

# BCG



## **Spielregeln der Restrukturierung – Back to Normal? SRH-Konferenz 2014**

Heidelberg, 19. September 2014

THE BOSTON CONSULTING GROUP

# Zeit für Veränderungen?



In den letzten 5 Jahren haben wir zusammen **Veränderungen im Prozess** erlebt – nicht immer nur zum Besseren

In Gesprächen und auf unseren Fällen nehmen wir ein **latentes Gefühl der Unzufriedenheit** wahr

Wir als Berater **verfolgen** diese **Entwicklung** mit etwas **Sorge** und möchten diesen Anstoß geben

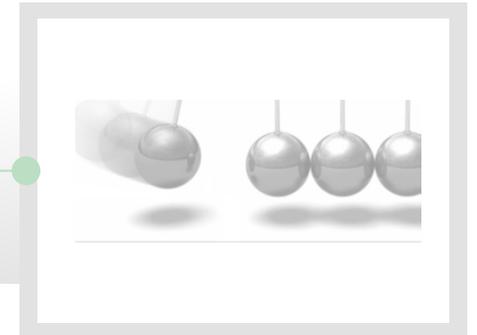
Unser aller Verständnis sagt:  
**"Da muss sich etwas ändern!"**

# Agenda

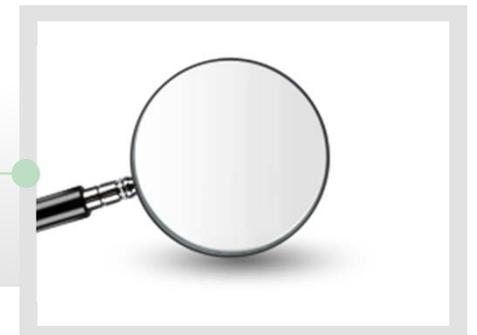
**A.** Spielregeln haben sich in den letzten Jahren verändert



**B.** Zeit für Veränderungen?



**C.** Start changing the Game



# Stagnation bei Restrukturierungsfällen – konjunkturelles Wachstum kompensiert (noch) strukturelle Nachteile

Konjunkturaussichten waren in den letzten Jahren selten so positiv wie heute – Konjunktur kompensiert Struktur

Kreditbuch der Corporate-Finanzierung ist in den letzten Jahren kaum gewachsen

(Re-)Finanzierungsmarkt in Deutschland und in Teilen von Europa ist aktuell sehr liquide

Zugesagte Kreditlinien werden nicht ausgenutzt

Rückgang der Wertberichtigungen bei Corporates ist auch ein Abbild der positiven Konjunkturerwartungen

Topline-Wachstum in den Banken ist eingeschränkt und Kostendruck nimmt entsprechend zu

**Kein konjunktureller Anstieg an Restrukturierungsfällen zu erwarten**

# Rahmenbedingungen sind gut wie selten – unter der Oberfläche hat sich der Prozess nicht nur positiv entwickelt

## + JA ...

---

**Liquidität** im **deutschen Markt** vorhanden – Vielzahl von Banken sind (wieder) aktiv in der Lage, Restrukturierung zu unterstützen

**Restrukturierungswelle** aus 2008/09 hat sich auf ein vernünftiges Maß **normalisiert**

**ESUG** bietet lange **geforderten Rahmen** für planbaren Prozess in der Insolvenz

## – ... ABER

---

**Große Insolvenzfälle** aufgrund nicht (mehr) wettbewerbsfähiger Geschäftsmodelle

**Balance** im **Interessengleichklang** Gesellschaft/ Gesellschafter/Finanzierer scheint sich zu **verschieben**

**Unkalkulierbare Restrukturierungsprozesse** nehmen zu und erhöhen dadurch **Zeit** und **Ressourcen**

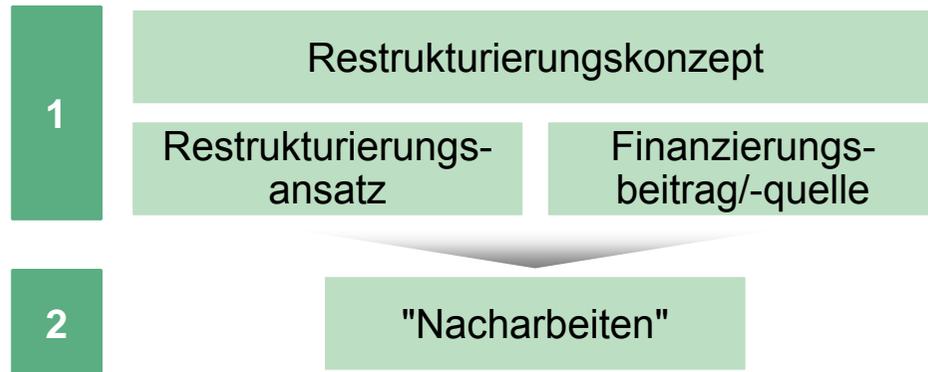
**Kosten und Kapazitäten** der Banken – interne sowie externe – **steigen** an

**Rechtliche Auseinandersetzungen** zwischen den Beteiligten im Restrukturierungsprozess **nehmen zu**

**Kosten- und Effizienzdruck** in den Banken **nimmt** (wieder) **zu**

# Lösungsansätze sind heute oft interessengeleitet – Gleichgewicht der Interessen hat sich – gefühlt – verschoben

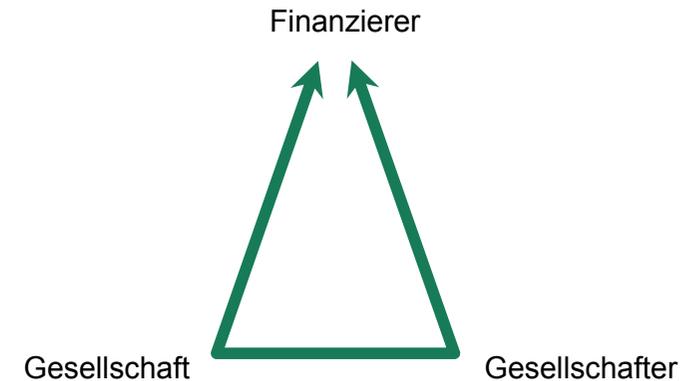
## Interessen-/zielorientierter Ansatz



Lösung am Anfang



## Ungleichgewicht der Interessen



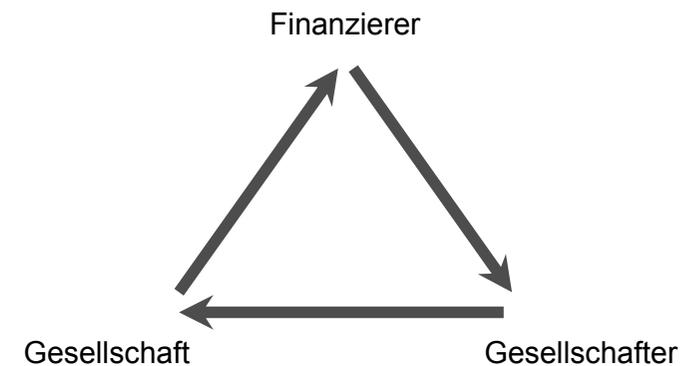
## Sequenzieller Ansatz



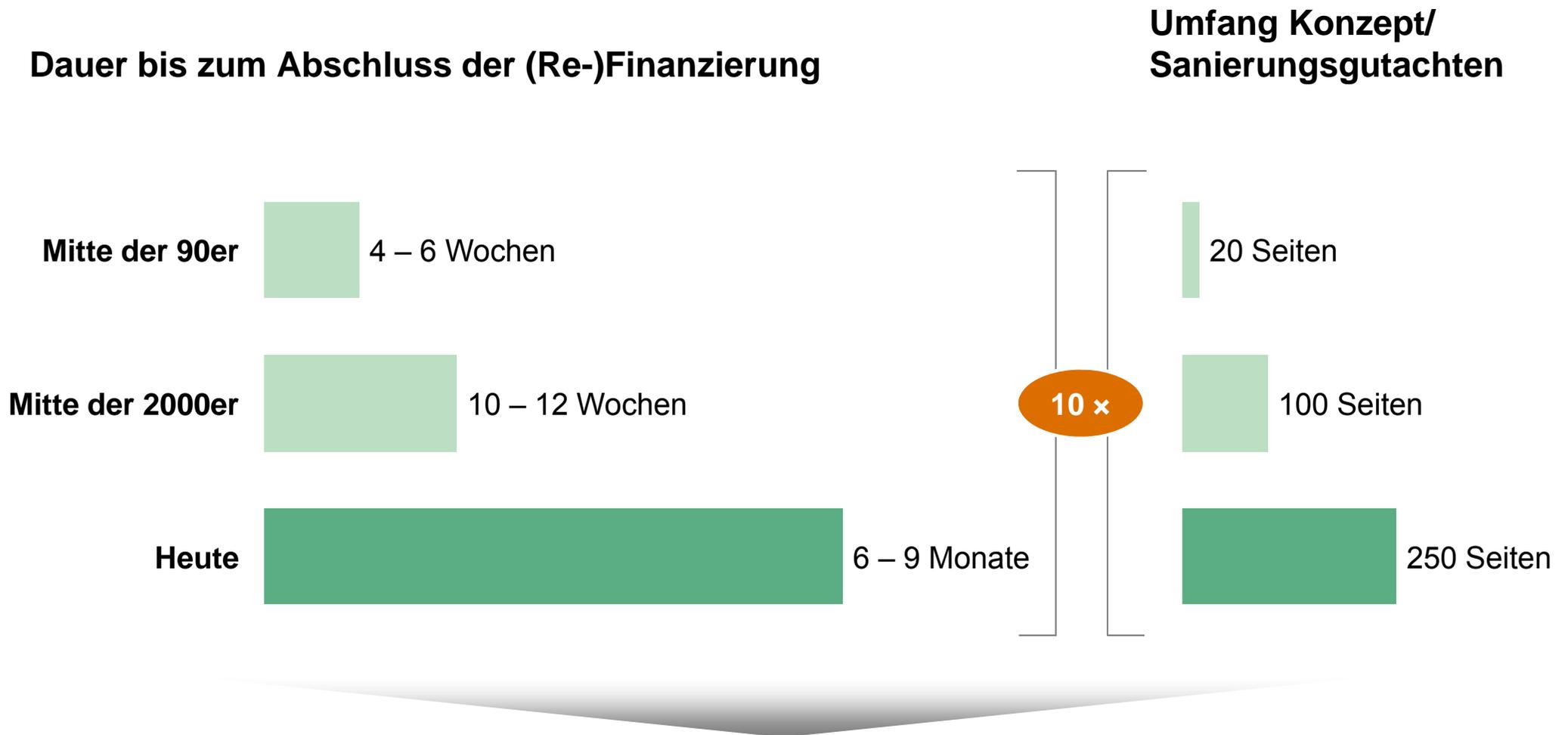
Lösung am Ende



## Gleichklang der Interessen



# Zeit und Umfang haben sich in den letzten Jahren verzehnfacht



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

# Die Summe der Einzelbausteine führt zu signifikanter Prozessverlängerung ...

Professionalisierung der Prozessbeteiligten

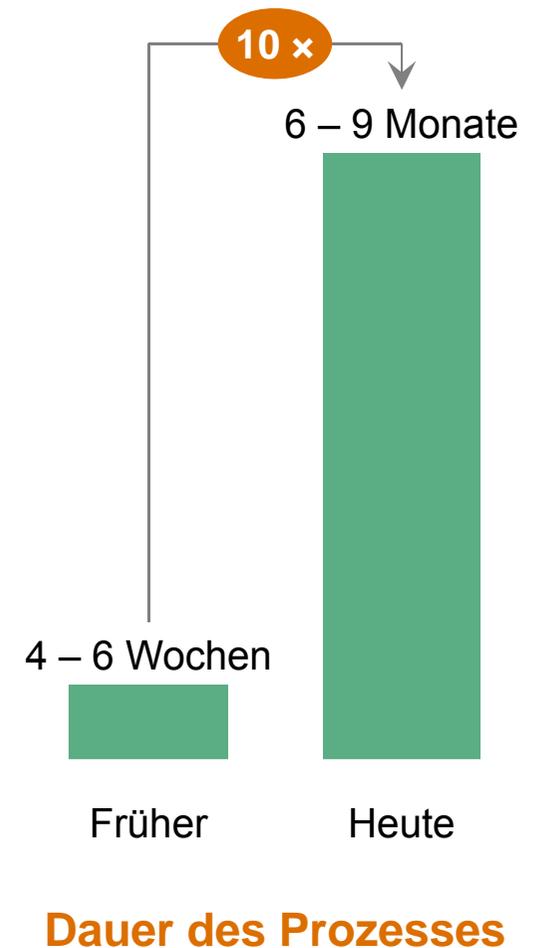
Steigende Anzahl von Beteiligten

Zunahme der Finanzierungsbausteine

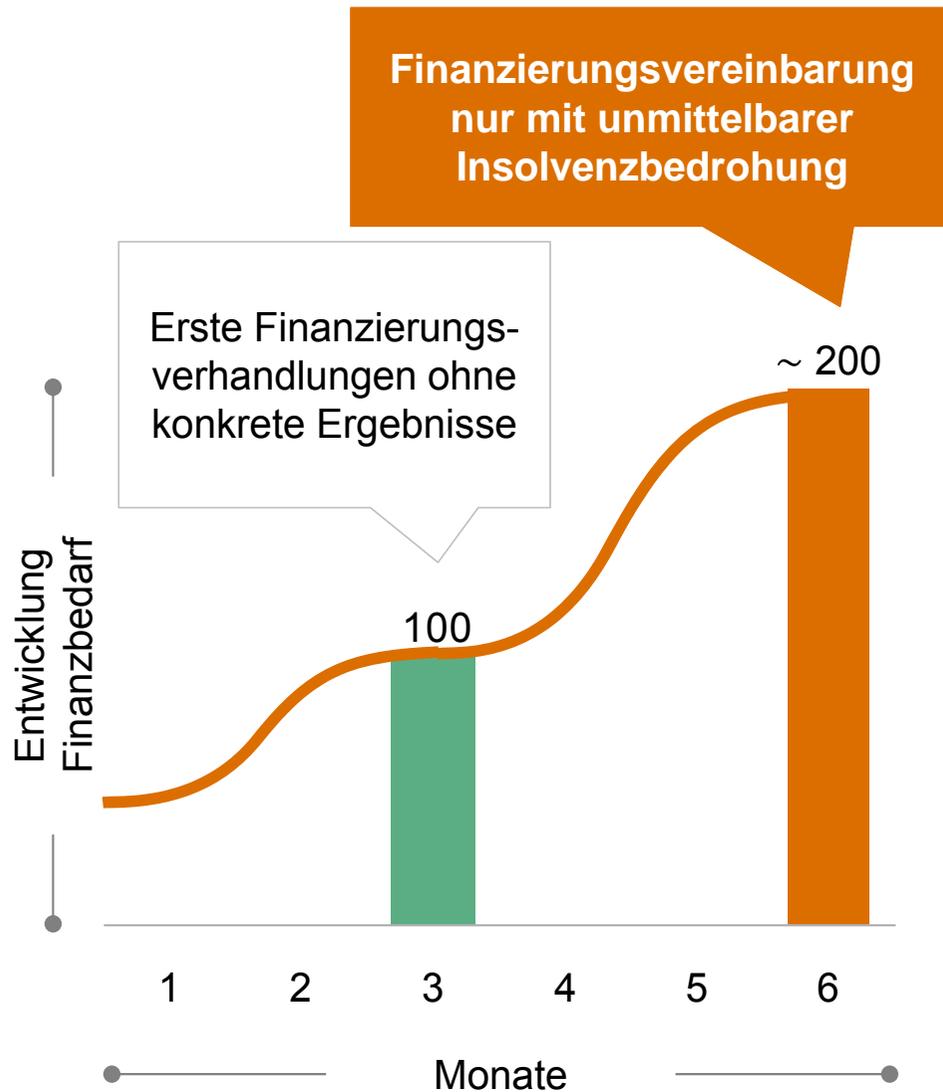
Haftungsfragen

Regulatorische Anforderungen

Branchen-/Marktstandards (IDW S6)



# ... die Liquidität kostet und wertvernichtend für die Finanzierer ist



## Gründe für den Liquiditätsbedarf

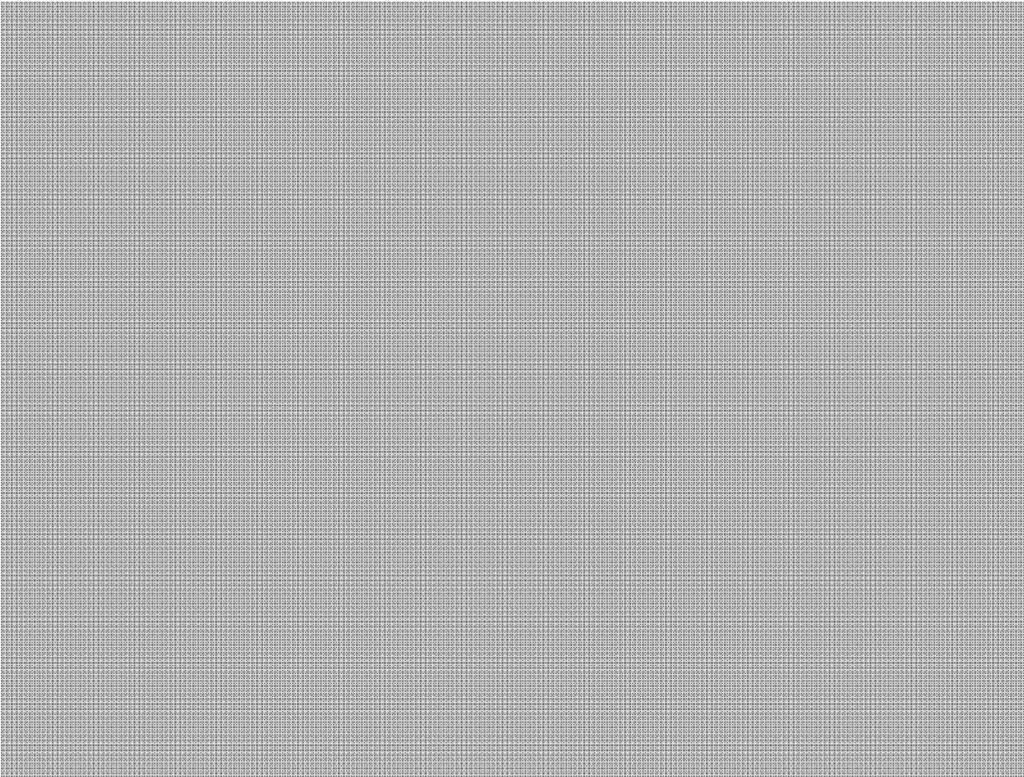
- Gerüchte im Markt führen zu Umsatzverlusten und zögerlicher Auftragsvergabe
- Lieferanten kürzen Zahlungsziele und Warenkreditversicherer reduzieren Limite
- Kunden leisten keine/geringe Anzahlungen
- Fällige Zahlungen werden zögerlich geleistet
- Managementkapazitäten sind im Finanzierungsprozess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

## Quellen der Finanzierung

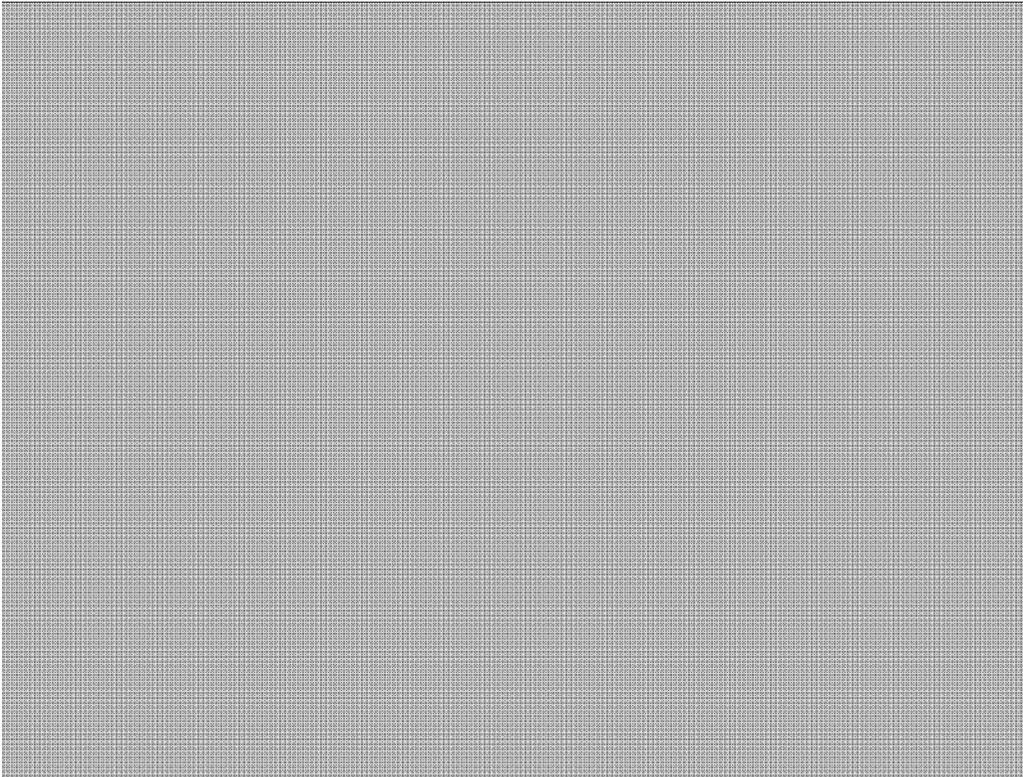
- Überwiegender Teil durch die Inanspruchnahme der Linien oder durch Zusatzfinanzierung der Finanzierer zu decken

# Zeiten und Regeln ändern sich, auch im professionellen Sportumfeld

"Pit Stop 2011"



"Pit Stop 2013"



# Key-Learnings können auf unser Restrukturierungsgeschäft übertragen werden – Veränderungen sind möglich!

## Key-Learnings "Pit Stop"

---

### Lean on Steroids

- Klare Verantwortlichkeiten mit Fokus auf Spezialisierung und Modularisierung
- Unermüdliche Übung

### Vorteile durch Anpassungsfähigkeit

- "Changing the Game" – jedes Jahr neue Regeln in der Formel 1
- Das Team mit der besten Anpassung gewinnt die Saison

### Big Data und Technologie

- Big Data und Technologie Real-Time nutzen, um Analysen/Auswertungen zu fahren, Anpassungen vorzunehmen und Lösungen zu präsentieren



### Analogien für unser Restrukturierungsgeschäft

- Veränderungen brauchen einen Anstoß
- Veränderungen sind möglich, auch wenn sie auf den ersten Blick (fast) unmöglich erscheinen
- Veränderungen nutzen neue verfügbare Entwicklungen (z. B. Technologie)

# Agenda

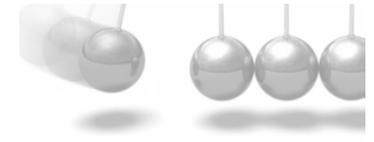
A.

Spielregeln haben sich in den letzten Jahren verändert



B.

Zeit für Veränderungen?



C.

Start changing the Game



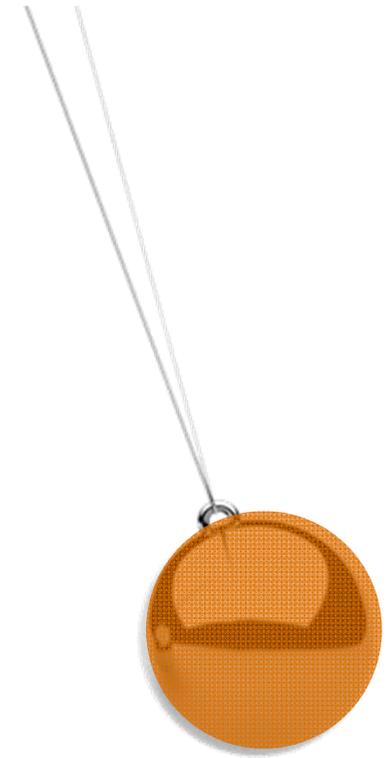
# Externer Anstoß, um Veränderungen und Geschwindigkeit im Restrukturierungsprozess zu erreichen



**EXTERNER  
ANSTOSS**

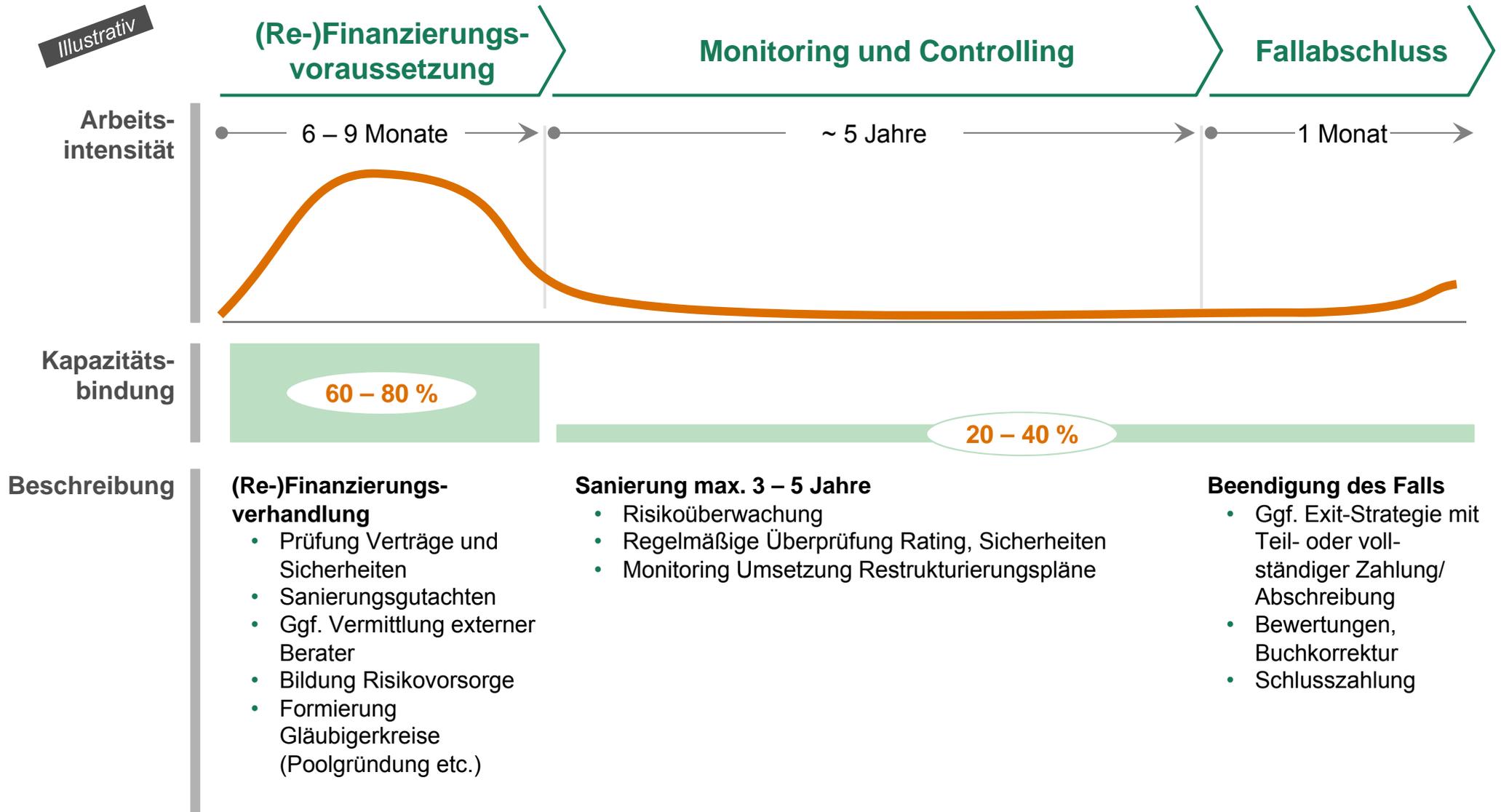


**VERÄNDERUNG**



**GESCHWINDIGKEIT**

# Der Prozess zur (Re-)Finanzierungsvereinbarung mit höchstem Arbeitsaufwand bei den Finanzierern



# Zeit für Veränderungen? Vier Bausteine ...

## Sixtinische Restrukturierung



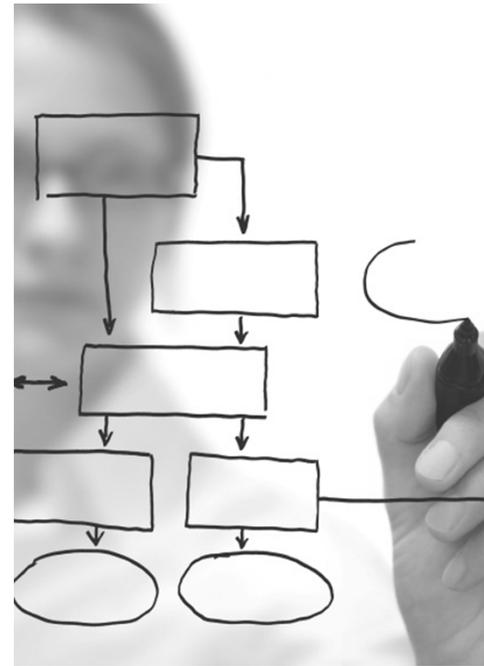
**Kreative Prozess-  
zerstörung**

## Cloud Restructuring



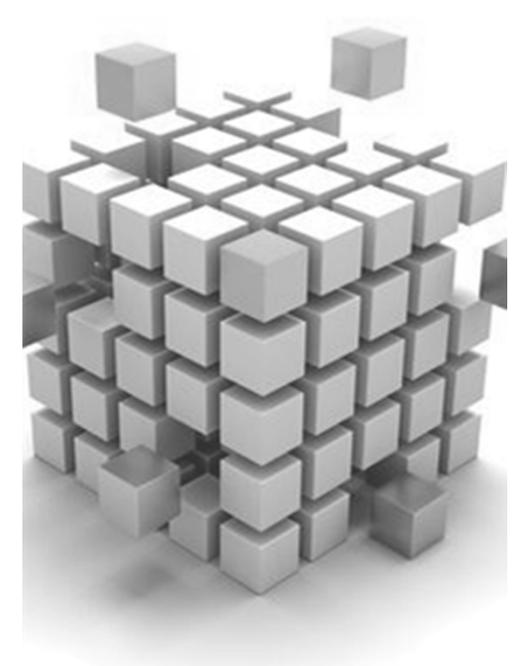
**Technologien  
vernetzen**

## Gestaltende Partizipation



**Risiko- und  
Einflussadäquate  
Restrukturierung**

## Distressed Credit Group



**Poolen in "Bad Bank"**

# Zeit für Veränderungen? Vier Bausteine

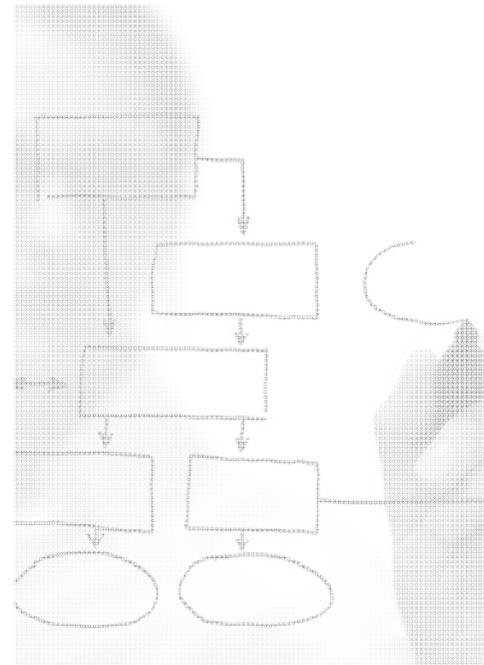
## Sixtinische Restrukturierung



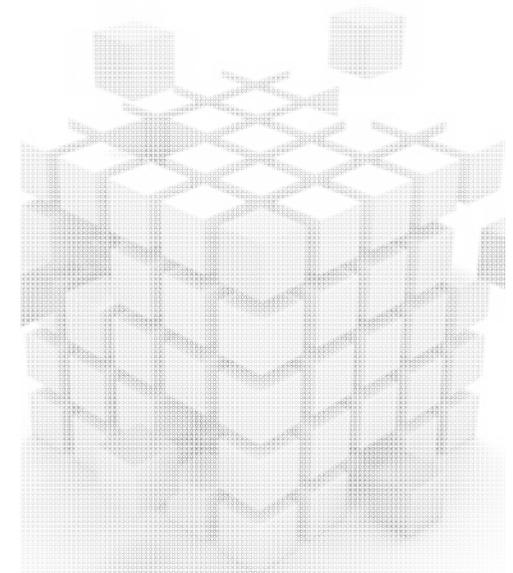
## Cloud Restructuring



## Gestaltende Partizipation



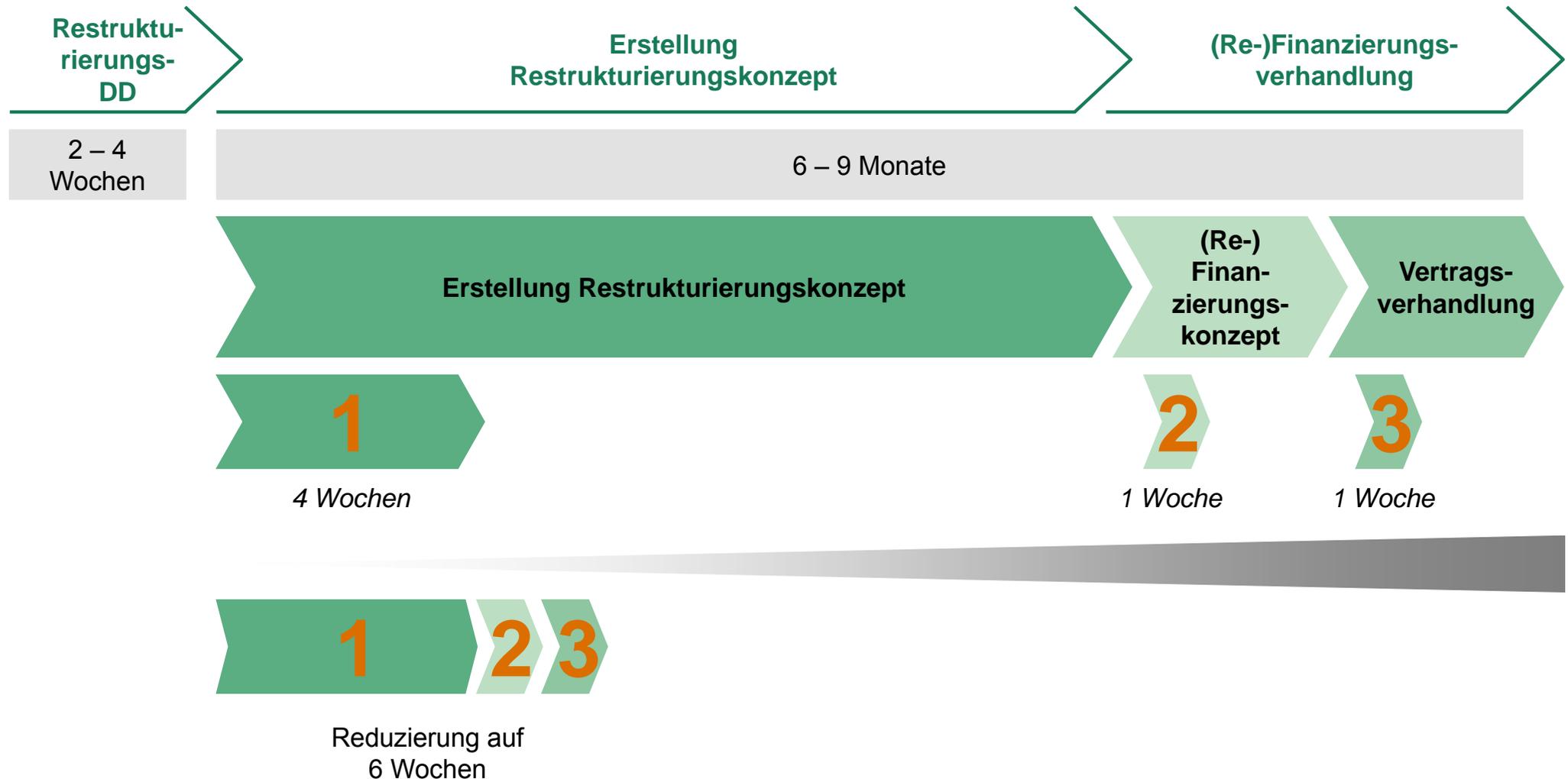
## Distressed Credit Group



# Die (Re-)Finanzierungslösung kann auf ca. sechs Wochen reduziert werden



Sixtinische Restrukturierung



# 1 Inhaltliche Bestandteile des Restrukturierungskonzepts sind stärker zukunftsgerichtet



Sixtinische Restrukturierung

## Verschiebung der inhaltlichen Schwerpunkte ...

- Erarbeitung der wesentlichen Krisenursachen
- Hypothesenbasierte Erarbeitung des Weges nach vorn
- Zukünftige Geschäftsplanung
- Abbilden von Szenarien auf Basis der Hypothesen



## ... und kontinuierliche Einbindung aller Stakeholder

- Frühzeitige und konsequente Einbindung der Finanzierer
- Herstellen von Transparenz und Austausch mit Finanzierern
- Definieren und Einbinden eines Sparringspartners aus dem/den Finanziererkreis(en)

## Restrukturierungskonzept

**"Weg nach vorn" gestalten  
anstelle von Blick in den  
Rückspiegel**

**Feedback der Finanzierer fließt  
kontinuierlich bei der  
Konzepterarbeitung ein**

# 1 Erarbeitete Hypothesen werden in relevanten und abgestimmten Szenarien dargestellt

Der "Weg nach vorn" wird in Hypothesen abgesteckt ...

- Marktentwicklung stagniert weiterhin
- Überkapazitäten im Markt führen zu Schließungen
- Standorte leiden an Unterauslastung
- Working Capital bietet Finanzierungsoption für Restrukturierung
- ...

... in Szenarien und Sensitivitäten dargestellt ...

- Standortkonsolidierung**

  - Verhaltene Marktaussichten und konstante Umsatzentwicklung
  - Schließung und Verlagerung der Produktion von Standort A zu B
  - Optimierung Overhead
  - Working-Capital-Optimierung

**Szenario 1**
- Markterholung**

  - Positivere Marktaussichten mit steigender Umsatzentwicklung
  - Working-Capital-Optimierung

**Szenario 2**



Sixtinische Restrukturierung

... und in wesentlichen Kennzahlen bewertet

GuV			
	2013	2014	2015
Umsatz	10.000	10.000	10.000
Vertriebskosten	(2.000)	(2.000)	(2.000)
Produktionskosten	(6.000)	(6.000)	(6.000)
Finanzkosten	(1.000)	(1.000)	(1.000)
Ergebnis vor Steuern	1.000	1.000	1.000
Ergebnis nach Steuern	750	750	750

Bilanz			
	2013	2014	2015
Umsatz	10.000	10.000	10.000
Vertriebskosten	(2.000)	(2.000)	(2.000)
Produktionskosten	(6.000)	(6.000)	(6.000)
Finanzkosten	(1.000)	(1.000)	(1.000)
Ergebnis vor Steuern	1.000	1.000	1.000
Ergebnis nach Steuern	750	750	750

Cashflow/Liquidität			
	2013	2014	2015
Umsatz	10.000	10.000	10.000
Vertriebskosten	(2.000)	(2.000)	(2.000)
Produktionskosten	(6.000)	(6.000)	(6.000)
Finanzkosten	(1.000)	(1.000)	(1.000)
Ergebnis vor Steuern	1.000	1.000	1.000
Ergebnis nach Steuern	750	750	750

- Operative Profitabilität
- Working Capital
- Cashflow
- Finanzierungsstruktur

Kontinuierliche Einbindung der Finanzierer während der Szenarienerstellung in Workshops

# 1 Der zukunftsgerichtete Ansatz als Grundlage zur Schaffung eines alternativen Restrukturierungs(gutachten)standards



Sixtinische Restrukturierung

## Wesentliche Bestandteile Sanierungsgutachten

Krisenursache(n)

Hypothesen zur Geschäftsausrichtung

Ansatz zur Restrukturierung

Maßnahmenprogramm

Geschäftsplan und -szenarien

(Re-)Finanzierungsbedarf

Zusammenfassende Würdigung als Bewertung der Fortführungsfähigkeit

**Schaffen eines alternativen Standards für die Erstellung von Restrukturierungskonzepten**

# 2 Zweistufiger Prozess führt zur (Re-)Finanzierungsvereinbarung



## 1 Abgestimmter Banken-/Finanziererkreis

### Klärung inhaltlicher Fragestellungen

- zur Ausgangslage
- zum Restrukturierungskonzept
- zu Szenarien und finanziellen Eckpunkten

### Banken-/Finanziererkreis schafft gemeinsames Verständnis

- Anforderungen an Stakeholder
- Gos/No-Gos

Votum im Banken-/Finanziererkreis

## 2 Vereinbarung zur (Re-)Finanzierung

Austausch/Vorstellung des gemeinsamen Banken-/Finanziererkreis-Verständnisses

Verhandlung zwischen Gesellschaftern, Management und Finanzierern

(Re-)Finanzierungsvereinbarung mit Stakeholdern

# 3 Das wirtschaftliche Ergebnis der (Re-)Finanzierung wird innerhalb einer Woche in einen Vertrag gegossen

**Vereinbarung zur (Re-)Finanzierung**



*Wirtschaftliche Einigung*  
*Aufheben des Gremienvorbehalts*

**"Draften" des Kreditvertrags/  
Sanierungsvertrags  
(Restructuring Agreement)**  
—  
**Verhandlung über die Vertragsbedingungen**  
**Einigung über den Vertrag**

**Basis: wirtschaftliche Einigung**  
**1 Woche zur Einigung über Vertrag**

**Vertrag zur (Re-)Finanzierung**



*Unterzeichnen der Verträge  
Finanzierer/Gesellschaft*

# Zeit für Veränderungen? Vier Bausteine

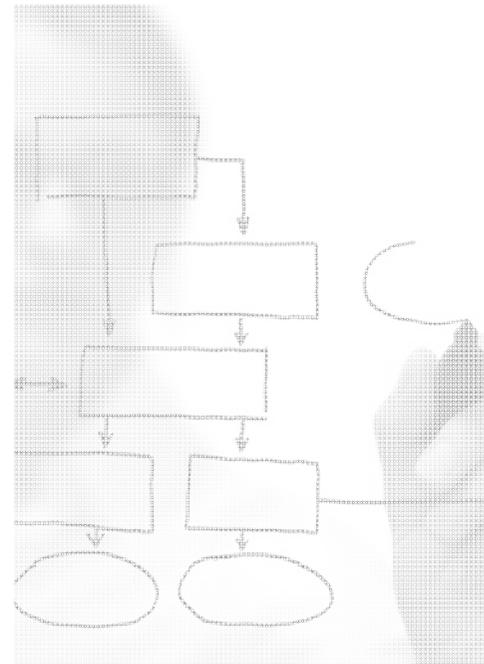
Sixtinische  
Restrukturierung



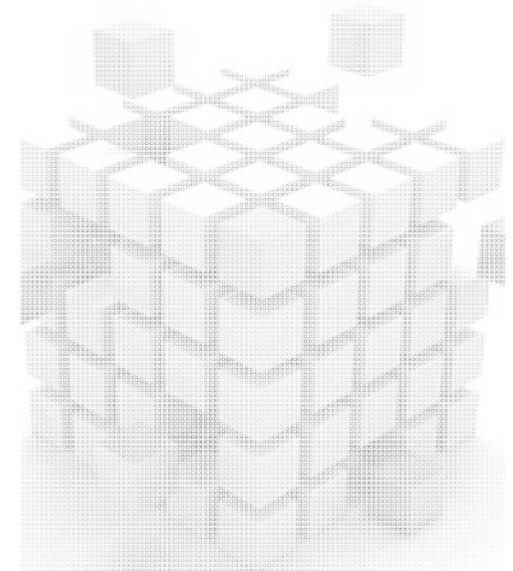
Cloud  
Restructuring



Gestaltende  
Partizipation



Distressed  
Credit Group



# Der Restrukturierungsprozess kann durch Einbindung neuer Technologie unterstützt werden



Cloud Restructuring

## Komplexitätstreiber im heutigen Restrukturierungsprozess ...

- Reisetätigkeit zu physischen Bankenterminen
- Zahlreiche Dokumente/Formulare aufgrund regulatorischer Anforderungen
- Abstimmungen (oft sequenzielle) mit vielen Beteiligten
- Parallele Bearbeitung von Fällen mit hohen Informationsrüstzeiten



## ... können durch neue Technologie erleichtert werden

- Technologie schafft Möglichkeiten der virtuellen Vernetzung
- Digitaler Workspace als übergreifende Plattform für Kommunikation, Austausch, Verhandlung etc.
- Virtuelle Meetingräume ermöglichen Präsenz ohne Reisetätigkeit
- Virtuelles und vernetztes Dokumentenmanagement ermöglicht einen institutsübergreifenden Informationsfluss



# Digitaler Workspace vernetzt alle relevanten Stakeholder und versorgt sie mit Connectivity und Informationen

## Digitaler Workspace – Plattformen



### Connectivity

- Restrukturierungs-App für Smartphones
- Video Conferencing von überall
- "Availability" von beteiligten Personen zu jeder Zeit

### Shift to Cloud

- Informationen sicher in der Cloud: zu jeder Zeit an jedem Ort
- Austausch und Bearbeitung von Dokumenten an jedem beliebigen Ort

### Integration

- Integrierte Technologie durch Vernetzung von Arbeitsplatz, PC, Laptop und Smartphones
- Gleichzeitige Bearbeitung von Dokumenten
- Parallelisieren der Arbeitsschritte

# Reduzierung der Reisetätigkeit durch virtuelle Meetingräume auf ein absolutes Minimum möglich

## Virtuelle Meetingräume durch Video Conferencing 2.0

## VORTEILE

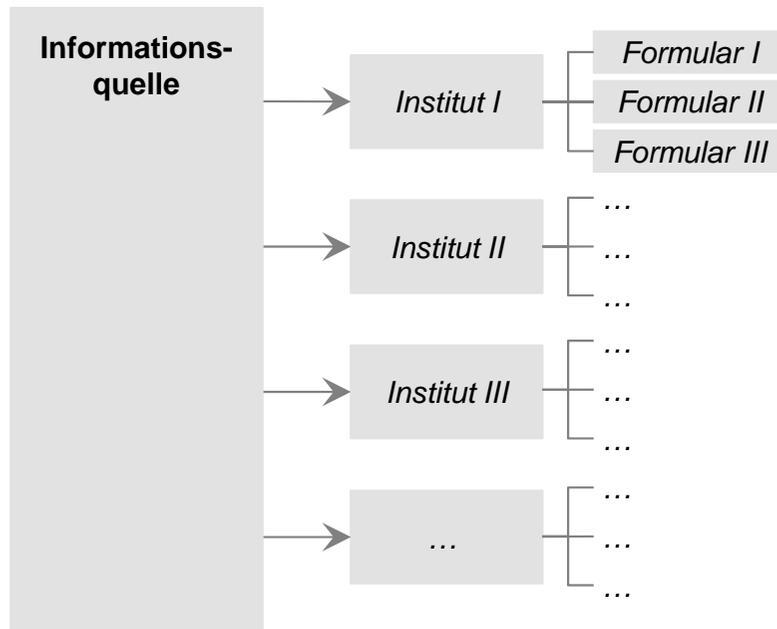


- Reduzierung der Reisetätigkeit aller Beteiligten
- Integration in bestehende Technologieinfrastruktur möglich (PC, Smartphone etc.)
- Sprach- und Kommunikationsqualität auf (fast) Präsenzmeeting-Niveau
- Erreichbarkeit für wichtige und schnelle Meetings und Entscheidungen kann signifikant verkürzt werden

# Nutzung der technischen Möglichkeiten zur deutlichen Vereinfachung von Informationsaustausch und -aufbereitung

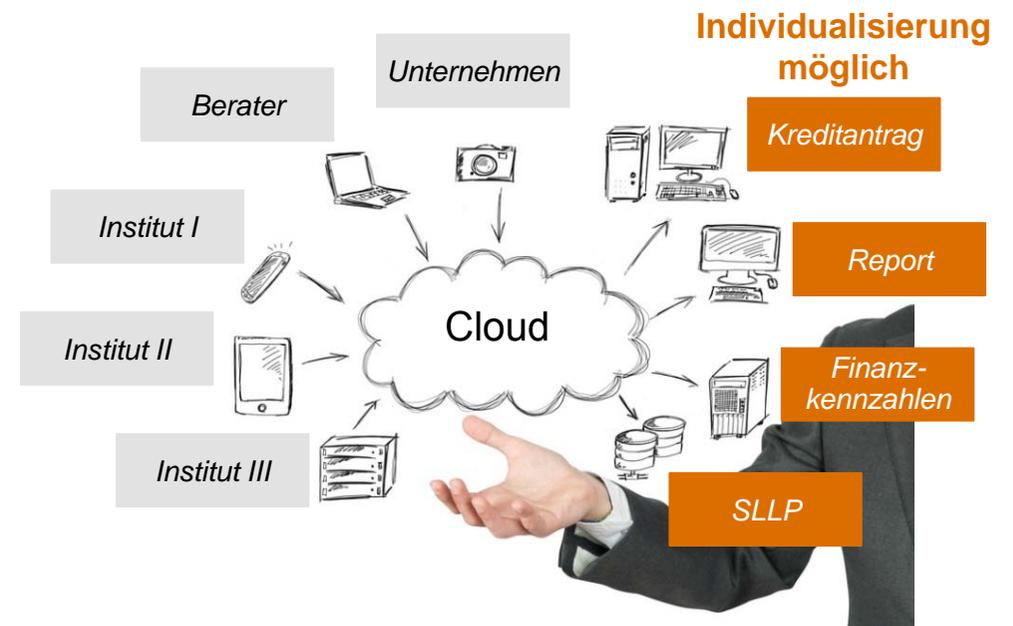


## Dokumenten- /Informationsmanagement im heutigen Restrukturierungsprozess



Gleiche Informationen werden dezentral und händisch übertragen

## Dokumenten- /Informationsmanagement im Cloud-Restrukturierungsprozess



Virtuelles Dokumenten-/ Informationsmanagement

# Zeit für Veränderungen? Vier Bausteine

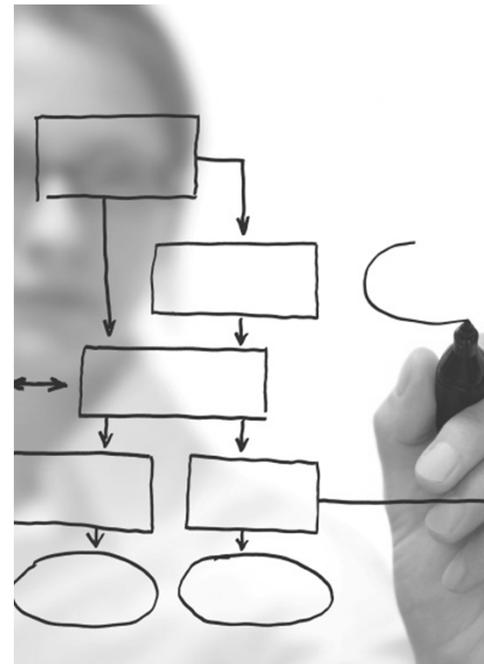
Sixtinische  
Restrukturierung



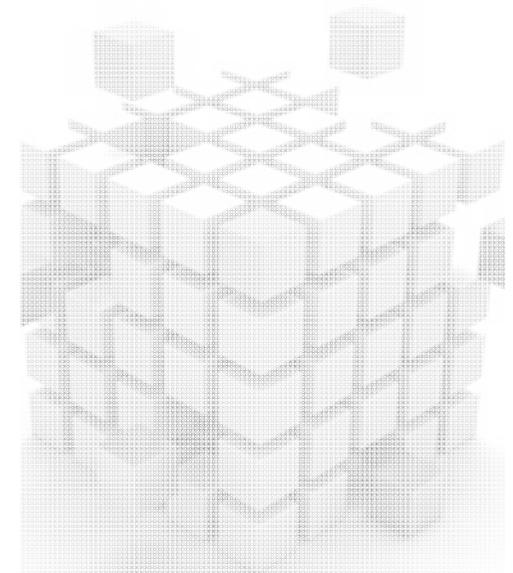
Cloud  
Restructuring



Gestaltende  
Partizipation



Distressed  
Credit Group



# Zeit für Veränderungen? Vier Bausteine

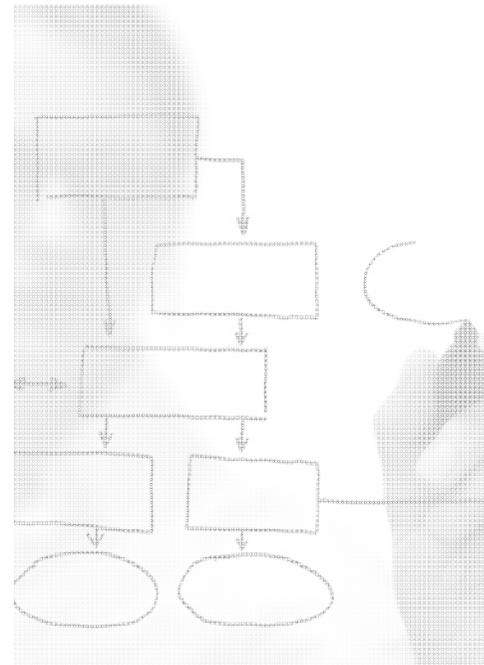
Sixtinische  
Restrukturierung



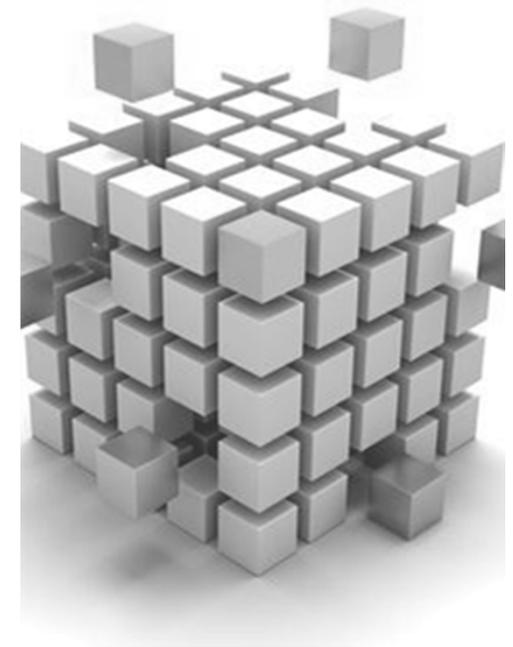
Cloud  
Restructuring



Gestaltende  
Partizipation



**Distressed  
Credit Group**



# Übernahme des Kreditportfolios wirft einige Fragen auf



Distressed Credit Group

● **Preisermittlung** für das Kreditengagement

● **Unterschiedliche Preisbewertung** je Institut

● **Hoher Kapitalbedarf** für SPV

● **Für Prozessbeschleunigung** keine notwendige Voraussetzung



# Agenda

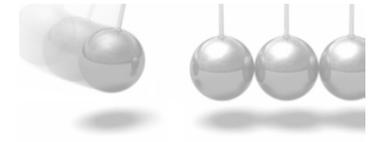
A.

Spielregeln haben sich in den letzten Jahren verändert



B.

Zeit für Veränderungen?



C.

Start changing the Game



# Wir können den Prozess verändern!



## FAZIT



- A** Ein **Dritter** – außerhalb der Restrukturierungs-Community – wird das **Problem nicht für uns lösen**
- B** Wir können den **Restrukturierungsprozess** durch Komplexitätsreduzierung und Festlegung von klaren Eckpunkten **verkürzen**
- C** **Alle Beteiligten** sollten Interesse daran haben eine **Optimierung** zu erreichen
- D** Wenn wir es nicht tun, werden es andere machen
- E** **Changing the Game:** Let's start now

Without strategy—  
no turnaround



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP