
Nachhaltige Restrukturierung des Wirtschaftsstandorts Deutschland

- Studienzusammenfassung -

November 2009

ATKEARNEY

Agenda

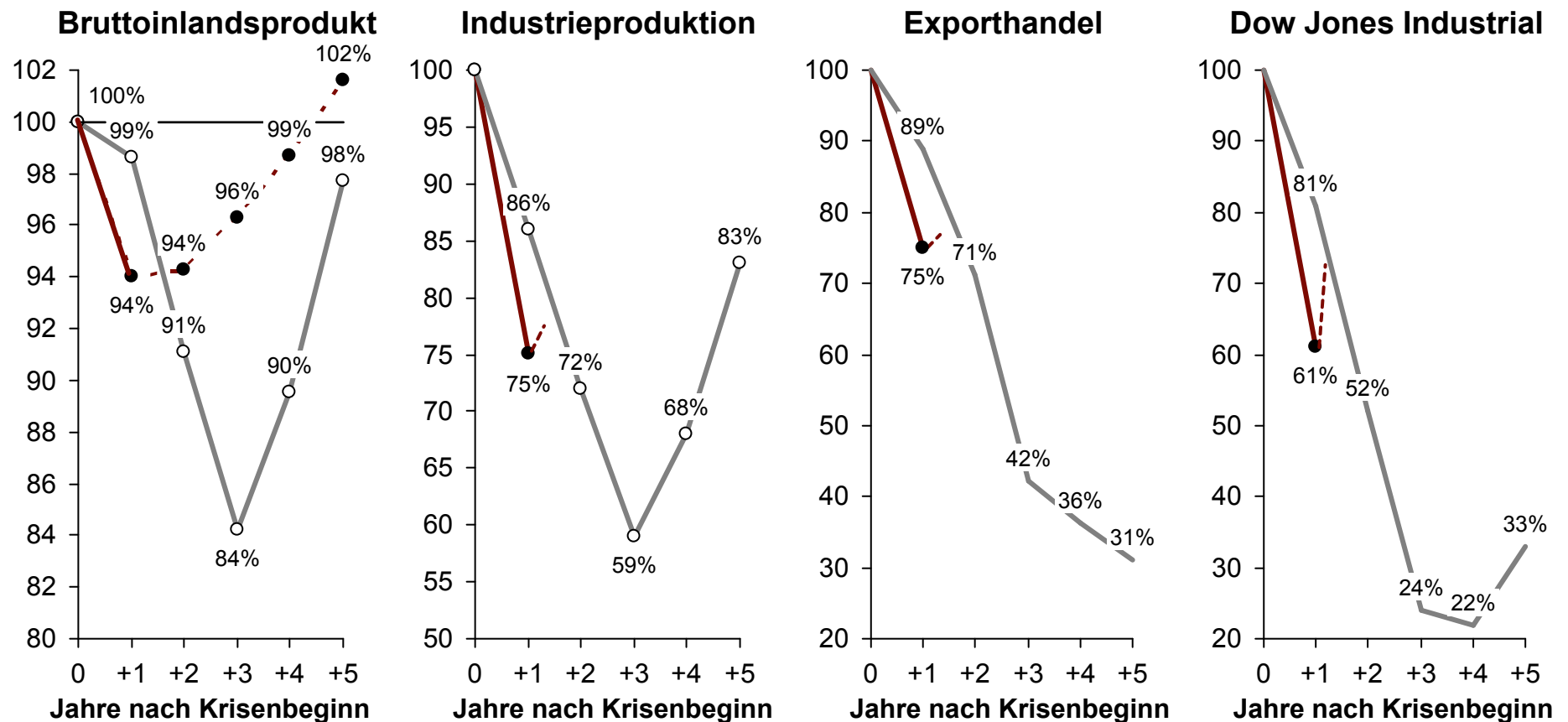
- **Krisenverlauf**

- Prognose

- Vorgehen zur Krisenbewältigung

Die aktuellen Krisenauswirkungen sind intensiver, aber wesentlich kurzlebiger als diejenigen der WWK 1930

Kennzahlen in der Krise (Deutschland)

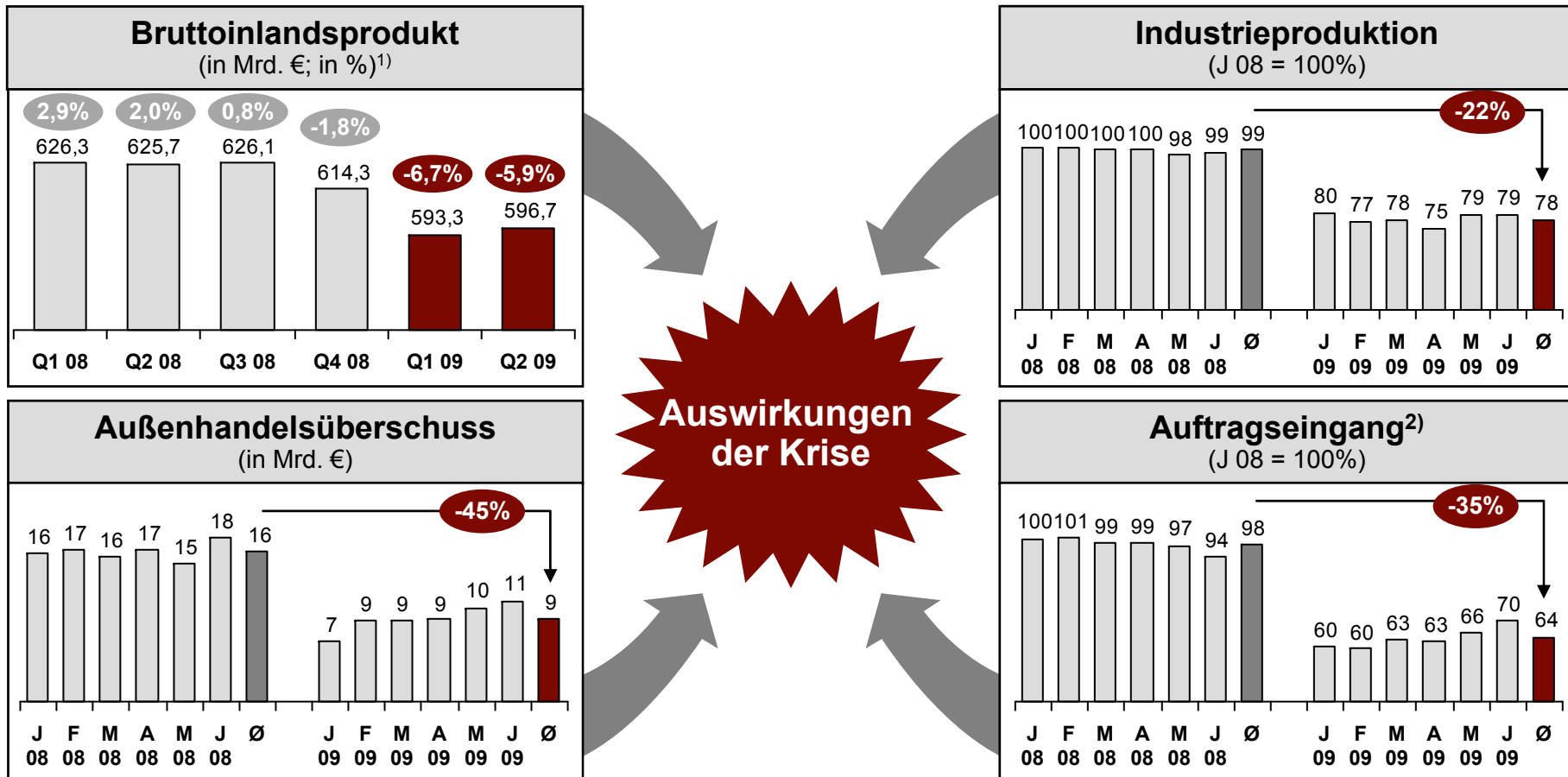


—●— **Aktuelle Krise** (Krisenbeginn April 2008 = 100; BIP 2008 = 100)
—○— **Krise 1929-1932** (Krisenbeginn 1929 = 100)

Quelle: FERI, OECD, Deutsches Statistisches Bundesamt, A.T. Kearney

Im ersten Halbjahr 2009 liegt das BIP -6,3% unter der Vorjahresperiode, der industrielle Auftragseingang bei -35%

Auswirkungen der Krise in Deutschland



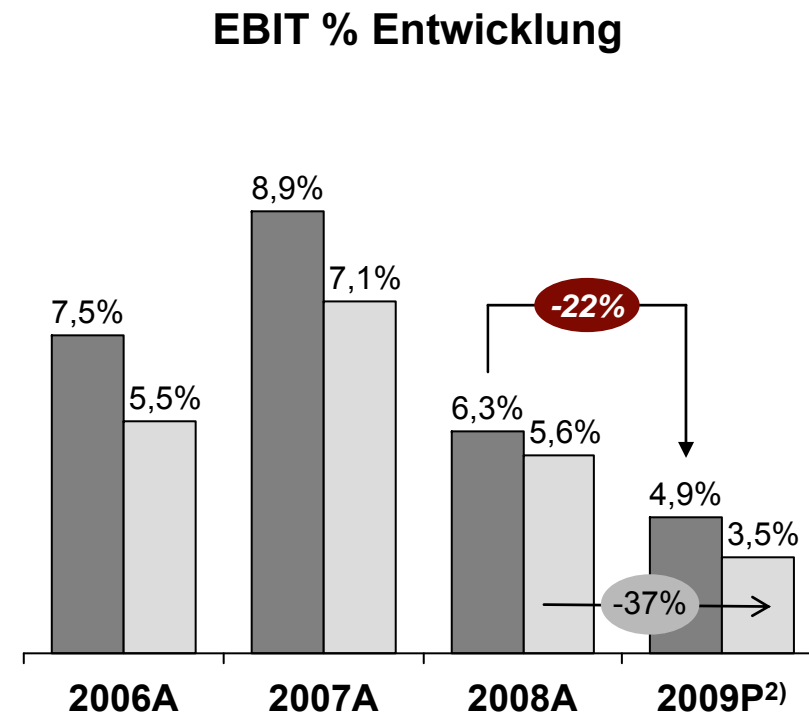
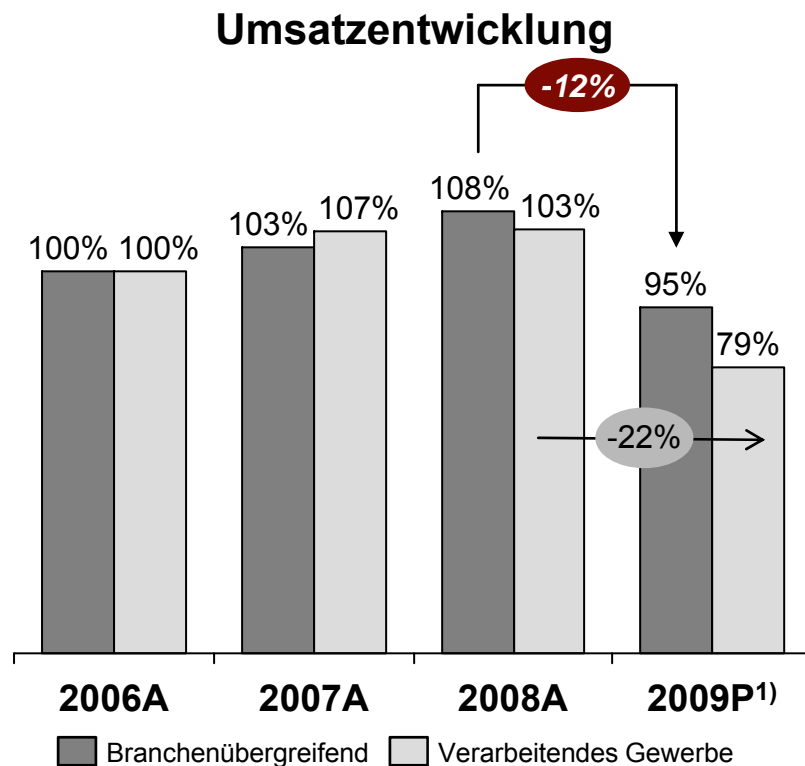
Veränderung gegenüber der Vorjahresperiode

1) Saison- und kalenderbereinigt, absolute Werte in jeweiligen Preisen, relative Werte sind preisbereinigt; 2) Auslandsaufträge d. verarbeitenden Gewerbes
Quelle: Deutsches Statistisches Bundesamt (Kalender- und saisonbereinigte Daten), Statistiken der Bundesbank

Die Krise wird in 2009 über alle Branchen hinweg -12% Umsatz- und -22% Gewinnrückgang zur Folge haben

Umsatz- und Gewinnentwicklung (Umsatz 2006 = 100%)

A.T. Kearney-Prognose



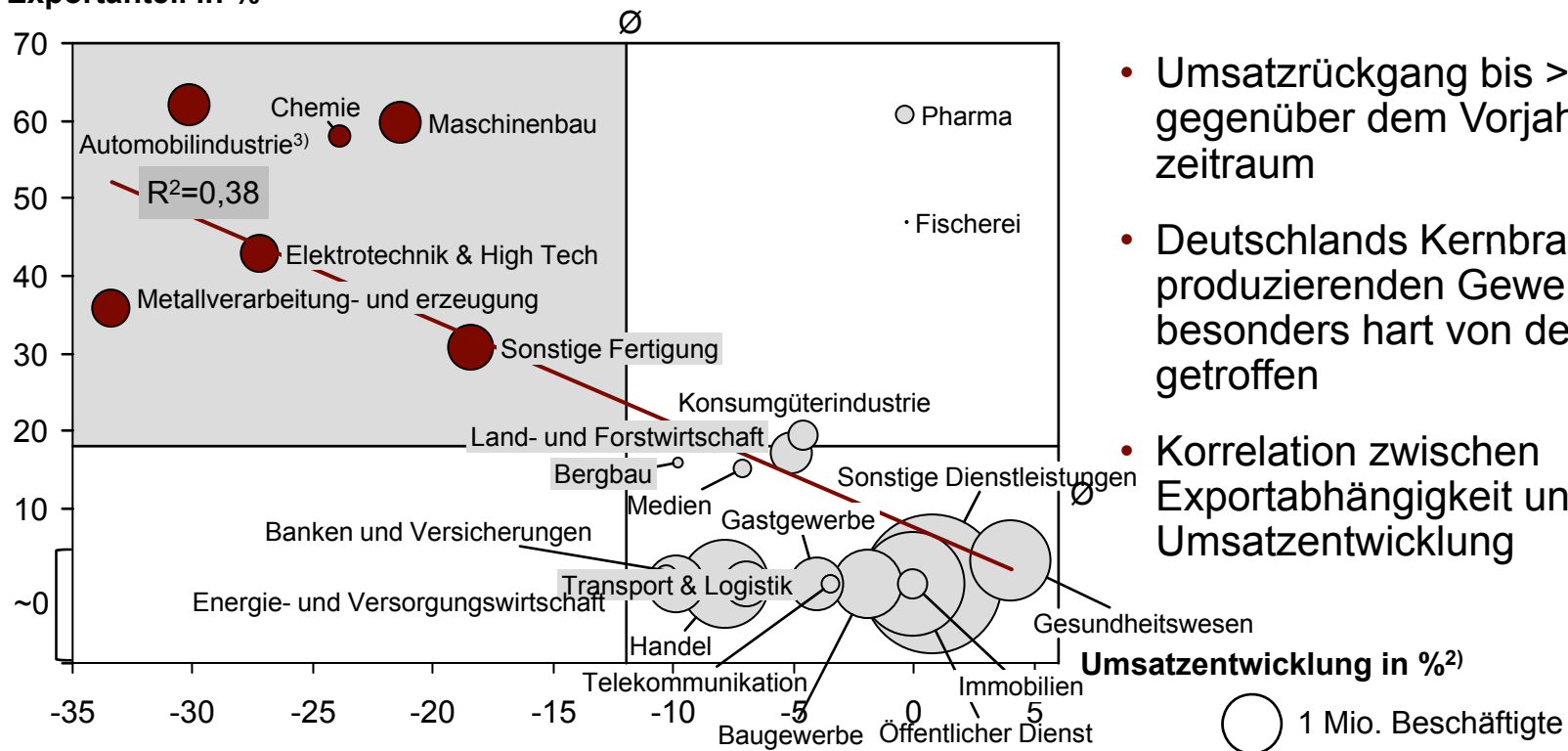
Bei Deutschlands Top100 Unternehmen fallen in 2009 ~125 Mrd. € Umsatz und ~25-30 Mrd. € Gewinn weg

1) Extrapolation der aktuellen Werte aus dem 1. Halbjahr 2009 der jeweiligen Branchen; 2) Ganzjahreszahlen berechnet auf Basis der Q1 und Q2 Zahlen von 100 der umsatzstärksten börsennotierten deutschen Unternehmen; ohne Berücksichtigung der Unternehmen ohne Berichterstattung
Quelle: Worldscope, Amadeus, A.T. Kearney Analyse

Die exportorientierten Branchen sind stärker von der Krise betroffen

Auswirkung der Krise nach Branchen

Exportanteil in %¹⁾



- Umsatzrückgang bis >30% gegenüber dem Vorjahreszeitraum
- Deutschlands Kernbranchen im produzierenden Gewerbe besonders hart von der Krise getroffen
- Korrelation zwischen Exportabhängigkeit und Umsatzentwicklung

Die Industriebranchen müssen geschützt werden, um eine mögliche Übertragung negativer Wachstumseffekte auf den Dienstleistungssektor zu verhindern

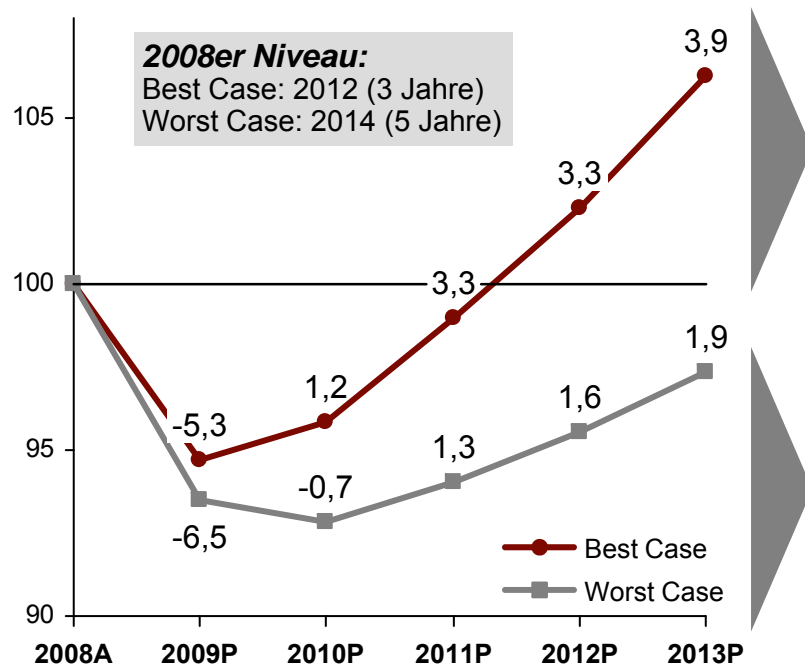
1) Auf Basis 2008; 2) 1. Halbjahr 2009 im Vergleich zur Vorjahresperiode; 3) Ohne Kfz-Handel
 Quelle: Deutsches Statistisches Bundesamt, FERl

Erst in 3-5 Jahren wird die Konjunktur das Niveau von 2008 wieder erreichen

Konjunkturverlauf

(2008 = 100%)

BIP in %



Argumente für den Konjunkturverlauf

- + Niedrige Zinspolitik der USA
 - + Nachfrage aus 'Emerging Markets'
 - + Nachhol-Investitionen und Lagerabbau
 - + Positiver Geschäftsklimaindex
 - + Anstieg der Börsenwerte als Frühindikator
-
- Anstieg der Arbeitslosigkeit, Rückgang des pro-Kopf Einkommens und des privaten Konsums
 - Zunahme der Insolvenzen mit Zeitverzug zur Krise
 - Kreditausfälle und sinkende Verfügbarkeit von Krediten („Kreditklemme“)
 - Nachlassende Importe sorgen in Q2 für kurzfristige Konjunkturerholung (eigentlich konjunkturelle Schwäche)
 - Zinsanstieg in der Eurozone zur Inflationsbekämpfung
 - Steigender Euro
 - Auslaufen der Konjunkturprogramme
 - Steigende Energiekosten

Je nach Entwicklung der verschiedenen Parameter kann es zu einem weiteren Konjunkturreinbruch und W-förmigen Krisenverlauf kommen; das Niveau von 2008 wird zwischen 2012 und 2014 erreicht werden

Agenda

■ Krisenverlauf

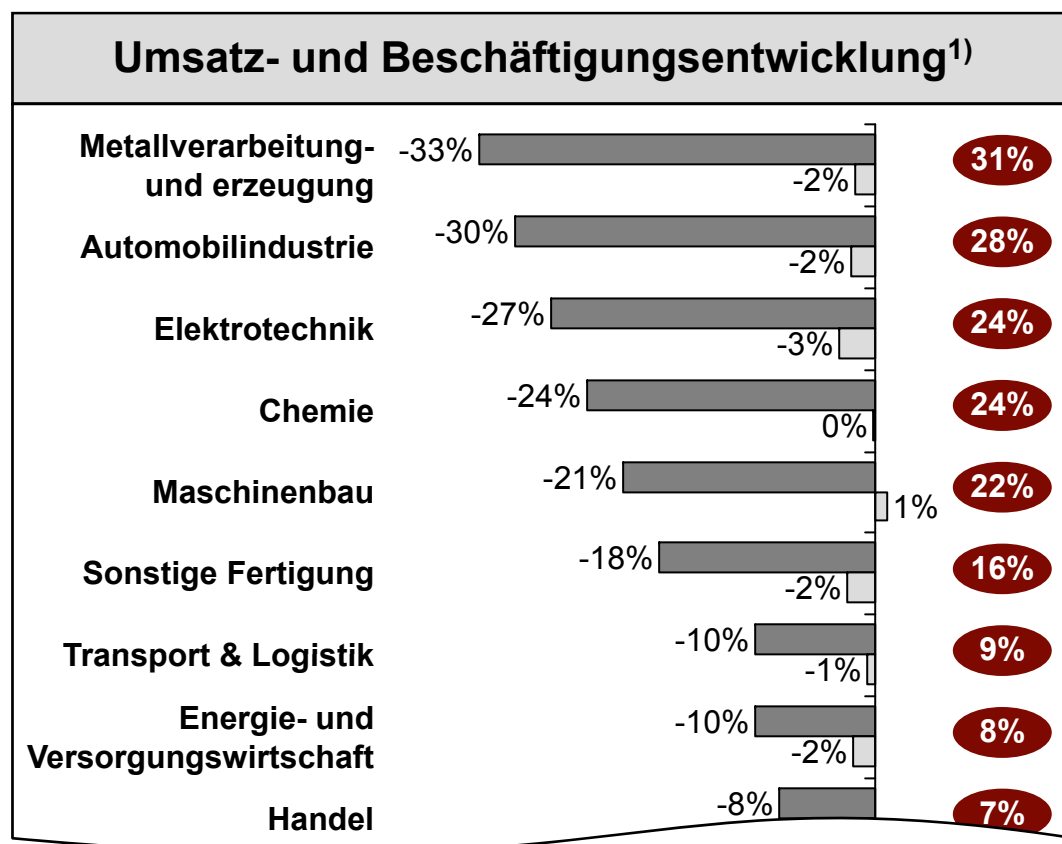
■ **Prognose**

■ Vorgehen zur Krisenbewältigung

Ende 2009 und 2010 besteht die große Gefahr eines signifikanten Beschäftigungsabbaus

Kurzfristiger Konjunkturverlauf

Auswahl



- **Großes Delta** zwischen bisherigem Beschäftigungsabbau und Umsatzentwicklung
- Beschäftigungsrückgang signifikant durch **arbeitszeitverkürzende Maßnahmen gebremst**
- **Lohnstückkosten** sind über die vorherigen Quartale kontinuierlich **angestiegen (11%** gegenüber dem Vorjahr), resultierend in steigenden Ineffizienzen
- **Immenses Gefährdungspotential** für Beschäftigungsabbau bei andauern der Krise und Auslaufen der Konjunkturprogramme
- **Besonders gefährdet** ist das **produzierende Gewerbe**

■ Umsatzentwicklung □ Beschäftigungsentwicklung ● Delta in Prozentpunkten

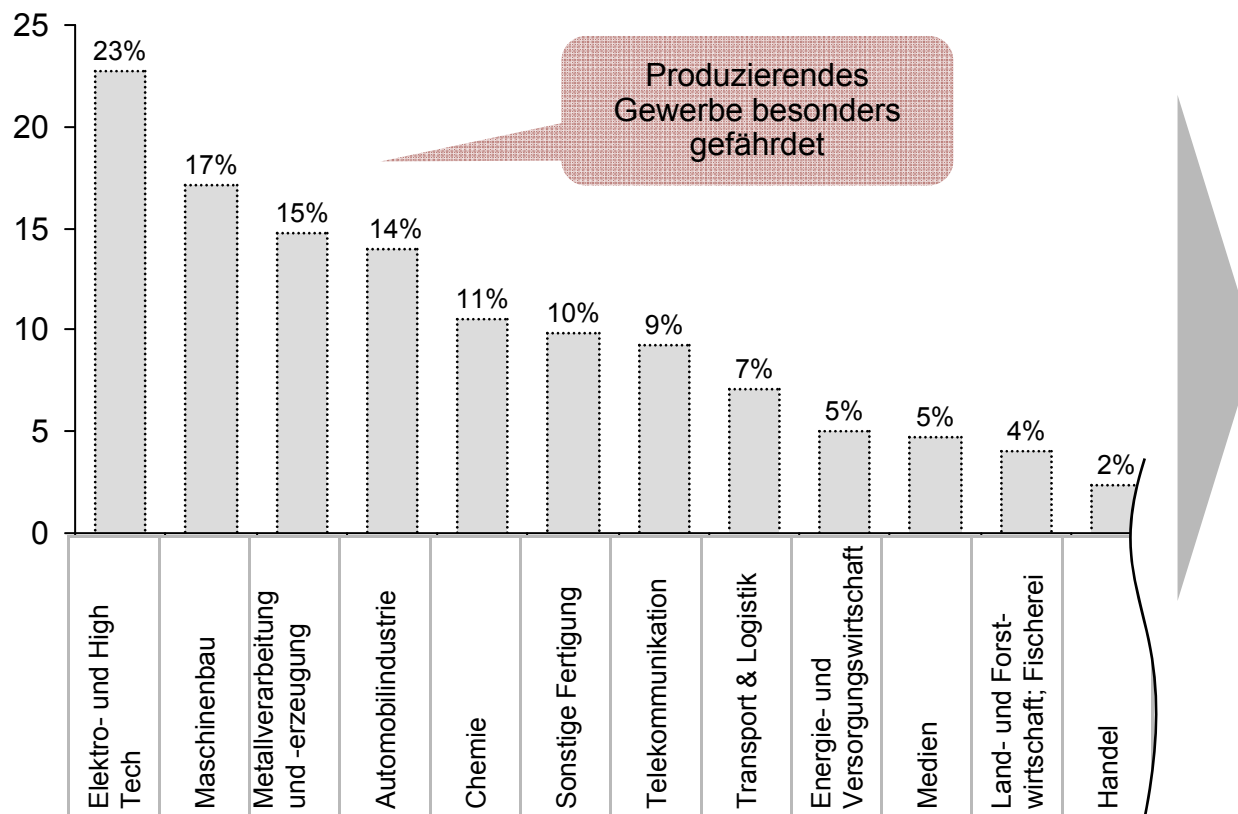
1) 1. Halbjahr 2009 im Vergleich zur Vorjahresperiode
 Quelle: Deutsches Statistisches Bundesamt, FERl, A.T. Kearney

Demnach wird insbesondere das produzierende Gewerbe unter massivem Beschäftigungsabbau leiden

Gefährdungspotential nach Branchen

Worst Case Scenario

Worst Case Szenario: Zusätzlicher Beschäftigungsabbau pro Branche
(in % Mitarbeiter der Branche)



Branche	Beschäftigte
Automobilindustrie	130 - 250
Elektrotechnik	150 - 175
Maschinenbau	135 - 165
Transport & Logistik	100 - 125
Metallverarbeitung- und erzeugung	100 - 125
Sonstige Fertigung	100 - 120
Handel	80 - 100
Chemie	25 - 35
Touristik	25 - 35
Land- und Forstwirtschaft; Fischerei	25 - 35
Baugewerbe	20 - 30
Telekommunikation	15 - 20
Energie- und Versorgungswirtschaft	10 - 15
Medien	5 - 10
Konsumgüterindustrie	5 - 10

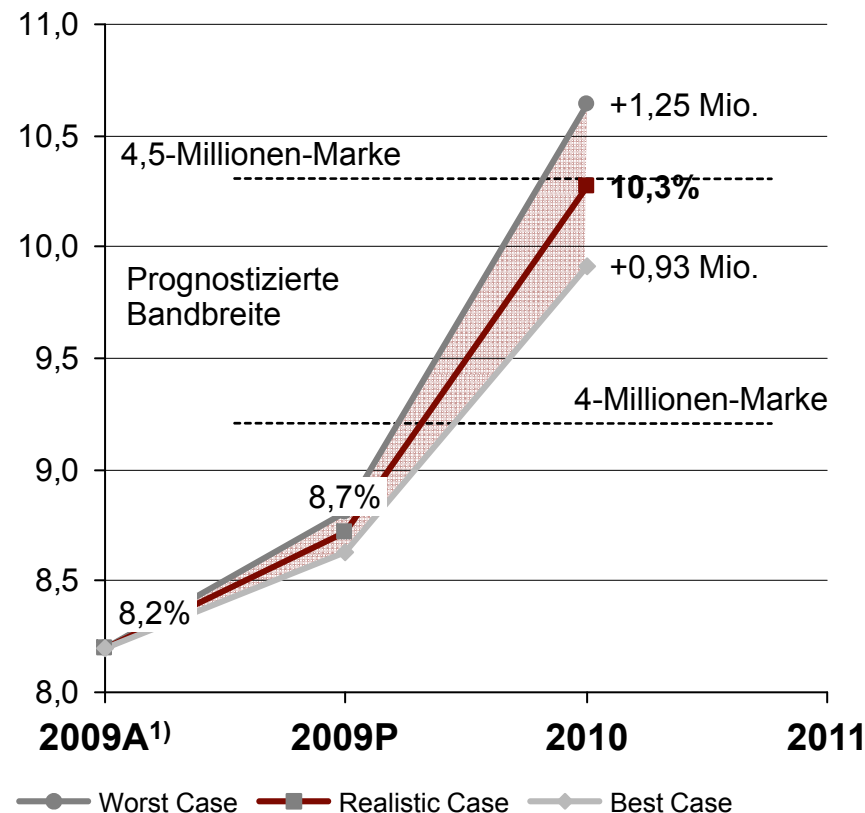
Σ 930.000 – 1.250.000

Pro Branche: Variabler Anteil des Personals in den USA (Beschäftigungsabbau/ Umsatzrückgang) * Umsatzrückgang D – bisheriger Beschäftigungsabbau
Quelle: A.T. Kearney

Infolge wird die Arbeitslosenzahl in Deutschland in 2010 stark ansteigen, jedoch unter der 5-Millionen-Marke bleiben

Kurzfristige Entwicklung der Arbeitslosenzahl

Arbeitslosenquote (in %)



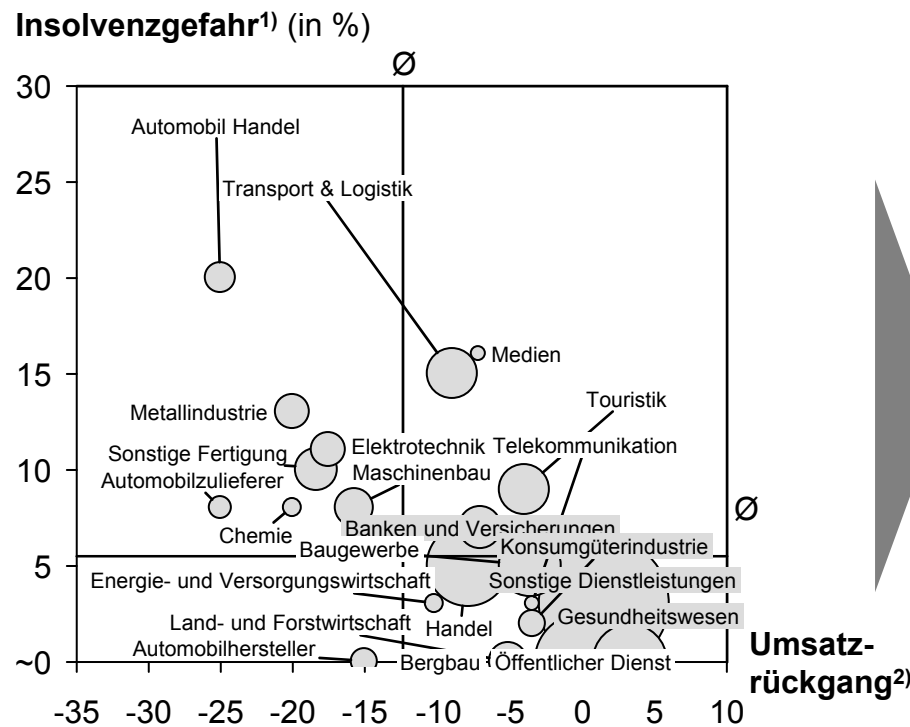
- Rückgang der **Wirtschaftsleistung** bisher nicht im Einklang mit **Beschäftigungsabbau**
- **Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen** (Abbau von Überstunden, Unterziehung von Arbeitszeitkonten) **längerfristig nicht rentabel**
- **Konjunkturprogramme laufen aus**
- Innerbetriebliche Arbeitslosigkeit wird ab Ende 2009 zu einer **offenen Arbeitslosigkeit**
- Arbeitslosigkeit wird in **2010 im Mittel bei ~4,5 Mio. Personen** liegen; die **5-Millionen-Marke** bleibt unerreicht

Unter Annahme konstanter Anzahl erwerbsfähiger Personen in Deutschland; 1) Stand September 2009
Quelle: A.T. Kearney

In 2009 sind 5,4% der Unternehmen akut insolvenzgefährdet – bis zum Ende der Krise erhöht sich die Zahl auf 10,3%

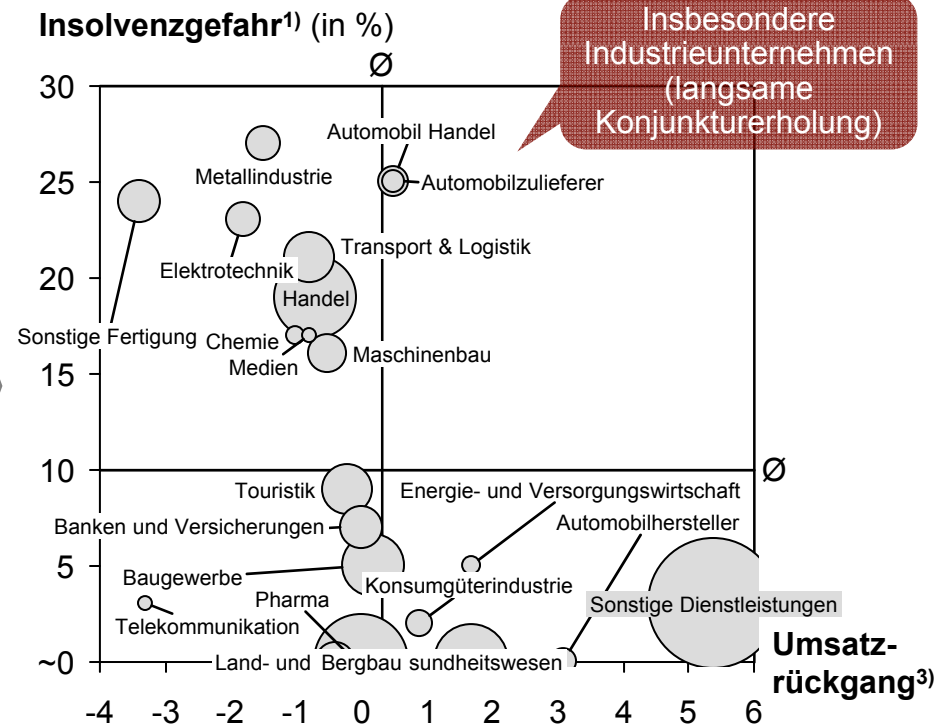
Gefährdungspotential

Insolvenzgefahr 2009



5,4% der Unternehmen sind in 2009 trotz Kurzarbeit durch eine Insolvenz bedroht

Insolvenzgefahr bis 2013

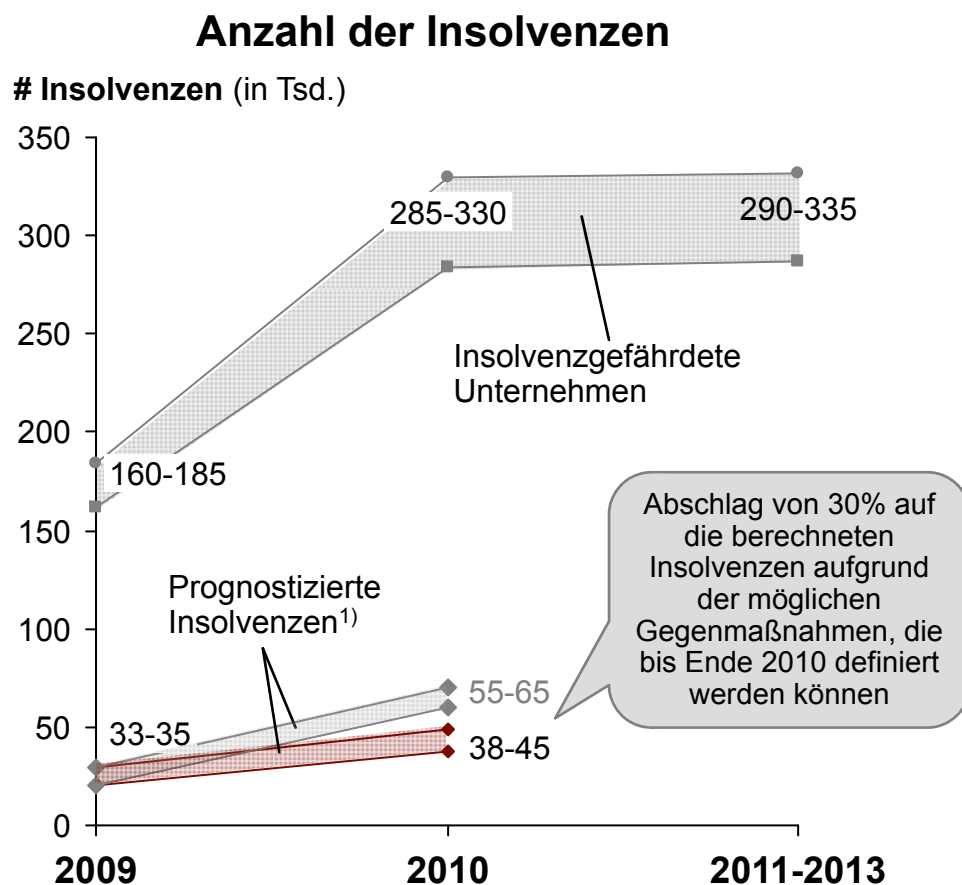


Bis 2013 sind es ohne Gegenmaßnahmen 10,3% der Unternehmen

1) Anteil an Unternehmen mit EK-Quote <0 2) 2009P vs. 2008; 3) CAGR 2008-1013
 Quelle: ~1.700 Unternehmen aus Worldscope & Amadeus, A.T. Kearney Anzahl Mitarbeiter der Branche 2008

Die Kurzarbeit verringert die Zahl der Insolvenzen – trotzdem erwarten wir ~38-45 Tausend Insolvenzen in 2010

Gefährdungspotential



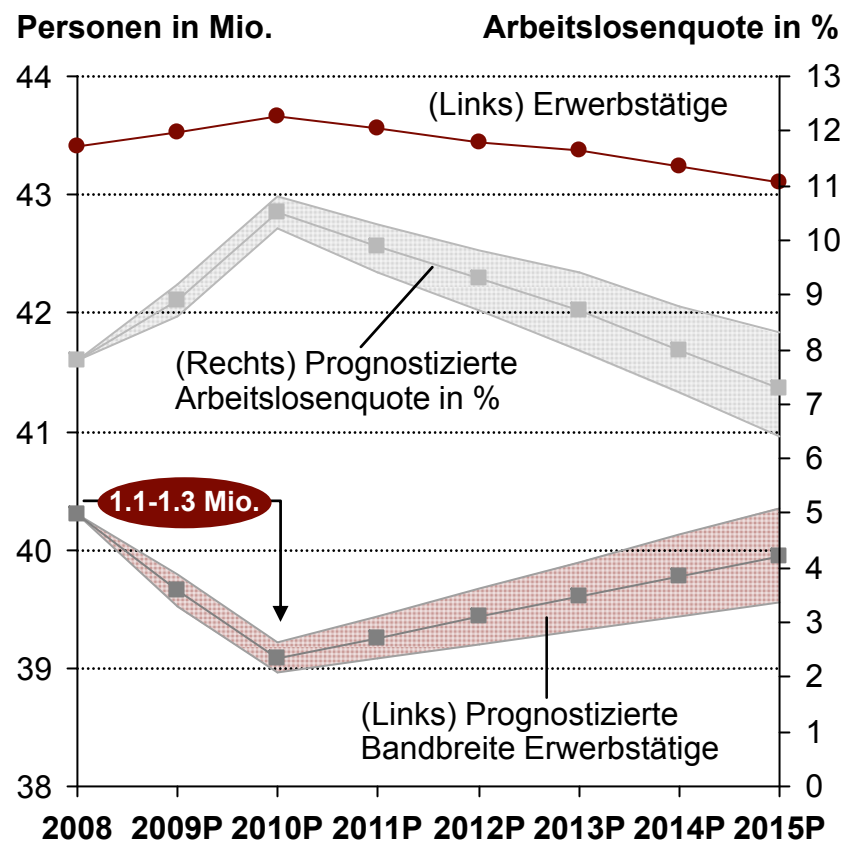
- Die **Insolvenzgefahr** der Unternehmen **steigt signifikant in 2010** aufgrund des fehlenden konjunkturellen Aufschwungs
- In **2009** werden **~33-35 Tausend Insolvenzen** erwartet; in den verbleibenden Monaten **Juli-Dezember** melden **im Schnitt 3.000** Unternehmen Insolvenz an
- Die **Kurzarbeit** hat die **Anzahl der Insolvenzgefährdeten Unternehmen** geringfügig **reduziert**
- In **2010** steigt die **Anzahl der Insolvenzen** aufgrund der U-Entwicklung der Konjunktur leicht an und **können den neuen Höchstwert von >40.000 erreichen**

1) 2009 Berechnung: Durchschnittliche Insolvenzgefahr 2009 * 19,5% (Insolvenzwahrscheinlichkeit über die letzten 5 Jahre);
 2010 Berechnung: (Durchschnittliche Insolvenzgefahr 2010 – Insolvenzen 2009) * 19,5% * (1-30% -> Realisierungsabschlag)

Quelle: Datenmodellierung mit ~1.700 Unternehmen aus Worldscope & Amadeus, A.T. Kearney

Nach Ende der Krise zeigt die Beschäftigung ab 2011 wieder stabiles Wachstum

Langfristige Beschäftigungsentwicklung



- Die Anzahl der Erwerbspersonen in Deutschland bleibt bis 2015 stabil, mit einer leicht rückläufigen Tendenz
- In den folgenden Jahren wird das Angebot an Arbeitskräften wegen des Bevölkerungsrückgangs spürbar abnehmen
- Nach den signifikanten Krisenauswirkungen in 2009 und 2010 steigt die Anzahl erwerbstätiger Personen ab 2011 wieder
- Langfristig nimmt die Arbeitslosenzahl ab, da sich die Zahl der Erwerbspersonen und der erwerbstätigen Personen annähern
- Voraussetzung für die Beschäftigungsentwicklung ist die mögliche Besetzung der Arbeitsplätze mit fachkundigem Personal

Anmerkung: Beschäftigungsentwicklung berechnet auf Basis historischer Werte und zukünftiger Wachstumspotenziale
 Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, A.T. Kearney

Dabei heben sich insbesondere die Wachstumskerne mit der Schaffung von >0.5 Mio. neuen Arbeitsplätzen hervor

Wachstumskerne: Segmente

Auswahl

Wachstumskern	Branche	Beschäftigung in DE		Umsatz in DE	
		2008	2015 ¹⁾ (abs. oder in %)	2008 (in Mrd. €)	2015 ¹⁾ (abs. oder in %)
Nachhaltige Mobilität	Automobilbranche	Ca. 110.000	100 bis 120%	Ca. 20	300 bis 340%
Weißer Biotechnologie	Chemie	42.000	ca. 135%		Ca. 145%
Krankenhaus-Privatisierung	Gesundheitswesen	~116.000	~158.000	~9,6	~14,7
Solartechnik	Elektro- und High Tech	73.000	> 200.000	8.300	tbd
Breitband Internet	Telekommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz- und Beschäftigungsverlust gedämpft • >250k Arbeitsplätze 			
Mobiles Internet	Telekommunikation				
Aviation als Dienstleistungssektor	Transport & Logistik	~300.000	120-130%	~50	120-130%
Non-Aviation an Flughäfen	Transport & Logistik	50.000	110% - 150%	~2	110% - 150%
Verlängerung der Reisekette	Transport & Logistik	100.000	105%-110%	18,6	105%-110%

1) Anzahl der Beschäftigten, die 2015 zusätzlich zu 2008 im Wachstumskern beschäftigt sind ohne Abzug von Kannibalisierungseffekten bei z.B. Technologiewechsel; 2) mit Lithium-Ionen-Batterien weltweit
 Quelle: A.T. Kearney

Mittelfristig ist eine Steigerung der Konsumausgaben und die Schaffung von Investitionsanreizen notwendig

Wirtschaftliche Ausrichtungsmöglichkeiten

Illustrativ

BIP Entwicklung 2009 (in Mrd. €)			
	2008	2009	09 vs 08
1) Konsum	1.856	1.870	1%
Private Haushalte	1.405	1.398	0%
Staat	452	472	4%
2) Anlageinvestitionen	479	421	-12%
Ausrüstungen	199	148	-25%
Bauten	251	245	-3%
Sonstige Anlageinvestitionen	28	29	1%
3) Vorratsveränderung	2	3	57%
= Inländische Verwendung	2.337	2.294	-2%
Exporte	1.177	950	-19%
Importe	1.023	907	-11%
= Außenbeitrag	155	43	-72%
Bruttoinlandsprodukt	2.492	2.337	-6%



Exporteinbruch verantwortlich für drastischen Rückgang des BIPs

Exportverluste müssen mittelfristig über staatl. und privaten Konsum und privatwirtschaftliche Investitionen kompensiert werden

Agenda

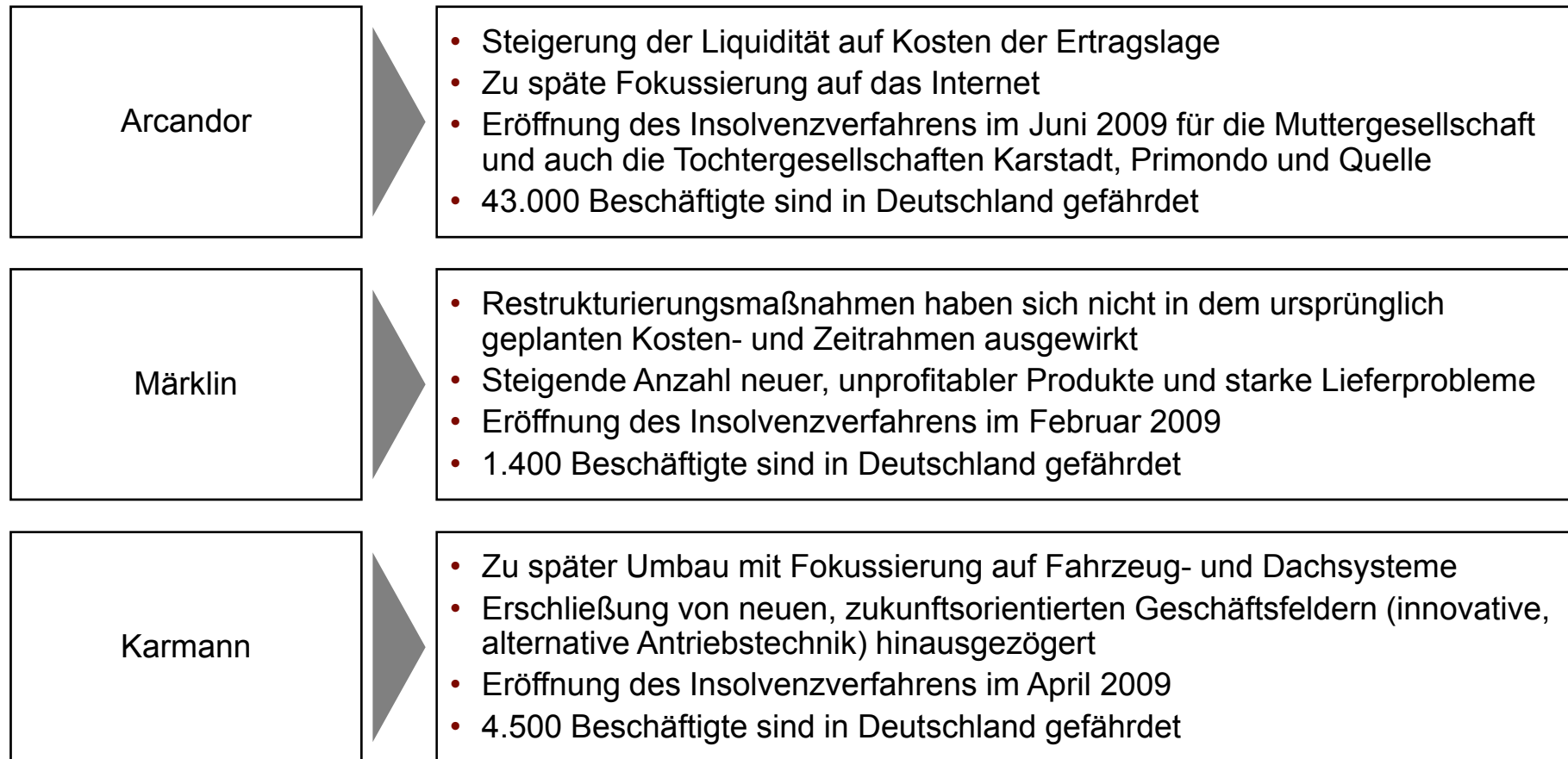
■ Krisenverlauf

■ Prognose

■ **Vorgehen zur Krisenbewältigung**

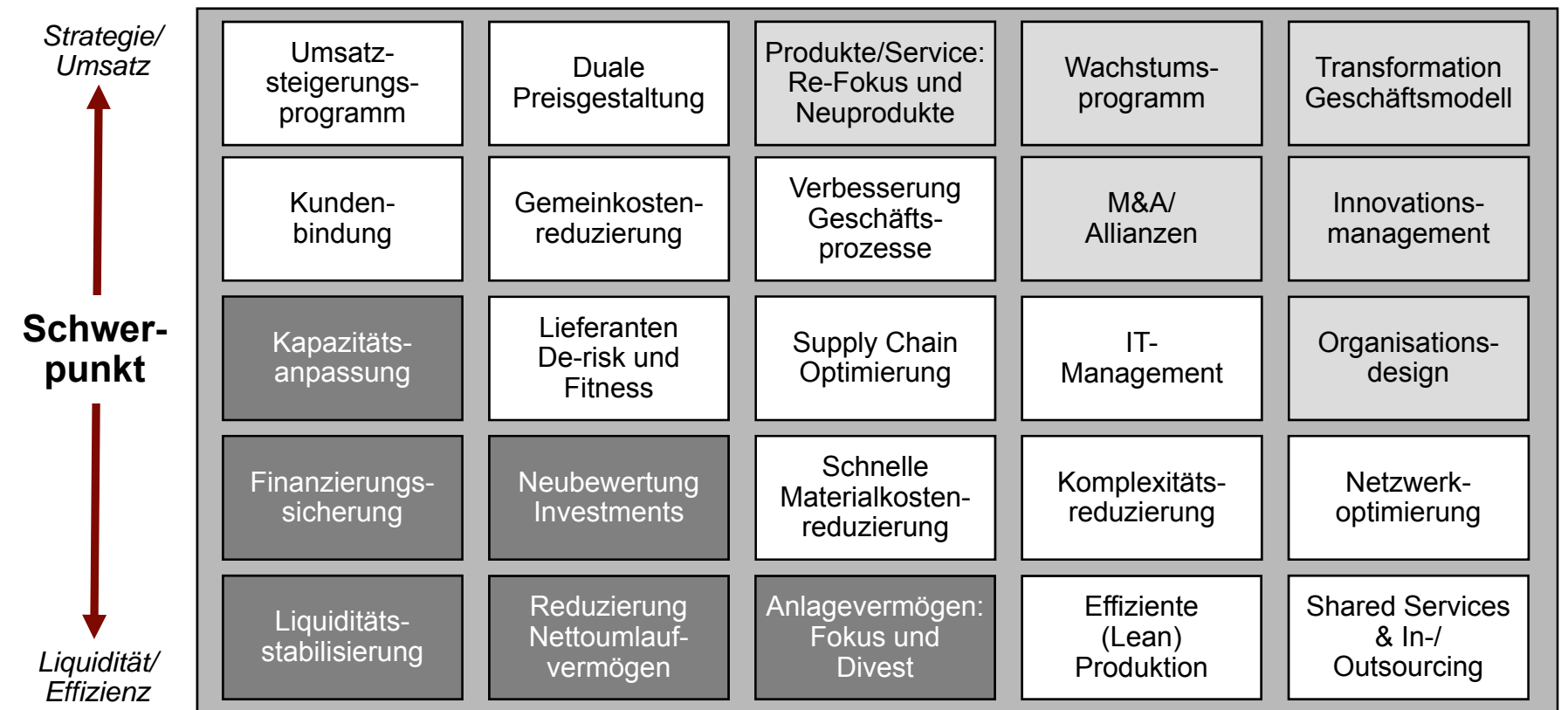
Die klassische Restrukturierung der Unternehmen ist allerdings meist kurzfristig angelegt und birgt Gefahren

Beispiele von bisher nicht erfolgreichen Restrukturierungen



"Nachhaltige Restrukturierung" erhält die Substanz und berücksichtigt mittel- und langfristige Trends

A.T. Kearney – Nachhaltige Restrukturierung



Liquidität
 Profitabilität
 Strategie

Quelle: A.T. Kearney

Ansprechpartner



Dr. Jürgen Rothenbücher

Partner, Büro München

Strategy Practice

juergen.rothenbuecher@atkearney.com

+49 175 2659 680



Dr. Joachim von Hoyningen-Huene

Principal, Büro München

Strategy Practice

joachim.hoyningen-huene@atkearney.com

+49 175 2659438