

ERFOLGSFAKTOREN IN DER RESTRUKTURIERUNG VON UNTERNEHMEN MIT PROJEKTGESCHÄFT

Case Study aus der Beratungspraxis

November 2024

together
we grow

horn & company

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

Case Study: Liquiditätsengpass durch Kapitalbindung in Großprojekten

Praxisbeispiel: Ausgangslage Liquiditätsengpass und Lösungsansätze

AUSGANGSLAGE



LÖSUNGSANSÄTZE

Kurzfr.
Maßn.

- **Kurzfristige Maßnahmen** zur Stützung der Liquidität (Forderungsmanagement, Veräußerung Assets, ...)

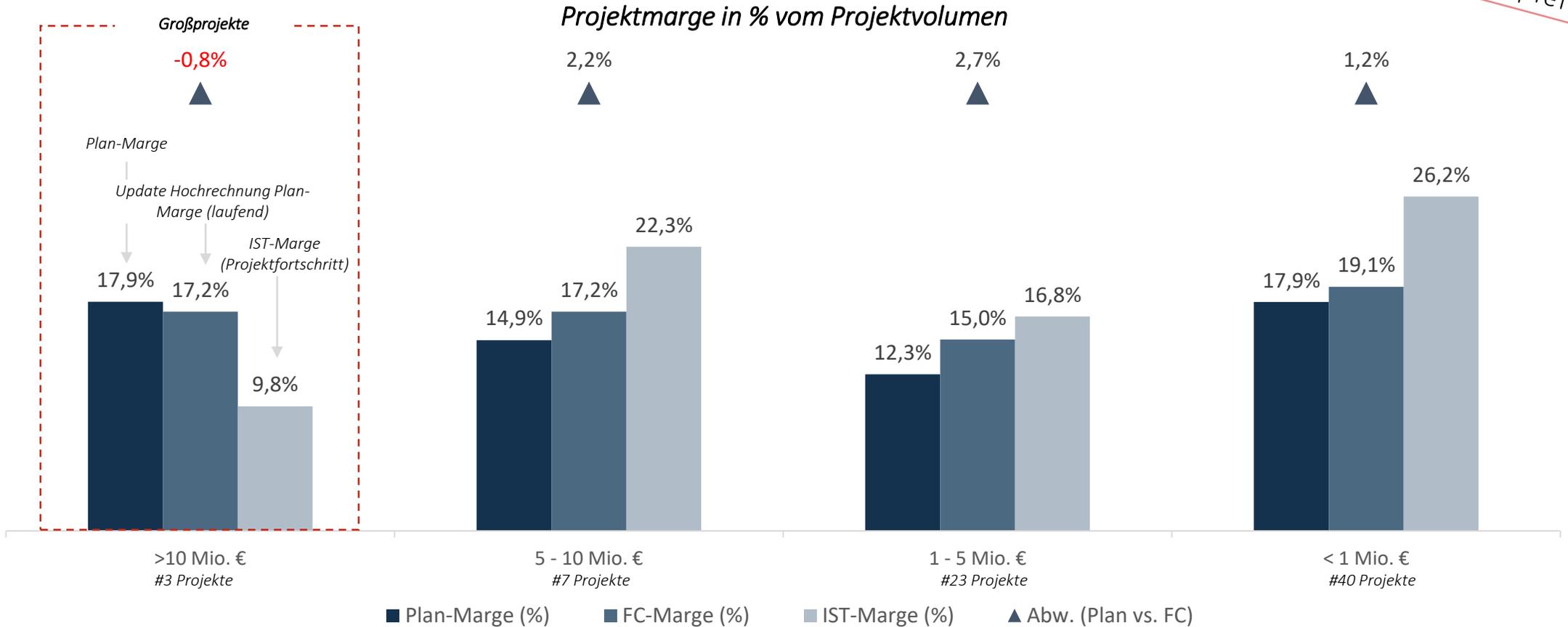
Nachhaltige Optimierungsmaßn.

- Einführung einer detaillierten **Projektkalkulation** sowie Projektplanung als zentrale Absprungbasis
- Verbesserung des **Projektcontrollings**, kontinuierliche Projekt-Bewertung entlang der Kalkulation
- Vorausschauende **Liquiditäts- und Aval-Planung** zur Identifikation von Finanzierungslücken

Rentabilität: Großprojekte mit deutlich negativer Plan-Ist-Abweichung im Ergebnis

Laufende Projekte: Marge auf Projektebene nach Größenclustern

Projektbeispiel



Großprojekte welche gering in der Anzahl sind, jedoch einen hohen Anteil am Gesamt-Projektvolumen ausmachen, sind unterdurchschnittlich rentabel und unterschreiten die Planrentabilität

Langfristigkeit: Verzögerung eines Großprojekts führt zu hoher Kapitalbindung

Kapitalbindung / Finanzierung Großprojekt

Projektbeispiel



Key facts

Projekt	[Großprojekt]
Plan vs. IST - Projektdauer	2022 vs. 2025
Fertigstellungsgrad	93%

Budgetierte Finanzkennzahlen

Projektvolumen	35.862 T€
Kostenbudget	26.304 T€
Projektmarge	9.558 T€ / 26,7%

Kapitalbindung

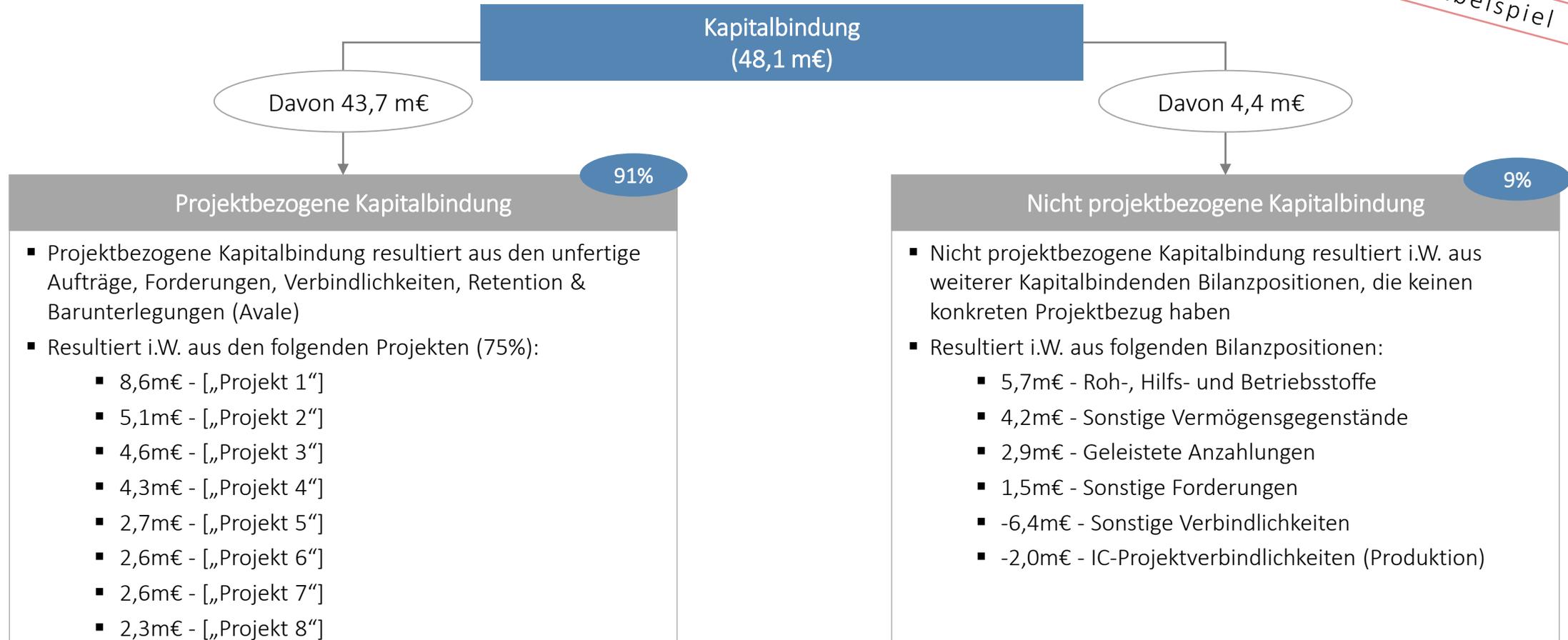
Herstellungskosten (IST)	25.000 T€
Erhaltene Anzahlungen	21.000 T€
Bestand Unfertige Aufträge	4.000 T€
Ausstehende Einbehalte	2.000 T€
Offene Forderungen	500 T€
Offene Verbindlichkeiten	- 500 T€
Barunterlegungen (Aval)	350 T€
Gesamte Kapitalbindung	6.350 T€

Die Abwicklung von Großprojekten (hier am Beispiel des größten Projektes) verzögert sich und bindet somit nicht nur absolut mehr Kapital, sondern auch über einen langen Zeitraum

Klumpenrisiken: Wenige große Projekte binden das meiste Kapital der Gruppe

Herleitung der Kapitalbindung (bilanziell & außerbilanziell)

Projektbeispiel



Klumpenrisiko im Projektgeschäft durch hohe Kapitalbindung, die im Wesentlichen aus einigen wenigen (Groß-)Projekten resultiert

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

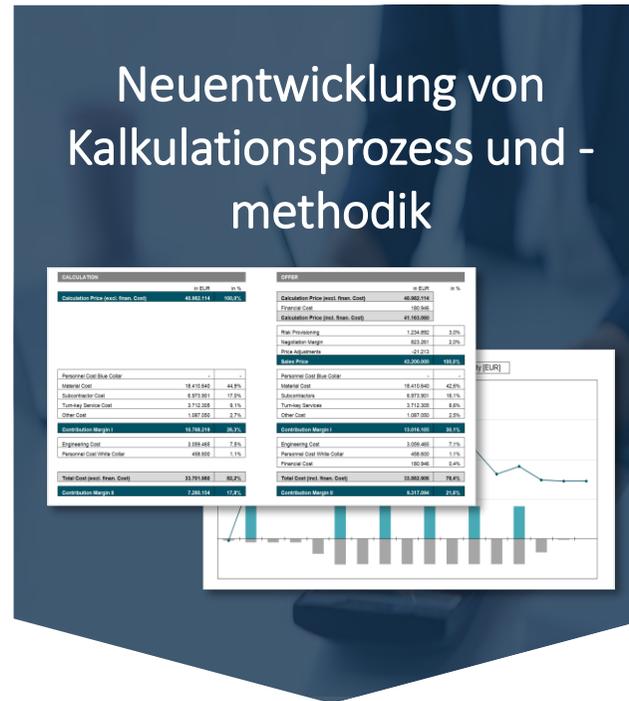
Ein professioneller Kalkulationsprozess ist Grundlage für den spätere Projekterfolg

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

The screenshot shows a detailed financial dashboard for project management. It includes a main table with columns for 'Projekt' (100143, 100720, 100745, 100752, 100403, 702120, 702161, 740117) and rows for 'Auftraggeber', 'Werkstoff', 'Mitarbeiter', 'Werkzeuge', 'Material', 'Energie', 'Sonstige', 'Gehälter', 'Mietkosten', 'Transportkosten', 'Sonstige', 'Abfertigung', 'Instandhaltung', 'Wartung', 'Reparatur', 'Schulung', 'Sonstige', 'Persönliche Ausgaben'. Below this are several smaller tables and charts, including a 'Projektstatus' table and a 'Projektbudget' table.



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

Umfangreiche finanz- und leistungswirtschaftliche Restrukturierungskompetenz

Leistungsportfolio Restrukturierung und Sanierung



TURNAROUND
& SANIERUNG

Unternehmen in Krisensituationen

Liquiditätsmanagement	Fortführungsprognosen	Beraterpool WSF (BMF)
Sanierungsgutachten (S6/BGH)	Planplausibilisierung & IBR	Finanzierungsbegleitung

Wertschöpfungskette

Bestandsoptimierung	Strukturkostensenkung	Absatzperformance
Supply-Chain-Effizienz	Geschäftsprozessoptimierung	Portfoliooptimierung



VALUE
CREATION



UMSETZUNG & TURNAROUND
MANAGEMENT

PMO &
Transformation Office

CRO- & CFO-Services

Sanierungsreporting

M&A-Begleitung &
Post Merger Integration

Horn & Company und Conmoto sind Spezialisten für Turnaround-Situationen

Horn & Company Profil

Positionierung Top-Management-Beratung, gegründet 2008 – u.a. aus McKinsey, Roland Berger, Droege

Schwerpunkte Performance Improvement – **Restrukturierung** – Digitale Transformation

Branchen Industrial Goods & Services – Consumer Goods & Retail – Financial Services

Klienten Großer Mittelstand, Familienunternehmen, Unternehmensgruppen

Berater > 250 exzellent ausgebildete Berater:Innen, inkl. 45 Partner/Associate Partner

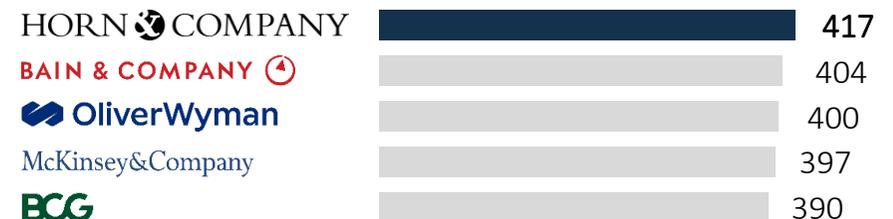
Differenzierung GuV-Fokus – Digital-/Analytics-Kompetenz – Umsetzung

Wachstum Zusammenschluss 2023 mit  → Weiterer Schwerpunkt Produktion/Logistik

Auszeichnungen



Berater des BMF im „Wirtschaftsstabilisierungsfonds“



Ihre Ansprechpartner: Wir freuen uns auf den gemeinsamen Austausch!

Kurzprofile Ansprechpartner



Dr. Michael Lukarsch
Geschäftsführender Partner



Johannes Dachlauer
Principal



Jens Güldenber
Manager

Erfahrung

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

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

- > 5 Jahre TOP-Managementberatung
- Kompetenzfeld Restrukturierung
- Kompetenzfeld Private Equity/M&A

Schwerpunkte

- Sanierung & Refinanzierung
- Turnaround-Programme
- Geschäftsmodellentwicklung

- Sanierung & Refinanzierung
- Kreditstrukturierung
- Liquiditätsplanungen

- Sanierungsgutachten (IdW S6)
- Unternehmensbewertung
- Integrierte Business Planung

Kontaktdaten

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

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

 +49 162 2726 064
 jens.gueldenberg@horn-company.de

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH