

r

C?5~

Urs Leupin

Urs

Turnaround von Unternehmen

Von der Krisenbewältigung zur Erfolgssteigerung

Ein praktischer Führungsbehelf
für Unternehmen, Banken und Berater

Verlag Paul Haupt
Bern • Stuttgart »Wien

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
Sachwortverzeichnis.....	XXV
Literaturverzeichnis.....	XXIV

Einleitendes „Credo“: Die Bewältigung der Unternehmungskrise als Ziel und Ergebnis einer team-synergetischen Projektführung!	1
A) Merkmale und Auswirkungen der Unternehmungskrise begünstigen den Willen Aller zur gemeinsamen Zielvorgabe und Zielerreichung!	2
B) Ein Mindestmass an „professioneller Kapazität“ aller im Projektteam zur Krisenbewältigung mitarbeitenden Personen muss gewährleistet sein!	6
B 1) Erstes Merkmal der Professionalität: Erfolgsorientiertes Zielverhalten in Kompetenz und Verantwortung!.....	7
B 2) Zweites und drittes Merkmal der Professionalität: Erfolgsorientiertes Zielverhalten „zur rechtenZeit“ und am „rechten Ort“!.....	12
C) Ein Mindestmass an „professioneller Verfahrensführung“ in der gemeinsamen realisierbaren Zielvorgabe und Zielerreichung muss sichergestellt sein!	14

I. Teil:

Voraussetzungen zur Bewältigung der Unternehmungskrise: Das „Finden“ und das „Fixieren“ der Krisen-Herde sowie das Einholen des notwendigen Grundsatzentscheides der Banken: „Ja zur Stabilisierung“ durch „Stillhalten“!

Erster Schritt „Finden“ der Krisen-Herde (Ursachen und Gründe), um anschliessend mindestens gezielt reagieren zu können!.....	19
1.1 <i>Erste Massnahme:</i> Führungsmässige Vorbereitung zur Bewältigung einer Unternehmungskrise.....	20
1.1.1 Identifikation der Unternehmensleitung mit dem Begriff der Unternehmungskrise.....	21
1.1.2 Kennen der Grundstruktur im systematischen Vorgehen zur Bewältigung der Unternehmungskrise.....	26
1.1.3 Kennen des Überblicks über den koordinierten Drehbuchablauf der Krisenbewältigung.....	32
1.2 <i>Zweite Massnahme:</i> Rechtzeitiges Erkennen der Unternehmungskrise, um sich vor Überraschungen zu schützen.....	34
1.2.1 Kennen der unternehmensspezifischen „Krisen-Grosswetter- lage“, als Ausgangslage zur Erstellung eines Alarmsystems.....	38
1.2.2 Erkennen der sich entwickelnden Krisen-Ursachen durch das System der Früherkennung und der Frühwarnung, mit festgelegter „Krisen-Reizschwelle“ und „Krisen-Ablauflinie“.....	44
1.2.3 Positionieren der vorhandenen Krisen-Gründe, bei gleichzeiti- gem Feststellungsentscheid: „ Unternehmen in der Krise“!.....	54
1.3 <i>Dritte Massnahme:</i> Kennen der bankenseitigen eingeführten Systemwechsel in der Risikobewirtschaftung sowie der ersten Reaktionen auf sich abzeichnende Unternehmungskrisen.....	69
1.3.1 Kennen des eingeführten Systemwechsels in der Risikobewirtschaftung.....	70
1.3.2 Kennen des adaptierten Systems der bankenseitigen Früherkennung und -Warnung; führungsmässige Gemeinsamkeiten der Banken und der Unternehmen.....	75
1.3.3 Kennen der ersten Bankenreaktionen bei sich abzeichnenden Unternehmungskrisen.....	82

2. Zweiter Schritt „Fixieren“ der Krisenlage, um gezielt reagieren zu können.....	93
2.1 <i>Vierte Massnahme:</i> Erstellen der führungsmässig stabilisierten Ausgangslage zur Garantie eines gezielten Reagierens.....	93
2.1.1 Vorerst: Erstellen des „Führungs-Cockpit I zur Stabilisierung“.....	96
2.1.2 Anschliessend: Erlassen von stabilisierenden Sofortmassnahmen.....	106
2.1.3 Abschliessend: Einholen der zu erfüllenden Anforderungen der Banken zur Erwirkung des ersten Banken-Grundsatzentscheides: „Stillhalten, mit oder ohne Überbrückungskredit“.....	110
2.2 <i>Fünfte Massnahme:</i> Einsetzen des Krisenmanagements zur Garantie der weiteren Stabilisierung und zur Vorbereitung der Krisenbewältigung.....	120
2.2.1 Bestimmen des Krisenmanagements aufgrund der vorliegenden krisenadäquaten konkreten Zielvorgaben und dem sich daraus ergebenden Anforderungsprofil.....	121
2.2.2 Erstellen der Grundlagen als Basis zur Krisenbewältigung: Die detaillierte Unternehmensanalyse zur Beantwortung der Primärfrage: Ist das Unternehmen erhaltenswürdig und somit tauglich für eine Neuausrichtung und eine Sanierung?.....	137
2.2.3 Vorbereiten der aktiven Krisenbewältigung: Erstellen des Restrukturierungskonzeptes.....	150
2.3 <i>Sechste Massnahme:</i> Einholen des ersten Banken -Grundsatzentscheides: „Ja zur Stabilisierung durch Stillhalten“, mit/ohne Überbrückungskredit.....	156
2.3.1 Vorbereiten des ersten notwendigen Bankenentscheides / Rolle der federführenden Bank/ Antragspaket an die Banken.....	158
2.3.2 Der positive Bankenentscheid: Ja zur Stabilisierung durch Abschluss eines Stillhalteabkommens und evtl. der Gewährung eines Überbrückungskredites.....	163
2.3.3 Negativer Bankenentscheid: Nein zur Stabilisierung, mit nachfolgender Nachlassstundung und Liquidation des Unternehmens.....	173

2. Teil:

Die Bewältigung der Unternehmungskrise: Das „Filtrieren“ der erhaltenswerten Erfolgspotentiale von den „maroden“ Unternehmensteilen, und das „Forcieren“ der Erfolgssteigerung sowie das Einholen des notwendigen Grundsatzentscheides der Banken: „Ja zur Krisenbewältigung“ durch finanzielle Sanierung!

3. <i>Dritter Schritt</i> „Filtrieren“ der erhaltenswerten Erfolgspotentiale von den „maroden“ Unternehmensteilen, als aktive Krisenbewältigung.....	187
3.1 <i>Siebte Massnahme</i> : Erstellen der führungsmässigen Ausgangslage und Vollzug der Restrukturierungsmassnahmen.....	188
3.1.1 Erstellen des „Führungs-Cockpit II zum Turnaround“.....	188
3.1.2 Realisieren der betriebswirtschaftlichen Restrukturierung im Leistungs- und im Finanzbereich.....	202
3.1.3 Realisieren der strukturellen Restrukturierung im Führungs- und im Organisationsbereich.....	214
3.2 <i>Achte Massnahme</i> : Ermitteln und Festlegen der strategischen Neuausrichtung.....	235
3.2.1 Ermitteln der strategischen Neuausrichtung, dies aufgrund des noch vorhandenen und/oder revitalisierbaren Erfolgspotentials als Richtgrösse für mögliche Ziel- und Stossrichtungs-Szenarien.....	237
3.2.2 Festhalten der strategischen Neuausrichtung im Businessplan und in der mittelfristigen Finanzplanung.....	248
3.2.3 Vornahme des „Selbstchecks“ der strategischen Neuausrichtung durch ein „Due Diligence Verfahren in eigener Sache“, aber unter der Optik eines Dritten, der „Acquisition Review“.....	273
3.3 <i>Neunte Massnahme</i> : Vorbereiten der „finanziellen Sanierung“, als letzte Massnahme zur Krisenbewältigung.....	285
3.3.1 Kennen der grundsätzlich möglichen Sanierungsleistungen.....	286
3.3.2 Erstellen des Sanierungskonzeptes in Sanierungsbedarf, in Sanierungsabdeckung und Sanierungsart, Sanierungsform und Sanierungszeitpunkt.....	300
3.3.3 Erarbeiten des Antragspaketes an die Banken zur Einholung des Banken-Entscheides: „Ja zur Krisenbewältigung“ durch finanzielle Sanierung.....	312

4. Vierter Schritt: „Forcieren“ der Erfolgssteigerungen zum Turnaround, nach vollzogener Sanierung.....	315
4.1 <i>Zehnte Massnahme:</i> Einholen des Bankeneitscheides zur finanziellen Sanierung.....	315
4.1.1 Kennen der bankenseitigen Einflussnahme auf das Sanierungskonzept.....	316
4.1.2 Kennen der Bankenoptik zur Beurteilung der Chancen und der Risiken des Sanierungskonzeptes.....	326
4.1.3 Einholen des „Signings“ zur finanziellen Sanierung und durchführen des „Closings“ durch die Generalversammlung.....	333
4.2 <i>Elfte Massnahme:</i> Einhalten des „Kurses auf Turnaround“, entweder „solo“, oder mit einem Partner.....	348
4.2.1 Erreichen und Abstützen der Planzahlen als permanente Führungspflicht.....	351
4.2.2 Forcieren der Erfolgs- und Wertsteigerungspotentiale, bis zur (Wieder-) Erlangung der Kapitalmarktfähigkeit, als kurz- bis mittelfristige Führungspflicht.....	356
4.2.3 Forcieren aller wertgenerierenden Faktoren als mittelfristige Führungspflicht, wie wertorientiertes Wachstum, wettbewerbs-erhaltende Investitionen, Wertgenerierung mit Partnern	362
4.3 <i>Zwölfte Massnahme:</i> Auslösen und Vollziehen des „Landeanfluges in den Turnaround“ mit einem Partner oder aber als Lösung „solo“ ohne Partner.....	374
4.3.1 Der definitive Turnaround „in Anlehnung an einen Partner“.....	374
4.3.2 Der definitive Turnaround „in/mit der Akquisition eines Partners“.....	379
4.3.3 Der definitive Turnaround in der Lösung ohne Partner „solo“ und in gleichzeitiger Erstellung eines Abwehrdispositivs gegen unerwünschte Übernahmeversuche Dritter.....	385
Schlussfolgerung: Die fünf führungsmässigen Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung zum Turnaround.....	395