



Restrukturierung im Schatten der Subprime-Krise Zusammenfassung der Studienergebnisse

Roland Berger Strategy Consultants

Wien, April 2008

Restrukturierung: Umfangreiche Studie untersucht Performance-/ Ertragssteigerung in Österreich

Vorbemerkung

- > Im Jahr 2008 hat Roland Berger Strategy Consultants eine **umfangreiche Studie zu Ursachen und Erfolgsfaktoren von Performancesteigerungsprojekten** durchgeführt. Dabei wurden **Vorstandsvorsitzende, Finanzvorstände und Geschäftsführer** von führenden Industrieunternehmen in Österreich befragt
- > Die Methode der aktuellen Restrukturierungsstudie **basiert auf unseren 2001, 2004 und 2006 durchgeführten Studien**. Die Ergebnisse werden zwischen Österreich, CEE und Westeuropa verglichen
- > In die Auswertung **einbezogen wurden Unternehmen, die in den vergangenen drei Jahren ein Performancesteigerungsprojekt durchgeführt haben**

Die sechs zentralen Ergebnisse (1/2)

1.

Strategische Umorientierung ist neuerdings starke Motivation für Restrukturierung – Das Management Commitment ist weiterhin der wichtigste Erfolgsfaktor

- > Neuausrichtung von Organisation/Prozessen als Grund für Restrukturierung steht weiterhin an erster Stelle – An zweiter Stelle hat im Jahr 2008 die "strategische Umorientierung" das "negative Ergebnis" von 2006 ersetzt
- > 71% der Befragten nennen 2008 Management Commitment als wichtigsten Erfolgsfaktor, gefolgt von schneller Implementierung (50%) und einem ganzheitlichen Konzept (41%)

2.

Unternehmen in Österreich reagieren innerhalb von nur sieben Monaten auf Krisen, aber Restrukturierungen dauern inzwischen länger – im Durchschnitt 20 Monate

- > 48% der Unternehmen reagieren in der strategischen Krise – Nur mehr 3% erst in der Liquiditätskrise (Besserung!)
- > Anteil der Unternehmen, deren Restrukturierung länger als 18 Monate dauert, ist auf 60% gestiegen (2006: 50%)
- > Die Krisenreaktionszeit ist von 15 Monaten im Jahr 2006 auf 7 Monate im Jahr 2008 zurückgegangen

3.

Das Konzept der ganzheitlichen Restrukturierung wird nun gelebt – aber: Restrukturierungsziele liegen rund 15% unter den Werten von 2006

- > Die Anzahl der Unternehmen, die Verbesserungen von über einem Zehntel anstreben, ist von 2006 auf 2008 bei der Umsatzsteigerung um 28%, bei der Ergebnissteigerung um 7% zurückgegangen
- > Die Maßnahmen Umsatzsteigerung, Overhead-Reduzierung und Personalabbau haben 2008 denselben Stellenwert – Klares Signal für ein ganzheitliches Restrukturierungsportfolio

Die sechs zentralen Ergebnisse (2/2)

4.

Für die Restrukturierung benötigen 45% der österreichischen Unternehmen zusätzliche Finanzierung – 50% von ihnen nützen Kredite, 30% Kapitalerhöhungen

- > 50% der Unternehmen benötigen Kredite, 30% eine Kapitalerhöhung durch Altgesellschafter als Finanzierungsquelle – 2006 waren dies nur 33% bzw. sogar 0%
- > Nur ein Fünftel der Unternehmen nimmt neue Investoren an Bord (insb. Private Equity)

5.

Aber österreichische Unternehmen fürchten gedämpfte Konjunkturentwicklung und teurere Kredite, ausgelöst durch die Subprime-Krise

- > Befürchtungen gehen in Richtung gedämpfter Konjunkturentwicklung und konservativer Kreditvergabe
- > 92% der Befragten sehen die Subprime-Krise maßgeblich als Problem für die Finanzdienstleistungsbranche, 38% erwarten starke Auswirkungen auf das Baugewerbe

6.

Trotz derzeit guter wirtschaftlicher Entwicklung in Ö und den NMS¹⁾ gehen alle befragten Unternehmen von erneutem Restrukturierungsbedarf in den nächsten Jahren aus

- > Unternehmen erwarten in den NMS und in Österreich Wachstum, in den USA eine Rezession
- > Faktoren, welche die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Restrukturierung erhöhen, sind Globalisierung, steigender Wettbewerbsdruck und schnellere Produkt- und Innovationszyklen

Hauptgründe für die Restrukturierung sind Neuausrichtung und strategische Umorientierung

Gründe für die Restrukturierung [% der Nennungen]

	2004	2006	2008	Trend
Neuausrichtung von Organisation und Prozessen	n.a.	61%	75%	↗
Strategische Umorientierung/ Neupositionierung	42%	33%	70%	↑
Ergebnis unterhalb Renditeziel	53%	33%	40%	↘
Nicht konkurrenzfähige Kostenbasis	n.a.	33%	35%	↗
Preisrückgang	37%	22%	35%	–
Negatives Ergebnis	32%	44%	20%	↓
Eigenkapitalgefährdung	11%	6%	10%	–
Absatzrückgang	42%	22%	10%	↓
Liquiditätskrise	11%	11%	5%	↘
Sicherung des Ratings	5%	10%	5%	–

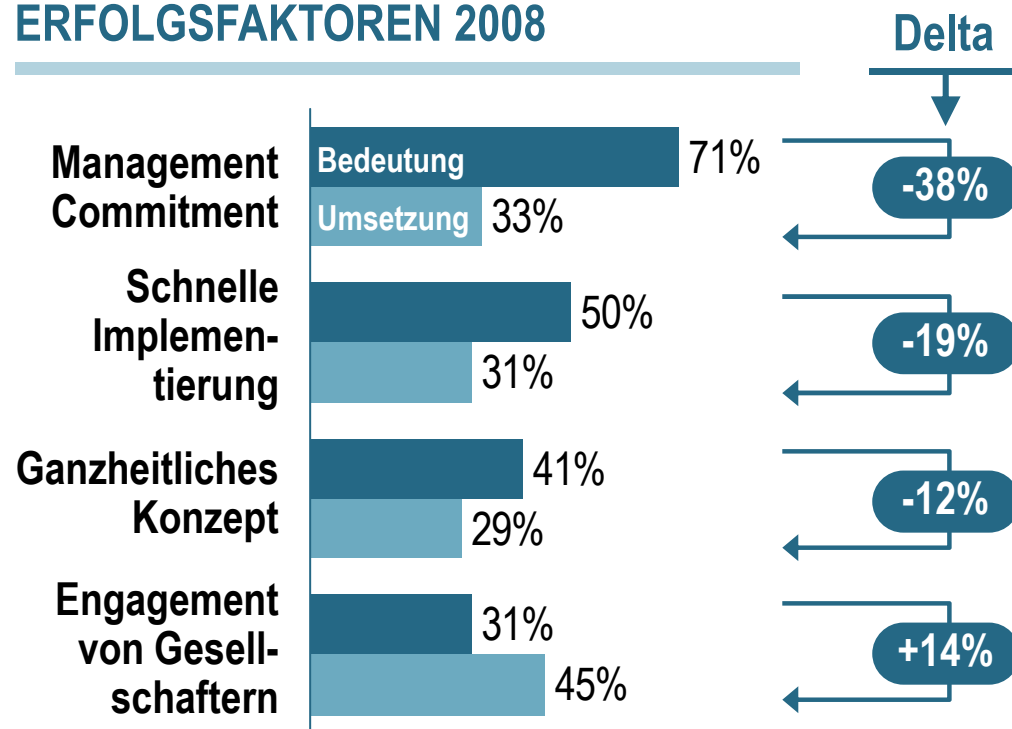
BEMERKUNGEN

- > **Neuausrichtung von Organisation und Prozessen** sowie **strategische Umorientierung/ Neupositionierung** sind die **wichtigsten Gründe** für eine Restrukturierung
- > **Strategische Umorientierung/ Neupositionierung** hat als Grund für Restrukturierung **an Bedeutung gewonnen**
- > Gleichzeitig sind ein **negatives Ergebnis und Absatzrückgang** als Gründe **weniger wichtig geworden**

Management Commitment und schnelle Implementierung werden als wichtigste Erfolgsfaktoren erkannt, aber nicht umgesetzt

Bedeutung und Umsetzung von Erfolgsfaktoren [% der Nennungen]¹⁾

ERFOLGSFAKTOREN 2008



1) Mehrere Antworten möglich

■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig"

■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

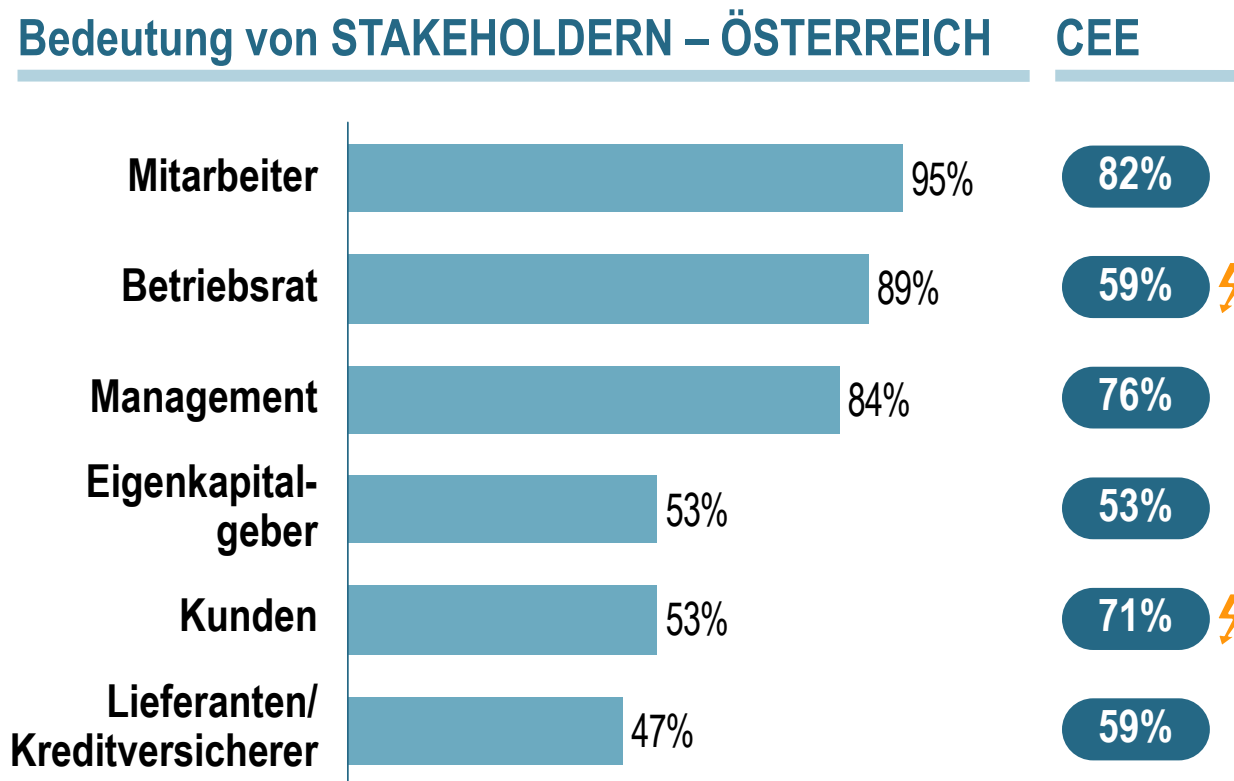
Quelle: Roland Berger 2008

BEMERKUNGEN

- > **Wichtigster Erfolgsfaktor ist das Management Commitment** – dies ist der Erfolgsfaktor mit dem größten Potenzial bei der Umsetzung
- > Gefolgt wird dieser von schneller Implementierung, einem ganzheitlichen Konzept und dem Engagement von Gesellschaftern
- > **Schnelle Implementierung wird gerade bei längerer Restrukturierungsdauer (60% über 18 Monaten) wichtiger** – hier besteht deutliches Potenzial

Mitarbeiter und Betriebsrat werden als die wichtigsten Stakeholder empfunden

Erfolgsfaktoren Stakeholder [% der Nennungen]¹⁾



BEMERKUNGEN

- > Die hohe Bedeutung von **Mitarbeitern, Betriebsrat** und **Management** unterstreicht die **Konsens-Orientierung** in Österreich
- > Eigenkapitalgeber, Kunden und Lieferanten / Kreditversicherungen rangieren vor Fremdkapitalgebern und der öffentlichen Hand
- > Es gibt **große Unterschiede** im Vergleich zu **CEE**: Geringere Bedeutung des **Betriebsrats** und höhere Bedeutung der **Kunden**

1) Mehrere Antworten möglich
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2008

Österreichs Unternehmen reagieren heute durchschnittlich innerhalb von 7 Monaten – schneller als 2006 und als CEE-Nachbarn

Reaktionszeitpunkt



BEMERKUNGEN

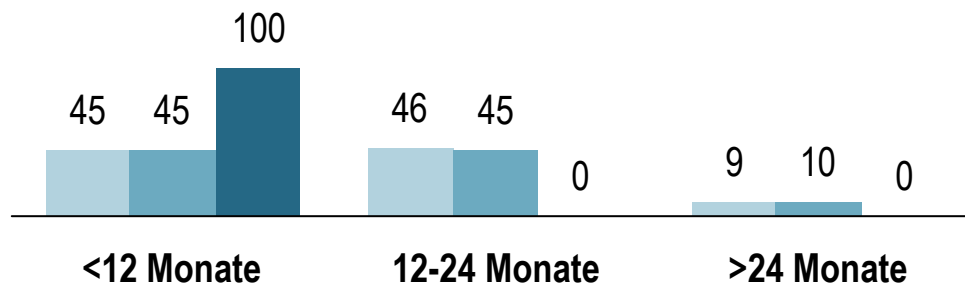
- > **48%** der befragten Unternehmen **reagieren** bereits auf **strategische Probleme** – Steigerung um 13 Prozentpunkte gegenüber 2006
- > **49%** der Unternehmen **reagieren** erst, wenn sich die strategische Krise in eine **Ergebniskrise** verwandelt hat
- > Der **Zeitraum** zwischen **Krisenerkennung** und **Beginn der Restrukturierung** hat sich auf **7 Monate** verkürzt – 2006 waren es noch 15 Monate

● Österreich '08 ● Österreich '06 ● Österreich '04 ○ CEE '08

Bis zur Reaktion auf eine Krise vergehen im Schnitt etwa 7 Monate – Die Dauer der Restrukturierung nimmt zu

Krisenreaktionszeit und Dauer [% der Nennungen]

REAKTIONSZEIT

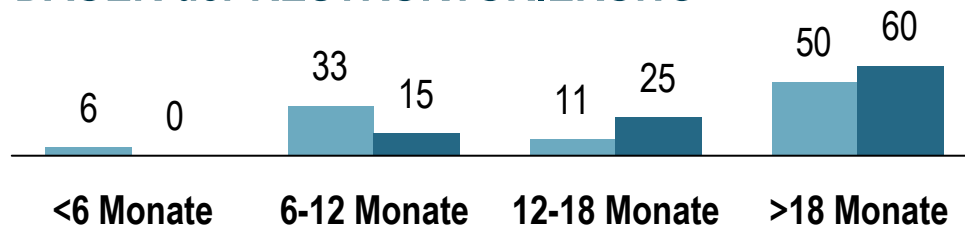


Ø 2004 =
14 Monate

Ø 2006 =
15 Monate

Ø 2008 =
7 Monate

DAUER der RESTRUKTURIERUNG



2004 2006 2008

BEMERKUNGEN

- > Die **Krisenreaktionszeit** hat sich in Österreich seit 2004 **deutlich verkürzt** – alle befragten Unternehmen **reagieren heute innerhalb von 12 Monaten**
- > **60% der Performancesteigerungsprojekte dauern in Österreich länger als 18 (!) Monate.** Lange Projektlaufzeiten beinhalten die Gefahr von geringeren Ergebnissteigerungseffekten

Frühwarnsysteme werden vernachlässigt – Strategische Planung, Review Meetings und Risikomanagement kaum umgesetzt

Top-5-Instrumente zur Krisenfrüherkennung, Umsetzung [% der Nennungen]

Instrumente	2004		2006		2008	
	Sehr wichtig	Vollständig implementiert	Sehr wichtig	Vollständig implementiert	Sehr wichtig	Vollständig implementiert
Monatliches Management- Informations-System (MIS)	100%	100%	87%	70%	64%	58%
Strategische Planungen	n.a.	n.a.	30%	30%	64%	32% ⚡
Monatliche Review Meetings mit beteiligten Unternehmensbereichen	92%	70%	65%	65%	50%	32% ⚡
Risikomanagement	70%	35%	30%	26%	33%	16% ⚡
Kennzahlenkatalog/ Balanced Scorecard	88%	30%	26%	26%	32%	21%

■ Sehr wichtig ■ Vollständig implementiert

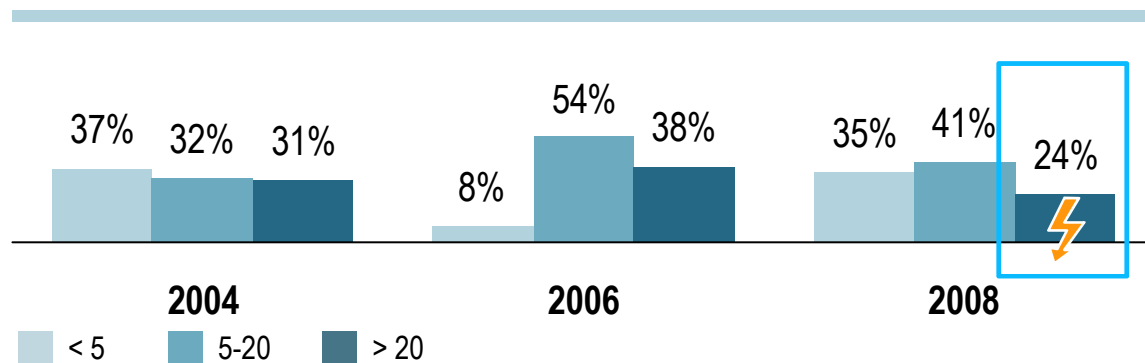
BEMERKUNGEN

- > Der **Schwerpunkt** liegt eher auf **strategischen Instrumenten**
- > **Operative Instrumente** werden auch in der Umsetzung **als weniger wichtig eingestuft**
- > **Gefahr für Unternehmen** in wirtschaftlich nicht dynamischen Zeiten - **Performancekontrolle**

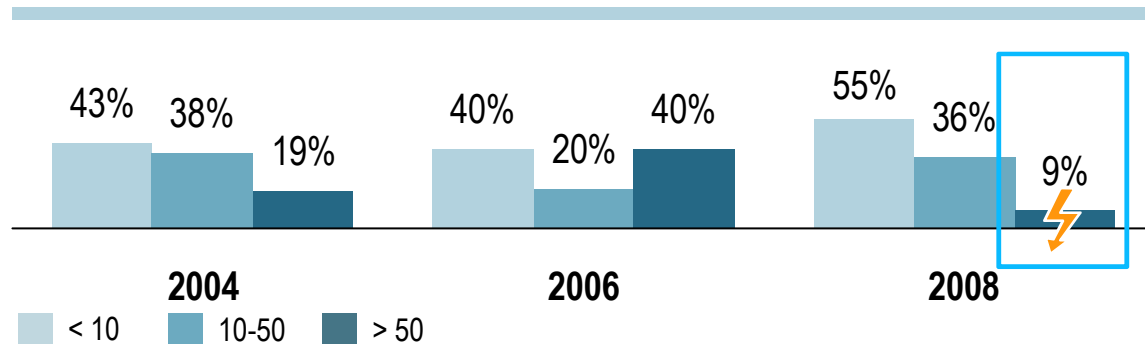
Bei Ergebnissteigerung und Liquiditätsfreisetzung ist die Zielsetzung weniger ambitioniert

Ziele der Restrukturierungsprojekte [% der Nennungen]

ERGEBNISSTEIGERUNG [Mio. EUR]



LIQUIDITÄTSFREISETZUNG [Mio. EUR]



Quelle: Roland Berger 2004, 2006, 2008

BEMERKUNGEN

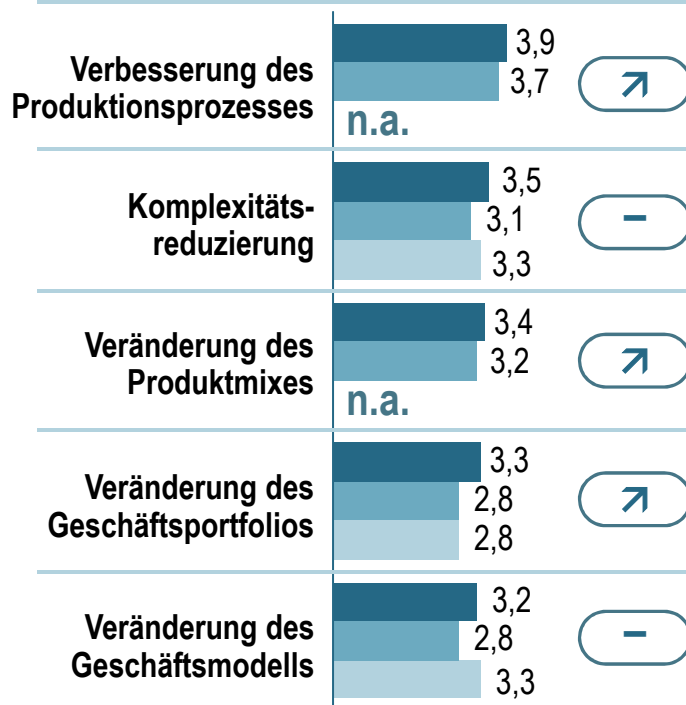
- > Anteil der Unternehmen, die eine Ergebnissteigerung von mehr als 20 Mio. EUR erreichen wollen, geht 2008 auf 24% zurück
- > Ebenso sinkt der Anteil von Unternehmen, die eine Liquiditätsfreisetzung von über 50 Mio. EUR anstreben, auf 9%
- > Im Drei-Jahres-Vergleich wurde 2006 am ambitioniertesten geplant

Die ganzheitliche Restrukturierung wird gelebt – Sämtliche Maßnahmen haben die gleiche Priorität

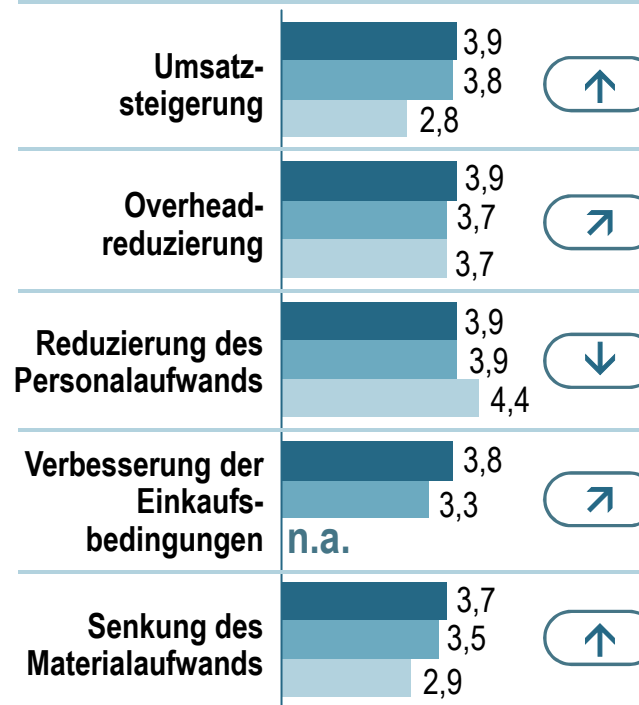
Historische Entwicklung der Top-5-Maßnahmen [Bedeutung]¹⁾

BEMERKUNGEN

STRUKTURELLE MASSNAHMEN



OPERATIVE MASSNAHMEN



2004 2006 2008

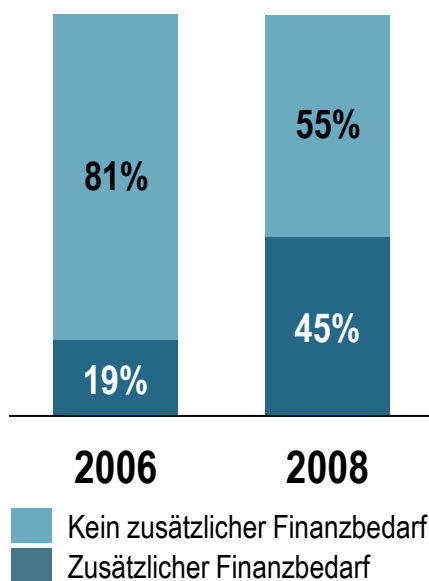
1) Skala 1-5 (weniger wichtig – sehr wichtig)

- > **Kostensenkungen** (Personal, Einkauf, Overhead) führen die Liste der **wichtigsten Maßnahmen** an
- > **Umsatzsteigerungen** sind in die **Spitzengruppe** aufgestiegen – Tendenz steigend
- > Die Tendenz bei der **Reduktion des Personalaufwands** ist rückläufig
- > **Gleiche Wichtigkeit** bei operativen Maßnahmen - ganzheitliche Restrukturierung

Die Bedeutung der internen Finanzierung geht zurück – Externer Finanzierungsbedarf steigt

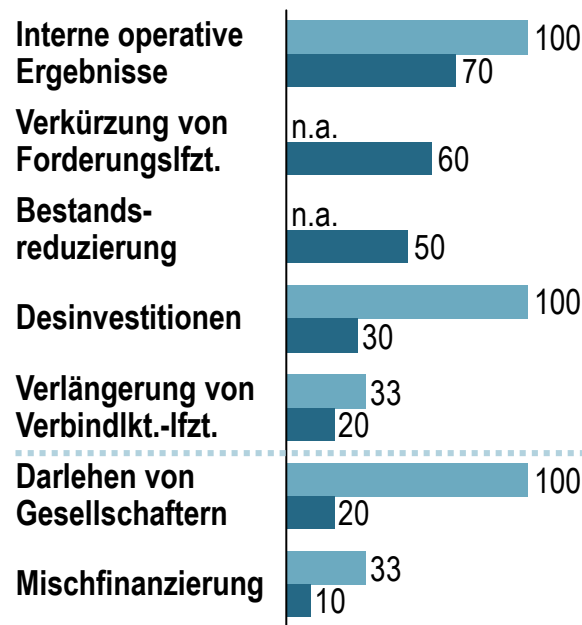
Zusätzlicher Finanzbedarf durch Restrukturierung [% der Nennungen]

Unternehmen mit zusätzlichem FINANZBEDARF durch Restrukturierung



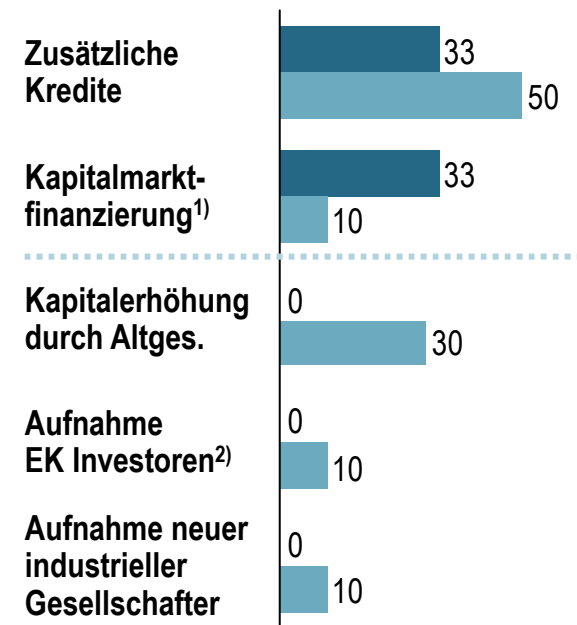
1) z.B. Anleihe 2) z.B. Private Equity
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006, 2008

Interne/Sonstige Finanzierung [%]



2006 2008

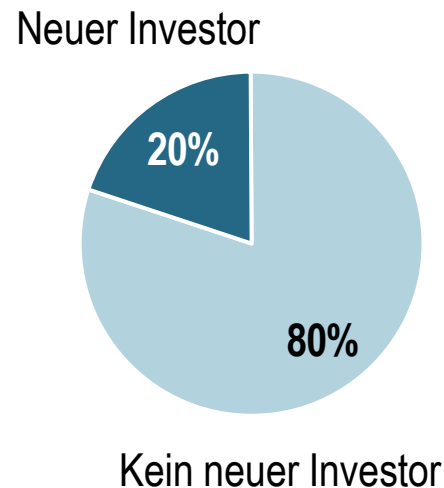
Externe FK/EK Finanzierung [%]



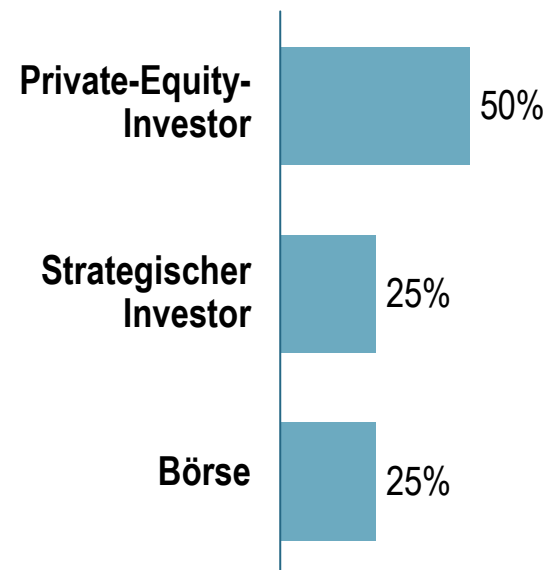
Etwa 20% der befragten Unternehmen akquirieren im Krisenfall neue Investoren – Hauptsächlich Private Equity

Neue Investoren [% der Nennungen]

NEUE INVESTOREN



INVESTORENART

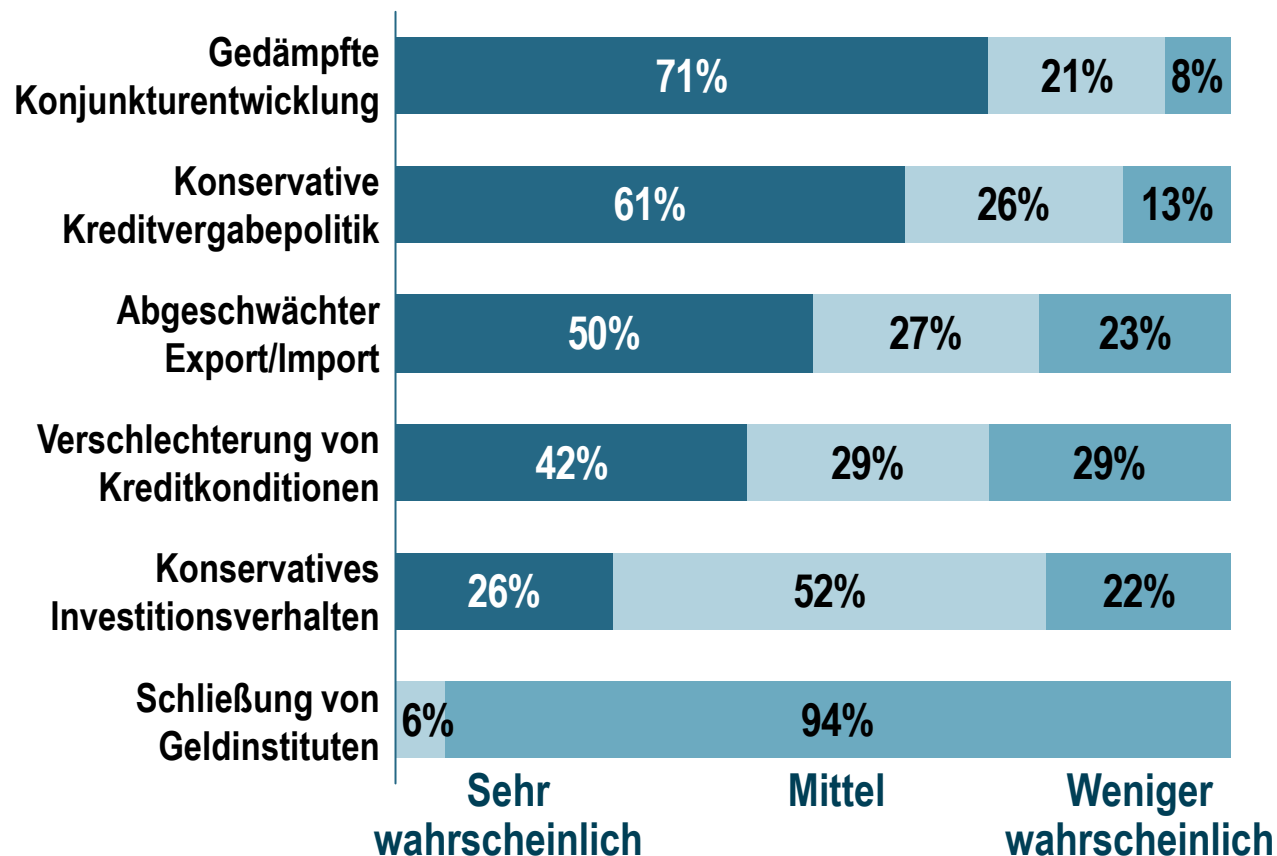


BEMERKUNGEN

- > **20%** der befragten Unternehmen haben im Restrukturierungsfall **einen oder mehrere neue Investoren** an Bord geholt
- > Innerhalb dieses Clusters liegen die **Private-Equity-Investoren** deutlich an der Spitze, gefolgt von **strategischen Investoren** und der **Börse**
- > **Distressed-Debt-Investoren** und **Management-Buy-ins** sind nicht vorhanden

Die größten Ängste sind eine gedämpfte Konjunkturentwicklung und restriktive Kreditvergabe

Auswirkungen der Subprime-Krise [% der Nennungen]¹⁾



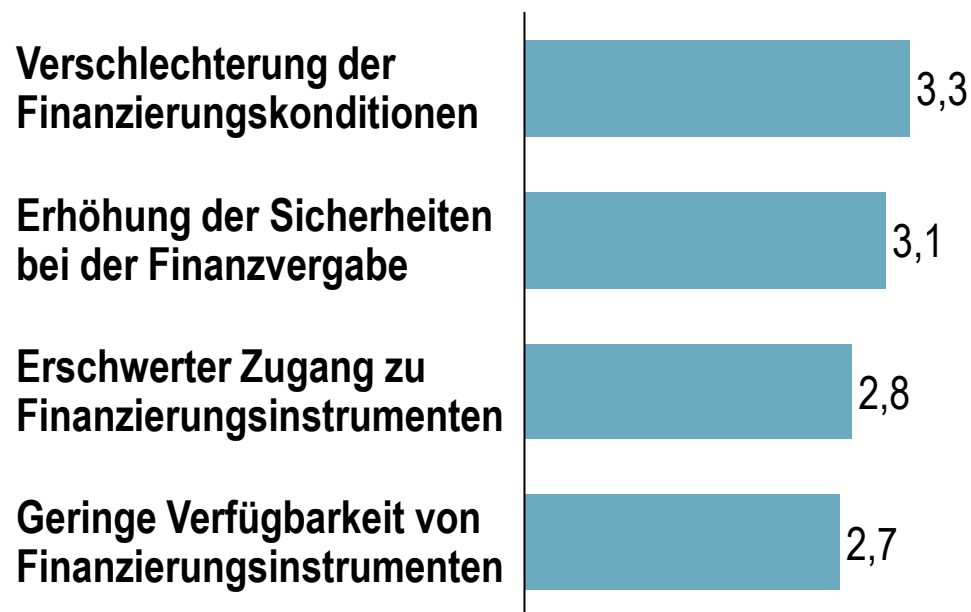
BEMERKUNGEN

- > Mehr als die Hälfte der Befragten erwartet eine **gedämpfte Konjunktur-entwicklung** sowie eine **konservativere Kredit- vergabe**
- > Zudem rechnet man mit einem **abgeschwächten Export/ Import**

1) Mehrere Antworten möglich
Quelle: Roland Berger 2008

Die Konsequenz der restriktiven Kreditvergabepolitik sind eine Verschlechterung der Konditionen und Erhöhung der Sicherheiten

Auswirkungen auf das eigene Unternehmen
[Bedeutung]¹⁾



1) Skala 1-5 (weniger wahrscheinlich – sehr wahrscheinlich)

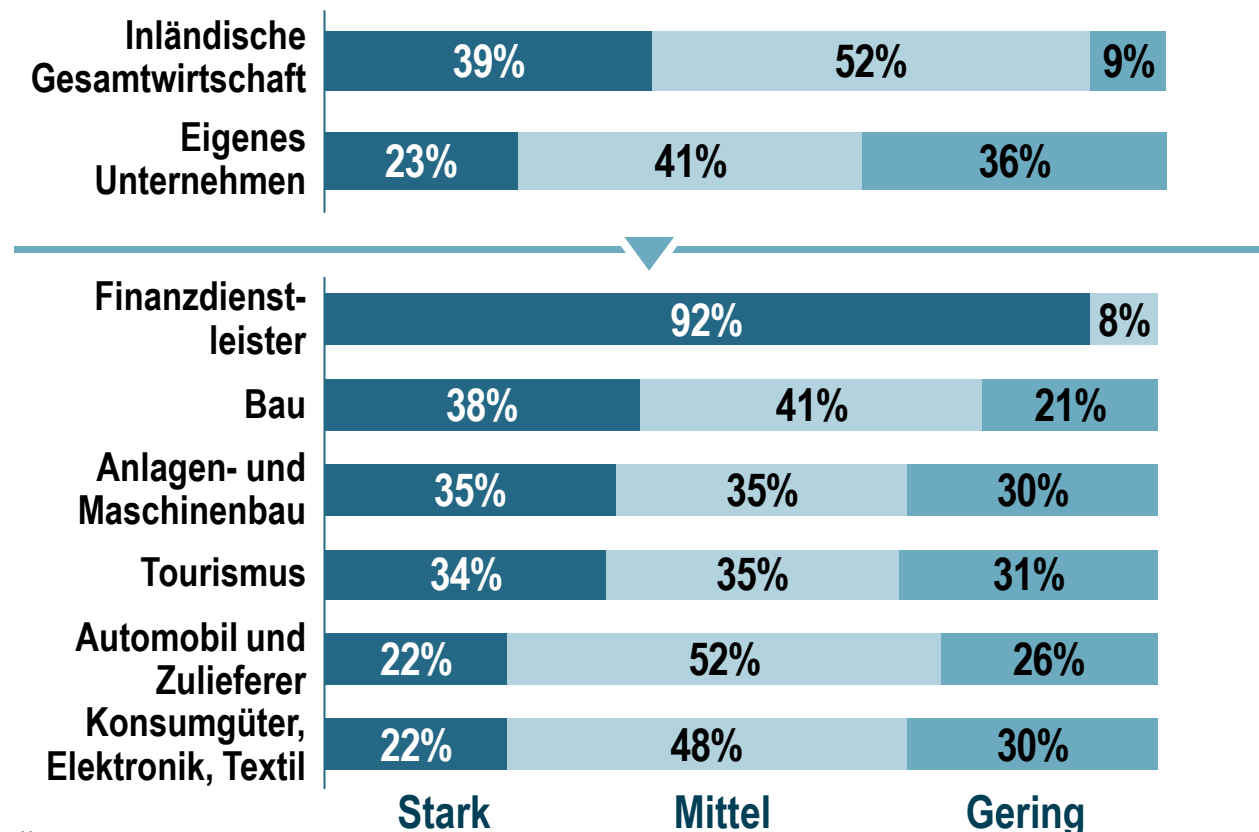
Quelle: Roland Berger 2008

BEMERKUNGEN

- > Unternehmen sind vor allem durch die **Verschlechterung von Finanzierungsbedingungen** betroffen – dies ist insb. bei zusätzlichem Finanzierungsbedarf und hohem Anteil an Fremdkapital relevant
- > **Erhöhung der Sicherheiten** bei Vergabe von Finanzierungen werden **erwartet**
- > **Zugang und Verfügbarkeit** von Finanzierungsinstrumenten werden als **nicht so kritisch** erachtet

Die Subprime-Krise ist ein Problem der Finanzdienstleister – Österreichische Unternehmen sehen sich nur sekundär betroffen

Auswirkungen der Subprime-Krise [% der Nennungen]¹⁾



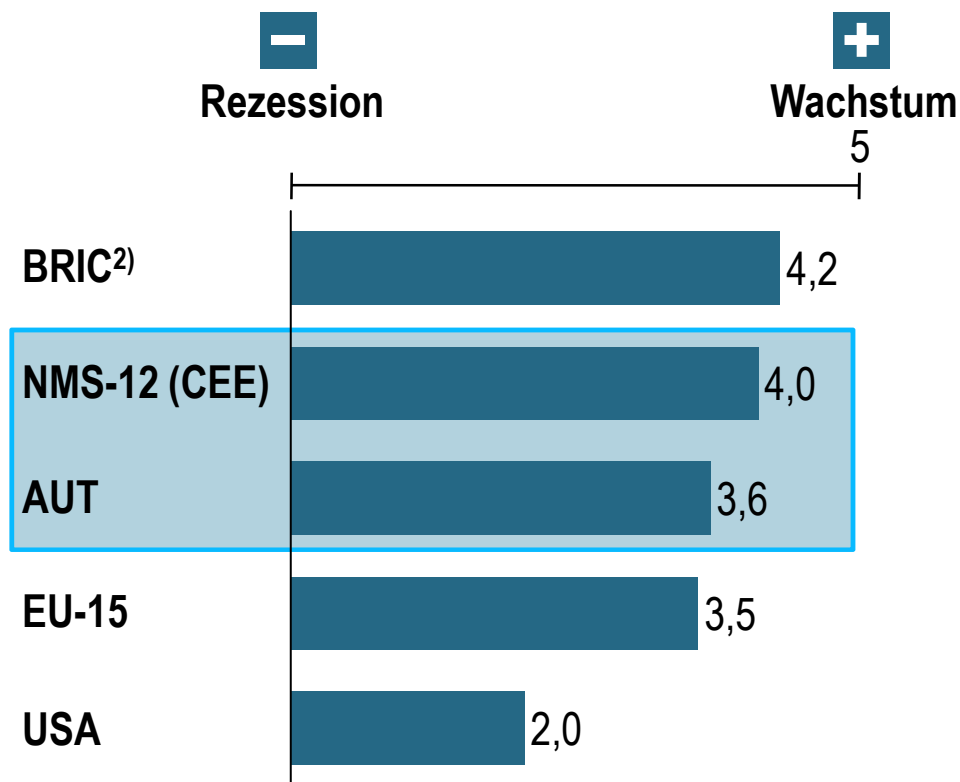
1) Mehrere Antworten möglich

BEMERKUNGEN

- > **39% der Befragten** erwarten, dass die **Subprime-Krise starke Auswirkungen** auf die inländische **Gesamtwirtschaft** haben wird
- > Allerdings erwarten **nur 23% der Befragten**, dass das **eigene Unternehmen stark betroffen** sein wird
- > Insbesondere die Branchen **Finanzdienstleistung (92%)**, **Bau (38%)** und der **Anlagen- und Maschinenbau (35%)** seien **anfällig** für die Auswirkungen der Krise

Österreichische Unternehmen blicken dennoch positiv in die Zukunft

Wirtschaftsentwicklung¹⁾



1) Skala 1-5 (Rezession wahrscheinlich – Wachstum wahrscheinlich)

2) Brasilien, Russland, Indien, China

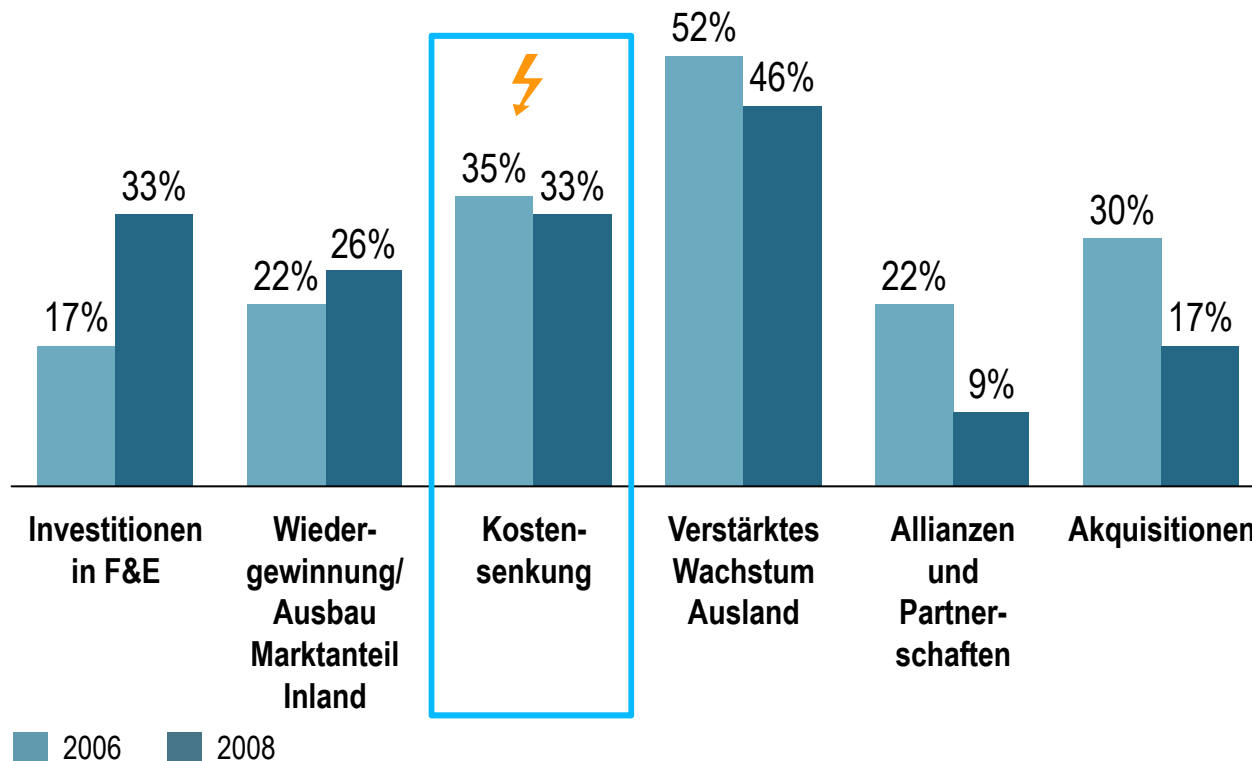
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2008

BEMERKUNGEN

- > Die Wahrscheinlichkeit für **Wachstum in den nächsten 12 Monaten in Österreich** wird **höher als in EU-15** eingeschätzt
- > **CEE** ist von der Konjunkturschwächung durch die Subprime-Krise **weniger betroffen** - Staatsgarantien
- > **BRIC** als Emerging Markets von Unternehmen **mit höchstem Wachstum** eingeschätzt
- > Erwartung, dass die **Subprime-Krise ein Problem der Amerikaner** ist

Umsatzwachstum und Forschung & Entwicklung sind die Hauptthemen der kommenden Jahre

Zukünftige Schwerpunkte [% der Nennungen]¹⁾²⁾



■ 2006 ■ 2008

1) Mehrfachnennungen möglich

2) Sehr wichtig

Quelle: Roland Berger, 2006, 2008

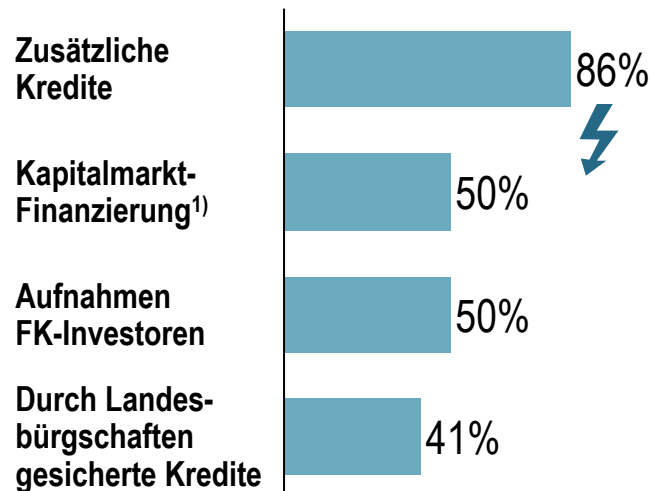
BEMERKUNGEN

- > Das **Wachstum** im Ausland **dominiert** noch immer, auch wenn seit 2006 der Ausbau bzw. die Wiedergewinnung von Marktanteilen **im Inland** in den Vordergrund rückt
- > Eine signifikante **Steigerung bei Investitionen in F&E** ist sehr positiv für die Positionierung Österreichs als Innovationsstandort
- > **Akquisitionen** sind im Vergleich zu 2006 stark **zurückgegangen**
- > **Veränderung der Wertschöpfungsstruktur**

Die Finanzierung des zukünftigen Wachstums erfolgt vor allem durch Fremdkapital – Und das wird teurer

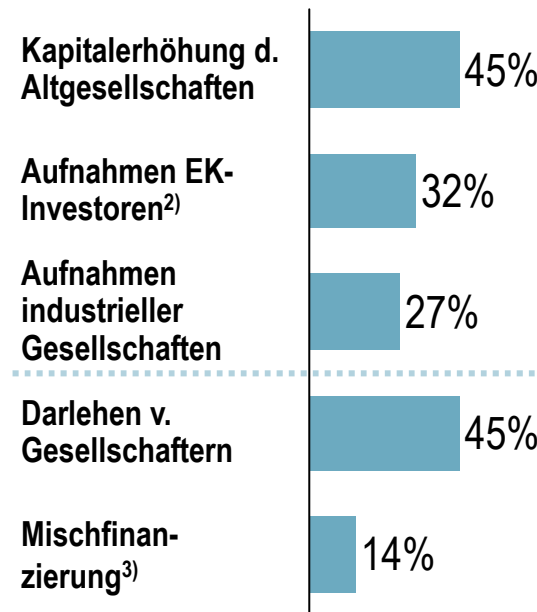
Finanzierung von künftigem Wachstum [% der Nennungen]

EXTERNE FK-FINANZIERUNG



1) z.B. Anleihen
2) z.B. Private Equity
3) z.B. Mezzanin-Kapital

EXTERNE EK-/SONSTIGE FINANZIERUNG



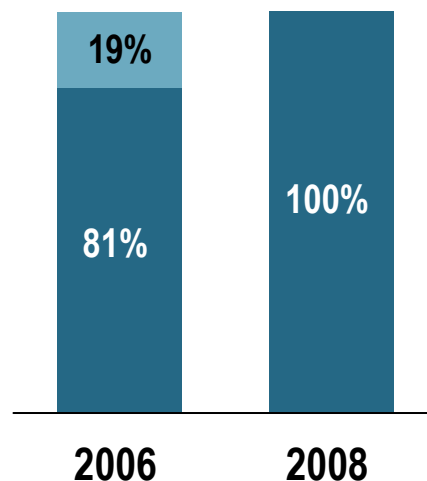
BEMERKUNGEN

- > Fremdkapitalfinanzierung wird weiterhin dominieren
- > Abhängigkeit von Krediten in der Subprime-Krise ist problematisch – teurer und restriktiver
- > Eine Alternative dazu stellen Finanzierungen am Kapitalmarkt dar (z.B. Anleihen, Kapitalerhöhungen)
- > Andernfalls: Aufnahme von Investoren zur Eigenkapitalstärkung

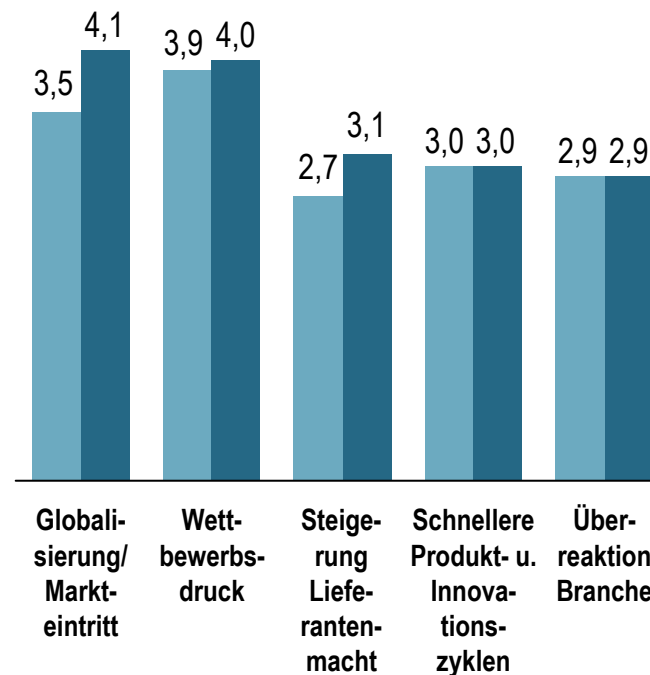
Alle befragten Unternehmen erwarten kurzfristig neuen Restrukturierungsbedarf

Kurzfristiger Restrukturierungsbedarf [% der Nennungen]

Zukünftiger BEDARF



Faktoren, die die Restrukturierungswahrscheinlichkeit erhöhen¹⁾



1) Skala 1-5 (starker Einfluss – geringer Einfluss)

■ Erneuter Restrukturierungsbedarf
■ Kein erneuter Restrukturierungsbedarf

■ 2006 ■ 2008

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2003, 2006, 2007, 2008

BEMERKUNGEN

- > **100% der Befragten erwarten** in den nächsten 2-3 Jahren **neuen Restrukturierungsbedarf** oder erachten Restrukturierung generell als eine **Daueraufgabe** – Wert ggü. Vorjahren gestiegen
- > **Wesentliche externe Faktoren**, die die Wahrscheinlichkeit einer Restrukturierung erhöhen, sind **Globalisierung, Wettbewerbsdruck** und **schnellere Produkt- und Innovationszyklen**

Firmen verkennen die wahre Bedrohung ihres Wachstums durch die indirekten Folgen der Subprime-Krise

Auswirkungen der Subprime-Krise vs. Themen der Zukunft

Auswirkungen der Subprime-Krise

1. Kreditverknappung
2. Verschlechterung der Kreditkonditionen
3. Konservatives Investitionsverhalten
4. Gedämpfte Konjunkturentwicklung
5. Abschwächung Import/Export

Künftige Top-Themen

1. Investition in F&E
2. Wiedergewinnung/Ausbau von Marktanteilen im Heimatmarkt
3. Weitere Kostensenkungen
4. Verstärktes Wachstum im Ausland
5. Allianzen und Partnerschaften

Erwartungen der Subprime-Kriseneffekte stehen teilweise im Widerspruch zu Top-Themen der Zukunft

BEMERKUNGEN

- > Die Mehrheit der Befragten sieht deutliche **Auswirkungen der Subprime-Krise auf die Finanzierungs- und Umsatzseite** von Unternehmen
- > **Finanzierung** wird damit **erschwert**, die Realisierung von **Wachstum infrage gestellt**
- > **Kostensenkungen / Restrukturierungen** zur internen Sicherstellung der benötigten **Liquidität** sind daher **von großer Bedeutung**

Autoren der Studie



Rupert Petry
Managing Partner Wien

Roland Berger Strategy Consultants
Freyung 3/2/10, 1010 Wien
rupert_petry@at.rolandberger.com
+43 1 53602-101



Alexander Kainer
Senior Project Manger

Roland Berger Strategy Consultants
Freyung 3/2/10, 1010 Wien
alexander_kainer@at.rolandberger.com
+43 1 53602-139



Christian Wiesinger
Consultant

Roland Berger Strategy Consultants
Freyung 3/2/10, 1010 Wien
christian_wiesinger@at.rolandberger.com
+43 1 53602-136