



No strategy – No turnaround

Strategische Restrukturierung bei BCG (Auszug)

SRH Hochschule Heidelberg, 16. September 2011

Worüber ich heute mit Ihnen reden möchte!

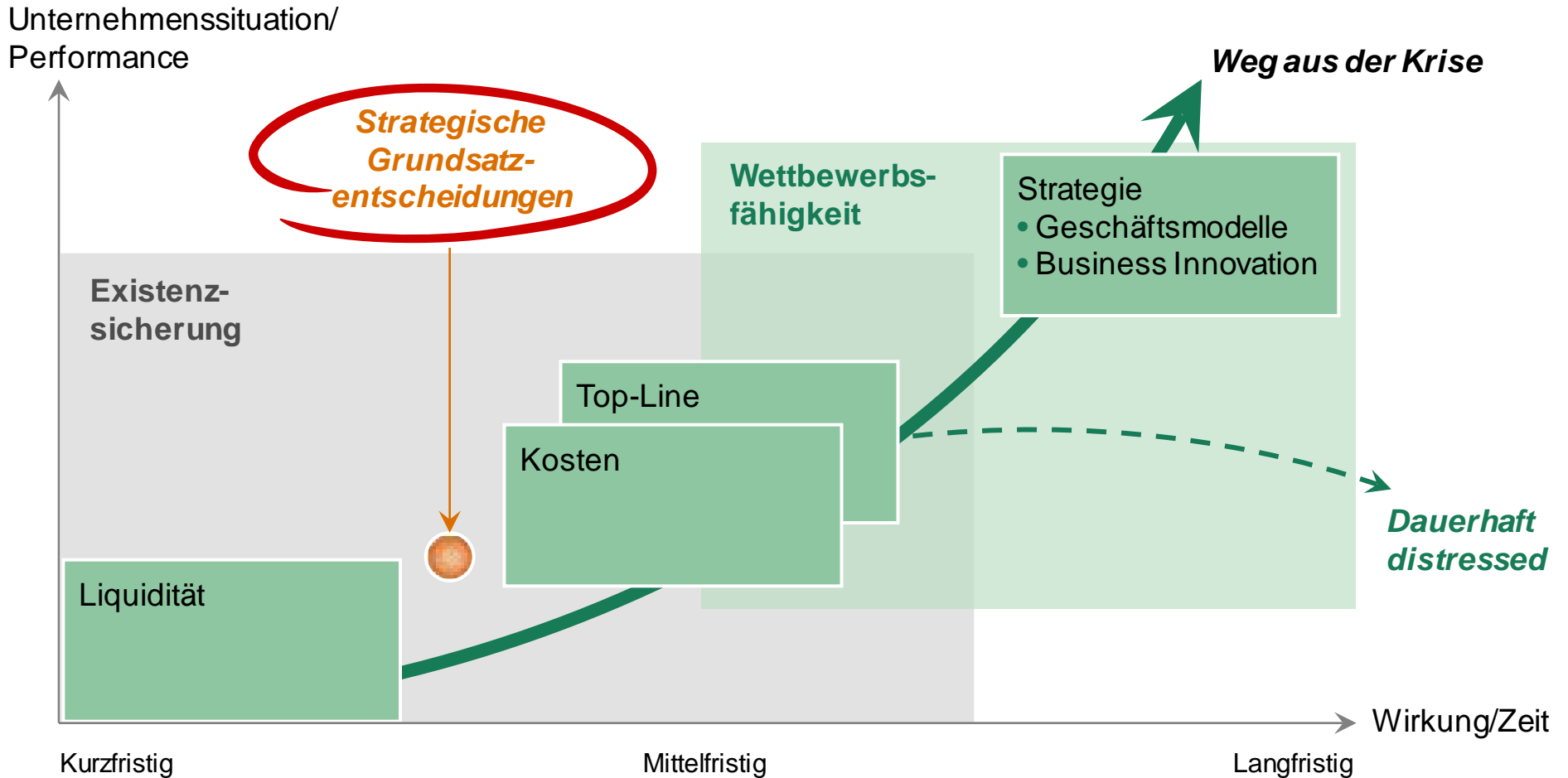
- 1. Was ist eine Krise und wie entsteht diese?**
- 2. Wo liegt der Fokus der klassischen Restrukturierung?**
- 3. Welche Bedeutung haben strategische Fragestellungen im Rahmen der Krisenentwicklung und -bewältigung?**
- 4. Wo setzt die strategische Restrukturierung an und welcher Mehrwert entsteht durch sie?**

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

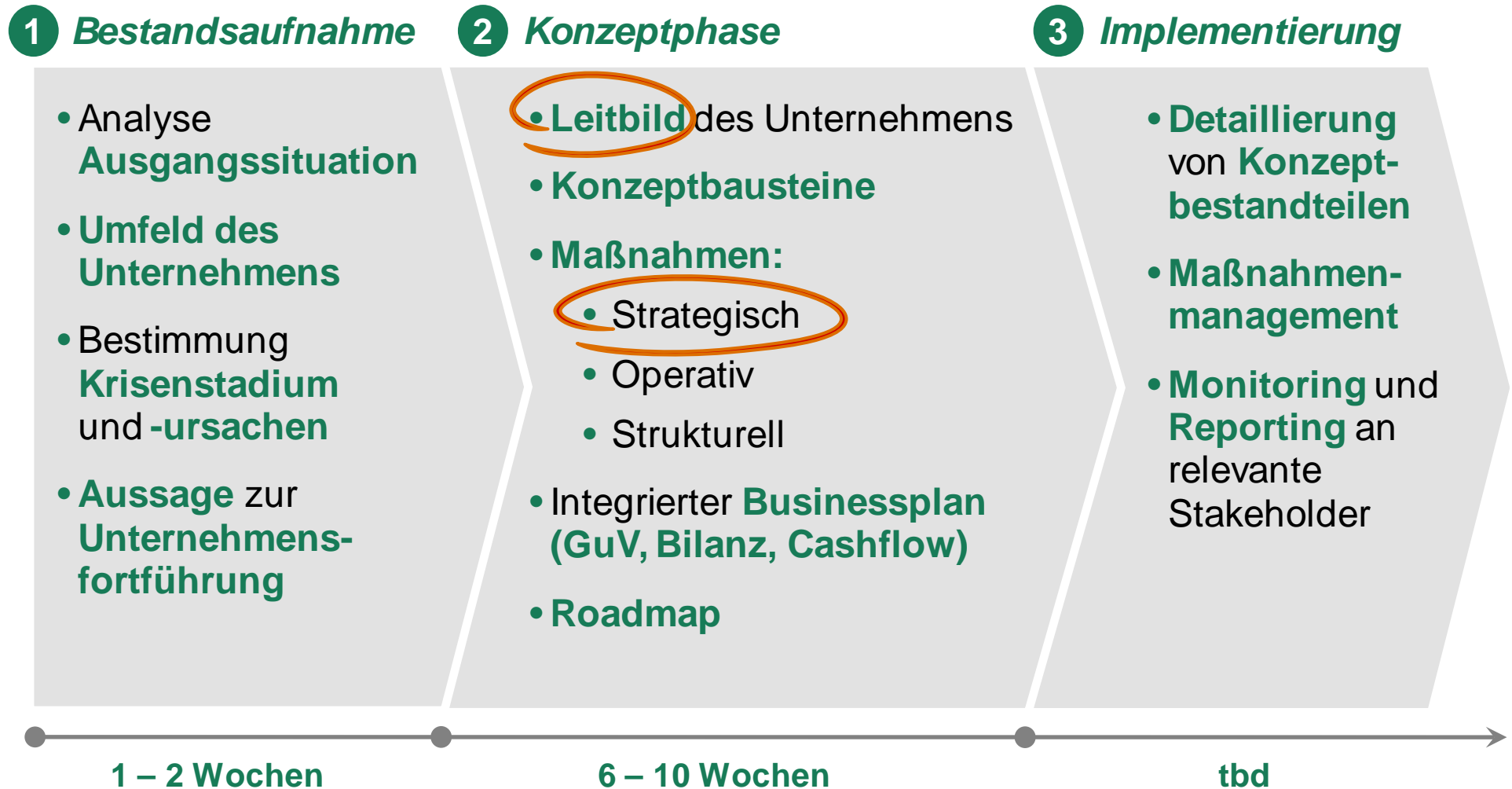
Unternehmenssituation/
Performance



Strategische Grundsatzentscheidungen müssen frühzeitig erfolgen!



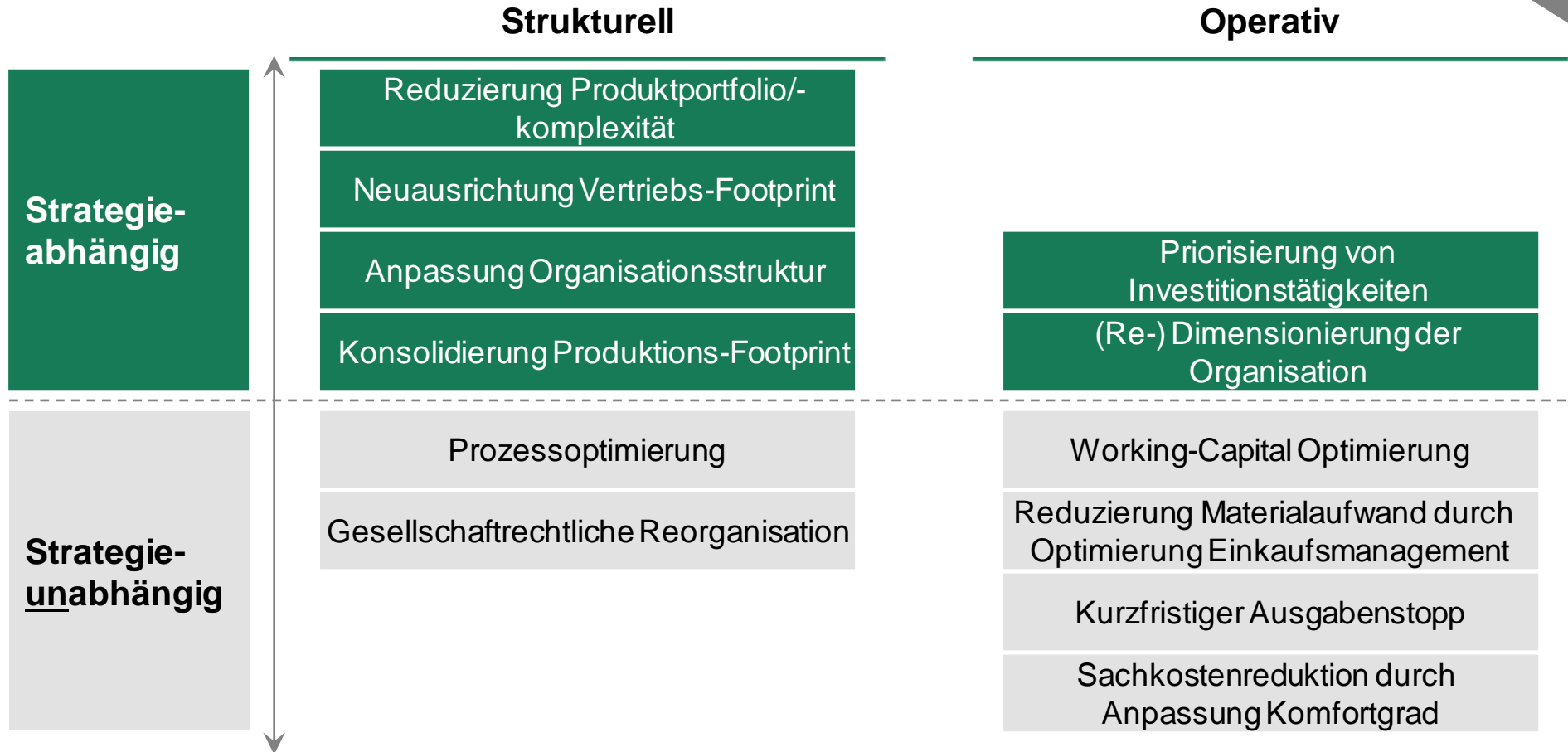
Fälschlicherweise sind strategische Aspekte in Restrukturierungskonzepten häufig von untergeordneter Bedeutung



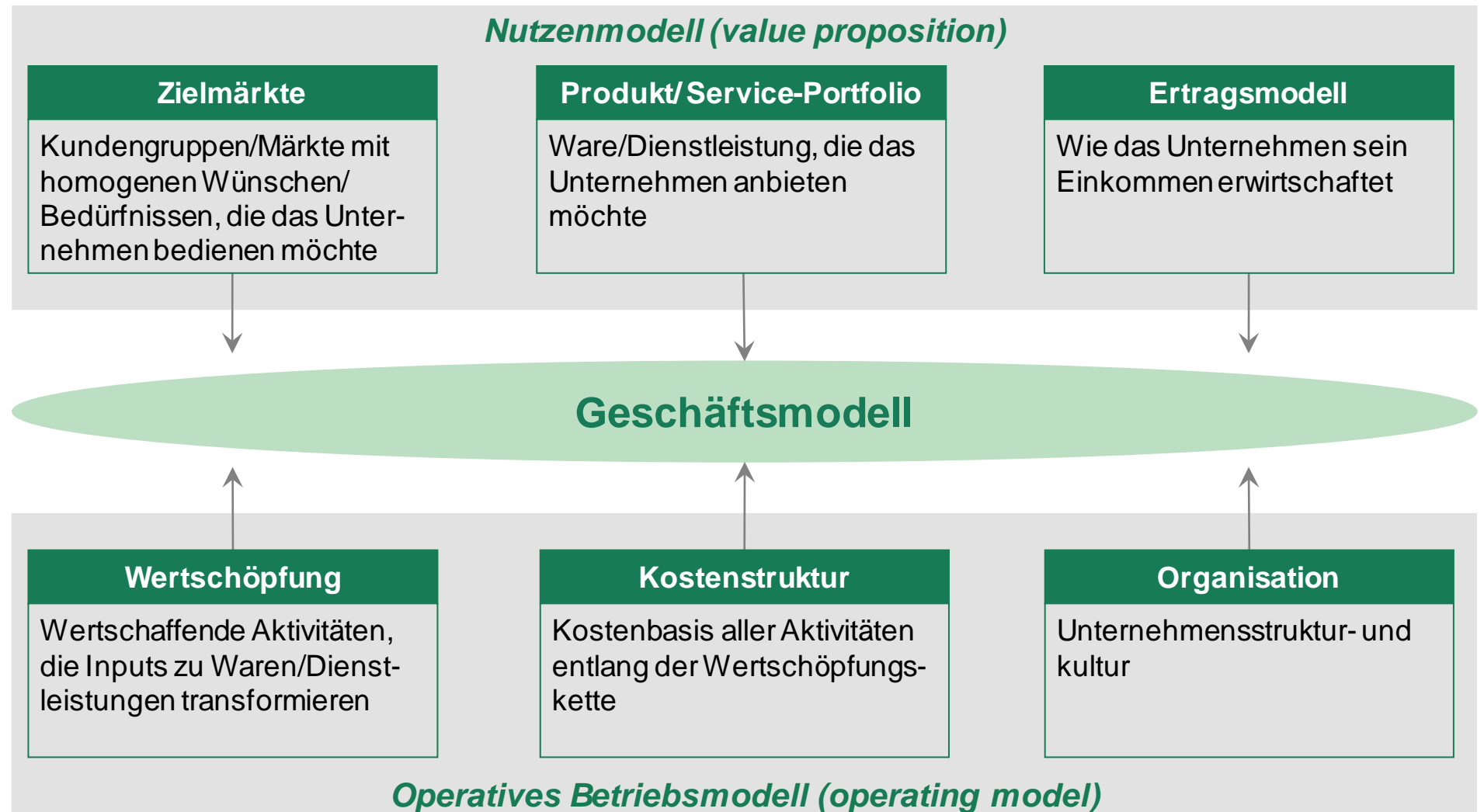
Auch im Rahmen der Existenzsicherung Handlungsfelder teilweise strategieabhängig

Beispiele

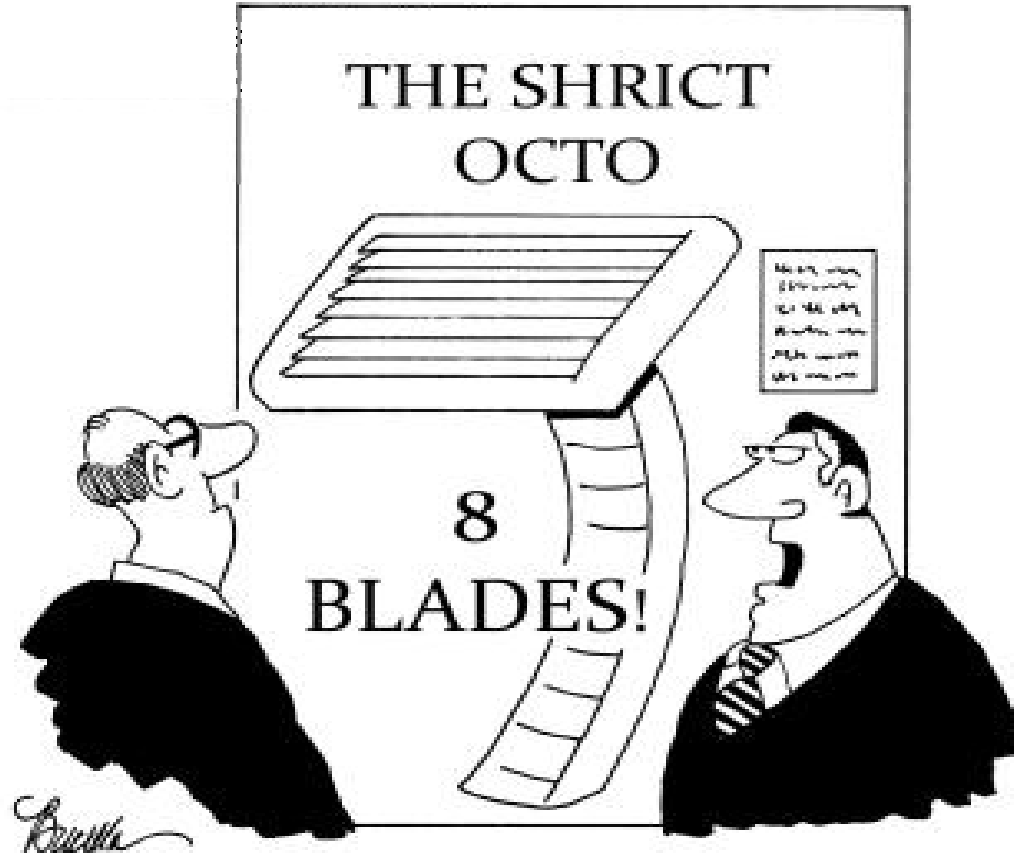
Kosten-/Liquiditätsmaßnahmen



Die strategische Restrukturierung setzt beim Geschäftsmodell des Unternehmens an



Um ein neues, zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln, muss häufig mit alten Ansätzen gebrochen werden!



"Our business model is very simple. When sales dip, we add another blade."

Was kann bei der Einführung und Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells schief gehen?

1. Vielzahl von Projekten

- Viele Projekte im Restrukturierungsprozess
- Verantwortlichkeiten unklar – eingeschränkte Transparenz

2. Roll-out Probleme

- Pilot-Phase des neuen Geschäftsmodells nicht erfolgreich
- Hoher Zeitdruck

3. Das alte Bekannte...

- Es wird am alten bekannten Geschäftsmodell festgehalten
- Häufig irrationales Verhalten

4. Innovations-Probleme

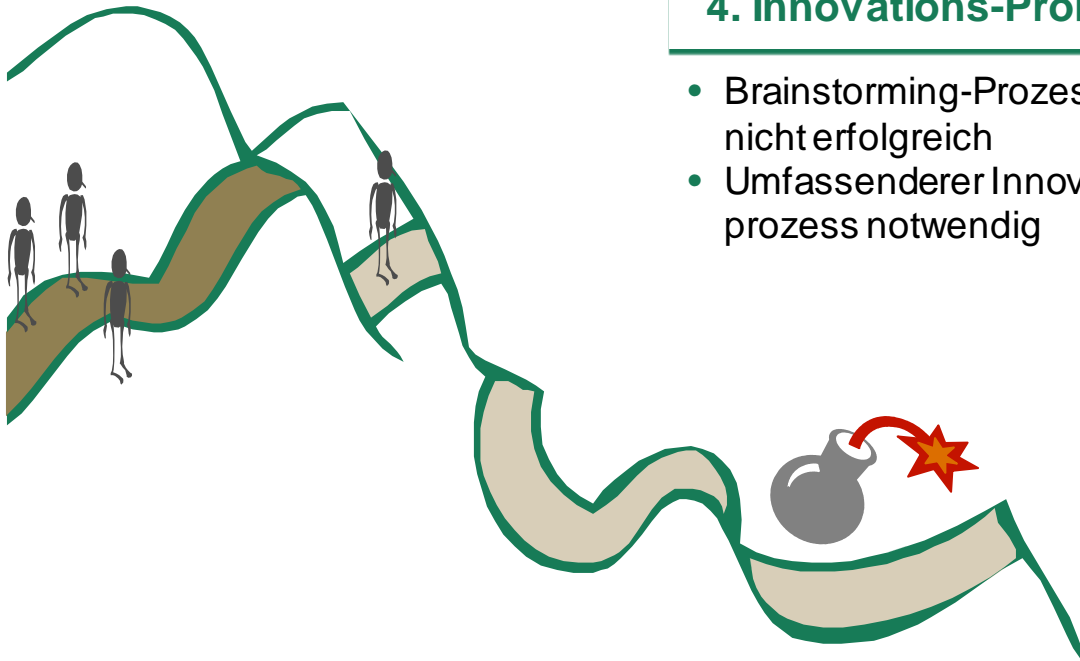
- Brainstorming-Prozess nicht erfolgreich
- Umfassenderer Innovationsprozess notwendig

5. Kurzsichtigkeit

- Fehlender (Weit-)Blick für Kundenwünsche/-bedürfnisse aufgrund aktueller Krisensituation

6. Kurzer Atem

- Einführung eines neuen Geschäftsmodells erfordert Zeit und Investments – häufig problematisch in Krisensituationen

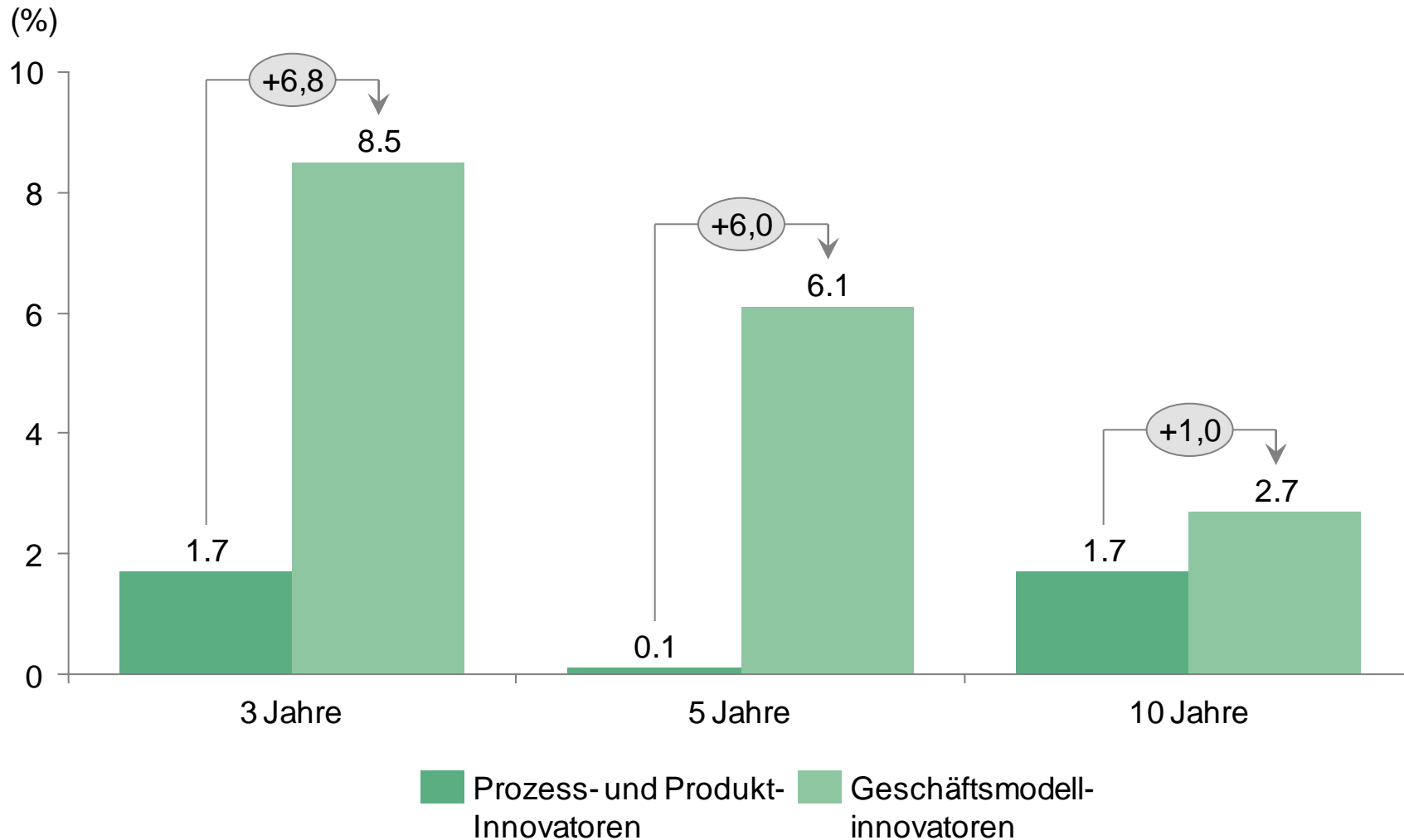


Lessons learnt...

- **Geschäftsmodell-Innovationen schaffen nachhaltigen Mehrwert**
- **Geschäftsmodelle haben eine begrenzte Lebensdauer**
- **Mit Geschäftsmodell-Innovationen können auch in "reifen" Industrien Wettbewerbsvorteile geschaffen werden**
- **Man muss das Rad nicht neu erfinden...entscheidend ist die Skalierbarkeit des neuen Geschäftsmodells**
- **Neue Geschäftsmodelle zu entwickeln bedarf spezieller Fähigkeiten im Unternehmen, die sich von den Fähigkeiten für Produkt- oder Prozessinnovationen stark unterscheiden**

Strategische Neuausrichtungen vom Kapitalmarkt honoriert

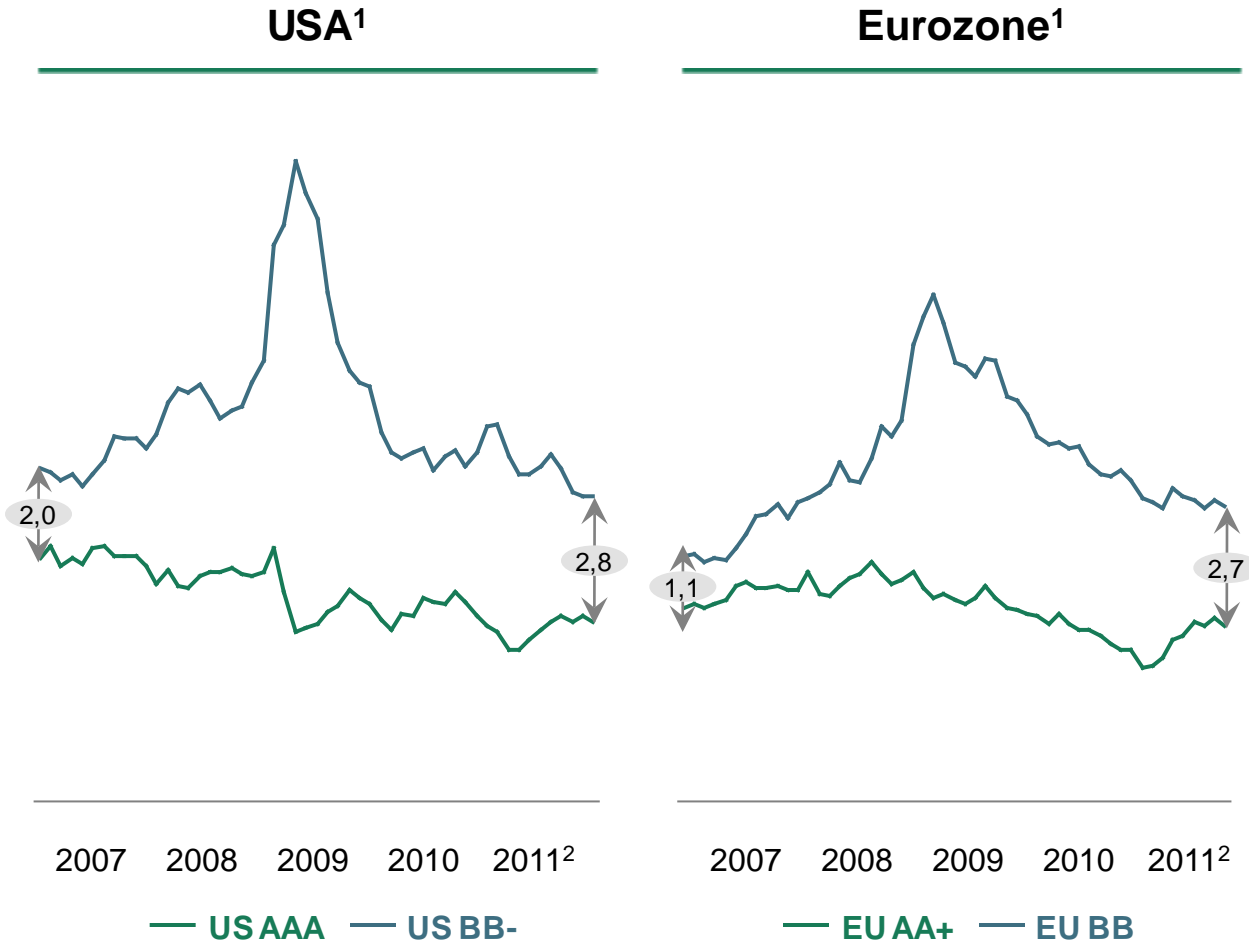
TSR¹-Premium von Geschäftsmodell-Innovatoren vs. Prozess- und Produkt-Innovatoren



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)

Nachhaltig tragfähiges Geschäftsmodell als Grundlage für attraktive und kompetitive Refinanzierungsmöglichkeiten



- Refinanzierungskosten werden von der Bonität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bestimmt
- Bewertung AA-Rating bleibt nahezu gleich, schlechteres Rating wird teurer
- Nachhaltigkeit und Überlegenheit bzw. Verteidigungsfähigkeit der Geschäftsmodell als wesentliche Argumentationsgrundlage

1. "Fair-Market-Curves" auf Basis von Industrielanleihen Quelle: Bloomberg

2. per Mai 2011

Gestiegene Anforderungen an den Restrukturierungsberater

Funktionales Restrukturierungs- Know-how

- Umfassendes, fundiertes Verständnis von finanz- und betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen
- Hohe analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten
- (Insolvenz-)Rechtliche Grundkenntnisse
- Erfahrung in 'distressed'-Situationen
- Umsetzungsorientiertes Denken und Handeln



Strategische Kompetenz und tiefe Branchenkenntnis

- Zügige, treffsichere Beurteilung von Unternehmenssituationen und Geschäftsmodellen
- Umfassendes Know-how über die Industrie, relevante Märkte und Wettbewerber
- Kenntnis über Trends (Kunden, Technologien, Substitute etc.) und spezifische Branchendynamik

Das wollte ich Ihnen heute gerne auf den Weg geben!

1. Was ist eine Krise und wie entsteht diese?

- Die Krise ist Teil der Unternehmensentwicklung
- Strategische Fehlentscheidungen und Passivität des Mgmt. führen zur Krise

2. Wo liegt der Fokus der klassischen Restrukturierung?

- Der Fokus der Restrukturierung liegt auf der Existenzsicherung – Maßnahmen zur Liquiditätsfreisetzung und Kostensenkung als Hauptansatzpunkte

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

- Strategische Fragestellungen müssen in der Krisenbewältigung frühzeitig adressiert und Grundsatzentscheidungen getroffen werden

4. Wo setzt die strategische Restrukturierung an und welcher Mehrwert entsteht durch sie?

- Die strategische Restrukturierung setzt beim Geschäftsmodell an
- Die zukunftsgerichtete strategische Neuausrichtung des Unternehmens schafft Restrukturierungs-Mehrwert

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
An der Welle 3
60322 Frankfurt am Main
Germany

THE BOSTON CONSULTING GROUP