

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 7 |
| 1 Das Unternehmen in der Krise | 17 |
| 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 |
| 2 Turnaroundanalyse | 31 |
| 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 |
| 3 | Turnaroundkonzept | 63 |
| 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 |
| 4 | Liquiditätsoptimierung | 70 |
| 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 |
| 5 | Ertragsoptimierung | 83 |
| 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 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 10 | Strategische Neuausrichtung | 209 |
| 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 |
| 11 | Kommunikation | 216 |
| 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 sensitiver Massnahmen | 221 |
| 11.5.1 | Informationsfluss und Informationsinstrumente | 222 |
| 11.5.2 | Inhaltliche Aussagen | 222 |
| 11.5.3 | Verantwortlichkeiten | 223 |
| 12 | Die Rolle der Banken | 224 |
| 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 |