

Vorwort .....	7
<b>1 Das Unternehmen in der Krise .....</b>	<b>17</b>
1.1 Krisen beginnen im Verborgenen .....	17
1.2 Symptome einer Unternehmenskrise .....	21
1.3 Von der Ertrags- zur Liquiditätskrise .....	22
1.4 Kapitalverlust und Überschuldung .....	25
1.5 Turnaround als Ausweg aus der Krise .....	28
<b>2 Turnaroundanalyse .....</b>	<b>31</b>
2.1 Transparenz und Rückgewinnung der Handlungsfähigkeit .....	31
2.2 Elemente einer Turnaroundanalyse .....	32
2.3 Angestrebtes Rentabilitätsziel .....	34
2.4 Analyse von Management und Führung .....	35
2.4.1 Rechtsstruktur und betriebliche Organisation .....	35
2.4.2 Analyse des Führungs- und Managementpotenzials .....	38
2.4.3 Analyse der Führungsinstrumente und -prozesse .....	40
2.4.4 Analyse der vorhandenen personellen Ressourcen .....	41
2.5 Analyse des Leistungsbereichs .....	41
2.5.1 Strategische Positionierung .....	41
2.5.2 Analyse von Marktumfeld und Marktentwicklung .....	43
2.5.3 Analyse von Sortiment und Produkten .....	46
2.5.4 Analyse von Marketing und Vertrieb .....	49
2.5.5 Analyse von Materialbewirtschaftung und Logistik .....	50
2.5.6 Analyse der Produktion .....	52
2.5.7 Analyse der Entwicklung .....	53
2.5.8 Analyse der Immobilien .....	54
2.5.9 Analyse der Information Technology (IT) .....	55
2.6 Analyse der Ertrags-, Liquiditäts- und Finanzlage .....	55
2.6.1 Entwicklung der Erfolgsrechnung je betriebliche Sparte und gesamthaft .....	55
2.6.2 Analyse der Werthaltigkeit und Bewirtschaftung des Net- toumlaufvermögens .....	57

2.6.3	Analyse der Werthaltigkeit und Betriebsnotwendigkeit des Anlagevermögens .....	58
2.6.4	Analyse der Struktur und Verfügbarkeit der Passiven .....	59
2.6.5	Entwicklung der Liquidität .....	60
2.7	Synthese und Fazit .....	61
2.7.1	Gesamtbeurteilung .....	61
2.7.2	Schlussfolgerungen .....	61
<b>3</b>	<b>Turnaroundkonzept</b> .....	<b>63</b>
3.1	Überblick .....	63
3.2	Liquiditäts-, Ertrags- und Kapitaloptimierungspotenziale .....	64
3.3	Finanzierungsbedarf und -möglichkeiten .....	64
3.4	Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit .....	65
3.5	Bedingungen und Voraussetzungen für einen Turnaround .....	66
3.6	Strategische Handlungsalternativen .....	67
3.7	Massnahmen-, Termin- und Verantwortlichkeitsplanung .....	68
<b>4</b>	<b>Liquiditätsoptimierung</b> .....	<b>70</b>
4.1	Bedeutung .....	70
4.2	Abfluss von Liquidität reduzieren .....	71
4.2.1	Ertragsoptimierungsprogramm .....	71
4.2.2	Einkaufsmanagement .....	72
4.2.3	Leasing und Miete anstelle von Kauf .....	72
4.2.4	Kreditorenmanagement .....	74
4.2.5	Stundung von Kapitalrück- und Zinszahlungen .....	75
4.2.6	Weitere Massnahmen .....	75
4.3	Zufluss von Liquidität verbessern .....	75
4.3.1	Verringerung der Durchlaufzeiten .....	75
4.3.2	Forderungsmanagement .....	76
4.3.3	Lagerabbau .....	77
4.3.4	Devestitionen und Vermietungen .....	77
4.3.5	Aussenfinanzierung .....	78
4.4	Organisation des Liquiditätsmanagements .....	80
4.4.1	Ziele und Organisation des Liquiditätsmanagements .....	80
4.4.2	Instrumentarium des Liquiditätsmanagements .....	80
<b>5</b>	<b>Ertragsoptimierung</b> .....	<b>83</b>
5.1	Bedeutung .....	83
5.2	Übergreifende Potenziale .....	85

5.2.1	Konzentration Leistungsangebot .....	85
5.2.2	Standortoptimierung .....	86
5.3	Ertragsoptimierung bei Führung und Organisation .....	87
5.3.1	Optimierung Personalaufwand .....	87
5.3.1.1	Verringerung der Arbeitnehmerzahl .....	87
5.3.1.2	Veränderung der Anstellungsbedingungen .....	89
5.3.2	Spezialfall Massenentlassung .....	90
5.3.2.1	Begriff und Geltungsbereich .....	90
5.3.2.2	Verfahren .....	91
5.3.3	Spezialfall Kurzarbeit .....	94
5.3.4	Optimierung Sachaufwand .....	95
5.3.5	Nicht quantifizierbare Massnahmen .....	96
5.4	Ertragsoptimierung bei Informatik und Prozessen .....	96
5.4.1	IT-Kostensenkung .....	97
5.4.2	Prozesskostensenkung .....	99
5.5	Ertragsoptimierung in der Entwicklung .....	100
5.5.1	Optimierung Innovationsportfolio .....	101
5.5.2	Optimierung Innovationsprozesse .....	103
5.5.3	Fokussierung Entwicklung auf Produktkosten- optimierung .....	103
5.6	Ertragsoptimierung im Beschaffungswesen .....	104
5.6.1	Optimierung externer Beschaffungsprozesse und -kosten .....	106
5.6.2	Optimierung interner Beschaffungsprozesse und -kosten .....	107
5.7	Ertragsoptimierung bei Beständen und Logistik .....	109
5.7.1	Optimierung der Bestände .....	110
5.7.2	Optimierung in der Logistik .....	111
5.8	Ertragsoptimierung in der Produktion .....	112
5.8.1	Anpassung der Produktionskapazität .....	112
5.8.2	Standortwahl und Standortverlagerung .....	114
5.8.3	Vereinfachung der Produktion .....	115
5.8.4	Produktkostenoptimierung .....	116
5.9	Ertragsoptimierung in Marketing und Vertrieb .....	117
5.9.1	Verbesserung Umsatz und Margen .....	117
5.9.2	Kostensenkungsmassnahmen .....	120
5.10	Ertragsoptimierung in weiteren Unternehmensfunktionen .....	121
5.10.1	Ertragsoptimierung im Finanzbereich .....	121

<b>10</b>	<b>Strategische Neuausrichtung .....</b>	<b>209</b>
10.1	Strategische Langfristigkeit bei operativer Überlebenssicherung .....	209
10.2	Wertbasiertes Portfoliomanagement .....	209
10.3	Portfoliomanagement für Geschäftsfelder .....	210
10.3.1	Abgrenzung von Geschäftsfeldern .....	210
10.3.2	Management der Geschäftsfelder .....	211
10.4	Strategische Handlungsoptionen .....	212
10.4.1	Halten des Geschäftsfeldes .....	212
10.4.2	Verstärkung des Geschäftsfeldes .....	213
10.4.3	Verkauf des Geschäftsfeldes .....	214
10.4.4	Kooperation mit Dritten .....	214
10.4.5	Turnaround des Geschäftsfeldes .....	215
10.4.6	Schliessung des Geschäftsfeldes .....	215
<b>11</b>	<b>Kommunikation .....</b>	<b>216</b>
11.1	Grundregeln .....	216
11.2	Zielgruppenorientierte Kommunikation .....	217
11.3	Kommunikation in der Phase der Ungewissheit .....	219
11.4	Kommunikation während des Turnarounds .....	221
11.5	Kommunikation sensibler Massnahmen .....	221
11.5.1	Informationsfluss und Informationsinstrumente .....	222
11.5.2	Inhaltliche Aussagen .....	222
11.5.3	Verantwortlichkeiten .....	223
<b>12</b>	<b>Die Rolle der Banken .....</b>	<b>224</b>
12.1	Management von Ausfallrisiken .....	224
12.1.1	Bedeutung der Banken .....	224
12.1.2	Organisation und Prozess bei Ausfallrisiken innerhalb einer Bank .....	225
12.1.3	Interessenlage der Bank .....	227
12.1.4	Durchsetzung der Interessenlage .....	230
12.2	Instrumente einer einzelnen Bank zur Unterstützung des Turnarounds .....	232
12.2.1	Einleitung und Begleitung der Krisenbewältigung .....	232
12.2.2	Beitrag zur Sanierung .....	232
12.2.3	Einschuss frischer Liquidität .....	234

12.3	Beteiligung verschiedener Banken am Turnaround .....	235
12.3.1	Bildung eines Bankenpools .....	236
12.3.2	Stillhalteabkommen .....	238
12.4	Nicht-Unterstützung des Turnarounds .....	241
13	Auflösung, Nachlass, Konkurs .....	242
13.1	Grundsätzliche Handlungsalternativen .....	242
13.2	Selbst gesteuerte Auflösung .....	243
13.2.1	Gründe und Voraussetzungen .....	243
13.2.2	Verfahren .....	244
13.2.3	Publizität versus Wertoptimierung .....	247
13.3	Nachlass .....	248
13.3.1	Aussergerichtlicher Nachlassvertrag .....	249
13.3.2	Gerichtlicher Nachlassvertrag .....	250
13.3.2.1	Arten gerichtlicher Nachlassverträge .....	250
13.3.2.2	Gründung einer Auffanggesellschaft im Rahmen eines Liquidationsvergleichs .....	251
13.3.2.3	Verfahren .....	253
13.4	Konkurs .....	256
13.4.1	Einleitungsverfahren .....	257
13.4.1.1	Betreibungsbegehren durch den Gläubiger .....	258
13.4.1.2	Erlass des Zahlungsbefehls durch das Betreibungsamt .....	259
13.4.1.3	Rechtsvorschlag des Schuldners .....	259
13.4.1.4	Rechtsöffnung durch den Richter .....	260
13.4.2	Pfandverwertungsverfahren .....	260
13.4.3	Konkursverfahren .....	261
13.4.3.1	Ordentliches Verfahren .....	262
13.4.3.2	Summarisches Verfahren .....	266
13.4.3.3	Einstellung des Konkurses mangels Aktiven .....	266
13.5	Arrest und paulianische Anfechtungen .....	266
13.5.1	Arrest .....	266
13.5.2	Paulianische Anfechtungen .....	267
13.6	Konkursaufschub .....	269

Abkürzungsverzeichnis .....	271
Abbildungsverzeichnis .....	274
Literaturverzeichnis .....	278
Register .....	286
Autor .....	298