



Restrukturierung in Europa 2005 – Studie

Roland Berger Strategy Consultants

Düsseldorf, November 2005

Inhalt

Seite

A. Methodik	3
B. Management Summary	8
C. Wesentliche Ergebnisse	11
D. Fazit	32
E. Ansprechpartner	36

A.

Methodik

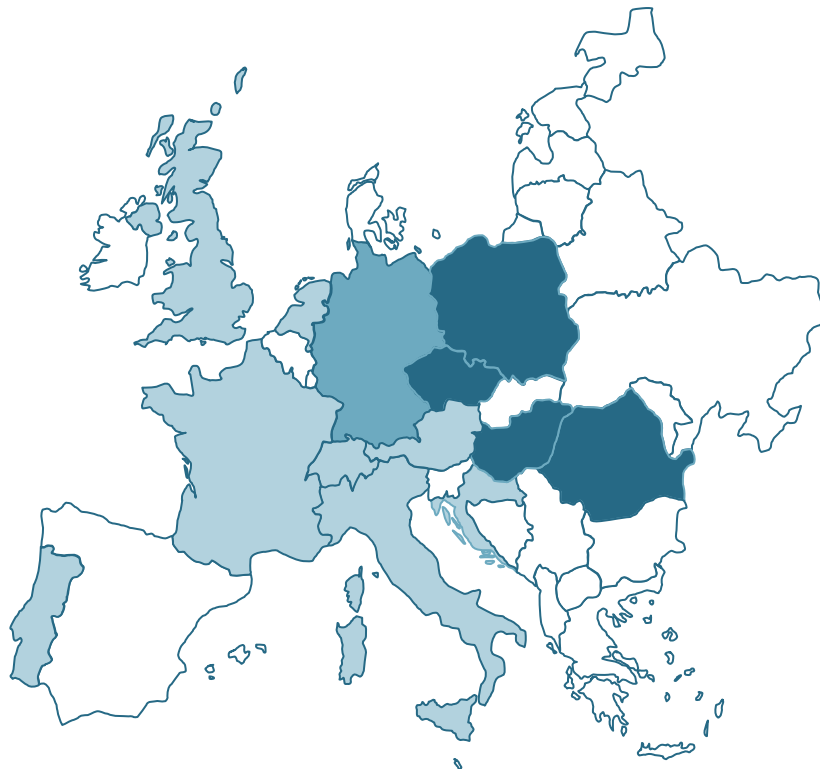


Vorbemerkung

- > Ende **2004** und in **2005** hat Roland Berger Strategy Consultants eine **umfangreiche Studie zu Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungsprojekten in Europa** durchgeführt
- > Die aktuelle **europäische Restrukturierungsstudie 2005 baut auf** den regelmäßig **in Deutschland durchgeführten Studien auf**. So wurden **Vorstände und Geschäftsführer** von insgesamt ca. 2.600 Unternehmen diverser Branchen in **europäischen Ländern befragt**
- > Die europäischen Ergebnisse werden denen der deutschen Studie vergleichend gegenüber gestellt
- > In die Auswertung **einbezogen wurden Unternehmen, die in den vergangenen drei Jahren ein Restrukturierungsprojekt durchgeführt haben**

2.575 Unternehmen aus Europa wurden befragt

Überblick Studie Restrukturierung 2005



■ Westeuropa ■ Deutschland ■ Zentral- und Osteuropa ("Central & Eastern Europe - CEE")

1) Daten für Deutschland stammen aus 2003

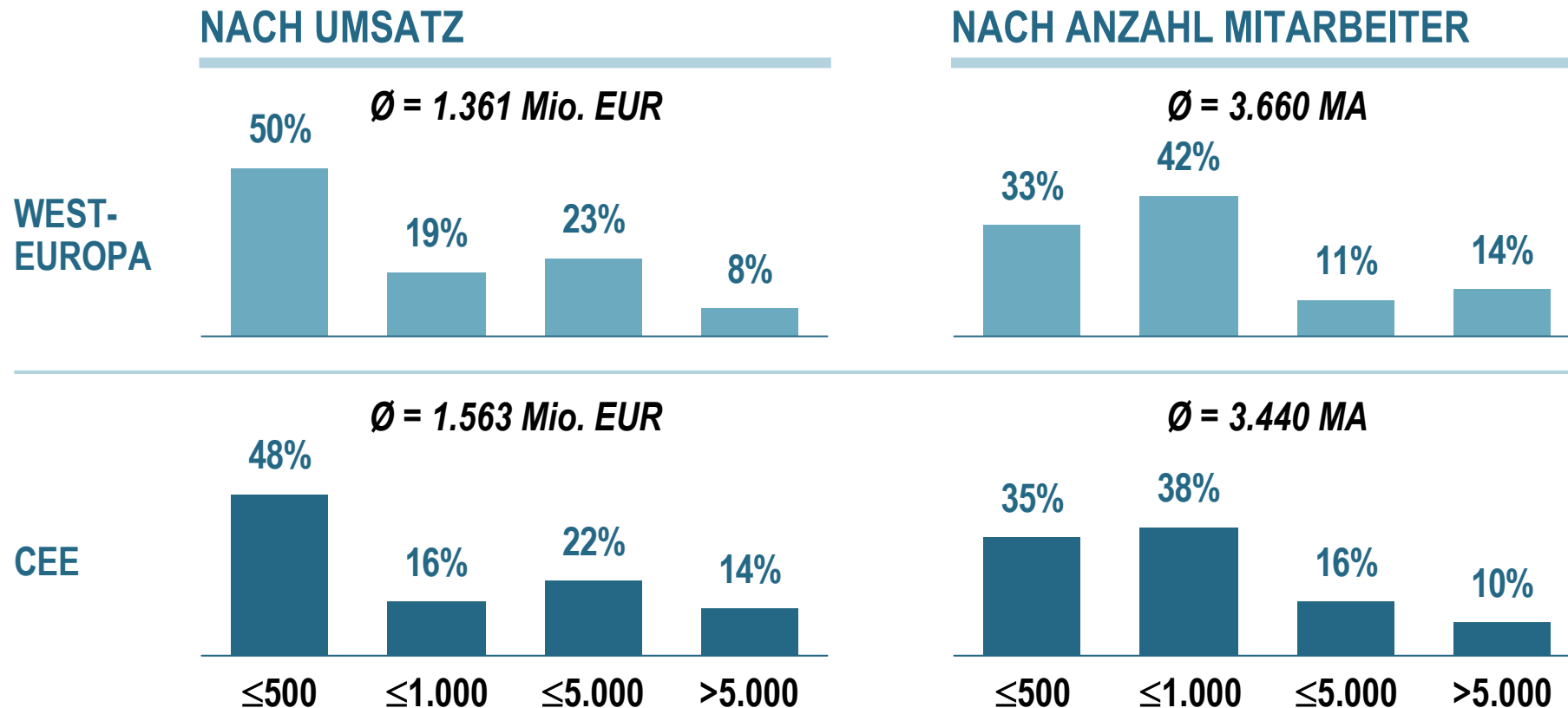
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

BEMERKUNGEN

- > In 12 europäischen Ländern wurden Vorstände und Geschäftsführer von 2.575 Unternehmen zum Thema Restrukturierung befragt
- > Davon:
 - 675 in Deutschland¹⁾
 - 750 in Westeuropa
 - 1.150 in Zentral- und Osteuropa (CEE)
- > Die Rücklaufquote betrug bis zu rd. 13%. Insgesamt lag sie bei 10,3%

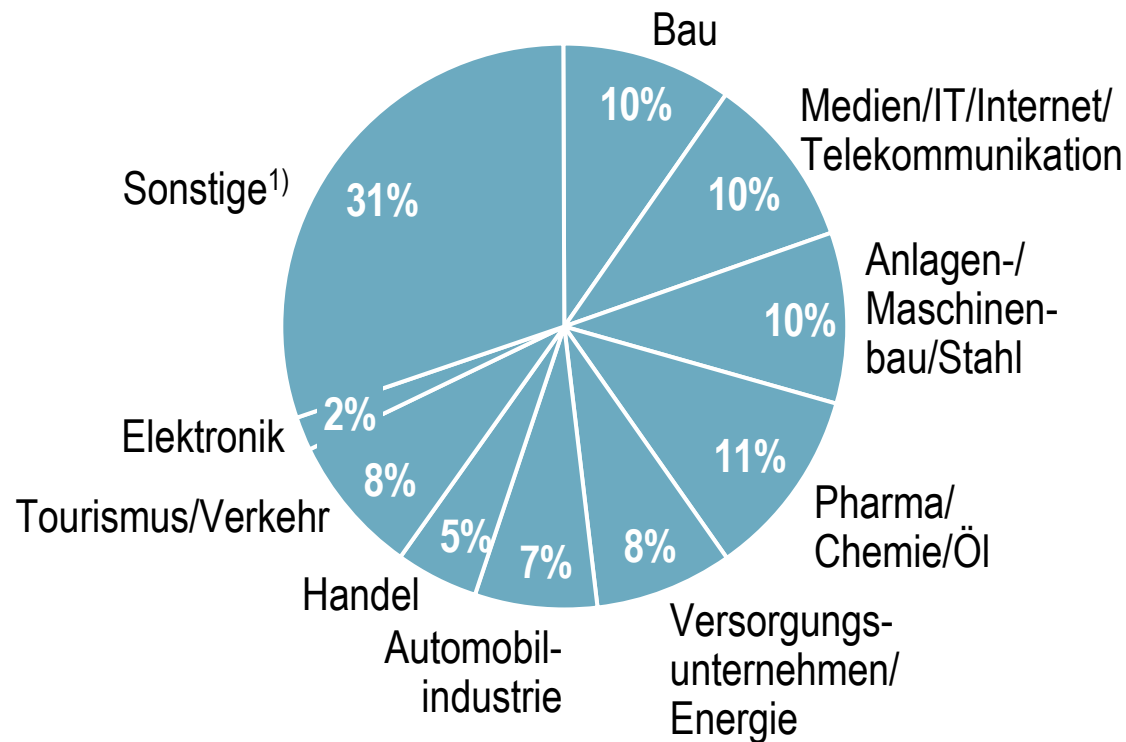
Die vorliegende Studie Europa 2005 bezieht sowohl mittelständische Unternehmen als auch Großkonzerne ein

Größenordnung der einbezogenen Unternehmen [Stichprobenanteil in %]



Wesentliche Branchen sind in der Studie verarbeitet

Branchenverteilung in Gesamteuropa (inkl. D) [%]



1) "Sonstige" umfasst u.a. Banken/Versicherungen und die Lebensmittelbranche

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

BEMERKUNGEN

- > **Heterogene Branchenverteilung** im Datensample
- > **Pharma und Chemie/Öl-Unternehmen** stellen die **größte Einzelgruppe** (11%)

B.

Management Summary



Wichtigste Ergebnisse in sechs Schwerpunkten zusammengefasst (1/2)

- 1. Management Commitment wichtigster Erfolgsfaktor für erfolgreiche Restrukturierungen – Umsetzung der Erfolgsfaktoren noch nicht ausreichend**
 - > Gleichzeitig gilt: Unternehmen mit hohem Umsetzungsgrad der Erfolgsfaktoren mit deutlich höheren Ergebniszuwächsen nach Restrukturierung
 - > Sales-up-Programme in Europa wesentlicher Bestandteil der Restrukturierung – in Deutschland werden kostenseitige Maßnahmen noch priorisiert
- 2. Unternehmen reagieren mit Verzögerungen auf Krisen – nur 50% reagieren innerhalb von 12 Monaten**
 - > Unternehmen in Westeuropa reagieren tendenziell schneller auf Krisen als in CEE
 - > In CEE Liquiditätsprobleme deutlich häufiger die Ursache für eine Krise als in Westeuropa (25% vs. 9%)
- 3. Frühwarnsysteme werden als wichtig eingeschätzt, aber häufig unzureichend implementiert**
 - > Frühwarnsysteme v.a. in CEE und Deutschland unzureichend implementiert
 - > Rollierende Liquiditätsvorschau in Europa (vor allem CEE) besonders bei Unternehmen mit Liquiditätsproblemen unzureichend genutzt

Wichtigste Ergebnisse in sechs Schwerpunkten zusammengefasst (2/2)

- 4. Zusätzliche liquide Mittel in der Restrukturierung bei 2/3 der Unternehmen benötigt**
 - > Schwerpunktmäßig konzerninterne Finanzierung zu Restrukturierungszwecken eingesetzt – in Deutschland deutlicher als im restlichen Europa
 - > Bankkredite insbesondere in CEE von Bedeutung
 - > Aufnahme neuer Gesellschafter (z.B. Private Equity) und Kapitalmarktmaßnahmen bisher nur in 10 bis 20% der Fälle von Bedeutung
- 5. Reduzierung Personalaufwand in Europa und Deutschland wichtigste Maßnahme zur Kostensenkung**
 - > Betriebsbedingte Kündigungen in Europa am häufigsten eingesetzte Maßnahme beim Personalabbau – Deutschland bevorzugt Aufhebungsverträge
 - > Insgesamt ist Personalabbau in Europa von geringerer Bedeutung als in Deutschland
 - > Hausrufe bisher häufiger in CEE als in Westeuropa eingesetzt
- 6. Restrukturierung als Daueraufgabe**
 - > In Europa betrachtet nur etwa jedes zehnte Unternehmen die Restrukturierung als beendet
 - > Restrukturierung wird überwiegend als kontinuierlicher Prozess aufgefasst
 - > Anhaltender Wettbewerbsdruck und allgemein zurückhaltende Konjunkturerwartungen sind wesentliche Treiber für weiteren Restrukturierungsbedarf in Zukunft

C.

Wesentliche Ergebnisse

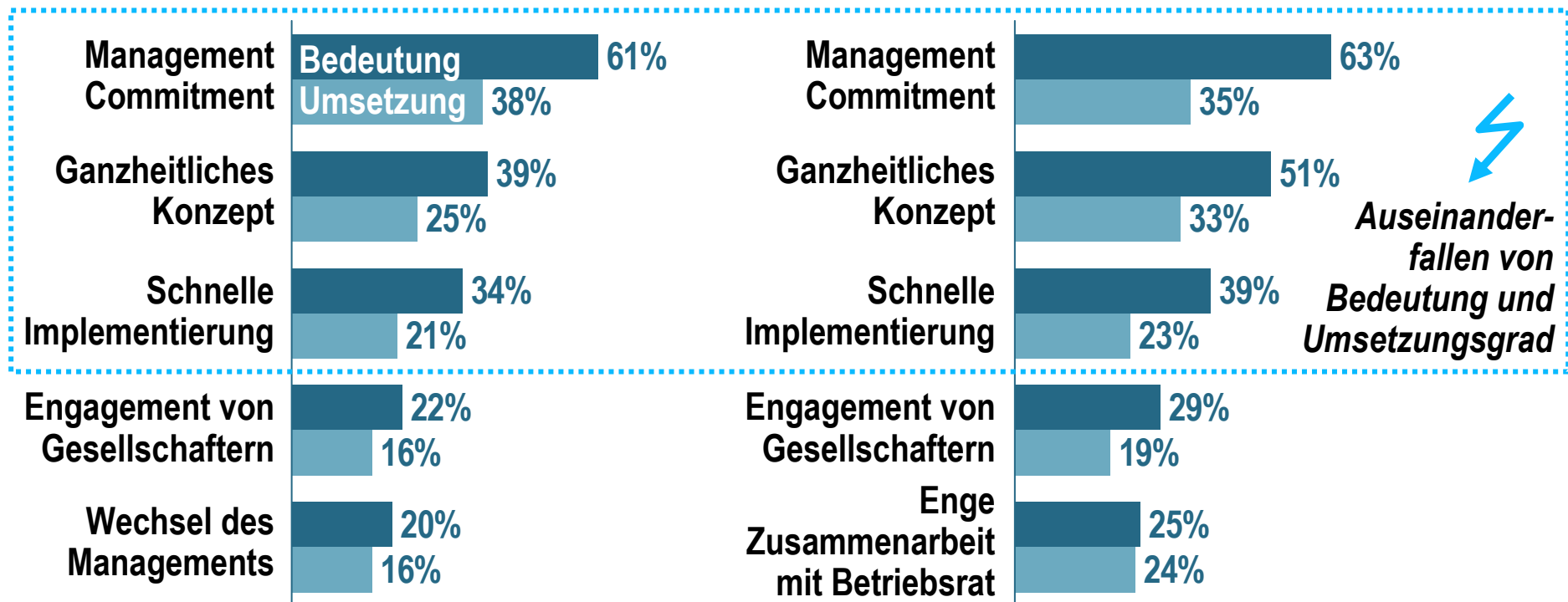


- 1. ERFOLGSFAKTOREN**
- 2. KRISENREAKTIONSZEIT**
- 3. FRÜHWARNSYSTEME**
- 4. MITTEL FÜR RESTRUKTURIERUNG**
- 5. PERSONALABBAU**
- 6. DAUERAUFGABE RESTRUKTURIERUNG**

1. ERFOLGSFAKTOREN

Management Commitment als wesentlicher Erfolgsfaktor identifiziert – Umsetzung bleibt hinter Bedeutung zurück

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

ERFOLGSFAKTOREN EUROPA
ERFOLGSFAKTOREN DEUTSCHLAND


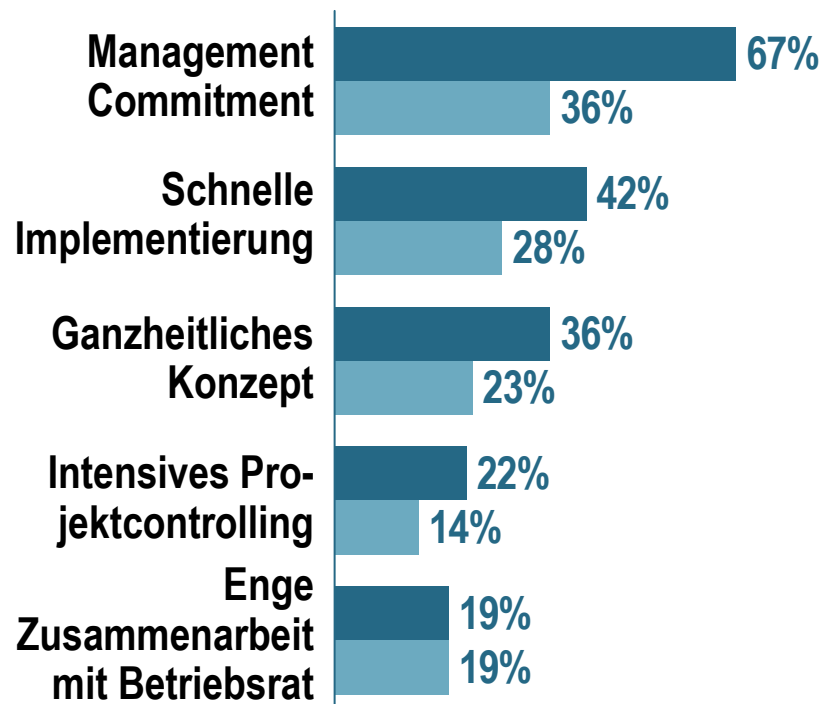
1) Mehrere Antworten möglich ■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig" ■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

1. ERFOLGSFAKTOREN

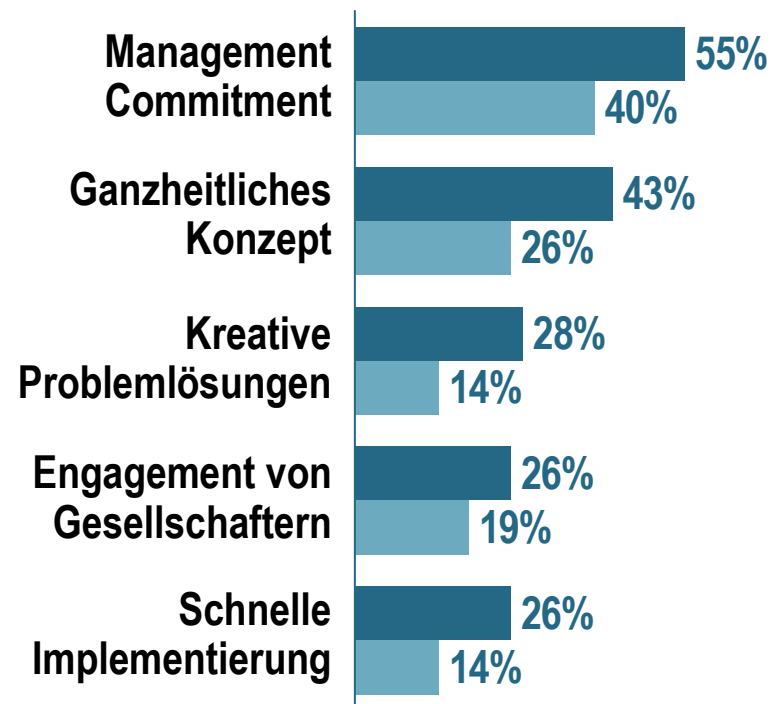
Management Commitment zwar in Westeuropa mit höherer Gewichtung – in CEE jedoch auch wichtigster Erfolgsfaktor

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

ERFOLGSFAKTOREN WESTEUROPA



ERFOLGSFAKTOREN CEE



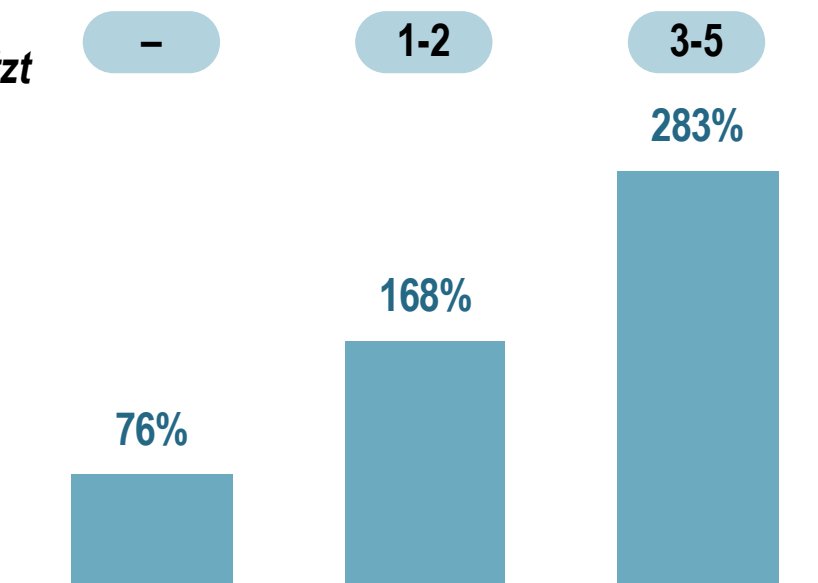
1) Mehrere Antworten möglich ■ Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig" ■ Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

1. ERFOLGSFAKTOREN

Konsequente Umsetzung möglichst vieler Erfolgsfaktoren führt zu EBIT-Steigerungen von bis zu 283%

Veränderung des op. Ergebnisses vor Steuern in Abhängigkeit v. Umsetzungsgrad kritischer Erfolgsfaktoren¹⁾

Anzahl Erfolgsfaktoren umgesetzt



■ Ø Veränderung EBIT [%]

1) Einschätzungen der Unternehmen für diese Erfolgsfaktoren lauten auf "Sehr wichtig" und "Sehr erfolgreich umgesetzt"

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

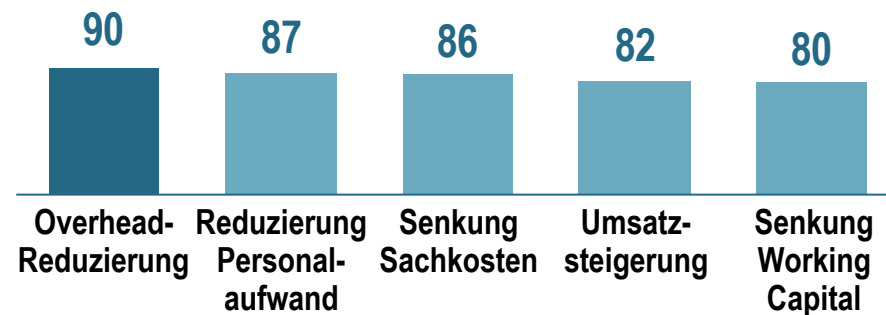
BEMERKUNGEN

> Bei hohem Umsetzungsgrad kritischer Erfolgsfaktoren (wichtige Faktoren erfolgreich umgesetzt) erreichen die Unternehmen **EBIT-Steigerungen von durchschnittlich 283%**

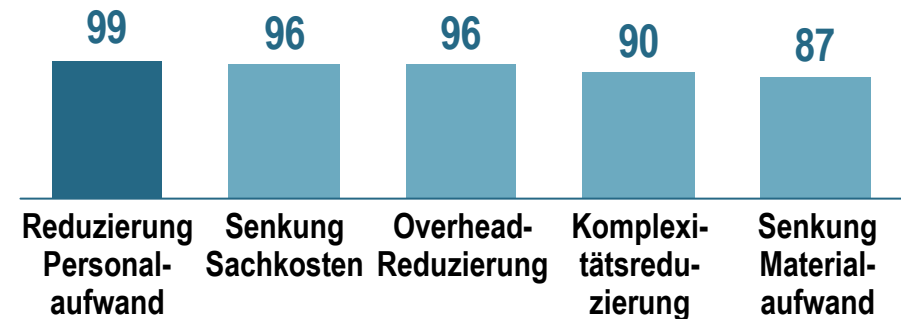
In Westeuropa Abbau von Overhead als wichtigste Maßnahme – in CEE Umsatzsteigerungsmaßnahmen

Nennungen Bestandteile des Restrukturierungsprojektes [% der Nennungen]¹⁾

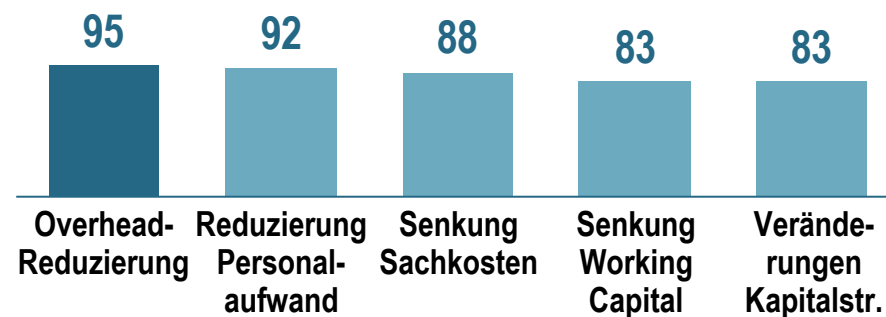
EUROPA [TOP 5]



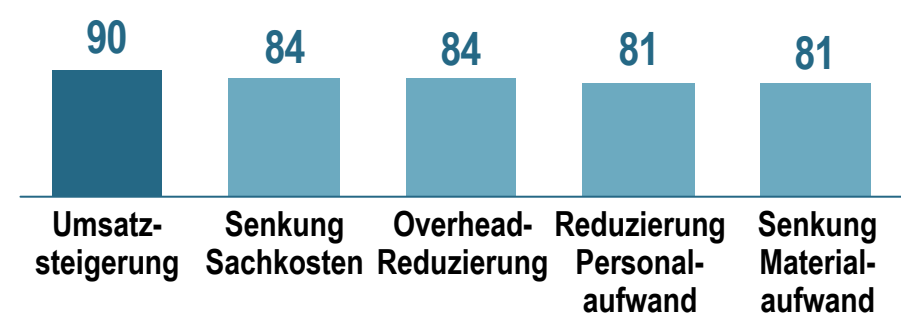
DEUTSCHLAND [TOP 5]



WESTEUROPA [TOP 5]



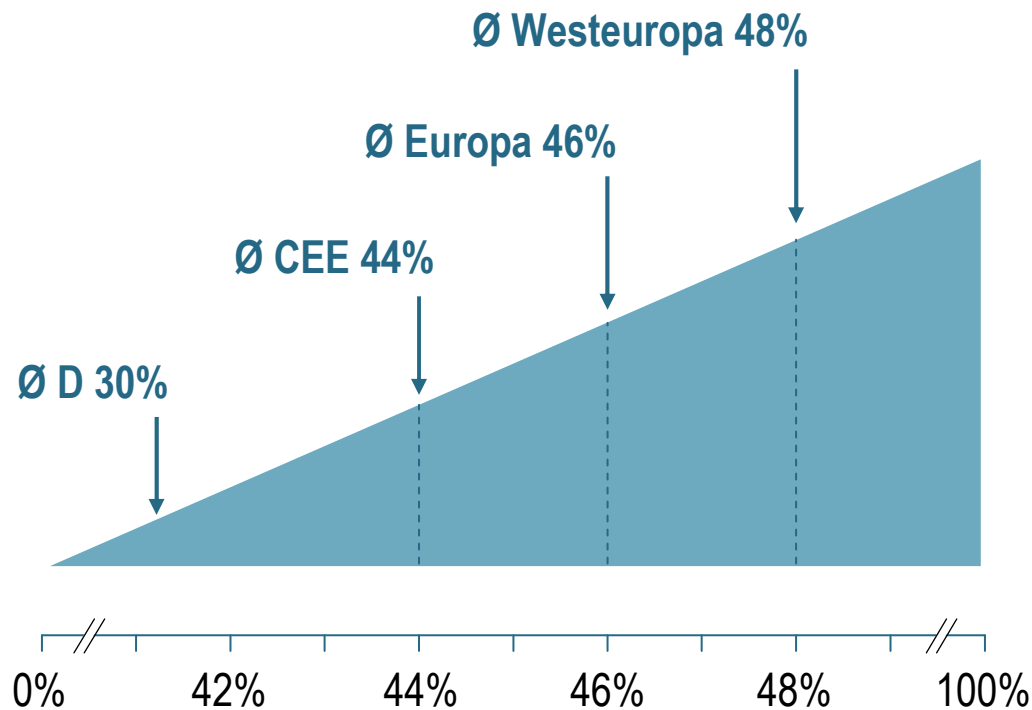
CEE [TOP 5]



1) Mehrfachnennungen möglich

Rund 50% Ergebnisverbesserungen aus Umsatzsteigerungen geplant – Deutschland konservativer

Umsatzsteigerungsprogramme Europa gesamt – Anteil Ergebnisverbesserung [% der Nennungen]



1) Geplant

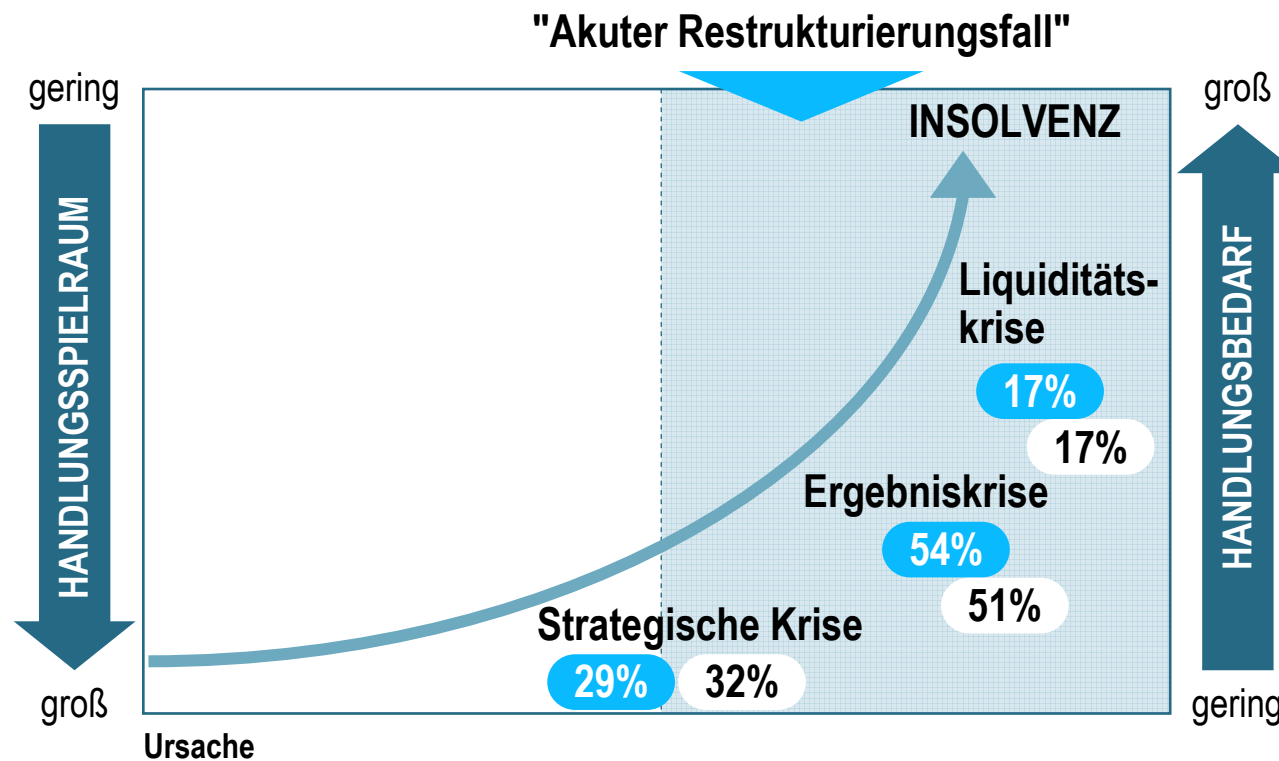
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

BEMERKUNGEN

- > Im Schnitt sollen **46% der Verbesserungen aus Umsatzmaßnahmen** resultieren
- > **Westeuropa mit optimistischeren Aussichten als CEE** (CEE aber priorisiert Umsatzsteigerungsmaßnahmen stärker als Westeuropa)
- > In **Deutschland** wird nur von **30% Ergebniseffekt** aus geplanten Umsatzsteigerungen ausgegangen – **kostenseitige Maßnahmen** zur Profitabilitätssteigerung **überwiegen**

Die Mehrzahl der Unternehmen (70%) reagieren erst in Ergebnis- oder Liquiditätskrise – Deutschland vergleichbar mit Europa

Reaktion auf Krisen nach Ursachen [% der Nennungen]



● Europa ○ Deutschland

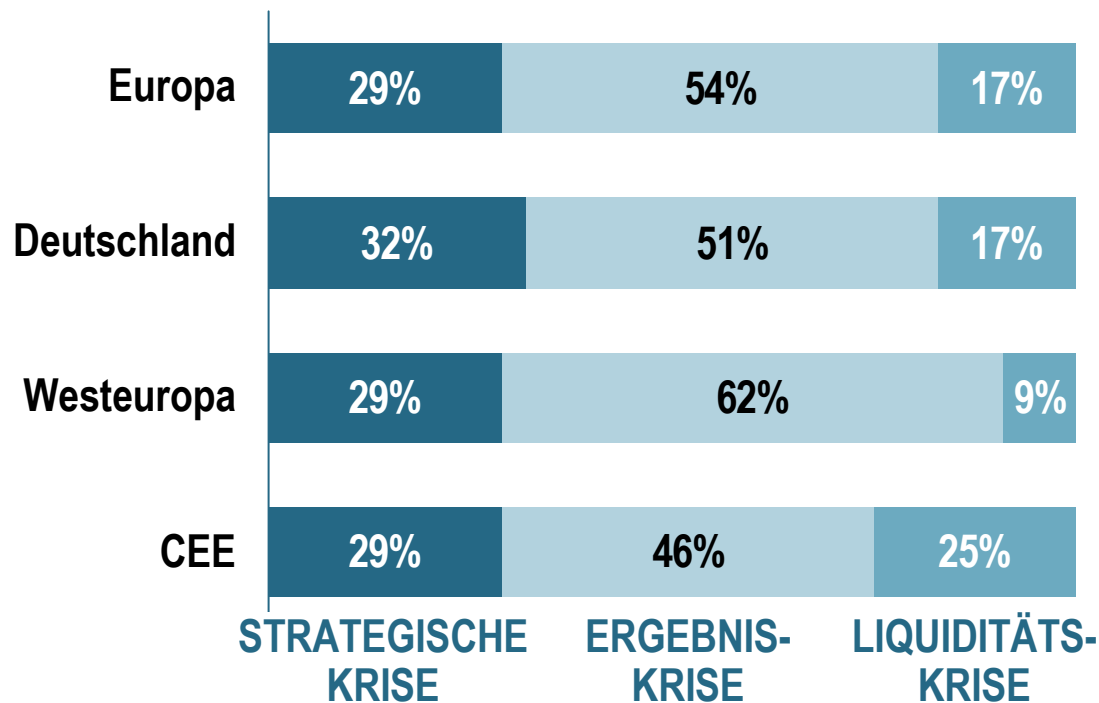
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

BEMERKUNGEN

- > **29%** der befragten Unternehmen **reagieren** bereits bei **strategischen Problemen**, bspw. beim Auftreten neuer Wettbewerber oder Substitute
- > **71%** der Unternehmen **reagieren** erst, wenn sich die strategische Krise in eine **Ergebnis- oder Liquiditätskrise** verwandelt hat (Handlungsspielraum damit stark eingeschränkt)

Reaktion auf Krise in CEE langsamer als in Westeuropa – 1/4 der Unternehmen reagiert erst bei auftretenden Liquiditätsproblemen

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

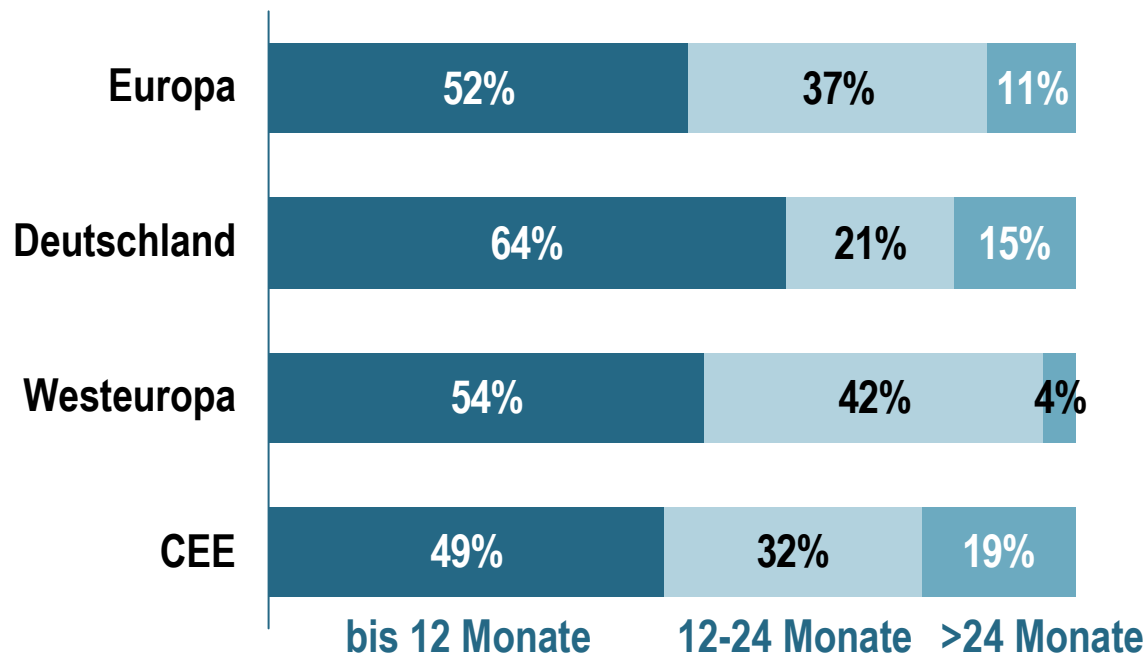


BEMERKUNGEN

- > Anteil an frühzeitigen Reaktionen (bereits bei Auftreten strategischer Probleme) in Europa ungefähr gleich verteilt
- > In CEE reagiert ein Viertel der Unternehmen erst auf Liquiditätskrisen
- > Westeuropa mit 9% Reaktion bei Liquiditätskrisen deutlich besser – auch als Deutschland (17%)

Reaktionszeit in Europa im Durchschnitt bei 16 Monaten – über 50% jedoch reagieren bereits innerhalb von 12 Monaten

Reaktionszeit zwischen Erkennung der Krise und Beginn der Restrukturierung [% der Nennungen]

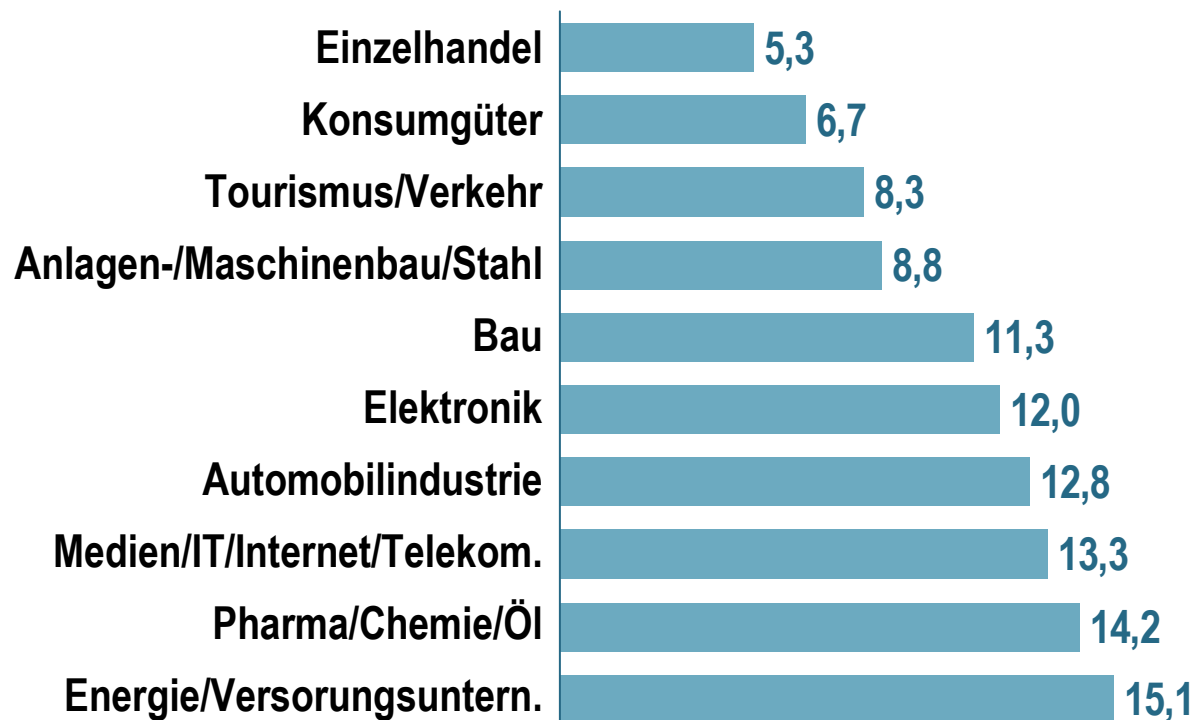


BEMERKUNGEN

- > Die **Reaktionszeit** zwischen Erkennung der Krise und Beginn der Restrukturierung lag im **europäischen Durchschnitt** bei **16 Monaten** (Deutschland: 14 Monate)
- > **48%** der Unternehmen (Europa) mit einer **Reaktionszeit von 12 Monaten oder mehr** bis zum Beginn des Restrukturierungsprojektes
- > **Reaktionszeit** auf Krisen in **Deutschland innerhalb von 12 Monaten bei 64%** gegenüber 52% in Europa

Der Einzelhandel reagiert nach 5 Monaten am schnellsten auf erkennbare Krisen – Versorger am langsamsten (n. 15 Monaten)

Reaktionszeit zwischen Erkennung der Krise und Beginn der Restrukturierung¹⁾ [Monate]



1) Auszüge; Unternehmen mit Krisenreaktionszeit von 6 Jahren oder mehr nicht berücksichtigt

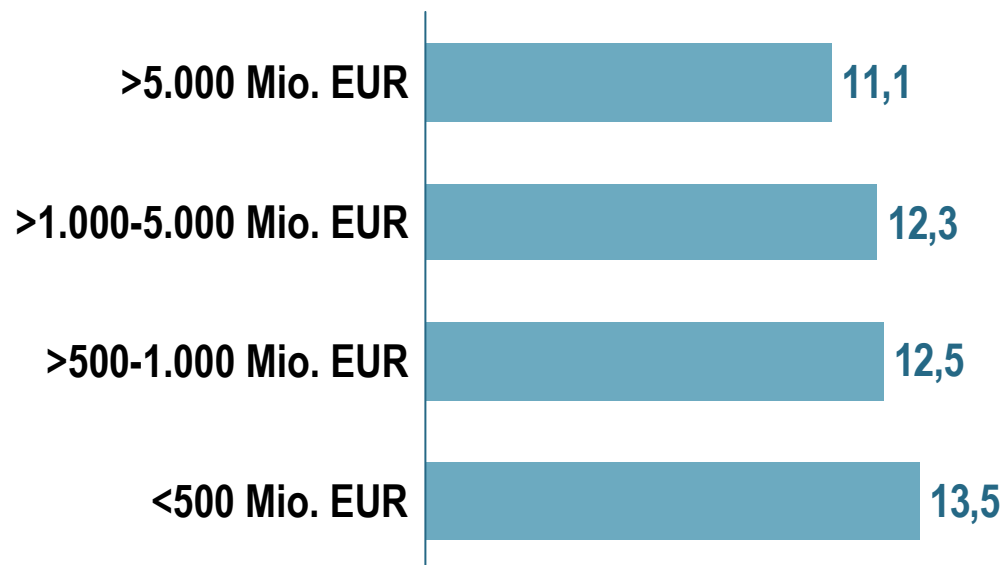
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

BEMERKUNGEN

- > **Energiebranche benötigt nahezu dreimal soviel Zeit wie der Einzelhandel**, um auf Krisen zu reagieren
- > **Erklärungsansätze:**
 - **Hohes Maß an Regulierung im Versorgungssektor** bedingt mangelnde Flexibilität und Handlungsfreiheit
 - **Unternehmen des Handels und der Konsumgüterindustrie sind "restrukturierungserfahren"** (haben aus vergangenen Krisen lernen können)

Große Unternehmen reagieren geringfügig schneller auf Krisen als Mittelständler

Reaktionszeit zwischen Erkennung der Krise und Beginn der Restrukturierung¹⁾ [Monate]



1) Unternehmen mit Krisenreaktionszeit von 6 Jahren oder mehr nicht berücksichtigt

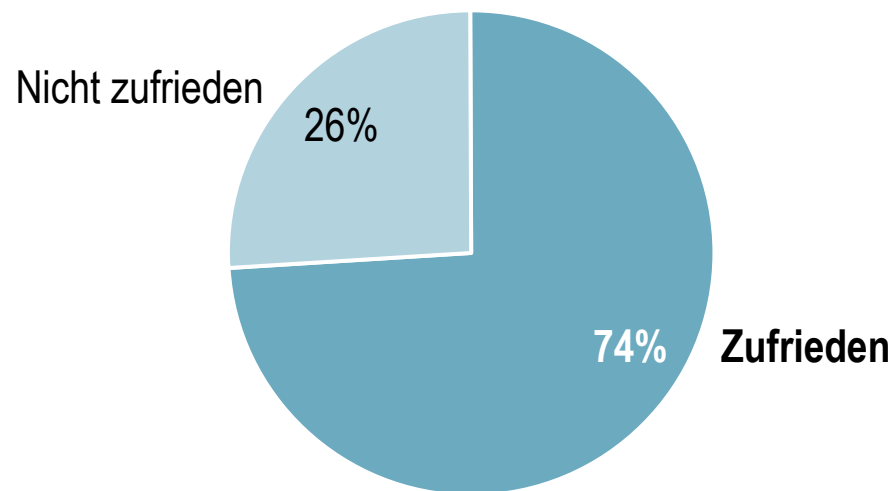
Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

BEMERKUNGEN

- > **Geringfügige Unterschiede** in der Reaktionsgeschwindigkeit festzustellen
- > **Erklärungsansätze:**
 - **Nachteile des Mittelstandes** ggü. Großunternehmen wie z.B. **begrenzte Handlungsspielräume** ggü. **Lieferanten** und Kunden oder mangelnde Diversifikationsmöglichkeiten werden **kompensiert durch Vorteile** wie z.B. **flexiblere Strukturen** und **kürzere Entscheidungswege**

Schnelligkeit führt zu Erfolg – hohe Zufriedenheitswerte bei frühzeitig reagierenden Unternehmen

Zufriedenheitsanalyse Projekterfolg Restrukturierungsprojekte nach Reaktionszeit <12 Monate, Europa [%]



BEMERKUNGEN

- > Die **schnelle Reaktion** auf eine Krise **trägt** deutlich **zum Erfolg** der Restrukturierung **bei**
- > **74%** der "**Schnellreagierer**" waren **zufrieden** mit der Restrukturierung
- > **Erklärungsansätze:** Größerer **Handlungsspielraum** bei rechtzeitigem Reagieren

Westeuropa mit deutlich höheren Umsetzungswerten als CEE – Deutschland bleibt hinter eigener Einschätzung zurück

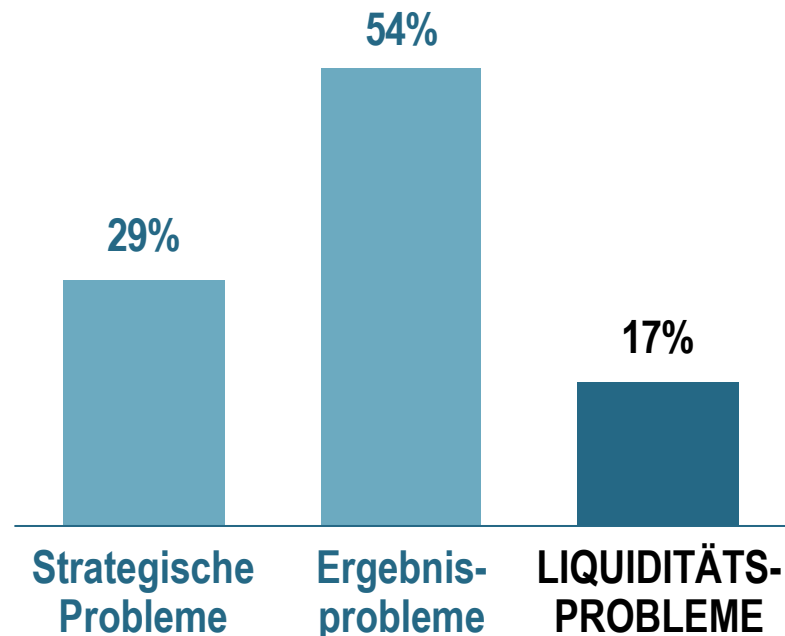
Top 5 Instrumente z. Krisenfrüherkennung u. deren Umsetzung [% der Nennungen]

INSTRUMENTE	EUROPA		DEUTSCH- LAND		WEST- EUROPA		CEE	
	Sehr wichtig und wichtig	Vollständig implementiert	Sehr wichtig und wichtig	Vollständig implementiert	Sehr wichtig und wichtig	Vollständig implementiert	Sehr wichtig und wichtig	Vollständig implementiert
Monatliches Management- Informations-System (MIS)	77%	65%	96%	57% ⚡	80%	84% !	74%	43%
Monatliche Review-Meetings mit beteiligten Unternehmensbereichen	75%	60%	80%	46% ⚡	77%	75% !	72%	43%
Rollierende Liquiditätsvorschau	53%	44%	71%	54%	52%	56% !	53%	31%
Kennzahlenkatalog/ Balanced Scorecard	50%	30%	63%	27% ⚡	58%	42%	41%	17% ⚡
Risikomanagement	44%	24%	67%	35%	41%	27%	48%	21% ⚡

■ Sehr wichtig und wichtig
 ■ Vollständig implementiert

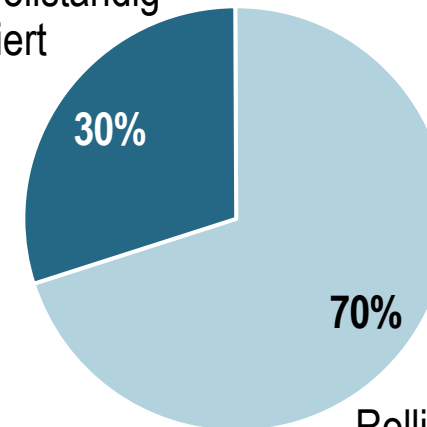
Nur 30% der Unternehmen mit einer Liquiditätskrise haben eine rollierende Liquiditätsvorschau implementiert

AUSLÖSER FÜR RESTRUKTURIERUNG – Verteilung Europa [% DER NENNUNGEN]



Vollständige IMPLEMENTIERUNG einer rollierenden LIQUIDITÄTSVORSCHAU bei Unternehmen mit LIQUIDITÄTSPROBLEMEN

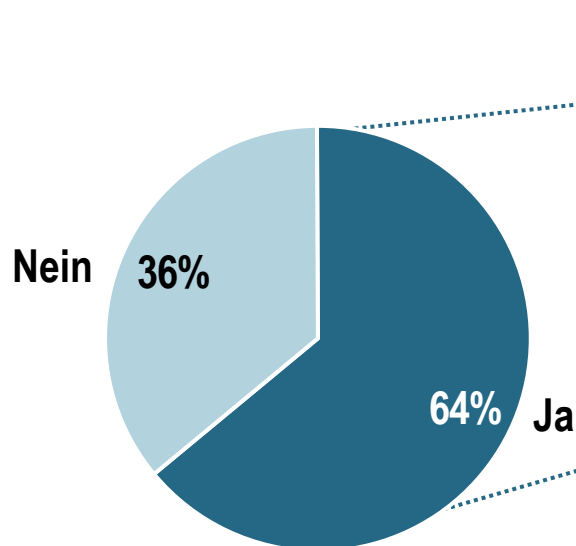
Rollierende Liquiditäts-
vorschau vollständig
implementiert



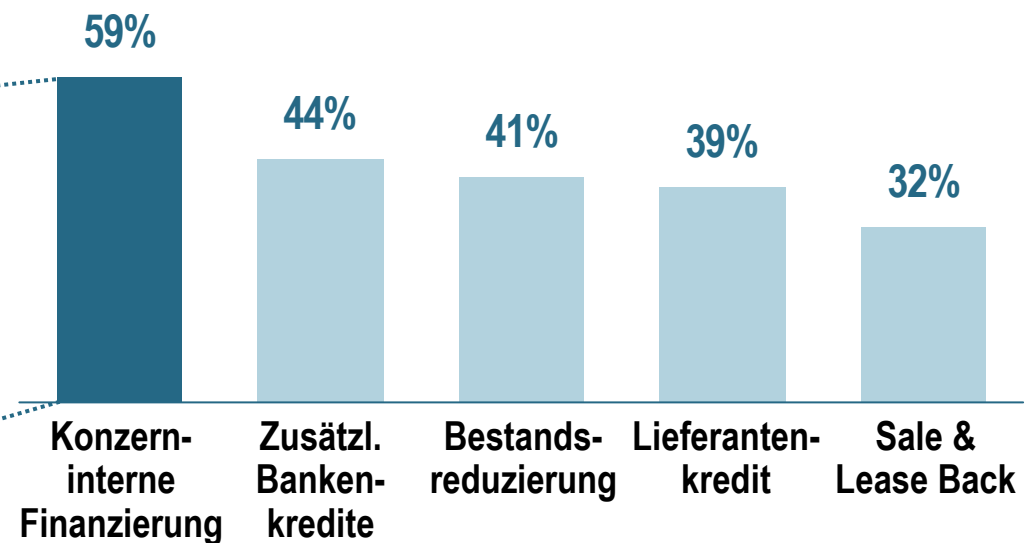
Rollierende
Liquiditätsvorschau
nicht vollständig
implementiert

64% der Unternehmen benötigen zusätzliche Finanzmittel – bevorzugt durch konzerninterne Finanzierung

ANTEILE der UNTERNEHMEN mit zusätzl. FINANZIERUNGSBEDARF – Verteilung Europa [% der Nennungen]



WESENTLICHE MAßNAHMEN ZUR LIQUIDITÄTSBESCHAFFUNG [Top 5]¹⁾



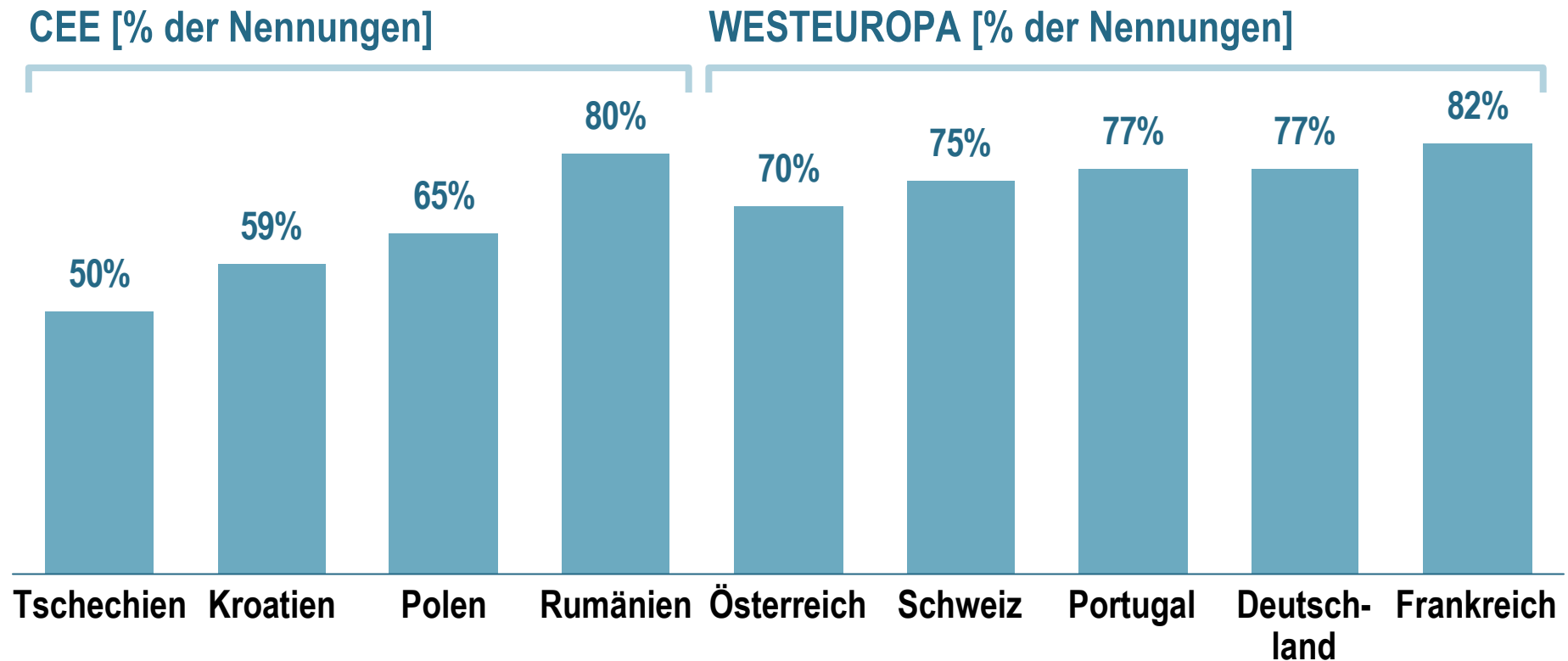
Alternative Finanzierungsformen
 (z.B. Mezzanine, Private Equity) bisher nicht in Top 5

1) Mehrfachnennungen möglich

4. MITTEL RESTRUKTURIERUNG

Zusätzliche Mittel für die Restrukturierung vor allem in west-europäischen Ländern benötigt

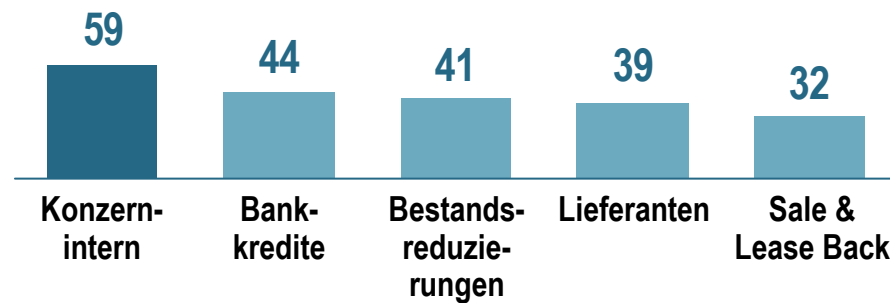
Anteile der Unternehmen mit zusätzlichem Finanzierungsbedarf



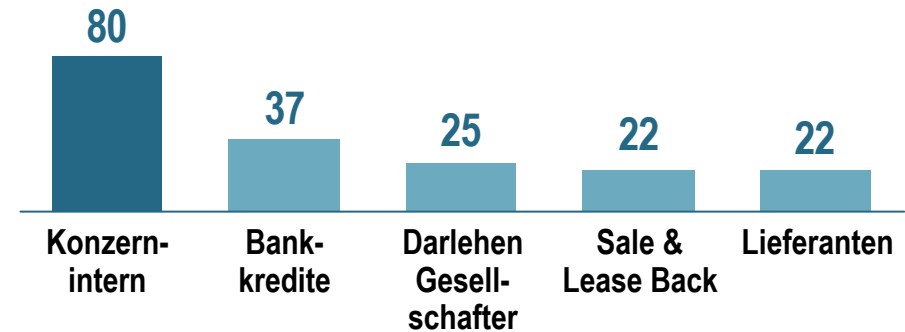
Konzerninterne Finanzierung wichtigstes Finanzierungsmittel – Bankkredite v.a. im Wachstumsmarkt CEE von Bedeutung (rd. 60%)

Beschaffung zusätzlicher Mittel für Restrukturierung [% der Nennungen]¹⁾

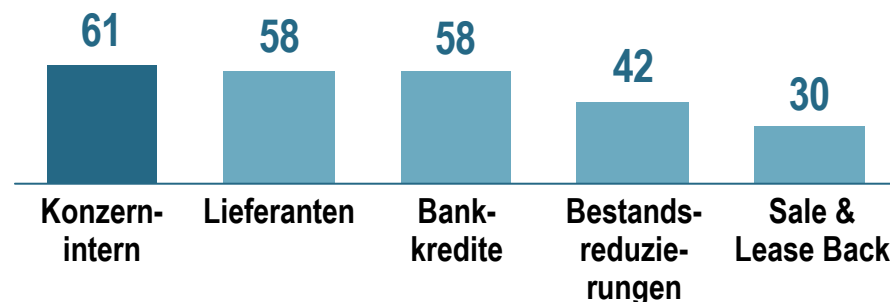
EUROPA [TOP 5]



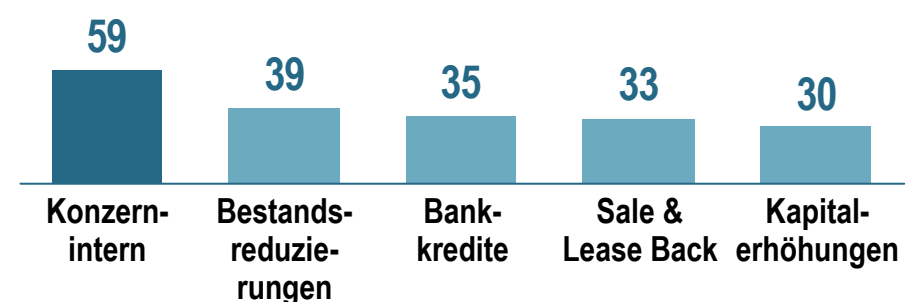
DEUTSCHLAND [TOP 5]



CEE [TOP 5]



WESTEUROPA [TOP 5]

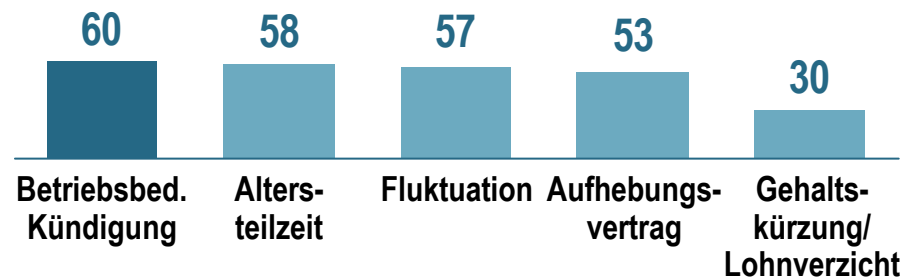


1) Mehrfachnennungen möglich

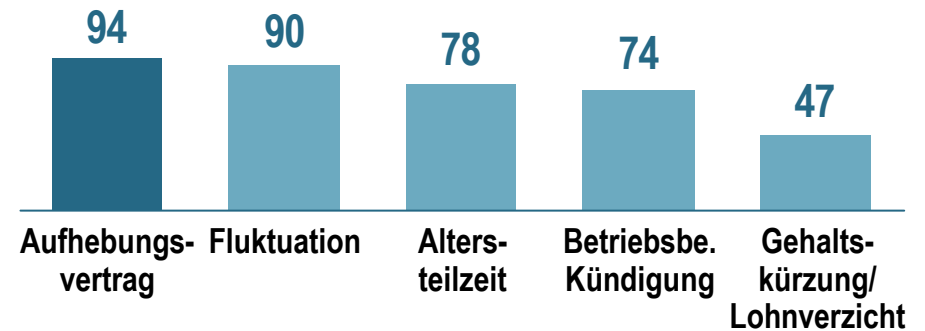
Betriebsb. Kündigungen in Europa Primärintstrument zur Reduzierung von Personalaufwand – in D Aufhebungsverträge

Instrumente zur Reduzierung des Personalaufwandes [% der Nennungen]¹⁾

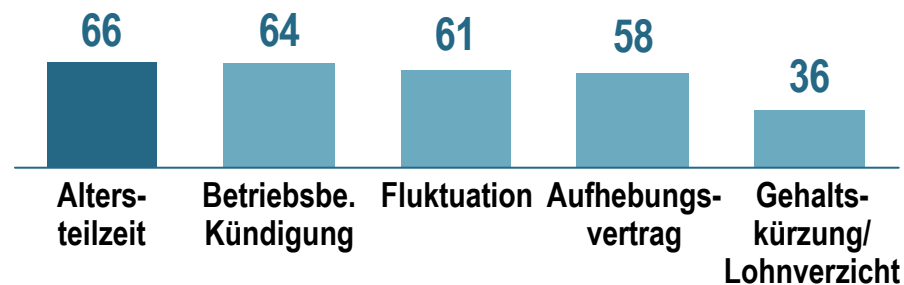
EUROPA [TOP 5]



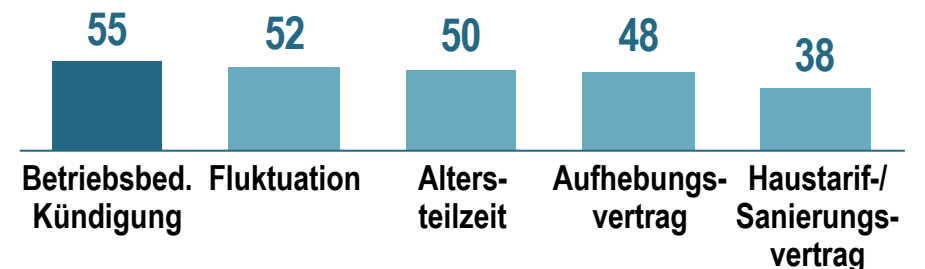
DEUTSCHLAND [TOP 5]



CEE [TOP 5]



WESTEUROPA [TOP 5]

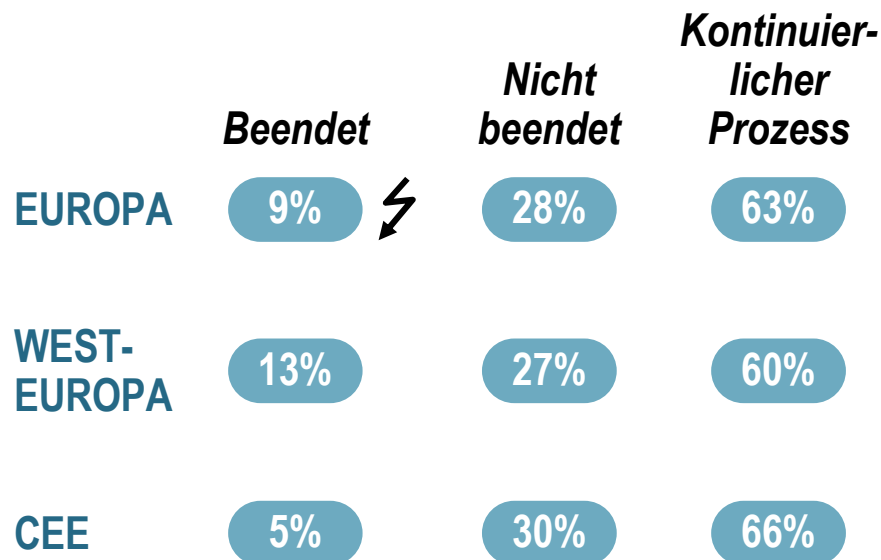


1) Mehrfachnennungen möglich

Nur für 9% der europäischen Unternehmen ist die Restrukturierung beendet – zunehmender Wettbewerbsdruck als größter Risikofaktor

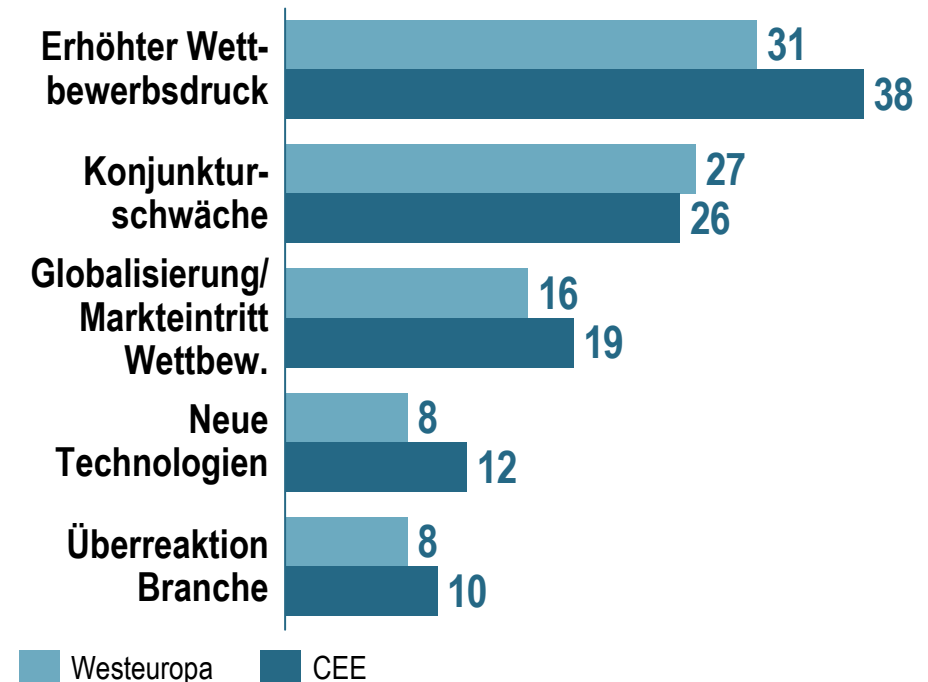
Wahrscheinlichkeit weiterer Restrukturierungsmaßnahmen [% der Nennungen]

ERWARTUNG weiterer Restrukturierungsmaßnahmen in den nächsten zwei Jahren



1) Mehrfachnennungen möglich

Restrukturierungswahrscheinlichkeit ERHÖHENDE FAKTOREN [TOP 5]¹⁾



6. DAUERAUFGABE RESTRUKTURIERUNG

Die europäischen Rahmenbedingungen haben sich geändert – zudem anhaltender Druck durch gedämpfte Konjunktur in Europa

Ausblick: Zukünftige Entwicklung

TREIBER

- > EU-Osterweiterung führt zu erhöhtem Wettbewerbsdruck
Produktivitäts- und Effizienzdruck wächst kontinuierlich
- > Gesamtwirtschaft in Europa mit Wachstum von rd. 2% p.a. ab 2004 – weltweit jedoch hinter USA (rd. 3% p.a.) und insbesondere Asien (China rd. 8% p.a.)
- > Steigende Rohstoffpreise, insbesondere Öl

WACHSENDER BEDARF FÜR RESTRUKTURIE- RUNG

MAßNAHMEN

- > Restrukturierung Produktspektrum, Sicherung und Erschließung von Absatz- und ggf. Preissteigerungspotenzialen
- > Effizientere Ausgestaltung der operativen Prozesse
- > Identifikation und Realisierung von Kostensenkungspotenzialen
- > Effizientes Cash- und Working-Capital-Management

D.

Fazit

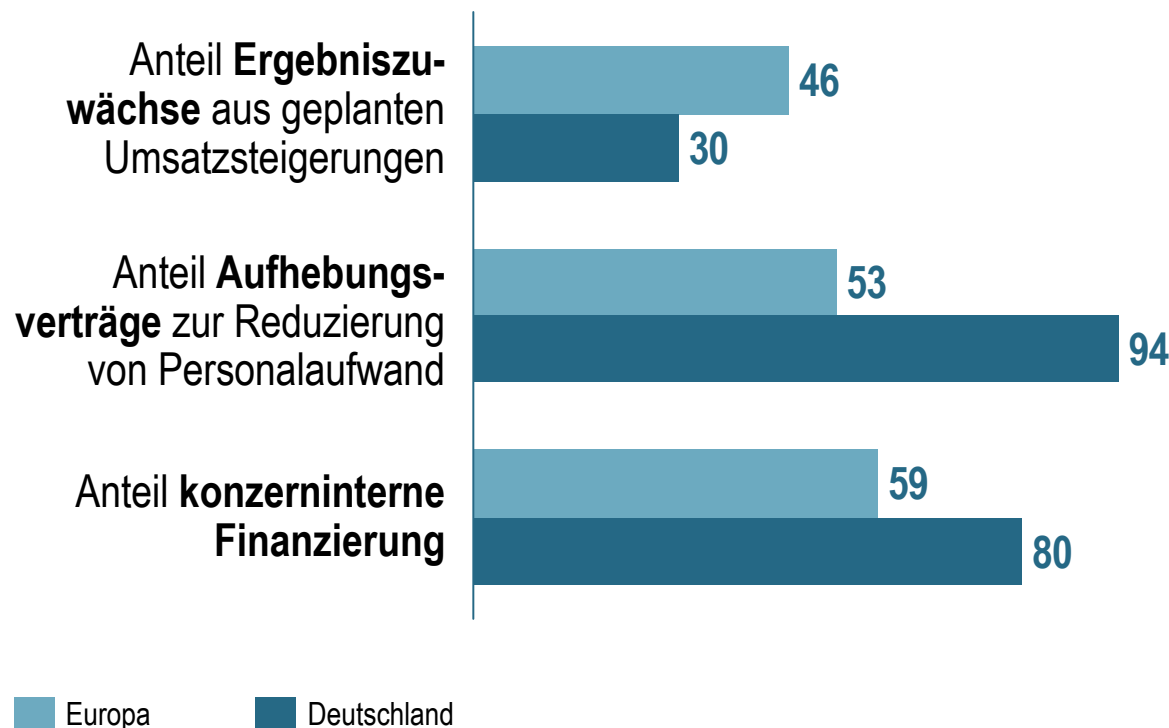


Erfolgreiche Restrukturierungen sind schnell, erfordern Management Commitment und betreffen das gesamte Unternehmen



Vergleich Deutschland vs. Europa: Kostenmaßnahmen zur Ergebnisverbesserung und mehr Aufhebungsverträge in Deutschland

Gegenüberstellung der wesentlichen Unterscheidungen Europa vs. Deutschland [%]

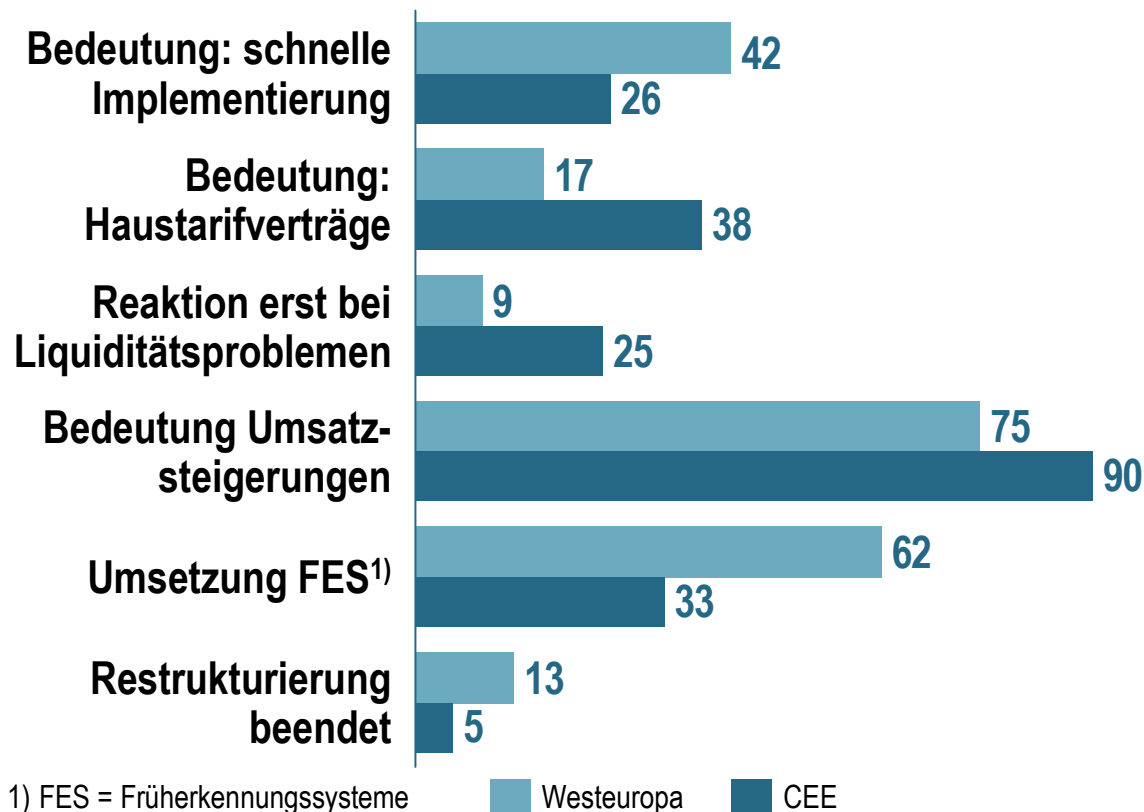


BEMERKUNGEN

- > **Deutschland priorisiert Kostenmaßnahmen zur Ergebnisverbesserung – Umsatzsteigerungen** tragen auf Grund des allgemein engen Wettbewerbsgefüges **nur in geringem Maß** zur geplanten Ergebnisverbesserung bei
- > Der wesentlich **höhere Anteil an Aufhebungsverträgen im Fall von Personalmaßnahmen** lässt auf eine **höhere Bedeutung der Konsensgesellschaft** und eine allgemein **stärkere Position der Gewerkschaften** in Deutschland schließen
- > **Gemeinsamkeiten** bestehen in der Identifikation der wesentlichen **Erfolgsfaktoren** (Management Commitment, Geschwindigkeit und ganzheitliche Konzepte)

Vergleich Westeuropa vs. CEE: CEE reagiert später, setzt auf Umsatzsteigerungen und verfügt über andere Finanzierungsmittel

Gegenüberstellung der wesentlichen Unterscheidungen Westeuropa vs. CEE [%]



Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

BEMERKUNGEN

- > Deutliche **Unterschiede** zwischen Westeuropa und CEE bestehen hinsichtlich der **Bedeutung** einer **schnellen Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes** u. der **Rolle von Haustarifverträgen** zur Reduzierung der Personalkosten
- > Auch bei **Reaktionsgeschwindigkeit** sowie in der **Umsetzung von Früherkennungssystemen** werden eklatante Unterschiede sichtbar
- > **Gemeinsamkeiten** hingegen bestehen in der **Bedeutung von Management Commitment und ganzheitlichen Konzepten** als Erfolgsfaktoren der Restrukturierung
- > Ebenso wird der **konzerninternen Finanzierung** bei der Aufnahme zusätzlicher Mittel im Krisenfall einheitlich **hohe Bedeutung** eingeräumt

E.

Ansprechpartner



ANSPRECHPARTNER:

Michael Blatz
Partner

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

Max Falckenberg
Principal

Roland Berger Strategy Consultants
Karl-Arnold-Platz 1
40474 Düsseldorf
max_falckenberg@de.rolandberger.com
+49-211-4389-2168