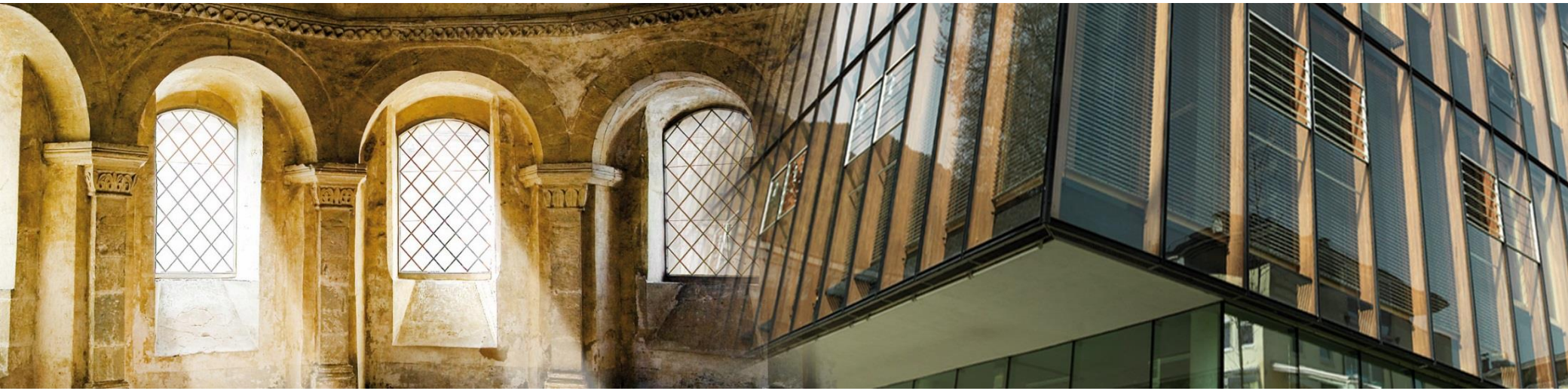
5. Internationales Symposium Restrukturierung

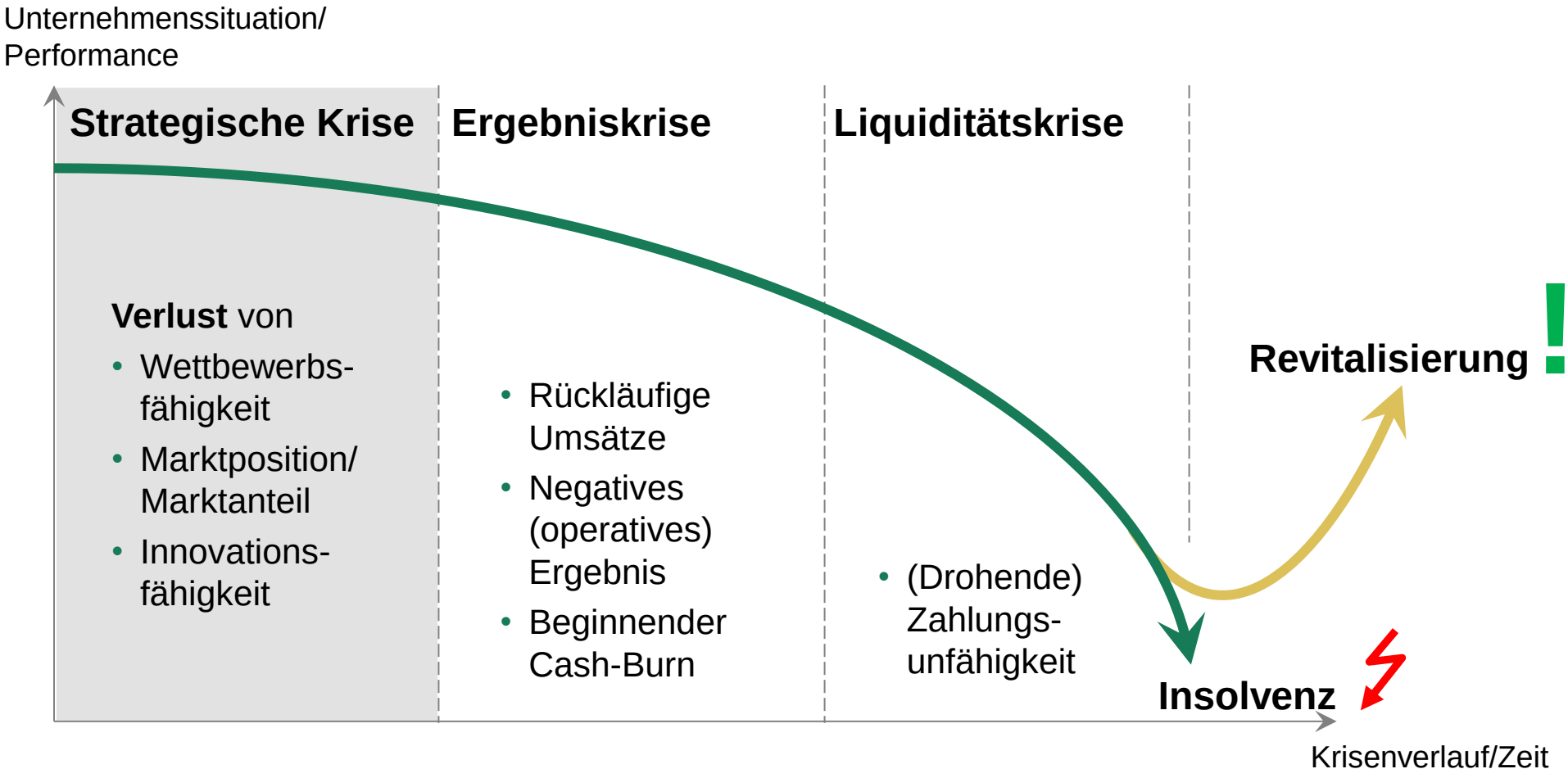
Jahreskonferenz 2016



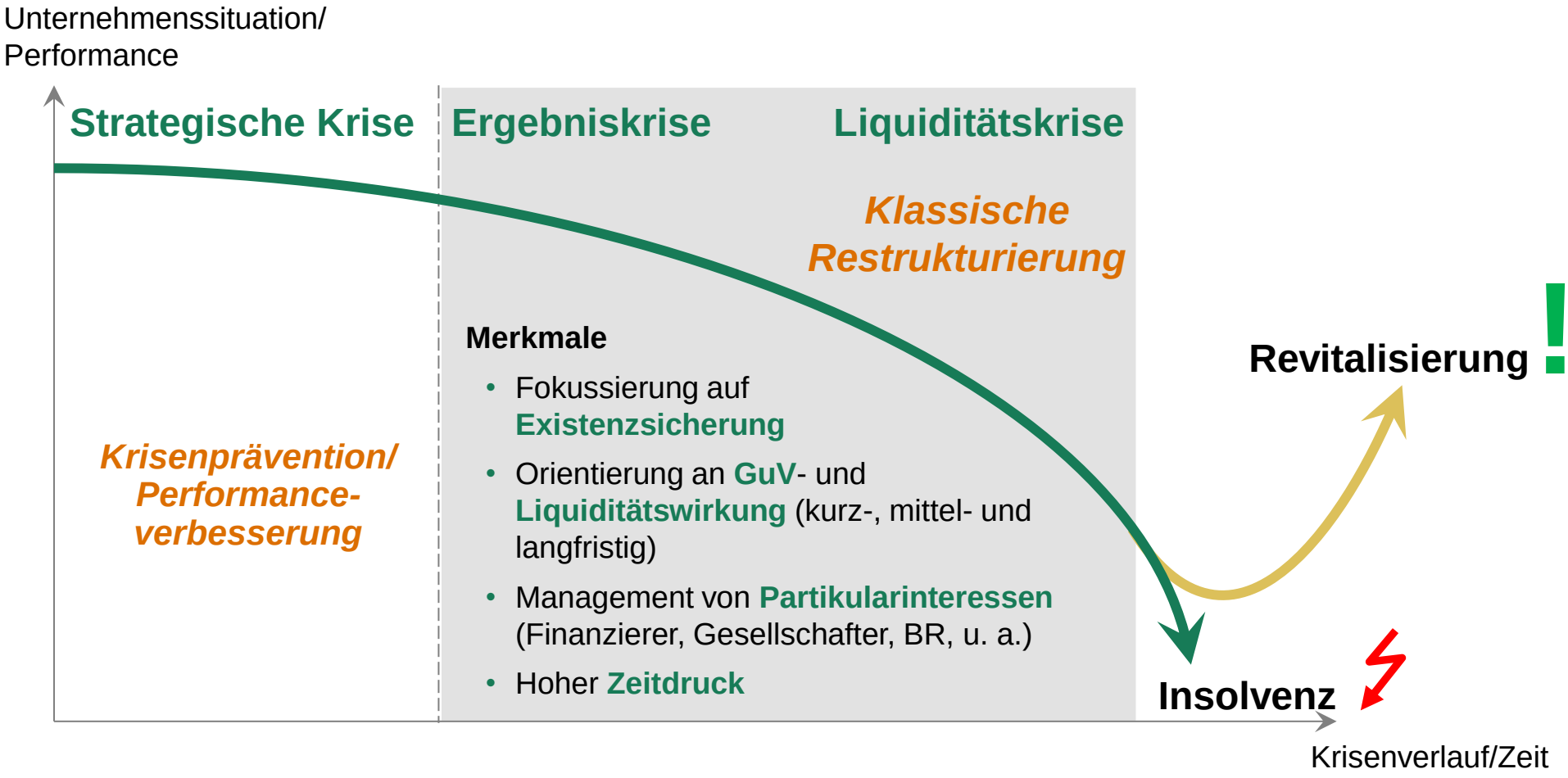
Digitalisierung und die Herausforderungen für Unternehmer und Berater

Dr. Ralf Moldenhauer

Krisen entstehen durch strategische Fehlentscheidungen und die Unfähigkeit zur Korrektur dieser Entwicklung

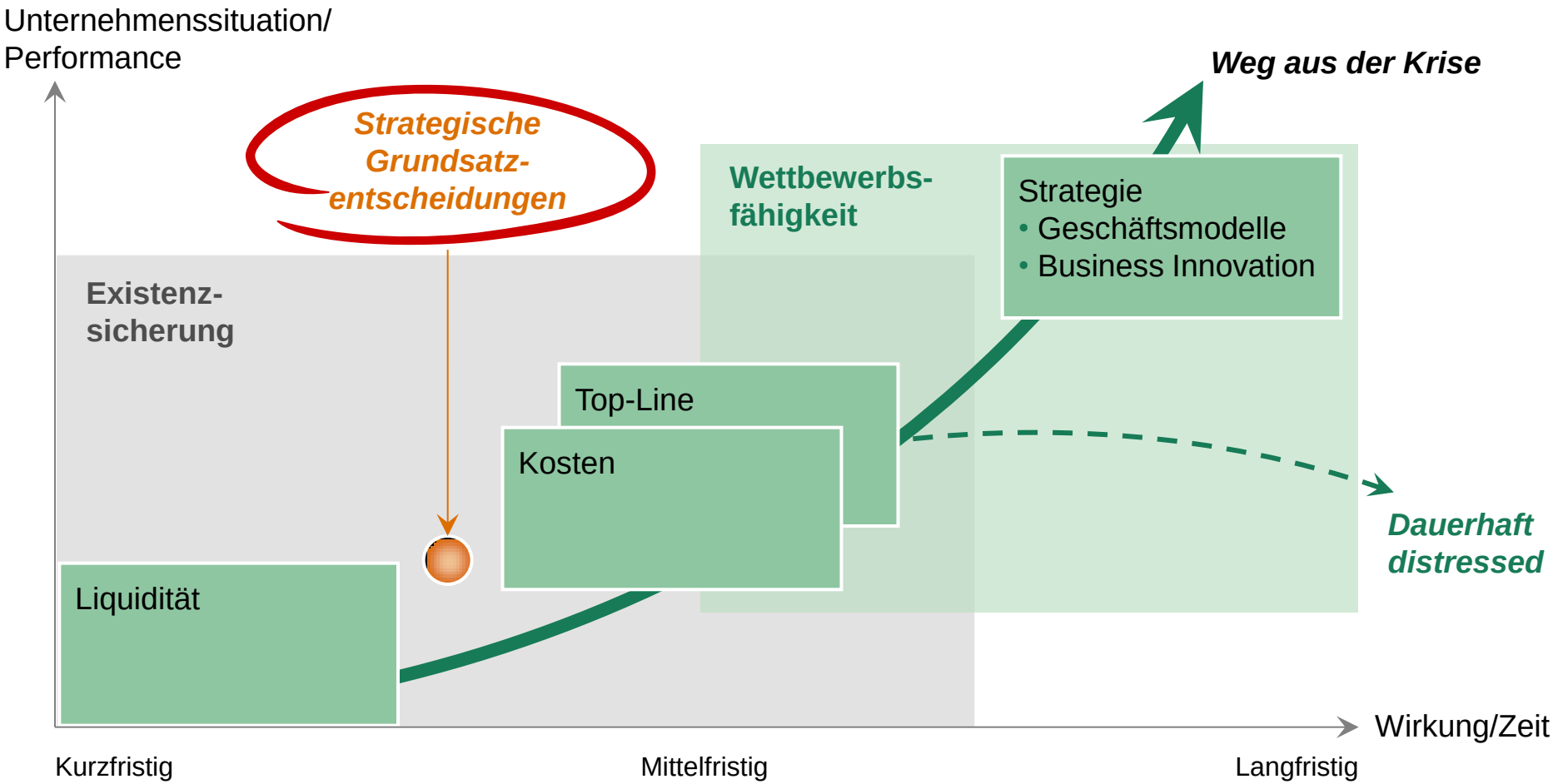


Die klassische Restrukturierung beginnt ab der Ergebniskrise mit dem Ziel der Existenzsicherung



Quelle: BCG

Die strategischen Grundsatzentscheidungen müssen bereits frühzeitig erfolgen!



Quelle: BCG

Fälschlicherweise sind strategische Aspekte in Restrukturierungskonzepten häufig von untergeordneter Bedeutung

1 *Bestandsaufnahme*

- Analyse **Ausgangssituation**
- **Umfeld des Unternehmens**
- Bestimmung **Krisenstadium** und **-ursachen**
- **Aussage** zur **Unternehmens-fortführung**

2 *Konzeptphase*

- **Leitbild** des Unternehmens
- **Konzeptbausteine**
- **Geschäftsmodell**
- **Maßnahmen:**
  - Strategisch
  - Operativ
  - Strukturell
- Integrierter **Businessplan (GuV, Bilanz, Cashflow)**
- **Roadmap**

3 *Implementierung*

- **Detaillierung** von **Konzept-bestandteilen**
- **Maßnahmen-management**
- **Monitoring** und **Reporting** an relevante Stakeholder

1 – 2 Wochen | **6 – 10 Wochen** | **tbd**

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Die strategische Restrukturierung setzt beim Geschäftsmodell des Unternehmens an …

Nutzenmodell (value proposition)

Zielmärkte

Kundengruppen/Märkte mit homogenen Wünschen/ Bedürfnissen, die das Unternehmen bedienen möchte

Produkt/ Service-Portfolio

Ware/Dienstleistung, die das Unternehmen anbieten möchte

Ertragsmodell

Wie das Unternehmen sein Einkommen erwirtschaftet

Geschäftsmodell

Wertschöpfung

Wertschaffende Aktivitäten, die Inputs zu Waren/Dienstleistungen transformieren

Kostenstruktur

Kostenbasis aller Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette

Organisation

Unternehmensstruktur- und kultur

Operatives Betriebsmodell (operating model)

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

...das sich im Spannungsfeld dynamischer Faktoren im Zeitverlauf bewähren muss

Neue Wettbewerber bieten/haben
- Neue Produkte
- Neue Vertriebswege
- Bessere Kostenstrukturen

Wettbewerb

amazon.com **Online-Vertrieb**

Kundenwünsche- und bedürfnisse ändern sich
- Langfristige 'Megatrends'
- Kurzfristige Vorlieben

Kundenverhalten

Konzept 'Warenhaus'

Geschäfts-modell

Technologische Innovationen 'can change the whole game'
- Billiger, schneller, besser als alte Technologien
- Technologische Quantensprünge

Technologien

Smartphones

Externe Rahmenbedingungen ändern sich im Zeitverlauf
- Regulierung/Gesetzgebung
- (Welt-)Politisches Umfeld
- Soziale Entwicklungen

Externe Faktoren

Aufgabe Atomstrom

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Der technologische Fokus hat sich in den letzten 40 Jahren stark in Richtung Digitalisierung verändert

1970 – 1985

Großrechner

Entwicklung von MRP[1] und Abrechnungs-systemen auf Zentralrechnern mit einfachen Nutzer-schnittstellen

1985 – 1995

Client/Server

Einführung von Desktop-PCs im privaten Anwenderbereich – mit Kommerzialisierung von lokalen Servern

1995 – 2001

Web 1.0

Entwicklung von E-Business-Anwendungen; IT im Fokus der Wert-schöpfung mit unterschiedlichen IT-Rollen und IT-Organisationsstrukturen

2001 – 2010

Industrialisierung

Rationalisierung von IT zur Kostensenkung und Qualitätssteigerung im Zuge zunehmender IT-Reife

2010 – ?

Digitalisierung

Allgegenwärtige Technologie, integriert in Prozessen und Kunden-interaktion, verfügbar durch private oder öffentliche Clouds, Zugang mit unter-schiedlichsten Endgeräten

1. Manufacturing Resource Planning
Quelle: BCG

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

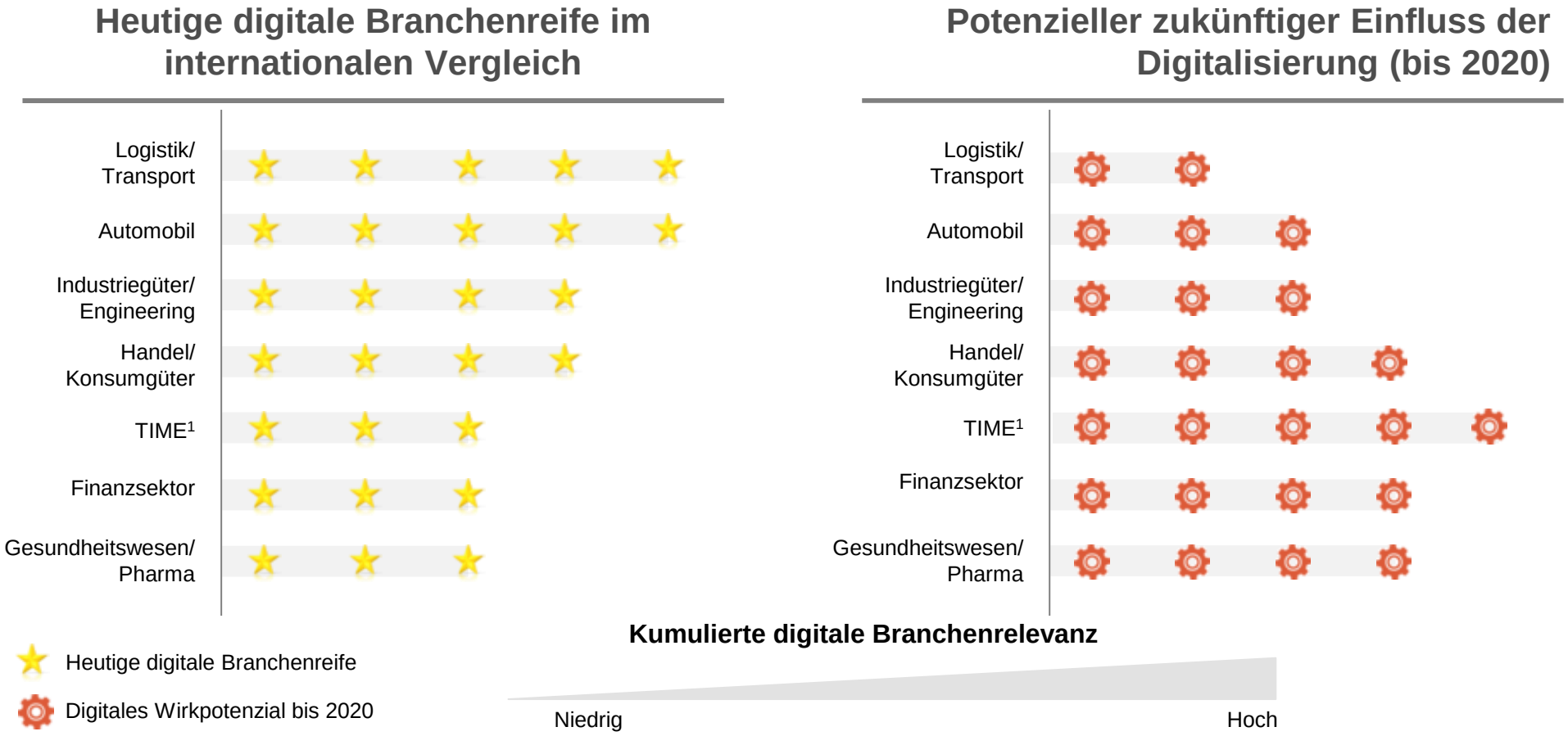
Digitalisierung mit Auswirkung insbesondere auf Geschäftsmodelle von Unternehmen

		Beispiele		Verlierer/Gewinner	
1	Bedrohung lokales Geschäftsmodell			Frankfurt's TAXI-RUF® seit 1919	mytaxi
2	Bedrohung globales Geschäftsmodell			AGFA	
3	Digitale Evolution			Gigaset	
4	Transformation Produkt/ Service			OLYMPIA	lenovo
5	Transformation des Betriebs-modells			Reebok	

Quelle: BCG

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Die aktuelle BCG-Studie zeigt, dass jede Branche in Deutschland vom digitalen Wandel betroffen ist



Alle Branchen werden bis 2020 nachhaltig von Digitalisierung betroffen sein

1. TIME = Telekommunikation, Information, Medien und Entertainment
Anmerkung: Digitale Reife vergleicht deutsche Industriesektoren mit weltweiten Best Practices in dem jeweiligen Sektor; kein Vergleich deutscher Industriesektoren untereinander
Quelle: BCG

opyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Der digitale Wandel hat Handlungsimplikationen für Restrukturierung und Finanzierung

Für Restrukturierung

1. Quick Check der Implikation des digitalen Wandels auf Branche und Unternehmen
2. Digitale Strategie als Kernbestandteil des Restrukturierungskonzepts

Für Prozess

3. Erhöhte Prozessgeschwindigkeit in der Restrukturierung
4. Veränderte Form der Zusammenarbeit und Kommunikation

Für Finanzierer

5. Erhöhter Finanzierungsbedarf in Restrukturierung
6. Notwendigkeit der organisatorischen Verankerung und Aufbau von Expertise

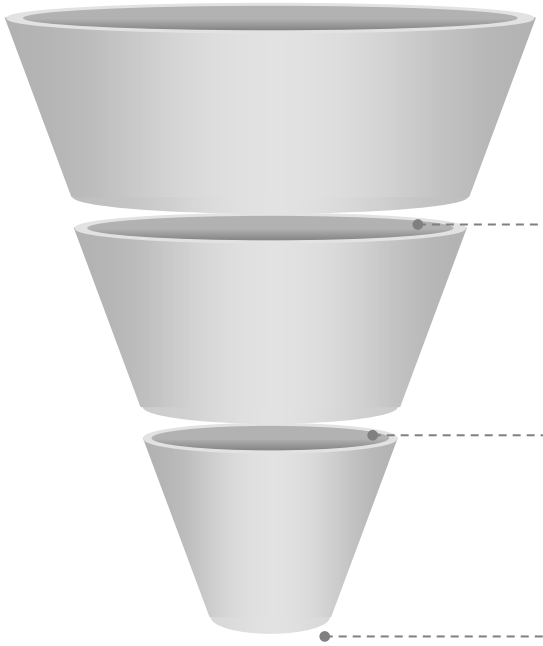
Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Quelle: BCG

1

Quick Check: Beantwortung digitaler Kernfragestellungen in der Restrukturierung zur Einschätzung des digitalen Wandels

Digitaler Wandel → Kernfragestellungen im Quick Check



Industrie-sektor

- Wie hoch ist der **potenzielle zukünftige Einfluss der Digitalisierung** auf die jeweilige Industrie?

Unternehmen

- Wie hoch ist die relative **digitale Reife** des zu restrukturierenden Unternehmens innerhalb der Industrie?

Digitale Ressourcen

- Über welche **digitalen Ressourcen** verfügt das zu restrukturierende Unternehmen oder muss es zukünftig verfügen?

Bedeutung für Restrukturierung

Quelle: BCG

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Digitale Strategie: Digitalisierung als Teil des Sanierungs-/ Restrukturierungskonzepts

Kernbestandteile Sanierungskonzept[1]

- Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang
- Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage
- Analyse von Krisenstadium und -ursachen
- Darstellung des Leitbildes des sanierten Unternehmens
- Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise
- Unternehmensplan

Aufnahme in Restrukturierungs-konzept als Teil der Strategie

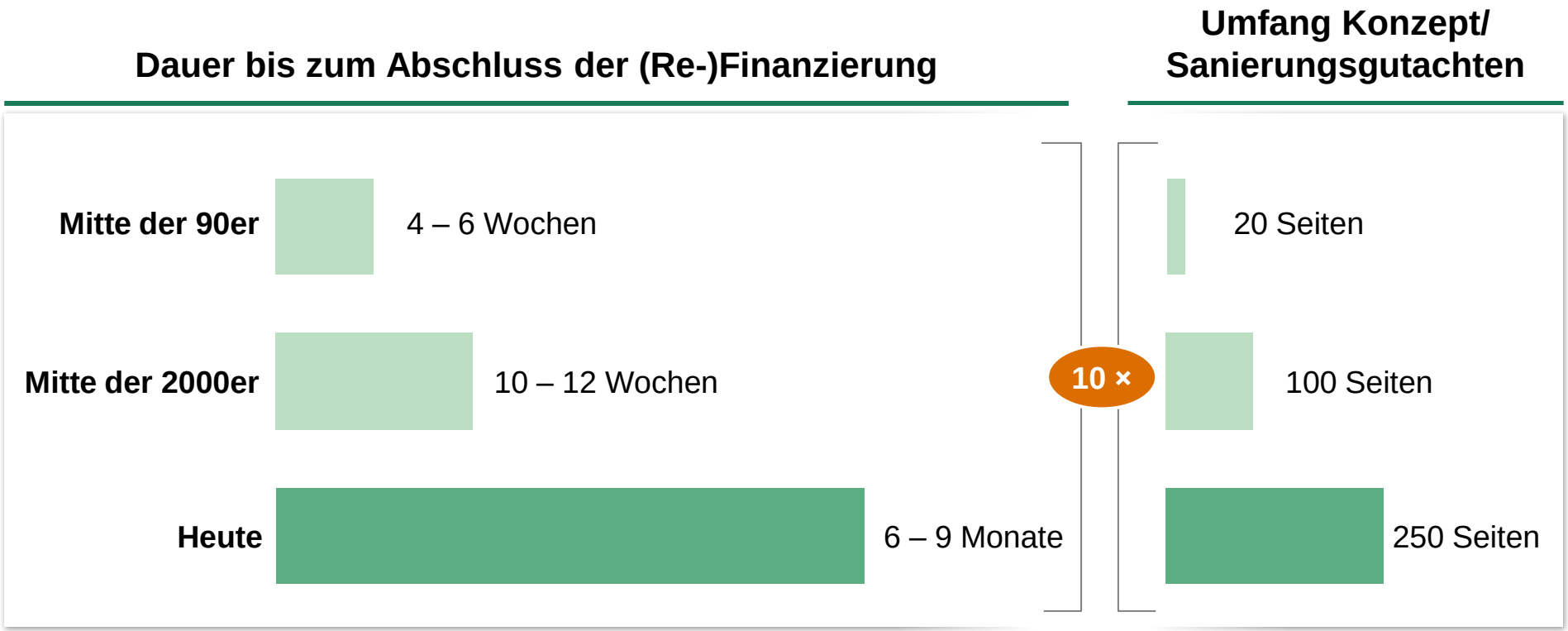
- Branchenintensität des digitalen Wandels
- Digitale Reife des zu sanierenden Unternehmens
- Potenziale durch digitalen Wandel
- Erfolgsaussichten einer digitalen Transformation
- Zusätzlicher Finanzierungsbedarf

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

1. im Sinne des IDW S 6 und in Anlehnung an FAR 1/1991
Quelle: BCG; IDW

3

Zeit und Umfang von Restrukturierungen haben sich in den letzten Jahren verzehnfacht...

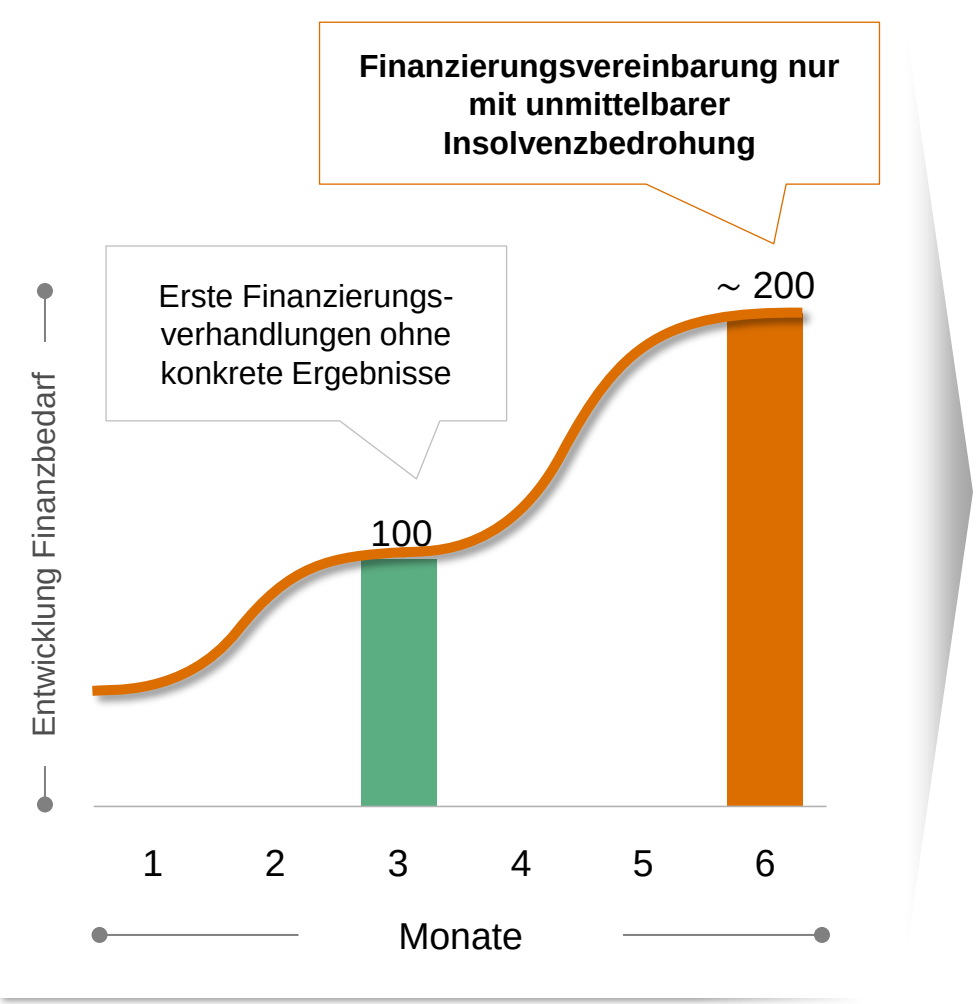


Signifikante Veränderung im Prozess und Umfang seit Mitte der 90er Jahre

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

3

… die Liquidität kosten und wertvernichtend für alle Beteiligten sind



Gründe für den Liquiditätsbedarf

- Gerüchte im Markt führen zu Umsatz-verlusten und zögerlicher Auftragsvergabe
- Lieferanten kürzen Zahlungsziele und Warenkreditversicherer reduzieren Limite
- Kunden leisten keine/geringe Anzahlungen
- Fällige Zahlungen werden zögerlich geleistet
- Managementkapazitäten sind im Finanzierungsprozess gebunden, operative Restrukturierung ist faktisch ausgesetzt

Quellen der Finanzierung

- Überwiegender Teil durch die Inanspruch-nahme der Linien oder durch Zusatz-finanzierung der Finanzierer zu decken

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Zeit für Veränderungen? Vier Bausteine …

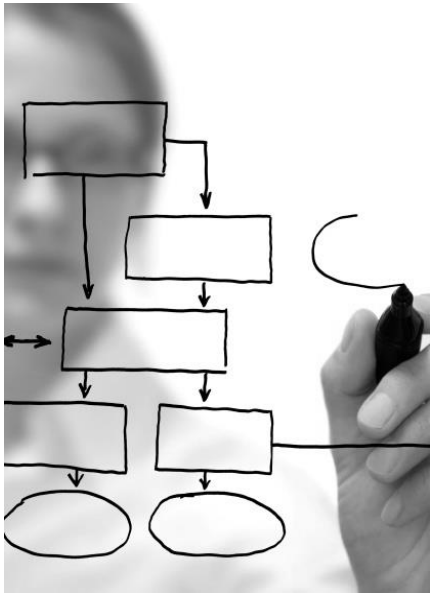
Sixtinische Restrukturierung

Kreative Prozess-zerstörung

Cloud Restructuring

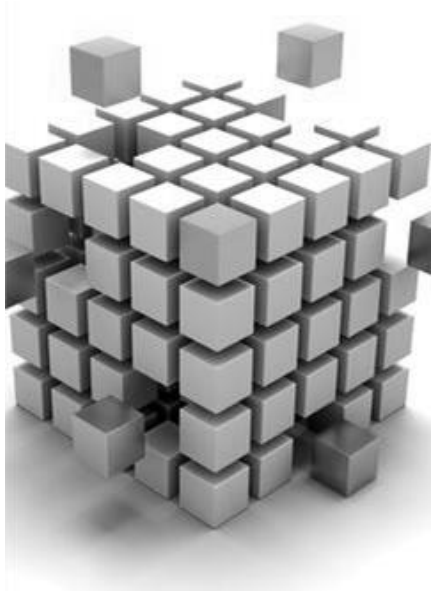
Technologien vernetzen

Gestaltende Partizipation



Risiko- und Einflussadäquate Restrukturierung

Distressed Credit Group

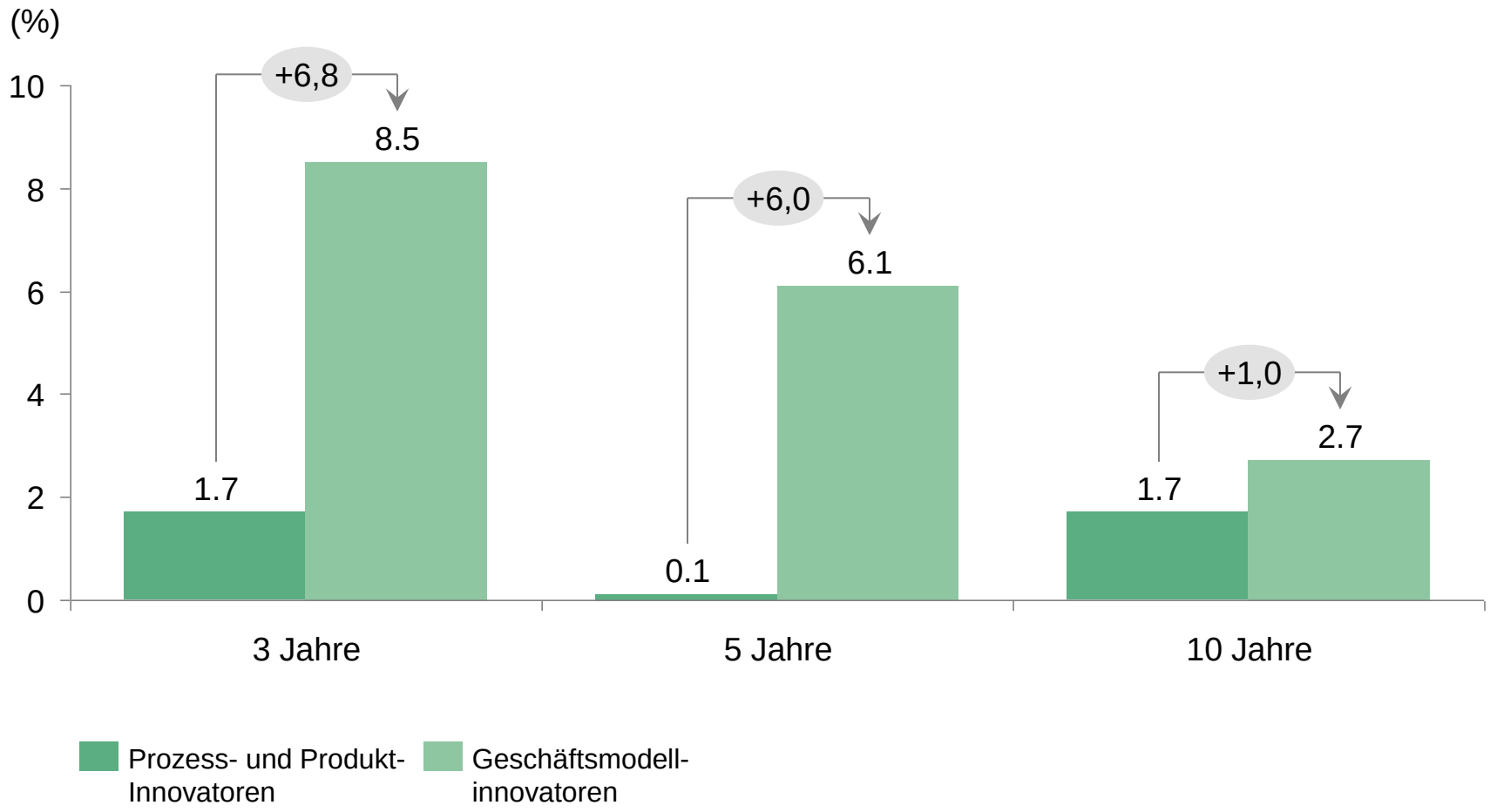


Poolen in "Bad Bank"

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Strategische Neuausrichtungen vom Kapitalmarkt honoriert (II)

TSR[1]-Premium von Geschäftsmodell-Innovatoren vs. Prozess- und Produkt-Innovatoren



1. TSR=Total Shareholder return

Quelle: 2008 BusinessWeek/BCG Innovation to Cash Survey; BCG ValueScience analysis – Sample: Analyse der 2.500 größten Unternehmen weltweit nach Marktkapitalisierung (November 2007)

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Das wollte ich Ihnen heute gerne auf den Weg geben!

1. Welche Bedeutung haben strategische Fragestellungen im Rahmen der Krisenentwicklung und -bewältigung?

- Krisen entstehen durch strategische Fehlentscheidungen und die Unfähigkeit zur Korrektur dieser Entwicklung
- Langfristige Wettbewerbsfähigkeit kann erst durch strategische Transformation erreicht werden

2. Welchen Stellenwert hat die Geschäftsmodell-Entwicklung im Restrukturierungskontext?

- Stellenwert strategischer Aspekte in klass. Restrukturierung fälschlicherweise niedrig
- Jedoch GM-Entwicklung essentiell um Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern

3. Welche Bedrohung muss der Digitalisierung beigemessen werden?

- Digitalisierung bedroht lokale und globale Geschäftsmodelle

4. Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Sanierung?

- Digitalisierungstatus und –bedarf muss im Sanierungskonzept/-gutachten berücksichtigt werden
- Der zugrunde liegende Prozess wird durch die neuen Technologien verändert werden

Die Frage die bleibt: wer finanziert die strategische Restrukturierung?

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

BCG

Dr. Ralf Moldenhauer

Telefon +49 69 9150-2423
Mobil +49 170 334-2423
Email moldenhauer.ralf@bcg.com

The Boston Consulting Group GmbH
Bockenheimer Landstraße 47
60322 Frankfurt am Main
Germany

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Without strategy—
no turnaround

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP