



"Push the Bottom Line" 2007

Studienergebnisse

Roland Berger Strategy Consultants

Wien, 14. März 2007

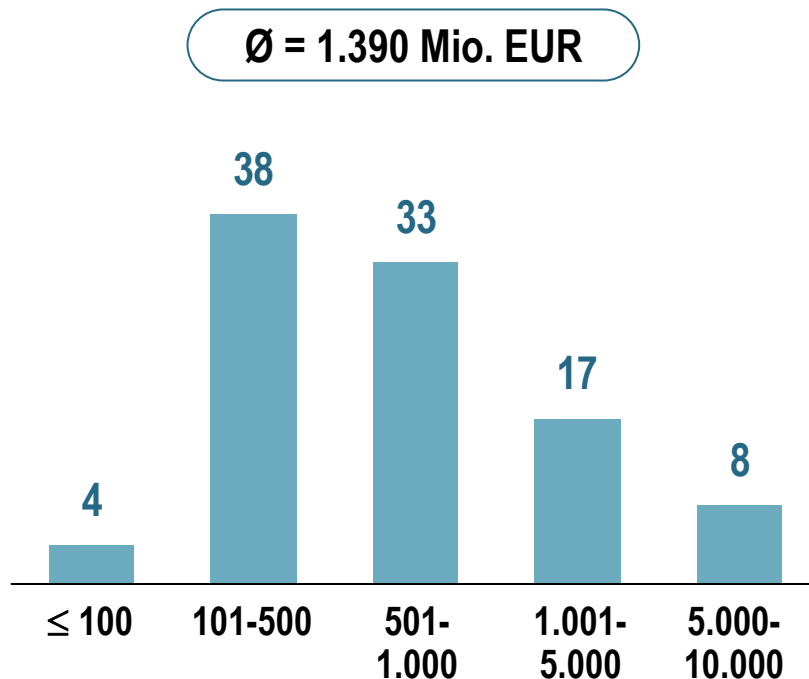
"Push the Bottom Line": Umfangreiche Studie über Performance-/ Ertragssteigerung in Österreich

- > Im Jahr 2007 hat Roland Berger Strategy Consultants eine **umfangreiche Studie zu Ursachen und Erfolgsfaktoren von Performancesteigerungsprojekten** durchgeführt. Dabei wurden **Vorstandsvorsitzende, Finanzvorstände und Geschäftsführer** von 450 Unternehmen diverser Branchen in Österreich **befragt**
- > Die Methode der aktuellen Restrukturierungsstudie **basiert auf unseren 2001, 2004 und 2006 durchgeführten Studien**. Dadurch kann ein Vergleich zwischen Österreich, CEE und Westeuropa vorgenommen werden
- > In die Auswertung **einbezogen wurden Unternehmen, die in den vergangenen drei Jahren ein Performancesteigerungsprojekt durchgeführt haben**

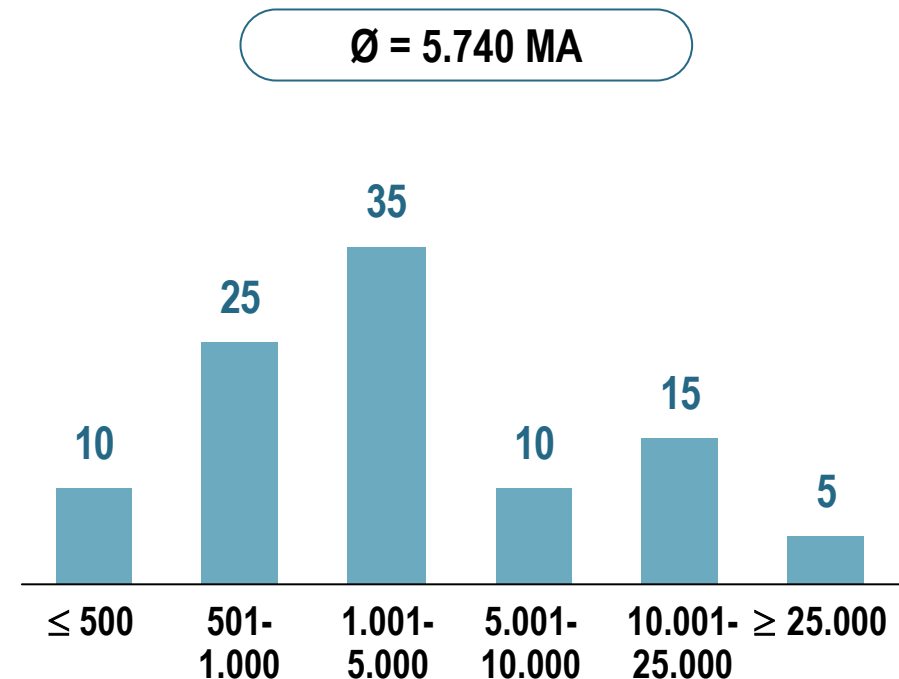
Die Studie berücksichtigt vor allem Österreichs Großunternehmen

Größenordnung der befragten Unternehmen der Stichprobe [%]

Nach Umsatz [Mio. EUR]



Nach Anzahl Mitarbeiter



Die Studie umfasst alle wesentliche Branchen und ist somit repräsentativ

Studienteilnehmer nach Branchen ["Cluster" in %]

- > Anlagen- und Maschinenbau
- > Bau
- > Chemie
- > Einzelhandel
- > Elektronik
- > Energie
- > Konsumgüter
- > Medien
- > Technologie
- > Telekommunikation
- > Tourismus
- > Transport & Verkehr
- > Sonstige

BEMERKUNGEN

- > **Breite Branchenverteilung** im Datensample
- > Insgesamt **Unternehmen aus 13 Branchen¹⁾** erfasst
- > **Ergebnisse** sind daher **branchenübergreifend verwertbar**

1) Inkl. "Sonstige"

Die sechs zentralen Ergebnisse (1/2)

1.

Unternehmen in Österreich reagieren weiterhin zu spät – allerdings nur mehr 5% der Unternehmen geraten in die Liquiditätskrise

- > Nur 35 % der Unternehmen reagieren erst in der strategischen Krise
- > Waren es 2004 noch 12% der Unternehmen die in die Liquiditätskrise gerutscht sind, so sind es 2007 nur noch 5%

2.

Hoher Implementierungsgrad von Frühwarnsystemen – Kennzahlenkatalog und Balanced Scorecard haben aber eine geringe Bedeutung in Österreich

- > Management Informations System und monatliche Review Meetings sind die wichtigsten Frühwarnsysteme
- > Dem Risikomanagement rechnen erst 30% der österreichischen Unternehmen eine hohe Bedeutung zu

3.

Die Erfolgsfaktoren von Performancesteigerungsprojekten in Österreich sind Management Commitment und die Kommunikation von Zielen und Fortschritt

- > Wichtigster Erfolgsfaktor zur Performancesteigerung ist das Management Commitment
- > Untypisch für Europa ist der zweitwichtigste Faktor – Kommunikation von Zielen und Fortschritt – nur Rumänien schätzt diesen Faktor ähnlich hoch ein

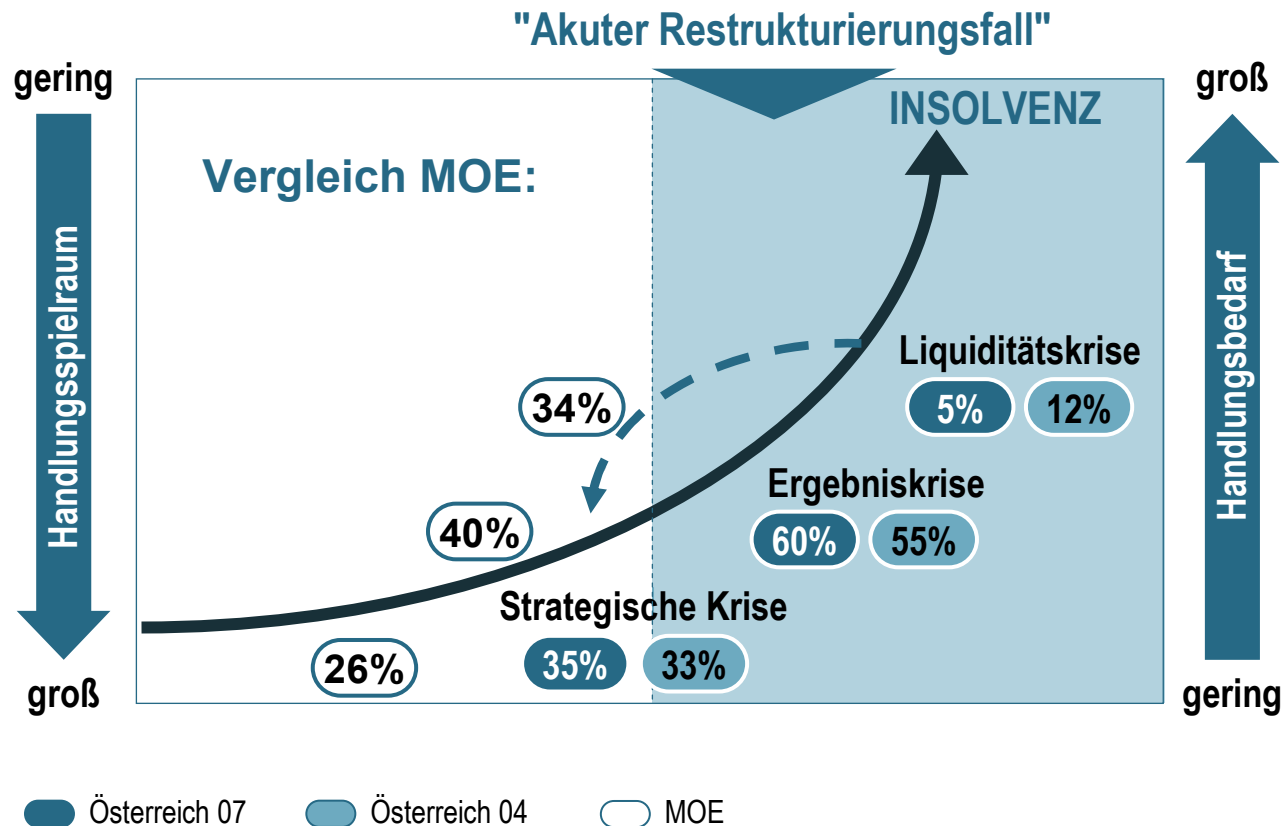
Die sechs zentralen Ergebnisse (2/2)

- 4. Schnelle Implementierung und Management Commitment führen zu Verbesserungen von über 15% bei Umsatz, Ergebnis und Cash Flow**
 - > 50% der sehr erfolgreichen Restrukturierungen steigern Ihren Umsatz und Ihr Ergebnis um mehr als 15% - sie setzen dabei auf hohes Commitment und schnelle Implementierung
 - > Nur sehr erfolgreiche Unternehmen reduzieren Ihre Bankdarlehen!
- 5. Umsatzsteigerung hat den gleichen Stellenwert wie die Reduzierung von Personalaufwand**
 - > In Österreich hat die Maßnahme der Umsatzsteigerung den selben Stellenwert wie die Reduzierung von Personalaufwand – sehr erfolgreiche Projekte implementieren beides
 - > 38% (!) der Ergebnisverbesserung kommen inzwischen aus der Umsatzsteigerung
- 6. Zukünftig setzen Unternehmen auf Wachstum im Ausland, dass aus dem eigenen Cash Flow generiert wird**
 - > 52% der Unternehmen wollen zukünftig im Ausland wachsen und 35% werden weiterhin ihre Kosten senken
 - > Dabei haben nur 19% zusätzlichen Finanzierungsbedarf – der Großteil finanziert aus eigenem Cash Flow

1. REAKTIONSZEITPUNKT

Österreichs Unternehmen reagieren heute deutlich schneller als früher – aber immer noch zu spät

Reaktionszeitpunkt



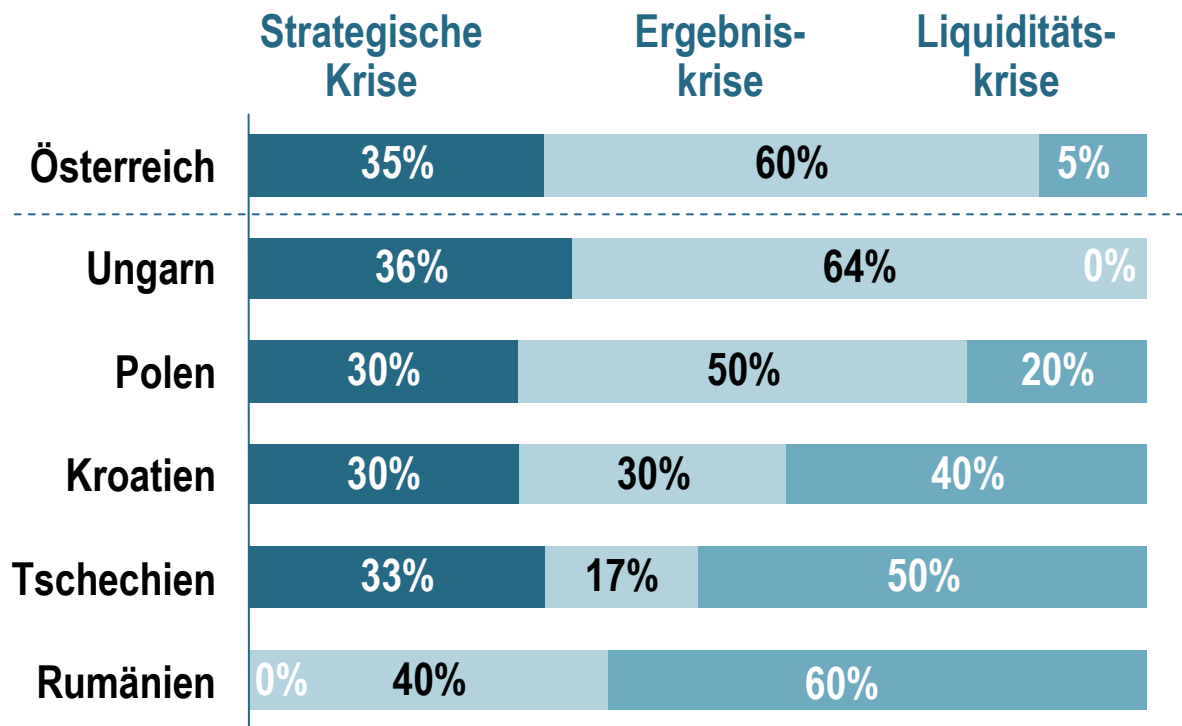
BEMERKUNGEN

- > 35% der befragten Unternehmen **reagieren** bereits auf **strategische Probleme**
- > 60% der Unternehmen **reagieren** erst, wenn sich die strategische Krise in eine **Ergebniskrise** verwandelt hat
- > Der **Zeitraum** zwischen **Krisenerkennung** und **Beginn der Restrukturierung** beträgt durchschnittlich **15 Monate**

1. REAKTIONSZEITPUNKT

Im Gegensatz zu Österreich ist in MOE meist erst die Liquiditätskrise der Auslöser für eine Restrukturierung

Auslöser für die Restrukturierung der befragten Unternehmen [% der Nennungen]



BEMERKUNGEN

- > 35% der befragten Unternehmen reagieren in der strategischen Krise – sehr ähnlich zu MOE
- > Österreich hat nach Ungarn, mit 5%, den geringsten Anteil an Liquiditätskrisen
- > Aber in Ungarn ist die durchschnittliche Reaktionszeit am längsten, bedingt durch lange Unterstützung der Hausbanken und öffentliche Zuschüsse

2. FRÜHWARNSYSTEME

Mögliche Ursache: Frühwarnsysteme sind noch zu wenig implementiert – auch in Österreich

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

Instrumente	Österreich		Westeuropa		MOE	
Monatliches Management- Informations-System (MIS)	87%	70% ⚡	82%	80%	74%	43%
Monatliche Review Meetings mit beteiligten Unternehmensbereichen	65%	65%	77%	70%	72%	43%
Rollierende Liquiditätsvorschau	35%	48%	55%	55%	53%	31%
Risikomanagement	30%	26% ⚡	40%	45%	48%	21%
Kennzahlenkatalog/ Balanced Scorecard	26%	26% ⚡	58%	39%	41%	17%

■ Sehr wichtig ■ Vollständig implementiert

BEMERKUNGEN

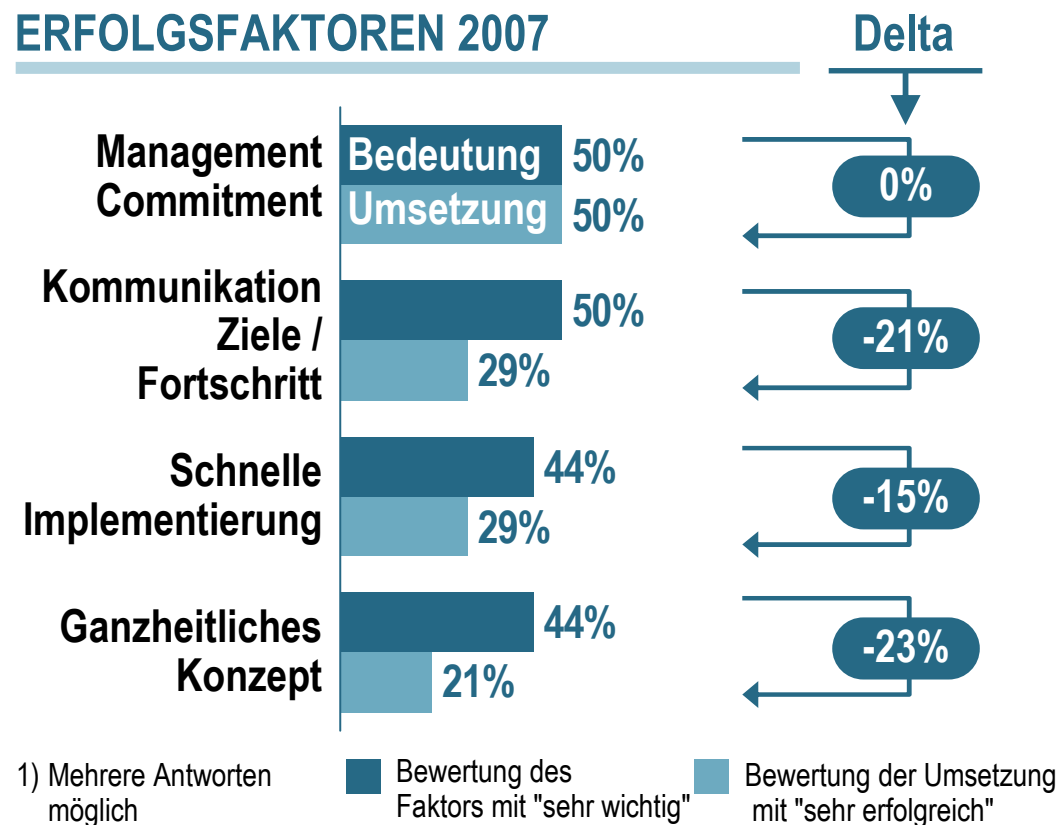
- > Österreich liegt beim Implementierungsgrad seiner Frühwarnsysteme im europäischen Durchschnitt
- > Kennzahlenkataloge und Risikomanagement haben noch eine untergeordnete Rolle – sogar eine geringere Bedeutung als in MOE

3. ERFOLGSFAKTOREN

Management Commitment und Kommunikation sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren – aber Potenzial bei der Umsetzung

Bedeutung und Umsetzung Erfolgsfaktoren [% der Nennungen]¹⁾

ERFOLGSFAKTOREN 2007



1) Mehrere Antworten möglich

Quelle: Roland Berger 2007

BEMERKUNGEN

- > **Wichtigster Erfolgsfaktor ist das Management Commitment** – das ist der einzige Erfolgsfaktor bei dem sich Bedeutung und Umsetzung die Waage halten
- > **Die Kommunikation der Ziele und des Projektfortschritts sind der zweitwichtigste Erfolgsfaktor** – er wird aber am zweit schlechtesten umgesetzt
- > Die Projekte werden noch nicht schnell genug umgesetzt – **50% der Performancesteigerungsprojekte dauern immer noch mehr als 18 Monate**

3. ERFOLGSFAKTOREN

Ähnliches Ergebnis in MOE – nur Tschechien mit anderem Fokus

Wesentliche Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung
[% der Nennungen]

	Öster- reich	Ungarn	Polen	Rumä- nien	Tsche- chien	Kroatien
Management Commitment	50%	55%	65%	80%	17%	50%
Ganzheitliches Konzept	44%	64%	40%	40%	33%	38%
Schnelle Implementierung	44%	33%	25%	60%	20%	n.a.
Kommunikation Ziele/Fortschritt	50%	27%	20%	60%	17%	0%
Strategische Neuaustrichtung	13%	27%	50%	20%	0%	0%
Engagement von Gesellschaftern	6%	9%	20%	40%	50%	31%
Wechsel des Managements	13%	27%	5%	0%	50%	19%

■ Wichtigstes Kriterium

Quelle: Roland Berger 2006, 2007

BEMERKUNGEN

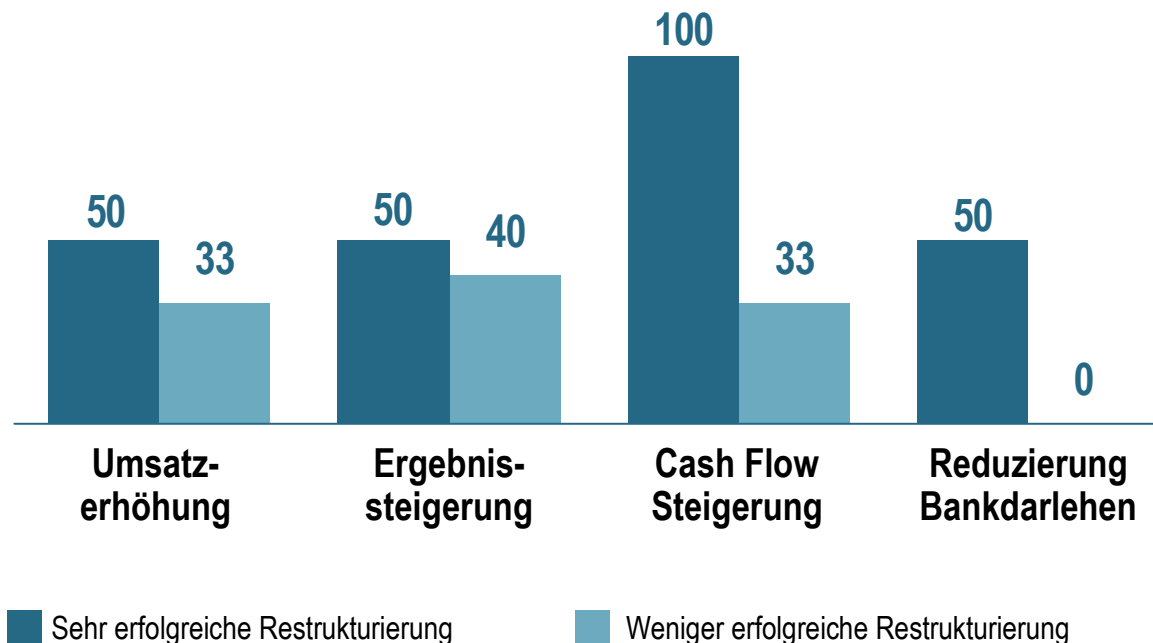
- > In **Österreich** sind das **Management Commitment** und die **Kommunikation** die wichtigsten Erfolgsfaktoren
- > **Management Commitment** ist auch in **Polen, Rumänien und Kroatien** der wichtigste Erfolgsfaktor
- > Die **Kommunikation** ist nur in **Rumänien** ähnlich hoch bewertet

4. ERFOLGREICHE RESTRUKTURIERUNGEN

Mangelnde Umsetzung der Erfolgsfaktoren verschlechtert erzieltes Ergebnis deutlich

Ertrags-/finanzwirtschaftliche
Verbesserungen [% der Nennungen]

VERBESSERUNG von über 15%



Quelle: Roland Berger 2007

BEMERKUNGEN

- > **Sehr erfolgreiche Performancesteigerungen weisen in jeder Kategorie deutlich höhere Werte aus**
- > **Besonders signifikanter Unterschied besteht bei der Cash Flow Steigerung und bei der Reduzierung von Bank Darlehen**
- > **Nur sehr erfolgreiche Projekte führen Bankdarlehen zurück!**

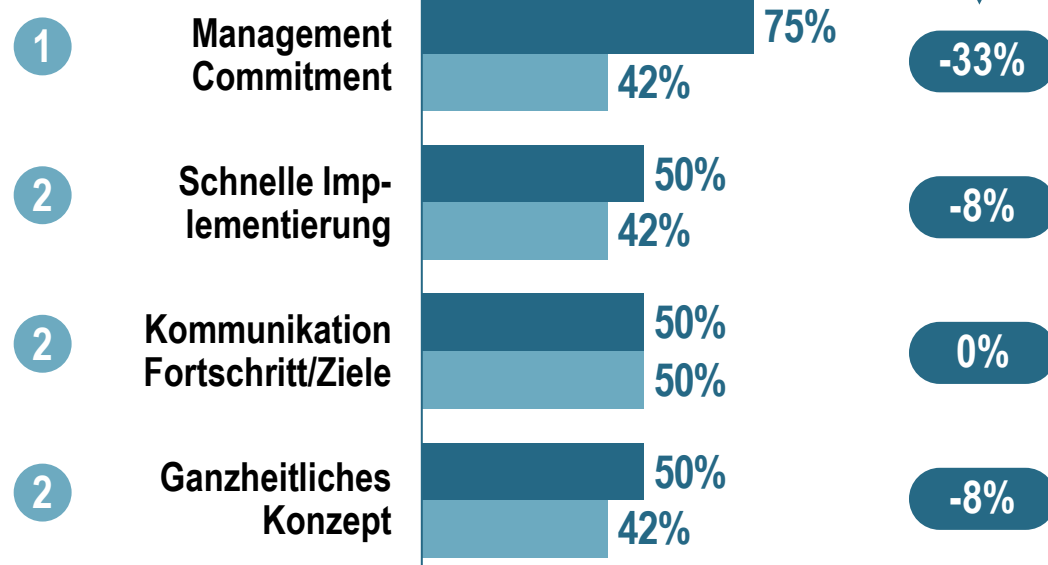
4. ERFOLGREICHE RESTRUKTURIERUNGEN

Hohes Management Commitment und schnelle Umsetzung sind die Schlüssel zum Erfolg

Ursachen Restrukturierungserfolg (1)
[% der Nennungen]¹⁾

Sehr erfolgreiche UMSETZUNG und RESTRUKTURIERUNGSERFOLG

RANKING



1) Mehrere Antworten möglich

■ Sehr erfolgreiche Restrukturierung
■ Nicht sehr erfolgreiche Restrukturierung

Quelle: Roland Berger 2007

BEMERKUNGEN

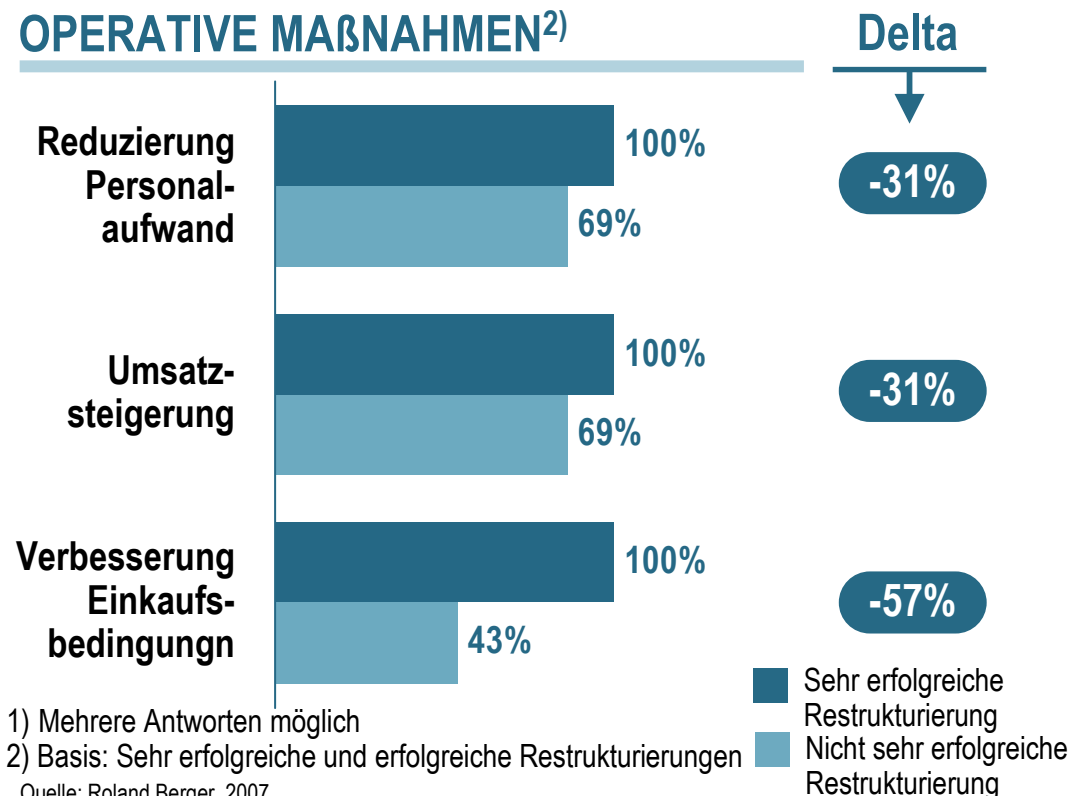
- > Größter Differenzierungsfaktor von sehr erfolgreichen Projekten ist das **Management Commitment**, gefolgt von der schnellen Implementierung
- > Ein **"Muss"** in österreichischen Performancesteigerungen ist die **Kommunikation von Fortschritt und Zielen** – allerdings kein Differenzierungskriterium

5. OPERATIVE MAßNAHMEN

Kostensenkung und Umsatzsteigerung heute bereits gleichbedeutend

Ursachen Restrukturierungserfolg (3)
[% der Nennungen]¹⁾

RESTRUKTURIERUNGSERFOLG und OPERATIVE MAßNAHMEN²⁾



1) Mehrere Antworten möglich

2) Basis: Sehr erfolgreiche und erfolgreiche Restrukturierungen

Quelle: Roland Berger 2007

BEMERKUNGEN

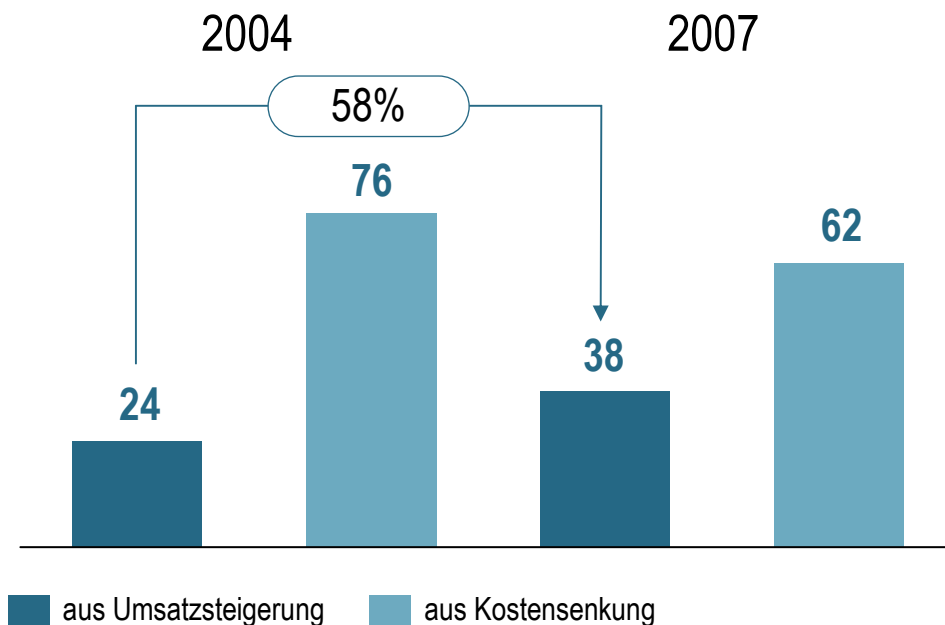
- > Die **Reduzierung des Personalaufwandes** ist weiterhin die **wesentliche Maßnahme** zur Performancesteigerung
- > Sehr erfolgreiche Restrukturierungen kombinieren aber Personalreduktion mit **gleichzeitiger Umsatzsteigerung – 38 % der Ergebnisverbesserung kommen bereits aus Umsatzmaßnahmen**
- > Das Potenzial zur **Ergebnisverbesserung in der Neuverhandlung der Einkaufskonditionen** ist von den sehr erfolgreichen bereits richtig eingeschätzt worden – weniger erfolgreiche Projekte setzen diese Maßnahme noch nicht in ausreichendem Umfang um

5. OPERATIVE MAßNAHMEN

Deutliche Zunahme von Umsatzmaßnahmen zur Ergebnisverbesserung

Ergebnisverbesserung aus Umsatzsteigerung [%]

Anteil Ergebnisverbesserung aus Umsatzsteigerung in Österreich



Quelle: Roland Berger 2004, 2007

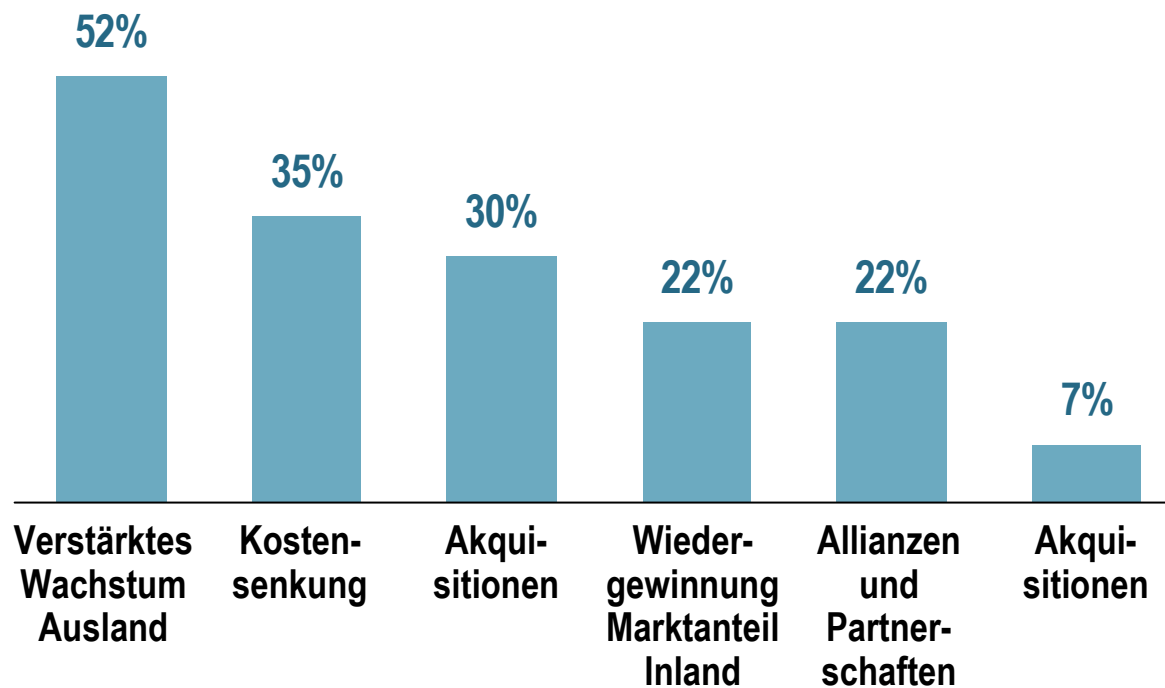
BEMERKUNGEN

- > Im Vergleich zu 2004 ist der Anteil der Ergebnisverbesserung aus Umsatzsteigerung in Österreich von 24% auf 38% gestiegen
- > 87% der Unternehmen in Österreich haben Umsatzsteigerungsmaßnahmen verwendet (83% in 2004)

6. GEPLANTE MAßNAHMEN

Umsatzwachstum auch zukünftig von besonderer Bedeutung – klarer Fokus auf Ausland

Zukünftige Schwerpunkte [% der Nennungen]



1) Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Roland Berger 2007

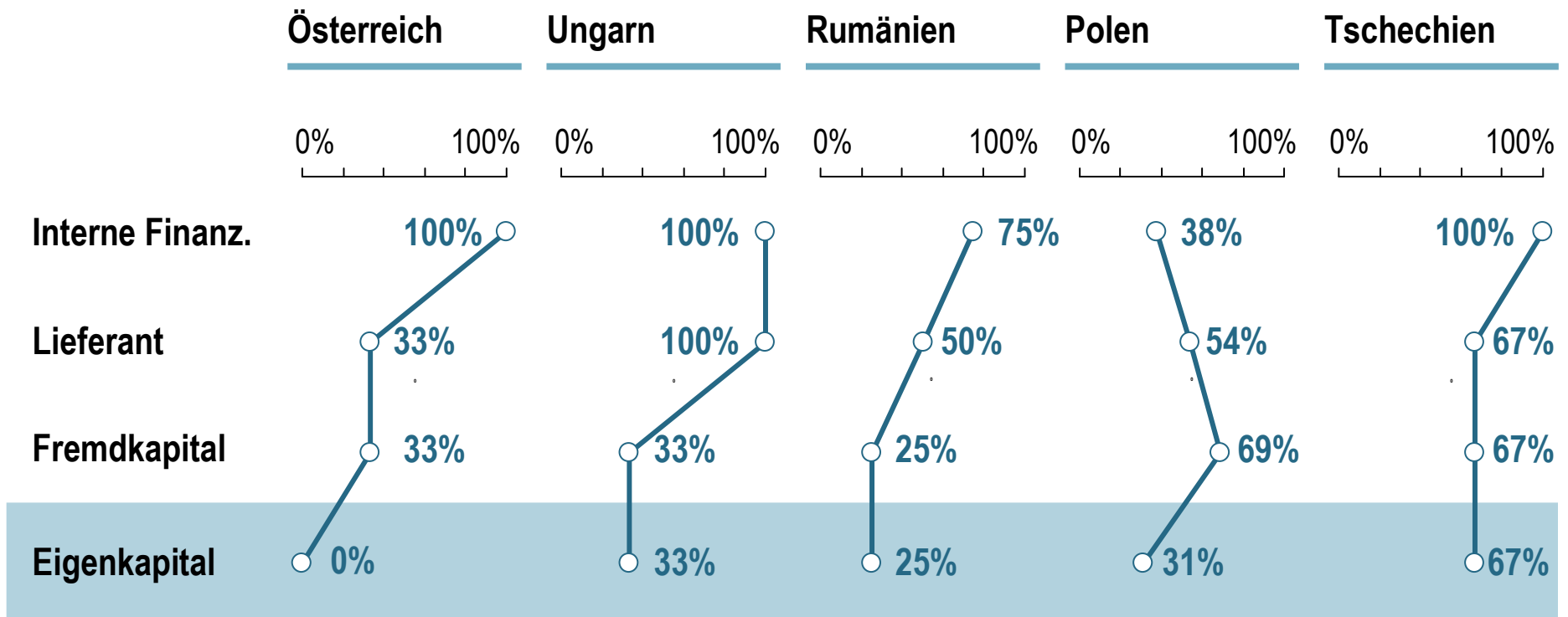
BEMERKUNGEN

- > Befragte **Unternehmen konzentrieren sich mehr auf das Wachstum außerhalb Österreichs (52% !)** als um die Repositionierung im Inland
- > Daneben bilden die **Kostensenkung und das Wachstum durch Akquisitionen** den zweiten Schwerpunkt
- > Nur in 7% der Fälle stärken die befragten Unternehmen ihre Innovationskraft – **Gefahr fehlender zukünftiger Differenzierung** gegen Niedriglohnländer

6. GEPLANTE MAßNAHMEN

Starke Eigenkapitalsituation in AUT unterstützt den nachhaltigen Wachstumskurs

Beschaffung zusätzlicher Finanzmittel [% der Nennungen]¹⁾



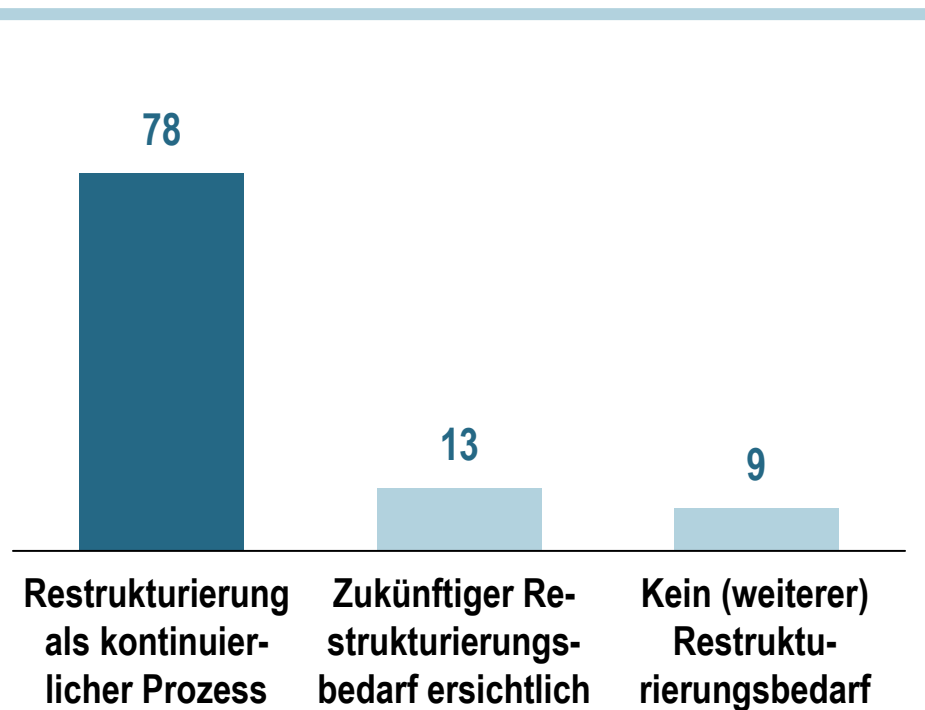
1) Mehrere Antworten möglich

6. GEPLANTE MAßNAHMEN

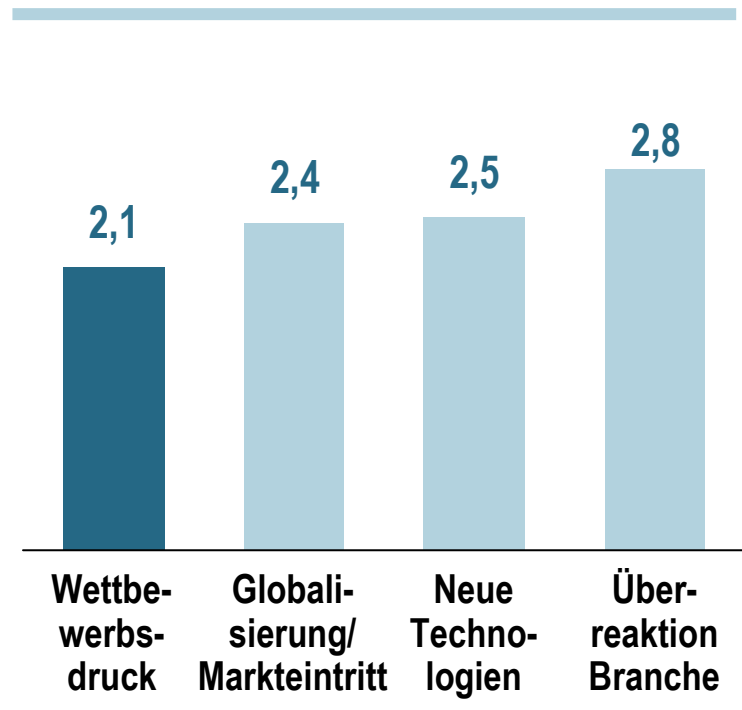
Restrukturierung bleibt auch zukünftig relevant

Restrukturierungsbedarf und Gründe

Restrukturierung als kontinuierlicher Prozess [%] – weiterer Restrukturierungsbedarf in zwei Jahren



Faktoren, die die Restrukturierungswahrscheinlichkeit erhöhen¹⁾



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

Quelle: Roland Berger 2007

KONTAKT



Rupert Petry
Partner

Roland Berger Strategy Consultants
Freyung 3/2/10
1010 Wien
rupert_petry@at.rolandberger.com
+43 1 53602-301



Alexander Kainer
Project Manager

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