

RESTRUKTURIERUNG IN DER KRISE

BIC
Behrendt
International Consulting

Dr. Joachim Behrendt

Finanzmarktkrise und Rezession in der Türkei

Kettenreaktionen – Auswirkungen der Krise auf Unternehmensebene

Umgang mit der Krise – Definition der Workstreams

Liquidität, Zeit, Vertrauen – Erste-Hilfe-Maßnahmen

Wahl der neuen Unternehmensstruktur

Feinkonzeption – Festlegung der Details

Das Restrukturierungsbüro – Erfolgreiche Ansätze zur Implementierung

Das Restrukturierungsteam

Finanzmarktkrise und Rezession in der Türkei

Kettenreaktionen – Auswirkungen der Krise auf Unternehmensebene

Umgang mit der Krise – Definition der Workstreams

Liquidität, Zeit, Vertrauen – Erste-Hilfe-Maßnahmen

Wahl der neuen Unternehmensstruktur

Feinkonzeption – Festlegung der Details

Das Restrukturierungsbüro – Erfolgreiche Ansätze zur Implementierung

Das Restrukturierungsteam

Die Finanzmarktkrise

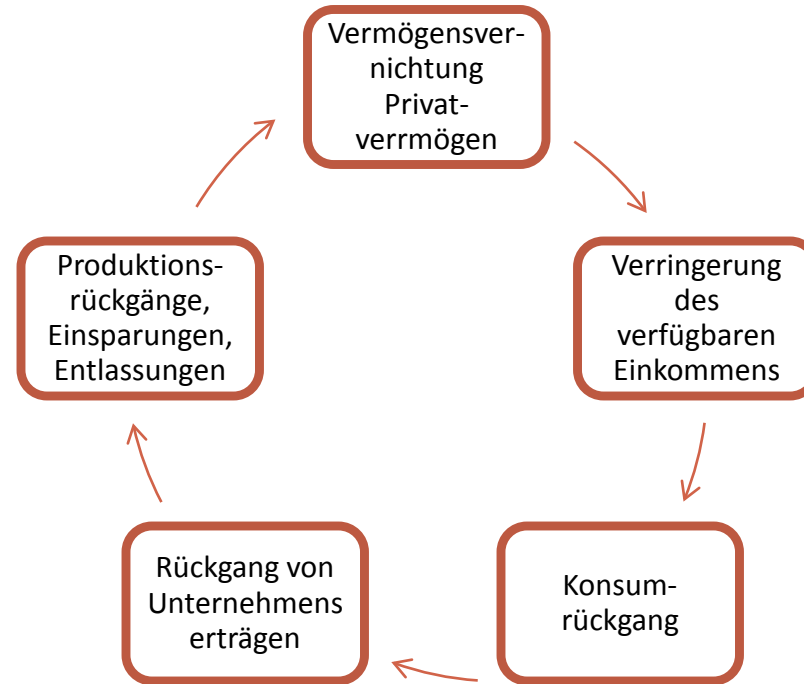
„The current crisis marks the end of an era of credit expansion based on the dollar as the international reserve currency. The periodic crises were part of a larger boom-bust process. The current crisis is the culmination of a super-boom that has lasted for more than 60 years.”

“Credit expansion must now be followed by a period of contraction, because some of the new credit instruments and practices are unsound and unsustainable.”

(George Soros, in: Financial Times, 15.12.2008)

Die Finanzmarktkrise - Hypothesen

1. Die Zeiten hoher Liquidität, billiger Kredite und kreditfinanzierter Buy-Outs sind vorbei und werden mindestens für mehrere Jahre nicht wiederkehren.
2. Trotz der extrem niedrigen Zentralbankzinsen und trotz der ergänzenden „unkonventionellen Maßnahmen“ (quantitative easing) der Zentralbanken werden sowohl Konsumenten- als auch Unternehmenskredite wegen der erhöhten Risikoprämien nicht wesentlich billiger werden.
3. Das angelsächsische und – in geringerem Maße – das europäische Bankensystem werden Jahre benötigen, um ihre Bilanzen zu de-leveragen und um weitere Abschreibungen auf ihre Vermögenswerte zu verdauen. Nach dieser Anpassungsperiode werden Banken kleiner und wesentlich stärker auf traditionelle Bankgeschäfte fokussiert sein als zuvor.
4. Am Ende dieser Anpassungsperiode wird der Dollar wesentlich an Bedeutung als internationale Reservewährung verloren haben, und Banken im asiatischen Raum werden eine wesentlich größere Rolle als vor der Krise spielen.
5. Das türkische Bankensystem steht nach der Bankenkrise des Jahres 2001 wesentlich gesünder da als seine europäischen Wettbewerber. Die einzigen wesentlichen Risiken stellen Kreditausfälle insbesondere im Unternehmens- und im Kreditkartenbereich sowie ihre Verbindungen zum internationalen Bankensystem dar. Trotzdem dürfte das türkische Bankensystem die Krise ohne Ausfälle größerer Banken überleben.
Es wird auf absehbare Zeit schwieriger und teurer sein, Kredite von türkischen Banken zu erhalten. Zum einen sind die Risikoprämien gestiegen, zum anderen saugen öffentliche Institutionen die benötigten Mittel vom Kapitalmarkt ab.



- Die Krise der Finanzmärkte greift auf die Realwirtschaft über
 - Reduzierte Liquidität, reduzierte Verfügbarkeit von Krediten
 - Vermögensvernichtung von Privatvermögen („pulverized pensions“)
- Verringeretes verfügbares Einkommen und erhöhte Unsicherheit bewirken Konsumrückgänge
- Konsumrückgänge verringern die Unternehmenserträge
- Verringerte Unternehmenserträge werden über Kosteneinsparungen bei Lieferanten und Mitarbeitern kompensiert
- Negative Erwartungen für die Zukunft verstärken den Teufelskreis

Globale Rezession - Hypothesen

1. Die Anpassung an ein neues allgemeines Marktgleichgewicht wird Zeit in Anspruch nehmen, und das neue Gleichgewicht wird sich auf niedrigerem Niveau als zuvor einpendeln. Viele Vermögenswerte werden bis auf weiteres ihren vorherigen Wert nicht erreichen, so daß die aufgetretenen negativen Vermögenseffekte von Dauer sind.
2. Die Zeiten kreditfinanzierten Konsums sind sowohl für Individuen als auch für Staaten vorbei. Daraus resultieren nachhaltige Verringerungen der globalen Konsumnachfrage und der daran gekoppelten Nachfrage nach Vorprodukten. Nach der Krise wird die westliche Welt über geringere wirtschaftliche Macht als vor der Krise verfügen.
3. Die Nachfragerückgänge sind zu groß, um von Zentralbanken oder Regierungen vollständig kompensiert werden zu können. Die entsprechenden Aktivitäten federn zwar die Rezession etwas ab, führen aber mittelfristig unweigerlich zu höherer Inflation.
4. Wegen ihrer im Vergleich zu 2001 stärkeren Verknüpfung mit der Weltwirtschaft ist die Türkei nicht nur von einem Rückgang der Inlandsnachfrage, sondern insbesondere auch von einem Rückgang der Importnachfrage betroffen. Dieser Rückgang kann von Maßnahmen der Zentralbank oder der türkischen Regierung nicht kompensiert werden. Die entsprechenden Maßnahmen verlängern lediglich den notwendigen Anpassungsprozeß und verursachen einen crowding-out-Effekt auf den Kreditmärkten.
5. Zum heutigen Zeitpunkt weiß einschließlich internationaler Institutionen niemand genau, wie sich die Weltwirtschaft in ein oder zwei Jahren darstellen wird. Die globale Rezession wird mindestens noch ein weiteres Jahr andauern. In der Türkei dürfte sie zwar schneller überwunden werden als in Europa und den USA, bis zur Überwindung der Krise wird die Wirtschaft aber voraussichtlich noch stärker als in 2001 schrumpfen.

Finanzmarktkrise und Rezession in der Türkei

Kettenreaktionen – Auswirkungen der Krise auf Unternehmensebene

Umgang mit der Krise – Definition der Workstreams

Liquidität, Zeit, Vertrauen – Erste-Hilfe-Maßnahmen

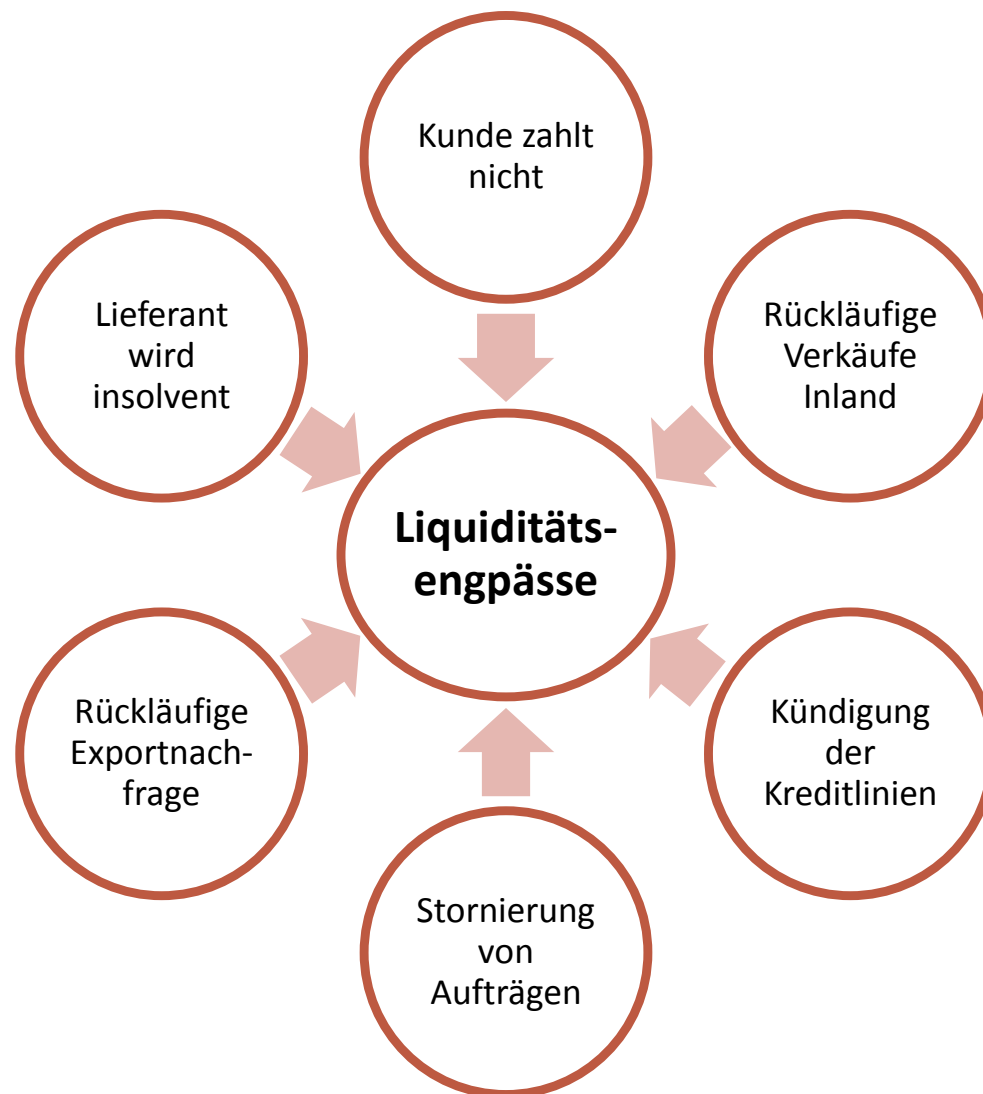
Wahl der neuen Unternehmensstruktur

Feinkonzeption – Festlegung der Details

Das Restrukturierungsbüro – Erfolgreiche Ansätze zur Implementierung

Das Restrukturierungsteam

Kettenreaktionen in der Krise - Beispiele



Kettenreaktionen in der Krise – Drei gemeinsame Elemente

- **Liquidität** – Alle kritischen Restrukturierungsprojekte müssen sich auf die Erhaltung der Liquidität konzentrieren
 - Am Ende aller Kettenreaktionen in kritischen Phasen stehen Liquiditätsengpässe
 - Der häufigste Grund für Insolvenzen ist nicht Überschuldung, sondern Zahlungsunfähigkeit
 - Langfristig wird ein Unternehmen durch zu geringe Profitabilität oder Verluste bedroht, kurzfristig ist nur der Mangel an Liquidität existenzbedrohend
- **Zeit** – Kritische Entwicklungen bedürfen schneller Restrukturierungsmaßnahmen
 - Sofortmaßnahmen zur Erhaltung der Liquidität erforderlich
 - Verlässliche Information über die für die Restrukturierung zur Verfügung stehende Zeit notwendig
 - Restrukturierungsmaßnahmen sind nur sinnvoll, wenn sie im verfügbaren Zeitrahmen wirksam werden
- **Vertrauen** – Restrukturierung in der Krise funktioniert nur, wenn alle Stakeholder an den Erfolg der Restrukturierung glauben
 - Wenn Stakeholder ihr Vertrauen in das Unternehmen verlieren, kann der Vertrauensverlust die Insolvenz verursachen, die gerade zu vermeiden versucht wird
 - Ein glaubwürdiger Restrukturierungsplan und eine maßgeschneiderte Kommunikationsstrategie sind Grundvoraussetzungen zur Erhaltung des Vertrauens der Stakeholder

Kettenreaktionen in der Krise - Restrukturierungsmethodik

Kurzfristig müssen Restrukturierungsmaßnahmen auf die Erhaltung von Liquidität, auf Zeitgewinn und auf die Erhaltung von Vertrauen fokussieren..

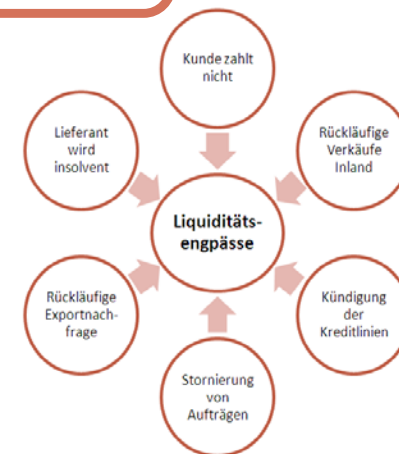


Langfristig muß die Restrukturierung zur Beendigung verlustbringender Aktivitäten und einer Rückkehr zur Profitabilität führen

Kurzfristig ist die anzuwendende Restrukturierungsmethodik für alle Restrukturierungsprojekte ähnlich...



Langfristig ist kein Restrukturierungsprojekt wie das andere, und jedes Restrukturierungsprojekt bedarf einer maßgeschneiderten Lösung



Finanzmarktkrise und Rezession in der Türkei

Kettenreaktionen – Auswirkungen der Krise auf Unternehmensebene

Umgang mit der Krise – Definition der Workstreams

Liquidität, Zeit, Vertrauen – Erste-Hilfe-Maßnahmen

Wahl der neuen Unternehmensstruktur

Feinkonzeption – Festlegung der Details

Das Restrukturierungsbüro – Erfolgreiche Ansätze zur Implementierung

Das Restrukturierungsteam

Was heißt „Restrukturierung“?

Restrukturierung ist der Ersatz einer bestehenden mit einer neuen Struktur

- Restrukturierung des Fremdkapitals (oder der Kapitalstruktur)
- Restrukturierung der Vermögensstruktur
- Restrukturierung des operativen Geschäftes
- Restrukturierung der Organisationsstruktur
- Legale Restrukturierungsmaßnahmen
-

IT-Gruppe 2001

- Fremdkapital
- Vermögensstruktur
- Organisation
- Operatives Geschäft
- Personal
- Legal

Türkisches Textilunternehmen 2009

- Organisation
- Personal
- Operatives Geschäft
- Strategie
- Produktportfolio

Handelsgruppe 2008

- Legal
- Steuern
- Beteiligungen
- Personal
- Vermögensstruktur
- Organisation

Projektphasen eines Restrukturierungsprojektes

Phase 1: Checkup & Erste Hilfe

Dauer: 1 – 2 Wochen

- Grobanalyse des Problems
- Festlegung von Erste-Hilfe-Maßnahmen
- Messung der Überlebensfähigkeit – verfügbare Zeit für Restrukturierungsmaßnahmen
- Entscheidung Zeitrahmen und Prioritäten für die nächsten Schritte

Phase 2: Diagnose & Behandlungsplan

Dauer: 1 – 3 Monate

- Detaillierte Analyse in allen workstreams und Bereichen
- Entwicklung eines Unternehmensmodells für die Analyse verschiedener Modelle, Szenarien und Streßtests
- Entwicklung denkbarer Zielstrukturen
- Entscheidung für Zielstruktur und Implentierungsplan

Phase 3: Behandlung & Kur

Dauer: 3 – 18 Monate

- Ausarbeitung der Details der gewählten Lösung für jeden Workstream
- Implementierung der definierten Lösung
- Nachverfolgung der Ergebnisse, Messung der Restrukturierungs-Performance

Anders als in klassischen Projekten überlappen sich Analyse, Design und Implementierung

Workstream „Finanzen & Legal“

- Accounting / Controlling, GuV-Rechnung
- Accounting / Controlling, Bilanz
- Finanzen: Cash management, Liquiditätsplanung
- Finanzen: Kapitalstruktur, Marktrisiko-management, Banking & Investor Relations
- Steuern: Ertragsteuern, Umsatzsteuer, spezielle Verbrauchsteuern, Quellensteuern, Lohnsteuer, Sozialabgaben, Umwandlungsteuerrecht
- Legal: Gesellschaftsrecht, Satzung, Vertragsrecht, Insolvenzrecht, Umwandlungsrecht

Workstream „Organisation & Personal“

- Organigramm (Managementstruktur, Legale Struktur, Cost-Profit-Center Struktur)
- Legale Aspekte Personal – Vergütungskomponenten, vertragliche & legale Rechte, Personalleasing, Verhältnis Kapazitätsplanung
- Personalentwicklung – Standardisierung Skillsets, Standardisierung Arbeitsplatzbeschreibungen, Festlegung Schlüsselpersonal
- Kollektives Arbeitsrecht – bestehende Tarifverträge, Schlüsselpersonal, Verhandlungsstatus

Workstream „Operations“

- Verkauf: Prognosen, Szenarios, Preissensitivität, Kundenanalyse
- Produktion: High-level Produktionsplanung, Kapazitätsplanung
- Einkauf: MRP, Analyse Lieferanten
- Analyse Overheadkosten, Kostenverrechnung
- Lageranalyse
- Analyse der Wertschöpfungsketten, Optionen Outsourcing
- Kostenverhalten – Fixe Kosten im Zeitablauf

Workstream „Strategie“

- Strategie-Review auf Basis erwarteter Szenarios für relevante Märkte und Gesamtwirtschaft
- Produktlebenszyklen
- Festlegung Wachstumsbereiche, key investment areas
- Festlegung möglicher Deinvestitionsbereiche
- Review Marketing & PR
- Kommunikationsstrategie

Jeder workstream zeigt das Unternehmen aus einer anderen Perspektive
Jeder workstream wird in jeder Projektphase eigenständig bearbeitet

Finanzmarktkrise und Rezession in der Türkei

Kettenreaktionen – Auswirkungen der Krise auf Unternehmensebene

Umgang mit der Krise – Definition der Workstreams

Liquidität, Zeit, Vertrauen – Erste-Hilfe-Maßnahmen

Wahl der neuen Unternehmensstruktur

Feinkonzeption – Festlegung der Details

Das Restrukturierungsbüro – Erfolgreiche Ansätze zur Implementierung

Das Restrukturierungsteam

Phase 1: Checkup & Erste Hilfe

- **Ziele**
 - Grobanalyse der kriseninduzierten Probleme
 - Messung der Überlebensfähigkeit – verfügbare Zeit für Restrukturierungsmaßnahmen
 - Festlegung von Erste-Hilfe-Maßnahmen
 - Entscheidung Zeitrahmen und Prioritäten für die nächsten Schritte
- **Fokus**
 - Wichtigster Workstream: Finanzen & Legal – Fokus auf liquide Mittel
 - Unterstützende Aktivitäten Workstreams Operations, Organisation & Personal, Strategie
- **Methodik**
 - Strukturierte Interviews Top Management / Eigentümer
 - Anpassung des Cash –Management-Systems, Prognose Überlebensfähigkeit
- **Team**
 - Unternehmen: Unternehmensleitung, Finanzmanagement
 - BIC: Engagement leader + 3-5 Berater
- **Dauer:** 1 – 2 Wochen
- **Ergebnisse**
 - Erster Management-Report mit Empfehlungen
 - Modell zur Prognose der Überlebensfähigkeit
 - Vorschläge für Erste-Hilfe-Maßnahmen

Prognose der Überlebensfähigkeit

- **Ergebnis des modifizierten Cash Management-Systems: „Prognose Überlebensfähigkeit“**
 - Verfügbare Liquidität in Wochen ohne Berücksichtigung von Verkaufserträgen
 - Verfügbare Liquidität in Wochen unter regulären Bedingungen
 - Modifikation Min-Max-Annahmen für die Analyse verschiedener Szenarios
 - Modifikation der Annahmen für bestimmte Kunden oder Kundengruppen
 - Verfügbare Liquidität in Wochen unter Annahme konstanter Wechselkurse
 - Modifikation künftiger Wechselkurse zur Analyse verschiedener Szenarios
 - Verfügbare Liquidität in Wochen unter Berücksichtigung verschiedener Szenarios
 - Analyse weiterer Szenarios (z.B. Kreditkündigung) zur Durchführung von Streß-Tests

- **Ziele**
 - *Mindestens ein Monat Liquidität ohne Berücksichtigung von Verkaufserlösen*
 - *Mindestens drei Monate Liquidität unter regulären Bedingungen (Minimum-Szenario)*

- **Identifikation kritischer Szenarios zur weiteren Überwachung und Definition von Gegenmaßnahmen**
 - Wechselkursentwicklung
 - Wesentliche Verschlechterung der Zahlungsmoral spezieller Kunden
 - Weitere cash-spezifische Effekte

Erste-Hilfe-Maßnahmen

- **Startpunkt: Ergebnisse der Cash-Management-Berechnungen**
- **Level 1: Maßnahmen Operativer Cash Flow**
 - Maßnahmen Cash Inflows (Debitorenmanagement, Kreditlimits, Zahlungsbedingungen)
 - Maßnahmen Cash Outflows (Lieferanten Shared Services, produktionsrelevante Lieferanten, Steuern & Sozialabgaben, Löhne & Gehälter)
- **Level 2: Restrukturierung Finanzierung**
 - Kurzfristige Verbindlichkeiten (Lieferanten, andere kfr. Verbindlichkeiten über 3 Monate)
 - Langfristige Verbindlichkeiten (Banken, andere)
 - Eigenkapital (bestehende und neue Anteilseigner, eigenkapitalähnliche Finanzierungsformen)
- **Level 3: Restrukturierung des Vermögens**
 - Umlaufvermögen (Debitoren, nichtliquides Umlaufvermögen, Vorräte)
 - Finanzanlagevermögen
 - Sachanlagevermögen
- **Ziel: Liquidität für einen Monat ohne / drei Monate mit minimalen Verkaufserlösen**

Checkup – Maßnahmen weitere Workstreams

- **Ziele Workstream Operations, Phase 1**
 - Verkaufsprognosen, verschiedene Szenarios Verkäufe (Kundengruppen, Regionen usw.)
 - Kapazitätsauslastung und Kapazitätsbedarf (Basis: Grobe Produktionsplanung)
 - Analyse Vorratsvermögen / Reichweite der Vorräte (Basis: MRP)

- **Ziele Workstream Organisation & Personal, Phase 1**
 - Organisationsstruktur – Managementstruktur, Legale Struktur, Personalverantwortung
 - Abgleich organisatorische Einheiten – Einheiten Kapazitätsplanung
 - Abgleich organisatorische Einheiten – Cost / Profit-Center Strukturen
 - Legale Aspekte Personal, Abgleich Personal – Kapazitätsplanung, Outplacement-Optionen
 - Kollektiv-Arbeitsverträge, Schlüsselpersonal

Vertrauen

- **Ziel**
 - Existenz eines glaubwürdigen und konsistenten Restrukturierungsplanes
 - Zu gegebener Zeit Kommunikation der Einzelheiten des Planes an relevante Stakeholder
 - Umsetzung entsprechend Ankündigungen, kontinuierliche Information Stakeholder
- **Bevorzugte Kommunikationsstrategie**
 - Phase 1: Keine Kommunikation (kleines Team, kurze Dauer)
 - Ende Phase 1: Information an wichtige Stakeholder über die Existenz des Projektes
 - Phase 2: Kleines Projektteam, hohe Vertraulichkeit (formale Vereinbarung)
 - Problem: Offene Diskussion verschiedener möglicher Szenarios erforderlich
 - Ende Phase 2 (nach Entscheidung): Kommunikation an alle betroffenen Stakeholder
- **Alternative Kommunikationsstrategie**
 - Falls Vertrauensbasis bereits angegriffen, sofortige und kontinuierliche Kommunikation an alle relevanten Parteien
- **Verantwortlich**
 - Unternehmen: Unternehmensleitung, soweit vorhanden unterstützend PR-Abteilung
 - BIC: Engagement leader / Unterstützung durch workstrom *Strategie*

Milestone 1: Ergebnisse Checkup & Erste Hilfe

- **Milestone 1 – Wichtige Ergebnisse**

- Verfügbarer Zeitrahmen für die weitere Arbeit (Ziel: mindestens drei Monate)
- System zur kontinuierlichen Überwachung und Steuerung der Liquidität etabliert
- Wichtigste Risikofaktoren sind identifiziert
- Erste-Hilfe-Maßnahmen sind definiert

- **Milestone 1 – Weitere Ergebnisse**

- Erste Analyseergebnisse
- Problemdefinition
 - Basis: Interviews mit Management und ergänzende Analyse des Unternehmens aus drei verschiedenen Perspektiven
- Verständnis für Umfang und Richtung der notwendigen Maßnahmen (z.B. mit / ohne legale Restrukturierung)
- Festlegung der relevanten Abteilungen und Schlüsselpersonen für die Projektarbeit
- Verständnis für mögliche Trennlinien innerhalb des Unternehmens (Produkte, Regionen, Abteilungen, profit center, usw.)

Finanzmarktkrise und Rezession in der Türkei

Kettenreaktionen – Auswirkungen der Krise auf Unternehmensebene

Umgang mit der Krise – Definition der Workstreams

Liquidität, Zeit, Vertrauen – Erste-Hilfe-Maßnahmen

Wahl der neuen Unternehmensstruktur

Feinkonzeption – Festlegung der Details

Das Restrukturierungsbüro – Erfolgreiche Ansätze zur Implementierung

Das Restrukturierungsteam

Phase 2: Diagnose & Behandlungsplan

- **Ziele**
 - Implementierung der vereinbarten Erste-Hilfe-Maßnahmen
 - Detaillierte Analyse in allen Workstreams und Bereichen
 - Entwicklung eines Unternehmensmodells für die Analyse verschiedener Modelle, Szenarien und Streßtests
 - Entwicklung denkbarer Zielstrukturen
 - Entscheidung für eine Zielstruktur und einen Implementierungsplan
- **Fokus**
 - Profitabilität / Erträge & Aufwendungen (Phase 1: Liquidität / Cash Inflows & Outflows)
 - Parallele Arbeit in allen vier Workstreams
- **Methodik**
 - Mindestens wöchentliche Projektmeetings mit Kernprojektteam
 - Analyse möglicher Effekte für jede diskutierte Zielstruktur in jedem Workstream
 - „Hausaufgaben“ für die Mitglieder des Restrukturierungsteams zwischen den Meetings
 - Entwicklung eines Unternehmensmodells für die quantitative Analyse der Modelle
 - Ausarbeitung eines ausführlichen Analysereports durch die Projektmitarbeiter

Phase 2: Diagnose & Behandlungsplan

- **Team**
 - Unternehmen: Kernprojektteam aus allen relevanten Unternehmensbereichen
 - BIC: Engagement leader + Mitarbeiter aus Phase 1 + bei Bedarf weitere Teammitglieder
 - Maximale Größe 10-12 Personen (einschließlich aller Schlüsselpersonen)
- **Dauer:** 1 – 3 Monate
- **Output**
 - Detaillierter Analysereport
 - Unternehmensmodell und Simulationsergebnisse
 - Denkbare Zielstrukturen und Implementierungspläne
 - Quantitative Beurteilung der Zielstrukturen
 - Qualitative Beurteilung der Zielstrukturen
 - Entscheidung für eine Zielstruktur und einen Implementierungsplan

Beispiel: Projektteam Phase 2

Board

Mr. CFO (board)
 Mr. Logistics (MK 1) Mr. Controller (MK 1)
 Mr. Lawyer (MK 1) Mr. HR (MK 1)
 Mr. Retail (MK 1) Mr. Accountant (MK 1)

Hr. Dr. Behrendt (nx)

Mr. Controller (CO) Mr. Lawyer (nx)
 Mrs. HR legal (PK) Mr. Retail (VK)
 Mr. Participations (CB) Mr. Logistikcs (P)
 Mrs. Accounting (BW) Mr. Finance (nx)
 Mr. Tax (nx)

(17 additional people)

Client Responsible

Steering Committee

Project Management

Core Project Team (*temp.*)

Extended Project Team (*temp*)

- Verlagerung wichtiger Entscheidungsträger in das Steuerungsgremium (Projektgröße)
- Abdeckung wesentlicher Arbeitsbereiche durch Mitarbeiter des Kunden
- Nur fallweise Einbindung der Mitarbeiter des erweiterten Projektteams
- Vertraulichkeit zwingend (mögliche Rückwirkungen auf Stakeholder)

Beispiel Workstream „Finanzen & Legal“

- Detailanalyse Werte Vermögensgegenstände
- Detailanalyse Kapitalstruktur, Anteilseigner
- Detailanalyse projektierter operativer Erträge
- Analyse Overheadkosten, Kostenverrechnung
- Unternehmensmodell – pro-forma Jahresabschlüsse Vergangenheit / Plan
- Marktrisiken (Wechselkurse, Zinsen, Rohstoffe)
- Steuereffekte in verschiedenen Modellen
- Legale Zielstruktur

Beispiele Workstream „Organisation & HR“

- Detailarbeiten Organigramm und Mitarbeiterlisten im Verhältnis zu Profit Centers, Kapazitätsplanungseinheiten
- Festlegung Kosten und Erträge für jede Kapazitätsplanungseinheit bzw. jedes profit center
- Personalentwicklung – Standardisierung Skill set definitions, Standardisierung Stellenbeschreibungen, Festlegung Schlüsselpersonal, Analyse möglicher Personaltransfers
- Review Kollektive Arbeitsverträge

Beispiele Workstream „Operations“

- Detailanalyse Verkaufsorganisation
- Review Verkaufsprognosen, Preissensitivitäten
- Detailarbeiten Produktionsplanung, Kapazitätsplanung, Materialbedarfsplanung
- Review wichtiger Wertschöpfungsketten
- Lieferantanalyse
- Identifikation möglicher Outsourcingoptionen
- Identifikation wesentlicher Kostentreiber
- Analyse Kostenstrukturen, Variabilität der Kosten
- Vorschläge Kosteneinsparungen

Beispiele Workstream „Strategie“

- Review Unternehmensstrategie auf Basis möglicher Szenarien für relevante Märkte und Gesamtwirtschaft
- Review Produktpositionierung (Basis: Produktlebenszyklus)
- Review Kundenportfolio (Bsp. ABC-Analyse, geographische Verteilung, Zahlungsmoral)
- Review Investitions- und Marketingpläne
 - Wachstumspotenzial für bestimmte Produkte, Services, Kundengruppen
 - Geplante Schlüsselinvestitionen? Funds?

Ergebnisse Phase 2 – Diagnose & Behandlungsplan

- **Phase 2 – Wesentliche Ergebnisse**
 - Detaillierter Analysereport
 - Alle relevanten Ergebnisse Interviews, Research, etc.
 - Unternehmensmodell zur Simulation verschiedener Zielstrukturen und Szenarios
 - Vergangene und künftige Pro-Forma-Bilanzen, GuV's, Cash-Flow-Statements
 - Mögliche Zielstrukturen
 - Liste möglicher Alternativen
 - Qualitative Analyse der Alternativen (legale Aspekte, Steuereffekte, Flexibilität, Risiko, Personalfragen, etc.)
 - Quantitative Modellanalyse
 - Ermittlung der Restrukturierungskosten für jede Alternative
 - Festlegung möglicher Implentierungsstrategien
- **Milestone 2: Festlegung der gewünschten Zielstruktur**
 - Entscheidung der Unternehmensleitung über die gewünschte Zielstruktur
 - Entscheidung über einzelne Schritte zur Zielstruktur, Zeitrahmen
 - Entscheidung über das Implementierungsmodell
 - Review der Kommunikationsstrategie

Finanzmarktkrise und Rezession in der Türkei

Kettenreaktionen – Auswirkungen der Krise auf Unternehmensebene

Umgang mit der Krise – Definition der Workstreams

Liquidität, Zeit, Vertrauen – Erste-Hilfe-Maßnahmen

Wahl der neuen Unternehmensstruktur

Feinkonzeption – Festlegung der Details

Das Restrukturierungsbüro – Erfolgreiche Ansätze zur Implementierung

Das Restrukturierungsteam

Behandlung & Kur

- **Ziele**

- Soweit notwendig, ergänzende Analysen für gewählte Zielstruktur
- Feinkonzeption für die gewählte Zielstruktur
 - Entscheidung Vermögensgegenstände, Beteiligungen, Abteilungen, Mitarbeiter usw.
- Implementierungsmaßnahmen für alle Workstreams
 - Carve-Out Financials, Carve-Out-Dokumentation, Satzung, Unternehmensverträge, verbindliche Auskunftsanfrage Finanzverwaltung, Kollektive Arbeitsverträge, Unternehmensbewertung, Änderungen Organisationsstruktur, Anpassung Operations, usw.

- **Methodik**

- Parallele Arbeit in allen vier Workstreams, soweit notwendig
- Formalisierte Projektarbeit, ggf. Definition von Teilprojekten
 - Bsp.: Customizing und Migration ERP-System, Post-Closing-Aktivitäten
- Wöchentliche Projektstatusmeetings mit Verantwortlichen Implementierung

- **Team**

- Unternehmen: Verantwortliche Implementierung aus einzelnen Abteilungen
- BIC: Engagement leader + Restrukturierungsbüro + Teammember Implementierung

- **Dauer: 3 – 18 Monate**

Finanzmarktkrise und Rezession in der Türkei

Kettenreaktionen – Auswirkungen der Krise auf Unternehmensebene

Umgang mit der Krise – Definition der Workstreams

Liquidität, Zeit, Vertrauen – Erste-Hilfe-Maßnahmen

Wahl der neuen Unternehmensstruktur

Feinkonzeption – Festlegung der Details

Das Restrukturierungsbüro – Erfolgreiche Ansätze zur Implementierung

Das Restrukturierungsteam

Handhabung von Restrukturierungsprojekten

- **Key Success Factors**
 - Beteiligung aller relevanten Einheiten und Stakeholder
 - Breites Expertenwissen aus jedem relevanten Bereich im Projekt vertreten
 - Vertraulichkeit
 - Zügiger und konsequenter Entscheidungs- und Implementierungsprozess
- **Anforderungen Projektmanagement**
 - Detailliertes Verständnis für alle Workstreams und Restrukturierungsfragen
 - Anwendung bewährter Projektmanagementmethodiken
 - *Projektmanager agiert als „Erstentscheider“ für alle relevanten Entscheidungen*
- **Restrukturierungsbüro**
 - Unterstützt das Projekt während aller Projektphasen bis zum Projektende
 - Liefert detaillierte, phasen- und workstreamspezifische Projektpläne und Checklisten
 - Unterstützt Projektstatusreports, Statusmeetings, Reports Steuerungsgremium usw.
 - Verantwortlich für Planung und Followup von Arbeitspaketen, Projektzeitplanung, Projektbudget und Projekterfolgsmessung (Restructuring Performance Indicators)
 - Verantwortlich für die Formalisierung von Informationssammlung und –verteilung
 - Berichtet an Projektmanager

Restructuring Performance Indicators

- **Zweck**
 - Restrukturierungsprojekt sollte nur durchgeführt werden, wenn es zusätzlichen Wert für das restrukturierte Unternehmen schafft
 - Kosten-Nutzen-Analyse für Stakeholder erforderlich

- **Ansatz**
 - Prinzipieller Ansatz: Vergleich Situation ohne – mit Restrukturierung
 - Problem: Keine Isolierung der Restrukturierungseffekte möglich
 - Wahl von Hilfsgrößen mit hoher Korrelation erforderlich

- **Restructuring Performance Indicators**
 - Phase 1: Liquiditätsorientiert
 - Vergleich der Überlebensfähigkeit in Wochen mit und ohne Erste-Hilfe-Maßnahmen
 - Phasen 2,3: Gewinnorientiert
 - Vergleich des konsolidierten und diskontierten Nettoergebnisses nach Steuern mit und ohne Restrukturierung
 - Aufspaltung in einzelne Zeitintervalle erforderlich
 - Abhängig vom Projekt ggf. Einsatz weiterer spezifischer RPI's
 - Bsp. Steuerersparnisse, Steigerung Kapazitätsauslastung, Personalkosten, Fluktuation, Kapitalstruktur, Deckungsbeiträge usw.

Implementierungsansätze

- **Modell 1: Unterstützung durch BIC in Beratungsfunktion**
 - Fortlaufendes Projektmanagement durch BIC
 - Fortlaufende Arbeit des Projektbüros
 - Implementierung durch den Mandanten, Koordination durch BIC

- **Modell 2: Co-Management**
 - Fortlaufendes Projektmanagement durch BIC
 - Fortlaufende Arbeit des Projektbüros
 - Unterstützung relevanter Exekutivfunktionen durch von BIC gestellte Co-Manager
 - Gemeinsame Implementierung durch den Mandanten und durch Co-Manager

- **Modell 3: Interim Management**
 - Fortlaufendes Projektmanagement durch BIC
 - Soweit notwendig, Stellung eines Chief Restructuring Officers (CRO)
 - Fortlaufende Arbeit des Projektbüros
 - Übernahme relevanter Exekutivfunktionen durch von BIC gestellte Interim Manager
 - Implementierung durch BIC in Exekutivfunktion

Finanzmarktkrise und Rezession in der Türkei

Kettenreaktionen – Auswirkungen der Krise auf Unternehmensebene

Umgang mit der Krise – Definition der Workstreams

Liquidität, Zeit, Vertrauen – Erste-Hilfe-Maßnahmen

Wahl der neuen Unternehmensstruktur

Feinkonzeption – Festlegung der Details

Das Restrukturierungsbüro – Erfolgreiche Ansätze zur Implementierung

Das Restrukturierungsteam

Das Restrukturierungsteam

- **Auftraggeber**
 - Top Management und / oder Unternehmenseigentümer

- **Steuerungsgremium**
 - Auftraggeber, Geschäftsleitung, oberste Führungsebene

- **Projektmanagement / Projektbüro**
 - BIC Partner
 - Zweiter interner Projektmanager (Senior Manager) auf Mandantenseite wünschenswert
 - Projektbüro wird mit Mitarbeitern des Mandanten und von BIC besetzt

- **Projektteam**
 - Mitarbeiter aller relevanten Abteilungen auf Mandantenseite
 - Kernprojektteam: Projekteinsatz ca. 50%
 - Erweitertes Projektteam: Fallweise Einbindung in das Projekt
 - BIC Consultants mit Erfahrung Restrukturierungsprojekte und/oder relevante Workstreams
 - Senior Manager und Spezialisten aus dem BIC Business Netzwerk (unter BIC Projektmanagement)
 - Experten und Interim Manager des BIC Partner Netzwerks (unter BIC Projektmanagement)

BIC Business Netzwerk & BIC Partner Netzwerk

- **BIC Business Netzwerk**
 - Erfahrene Senior Manager unterstützen BIC als unabhängige Berater
 - Im Normalfall mindestens 10 Jahre Managementenerfahrung und Standing in der relevanten Branche, oder ausgewiesener Expertenstatus in den relevanten Bereichen erforderlich
 - Insbesondere Abdeckung Sektorspezifischen Wissens und spezifischer Arbeitsbereiche
 - Überwiegend gemeinsame Projekt- oder Arbeitserfahrung mit BIC
 - Dezidiertes Auswahlverfahren, Rahmenvertrag mit BIC
 - Management im Projekt durch BIC Projektmanagement

- **BIC Partner Netzwerk**
 - BIC Partner Netzwerk deckt spezifische Arbeitsbereiche für Restrukturierungsprojekte ab
 - Steuern
 - Wirtschaftsprüfung
 - Recht
 - Investment banking
 - Executive Search & Selection
 - Langfristiger Rahmenvertrag
 - Management im Projekt durch BIC Projektmanagement

Warum Restrukturierung mit BIC?

- **Tiefes funktionales Wissen, insbesondere in Rechnungswesen, Finanzen und Restrukturierung**
- **Praxisorientierte Arbeitsweise und umfangreiche Managementenerfahrung**
- **Anwendung von Lösungen nach internationalen Standards, angepaßt für türkische Unternehmen**
- **Umfangreiches BIC Business Netzwerk und BIC Partner Netzwerk**
- **Hochstrukturierter und erprobter Projektmanagementansatz**
- **Verpflichtung zu zügigem und konsequentem Entscheidungs- und Implementierungsprozeß**
- **Moderate Tagessätze, erfolgsabhängige Vergütungskomponenten**

BIC BEHRENDT INTERNATIONAL CONSULTING



Dr. Joachim Behrendt

Phone: +90 212 328 1939

Fax: +90 212 328 1933

Email: bic@behrendt.com.tr

www.behrendt.com.tr

Blog.behrendt.com.tr