

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 |