

Ulrich Krystek
Ralf Moldenhauer

Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement

Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte

Mit Beiträgen von:

Eugen Angster
Jürgen Bilstein
Andreas Böttger
Andreas Kloyer
Karl-J. Kraus
Wilhelm Uhlenbrück

Verlag W. Kohlhammer

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	7	
Abbildungsverzeichnis	16	
Tabellenverzeichnis	19	
Abkürzungsverzeichnis	20	
A		
A.1	Unternehmenskrisen: Beschreibung eines komplexen Phänomens	23
A.2	Unternehmenskrisen: Ein alltägliches Problem?	23
A.2.1	Begriff und Eigenschaften von Unternehmenskrisen	24
A.2.2	Genereller Krisenbegriff	24
A.2.3	Der Begriff Unternehmenskrise	25
A.2.4	Eigenschaften von Unternehmenskrisen	26
A.2.4.1	Krisenähnliche Phänomene in Unternehmen	28
A.2.4.2	Konflikte	28
A.2.4.3	Störungen	29
A.2.4.4	Katastrophen	29
A.2.4.5	Risiken	30
A.3	Übrige krisenähnliche Phänomene in Unternehmen	30
A.3.1	Verlauf, Ursachen und Wirkungen von Unternehmenskrisen	32
A.3.2	Verlauf von Unternehmenskrisen	32
A.3.2.1	Unternehmenskrisen als unstrukturierte Prozesse	32
A.3.2.2	Phasen von Krisenprozessen	34
A.3.2.3	Ursachen von Unternehmenskrisen	40
A.3.2.4	Stand der betriebswirtschaftlichen Krisenursachenforschung	40
A.3.2.4.1	Ergebnisse der quantitativen Krisenursachenforschung	41
A.3.2.4.2	Ergebnisse der qualitativen Krisenursachenforschung	42
A.3.2.4.3	Ergänzende Aussagen und Spezialfälle der betrieblichen Krisenursachenforschung	46
A.3.2.4.4	Eigenkapitalausstattung	46
A.3.2.4.5	Konjunkturverlauf	47
A.3.2.4.6	Perioden der Unternehmensentwicklung	47
A.3.2.4.7	Technologiewandel	49
A.3.2.4.8	Erfolgsfaktorenforschung	49
A.3.3	Resultate der betriebswirtschaftlichen Krisenursachenforschung	50
A.3.3.1	Komplexität von Krisenursachen	50
A.3.3.2	Häufigste Krisenursachen	51

A.3.3.2.1	Häufigste endogene Krisenursachen	51
A.3.3.2.2	Häufigste exogene Krisenursachen	51
A.3.3.2.3	Zusammenwirken endogener und exogener Krisenursachen	52
A.3.4	Wirkungen von Unternehmenskrisen.	52
A.3.4.1	Zur Qualität und Lokalität von Krisen-Wirkungen.	52
A.3.4.2	Konstruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	52
A.3.4.2.1	Konstruktive Wirkungen: Die Chance zur Metamorphose	52
A.3.4.2.2	Endogene konstruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	53
A.3.4.2.3	Exogene konstruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	54
A.3.4.3	Destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	54
A.3.4.3.1	Endogene destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	55
A.3.4.3.2	Exogene destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen	56
A.4	Verhaltensaspekte von Unternehmenskrisen	59
A.4.1	Unternehmenskrisen: Von Menschen verursacht und bewältigt	59
A.4.2	Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern in Phasen von Unternehmenskrisen	61
A.4.2.1	Grundsätzliches zum Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern in Phasen von Unternehmenskrisen	61
A.4.2.2	Ausgewählte Probleme des Verhaltens von Führungskräften und Mitarbeitern in Phasen von Unternehmenskrisen	63
A.4.3	Führung in Phasen von Unternehmenskrisen	65
A.4.3.1	Zur Situationsbedingtheit von Führung	65
A.4.3.2	Autoritäre oder kooperative Führung in Phasen akuter Unternehmenskrisen	66
A.4.3.2.1	Autoritäre Führung in akuten Krisenphasen	66
A.4.3.2.2	Kooperative Führung in akuten Krisenphasen	66
A.4.3.2.3	Ansätze für eine situationsadäquate Führung in akuten Krisenphasen	68
A.4.4	Kommunikationsverhalten in Unternehmenskrisen	69
A.4.4.1	Unternehmenskommunikation als Schlüsselfaktor des Umgangs mit Unternehmenskrisen	69
A.4.4.2	Schwachstellen der Unternehmenskommunikation in Krisensituationen	70
A.4.4.3	Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation in Krisensituationen	71
A.4.5	Unternehmenskrisen als Vertrauenskrisen	73
A.4.5.1	Vertrauen und Misstrauen als wesentliche Einflussfaktoren im Umgang mit Unternehmenskrisen	73
A.4.5.2	Begriff und Wirkungsweise von Vertrauen, Misstrauen und Reputation	73
A.4.5.3	Aufbau, Verstärkung und Zerstörung von Vertrauen	74
A.4.5.4	Rückgewinnung von Vertrauen und Reputation in Krisensituationen	75
A.5	Zusammenfassung	77
B	Krisenvorsorge und Krisenfrüherkennung	79
B.1	Frühe Krisenphasen als Ausgangspunkt	79
B.2	Krisenvorsorge: Umgang mit potenziellen Unternehmenskrisen	79

B.2.1	Voraussetzungen der Krisenvorsorge	79
B.2.1.1	Zur Notwendigkeit, Undenkbares zu denken	79
B.2.1.2	Veränderungsbereite Unternehmenskultur als Basis	80
B.2.2	Identifikation potenzieller Unternehmenskrisen im Rahmen der Krisenvorsorge	81
B.2.2.1	Prognose potenzieller Unternehmenskrisen	81
B.2.2.1.1	Prognose und Prognoseverfahren: State of the Art	81
B.2.2.1.2	Szenario-Technik: Best Practice der Prognose potenzieller Unternehmenskrisen	82
B.2.2.2	Übrige Methoden der Identifikation potenzieller Unternehmenskrisen im Rahmen der Krisenvorsorge	85
B.2.2.2.1	Das Prinzip des Destrukteurs	85
B.2.2.2.2	Berücksichtigung von Minderheitsmeinungen und -prognosen	85
B.2.3	Vorsorgestrategien und -maßnahmen gegenüber potenziellen Unternehmenskrisen	85
B.2.3.1	Traditionelle Formen der Krisenvorsorge	86
B.2.3.1.1	Diversifikation/Entdiversifikation zur Absicherung gegenüber potenziellen Unternehmenskrisen	86
B.2.3.1.2	Risk-/Insurance-Management: Krisenvorsorge gegenüber versicherbaren Risiken	86
B.2.3.2	Unternehmensplanung als klassisches Instrument der Krisenvorsorge	87
B.2.3.2.1	Unternehmensplanung: State of the Art	87
B.2.3.2.2	Beitrag der Unternehmensplanung zur Krisenvorsorge	88
B.2.4	Betriebliches Kontinuitätsmanagement: Neuer Ansatz im Rahmen der Krisenvorsorge	90
B.2.4.1	Entwicklung und Grundlagen des betrieblichen Kontinuitätsmanagements (BKM)	90
B.2.4.2	Prinzipien und Handlungsrahmen des betrieblichen Kontinuitätsmanagements	90
B.2.4.3	Prozess des betrieblichen Kontinuitätsmanagement	92
B.2.4.4	Alternativplanung als Kernelement der Krisenvorsorge im Rahmen des BKM	94
B.2.4.4.1	Begriff und Wesen der Alternativplanung	94
B.2.4.4.2	Prozess der Alternativplanung	95
B.3	Krisenfrüherkennung: Umgang mit latenten Unternehmenskrisen	97
B.3.1	Grundlagen des Umgangs mit latenten Unternehmenskrisen	97
B.3.1.1	Begriffliche Grundlagen der Krisenfrüherkennung: Von der Frühwarnung zur Frühauklärung	98
B.3.1.2	Früherkennungsinformationen: Bindeglied zwischen Analysen und Prognosen	99
B.3.1.3	Erscheinungsformen der Früherkennung	100
B.3.1.3.1	Früherkennung im gesamtwirtschaftlichen und einzelwirtschaftlichen Bereich	100
B.3.1.3.2	Generationen eigenorientierter Früherkennungssysteme	102
B.3.2	Operative Früherkennung: Von Kennzahlen zu Indikatoren	103

B.3.2.1	Merkmale und Aufbau operativer Früherkennung	103
B.3.2.2	Operative Früherkennung der ersten Generation: kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Früherkennung.....	105
B.3.2.2.1	Kennzahlenorientierte Früherkennung.....	105
B.3.2.2.2	Hochrechnungsorientierte Früherkennung	106
B.3.2.3	Operative Früherkennung der zweiten Generation: indikatororientierte Früherkennung.....	107
B.3.2.3.1	Indikatoren als Basis	107
B.3.2.3.2	Beispiele für Indikatoren	108
B.3.2.3.3	Aufbau und Funktionsweise eines indikatororientierten Früherkennungssystems	110
B.3.2.3.4	Erscheinungsformen indikatororientierter Früherkennungssysteme (IFES).....	114
B.3.3	Strategische Früherkennung: Umgang mit Schwachen Signalen	117
B.3.3.1	Grundlagen strategischer Früherkennung	117
B.3.3.1.1	Zur Unterscheidung zwischen operativer und strategischer Früherkennung	117
B.3.3.1.2	Konzeptioneller Bezugsrahmen strategischer Früherkennung	118
B.3.3.1.2.1	Das Konzept der »Schwachen Signale« von I. Ansoff	119
B.3.3.1.2.2	Erkenntnisse der Diffusionstheorie	120
B.3.3.2	Handhabung »Schwacher Signale« im Rahmen der strategischen Früherkennung	121
B.3.3.2.1	»Scanning« und »Monitoring« als Basisaktivitäten	121
B.3.3.2.2	Quellen Schwacher Signale.....	121
B.3.3.2.3	Erfassung und Dokumentation Schwacher Signale	122
B.3.3.2.4	Verarbeitung Schwacher Signale durch die oberste Führung	122
B.3.3.3	Konzepte strategischer Früherkennungssysteme	123
B.3.3.3.1	Integrierter Ansatz einer strategischen Früherkennung	124
B.3.4	Kombination von operativer und strategischer Früherkennung: Die »vierte Generation«	126
B.3.5	Früherkennungs-Kooperationen: Von zwischenbetrieblicher Früherkennung zu Früherkennungsnetzwerken	126
B.3.5.1	Grundsätzliches zu Früherkennungs-Kooperationen	126
B.3.5.2	Praxisrelevante Ansätze überbetrieblicher Früherkennung	127
B.3.5.2.1	Überbetriebliche Früherkennungsansätze nach dem TAP-Modell	127
B.3.5.2.2	Überbetrieblicher Früherkennungsansatz nach dem IUP-Modell	127
B.3.5.2.3	Früherkennungskooperationen im Rahmen von Supply Chains	128
B.3.6	Externe Früherkennung: Früherkennung latenter Chancen und Risiken bei Marktpartnern	129
B.3.6.1	Begriff und Wesen externer Früherkennung	129
B.3.6.2	Formen externer Früherkennung: von der klassischen Bilanzanalyse zum Einsatz künstlicher neuronaler Netze	130
B.3.6.3	Kritische Würdigung der externen Früherkennung	131
B.4	Organisation von Krisenvorsorge und Krisenfrüherkennung	132
B.4.1	Organisation der Krisenvorsorge.....	132

B.4.2	Organisation der Krisenfrüherkennung	133
B.5	Zusammenfassung	134
C	Krisenbewältigung und Restrukturierung.	137
C.1	Begriffsbildung	137
C.1.1	Abgrenzung zu synonymen Begriffen.....	139
C.1.1.1	Turnaround.....	139
C.1.1.2	Sanierung.....	140
C.1.1.3	Restrukturierung.....	140
C.1.2	Phasen der Krisenbewältigung.....	141
C.1.2.1	Krisenerkennung.....	142
C.1.2.2	Initiierung der Krisenbewältigung	143
C.1.2.3	Grobanalyse.....	143
C.1.2.4	Sofortmaßnahmen	145
C.1.2.5	Restrukturierungskonzept	146
C.1.2.6	Implementierung	148
C.1.2.7	Kontrolle	149
C.1.3	Inhaltliche Krisenbewältigung.....	149
C.1.3.1	Strategische Ebene	150
C.1.3.2	Operative Ebene	153
C.1.3.2.1	Ertragswirtschaftliche Maßnahmen	154
C.1.3.2.2	Finanzwirtschaftliche Maßnahmen.....	158
C.1.3.3	Organisatorische und kulturelle Ebene.....	160
C.1.3.3.1	Organisation	160
C.1.3.3.2	Kultur.....	162
C.1.4	Träger der Krisenbewältigung	162
C.1.4.1	Intern	162
C.1.4.2	Extern.....	163
C.1.5	Organisation der Krisenbewältigung	164
C.1.5.1	Organisationsformen	164
C.1.5.2	Organisationsmodelle.....	165
C.1.6	Zusammenfassung	165
C.2	»Neue« Ansätze	166
C.2.1	Insolvenz als strategische Option	167
C.2.1.1	Einleitung und Problemstellung	167
C.2.1.2	Entscheidungsvariablen	168
C.2.1.3	Wesen und Varianten des Insolvenzverfahrens.....	171
C.2.1.4	Ablauf des Insolvenzverfahrens.....	173
C.2.1.5	Wahl der Restrukturierungstechnik	175
C.2.1.6	Erfahrungen aus der Praxis	178
C.2.1.7	Zusammenfassung	179
C.2.2	Kapitalmarkt- statt Bankenfinanzierung	179
C.2.2.1	Einleitung und Problemstellung	179
C.2.2.2	Entscheidungssituation der Kapitalgeber	181
C.2.2.3	Entwicklungstendenzen Kreditvergabe.....	182

C.2.2.4	Der Markt für Distressed Debt.....	186
C.2.2.5	Fazit und Ausblick.....	188
C.2.3	Restrukturierung bei Gründungs- und Wachstumsunternehmen.....	188
C.2.3.1	Einleitung und Problemstellung	188
C.2.3.2	Charakterisierung und Definition der New Economy.....	189
C.2.3.2.1	Begriff und Wesen der New Economy	189
C.2.3.2.2	Merkmale der Unternehmen	191
C.2.3.2.3	Segmentierung und Definition	193
C.2.3.3	Krisenbegriff und Krisenursachen in der New Economy	193
C.2.3.3.1	Krisenbegriff	193
C.2.3.3.2	Krisenursachen	194
C.2.3.3.3	Krisenverlauf und -arten.....	195
C.2.3.4	Krisenbewältigungsmodell.....	197
C.2.3.4.1	Aus der New Economy abgeleitete Bestandteile.....	198
C.2.3.4.1.1	Thesenbildung.....	198
C.2.3.4.1.2	Thesenbewertung	200
C.2.3.4.1.3	Zusammenfassende Bewertung	201
C.2.3.4.2	Aus der Old Economy abgeleitete Bestandteile	206
C.2.3.4.3	Vergleich der Krisenbewältigung.....	207
C.2.3.4.4	Zusammenfassung und Ausblick.....	207
D	Spezialprobleme der Restrukturierung und Praxisbeispiele	209
D.1	Erfolgsfaktoren in der Restrukturierung (Karl-J. Kraus).....	209
D.1.1	Krisenbewältigung durch Restrukturierung.....	209
D.1.2	Erfolgsfaktoren der Restrukturierung/Sanierung.....	210
D.1.2.1	Fähigkeit zur schnellen Erstellung eines Konzeptes.....	211
D.1.2.2	Teilweiser Managementaustausch und Einbeziehung Externer	212
D.1.2.3	Effektive Projektorganisation/Bildung einer Kernmannschaft.....	212
D.1.2.4	Handlungsdruck durch straffe Projektführung	213
D.1.25	Motivierende und vertrauensfördernde Kommunikation	213
D.1.3	Entwicklung und Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes	214
D.1.3.1	Entwicklung des Restrukturierungskonzeptes (Phase I)	214
D.1.3.2	Bestandsaufnahme	215
D.1.3.3	Grobkonzept für die Restrukturierung.....	215
D.1.3.4	Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes	221
D.1.4	Strategie als Voraussetzung erfolgreicher Restrukturierung.....	224
D.1.4.1	Strategische Neuausrichtung durch Portfoliobereinigung	224
D.1.4.2	Neuausrichtung strategischer Geschäftsfelder	225
D.1.4.3	Strategische Neuausrichtung und Mobilitätsbarrieren	227
D.2	Finanzielle Restrukturierung in der Unternehmenskrise (Dr. J. Bilstein)...	229
D.2.1	Finanzielle Auswirkungen von Krisensituationen	229
D.2.1.1	Störung des finanziellen Gleichgewichts.....	229
D.2.1.2	Konsequenzen einer Störung des finanziellen Gleichgewichts	230
D.2.2	Ziele der finanziellen Restrukturierung.....	232
D.2.2.1	Wiederherstellung des finanziellen Gleichgewichts.....	232

D.2.2.2	Einbindung der Kapitalgeber und sonstigen Gläubiger	234
D.2.2.3	Erschließung neuer finanzieller Spielräume.....	236
D.2.3	Maßnahmen und Instrumente der finanziellen Restrukturierung	237
D.2.3.1	Reduzierung der Mittelbindung	237
D.2.3.1.1	Geringere Mittelbindung im Umlaufvermögen.....	237
D.2.3.1.2	Geringere Mittelbindung im Anlagevermögen	239
D.2.3.2	Stundung von Verbindlichkeiten	242
D.2.3.3	Neue Kredite zur Finanzierung der Restrukturierungsphase.....	242
D.2.3.4	Rangrücktrittsvereinbarungen.....	244
D.2.3.5	Bilanzierungshilfen.....	245
D.2.3.6	Zinsstundung und Zinsverzichte.....	245
D.2.3.7	Forderungsverzichte	246
D.2.3.7.1	Forderungsverzichte ohne Besserungsschein.....	246
D.2.3.7.2	Forderungsverzichte mit Besserungsschein	246
D.2.3.7.3	Steuerliche Behandlung von Sanierungsgewinnen aus Forderungsverzichten	247
D.2.3.8	Kapitalmaßnahmen	248
D.2.3.8.1	Vereinfachte Kapitalherabsetzung.....	248
D.2.3.8.2	Kapitalherabsetzung mit anschließender Wiedererhöhung	250
D.2.3.8.3	Kapitalherabsetzung durch Einziehung von Aktien	252
D.2.3.9	Tausch von Fremd- in Eigenkapitaltitel (»Debt Equity Swap«).....	252
D.2.3.9.1	Direkter Tausch.....	252
D.2.3.9.2	Indirekter Tausch über eigenkapitalähnliche Mittel	255
D.2.4	Zusammenfassung und Ausblick	256
	Literaturverzeichnis Kapitel D.2	258
D.3	Unternehmenssanierung durch Insolvenzverfahren (Dr. Wilhelm Uhlenbruch)	259
D.3.1	Vorbemerkung	259
D.3.2	Die Entscheidung für eine Sanierung durch Insolvenzverfahren.....	260
D.3.2.1	Antragsrecht und gesetzliche Insolvenzantragspflicht	260
D.3.2.2	Gerichtliche oder freie Sanierung als Schicksalsfrage	261
D.3.2.2.1	Gründe, die eine gerichtliche Sanierung ausschließen	261
D.3.2.2.2	Gründe, die eine außergerichtliche (freie) Sanierung ausschließen.....	262
D.3.2.2.2	Vor- und Nachteile einer Sanierung durch gerichtliches Insolvenzverfahren	263
D.3.2.2.3.1	Vorteile und Chancen gerichtlicher Sanierung	263
D.3.2.2.3.2	Nachteile und Risiken gerichtlicher Sanierung	264
D.3.2.2.4	Vor- und Nachteile sowie Risiken einer freien Sanierung	265
D.3.2.2.4.1	Vorteile einer freien Sanierung	265
D.3.2.2.4.2	Nachteile einer freien Sanierung	266
D.3.3	Die übertragende Sanierung im Insolvenzverfahren	268
D.3.4	Unternehmenssanierung durch Insolvenzplanverfahren	269
D.3.5	Die Unternehmenssanierung im Wege der Eigenverwaltung.....	272
D.3.6	Organkompetenzen und Verfahrenspflichten im eröffneten Insolvenzverfahren	273

D.3.6.1	Kompetenzverluste im gesellschaftsrechtlichen Bereich	273
D.3.6.2	Die Rechtsstellung der organschaftlichen Vertreter in der Insolvenz	274
D.3.6.2.1	Wahrnehmung der Verfahrensrechte	274
D.3.6.2.2	Die Erfüllung von Verfahrenspflichten	274
D.3.7	Zusammenfassung	275
	Literaturverzeichnis Kapitel D.3	275
D.4	Bedeutung von Turnaround Fonds für die Restrukturierung (Andreas Böttger)	278
D.4.1	Ausgangssituation	278
D.4.2	Alternative Finanzierungsinstrumente für Krisenunternehmen	279
D.4.2.1	Börsengang	279
D.4.2.2	Öffentliche Anleihen	280
D.4.2.3	Mezzanine-Kapital	280
D.4.2.4	Asset-Backed Securities	280
D.4.3	Distressed Investing – Finanzinvestoren und Krisenunternehmen	281
D.4.3.1	Marktsegmentierung	281
D.4.3.2	Investitionsstrategien	283
D.4.4	Turnaround Fonds ⁶¹	284
D.4.4.1	Unternehmensprüfung	285
D.4.4.1.1	Vorprüfung	285
D.4.4.1.2	Potenzialanalyse	286
D.4.4.1.3	Letter of Intent (»Absichtserklärung«)	286
D.4.4.1.4	Due Diligence	286
D.4.4.1.5	Vertragsverhandlungen	287
D.4.4.1.6	Vertragsabschluss (»Closing«)	288
D.4.4.2	Sanierungs- und Umsetzungsphase	289
D.4.4.2.1	Sanierungsphase	289
D.4.4.2.2	Nachgelagerte Steuerung und Kontrolle	289
D.4.4.2.3	Unternehmensentwicklung	289
D.4.4.2.4	Exit-Vorbereitung	290
D.4.4.3	Der Mehrwert eines Turnaround Fonds	290
D.4.5	Zusammenfassung	291
	Literaturverzeichnis Kapitel D.4	292
D.5	Restrukturierung in Deutschland (Eugen Angster/Dr. Andreas Kloyer)	293
D.5.1	Handlungsmöglichkeiten zur Krisenbewältigung	293
D.5.1.1	Beispielfall	293
D.5.1.1.1	Ein Blick zurück	294
D.5.1.1.2	Was hat sich geändert?	295
D.5.1.1.2.1	Insolvenzrechtsreform	295
D.5.1.1.2.2	Unternehmensfinanzierung	295
D.5.1.2	Konsequenzen für den Restrukturierungsmarkt Deutschland	302
D.5.2	Schlussfolgerungen und Fazit	304
	Literaturverzeichnis Kapitel D.5	304

Anmerkungen	307
Autorenverzeichnis	314
Literaturverzeichnis	317
Stichwortverzeichnis	343