

Restrukturierungs- und Turnaround-Management

Strategien, Erfolgsfaktoren und Best Practice für die Transformation

Herausgegeben von

Prof. Dr. Markus W. Exler und Prof. Dr. Dr. Mario Situm

Mit Beiträgen von

Dr. Ernst Chalupsky, Dr. Lothar Czaja, Nina Dohrau, Fritz Ecker,
Dr. Paul Eßlinger, Prof. Dr. Markus W. Exler, Elisabeth Forstner,
Michael George, Prof. Dr. Thilo Grundmann, Helmut Haberl,
Dr. Karl Ibscher, Mike Jaeschke, Julia Jaud, Klaus Josef Kammerhofer,
Tobias Kirchlechner, Thomas Klöckner, Dr. Anette Köcher,
Gunter Freiherr von Leoprechting, Dr. Alexandra Mayr,
Prof. Dr. Christine Mitter, Willibald Pölt, Dr. Jacques Reijniers,
Tobias Riegger, Frank Romeike, Dr. Florian Schatz, Sabine Siegl,
Prof. Dr. Dr. Mario Situm, Dr. Jan Spitzner, Michael Strauß,
Prof. Dr. Martin Tschandl, Dr. Peter Vogler, Stefan Waldherr,
Dr. André Wortmann

2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter ESV.info/978-3-503-18770-6

- 1. Auflage 2013
- 2. Auflage 2019

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-18770-6
eBook: ISBN 978-3-503-18771-3

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2019
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Druck und Bindung: Druckerei Hubert & Co., Göttingen

Vorwort zur 2. Auflage

Unternehmer, Manager, Bankenvertreter sowie Unternehmensberater definieren Turnaround-Prozesse i.d.R. eher als ein projektbezogenes Ereignis. Warum soll aber Restrukturierung und Transformation nicht den Anspruch haben, als Bestandteil eines permanenten Verbesserungsprozesses aufgegriffen zu werden? Muss nicht jedes Unternehmen das Ziel verfolgen, laufend seine Rendite- sowie Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis zu stellen und darüber hinaus auch dafür Sorge tragen, diese kontinuierlich steigern zu können? Demzufolge müsste jedes Unternehmen, um seine Leistungsfähigkeit zu optimieren bzw. noch erfolgreicher gegenüber dem Wettbewerb zu werden, einen permanenten Reorganisationsbedarf artikulieren. Agile Unternehmen erfassen die im Zusammenhang mit einer Transformation notwendigen Veränderungen als Chance, entwickeln kundenorientierte Innovationen und hinterfragen ständig das Geschäftsmodell. Start-ups bezeichnen das als „pivotieren“. Restrukturierungsvorhaben sind kein Makel oder nur die Folgeerscheinung einer Krise, sondern vielmehr ein wichtiger Bestandteil einer normalen Unternehmensentwicklung. Darunter sind alle Maßnahmen zu subsumieren, welche eine stetige Ertragsverbesserung des Unternehmens unterstützen und gewährleisten.

Haben wir in der ersten Auflage ausschließlich betriebswirtschaftliche Sachverhalte entlang eines Reorganisations- bzw. Transformationsprozesses aufgegriffen, wurde die jetzt vorliegende zweite Auflage mit den insolvenzrechtlichen Besonderheiten in Deutschland und Österreich erweitert. Ganzheitlich vermittelt das Buch aus der Perspektive der Geschäftsleitung, des Interim Managers und der Entscheidungsträger von Kreditinstituten einen ablauforientierten Überblick über alle relevanten operativen, finanzwirtschaftlichen und strategischen Besonderheiten, um Veränderungsprozesse in Unternehmen, insbesondere in insolvenznahen Situationen professionell umsetzen zu können.

Einleitend wird der aktuelle Stand der Forschung in Bezug auf die Früherkennung von Reorganisationsbedarf beschrieben sowie die Besonderheiten in einem Transformations- und Interim Management-Projekt akzentuiert. Dazu gehören auch das Hervorheben von Leadership-Qualitäten und die Wahl der richtigen Kommunikation im Umgang mit den im Prozess beteiligten Stakeholdern. Auch die ersten zu setzenden operativen Maßnahmen zum Erhalt der Liquidität wie das Generieren der „Quick-Wins“ und der Aufbau einer soliden Finanzierungsstruktur wird besprochen. Dass das Schaffen von Liquidität in der Sanierungsphase oberste Priorität haben muss, ist selbstredend. In diesem Zusammenhang werden auch die Elemente herausgearbeitet, die von den Gläubigern im Rahmen eines Sanierungskonzepts

nach dem Standard des IDW S 6 n.F. für die Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens beachtet werden müssen. Zusätzlich zu den Maßnahmen, mit denen Potenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu heben sind, werden auch die wesentlichen strategischen Aspekte wie der Unternehmensverkauf und die Maßnahmen, welche zur Steigerung des Unternehmenswertes führen, diskutiert.

Das in Veränderungs- und Reorganisationsprozessen notwendige Monitoring setzt geeignete Controllinginstrumente und -strukturen voraus. Entsprechendes gilt es kennenzulernen und zu verstehen. Bestandteil sollte demzufolge auch die Vorsorge möglicher künftiger Fehlentwicklungen sein, die mit Frühwarnindikatoren ein Signal setzen sollen. Nach herrschender Meinung werden Unternehmenskrisen in die strategische Krise sowie in die Ertrags- und Liquiditätskrise unterteilt. I.d.R. ist für Unternehmen die tendenziell latent vorhandene strategische Krise oft nicht leicht auszumachen. Da es aber i.d.R. zwei bis drei Jahre dauert, bis das Liquiditätsproblem akut ist, besteht für das Management noch ausreichend Handlungsspielraum, um die erforderlichen Reorganisationsmaßnahmen wie Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen oder Prozessverbesserungen in die Wege zu leiten. Die Kunst besteht darin, die sich abzeichnenden Probleme frühzeitig zu erkennen bzw. ein Instrumentarium zu entwickeln, welches das möglich macht. Institutionalisiert werden müssen strategische Prozesse, die eine Ist-Situation erfassen sowie Trends erkennen und strategische Maßnahmen umsetzen können.

Das Buch in seiner jetzt aktualisierten zweiten Auflage ist im Wesentlichen mit den Kolleginnen und Kollegen des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung an der Hochschule in Kufstein entstanden, mit dem Ziel, den Professionals in einem Transformations- und Turnaround-Prozess einen Gesamtzusammenhang der Disziplin vorzustellen. Wir bedanken uns ganz herzlich bei den Verfassern der profunden Beiträge. Dem Leser wünschen wir viel Freude bei der Lektüre dieses Buches.

Kufstein im Juni 2019

Markus Exler
Mario Situm

Inhaltsübersicht

Kapitel 1: Der Restrukturierungsprozess

- 1 Aktueller Forschungsstand zur Krisen- und Insolvenzfrüherkennung
- 2 Interim Management zur Lösung von Krisen- und anderen Unternehmenssituationen
- 3 Aufsetzen eines Restrukturierungsprojektes
- 4 Kommunikation in der Krise

Kapitel 2: Operative Restrukturierung

- 5 Working Capital Management
- 6 Kostenreduktion und Vertriebsrestrukturierung als einheitlicher Prozess
- 7 Prozessoptimierung zur Steigerung der Effizienz und Effektivität

Kapitel 3: Finanzwirtschaftliche Restrukturierung

- 8 Analyse der Finanzierungsstruktur
- 9 Verhandeln mit Gläubigern wie Kreditinstitute und Lieferanten
- 10 Liquiditätszuführung mit Eigenkapital
- 11 Optimierung der Finanzierungsstruktur

Kapitel 4: Strategische Restrukturierung

- 12 Change Management
- 13 M&A-Prozess, der Unternehmensverkauf
- 14 Wertorientierte Managementkonzepte

Kapitel 5: Instrumente zur Krisenfrüherkennung

- 15 Krisenindikatoren und Methoden zur Früherkennung von Unternehmenskrisen
- 16 Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme
- 17 Integriertes Risiko- und Chancenmanagement
- 18 Transparente und vorausschauende Restrukturierung mit Szenarioanalyse
- 19 Entscheidungsverhalten und -unterstützung

Kapitel 6: Sanierungskonzepte sowie insolvenzrechtliche Besonderheiten

- 20 Der „neue“ IDW S 6: Eine kritische Würdigung aus der Sicht eines Gutachters
- 21 Rechtliche Anforderungen an ein Sanierungsgutachten in Deutschland
- 22 Deutsches Insolvenzrecht – Die Chance von Sanierungsbemühungen im Schutzschirmverfahren
- 23 Österreichisches Insolvenzrecht – Unternehmenskauf in der Krise

Kapitel 7: Zum guten Schluss

- 24 Der digitale Wandel in der Beraterbranche

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	5
Inhaltsübersicht	7
Inhaltsverzeichnis	9

Kapitel 1: Der Restrukturierungsprozess

Markus Exler & Mario Situm

1	Aktueller Forschungsstand zur Krisen- und Insolvenzfrüherkennung	19
1.1	Historischer Abriss zur Insolvenz- und Krisenfrüherkennung	19
1.2	Aktuelle Herausforderungen und Probleme in der Forschung zur Krisen- und Insolvenzfrüherkennung	23
1.3	Klassifikation von Früherkennungssystemen	33
1.4	Praktische Annäherung über Krisenphasenmodelle und Krisenfrühwarnindikatoren	36
1.5	Resümee	41
1.6	Quellenverzeichnis	42

Alexandra Mayr & Jacques Reijniers

2	Interim Management zur Lösung von Krisen- und anderen Unternehmenssituationen	55
2.1	Einleitung	55
2.2	Operationalisierung einer neuen strategischen Entscheidung als Management-Herausforderung	57
2.3	Lösungsmöglichkeiten für Änderungen und Grundbedingungen	58
2.4	Abgrenzung Unternehmensberatung vs. Interim Management	59
2.5	Rekrutierung von Unternehmensberatung oder Interim Management	66
2.6	Der Weg zur Wahl des richtigen externen Management-Instruments	69
2.7	Resümee	71
2.8	Quellenverzeichnis	71

Karl Ibscher

3	Aufsetzen eines Restrukturierungsprojektes	73
3.1	Praxisfall	73
3.2	Krisenerkennung und Restrukturierung	74
3.3	Turnaroundmanagement	79

3.4	Resümee	91
3.5	Quellenverzeichnis.....	91

Peter Vogler

4	Kommunikation in der Krise	95
4.1	Praxisfall	95
4.2	Theoretische Grundlagen für Krisenkommunikation	96
4.3	Praxisfall, Lösungsansatz.....	108
4.4	Resümee	113
4.5	Quellenverzeichnis.....	113

Kapitel 2: Operative Restrukturierung

Christine Mitter

5	Working Capital Management.....	117
5.1	Praxisfall	117
5.2	Bedeutung des Working Capital Managements.....	118
5.3	Working Capital.....	120
5.4	Optimierung des Working Capital Managements.....	122
5.5	Cash Conversion Cycle.....	128
5.6	Praxisfall, Lösungsansatz.....	131
5.7	Resümee	133
5.8	Quellenverzeichnis.....	134

Mike Jaeschke

6	Kostenreduktion und Vertriebsrestrukturierung als einheitlicher Prozess	137
6.1	Praxisfall	137
6.2.	Bedeutung von Kostenreduktionen in der operativen Restrukturierung .	139
6.3	Bedeutung von Umsatzsteigerungen in der operativen Restrukturierung.....	147
6.4	Resümee	149
6.5	Quellenverzeichnis.....	151

Florian Schatz & Mario Situm

7	Prozessoptimierung zur Steigerung der Effizienz und Effektivität	153
7.1	Einleitung	153
7.2	Praxisfall	154
7.3	Ansätze zur Prozessmodellierung.....	154
7.4	Maßnahmen zur Nachhaltigkeit der Qualitäts- und Prozesseffizienz.....	163
7.5	Praxisfall, Lösungsansatz.....	167
7.6	Resümee	172

7.7	Quellenverzeichnis:.....	173
-----	--------------------------	-----

Kapitel 3: Finanzwirtschaftliche Restrukturierung

Tobias Kirchlechner

8	Analyse der Finanzierungsstruktur	179
8.1	Einleitung	179
8.2	Praxisfall	181
8.3	Interpretation	188
8.4	Besondere Gläubiger	189
8.5	Optimale Finanzierungsstruktur	191
8.6	Resümee	192
8.7	Quellenverzeichnis	192

Gunter von Leoprechting

9	Verhandeln mit Gläubigern wie Kreditinstitute und Lieferanten	195
9.1	Einleitung	195
9.2	Rahmenbedingungen von Kreditinstituten	196
9.3	Rahmenbedingungen von Lieferanten und Kreditversicherungen	200
9.4	Rahmenbedingungen des Krisenunternehmens	201
9.5	Gläubigerverhandlungen als entscheidender Sanierungsschritt	201
9.6	Resümee	209
9.7	Quellenverzeichnis	209

Klaus Kammerhofer

10	Liquiditätszuführung mit Eigenkapital	213
10.1	Einleitung	213
10.2	Praxisfall	215
10.3	Finanzierungsformen und Eigenkapital	217
10.4	Merkmale des Eigenkapitals	218
10.5	Konkrete Möglichkeiten der Liquiditätszuführung mit Eigenkapital	221
10.6	Qualität des Eigenkapitals	226
10.7	Praxisfall, Lösungsansatz	228
10.8	Resümee	229
10.9	Quellenverzeichnis	230

Nina Dohrau

11	Optimierung der Finanzierungsstruktur	233
11.1	Praxisfall	233
11.2	Finanzwirtschaftliche Sanierung	235
11.3	Sanierung durch den Fremdkapitalgeber	236
11.4	Sonderformen der Sanierungsfinanzierung	245

11.5	Sanierung durch den Eigenkapitalgeber	250
11.6	Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen im Bereich des Vermögens	253
11.7	Zeitliche Abfolge der Sanierungsmaßnahmen.....	255
11.8	Resümee	256
11.9	Quellenverzeichnis.....	258

Kapitel 4: Strategische Restrukturierung

Helmut Haberl & Tobias Riegger

12	Change Management.....	263
12.1	Praxisfall	263
12.2	Theoretische Ansätze im Change Management.....	264
12.3	Praxisfall, Lösungsansatz.....	271
12.4	Resümee	274
12.5	Quellenverzeichnis.....	275

Markus Exler

13	M&A-Prozess, der Unternehmensverkauf.....	277
13.1	Praxisfall	277
13.2	Unterschiedliche Perspektiven.....	278
13.3	M&A-Prozess.....	281
13.4	Praxisfall, Lösungsansatz.....	293
13.5	Resümee	293
13.6	Quellenverzeichnis.....	294

Paul Eßlinger

14	Wertorientierte Managementkonzepte.....	295
14.1	Einleitende Diskussion zu EVA und CVA	295
14.2	Implementierung eines wertorientierten Steuerungskonzeptes nach EVA-Methode im Unternehmen.....	303
14.3	Resümee	311
14.4	Quellenverzeichnis.....	312

Kapitel 5: Instrumente der Krisenfrüherkennung

Mario Situm

15	Krisenindikatoren und Methoden zur Früherkennung von Unternehmenskrisen.....	315
15.1	Einleitung und Praxisfall.....	315
15.2	Beschreibung ausgewählter quantitativer und qualitativer Frühwarnindikatoren.....	317
15.3	Praxisfall, Lösungsansatz.....	323
15.4	Resümee.....	334
15.5	Quellenverzeichnis.....	335

Martin Tschandl

16	Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme.....	341
16.1	Praxisfall.....	341
16.2	Planungs-, Kontrollsysteme und Controlling.....	342
16.3	Planung und Kontrolle in der betrieblichen Praxis.....	345
16.4	Prinzipien der integrierten Planung.....	348
16.5	Der zeitliche Planungs- und Budgetierungsprozess.....	351
16.6	Elemente der integrierten Planung und Kontrolle.....	352
16.7	Die Abweichungsanalyse und das Forecasting.....	358
16.8	Empfehlungen für eine moderne Planung und Kontrolle.....	361
16.9	Resümee.....	364
16.10	Quellenverzeichnis.....	365

Anette Köcher & Frank Romeike

17	Integriertes Risiko- und Chancenmanagement.....	369
17.1	Komplexität als Ursache steigender industrieller Risiken.....	369
17.2	Bow-Tie-Diagramm sowie Abgrenzung strategischer und operativer Risiken.....	372
17.3	Der Risikomanagement-Prozess im Überblick.....	376
17.4	Reifegradmodell im Risikomanagement.....	385
17.5	Bandbreitenplanung (EBIT@Risk) in der Praxis.....	386
17.6	Praxisfall.....	389
17.7	Praxisfall, Lösungsansatz.....	398
17.8	Resümee.....	401
17.9	Quellenverzeichnis.....	405

Thilo Grundmann & Jan Spitzner

18	Transparente und vorausschauende Restrukturierung mit Szenarioanalyse.....	409
18.1	Einleitung.....	409
18.2	Praxisfall.....	410

18.3	Der Begriff Szenario	416
18.4	Szenariotrichter und Szenariotypen	417
18.5	Einsatzgebiete für eine Szenarioanalyse	419
18.6	Ein Vorgehensmodell der Szenarioanalyse	420
18.7	Praxisfall, Lösungsansatz	424
18.8	Hinweise aus der Praxis – Regeln für „gute“ Szenarien	436
18.9	Resümee	437
18.10	Quellenverzeichnis	438

Willibald Pölt & Sabine Siegl

19	Entscheidungsverhalten und -unterstützung	441
19.1	Berechnung vs. Entscheidung	441
19.2	Aktueller Stand der Entscheidungsforschung	443
19.3	Grundlegende Experimente zum Entscheidungsverhalten	446
19.4	Funktion von Zielen	451
19.5	Entscheidungsabläufe	452
19.6	Entscheidungsregeln und –methoden	454
19.7	Quellenverzeichnis	458

Kapitel 6: Sanierungskonzepte sowie insolvenzrechtliche Besonderheiten

Michael Strauß & André Wortmann

20	Der „neue“ IDW S 6: Eine kritische Würdigung aus der Sicht eines Gutachters	463
20.1	Einleitung	463
20.2	Gutachtenstruktur und Gegenstand	465
20.3	Fortführungsfähigkeit	468
20.4	Sanierungsfähigkeit	468
20.5	Planungsprämissen und Umsetzungswahrscheinlichkeit	470
20.6	Resümee	472
20.7	Quellenverzeichnis	473

Michael George, Julia Jaud & Thomas Klöckner

21	Rechtliche Anforderungen an ein Sanierungsgutachten in Deutschland	475
21.1	Einleitung	475
21.2	Anforderungen an Sanierungsgutachten nach Rechtsprechung und IDW S 6	476
21.3	Haftungsrisiken	485
21.4	Resümee	488
21.5	Quellenverzeichnis	489

Lothar Czaja & Stefan Waldherr

22	Deutsches Insolvenzrecht – Die Chance von Sanierungsbemühungen im Schutzschirmverfahren	491
22.1	Praxisfall	491
22.2	Rechtliche Grundlagen.....	492
22.3	Praxisfall, Lösungsansatz.....	502
22.4	Resümee	508
22.5	Quellenverzeichnis.....	509

Ernst Chalupsky, Fritz Ecker & Elisabeth Forstner

23	Österreichisches Insolvenzrecht – Unternehmenskauf in der Krise	511
23.1	Praxisfall	511
23.2	Allgemeines	512
23.3	Unternehmenskauf vor Insolvenzeröffnung	513
23.4	Praxisfall, Lösungsansatz.....	518
23.5	Unternehmenskauf nach Insolvenzeröffnung	519
23.6	Resümee	526
23.7	Quellenverzeichnis.....	526

Kapitel 7: Zum guten Schluss*Markus Exler & Mario Situm*

24	Der digitale Wandel in der Beraterbranche	531
24.1	Veränderungen als Treiber der digitalen Transformation.....	531
24.2	Neue Geschäftsmodelle und Technologien im Rahmen der digitalen Transformation.....	532
24.3	Konkrete Veränderungen in der Beraterbranche	534
24.4	Handlungsempfehlungen für die Praxis und Ausblick	536
24.5	Quellenverzeichnis.....	538

	Abbildungsverzeichnis	541
	Quellenverzeichnis	545
	Herausgeber.....	589
	Autoren.....	590
	Stichwortverzeichnis	597