

Droege & Comp. (Hrsg.)

Restrukturierungsmanagement

In der Krise liegt die Chance

Inhalt

Vorwort	5
Autoren	7
I IN DER KRISE LIEGT DIE CHANCE	13
DR. WALTER BICKEL/THOMAS STEINBERGER	
1 Krisensignale realistisch einschätzen	14
Frühindikatoren erkennen - Fakten transparent machen - Liquidität sichern	
2 Krise bewältigen	17
Paradigmen wechseln — Cash-Management straffen und Kommunikation steuern	
II DAS ÜBERLEBEN WIRD GESICHERT	19
DR. KLAUS THOMAS EICHHORN/LUCA WARNKE	
1 Liquiditätsbüro einrichten	20
Zahlungsunfähigkeit verhindern und Finanzentscheidungen konzentrieren - Gesamtunternehmen einbeziehen	
2 Finanzielle Spielräume ausloten	22
Kassensturz - Kreditlinien erfassen - Bankenlinien auswei- ten	
3 Erste Maßnahmen zur Generierung von Liquidität einleiten	23
Sachkosten senken - Waren- und Materialbestand abbauen - Forderungen realisieren - Telefonaktionen einsetzen - An- zahlungen vereinbaren - Einzahlung beschleunigen - Aus- zahlungen bremsen - Lieferanten klassifizieren - Stundung von Steuerzahlungen beantragen (§ 222 AO)	
4 Liquidität steuern	31
Einzahlungen prognostizieren - Auszahlungen strukturieren - Liquiditätsvorschau bankenüblich darstellen	
5 Ausgangslage schonungslos offen legen	36
Brandherde lokalisieren - Stellhebel identifizieren - Führung und Organisation - Sonstige betriebliche Aufwendungen - Produkte und Sortimente - Forschung & Entwicklung - Vertrieb und Marketing - Beschaffung und Einkauf - Pro- duktion und Standorte - Logistik - Beteiligungen prüfen - Risiken erkennen und bewerten - Krisenauswirkungen be- stimmen	

6 Sanierungsfahrplan aufstellen	54
<p>Kernergebnisse des Unternehmensaudits - Zielsetzung der Restrukturierung und Sanierung - Restrukturierungs- und Sanierungsansatz - Weitere operative Sofortmaßnahmen zur Sicherung des Überlebens - Strukturelle Maßnahmen zur Erlangung einer nachhaltigen Ertragskraft - Führungsstruktur und Managementbesetzung - Business-Planung - Finanzierungskonzept - Umsetzungsorganisation und -fahrplan</p>	
III DIE KRISE WIRD AKTIV BEWÄLTIGT	69
<p>DR. DR. JOACHIM D. DRESEL/DR. BJÖRN SCHLOSSER /TIM A. SCHWENCKE</p>	
1 Kommunikation steuern	69
<p>Chancen im Dialog erkennen - Mitarbeiter mitziehen - Extern korrekt informieren - Den Berater schonungslos moderieren lassen</p>	
2 Sanierung finanzieren und Zukunft gestalten	75
<p>Tagesdisposition verfügbarer Mittel festlegen - Bedarf an liquiden Mitteln sichern - Mittelfristigen Finanzbedarf decken - Mittelfristige interne Finanzierung - Mittelfristige externe Finanzierung - Wachstum finanzieren</p>	
3 Sanierungsprogramme auflegen und vorantreiben	80
<p>Der Faktor Zeit als kritischer Erfolgsfaktor - Ziele top-down vorgeben-Maßnahmenbottom-uperhärten - Konzentration auf das Wesentliche - Konsequente Maßnahmenorientierung</p>	
4 Projektbüro als Kontrollinstanz einrichten	83
<p>Aufgaben und Ziel des Projektbüros - Alle Informationen zusammenführen - Management informieren - Restrukturierungsprogramm intern und extern vermitteln - Projektbüro personell stärken - Weisungsbefugnis geben - Projektbüroleiter bei Vorstand oder Geschäftsführung ansiedeln</p>	
5 Unternehmensführung sicherstellen	88
<p>Verantwortlichkeiten eindeutig regeln - Umsetzer unterstützen - Blockierer austauschen - Tempo erhöhen</p>	
6 Die Sollorganisation entwerfen	90
<p>Aufgaben analysieren - Organisatorische Voraussetzungen für Kundenorientierung schaffen - Organisation verschlanken - Zentralbereiche auf das Notwendige beschränken - Soll-Organisation schnell umsetzen</p>	

7	Kostenstruktur kräftig zurückschneiden	97
	Komfort reduzieren - Sachkosten neu budgetieren - Sparpotenziale im Einkauf realisieren — Personalkosten hinterfragen - Personalabbau professionell managen	
8	Vertriebsoffensive starten	105
	Verlustbringer eliminieren - Komplexität reduzieren - Umsatzsätze erhöhen - Erfolge konsequent kontrollieren	
IV	STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG SICHERT DIE LANGFRISTIGE STABILITÄT	111
	DR. WALTER BICKEL/JAN W. GIESSLER	
1	Neuausrichtung planen	111
	Neuausrichtung von oben nach unten durchstrukturieren - Vision definieren — Geschäftsportfolio bereinigen - Klare Position in den Kerngeschäftsfeldern beziehen - Innovationsmanagement installieren	
2	Produkte und Kunden zusammenbringen	121
	Marketing und Vertrieb umbauen - Produkt-Marktkonzept etablieren - Preise und Konditionen glatt ziehen - Vertrieb dauerhaft mobilisieren - Marketingproduktivität als Bewertungsmaßstab installieren	
3	Mit Corporate Finance das Unternehmen gestalten	131
	Portfolio zügig neu ausrichten - Gestaltungsoptionen ausloten - Systematisch Investoren suchen — Unternehmensteil bewerten - Investoren ansprechen und verhandeln - Spin-off und Equity Carve-out, Management Buy-out und Buy-in abwägen - Gesamtunternehmen verkaufen - Kontrolliert abstürzen	
4	Sollorganisation in Richtung Hochleistungsorganisation feinschleifen	141
	Prozesse selektiv detaillieren - Leistungstransparenz herstellen — Mit Benchmarking optimieren — Quantitative Zielvorgaben definieren - Optimierung umsetzen	
V	DEN TURNAROUND SICHERN	151
	MICHAEL KEINERT/DR. GUIDO KLENTER/KATRIN VON BRIEL	
1	Zahlentransparenz verankern	151
	Akzeptanzprobleme überwinden - Berichtssystem implementieren oder verbessern - DV-gestützte Berichtssysteme zusammenführen - Auf eine gemeinsame Sprache schulen -	

Geeignete Berichtsformate und Kennzahlen auswählen - Ertragslage - Führungsinstrument schaffen	170
2 Unternehmen wertorientiert steuern	170
Spezifische Werttreiber identifizieren - Konfliktfreie Ziel- pyramide abstimmen - Wertorientierte Steuerungssystematik implementieren	
3 Fortschrittscontrolling systemgestützt implementieren	180
Umsetzungs-Tool Program Office installieren - Projekt- Report logisch aufbauen - Projekt-Support abrufen	
4 Eskalations- und Sanktionsmechanismen gestalten	190
Barrieren abbauen - Leistungsträger halten oder gewinnen - Früherkennungssystem professionalisieren	
 VI KRISENMANAGEMENT IST SCHMERZHAFT, ABER UNUMGÄNGLICH	 195
ULRICH-NICOLAUS KRANZ/THOMAS STEINBERGER	
1 Der Sanierer - einer muss der Böse sein	195
Heilserwartung und latente Ablehnung gelassen hinnehmen - Zielgerichtet und kompromisslos vorgehen - Sorgfältig und systematisch sanieren	
2 Die Insolvenz - letztes Mittel zur Sanierung	200
Insolvenzplan erstellen — Gläubiger frühzeitig einbinden - Insolvenzverfahren kontrollieren - Anordnung der Eigen- verwaltung nutzen	
3 Gestärkt aus der Krise hervorgehen	204
Strukturen und Prozesse sind fit für den Wettbewerb - Er- fahrung und Kompetenzen sind gewachsen	
 Glossar	 209
Literaturverzeichnis	215
Stichwortverzeichnis	217