



# INSIGHTS AUS DER RESTRUKTURIERUNGSPRAXIS

HORN  COMPANY

Risiken von Großprojekten managen

Management von operativen Risiken und Vermeidung von Krisensituationen im Projektgeschäft

November 2023

# Jedes einzelne Großprojekt ist maßgeblich für den finanziellen (Sanierungs-)Erfolg

## Typische Herausforderungen im Projektgeschäft



Im Krisenfall sind nicht finalisierte Projekte schwer zu bewerten und häufig nur mit hohen Abschlägen verwertbar

# Nur ein detailliertes und kontinuierliches Projekt-Assessment sichert den Erfolg

## *Erfolgskritische Themen bei der Planung und Abwicklung von Großprojekten*

### Projekt- kalkulation



#### **Detaillierte Kalkulation und Projektplanung als zentrale Absprungbasis**

- Erstellung einer detaillierten Kapazitätsplanung, Abgleich mit verfügbaren Ressourcen (intern/extern)
- Berücksichtigung von Preisänderungsrisiken für Material, Frachten, Devisen bei Vertragsgestaltung
- Erstellung einer Working Capital-Projektion aus operativer Projektplanung, Ableitung von Zahlplänen
- Planung ausreichender Risikopuffer (Zeit, Budget, Liquidität) für Verhandlung und Abwicklung

### Projektbewertung Projektcontrolling



#### **Kontinuierliche Projekt-Bewertung und präzises Controlling entlang der Kalkulation**

- Regelmäßige Bewertung des technischen und kommerziellen Fortschritts, Abschätzung Reststrecke
- Detailbetrachtung des operativen Projektverlaufs je Gewerk mit Soll/Ist-Abgleich
- Laufende Projektion der Gesamtrentabilität je Projekt (inkl. Finanzierungs- /Gewährleistungskosten)
- Bewertung operativer Projektrisiken (qualitativ/quantitativ) und Initiierung von Gegenmaßnahmen

### Liquiditätsplanung Avalplanung



#### **Vorausschauende Liquiditäts- und Aval-Planung zur Identifikation von Finanzierungslücken**

- Laufende Aktualisierung geplanter Ein- und Auszahlungen auf Basis operativer Projektpläne
- Hinterlegung Aval- / Liquiditätsplanung mit Einzelprojekten, zeitnahe Anpassung bei Verzögerungen
- Frühzeitige Betrachtung von Liquiditäts-Szenarien auf Basis der operativen Risikobewertung
- Abstimmung langfristige Angebots- und Projektpipeline mit verfügbarem Avalrahmen

# Ein professioneller Kalkulationsprozess ist Grundlage für den spätere Projekterfolg

## Praxisbeispiel „Optimierung Projektkalkulation“

### HERAUSFORDERUNG

- (1) Nutzung verschiedener Kalkulationsansätze und -tools sowie unterschiedlicher Vorgabewerte
- (2) Kalkulation auf Einzelprojektebene, fehlende Konsolidierung sämtlicher Projekte und Opportunities
- (3) Ableitung Angebotspreis und Zahlplan auf Basis der Kostenkalkulation, fehlende Working-Capital-Betrachtung
- (4) Keine Quantifizierung potenzieller Projektrisiken und fehlende Berücksichtigung in Preiskalkulation



### PROJEKTBEISPIEL



### VERBESSERUNG

- ✓ Standardisierung der Kalkulationstools inkl. einheitlicher Vorgabewerte
- ✓ Etablierung eines verbindlichen Prüfungs- und Freigabeprozesses
- ✓ Einführung von Working-Capital-Forecasts auf Projektebene
- ✓ Konsolidierung von Projekten/Pipeline, Abgleich mit Cash-/Ressourcenplanung
- ✓ Entwicklung von Bewertungsansätzen für Abwicklungs- und Preisrisiken

Sicherstellung einer ganzheitlichen und detaillierten Projektkalkulation als Grundlage für die Angebotsphase und das mitlaufende Projekt-Controlling

# Ganzheitliches Projektcontrolling reduziert die Risiken in der Abwicklungsphase

## Praxisbeispiel „Optimierung Projektbewertung & Projektcontrolling“

### HERAUSFORDERUNG

- (1) Fehlende Verzahnung von technischem Fortschritt („Percentage of Completion“) und kaufmännischer Bewertung
- (2) Keine Transparenz über tatsächliche Projektperformance auf Basis von HGB-Monatsabschlüssen
- (3) Abwertung vieler Projekte in späten Projektphasen aufgrund fehlendem kontinuierlichen Plan-Ist-Abgleich
- (4) Durchführung von qualitativer Risikobewertung ohne kaufmännische Berücksichtigung (z. B. Drohverluste)



### PROJEKTBEISPIEL

**Professionalisierung von mitlaufendem Controlling und Risikomanagement**

Projekt	100143	100720	100745	100752	100403	702120	702161	740117
<b>Plan</b>	10.304	17.992	30.989	22.034	24.993	8.973	4.399	14.474
<b>Ist</b>	10.871	17.771	16.371	9.071	10.971	8.071	10.071	10.071
<b>Abweichung</b>	0.567	-0.221	-14.618	-12.963	-14.022	-0.902	5.678	-4.403
<b>Plan-Ist</b>	0,104	-1,235	-47,231	-58,399	-56,587	-10,046	128,851	-30,641
<b>Plan-Ist %</b>	1,000	98,559	53,311	40,753	43,521	89,959	247,101	69,551
<b>Plan-Ist % (kalk.)</b>	1,000	98,559	53,311	40,753	43,521	89,959	247,101	69,551
<b>Plan-Ist % (kalk. + Risiko)</b>	1,000	98,559	53,311	40,753	43,521	89,959	247,101	69,551
<b>Plan-Ist % (kalk. + Risiko + Drohverluste)</b>	1,000	98,559	53,311	40,753	43,521	89,959	247,101	69,551



### VERBESSERUNG

- ✓ Durchführung monatlicher Fortschrittsbewertung je Gewerk/Bauabschnitt
- ✓ Einführung mitlaufender Kalkulation, regelmäßiger Abgleich mit kalk. Budget
- ✓ Verknüpfung operativer Projektpläne mit Ergebnis- und Cash-Planung
- ✓ Einwertung operativer Projektrisiken & -chancen, Definition Gegenmaßnahmen
- ✓ Regelm. Projektion Gesamtrentabilität und „lessons learned“ für Kalkulationen

Enge Verzahnung von technischer und kaufmännischer Bewertung sowie Einführung einer mitlaufenden Soll/Ist-Abgleichs auf Basis der Ursprungskalkulation

# Cash- und Aval-Forecast je Einzelprojekt ist notwendig für eine präzise Gesamtplanung

Praxisbeispiel „Optimierung Liquiditätsplanung und Avalplanung“

## HERAUSFORDERUNG

- (1) Keine Berücksichtigung der Working-Capital-Entwicklung auf Ebene des operativen Projektmanagements
- (2) Starke Schwankungen in kurzfristiger Liquiditätsplanung durch fehlende Schnittstelle zu operat. Projektplänen
- (3) Separate und manuelle Avalplanung aufgrund organisatorischer Trennung vom Projektmanagement
- (4) Unzureichende Berücksichtigung der Angebotspipeline bei Prognose von Aval-Inanspruchnahme u. Cash-Bedarf



## PROJEKTBEISPIEL



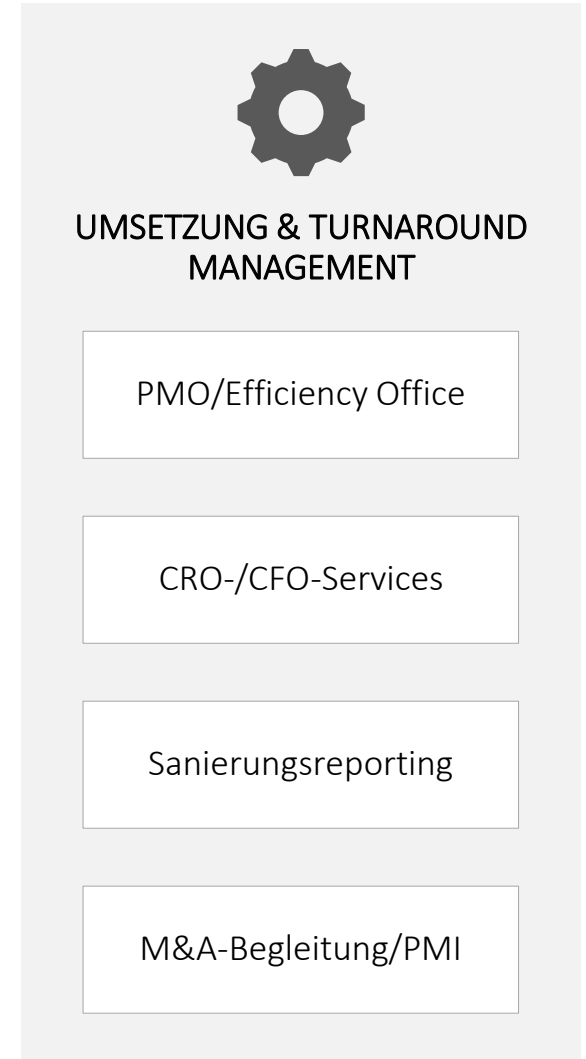
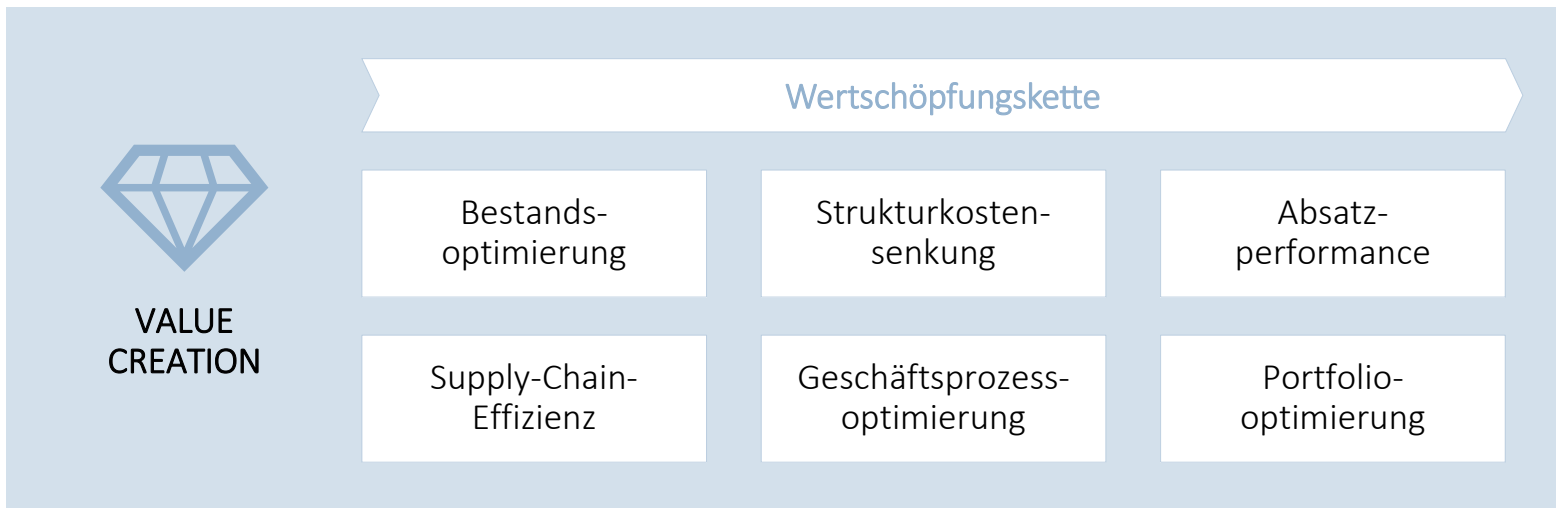
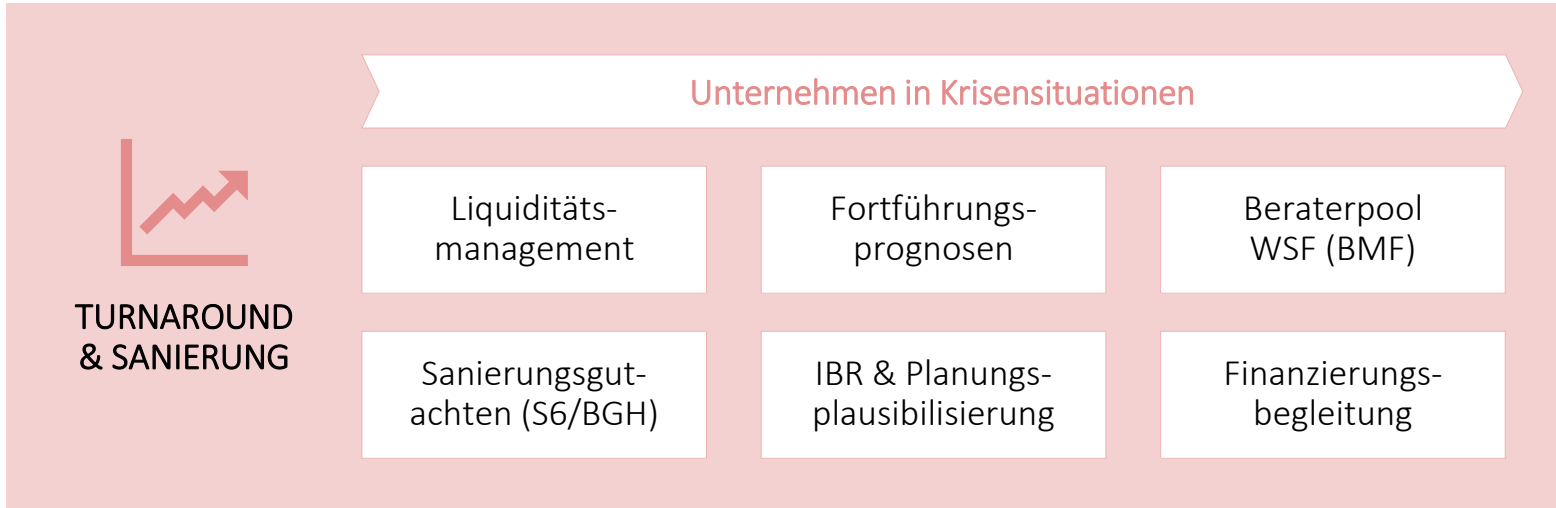
## VERBESSERUNG

- ✓ Einführung laufender Working-Capital-Planung auf Einzelprojektebene
- ✓ Aufbau Gruppen-Liquiditätsplanung auf Basis Einzelprojekten/Risikobewertung
- ✓ Automatisierte Bottom-up-Avalplanung mit Link zur Liquidität (Barhinterlegung)
- ✓ Verknüpfung Projektpläne (MS-Project) mit Aval- und Liquiditätsplanung
- ✓ Prognose langfristiger Aval-Inanspruchnahme/Liquidität mit Angebotspipeline

Etablierung von Working-Capital-Kennzahlen auf Ebene der Projekt-Manager und Zusammenführung aller Einzelprojekte zu Liquiditäts- und Avalplanung auf Gruppen-Ebene

# Horn & Company bietet ein ganzheitliches Portfolio für Restrukturierungssituationen

## Corporate Restructuring: Leistungsschwerpunkte



WSF: Wirtschaftsstabilisierungsfonds des BMWi. H&C ist seit Juni 2020 akkreditierter Berater des WSF.

# Horn & Company ist Spezialist für Turnaround-Situationen

## Unternehmensprofil

**Positionierung:** Top-Management-Beratung

**Schwerpunkte:** Ergebnissteigerung – Restrukturierung/Sanierung – Digitale Transformation

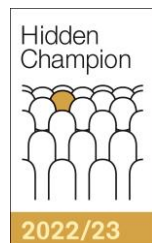
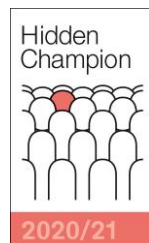
**Branchen:** Industriegüter & Services – Konsumgüter & Handel

**Klienten:** Großer Mittelstand & Unternehmensgruppen, international

**Berater:** > 250 Consultants, inkl. 45 Partner/Associate Partner (Gruppe) – Hohe Seniorität

**Differenzierung:** „GuV-Nutzen“ – „Erfahrung & Seniorität“ – „Glaubwürdigkeit“ – „Digital-/Analytics-Kompetenz“

## Awards & Circles:



*H&C gehört seit Juni 2020 zum kleinen Kreis der akkreditierten Berater des BMWi zum „Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF)“*



# Ihre Ansprechpartner: Wir freuen uns auf den gemeinsamen Austausch!

## Kurzprofile Ansprechpartner



**Dr. Michael Lukarsch**  
Geschäftsführender Partner



**Alexander Zielske**  
Associate Partner



**Johannes Dachlauer**  
Principal

### Erfahrung

- > 20 Jahre TOP-Managementberatung
- Partner bei Roland Berger, Droege
- CRO/CEO HOYER, AVI Packaging

- > 10 Jahre TOP-Managementberatung
- Transformation und Turnaround
- Expertise Großprojekt-Geschäft

- > 10 Jahre Restrukturierung in Banken
- > 5 Jahre TOP-Managementberatung
- UniCredit, PricewaterhouseCoopers



### Schwerpunkte



- Sanierung & Refinanzierung
- Turnaround-Programme
- Geschäftsmodellentwicklung



- Restrukturierungsprogramme
- Sanierungsgutachten (IdW S6)
- Performancesteigerung

- Sanierung & Refinanzierung
- Kreditstrukturierung
- Liquiditätsplanungen

### Kontaktdaten

 +49 162 2726 004  
 michael.lukarsch@horn-company.de

 +49 162 27 26 031  
 alexander.zielske@horn-company.de

 +49 162 2726 079  
 johannes.dachlauer@horn-company.de

# HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN