

# 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<br>Krisen- und Insolvenzfrüherkennung ..... | 23 |
| 1.3 | Klassifikation von Früherkennungssystemen .....                                                          | 33 |
| 1.4 | Praktische Annäherung über Krisenphasenmodelle und<br>Krisenfrühwarnindikatoren .....                    | 36 |
| 1.5 | Resümee .....                                                                                            | 41 |
| 1.6 | Quellenverzeichnis.....                                                                                  | 42 |

*Alexandra Mayr & Jacques Reijniers*

|     |                                                                                                    |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2   | Interim Management zur Lösung von Krisen- und anderen<br>Unternehmenssituationen.....              | 55 |
| 2.1 | Einleitung .....                                                                                   | 55 |
| 2.2 | Operationalisierung einer neuen strategischen Entscheidung als<br>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<br>Prozess ..... | 137 |
| 6.1 | Praxisfall .....                                                                 | 137 |
| 6.2 | Bedeutung von Kostenreduktionen in der operativen Restrukturierung ..            | 139 |
| 6.3 | Bedeutung von Umsatzsteigerungen in der operativen<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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 |