

Restrukturierung in Deutschland 2006 – Studie

Roland Berger Strategy Consultants

Düsseldorf, Dezember 2006

Inhalt

Seite

A. Ziel und Methodik	3
B. Management Summary	7
C. Wesentliche Ergebnisse	10
D. Ansprechpartner	30
E. Anhang	32

Dieses Dokument wurde zur ausschließlichen Nutzung für unsere Klienten erstellt. Es ist ohne die zu Grunde liegenden Detailanalysen und den mündlichen Vortrag nicht vollständig. Eine Weitergabe an Dritte ist nur mit dem ausdrücklichen Einverständnis von Roland Berger Strategy Consultants gestattet

A.

Ziel und Methodik



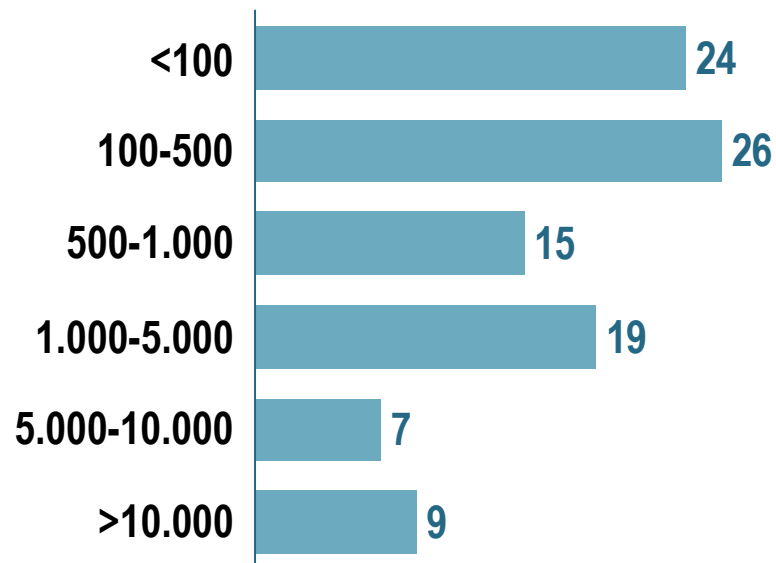
Vorbemerkung

- > Im **Sommer 2006** hat Roland Berger Strategy Consultants eine **umfangreiche Studie zu** zurückliegenden **Restrukturierungsprojekten in Deutschland** durchgeführt
- > Dabei wurden **Vorstände und Geschäftsführer** von 520 Unternehmen diverser Branchen **befragt**
- > **Ziel** der Studie sind **Erkenntnisse zu Ursachen von Unternehmenskrisen** sowie zu entscheidenden **Erfolgsfaktoren und deren Bewältigung**
- > Vergleichend werden den vorliegenden Ergebnissen die **Auswertungen aus** einer **europäischen Umfrage** aus dem vergangenen Jahr **gegenüber gestellt**
- > In die Auswertung **einbezogen wurden Unternehmen, die in den vergangenen drei Jahren ein Restrukturierungsprojekt durchgeführt haben**

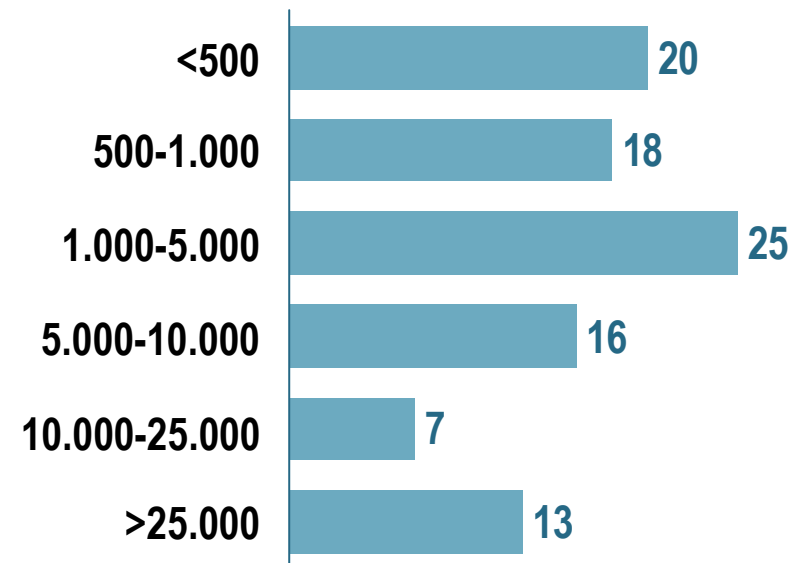
Die Restrukturierungsstudie umfasst sowohl mittelständische Unternehmen als auch Großkonzerne

Größenordnung der einbezogenen Unternehmen [%]

UMSATZ in MIO. EUR



ANZAHL MITARBEITER



Studie umfasst wesentliche Branchen – heterogene Verteilung und Repräsentativität gewährleistet

Studienteilnehmer nach Branchen ["Cluster" in %]

<5%

- > Elektronik
- > Pharma & Gesundheit
- > Einzelhandel
- > Telekommunikation
- > Transport und Verkehr

5-10%

- > Chemie
- > Anlagen- und Maschinenbau
- > Energie
- > Finanzdienstleister
- > Konsumgüter
- > Medien
- > Bau
- > Handel
- > Technologie

>10%

- > Automobile und Zulieferer

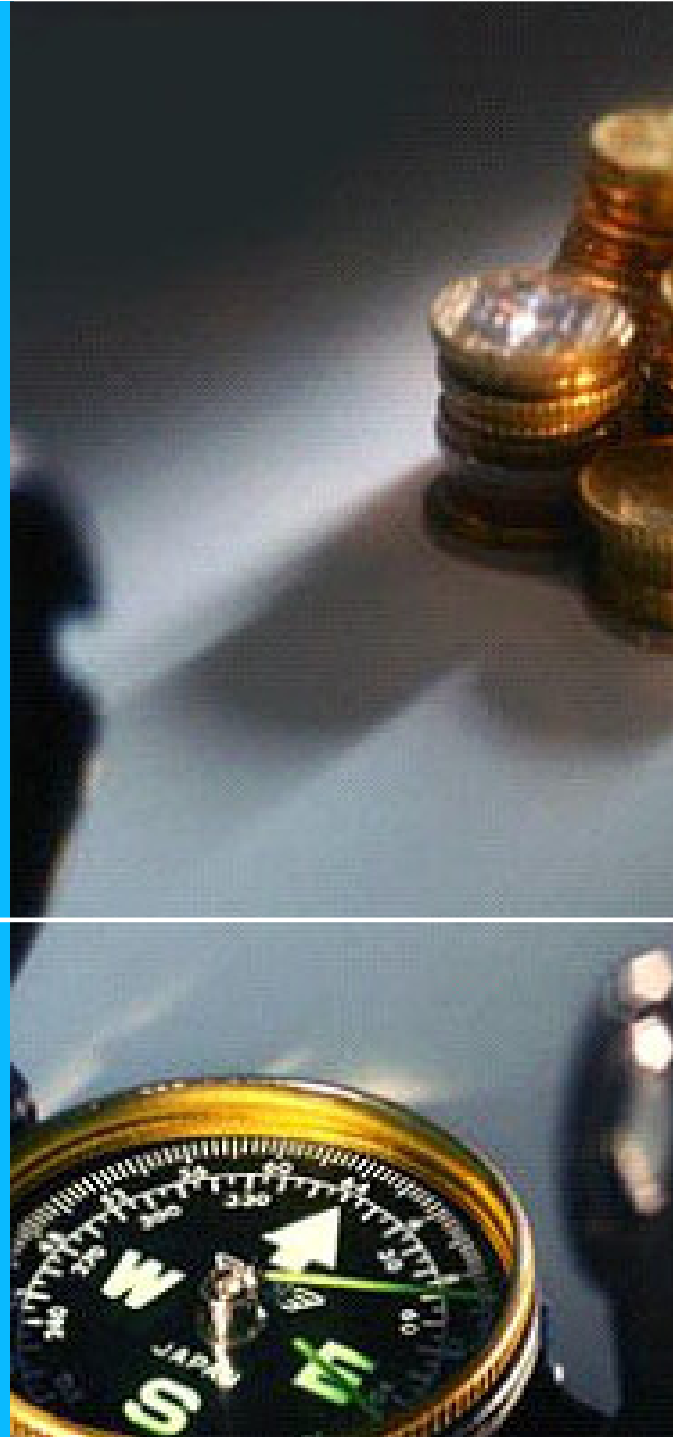
BEMERKUNGEN

- > **Sehr heterogene Branchenverteilung** im Datensample
- > Insgesamt **Unternehmen aus 15 Branchen¹⁾** erfasst
- > **Nur eine Branche** (Automobile und Zulieferer) mit insgesamt **> 10%** Anteil am Datensample
- > **Ergebnisse** sind daher **branchenübergreifend verwertbar**

1) Inkl. "Sonstige"

B.

Management Summary



Wichtigste Ergebnisse in sechs Schwerpunkten zusammengefasst (1/2)

- 1.** **Die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Restrukturierung sind Management Commitment, ein ganzheitliches Konzept und eine schnelle Implementierung**
 - > Identische Reihenfolge im Vergleich zur 2003er Studie – Bedeutung der Faktoren wird dabei 2006 nochmals höher eingeschätzt
 - > Intensives Projektcontrolling u. strategische Neuausrichtung 2006 wichtiger eingeschätzt als 2003
- 2.** **Konsequente Umsetzung der Erfolgsfaktoren äußert sich in ertrags- und finanzwirtschaftlichen Verbesserungen – Umsetzungsgrad trotzdem noch zu gering**
 - > Bei besonders erfolgreicher Umsetzung können Unternehmen das EBIT um durchschnittlich 36 Mio. EUR verbessern; rd. 90% bzw. 70% steigern Ergebnis bzw. Cash-flow um über 15%
 - > Unternehmen, die Erfolgsfaktoren nicht optimal umsetzen, steigern EBIT nur um durchschnittlich 14 Mio. EUR; etwa 50% bzw. 40% steigern Ergebnis bzw. Cash-flow um über 15%
- 3.** **Konzentration auf Kostensenkung für erfolgreiche Restrukturierung wichtig – Erhalt von Arbeitsplätzen gewinnt dabei an Bedeutung**
 - > Das gestiegene Ergebnis erfolgreich restrukturierter Unternehmen resultiert zu 80% aus Kostensenkungen; daher ist es notwendig, Kostensenkungsprogramme konsequent umzusetzen
 - > Unternehmen passen nicht mehr nur die absolute Höhe des Personalaufwandes an, sondern senken durchschnittliche Personalkosten durch Altersteilzeit und Gehaltsverzicht

Wichtigste Ergebnisse in sechs Schwerpunkten zusammengefasst (2/2)

4.

Monatliches MIS nach wie vor wichtigstes Mittel zur Krisenfrüherkennung – starke Umsetzungsabweichungen auch bei Frühwarnsystemen

- > Eher kurzfristig ausgelegte Instrumente, wie z.B. die rollierende Liquiditätsvorschau, verlieren ggü. 2003 an Bedeutung – langfristige, strategische Planungen treten in den Vordergrund
- > Erfolgreich restrukturierte Unternehmen haben aus der Vergangenheit gelernt und implementieren Frühwarnsysteme außerordentlich erfolgreich

5.

Klassische Finanzierungsquellen immer noch erste Wahl in der Krise – Kapitalmarktmaßnahmen, Private Equity u.ä. noch mit geringer Bedeutung

- > Bestandsreduzierungen, zusätzliche Bankkredite und Kapitalerhöhungen durch Alt-Gesellschafter bilden die Top 3 Finanzierungsquellen in der Krise
- > Werden neue Gesellschafter aufgenommen, so spielen diese eine eher untergeordnete Rolle, nehmen wenig strategischen und kaum operativen Einfluss

6.

Nach erfolgreicher Restrukturierung möchten Unternehmen wieder im In- und Ausland wachsen – dabei bleibt die Finanzierungsfrage weitgehend ungeklärt

- > Weitere Themen sind Investitionen in Forschung und Entwicklung und Bildung strategischer Allianzen
- > Allerdings bleibt die Frage nach der Finanzierung offen: Nur etwa jedes 10. Unternehmen rechnet mit der Unterstützung der Hausbank – Chancen ergeben sich dadurch für alternative Finanzierungen

C.

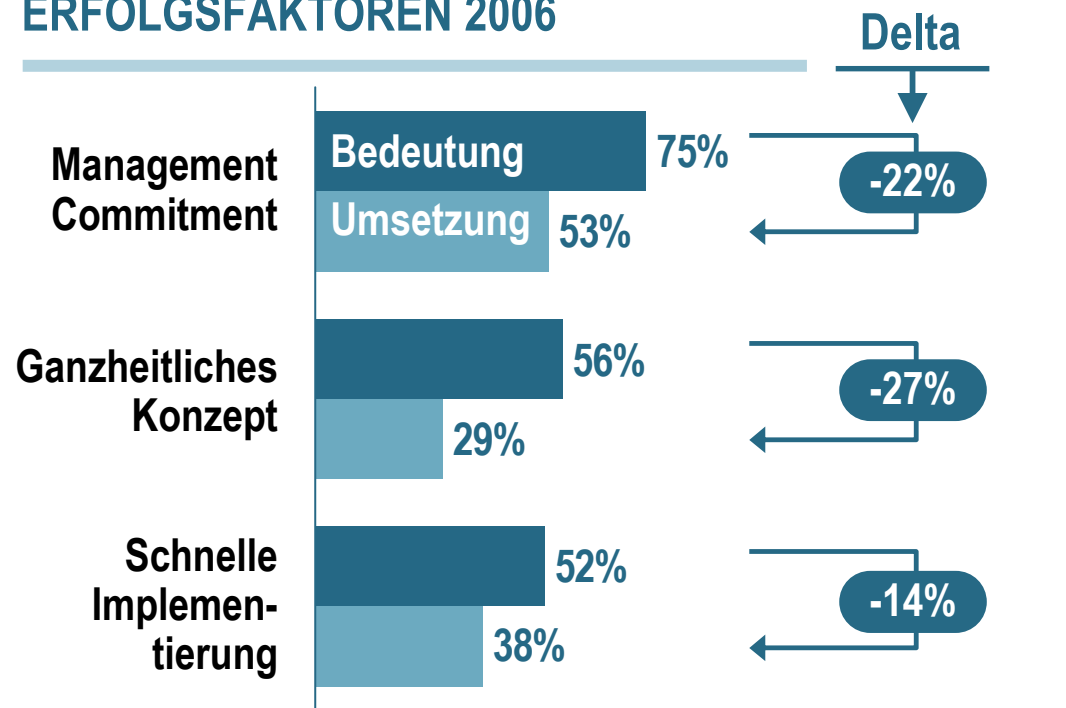
Wesentliche Ergebnisse



Bedeutung und Umsetzungsgrad der Top Erfolgsfaktoren weichen stark voneinander ab

Bedeutung und Umsetzung Erfolgsfaktoren [% der Nennungen]¹⁾

ERFOLGSFAKTOREN 2006



1) Mehrere Antworten möglich

■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig" ■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

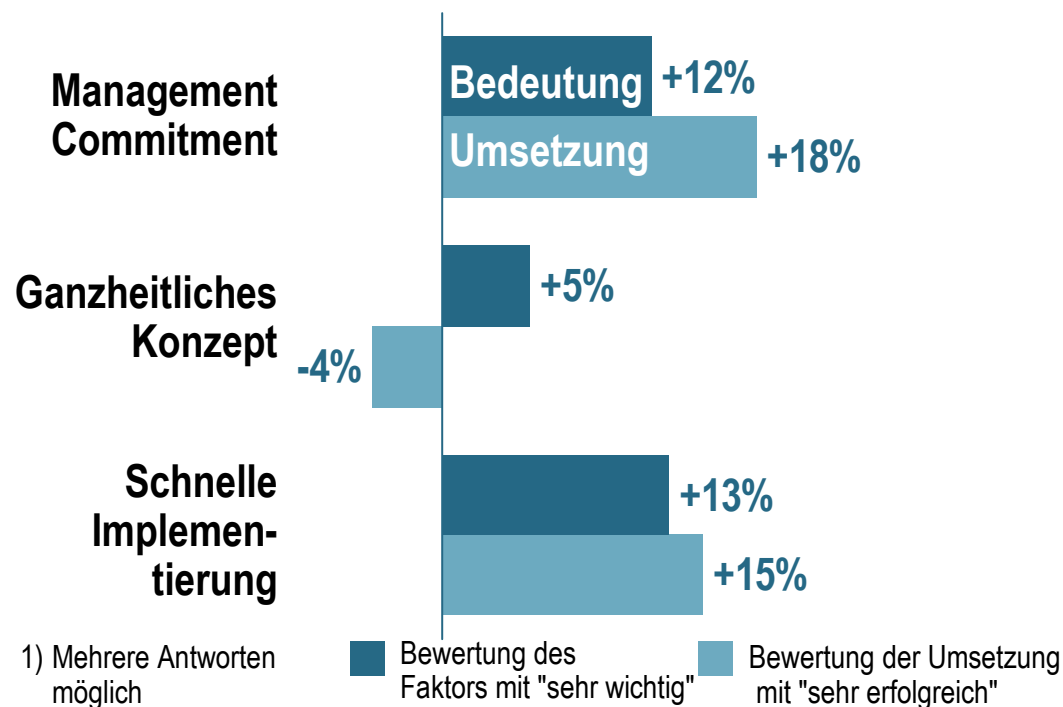
BEMERKUNGEN

- > Wichtigster Erfolgsfaktor ist Management Commitment (Engagement des Top Managements), gefolgt von Ganzheitlichkeit des Konzeptes (Bilanz, GuV, Cash-flow – alle Bereiche der Wertschöpfungskette) und einer möglichst schnellen Implementierung
- > Allerdings besteht eine große Lücke zwischen Bedeutung und Umsetzung:
 - Erfolgsfaktoren werden nicht entsprechend ihrer Bedeutung und Wichtigkeit umgesetzt
 - Potenzial erkennbar, Anzahl erfolgreicher Turnarounds zu steigern

Bedeutung der Top Erfolgsfaktoren gegenüber 2003 gestiegen – Umsetzungsverbesserungen erkennbar

Erfolgsfaktoren 2003-2006 [% der Nennungen]¹⁾

VERÄNDERUNG ERFOLGSFAKTOREN DEUTSCHLAND 2006 zu 2003¹⁾



BEMERKUNGEN

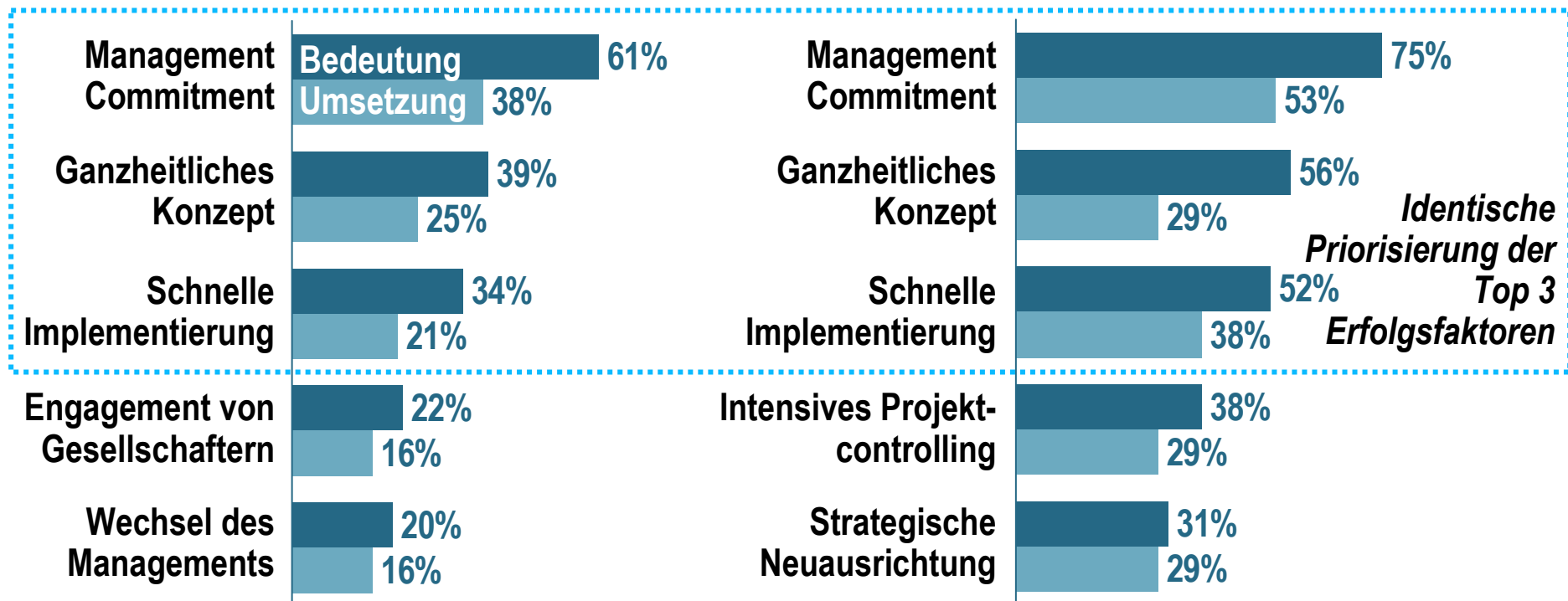
- > Bedeutung der Top 3 Erfolgsfaktoren ggü. 2003 durchweg gestiegen
- > Auch Umsetzungsgrad von zwei der drei Top Erfolgsfaktoren konnte überproportional verbessert werden
- > Top-Management sammelte in vergangenen Jahren verstärkt Restrukturierungserfahrungen und dokumentiert diese:
 - Management Commitment, ganzheitliches Konzept und schnelle Implementierung von besonderer Bedeutung in Krisensituation
 - Priorität liegt folglich auf erfolgreicher Umsetzung dieser Faktoren

Identische Priorisierung der Erfolgsfaktoren wie in Europa – Umsetzungswerte in Deutschland sogar leicht höher

Wesentliche Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung, Top 5 [% der Nennungen]¹⁾

ERFOLGSFAKTOREN EUROPA²⁾

ERFOLGSFAKTOREN DEUTSCHLAND



1) Mehrere Antworten möglich

2) Daten für 2005

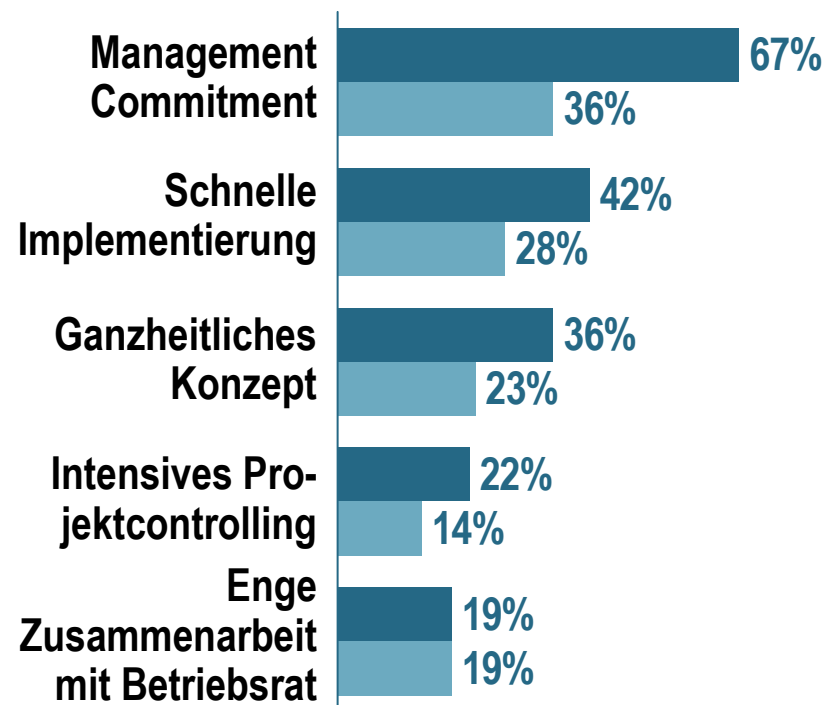
■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig"

■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

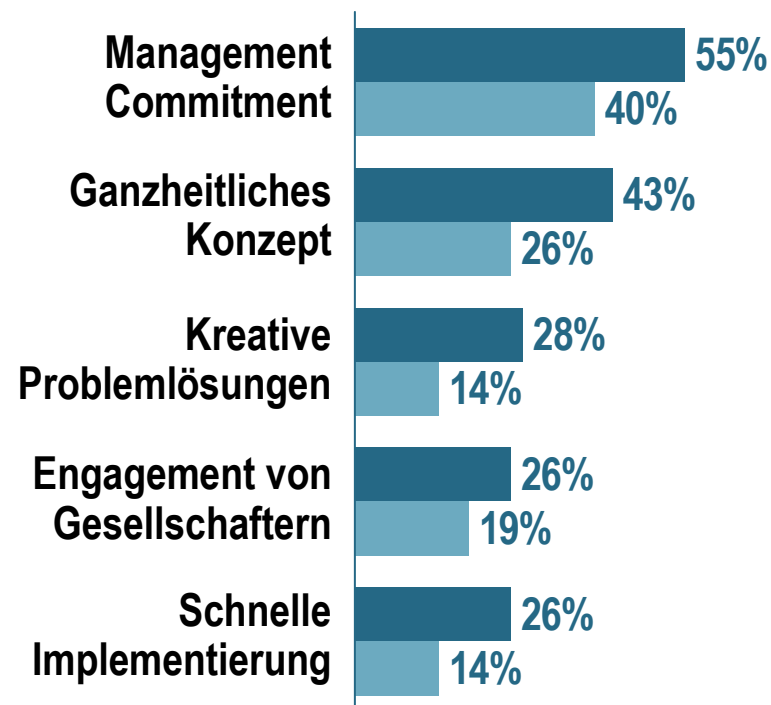
Einschätzung Deutschlands eher vergleichbar mit Westeuropa – CEE setzt teilweise andere Prioritäten

Wesentliche Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung, Top 5 [% der Nennungen]¹⁾

ERFOLGSFAKTOREN WESTEUROPA



ERFOLGSFAKTOREN CEE²⁾



1) Mehrere Antworten möglich

2) CEE = Central & Eastern Europe

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig"

■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

Konsequente Umsetzung der Erfolgsfaktoren führt zu erheblichen ertrags- und finanzwirtschaftlichen Verbesserungen (1)

Umsetzungs- und Restrukturierungserfolg

+ Erfolgreiche Restrukturierung

- > Sehr **erfolgreiche Restrukturierungen** weisen auch eine sehr **erfolgreiche Umsetzung der Top 3 Erfolgsfaktoren** auf
- > Besonders häufig **Verbesserung** beim **Umsatz, Ergebnis** sowie **Cash-flow** von **über 15%**
- > Ø Ergebnisverbesserung: **36 Mio. EUR**

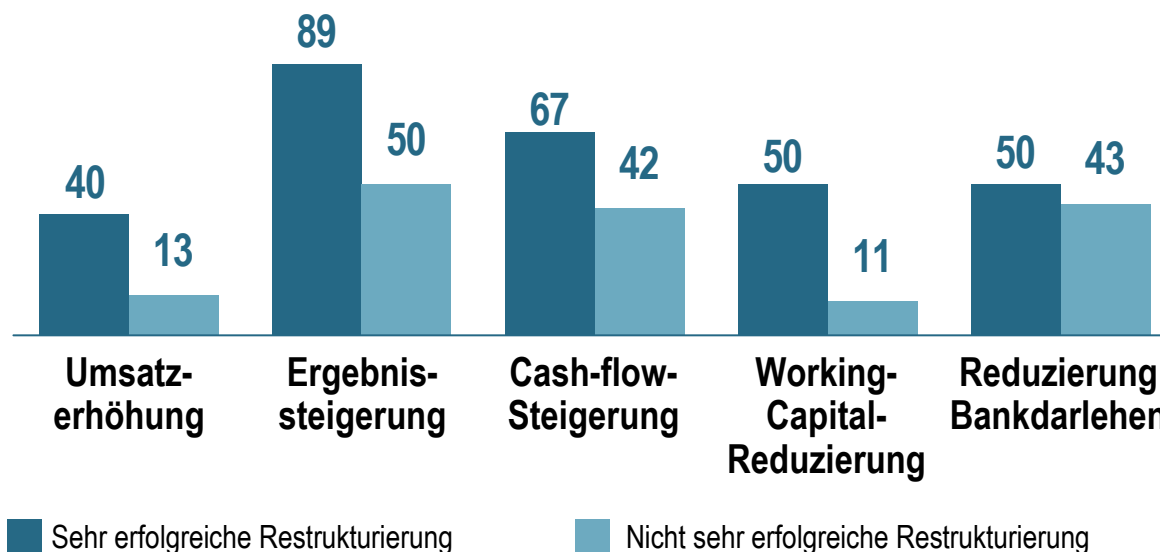
Weniger erfolgr. Restrukturierung -

- > **Weniger erfolgreiche Restrukturierungen** sind **deutlich schwächer in der Umsetzung der Top 3 Erfolgsfaktoren**
- > **Selten Verbesserung** beim **Umsatz, Ergebnis** sowie **Cash-flow** von über 15%
- > Ø Ergebnisverbesserung: **14 Mio. EUR**

Konsequente Umsetzung der Erfolgsfaktoren führt zu erheblichen ertrags- und finanzwirtschaftlichen Verbesserungen (2)

Ertrags-/finanzwirtschaftliche Verbesserungen [% der Nennungen]

VERBESSERUNG von über 15%



Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

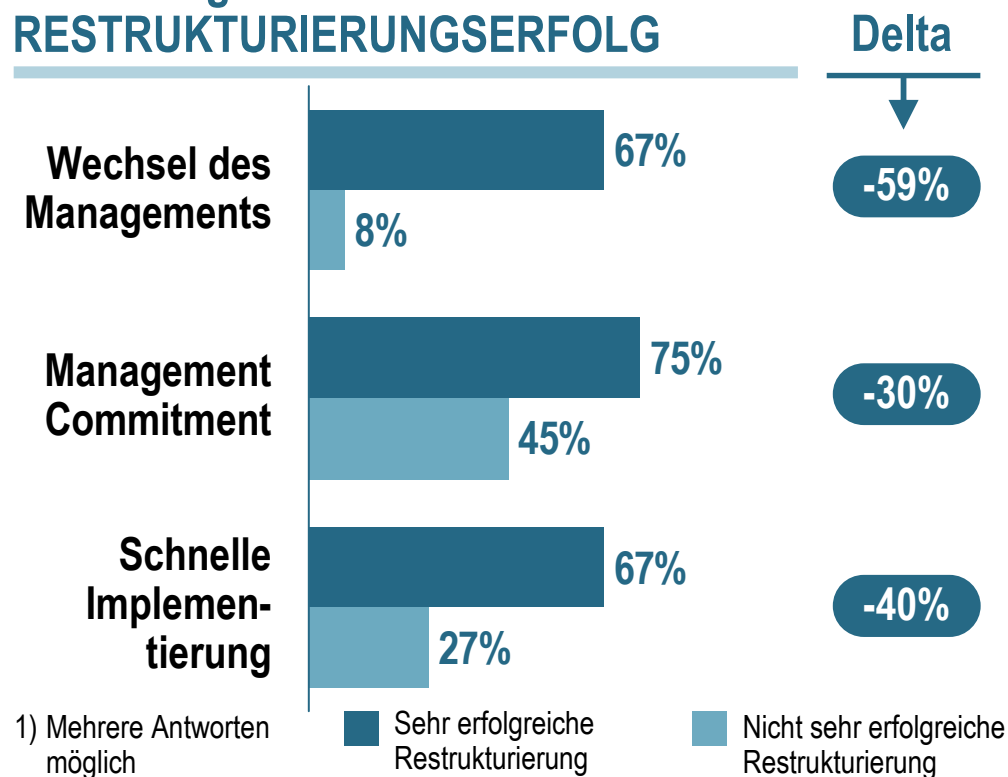
BEMERKUNGEN

- > Erfolgreiche Restrukturierungen weisen in jeder Kategorie häufiger Verbesserungen von über 15% auf
- > Umsatzsteigerungen werden vermutlich durch Working-Capital-Reduzierung finanziert
- > Erfolgreiche Restrukturierungen führen Bankdarlehen nur unwesentlich häufiger zurück

Erfolgreiche Unternehmen setzen in der Restrukturierung konsequenter auf ein neues Management

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

**Sehr erfolgreiche UMSETZUNG und
 RESTRUKTURIERUNGSERFOLG**



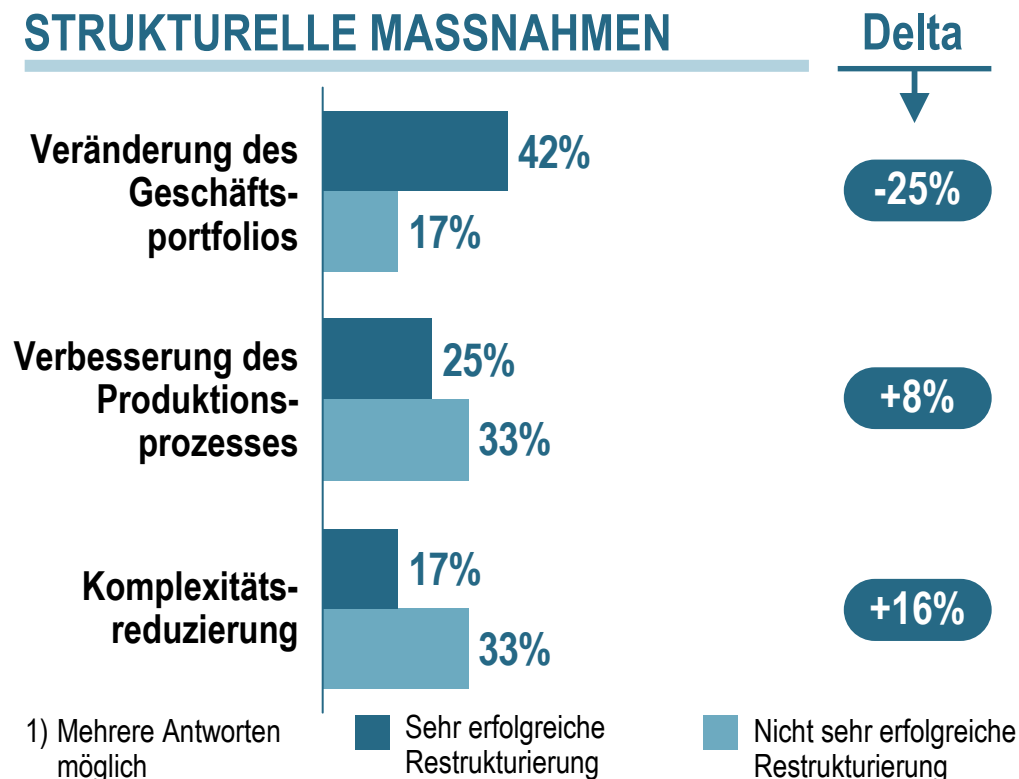
BEMERKUNGEN

- > Ein Managementwechsel wird in erfolgreichen Unternehmen höher bewertet und konsequenter umgesetzt als in weniger erfolgreichen Unternehmen
- > Trotzdem bzw. gerade deshalb kann ein höheres Management Commitment erzielt werden
- > Ebenfalls ist Geschwindigkeit ein maßgeblicher Erfolgsfaktor, der bei weniger erfolgreichen Restrukturierungen ungenügend berücksichtigt wird

Erfolgreiche Restrukturierungen verändern häufig das Geschäftsportfolio – Komplexitätsreduzierung weniger wichtig

Ursachen Restrukturierungserfolg (2)
 [% der Nennungen]¹⁾

RESTRUKTURIERUNGSERFOLG und STRUKTURELLE MASSNAHMEN



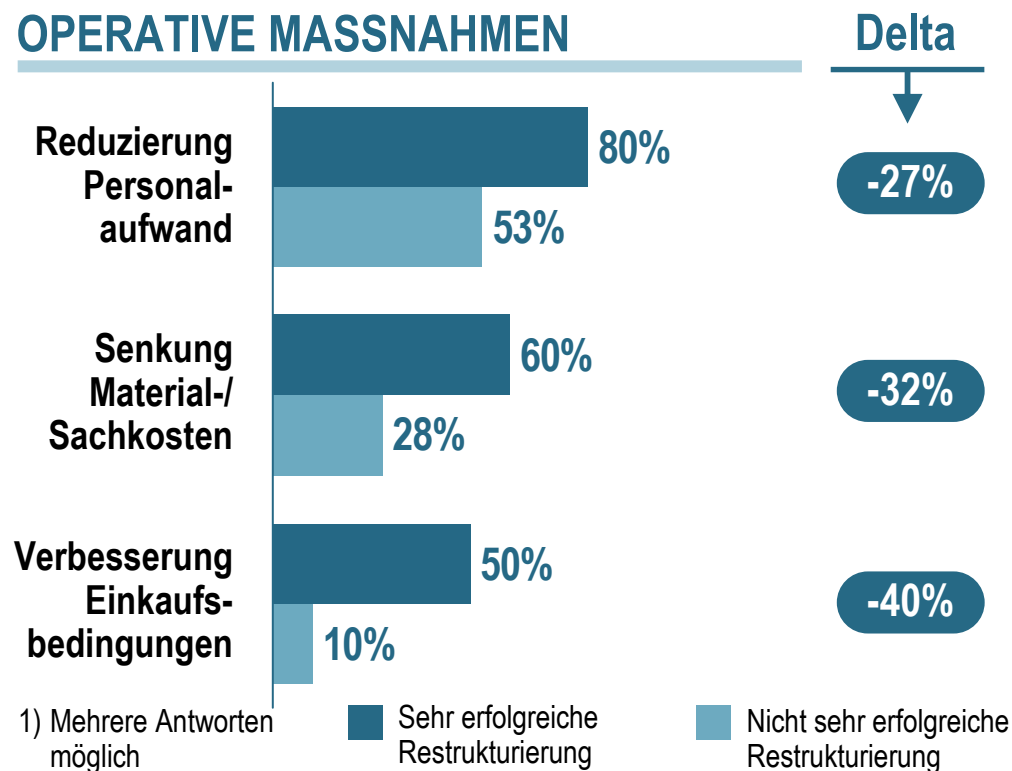
BEMERKUNGEN

- > Eine Krise kann nur erfolgreich überwunden werden, wenn das Geschäftsportfolio verändert und bereinigt wird
- > Verbesserungen im Produktionsprozess sind vorteilhaft, aber:
 - Nur mit erhöhtem Aufwand realisierbar
 - Erst sinnvoll, wenn das Produktportfolio bereits optimiert ist
- > Komplexitätsreduzierung ebenfalls sehr anspruchsvolle Aufgabe und im Krisenfall daher zunächst nicht zwingend zu favorisieren

Kostensenkung immer noch wesentlicher Hebel für den Restrukturierungserfolg

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

RESTRUKTURIERUNGSERFOLG und OPERATIVE MASSNAHMEN

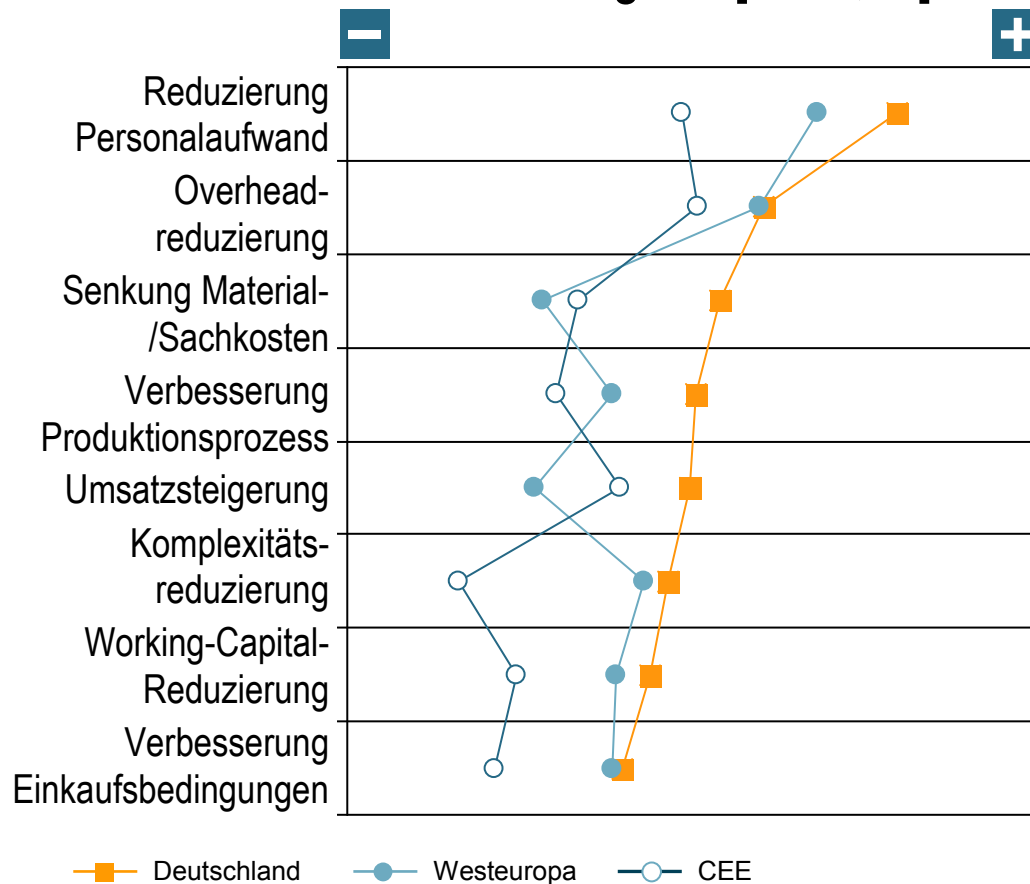


BEMERKUNGEN

- > Konsequente Reduzierung des Kostenblocks sichert Restrukturierungserfolg – gute Restrukturierungskonzepte tragen dieser Tatsache in ausreichendem Maße Rechnung
- > Zögerliches Vorgehen gerade bei schmerzhaften Maßnahmen gefährdet eindeutig den Turnaround
- > Senkung des Personalaufwands bleibt wichtigste Maßnahme, dabei tritt Abbau hinter Erhalt von Arbeitsplätzen zurück
- > Potenzial von Einkaufsverbesserungen von den nicht sehr erfolgreichen Unternehmen bisher noch zu gering eingeschätzt

Reduzierung des Personalaufwands besitzt in Deutschland höchsten Stellenwert – insgesamt uneinheitliches Bild

Maßnahmen nach Wichtigkeit [EUR, D]



Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005 & 2006

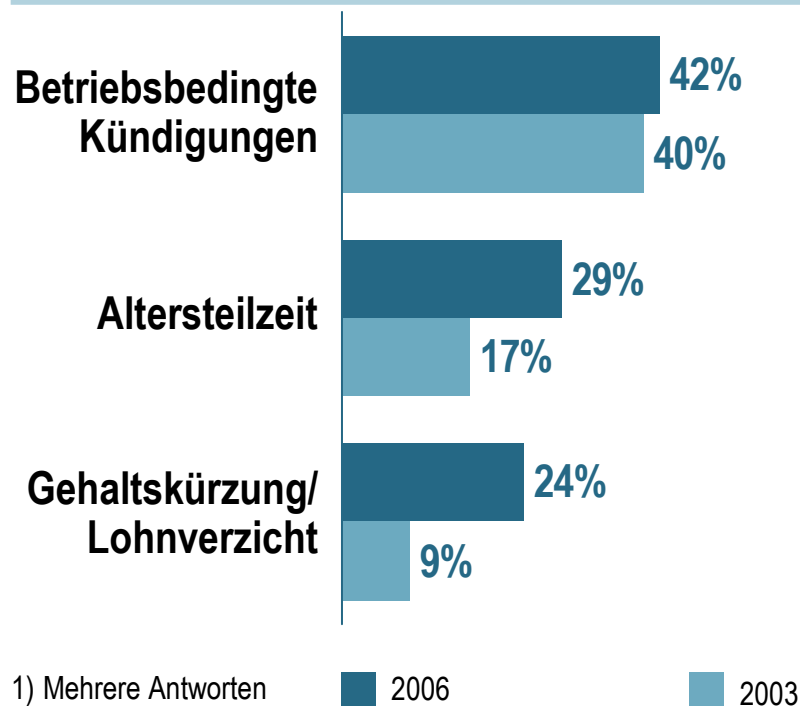
BEMERKUNGEN

- > Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern schätzen deutsche Unternehmen die wesentlichen Maßnahmen der Restrukturierung als wichtiger ein
- > Insbesondere die Reduzierung des Personalaufwands hat hohe Priorität für befragte deutsche Unternehmen
- > Kein einheitliches Bild im Vergleich zu Antworten anderer europäischer Länder – tendenziell sind Angaben der westeuropäischen besser mit den deutschen vergleichbar als die aus Zentral- und Osteuropa (CEE)

Unternehmen reduzieren Personalkosten dabei immer häufiger durch "Arbeitsplatz-schonende" Maßnahmen

Personalmaßnahmen [% der Nennungen]¹⁾

VERÄNDERUNG BEDEUTUNG PERSONALMASSNAHMEN DEUTSCHLAND 2006 zu 2003



Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2003 & 2006

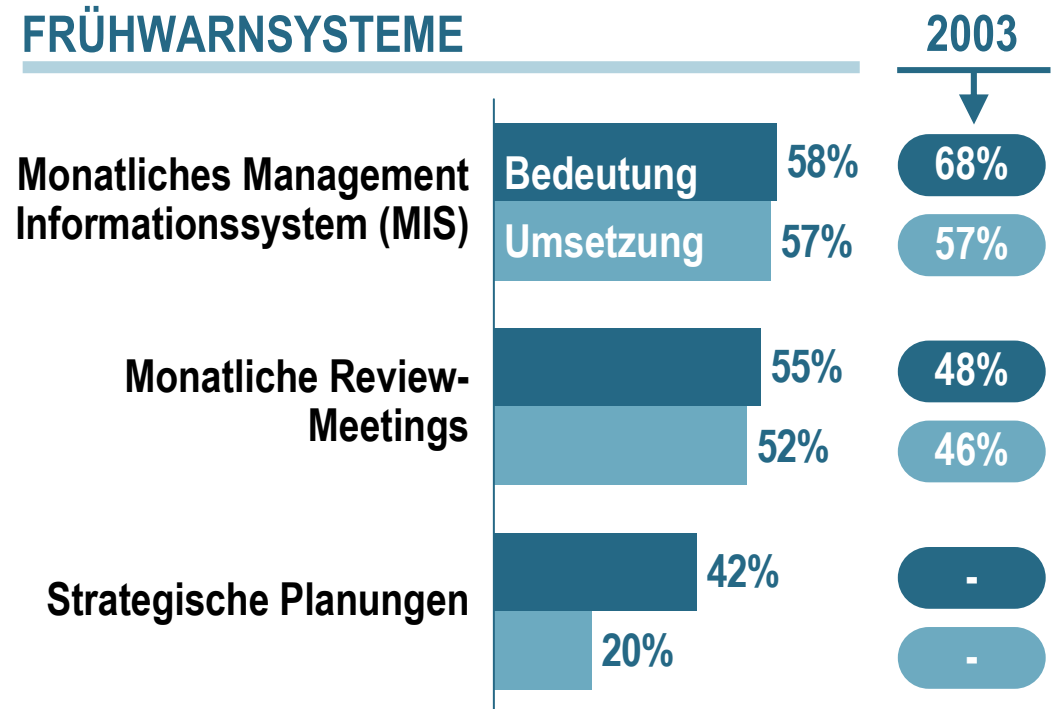
BEMERKUNGEN

- > Personalabbau durch betriebsbedingte Kündigungen immer noch wichtigste Maßnahme, um Kosten zu senken
- > Ggü. 2003 starke Aufwertung Altersteilzeit und Gehaltskürzung/Lohnverzicht
 - Unternehmen passen immer weniger ausschließlich Anzahl der MAK, sondern die durchschnittlichen Personalkosten an
 - Arbeitsplatzerhalt gewinnt an Bedeutung

Bedeutung von strategischer Planung zur rechtzeitigen Krisenidentifikation erkannt – Umsetzung noch zu gering

Frühwarnsysteme [% der Nennungen]¹⁾

BEDEUTUNG und UMSETZUNG FRÜHWARNSYSTEME



1) Mehrere Antworten möglich

■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig" ■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2003 & 2006

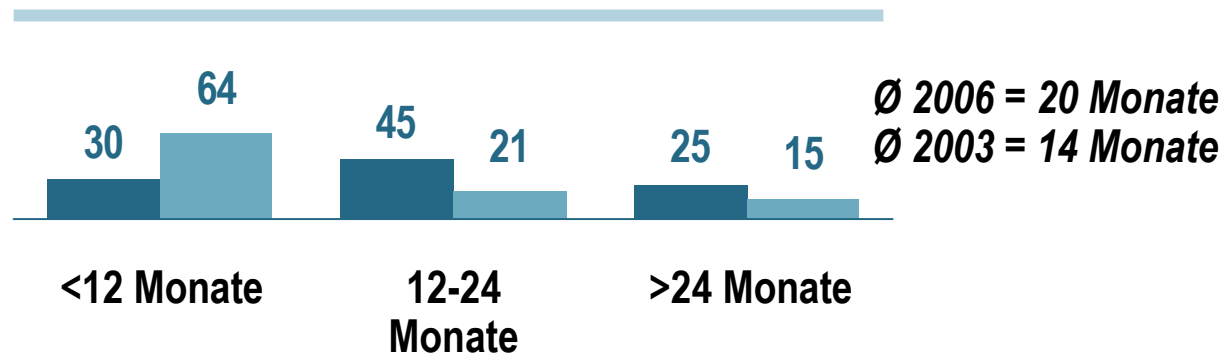
BEMERKUNGEN

- > MIS schaffen notwendige Transparenz, um Unternehmen zu steuern und eine Krise frühzeitig zu erkennen
- > Sie stellen nach wie vor die wichtigste Form von Frühwarnsystemen für befragte Unternehmen dar
- > Bedeutung und Umsetzung monatlicher Review-Meetings nehmen seit 2003 zu
- > Von zunehmender Bedeutung sind strategische Planungen:
 - Angemessene Maßnahme, um Wachstumspfad erfolgreich zu beschreiten
 - Bisher aber noch unbefriedigender Umsetzungserfolg erreicht

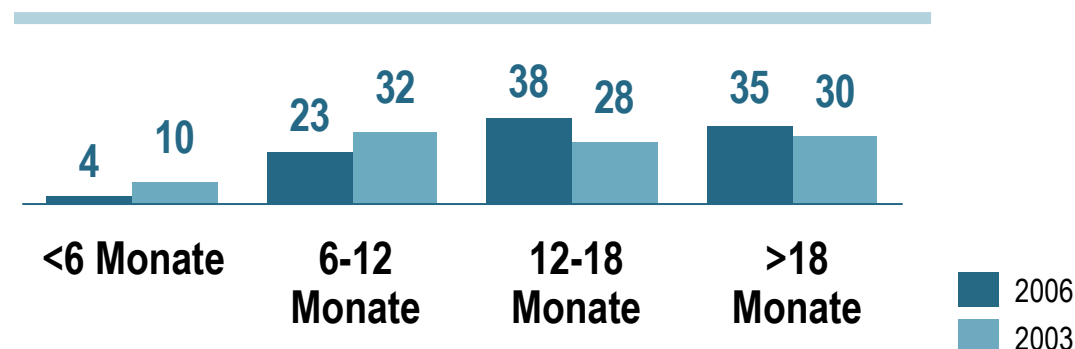
Bis zum Reagieren auf eine Krise vergehen im Schnitt etwa 20 Monate – nur 30% reagieren innerhalb eines Jahres

Krisenreaktionszeit und Dauer [% der Nennungen]

REAKTIONSZEIT



DAUER der RESTRUKTURIERUNG



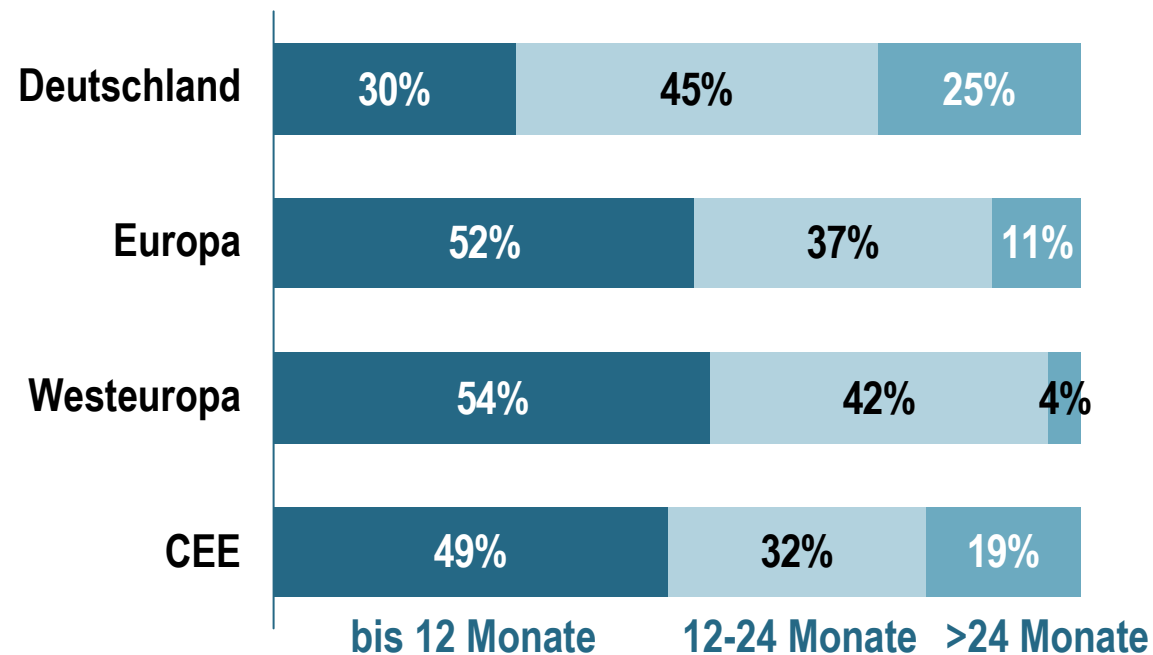
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

BEMERKUNGEN

- > Krisenreaktionszeit hat sich seit 2003 deutlich verschlechtert – Krisen bleiben immer noch zu lange verdeckt und Zeit verstreicht ungenutzt
- > Möglicher Erklärungsansatz: Unternehmen deuten erste strategische Signale aus heutiger Sicht bereits als potenzielle Krisenindikation
- > Restrukturierungen dauern i.d.R. etwa ein Jahr – Kürzerer Restrukturierungszeitraum sehr selten

Reaktionszeit in Europa im Durchschnitt bei 16 Monaten – Deutschland liegt deutlich dahinter

Reaktionszeit zwischen Krisenerkennung und
Restrukturierungsbeginn [% der Nennungen]



BEMERKUNGEN

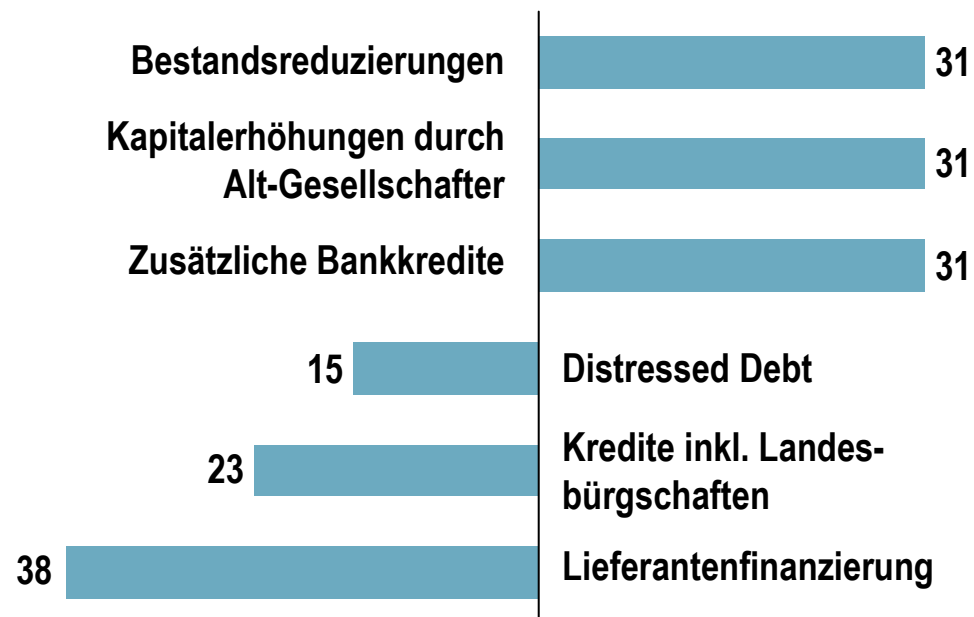
- > Nur jedes dritte Unternehmen in Deutschland hat nach eigenen Angaben innerhalb von 12 Monaten auf erste Anzeichen der Krise reagiert
- > Die europäischen Werte (insb. Westeuropa) sind hier deutlich besser (rd. 50% der befragten Unternehmen reagierten innerhalb eines Jahres)

Klassische Finanzierungsquellen (Bestandsabbau, Eigenkapital-erhöhung und Bankkredite) in Bedeutung gleichrangig

Finanzierungsquellen [% der Nennungen]¹⁾

WENIGER WICHTIG

SEHR WICHTIG



1) Mehrere Antworten möglich

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

BEMERKUNGEN

- > Krisenunternehmen nutzen vor allem klassische Finanzierungsquellen
 - Intern durch Bestandsreduzierung
 - Eigenkapitalerhöhung
 - Zusätzliche Bankkredite
- > Weniger wichtig sind Lieferantenkredite, da bei Aushandlung negative Konsequenzen zu befürchten sind
- > Landesbürgschaften werden aufgrund ihrer Komplexität ebenfalls als weniger wichtig bewertet
- > Distressed Debt gewinnt an Bedeutung
 - wichtiger als Lieferantenkredite und Landesbürgschaften

Konzerninterne Liquiditätsversorgung rückt in Deutschland in den Hintergrund – Lieferantenkredite v.a. in CEE von Bedeutung

Gegenüberstellung Finanzierungsquellen im Krisenfall [D, EUR]

Deutschland

- > **2003** stellte **konzerninterne Finanzierung** noch die **wesentliche Quelle** für zusätzliche **Liquidität** im Krisenfall dar (**2006 nicht mehr unter Top 3**)
- > Schnell liquidierbare **Bestände** werden 2006 als **ebenso wichtig** für die Unternehmensfinanzierung im Krisenfall eingeschätzt **wie Kapitaleinlagen von Alt-Gesellschaftern** und zusätzliche **Bankkredite**
- > Dabei werden **Eigenkapitalzuführungen** der Alt-Gesellschafter **häufiger genutzt als Gesellschafter-Darlehen**

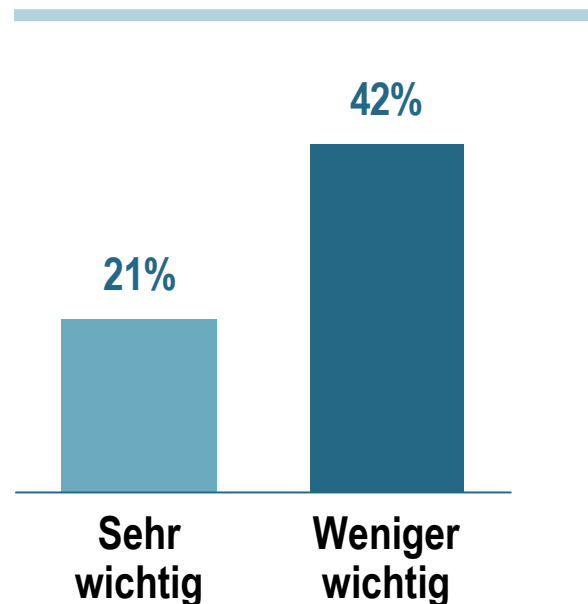
Europa

- > Sowohl in **Westeuropa** als auch in **CEE** stellt die **konzerninterne Finanzierung** die **wesentliche Form der Liquiditätsversorgung im Krisenfall** dar (v. rd. 60% der befragten Unternehmen genannt)
- > **Bestandsreduzierungen** und **Bankkredite** werden auch von anderen europäischen Unternehmen **häufig genutzt**
- > In **CEE** werden **Lieferanten häufiger in Verantwortung genommen** als in Westeuropa und Deutschland (von rd. 58% der befragten Unternehmen in CEE genannt)

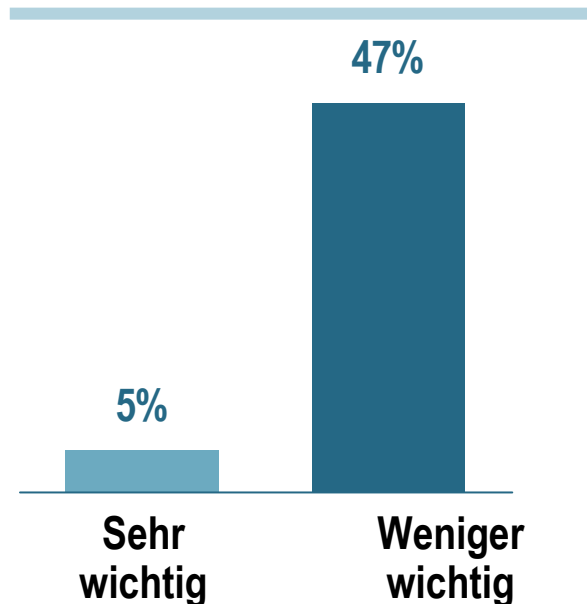
Neue Gesellschafter nehmen nur geringen und im Wesentlichen ausschließlich strategischen Einfluss auf das Unternehmen

Einfluss von Neu-Gesellschaftern [% der Nennungen]

STRATEGISCHER EINFLUSS



OPERATIVER EINFLUSS



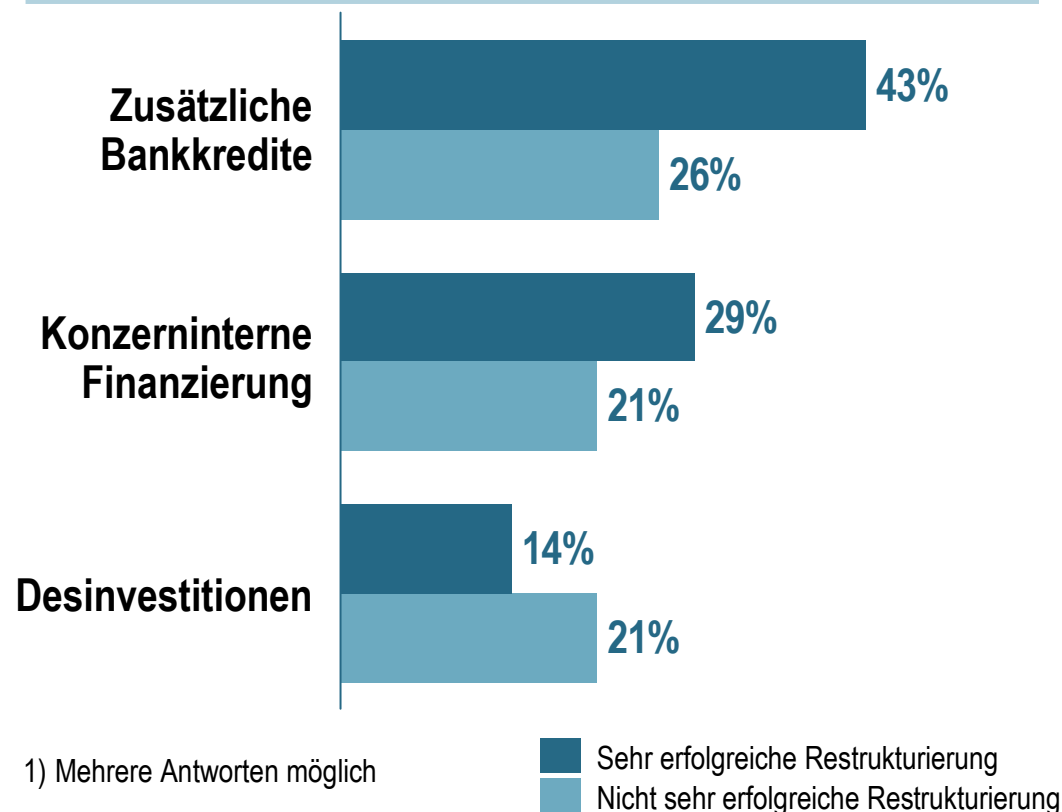
BEMERKUNGEN

- > Überraschendes Ergebnis: neue Gesellschafter nehmen nur geringen Einfluss
- > Operativ spielen neue Gesellschafter keine nennenswerte Rolle
- > Kapitalbedarf durch neue Gesellschafter zu decken hat somit kaum Auswirkungen für das Management
- > Neue Investoren nutzen ihre Position nicht ausreichend, um Restrukturierung zu steuern

Erfolgreiche Restrukturierungen können stärker auf Banken als Finanzquelle zugreifen

Finanzierungsquellen [% der Nennungen]¹⁾

Wichtigste QUELLEN der FINANZIERUNG



Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

BEMERKUNGEN

- > Erfolgreiche Restrukturierungen sind eher in der Lage, sich über zusätzliche Bankkredite zu finanzieren – dabei ist der Wirkungszusammenhang unklar:
 - Beeinflussen zusätzliche Bankkredite den Restrukturierungserfolg oder
 - Beeinflusst Restrukturierungserfolg die Bereitschaft der Bank, zusätzliche Mittel zu Verfügung zu stellen
- > Weniger erfolgreiche Restrukturierungen desinvestieren häufiger, nutzen aber Mittel nicht, um wesentliche strukturelle Maßnahmen zu ergreifen (bspw. Portfoliooptimierung)

Künftig konzentrieren sich Unternehmen wieder stärker auf Wachstum – Finanzierung des Wachstums z. Zt. noch offen

Themen und Finanzierung der Zukunft

Künftige Top Themen

- > Wachstum im Ausland
- > Wiedergewinnung/Ausbau von Marktanteilen im Heimatmarkt
- > Weitere Kostensenkung
- > Bildung strategischer Allianzen
- > Verstärkte Investition in Forschung und Entwicklung

Finanzierung des Wachstums

- > Insgesamt lässt sich aus den Angaben keine klare Präferenz für eine bestimmte Finanzierungsform ableiten
- > Bankenfinanzierung nur für jedes 10. Unternehmen wichtig – analog für Gesellschafterdarlehen und Kapitalerhöhungen
- > Chancen könnten sich für Private Equity und Mischfinanzierungen ergeben

D.

Ansprechpartner



ANSPRECHPARTNER:

Michael Blatz
Partner

Roland Berger Strategy Consultants GmbH
Alt Moabit 101b
10559 Berlin
michael_blatz@de.rolandberger.com
+49-30-39927-347

Max Falckenberg
Principal

Roland Berger Strategy Consultants GmbH
Karl-Arnold-Platz 1
40474 Düsseldorf
max_falckenberg@de.rolandberger.com
+49-211-43892-301

E.

Anhang

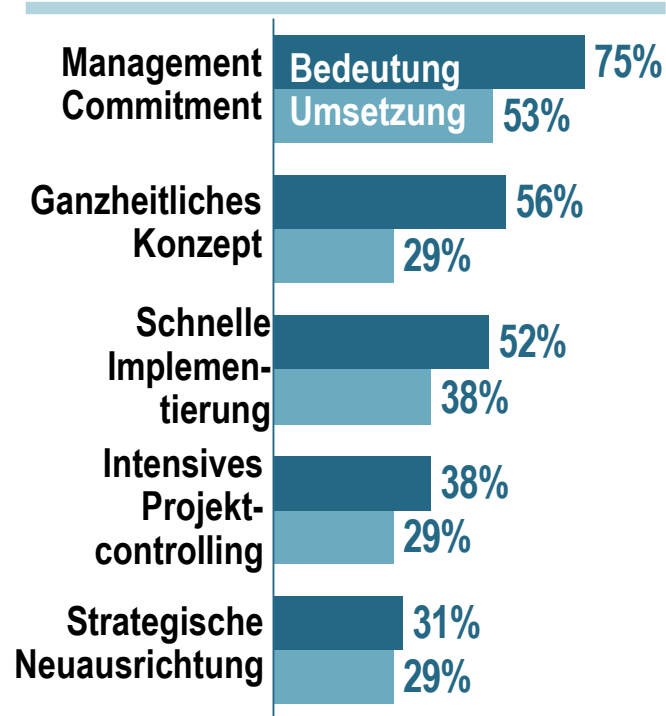


- 1. ERFOLGSFAKTOREN**
- 2. KRISENREAKTIONSZEIT**
- 3. FRÜHWARNSYSTEME**
- 4. MITTEL FÜR RESTRUKTURIERUNG**
- 5. PERSONALABBAU**
- 6. DAUERAUFGABE RESTRUKTURIERUNG**
- 7. URSACHEN, ZIELE UND THEMEN DER ZUKUNFT**

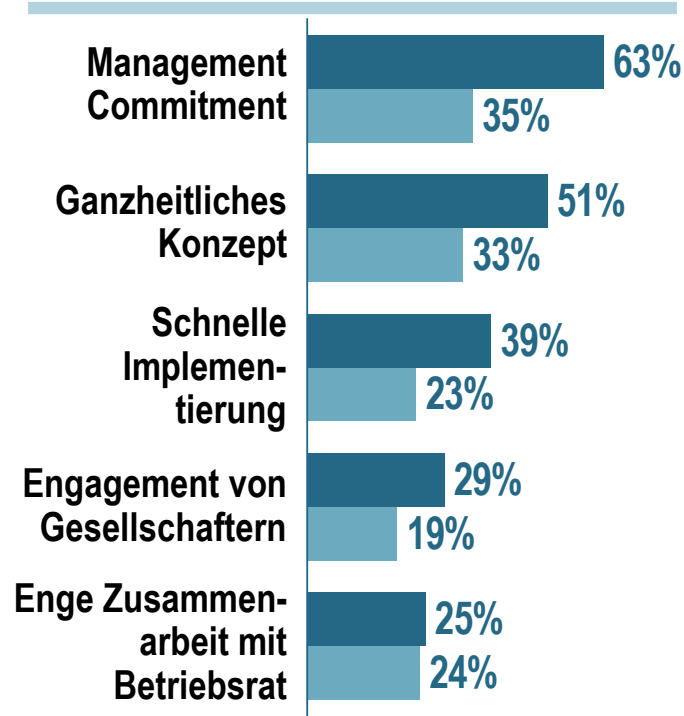
Management Commitment weiterhin wichtigster Erfolgsfaktor – Umsetzung der Top 3-Faktoren noch deutlich hinter Bedeutung

Erfolgsfaktoren Restrukturierung, Top 5 [% der Nennungen]¹⁾

ERFOLGSFAKTOREN DEUTSCHLAND 2006



ERFOLGSFAKTOREN DEUTSCHLAND 2003



1) Mehrere Antworten möglich

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2003, 2006

■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig"

■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

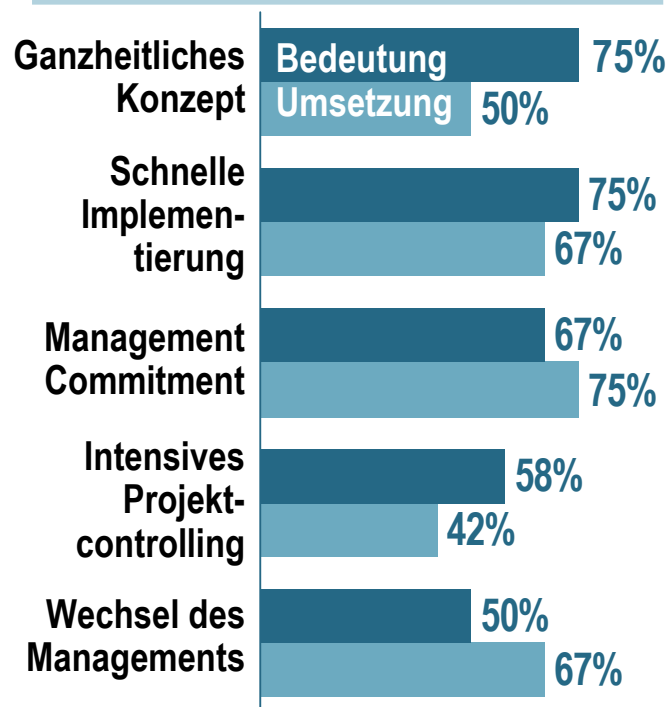
BEMERKUNGEN

- > Keine Veränderung der Top 3 seit 2003 belegt hohe Relevanz dieser Erfolgsfaktoren
- > Sowohl Bedeutung als auch Umsetzungserfolg ggü. 2003 durchgängig gestiegen – Management lernt, worauf es in der Restrukturierung ankommt und setzt dies um
- > Lücke zwischen Bedeutung und Umsetzung macht Verbesserungsbedarf deutlich

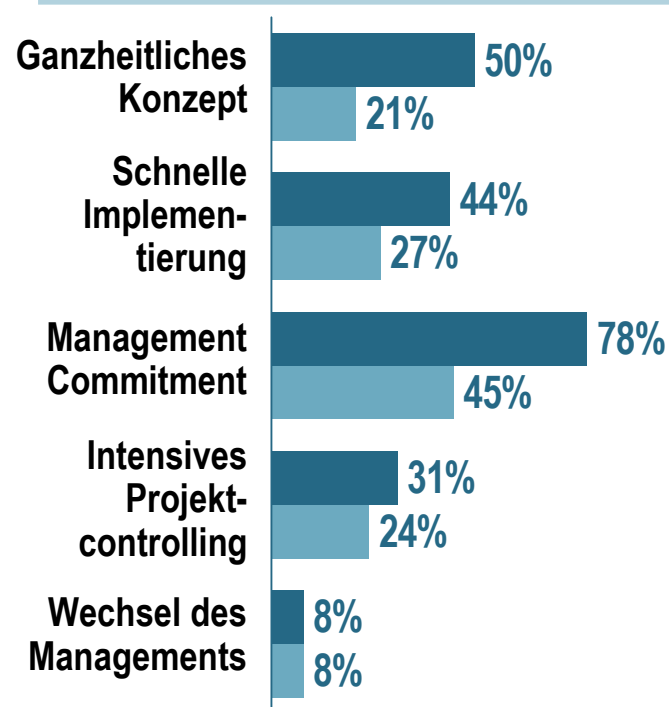
Wirksame Umsetzung von Schlüsselfaktoren bestimmen den Gesamterfolg der Restrukturierung

Erfolgsfaktoren Restrukturierungserfolg, [% der Nennungen]¹⁾

Sehr erfolgreiche RESTRUKTURIERUNG



Nicht sehr erfolgreiche RESTRUKTURIERUNG



1) Mehrere Antworten möglich

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig"

■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

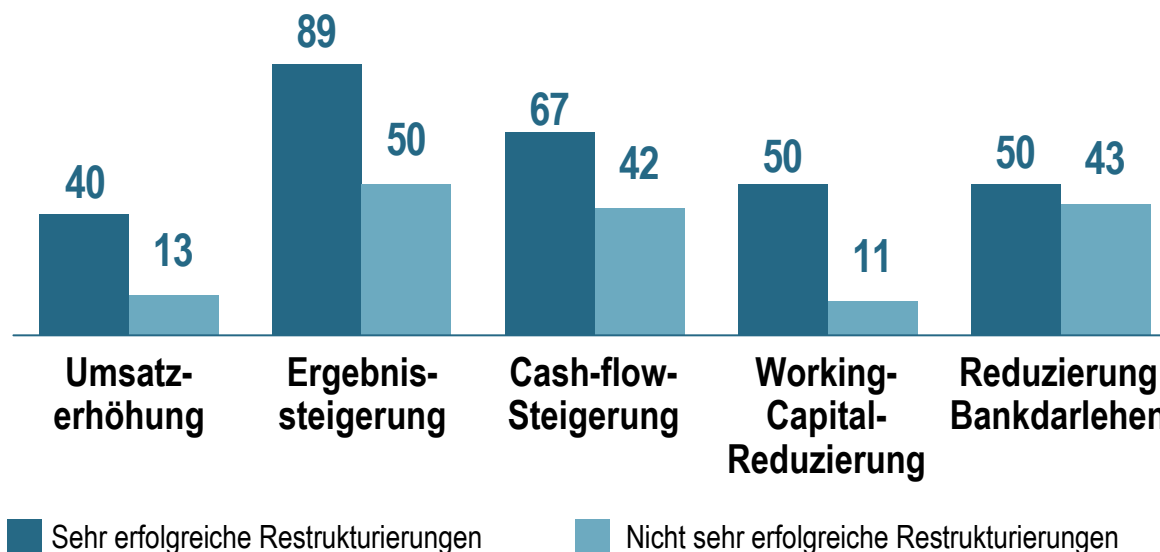
BEMERKUNGEN

- > Erfolgreiche Restrukturierung abhängig von Umsetzungsgrad der Erfolgsfaktoren
- > Management Commitment wichtige Voraussetzung der Restrukturierung
- > Unterbewertung Projektcontrolling und Wechsel des Managements gefährdet Restrukturierung

Dadurch können überdurchschnittliche ertrags- und finanzwirtschaftliche Ergebnisse erzielt werden

Ertrags-/finanzwirtschaftliche Verbesserungen [% der Nennungen]

VERBESSERUNG von über 15%



Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

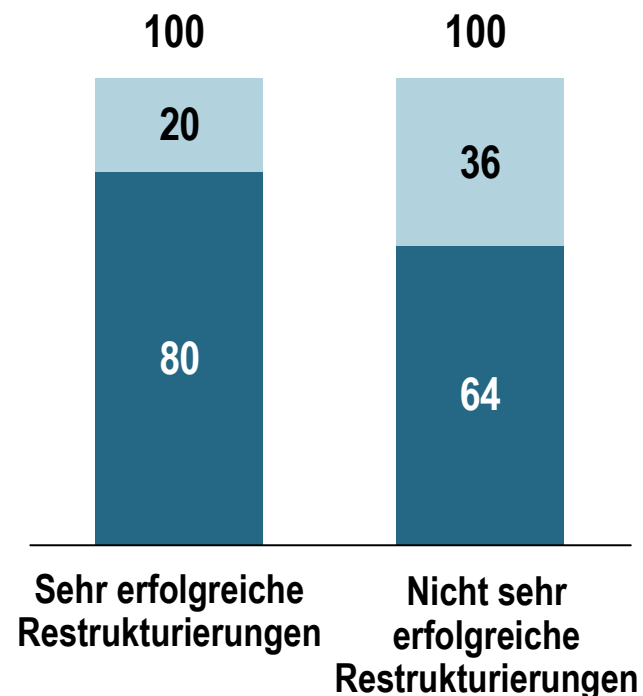
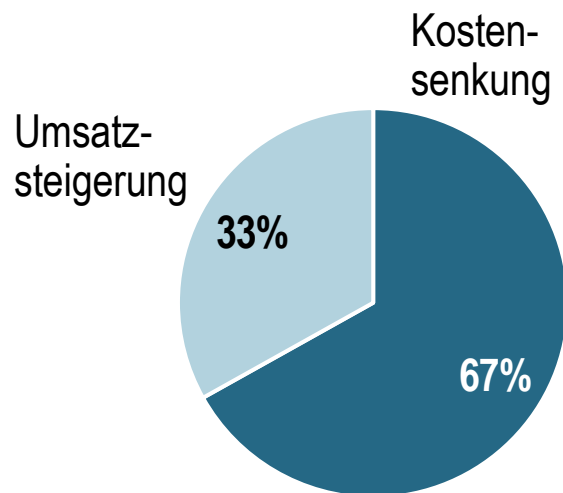
BEMERKUNGEN

- > Erfolgreiche Restrukturierungen weisen in jeder Kategorie häufiger Verbesserungen von über 15% auf
- > Umsatzsteigerungen werden vermutlich durch Working-Capital-Reduzierung finanziert
- > Erfolgreiche Restrukturierungen führen Bankdarlehen nur unwesentlich häufiger zurück

Ergebnisverbesserungen zu 2/3 aus optimierter Kostenstruktur erzielt – Turnaround durch Leistungssteigerung bleibt Ausnahme

Ergebnisverbesserung aus Umsatzsteigerung/
Kostensenkung [%]

ERGEBNISVERBESSERUNG



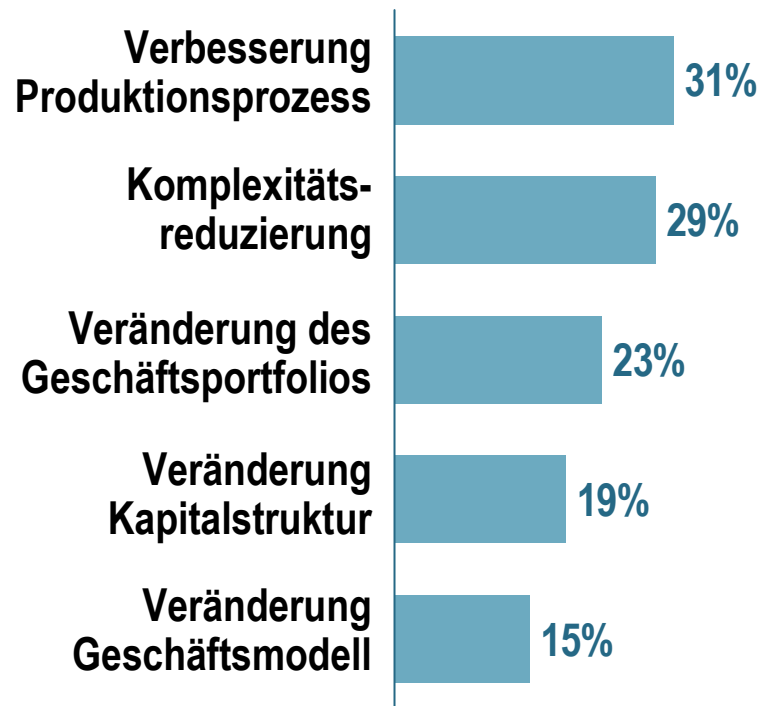
BEMERKUNGEN

- > Restrukturierungen bauen meist auf Verbesserungen der Kostenposition auf
- > Sehr erfolgreiche Restrukturierungen fokussieren sogar noch stärker auf Kostensenkung
- > Leistungssteigerung bleibt vermutlich infolge konjunktureller Situation die Ausnahme

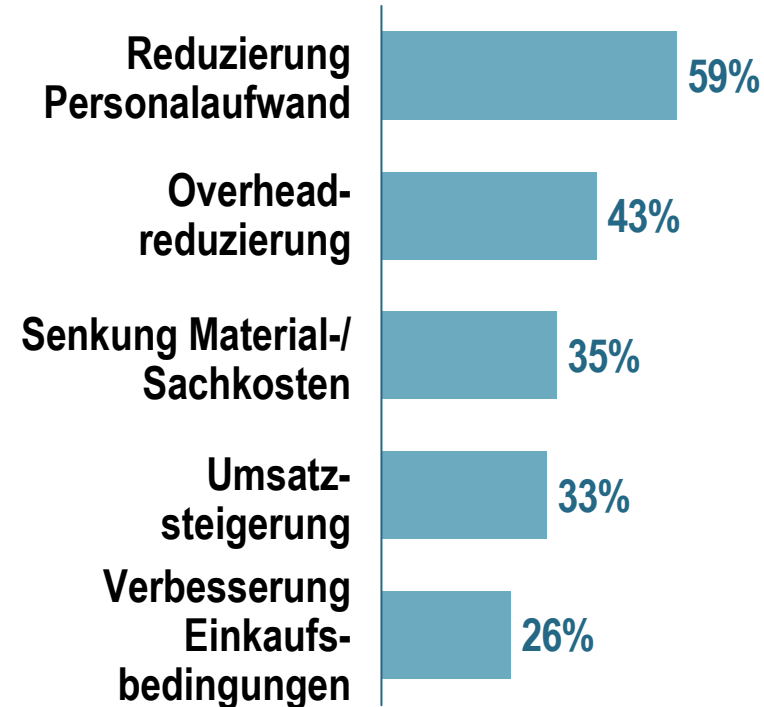
Restrukturierungen bestehen in aller Regel aus Effizienzsteigerung und Senkung der Personalkosten

Maßnahmen im Restrukturierungsprojekt [% der Nennungen]¹⁾

STRUKTURELLE MASSNAHMEN



OPERATIVE MASSNAHMEN

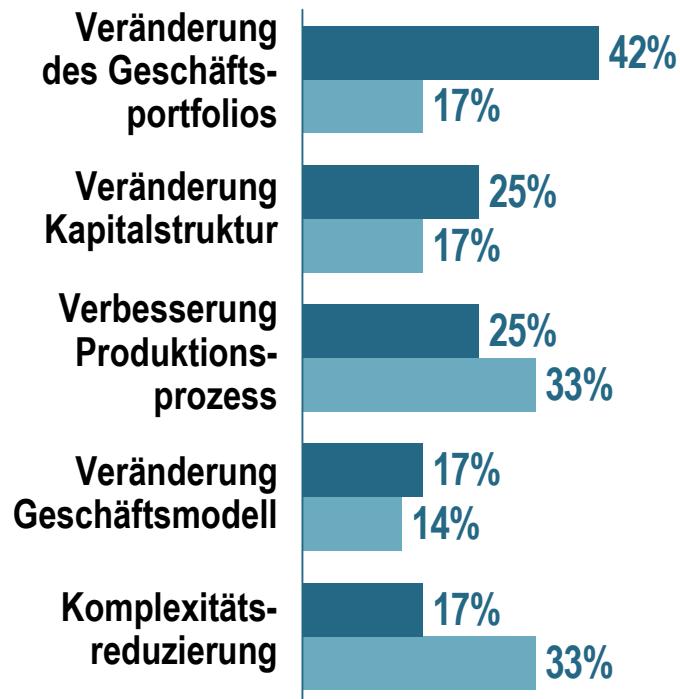


1) Mehrere Antworten möglich

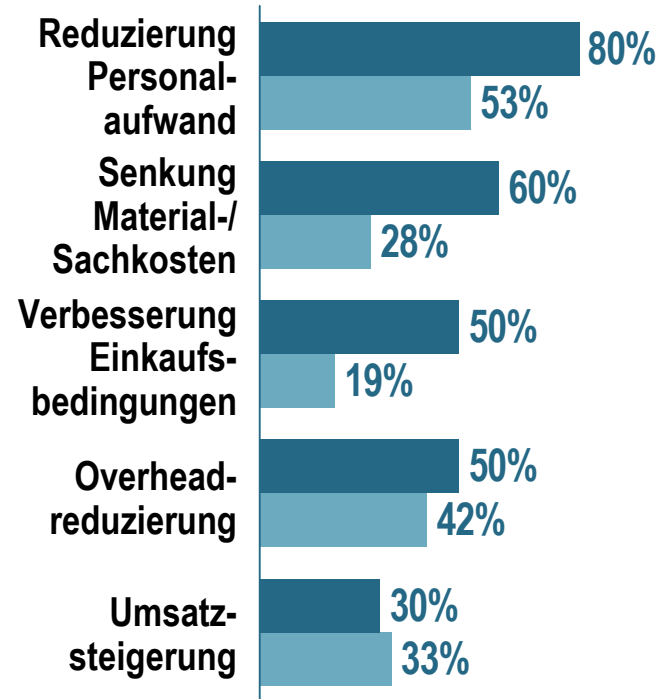
Konsequente Kostensenkung und kritisches Hinterfragen des Portfolios hängen eng mit Restrukturierungserfolg zusammen

Erfolg der Restrukturierung und wichtigste Maßnahmen [% der Nennungen]¹⁾

STRUKTURELLE MASSNAHMEN



OPERATIVE MASSNAHMEN



1) Mehrere Antworten möglich ■ Sehr erfolgreiche Restrukturierung ■ Nicht sehr erfolgreiche Restrukturierung

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

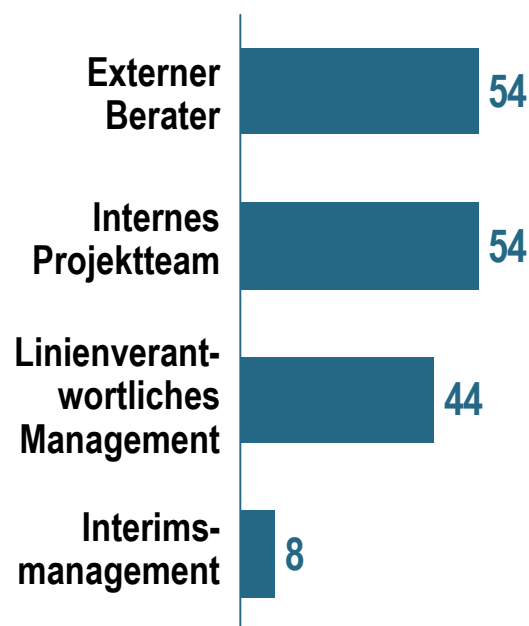
BEMERKUNGEN

- > Erfolgreiche Restrukturierungen beinhalten eine Änderung im Geschäftsportfolio
- > Verbesserung Produktionsprozesse und Komplexitätsreduzierung bei weniger erfolgreichen relevant
- > Erfolg der Restrukturierung korreliert eindeutig mit breit angelegter Kostensenkung

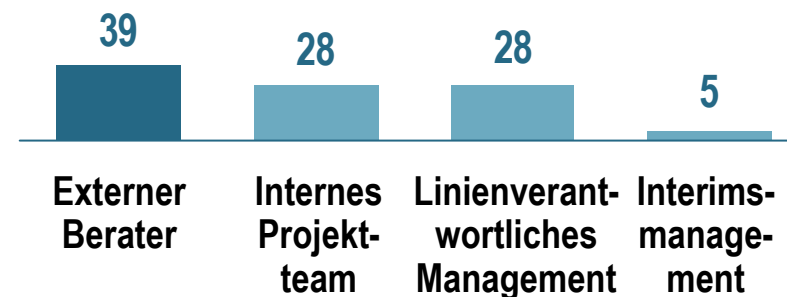
Interimsmanager spielen bei der Umsetzung der Restrukturierung bisher eine eher untergeordnete Rolle

Verantwortliche der Umsetzung [% der Nennungen]¹⁾

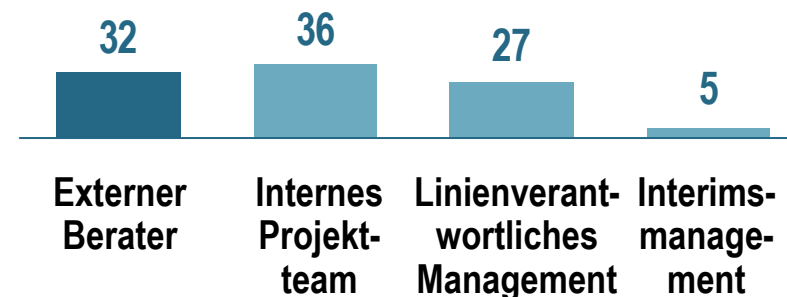
UNTERNEHMEN mit FINANZBEDARF



SEHR erfolgreiche RESTRUKTURIERUNG



NICHT sehr erfolgreiche RESTRUKTURIERUNG



1) Mehrere Antworten möglich

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

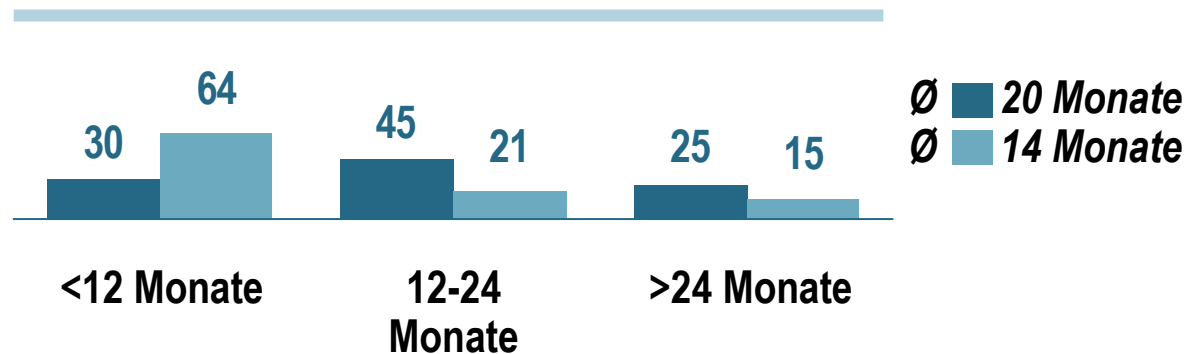
BEMERKUNGEN

- > Mischung aus internem Projektteam und externer Unterstützung für Umsetzung bevorzugt
- > Einsatz Interimsmanager selten – steigende Bedeutung aber möglich, wenn Wechsel des Managements als Erfolgsfaktor aufgewertet wird

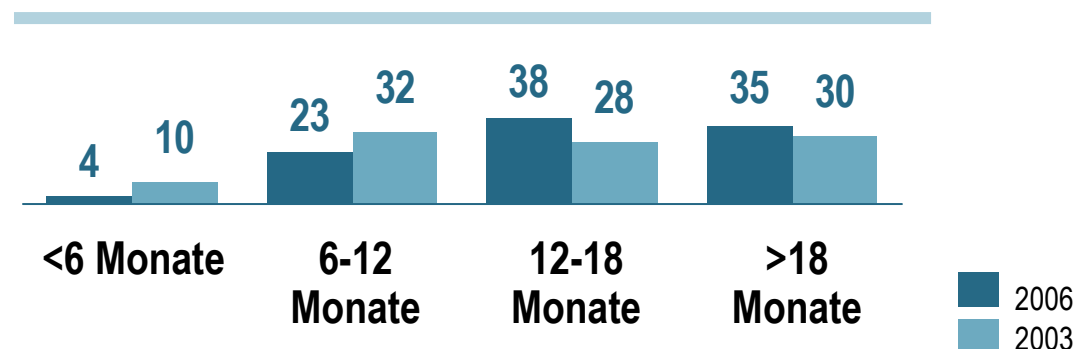
Bis zum Reagieren auf eine Krise vergehen im Schnitt etwa 20 Monate – nur 30% reagieren innerhalb eines Jahres

Krisenreaktionszeit und Dauer [% der Nennungen]

REAKTIONSZEIT



DAUER der RESTRUKTURIERUNG



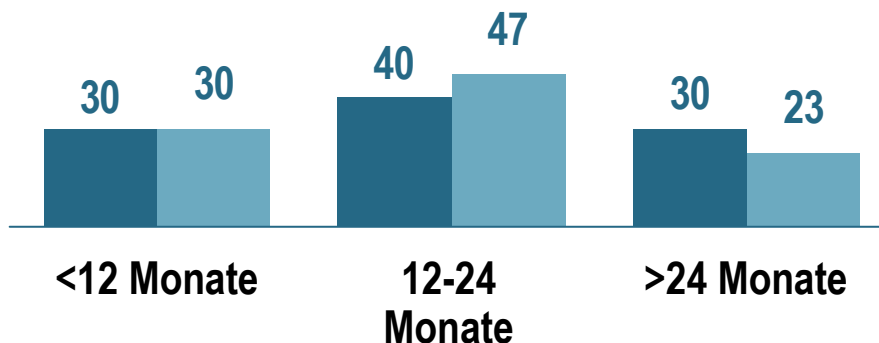
BEMERKUNGEN

- > Krisenreaktionszeit hat sich seit 2003 deutlich verschlechtert – Krisen bleiben zu lange verdeckt
- > Restrukturierungen dauern i.d.R. etwa ein Jahr – Kürzerer Restrukturierungszeitraum sehr selten

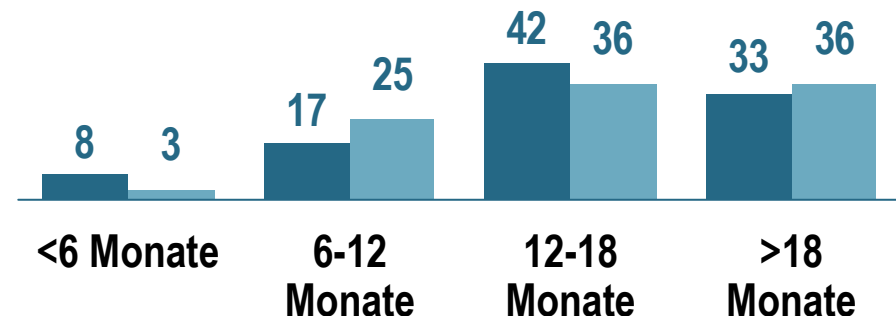
Reaktionszeit und Dauer der Restrukturierung haben keinen klaren Einfluss auf den Erfolg

Erfolgsfaktor Zeit [% der Nennungen]

REAKTIONSZEIT



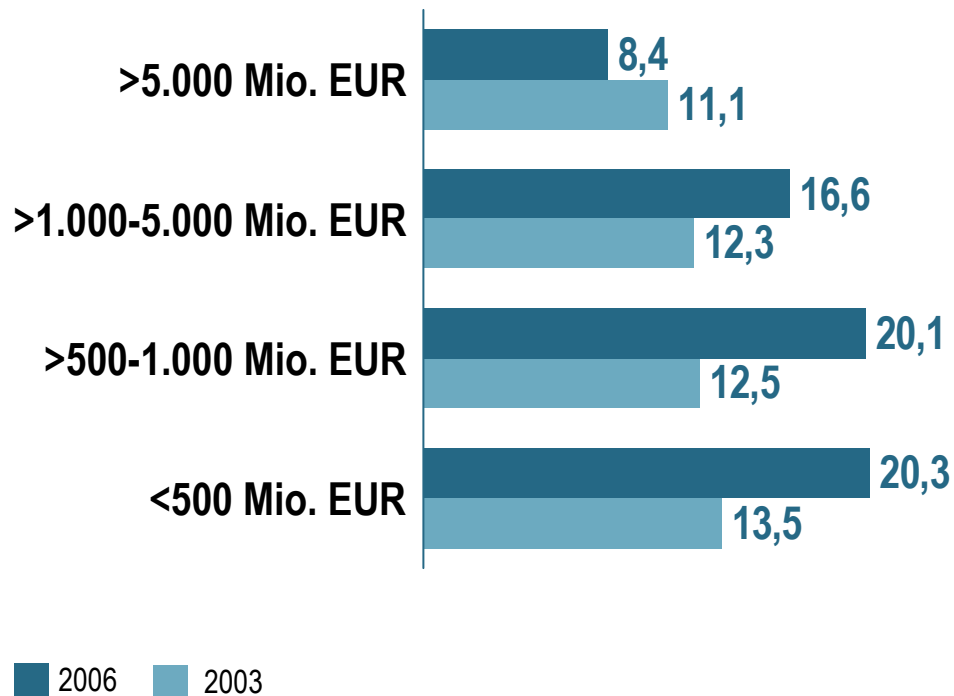
DAUER der RESTRUKTURIERUNG



■ Sehr erfolgreiche Restrukturierungen
■ Nicht sehr erfolgreiche Restrukturierungen

Große Unternehmen reagieren deutlich schneller auf Krisen als Mittelständler

Krisenreaktionszeit und Unternehmensgröße [Anzahl Monate]



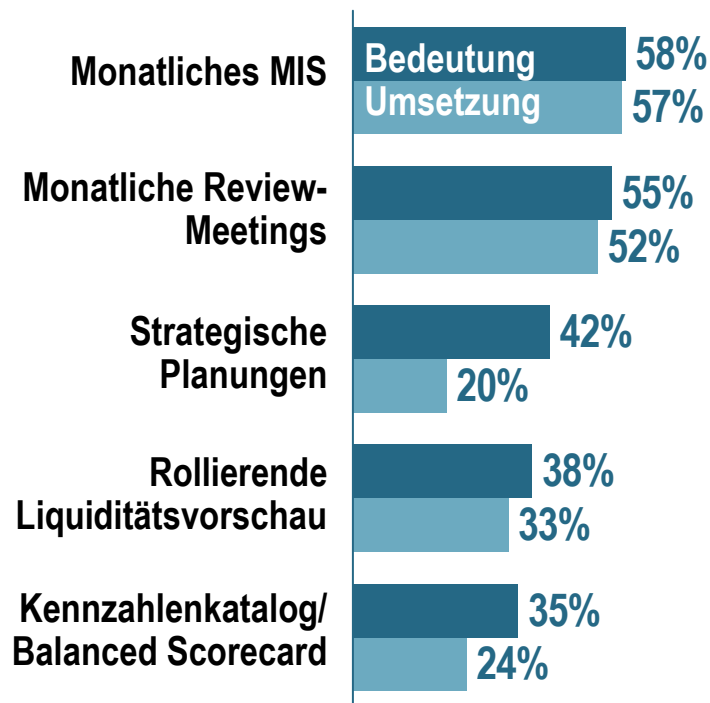
BEMERKUNGEN

- > Ggü. 2003 relativ deutliche Unterschiede in Reaktionszeit festzustellen
- > Große Unternehmen dabei deutlich schneller als Mittelstand

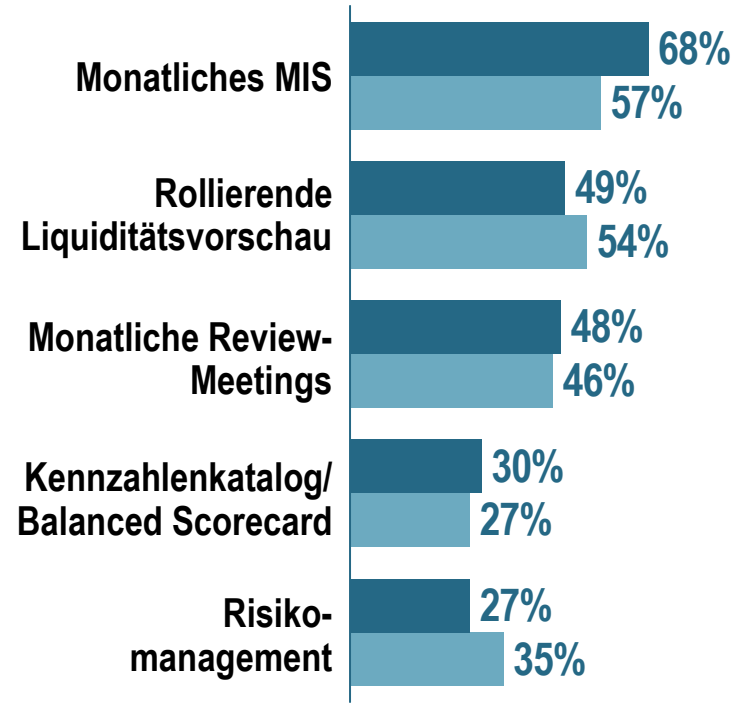
Mit Ausnahme der strategischen Planung nähern sich Bedeutung und Umsetzung von Frühwarnsystemen stark an

Bedeutung und Umsetzung FES, Top 5 [% der Nennungen]¹⁾

DEUTSCHLAND 2006



DEUTSCHLAND 2003



1) Mehrere Antworten möglich

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2003, 2006

■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig"
 ■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

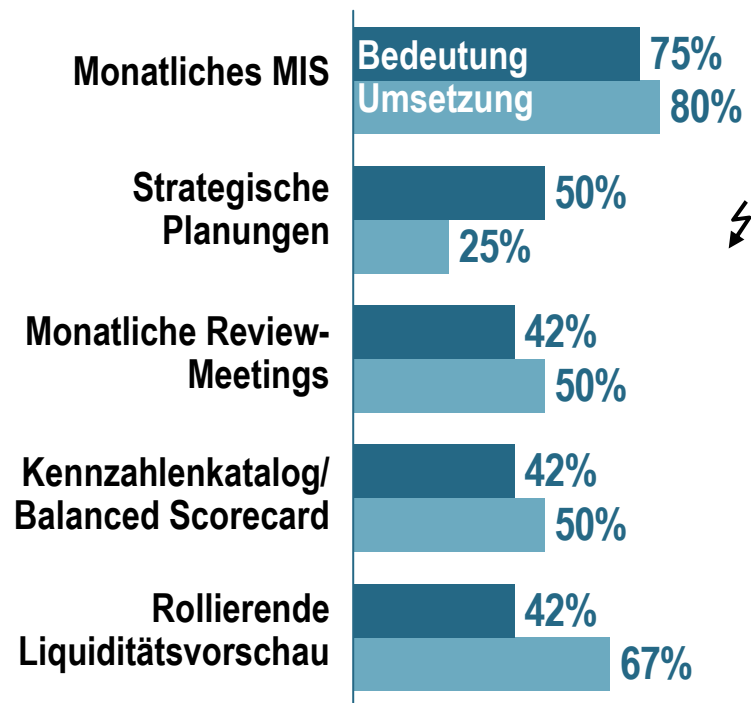
BEMERKUNGEN

- > Annäherung von Bedeutung und Umsetzungserfolg
- > Aufwertung strategische Planung – aber Verbesserungsbedarf bei Umsetzung

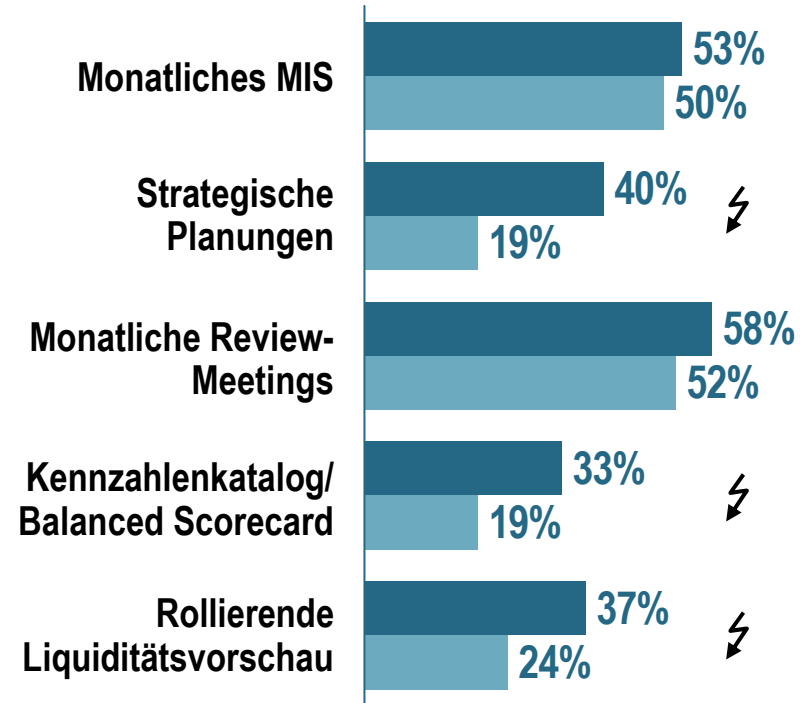
Erfolgreich restrukturierte Unternehmen übertreffen in der Umsetzung sogar die Bedeutung von Frühwarnsystemen

Restrukturierungserfolg und Bedeutung und Umsetzung FES [% der Nennungen]¹⁾

Sehr erfolgreiche RESTRUKTURIERUNG



Nicht sehr erfolgreiche RESTRUKTURIERUNG

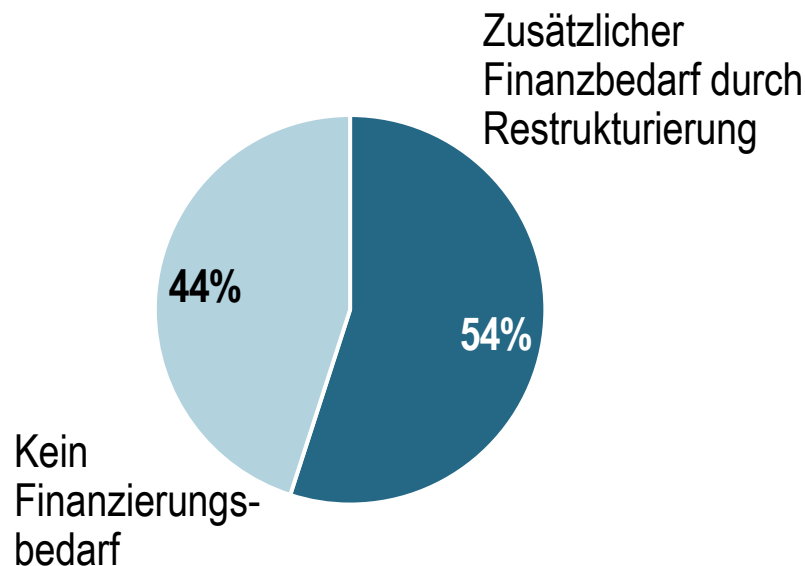


1) Mehrere Antworten möglich ■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig" ■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

Jede zweite Restrukturierung benötigt neue Mittel – Bedarf wird über Bestandsabbau, Banken und Alt-Gesellschafter gedeckt

Finanzierungsbedarf und Quellen der Finanzierung [% der Nennungen]¹⁾

UNTERNEHMEN mit FINANZBEDARF



SEHR WICHTIG



WENIGER WICHTIG

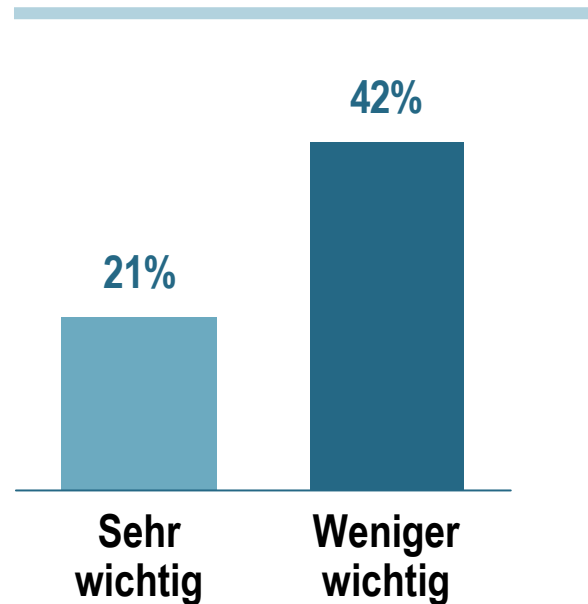


1) Mehrere Antworten möglich

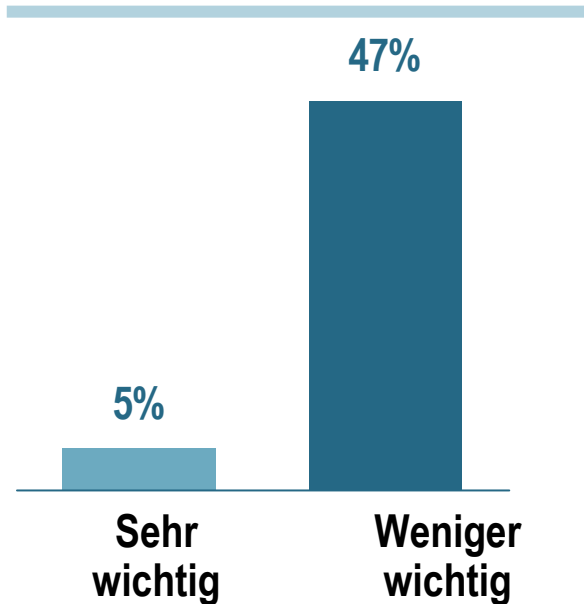
Neue Gesellschafter nehmen nur geringen und im Wesentlichen ausschließlich strategischen Einfluss auf das Unternehmen

Einfluss von Neu-Gesellschaftern [% der Nennungen]

STRATEGISCHER EINFLUSS



OPERATIVER EINFLUSS



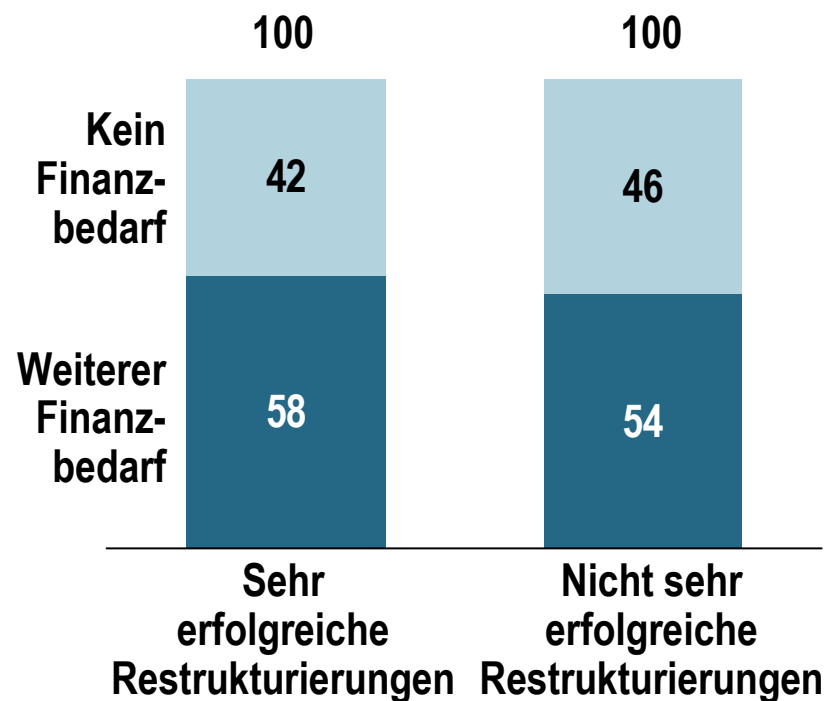
BEMERKUNGEN

- > Überraschendes Ergebnis: Neue Gesellschafter nehmen nur geringen Einfluss
- > Operativ spielen neue Gesellschafter keine nennenswerte Rolle
- > Kapitalbedarf durch neue Gesellschafter zu decken hat somit kaum Auswirkungen für das Management

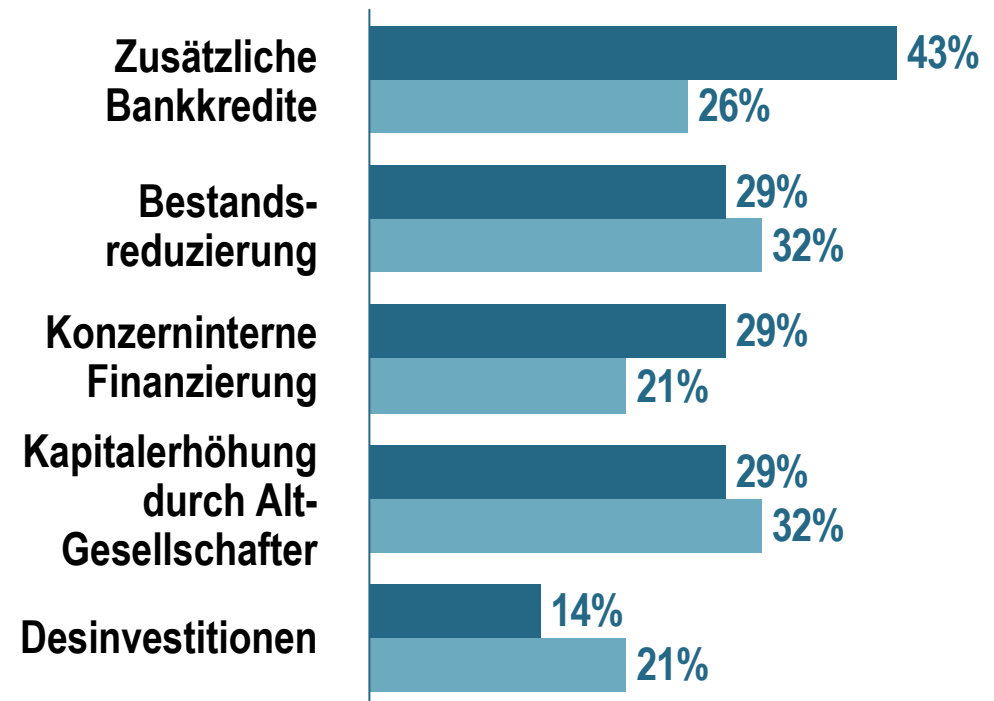
Erfolgreiche Restrukturierungen benötigen neue Mittel ebenso wie weniger erfolgreiche

Erfolg der Restrukturierung und Quellen der Finanzierung [% der Nennungen]¹⁾

Zusätzlicher FINANZBEDARF



Wichtigste QUELLEN der FINANZIERUNG



■ Sehr erfolgreiche Restrukturierungen
■ Nicht sehr erfolgreiche Restrukturierungen

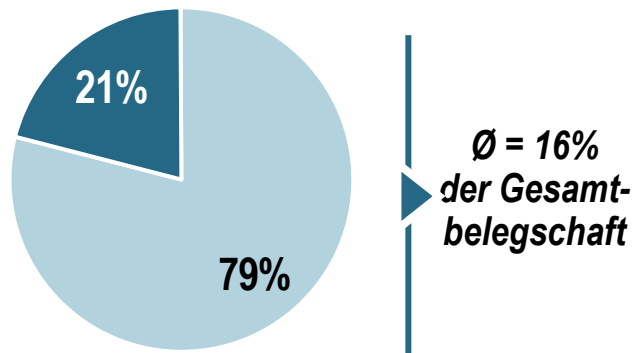
1) Mehrere Antworten möglich

Rund 80% der Unternehmen bauen Personal ab – im Schnitt 16% der Gesamtbelegschaft betroffen

Restrukturierungsmaßnahme
 Personalabbau [% der Nennungen]¹⁾

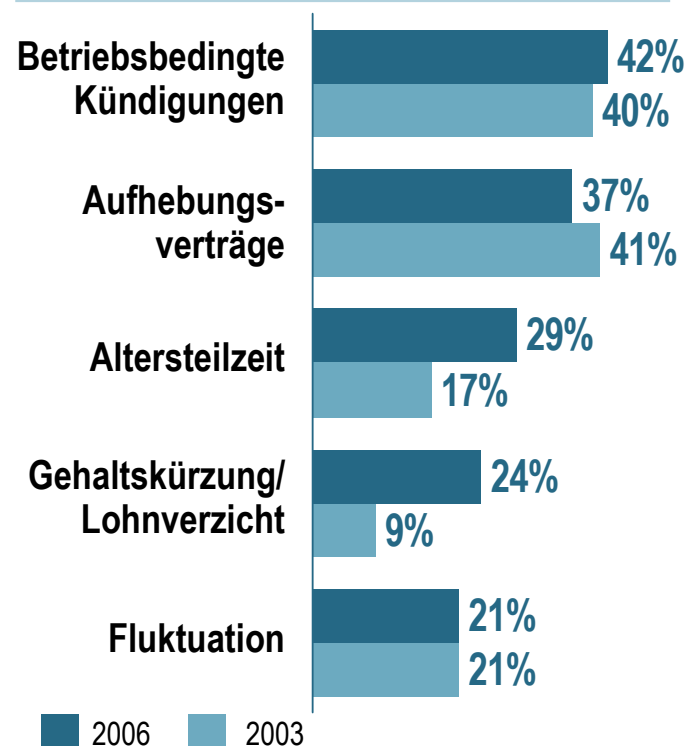
PERSONALABBAU

Kein Personalabbau
 vorgenommen



Im Rahmen der Restrukturierung Personal abgebaut

Wichtigste MASSNAHMEN



BEMERKUNGEN

- > Mitarbeiterabbau immer noch wesentliche Maßnahme
- > Demgegenüber werden Altersteilzeit und Lohnkürzungen immer wichtiger
- > Damit können die durchschnittlichen Lohnkosten gesenkt und Arbeitsplätze erhalten werden

1) Mehrere Antworten möglich

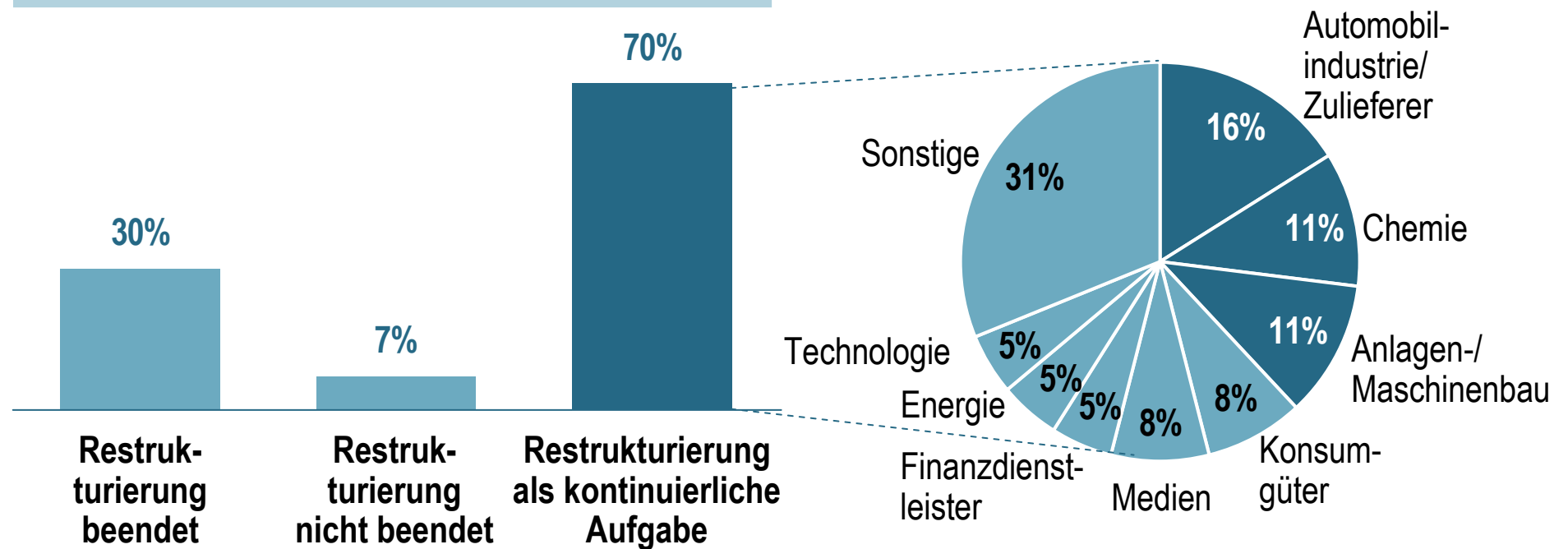
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

6. DAUERAUFGABE RESTRUKTURIERUNG

Besonders für Automotive und Zulieferer, Anlagen- und Maschinenbau und Chemie ist Restrukturierung eine Daueraufgabe

Restrukturierung als Daueraufgabe [% der Nennungen]¹⁾

Weitere RESTRUKTURIERUNG erwartet



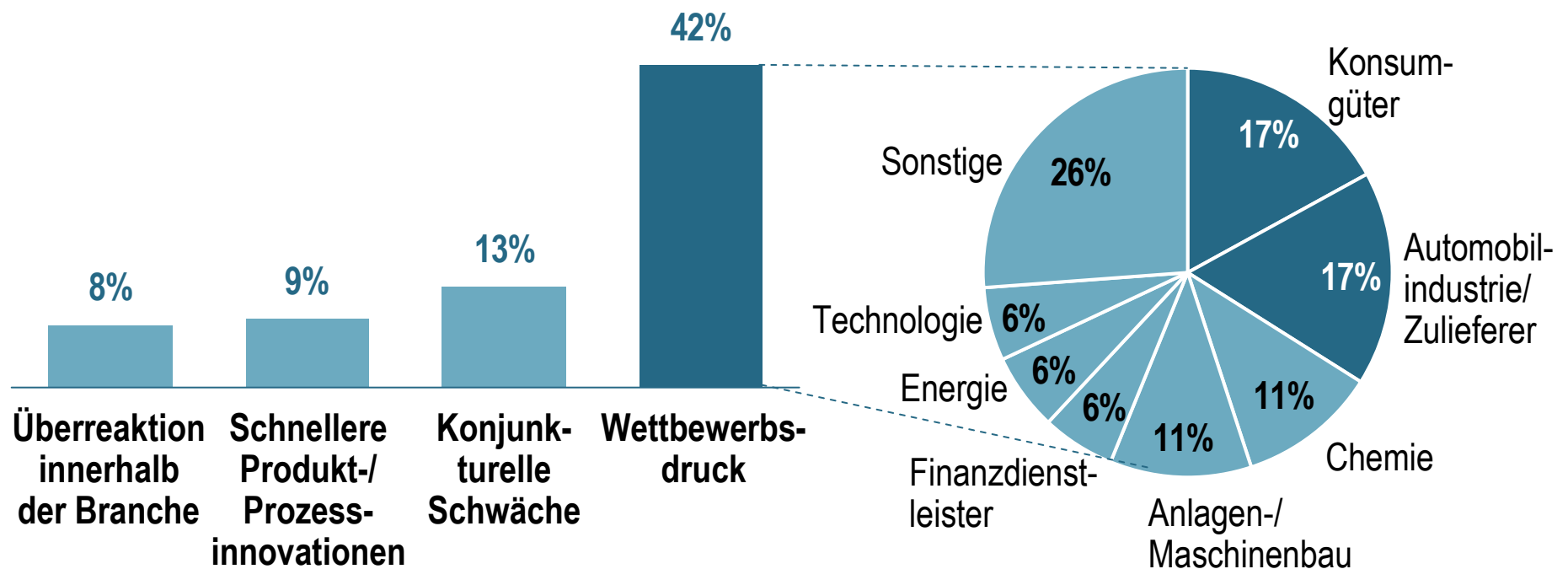
1) Mehrere Antworten möglich

6. DAUERAUFGABE RESTRUKTURIERUNG

Steigender Wettbewerbsdruck erhöht die Wahrscheinlichkeit von Restrukturierung

Restrukturierungsdruck [% der Nennungen]¹⁾

ERHÖHENDE FAKTOREN



1) Mehrere Antworten möglich

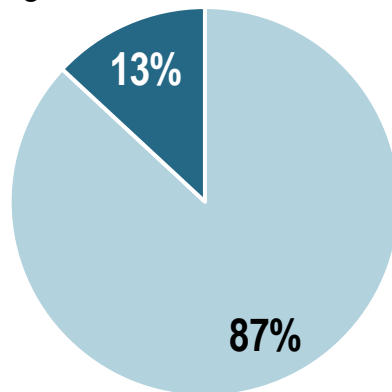
7. URSACHEN, ZIELE UND THEMEN DER ZUKUNFT

Teilnehmende Unternehmen haben klaren Restrukturierungshintergrund

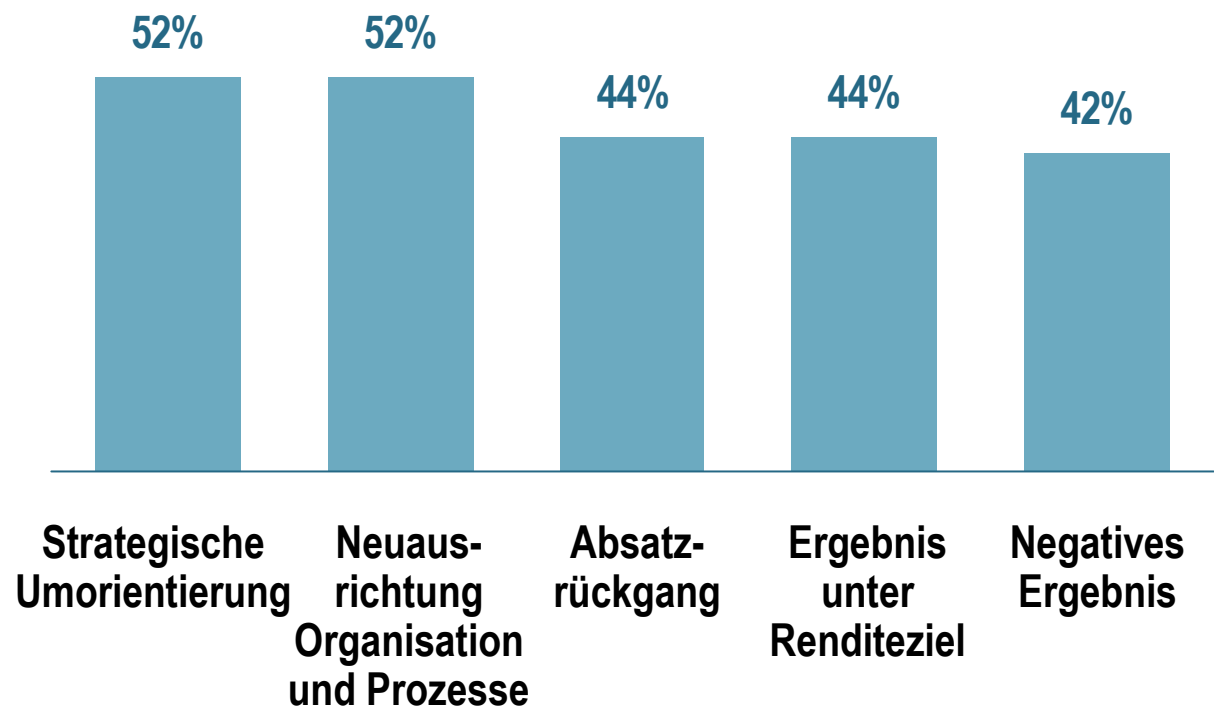
Ursachen der Restrukturierung [% der Nennungen]¹⁾

ANTEIL RESTRUKTURIERUNGEN GRÜNDE für die RESTRUKTURIERUNG

Kein Restrukturierung in den verg. drei Jahren



In den verg. drei Jahren Restrukturierung durchgeführt



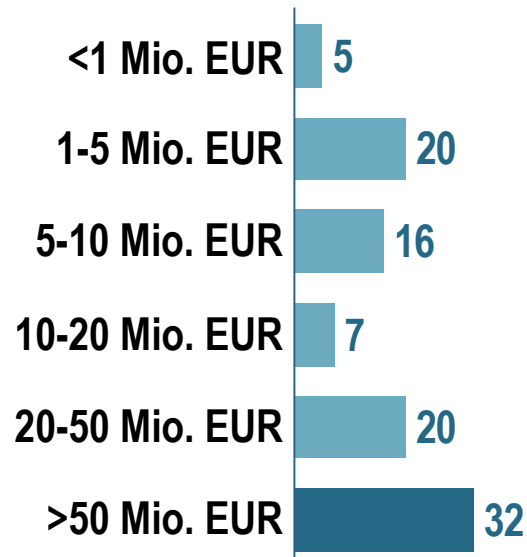
1) Mehrere Antworten möglich

Restrukturierung mit Fokus auf deutlicher Ergebnissteigerung (>50 Mio. EUR) – Liquiditätsfreisetzung eher nachrangig

Ziele der Restrukturierung [% der Nennungen]

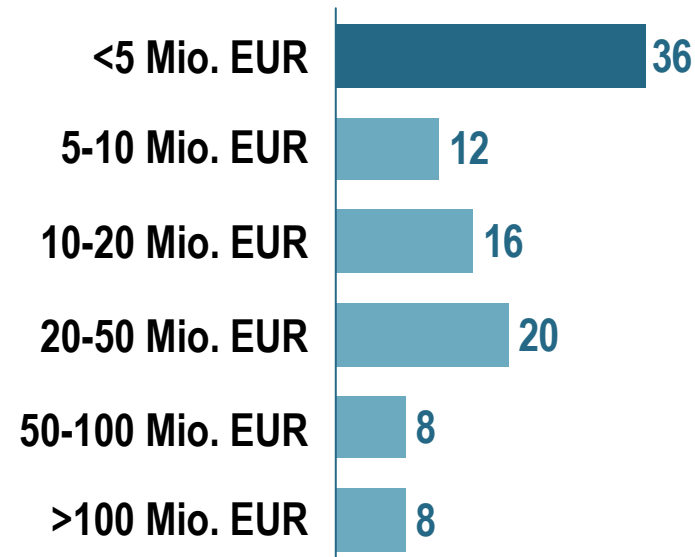
ERGEBNISVERBESSERUNG

Ø = 9% vom Umsatz



LIQUIDITÄTSFREISETZUNG

Ø = 15% der Bilanzsumme



BEMERKUNGEN

- > Fokus der Restrukturierung besonders auf deutliche Ergebnisverbesserung
- > Obwohl in der Restrukturierung oft Kapitalbedarf entsteht wird selten Liquidität aus der Bilanz freigesetzt
- > Offenbar stehen Alternativen in ausreichendem Maße zu Verfügung

Selbst ambitionierte Verbesserungen von über 15% konnten bei den Befragten regelmäßig erzielt werden

Quantitative Erfolge der Restrukturierung [% der Nennungen]

BEREICHE	<5%		5-10%		10-15%		>15%	
Umsatzerhöhung	30%	31%	30%	35%	19%	17%	21%	17%!
Ergebnissteigerung	12%	17%	12%	20%	12%	3% ⚡	64%	60%!
Cash-flow-Steigerung	16%	13%	16%	30%	16%	10%	52%	47%!
Working-Capital-Reduzierung	17%	50%	39%	23%	26%	9% ⚡	18%	18%
Reduzierung Bankdarlehen	39%	45%	6%	11%	11%	0% ⚡	44%	44%

■ geplant ■ erreicht

7. URSACHEN, ZIELE UND THEMEN DER ZUKUNFT

Nach der Restrukturierung soll nun wieder In- und Auslands- wachstum verstärkt werden – Finanzierung unklar

Themen und Finanzierung der Zukunft,
Top 5 [% der Nennungen]¹⁾

THEMEN der ZUKUNFT

QUELLEN der FINANZIERUNG


1) Mehrere Antworten möglich

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2006

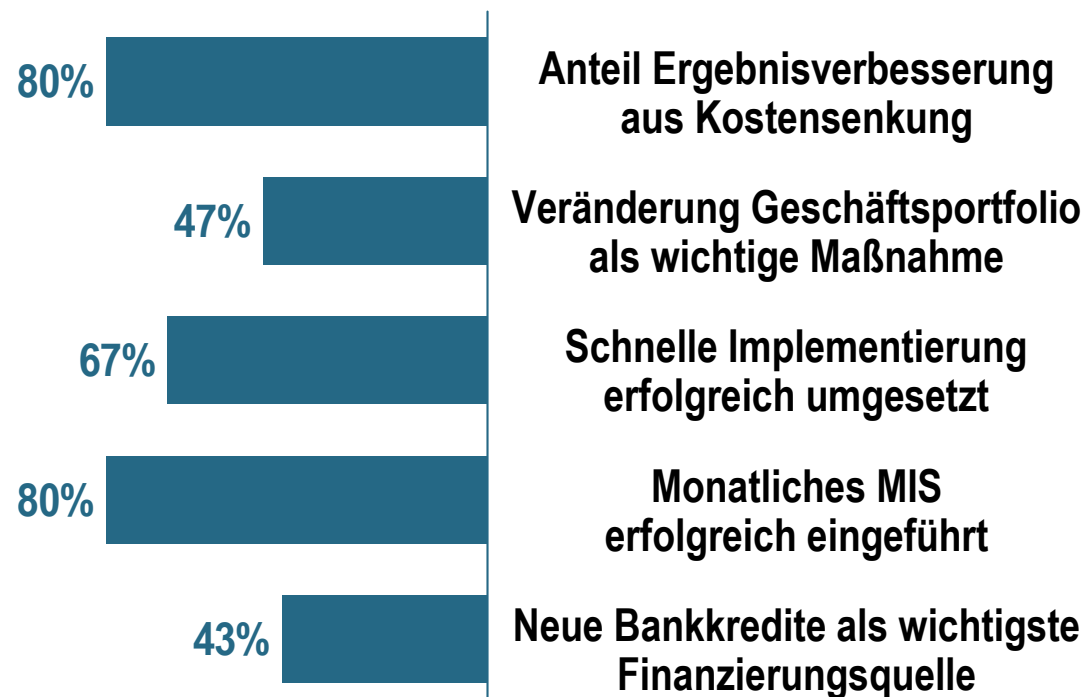
BEMERKUNGEN

- > **Kostensenkung** weiterhin relevantes Thema
- > **Wachstum im In- und Ausland** aber deutlich wichtiger
- > **Wachstum über Marktanteile** wahrscheinlicher als über Preis/Menge
- > **Bedeutung Banken als Kapitalgeber gering** – Chancen ergeben sich für alternative Investoren

Erfolgreiche Restrukturierungen fokussieren auf Kostensenkung sowie Veränderung des Geschäftsportfolios

Zusammenfassung der Ergebnisse

Sehr erfolgreiche RESTRUKTURIERUNG



Nicht sehr erfolgreiche RESTRUKTURIERUNG

