

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Einführung | 15 |
| 1 Das Unternehmen in der Krise | 17 |
| 1.1 Krisen beginnen im Verborgenen | 17 |
| 1.2 Symptome einer Unternehmenskrise | 20 |
| 1.3 Von der Ertrags- zur Liquiditätskrise | 20 |
| 1.4 Häftiger Kapitalverlust und Überschuldung | 22 |
| 1.5 Turnaround als Weg aus der Krise | 24 |
| 2 Turnaroundanalyse | 27 |
| 2.1 Transparenz und Rückgewinnung der Handlungsfähigkeit | 27 |
| 2.2 Elemente einer Turnaroundanalyse | 29 |
| 2.3 Angestrebtes Rentabilitätsziel | 30 |
| 2.4 Analyse von Management und Führung | 31 |
| 2.4.1 Rechtsstruktur und betriebliche Organisation | 31 |
| 2.4.2 Analyse des Führungs- und Managementpotenzials | 34 |
| 2.4.3 Analyse der Führungsinstrumente und -prozesse | 36 |
| 2.4.4 Analyse der vorhandenen personellen Ressourcen | 37 |
| 2.5 Analyse des Leistungsbereichs | 38 |
| 2.5.1 Strategische Positionierung | 38 |
| 2.5.2 Analyse von Marktumfeld und Marktentwicklung | 39 |
| 2.5.3 Analyse von Sortiment und Produkten | 43 |
| 2.5.4 Analyse von Marketing und Vertrieb | 43 |
| 2.5.5 Analyse von Materialbewirtschaftung und Logistik | 45 |
| 2.5.6 Analyse der Produktion | 47 |
| 2.5.7 Analyse der Entwicklung | 48 |
| 2.5.8 Analyse der Immobilien | 50 |
| 2.5.9 Analyse der Information Technology (IT) | 50 |
| 2.6 Analyse der Ertrags-, Liquiditäts- und Finanzlage | 51 |
| 2.6.1 Entwicklung der Erfolgsrechnung je betriebliche Sparte und gesamthaft | 51 |
| 2.6.2 Analyse der Werthaltigkeit und Bewirtschaftung des Nettoumlaufvermögens | 52 |
| 2.6.3 Analyse der Werthaltigkeit und Betriebsnotwendigkeit des Anlagevermögens | 54 |
| 2.6.4 Analyse der Struktur und Verfügbarkeit der Passiven | 54 |
| 2.6.5 Entwicklung der Liquidität | 56 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.7 | Synthese und Fazit | 57 |
| 2.7.1 | Gesamtbeurteilung | 57 |
| 2.7.2 | Schlussfolgerungen | 58 |
| 3 | Turnaroundkonzept | 59 |
| 3.1 | Überblick | 59 |
| 3.2 | Liquiditäts-, Ertrags- und Kapitaloptimierungspotenziale | 60 |
| 3.3 | Finanzierungsbedarf und -möglichkeiten | 60 |
| 3.4 | Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit | 61 |
| 3.5 | Bedingungen und Voraussetzungen für einen Turnaround | 62 |
| 3.6 | Strategische Handlungsalternativen | 63 |
| 3.7 | Massnahmen-, Termin- und Verantwortlichkeitsplanung | 65 |
| 4 | Liquiditätsoptimierung | 66 |
| 4.1 | Bedeutung | 66 |
| 4.2 | Abfluss von Liquidität reduzieren | 67 |
| 4.2.1 | Ertragsoptimierungsprogramm | 67 |
| 4.2.2 | Einkaufsmanagement | 68 |
| 4.2.3 | Leasing anstelle von Kauf | 69 |
| 4.2.4 | Kreditorenmanagement | 69 |
| 4.2.5 | Stundung von Kapitalrück- und Zinszahlungen | 70 |
| 4.2.6 | Weitere Massnahmen | 71 |
| 4.3 | Zufluss von Liquidität verbessern | 71 |
| 4.3.1 | Verringerung der Durchlaufzeiten | 71 |
| 4.3.2 | Forderungsmanagement | 72 |
| 4.3.3 | Lagerabbau | 73 |
| 4.3.4 | Devestitionen und Vermietungen | 73 |
| 4.3.5 | Aussenfinanzierung | 74 |
| 4.4 | Organisation des Liquiditätsmanagements | 75 |
| 4.4.1 | Ziele und Organisation des Liquiditätsmanagements | 75 |
| 4.4.2 | Instrumentarium des Liquiditätsmanagements | 77 |
| 5 | Ertragsoptimierung | 79 |
| 5.1 | Bedeutung | 79 |
| 5.2 | Übergreifende Potenziale | 81 |
| 5.2.1 | Konzentration Leistungsangebot | 81 |
| 5.2.2 | Standortoptimierung | 82 |
| 5.3 | Ertragsoptimierung bei Führung und Organisation | 83 |
| 5.3.1 | Optimierung Personalaufwand | 84 |
| 5.3.2 | Spezialfall Massenentlassung | 86 |
| 5.3.3 | Spezialfall Kurzarbeit | 89 |

| | |
|--|------------|
| 5.3.4 Optimierung Sachaufwand | 90 |
| 5.3.5 Nichtquantifizierbare Massnahmen | 90 |
| 5.4 Ertragsoptimierung bei Informatik und Prozessen | 91 |
| 5.4.1 IT-Kostensenkung | 91 |
| 5.4.2 Prozesskostensenkung | 94 |
| 5.5 Ertragsoptimierung in der Entwicklung | 95 |
| 5.5.1 Optimierung Innovationsportfolio | 96 |
| 5.5.2 Optimierung Innovationsoperationen | 97 |
| 5.5.3 Fokussierung Entwicklung auf Produktkostenoptimierung | 99 |
| 5.6 Ertragsoptimierung im Beschaffungswesen | 100 |
| 5.6.1 Optimierung externer Beschaffungsprozesse und -kosten | 101 |
| 5.6.2 Optimierung interner Beschaffungsprozesse und -kosten | 102 |
| 5.7 Ertragsoptimierung bei Beständen und Logistik | 103 |
| 5.7.1 Optimierung der Bestände | 103 |
| 5.7.2 Optimierung in der Logistik | 105 |
| 5.8 Ertragsoptimierung in der Produktion | 107 |
| 5.8.1 Anpassung der Produktionskapazität | 107 |
| 5.8.2 Standortwahl und Standortverlagerung | 108 |
| 5.8.3 Vereinfachung der Produktion | 108 |
| 5.8.4 Produktkostenoptimierung | 110 |
| 5.9 Ertragsoptimierung in Marketing und Vertrieb | 111 |
| 5.9.1 Verbesserung Umsatz und Margen | 112 |
| 5.9.2 Kostensenkungsmassnahmen | 114 |
| 5.10 Ertragsoptimierung in weiteren Unternehmensfunktionen | 115 |
| 5.10.1 Ertragsoptimierung im Finanzbereich | 115 |
| 5.10.2 Ertragsoptimierung bei Infrastrukturen und Immobilien | 115 |
| 6 Kapitaloptimierung | 116 |
| 6.1 Bedeutung | 116 |
| 6.2 Optimierung Umlaufvermögen | 118 |
| 6.2.1 Beschleunigung der Zahlungseingänge | 118 |
| 6.2.2 Beschleunigung und Anpassung des Wertschöpfungsprozesses | 119 |
| 6.2.3 Abbau von flüssigen Mitteln und Debitoren | 120 |
| 6.2.4 Lagerabbau | 120 |
| 6.3 Optimierung Anlagevermögen | 121 |
| 6.3.1 Verkauf nichtbetriebsnotwendiger Vermögensteile | 121 |
| 6.3.2 Verkauf von Beteiligungen | 122 |
| 6.4 Optimierung Finanzierung | 123 |
| 6.5 Reduktion des gebundenen Kapitals versus Erhöhung des EBIT | 124 |

| | |
|--|-----|
| 7 Unternehmensverkauf im Turnaround | 126 |
| 7.1 Bedeutung | 126 |
| 7.2 Ablauf eines Unternehmensverkaufs | 126 |
| 7.2.1 Transaktionsvorbereitung | 129 |
| 7.2.2 Kontaktierung von möglichen Partnern | 133 |
| 7.2.3 Kaufangebote | 134 |
| 7.2.4 Vertragsverhandlung | 135 |
| 7.2.5 Verbindungen nach Vertragsabschluss | 139 |
| 7.2.6 Werthebel und Preistreiber | 139 |
| 7.2.7 «Asset Purchase» – «Share Purchase» | 142 |
| 7.3 Verkauf unrentabler Unternehmen | 144 |
| 7.4 Verkauf von Unternehmen in Insolvenz | 146 |
| 7.4.1 Insolvenz der Muttergesellschaft | 146 |
| 7.4.2 Insolvenz des Verkaufsobjektes | 147 |
| | |
| 8 Bilanzsanierung | 148 |
| 8.1 Problemstellung | 148 |
| 8.1.1 Begriff «letzte Jahresbilanz» | 148 |
| 8.1.2 Definition Aktienkapital und gesetzliche Reserven | 149 |
| 8.1.3 Zulässige Reaktionszeit des Verwaltungsrates | 150 |
| 8.2 Möglichkeiten der Sanierung | 151 |
| 8.3 Massnahmen der Gesellschaft | 152 |
| 8.3.1 Auflösung von ausgewiesenen Reserven im Eigenkapital | 152 |
| 8.3.2 Auflösung von stillen Reserven auf Aktiven und Passiven | 153 |
| 8.3.3 Aufwertung von Aktiven | 155 |
| 8.3.4 Fusion von Gesellschaften | 157 |
| 8.3.5 Wertsicherung gesunder Unternehmensteile durch Ringfencing | 159 |
| 8.4 Leistungen von Eigenkapitalgebern | 160 |
| 8.4.1 Herabsetzung Eigenkapital | 160 |
| 8.4.2 Kapitalerhöhung | 161 |
| 8.4.3 A-fonds-perdu-Leistungen | 163 |
| 8.4.4 Unterstützung des Sanierungspaketes | 165 |
| 8.5 Sanierungsmassnahmen durch die Fremdkapitalgeber | 165 |
| 8.5.1 Rangrücktritt | 165 |
| 8.5.2 Umwandlung von Fremd- in Aktienkapital | 167 |
| 8.5.3 Übertragung von Aktiven | 169 |
| 8.5.4 Forderungsverzicht | 171 |
| 8.6 Sonderfall Obligationsanleihen | 172 |
| 8.6.1 Gefahr der Fälligkeitsstellung | 172 |
| 8.6.2 Gläubigerversammlung | 174 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 8.6.3 | Privatrechtliche, freiwillige Sanierung | 175 |
| 8.7 | Schlussfolgerung | 175 |
| 9 | Führung im Turnaround | 177 |
| 9.1 | Notwendige Führungseigenschaften im Turnaround | 177 |
| 9.2 | Rolle und Aufgaben der Organe und Unterstützungskräfte | 179 |
| 9.2.1 | Verantwortung des Verwaltungsrates | 179 |
| 9.2.2 | Anforderungen an den Turnaroundmanager | 185 |
| 9.2.3 | Das Führungsteam im Turnaround | 188 |
| 9.2.4 | Die Rolle der Beratung | 189 |
| 9.3 | Führungsinstrumente | 191 |
| 9.3.1 | Grundsätzliche Führungstechniken | 191 |
| 9.3.2 | Turnaroundcontrolling | 192 |
| 10 | Strategische Neuausrichtung | 194 |
| 10.1 | Strategische Langfristigkeit bei operativer Überlebenssicherung | 194 |
| 10.2 | Wertbasiertes Portfoliomanagement | 194 |
| 10.3 | Portfoliomanagement für Geschäftsfelder | 195 |
| 10.3.1 | Abgrenzung von Geschäftsfeldern | 195 |
| 10.3.2 | Management der Geschäftsfelder | 196 |
| 10.4 | Strategische Handlungsoptionen | 198 |
| 10.4.1 | Halten des Geschäftsfeldes | 198 |
| 10.4.2 | Verstärkung des Geschäftsfeldes | 198 |
| 10.4.3 | Verkauf des Geschäftsfeldes | 199 |
| 10.4.4 | Kooperation mit Dritten | 199 |
| 10.4.5 | Turnaround des Geschäftsfeldes | 200 |
| 10.4.6 | Schliessung des Geschäftsfeldes | 200 |
| 11 | Kommunikation | 201 |
| 11.1 | Grundregeln | 201 |
| 11.2 | Zielgruppenorientierte Kommunikation | 202 |
| 11.3 | Kommunikation in der Phase der Ungewissheit | 204 |
| 11.4 | Kommunikation während des Turnarounds | 206 |
| 11.5 | Kommunikation sensibler Massnahmen | 206 |
| 11.5.1 | Informationsfluss und Informationsinstrumente | 207 |
| 11.5.2 | Inhaltliche Aussagen | 207 |
| 11.5.3 | Zeit- und Terminplan | 208 |
| 12 | Die Rolle der Banken | 209 |
| 12.1 | Management von Ausfallrisiken | 209 |
| 12.1.1 | Bedeutung der Banken | 209 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 12.1.2 | Organisation und Prozess bei Ausfallrisiken innerhalb einer Bank | 210 |
| 12.1.3 | Interessenlage der Bank | 212 |
| 12.1.4 | Durchsetzung der Interessenlage | 214 |
| 12.2 | Instrumente einer einzelnen Bank zur Unterstützung des Turnarounds | 216 |
| 12.2.1 | Einleitung und Begleitung der Krisenbewältigung | 216 |
| 12.2.2 | Beitrag zur Sanierung | 216 |
| 12.2.3 | Einschuss frischer Liquidität | 218 |
| 12.3 | Beteiligung verschiedener Banken am Turnaround | 220 |
| 12.3.1 | Bildung eines Bankenpools | 221 |
| 12.3.2 | Stillhalteabkommen | 223 |
| 12.4 | Nichtunterstützung des Turnarounds | 225 |
| 13 | Auflösung, Nachlass, Konkurs | 226 |
| 13.1 | Grundsätzliche Handlungsalternativen | 226 |
| 13.2 | Selbst gesteuerte Auflösung | 227 |
| 13.2.1 | Gründe und Voraussetzungen | 227 |
| 13.2.2 | Verfahren | 229 |
| 13.2.3 | Publizität versus Wertoptimierung | 231 |
| 13.3 | Nachlassverfahren | 232 |
| 13.3.1 | Aussergerichtlicher Nachlassvertrag | 233 |
| 13.3.2 | Gerichtlicher Nachlassvertrag | 233 |
| 13.3.3 | Gründung einer Auffanggesellschaft im Rahmen eines Liquidationsvergleichs | 238 |
| 13.4 | Konkurs | 239 |
| 13.4.1 | Einleitungsverfahren | 241 |
| 13.4.2 | Pfandverwertungsverfahren | 243 |
| 13.4.3 | Konkursverfahren | 245 |
| 13.5 | Arrest und paulianische Anfechtungen | 249 |
| 13.5.1 | Arrest | 249 |
| 13.5.2 | Paulianische Anfechtungen | 250 |
| 13.6 | Konkursaufschub | 251 |
| | Schlussbemerkungen | 253 |
| | Abkürzungsverzeichnis | 255 |
| | Abbildungsverzeichnis | 258 |
| | Literaturverzeichnis | 261 |
| | Register | 265 |
| | Autor | 272 |