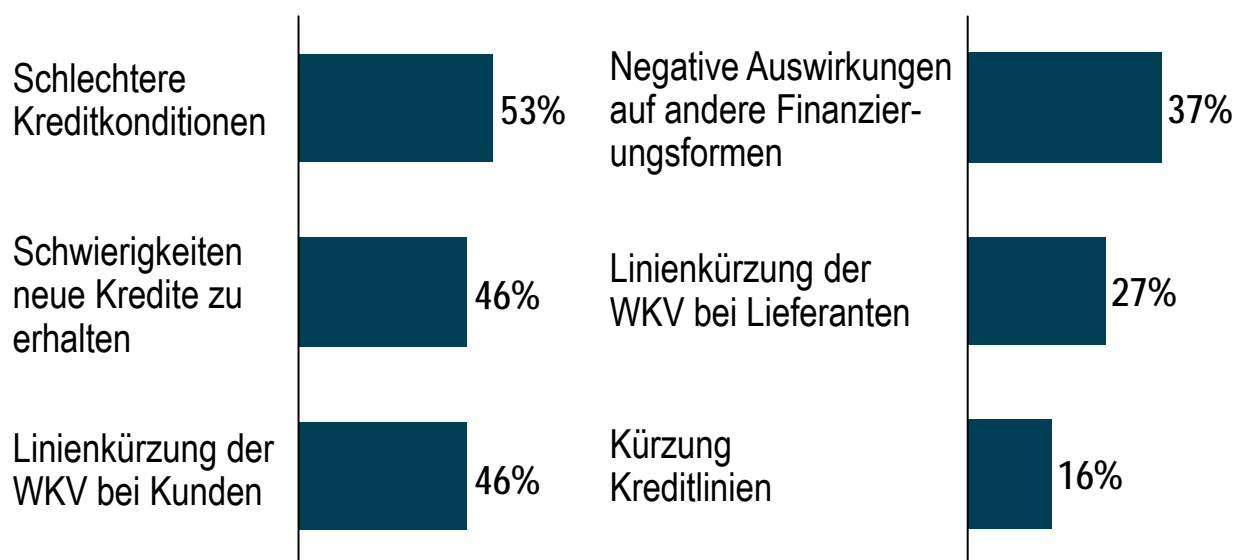
- > **90% der Automobilhersteller und Zulieferer** und **75% der Maschinenbau-Unternehmen** erwarten herbe **Umsatzverluste** von **15% und mehr**
- > Hingegen glauben **55% der Unternehmen im Handel** und **50% der Energie / Versorger** an einen **stabilen Umsatz (0%)**
- > **14% der Energie / Versorger** erwarten sogar **Umsatzwachstum**

ANMERKUNGEN

Finanzwirtschaftlich geraten Unternehmen weiter unter Druck: Kredite werden teurer und seltener vergeben

Auswirkungen der Krise auf die Finanzierung [% der Nennungen] ¹

Art der Auswirkung



- > Für 53% der Unternehmen haben sich die Kreditkonditionen verschlechtert
- > 46% haben wegen der Krise Schwierigkeiten neue Kredite zu erhalten
- > 46% bzw. 27% registrieren eine Kürzung der Linien der Warenkreditversicherer
- > Bisher ist aber keine Kürzung der Kreditlinien in großem Umfang erkennbar

ANMERKUNGEN

1) Mehrere Antworten möglich

Unternehmen treten inzwischen auf die Kosten- und Liquiditätsbremse, aber behalten Wachstum fest im Auge

Bedeutung Gegenmaßnahmen [% der Nennung "sehr wichtig"]

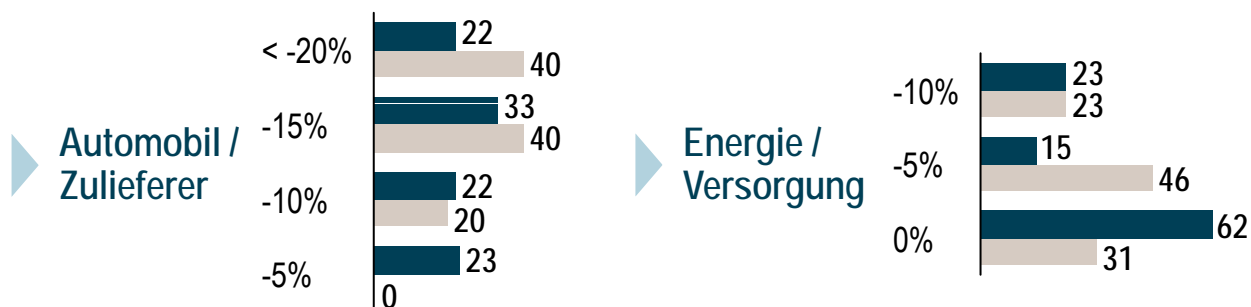
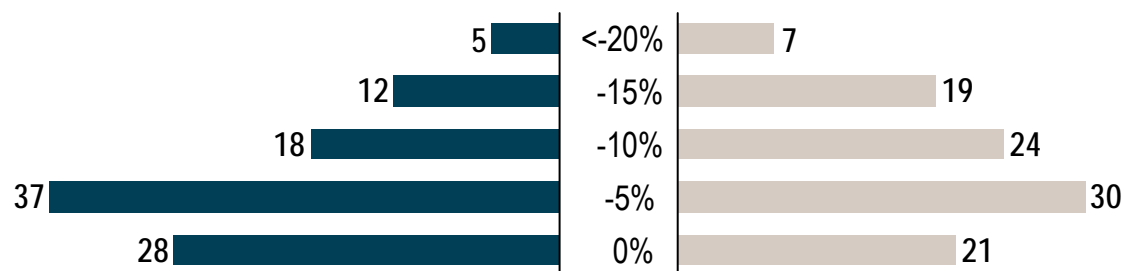
Welche Bedeutung haben Maßnahmen, die ergriffen wurden oder zukünftig ergriffen werden?



35% haben Personalkosten bereits über 10% reduziert – Zweite Kündigungswelle ist absehbar

Personalkostenreduzierung [% der Nennungen]

Wie hoch war / wird die Reduktion der Personalkosten?



■ Bereits ergriffen ■ Zukünftig beabsichtigt

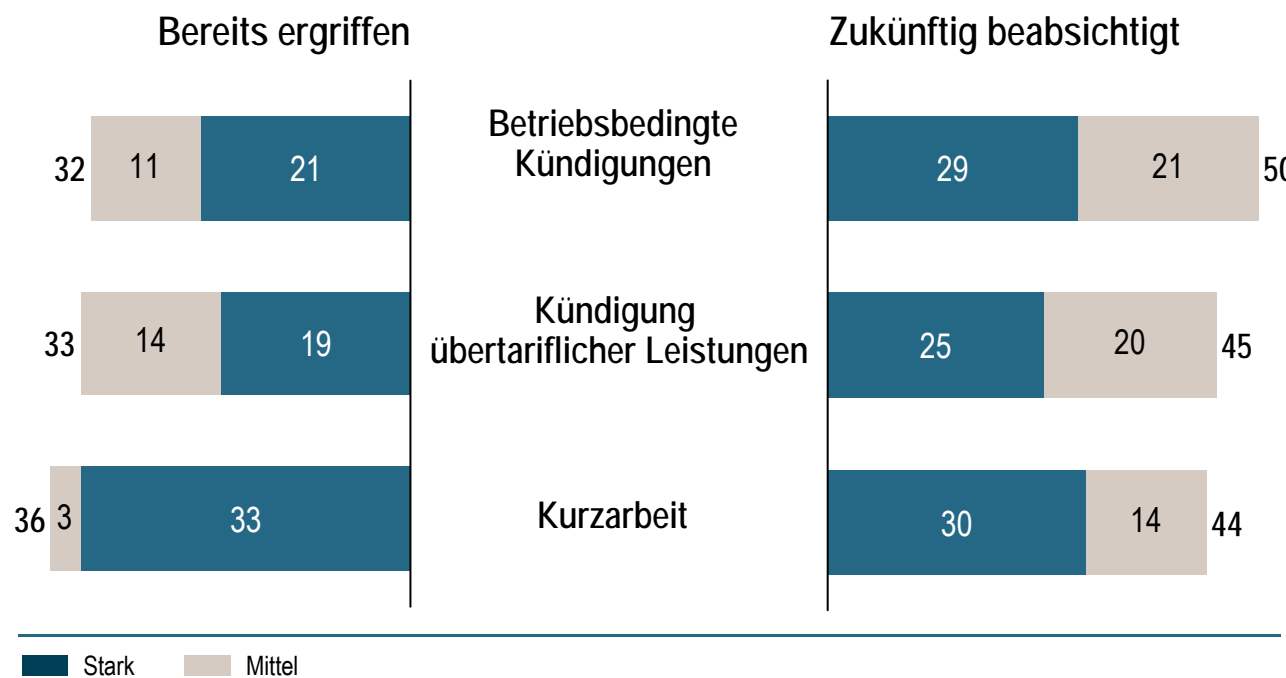
- > 35 % der Unternehmen haben über 10% ihrer Personalkosten abgebaut
- > Alle Branchen bereiten sich darauf vor, Personalkosten deutlicher zu senken – mehr als die Hälfte plant Senkung der Personalkosten von über 10%
- > Automobil / Zulieferer haben bereits stärker reagiert und tiefer geschnitten
- > Bei 62% der Energiebranche gab es bisher noch keine Kostenreduzierung

ANMERKUNGEN

Kurzarbeit bereits stark eingesetzt – Anstieg Kündigungen und Streichung übertariflicher Leistungen stehen bevor

Bedeutung Personalkostensenkung [% der Nennungen]

Wie relevant sind Maßnahmen zur Personalkostenreduzierung?



- > Kündigungen bisher eher selektiv – Aber Kündigungswelle steht bevor! (50% zukünftig mit starker/ mittlerer Bedeutung)
- > Streichung übertariflicher Leistungen zukünftig weitaus stärker geplant (45% zukünftig mit starker/ mittlerer Bedeutung)
- > Instrument Kurzarbeit wird stark eingesetzt und künftig noch leicht intensiviert - Arbeitsplätze wurden so bisher erhalten

ANMERKUNGEN

Krisenbewältigung erfordert schnelle Implementierung der Maßnahmen – Ganzheitliches Konzept gewinnt an Bedeutung

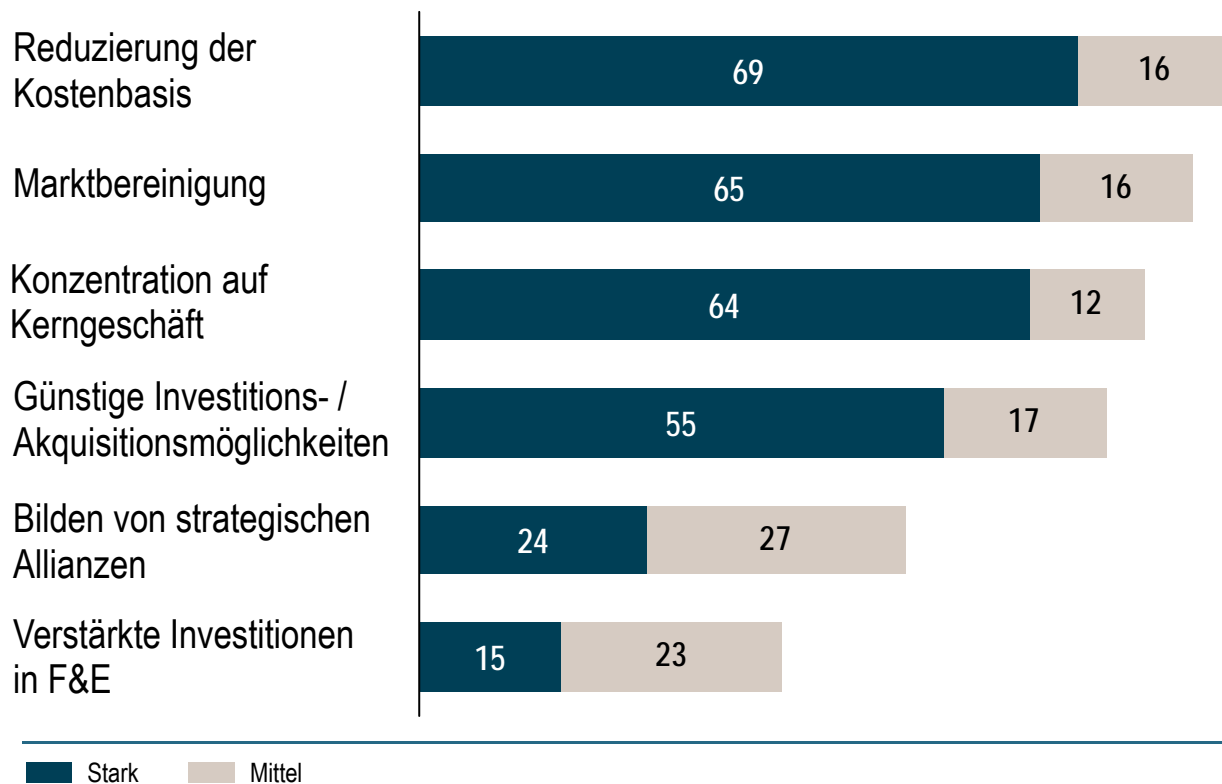
Top-Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung [% der Nennungen]¹⁾



1) Mehrere Antworten möglich

Unternehmen sehen Krise als Chance zur Konzentration auf ihr Kerngeschäft – Und senken dabei die Kosten

Chancen in der Krise [% der Nennungen]¹⁾



- > 69% der Befragten nutzen die Krise zur Reduzierung ihrer Kostenbasis
- > 64% der Befragten sehen in der Krise die Chance zur Konzentration auf Kerngeschäft
- > Mehr als die Hälfte erkennt die Chance zu günstigen Investitionen und Akquisitionen – Finanzierung in aktueller Lage aber unklar

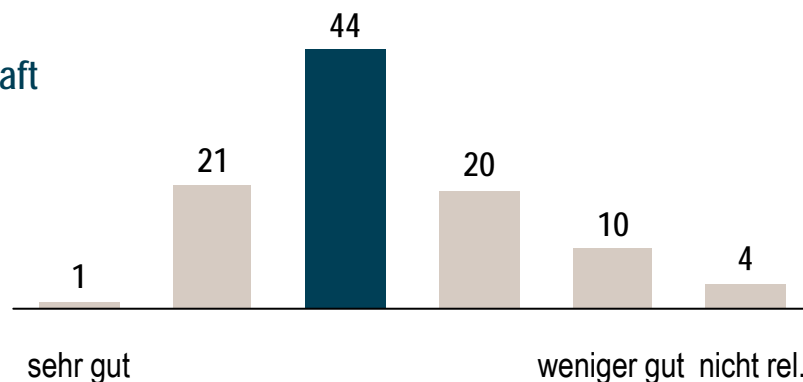
ANMERKUNGEN

1) Differenz zu 100%: Frage nicht relevant

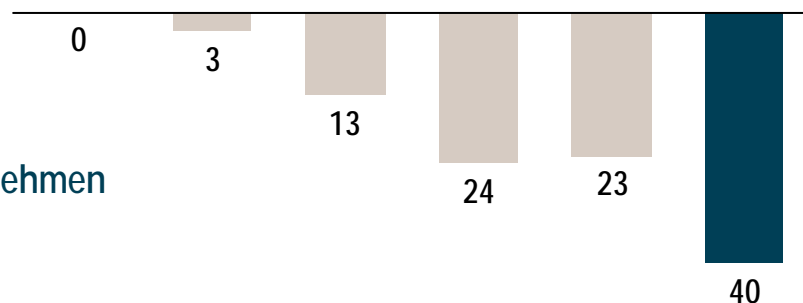
Nutzen von Staatshilfen für Gesamtwirtschaft erkannt – Beurteilung Nutzen für eigenes Unternehmen weniger gut

Beurteilung staatlicher Hilfsprogramme [% der Nennungen]

Für Gesamtwirtschaft



Für eigenes Unternehmen



- > Es herrscht ein Widerspruch in der Wahrnehmung des Nutzens der Staatshilfe
- > Für die Gesamtwirtschaft wird der Nutzen als gut eingeschätzt
- > Für das eigene Unternehmen wird der Nutzen jedoch als weniger gut bzw. nicht relevant eingestuft
- > Ursachen könnten Bedingungen für Hilfsprogramme und Dauer der Antragsprüfung sein

ANMERKUNGEN

Stark von Krise betroffene Unternehmen ergreifen Kostenmaßnahmen – Schwach betroffene nutzen Chancen stärker

Unterschiedliche Beurteilung der Maßnahmen [% der Nennungen]

	Unternehmen von Krise betroffen: ¹⁾	
	stark	schwach
<p>> Stärkere Maßnahmenergreifung in Unternehmen, die von der Krise härter betroffen sind (Umsatz -15% und weniger) bisher und auch in der Zukunft</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ - Relevanz von Kostensenkungsprogrammen bisher ▶ - Relevanz von Kostensenkungsprogrammen in Zukunft 	<p>91% 69%</p>	<p>55% 55%</p>
<p>> Auch Unternehmen mit solider Umsatzentwicklung ($\geq 0\%$) planen in Zukunft eine Reduktion der Personalkosten; allerdings in weitaus geringerem Maße</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ - Anteil der Unternehmen die zukünftige Reduktion der Personalkosten von $\leq -10\%$ planen 	<p>80%</p>	<p>15%</p>
<p>> Unternehmen mit solider Umsatzentwicklung nutzen die Krise stärker für günstige Investitions- / Akquisitionsmöglichkeiten, aber reduzieren gleichzeitig ihre Kostenbasis</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ - Relevanz der Nutzung von günstigen Investitions- / Akquisitionsmöglichkeiten ▶ - Relevanz der Reduzierung der Kostenbasis 	<p>43% 74%</p>	<p>61% 58%</p>
<p>> Unternehmen mit solider Umsatzentwicklung beurteilen staatliche Hilfsprogramme für ihr eigenes Unternehmen schlechter als zuletzt umsatzschwache Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ - Staatliche Hilfsprogramme sind "wenig gut" bzw. "nicht relevant" für eigenes Unternehmen 	<p>57%</p>	<p>64%</p>

1) Erwartete Veränderung Umsatz 2009 zum Vorjahr (vgl. Seite 15): stark betroffen: Umsatzrückgang $\geq 15\%$; schwach betroffen: $\leq 0\%$

Richtige Prioritätensetzung sichert die Unternehmenspositionierung in der Krise

Empfehlungen zur Rüstung in der Krise

1

KURZFRISTIGE LIQUIDITÄT SICHERN

- > Straffes Liquiditätsmonitoring
- > Nutzung aller Hebel zur Verbesserung der Cash-Position: Working Capital, Investments, finanzielle Restrukturierung
- > Enge Zusammenarbeit mit Banken und Kreditversicherern ermöglicht frühzeitige Reaktion bei Liquiditätsengpässen und Finanzierungsbedarf

2

RESTRUKTU- RIERUNG VERSTÄRKT VORANTREIBEN

- > Margenverluste aus Umsatzrückgang validieren und Restrukturierungsbedarf mit Hilfe von Szenariotechnik bestimmen
- > Gegenmaßnahmen über alle Kategorien und Bereiche definieren
- > Strukturanpassungen zur Senkung der Fixkosten ein Muss! – Operative Maßnahmen nicht mehr ausreichend

3

NEUE CHANCEN NUTZEN

- > Chancen der Krise für eine strategische Neupositionierung nutzen – Prüfung von Konsolidierungsoptionen wichtiger Bestandteil
- > Wachstumsszenarien für eine Zukunft "nach der Krise" entwickeln und forcieren

Wie sehen die Befragten die Krise mit ihren eigenen Worten? Grundstimmung positiv: Keine Panik – Krise nutzen!

Worte der CEOs

"Vorwärts denken, nicht nur Kosten senken"	"Watch your cash und durchhalten"	"Vorbereiten auf die Zeit danach"	"Ruhe und Besonnenheit"
"Rasches und konsequentes Handeln"	"Nerven behalten"	"Augenmaß"	"Alternativ- szenarien entwickeln"