

Inhalt

Vorwort zur vierten Auflage	13
 Teil I	
Einführung	15
 Kapitel 1: Grundlagen und Phasen des Turnarounds	17
Das tödliche Prinzip Hoffnung	17
Mit offenen Augen in die Existenzkrise	18
Die vier Phasen des Turnarounds	20
<i>Die Crash-Phase</i>	21
<i>Die Einleitung des Turnarounds</i>	21
<i>Die Realisierung der Konzepte</i>	21
<i>Die Konsolidierung des Unternehmens</i>	22
Die Säulen des Erfolgs	22
Thesen und Provokationen	24
 Teil II	
Sofortmaßnahmen	25
 Kapitel 2: Liquiditätsmanagement	27
Der Fall Cashless	27
<i>Die Angst des Buchhalters vor der Mahnung</i>	27
<i>In fünf Tagen zum umfassenden Finanzplan</i>	28
<i>In der Todesspirale der Illiquidität</i>	30
<i>Liquiditätsmanagement: Die Rettung in letzter Sekunde</i>	32
<i>Weg mit den stillen Reserven</i>	32
<i>Auf der Suche nach Geld</i>	34
Die Bedeutung der Liquiditätssicherung	38
<i>Typ A: Trügerische Sicherheit</i>	39

<i>Typ B: Äußerste Anspannung</i>	39
<i>Typ C: Definitive Zahlungsunfähigkeit</i>	40
<i>Typ D: Periodische Illiquidität/Zahlungsstockung</i>	40
Methodik des Liquiditätsmanagements	41
<i>Der Aufbau eines Liquiditätsplans</i>	41
<i>Die Organisation des täglichen Cash-Managements</i>	43
<i>Liquiditätsschöpfende Maßnahmen</i>	45
Fahrplan für das Liquiditätsmanagement	47
Barrieren und Hindernisse eines erfolgreichen	
Liquiditätsmanagements	48
Thesen und Provokationen	49
 Kapitel 3: Das Moratorium	 51
Die Cash-Drain AG	51
Das Moratorium: Viel zitiert und missverstanden	53
<i>Vorsicht – Illiquidität?!</i>	53
<i>Hilfs- und Begleitmaßnahmen</i>	54
<i>Moratoriumsdauer</i>	55
<i>Wer kann stunden? – Die anderen Moratoriumsgläubiger</i>	56
Das Moratorium mit den Lieferanten des Unternehmens	59
<i>Die Vorbereitung des Moratoriums</i>	59
<i>Die Verhandlungen mit den Lieferanten</i>	60
<i>Kreditoren, Kreditversicherer und Banken</i>	63
<i>Alternative Insolvenzplan?!</i>	64
<i>Die Nachwirkungen</i>	64
 Teil III	
Die Grundlagen für den	
erfolgreichen Turnaround	65
 Kapitel 4: Die Suche nach den Turnaround-Hebeln –	
Von der Analyse zum Konzept	67
Ein verhängnisvoller Trugschluss	67
Der Weg zum ganzheitlichen Turnaround-Konzept	69
Zeit als Erfolgsfaktor: Konzepterstellung in wenigen Wochen	71
<i>Stufe 1: Unternehmensentwicklung</i>	72
<i>Stufe 2: Stellung im Branchenvergleich</i>	77
<i>Stufe 3: Werterzeuger versus Wertvernichter</i>	78

<i>Stufe 4: Markt- und Wettbewerbschancen</i>	88
<i>Stufe 5: Kernprozesse und Kernfunktionen</i>	96
<i>Stufe 6: Kostenchancen</i>	101
<i>Stufe 7: Managementpotenziale</i>	103
<i>Stufe 8: Konzept und Planung</i>	109
Thesen und Provokationen	114
 Kapitel 5: Führung und Steuerung im Turnaround	116
Schnelle und wirksame Umsetzung sicherstellen	116
Führung entscheidet!	117
<i>Das Turnaround-Team</i>	117
<i>Die Teammitglieder</i>	119
<i>Der Turnarounder</i>	121
<i>Führen durch Projektmanagement: Schnelle Erfolge zählen</i>	124
Das Unerwartete managen!	126
<i>Wenn die Signale verhallen</i>	126
<i>Chancen und Risiken managen – strategisch und operativ</i>	127
<i>Die Augen-Auf-GmbH: Gefahr erkannt, Krise gebannt</i>	129
<i>Strategische Früherkennung: Das Charisma des Turnarounds</i>	131
 Kapitel 6: Kommunikation im Turnaround	134
Kommunikation: Ein Instrument mit Tücken	134
<i>Offenheit und Kreativität</i>	135
<i>Die Wahl des Zeitpunktes</i>	136
Kommunikation vor dem Turnaround	138
<i>Die Situation ist da</i>	139
<i>Das Turnaround-Team kommt</i>	140
<i>Die Chance der Offenheit</i>	141
<i>Gemeinsam Schritt für Schritt</i>	143
<i>Riskante Bestandsaufnahme</i>	143
Kommunikation in und nach dem Turnaround	145
<i>Durch Ziele motivieren</i>	145
<i>Gefährliche Sackgasse</i>	146
<i>Differenziert kommunizieren</i>	147
<i>Das Kommunikationskonzept: Wem wann was sagen?</i>	148
<i>Führen durch Kommunikation</i>	149
<i>Kommunikation mit den Stakeholdern</i>	151
Kernfaktoren der Turnaround-Kommunikation	153

Teil IV

Prozesse und Funktionen im Turnaround 155

Kapitel 7: Steigerung der Ertragskraft – Die kundenorientierte Prozessorganisation 157

Die Archetyp AG	157
Effizienzreserven in der Organisation heben – aber wie?	158
Von der aufbauorientierten Organisation zum kundenorientierten Prozess	159
Redesign der Organisation: Von der Analyse zum Konzept	161
<i>Schritt 1: Ermitteln der Leistungsprozesse</i>	161
<i>Schritt 2: Quantifizierung der Prozessaktivitäten</i>	162
<i>Schritt 3: Redesign der Organisation</i>	165
Selbst das beste Konzept ist nichts ohne erfolgreiche Umsetzung	167
Thesen und Provokationen	168

Kapitel 8: Im Handel liegt der Segen – im Einkauf der Gewinn 170

Die Klügel KG	170
<i>Lustreise nach China</i>	172
<i>Einkauf: Ein unterschätzter Hebel im Turnaround</i>	173
Turnaround-Instrumente im Einkauf	175
<i>Konditionsverbesserungen</i>	176
<i>Bündelung von Lieferanten</i>	177
<i>Einsparungen durch Outsourcing</i>	178
<i>Neuausrichtung der internen Kommunikation</i>	180
<i>International beschaffen</i>	181
<i>Veränderungen in der Herstellung</i>	185
Vorgehensweise beim Turnaround im Einkauf	186
<i>Von der Analyse zur Strategie</i>	187
<i>Der Beschaffungsmarkt in Krisenzeiten</i>	189

Kapitel 9: Nicht dem Angler muss der Wurm schmecken ... Turnaround im Vertrieb 191

Die Komplex GmbH	191
Sechs Turnaround-Hebel im Vertrieb	193
Der richtige Wurm, die richtigen Fische: Neuausrichtung der Vertriebsstrategie	195
Angeln lernen: Redesign der Abläufe	198

Angeln muss man können: Qualifikation der Vertriebsmannschaft . . .	200
Der Kopf des Fisches und der Kopf der Fischer: Neuausrichtung der Vertriebsführung	200
Auch der Angler will essen: Effektive Anreizsysteme	202
Anglerlatein – oder die Optimierung der vertrieblichen Informations- systeme	204
Die virtuelle Angel, der reale Fisch: Vertrieb über Internet	206
Komplex GmbH: Das Resultat	206
Thesen und Provokationen	207

Kapitel 10: Ohne Reserven effizient produzieren –

Turnaround in der Fertigung 208

Die Strukturlos GmbH	208
<i>Lageeinschätzung und Potenzialanalyse</i>	209
<i>Fünf Turnaround-Hebel in der Produktion</i>	210
Produktionsplanung: Damit alles fließt	212
<i>Der prozessorientierte Wertschöpfungsansatz</i>	213
<i>Produktionscontrolling: Die Basis für Planung und Steuerung</i>	216
<i>Kapazitätsplanung: Maschinen und Personal auslasten</i>	217
Restrukturierung in der Produktion	220
<i>Das Kennnzahlen-Cockpit</i>	221
<i>Neuanfang in der Produktion</i>	224
Integration in die Wertschöpfungskette	229
<i>Einbindung produktionsnaher Bereiche</i>	229
<i>Zwischen Einkauf und Vertrieb</i>	231
Thesen und Provokationen	232

Kapitel 11: Zwischen Einzelkündigung und Massen- entlassung – Der Turnaround im Personalbereich 234

Die Juristen sind gefragt	234
Die Methusalix GmbH	234
Der Wirtschaftsausschuss	236
Der Interessenausgleich	237
Der Sozialplan	238
<i>Grenze der Zumutbarkeit</i>	239
<i>Zahlenspiele</i>	240
Einzelkündigung und Massenentlassung	242
<i>Sozialauswahl</i>	243
<i>Die eigentliche Massenentlassung</i>	245

<i>Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften</i>	246
<i>Anhörung des Betriebsrats</i>	247
Die Outsourcing-Falle	248
Der Feigling	249

Kapitel 12: Wieviel sind die Kunden bereit zu zahlen –

Pricing im Turnaround	250
Verschenkte Gewinne	250
<i>Das Gewinnzuschlagsverfahren: Ein riskantes Spiel</i>	252
<i>Sondervereinbarungen und Intransparenz: Tickende Zeitbomben</i> ..	253
<i>Das Pricing-Ziel im Turnaround: Preispotenziale nutzen</i>	254
Die Preisentscheidung treffen	255
<i>Element 1: Die Preis-Leistungs-Positionierung</i>	255
<i>Element 2: Ausrichtung am Wettbewerb</i>	256
<i>Element 3: Ausrichtung am Produktlebenszyklus – Preisermittlung durch Conjoint-Analyse</i>	257
Den Preisprozess im Unternehmen verankern	263
<i>Pricing in sechs Prozessschritten</i>	264
<i>Preisdurchsetzung: Eine hohe Anforderung an den Vertrieb</i>	265
<i>Kontrolle und Steuerung des Preissystems</i>	266
Quick-Wins im Turnaround	267

Kapitel 13: Mergers & Acquisitions im Turnaround

Deleveraging: Der Verkauf der Kronjuwelen	270
Buyouts: Der Verkauf von Unternehmensteilen	271
Strategische Zukäufe	272
Tafelsilber und Hausmüll	272
<i>Das Abwägen der Interessen</i>	273
<i>Die »Alt-Gesellschafter«</i>	275
<i>Risikovorbeugung</i>	276
<i>Die anderen Stakeholder</i>	278
Unternehmenswerte und Preis poker: Bewertungsfragen	279
Im Insolvenzverfahren billiger?: Die Fehlspekulation	282
Der M&A-Prozess im Turnaround	284
<i>Phase 1: Zielkorridore definieren</i>	285
<i>Phase 2: Potenzielle Partner identifizieren und einschätzen</i>	286
<i>Phase 3: Potenzielle Partner ansprechen</i>	288
<i>Phase 4: Prüfen und Verhandeln</i>	290
<i>Phase 5: Verträge schließen</i>	291

<i>Phase 6: Integration sicherstellen</i>	292
Die gefährlichsten Fallen und Stolpersteine	292

Teil V

Der Blick nach vorne	295
-----------------------------------	-----

Kapitel 14: Konsolidierung und Wachstum –

Die zwei Seiten der Turnaround-Medaille	297
--	-----

Erst erfolgreich – und dann doch gescheitert	297
--	-----

Der nachhaltige Turnaround	298
----------------------------------	-----

Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Dynamik AG (2000 bis 2004)	298
--	-----

<i>Weichenstellung für profitables Wachstum</i>	299
---	-----

<i>Durchstarten mit motivierten Mitarbeitern</i>	300
--	-----

Die vier Pfade des profitablen Wachstums	301
--	-----

Pfad 1: Ausschöpfung des Kerngeschäfts	304
--	-----

<i>Win-win-Lösungen durch Wertschöpfungspartnerschaften</i>	305
---	-----

<i>Wertorientierte Preis- und Servicestrategien</i>	307
---	-----

Pfad 2: Erweiterung des Kerngeschäfts	308
---	-----

<i>Die Wiederentdeckung der »hidden customers«</i>	308
--	-----

<i>Der Export: Ein riesiges Potenzial für Neukunden</i>	310
---	-----

Pfad 3: Erschließung neuer Anwendungsfelder	313
---	-----

<i>Systematische Entwicklung von Produktinnovationen</i>	314
--	-----

<i>Regeln für gelungene Produktinnovationen</i>	316
---	-----

Pfad 4: Eroberung neuer Segmente	317
--	-----

Kapitel 15: Erfolgreich führen in der Rezession –

Die wesentlichen Dinge richtig und schnell tun!	320
--	-----

Register	322
-----------------------	-----