

TURN AROUND

Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen

Jörg Müller-Ganz

2., neu bearbeitete Auflage

Schulthess § 2019

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

5.10.2 Ertragsoptimierung bei Infrastrukturen und Immobilien	122
6 Kapitaloptimierung	123
6.1 Bedeutung	123
6.2 Optimierung Umlaufvermögen	125
6.2.1 Beschleunigung der Zahlungseingänge	125
6.2.2 Beschleunigung und Anpassung des Wertschöpfungsprozesses	126
6.2.3 Abbau von flüssigen Mitteln und Debitoren	127
6.2.4 Lagerabbau	127
6.3 Optimierung Anlagevermögen	128
6.3.1 Verkauf nichtbetriebsnotwendiger Vermögensteile	128
6.3.2 Verkauf von Beteiligungen	129
6.4 Optimierung Finanzierung	130
6.5 Reduktion des gebundenen Kapitals versus Erhöhung des EBIT	131
7 Unternehmensverkauf im Turnaround	133
7.1 Bedeutung	133
7.2 Ablauf eines Unternehmensverkaufs	134
7.2.1 Transaktionsvorbereitung	136
7.2.2 Kontaktierung von möglichen Partnern	140
7.2.3 Kaufangebote	141
7.2.4 Vertragsverhandlung	142
7.2.5 Verbindungen nach Vertragsabschluss	146
7.2.6 Werthebel und Preistreiber	146
7.2.7 «Asset Purchase» – «Share Purchase»	149
7.3 Verkauf unrentabler Unternehmen	151
7.4 Verkauf von Unternehmen in Insolvenz	153
7.4.1 Insolvenz der Muttergesellschaft	153
7.4.2 Insolvenz des Verkaufsobjektes	154
8 Bilanzsanierung	155
8.1 Problemstellung	155
8.1.1 Begriff «letzte Jahresbilanz»	158
8.1.2 Definition Eigenkapital und gesetzliche Reserven	158
8.1.3 Zulässige Reaktionszeit des Verwaltungsrates	159
8.2 Möglichkeiten der Sanierung	161
8.3 Massnahmen der Gesellschaft	162

8.3.1	Auflösung von ausgewiesenen Reserven im Eigenkapital	162
8.3.2	Auflösung von stillen Reserven auf Aktiven und Passiven	164
8.3.3	Aufwertung von Aktiven	165
8.3.4	Fusion von Gesellschaften	167
8.3.5	Wertsicherung gesunder Unternehmensteile durch Ringfencing	170
8.4	Leistungen von Eigenkapitalgebern	171
8.4.1	Herabsetzung Eigenkapital	171
8.4.2	Kapitalerhöhung	173
8.4.3	À-fonds-perdu-Leistungen	175
8.4.4	Unterstützung des Sanierungspaketes	177
8.5	Sanierungsmassnahmen durch die Fremdkapitalgeber	177
8.5.1	Rangrücktritt	177
8.5.2	Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital	179
8.5.3	Übertragung von Aktiven	181
8.5.4	Forderungsverzicht	182
8.6	Sonderfall Obligationsanleihen	185
8.6.1	Gefahr der Fälligkeitsstellung	185
8.6.2	Gläubigerversammlung	186
8.6.3	Privatrechtliche, freiwillige Sanierung	187
8.7	Schlussfolgerung	187
9	Führung im Turnaround	189
9.1	Notwendige Führungseigenschaften im Turnaround	189
9.2	Rolle und Aufgaben der Organe und Unterstützungskräfte	191
9.2.1	Verantwortung des Verwaltungsrates	191
9.2.1.1	Oberleitung	193
9.2.1.2	Organisationsverantwortung und Finanzverant- wortung	194
9.2.1.3	Wahl und Abberufung der Geschäftsleitung	196
9.2.1.4	Anzeigepflicht bei Kapitalverlust und Überschuldung	198
9.2.2	Anforderungen an den Turnaroundmanager	199
9.2.3	Das Führungsteam im Turnaround	202
9.2.4	Die Rolle der Beratung	204
9.3	Führungsinstrumente	205
9.3.1	Grundsätzliche Führungstechniken	205
9.3.2	Turnaroundcontrolling	207

Inhaltsverzeichnis

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 sensibler 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

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	271
Abbildungsverzeichnis	274
Literaturverzeichnis	278
Register	286
Autor	298