Einleitung

Nils Bickhoff, Guido Eilenberger

„Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen."
Max Frisch (1911-1991)

1 Krise! Welche Krise?

„Die Unternehmenskrise als Chance" ist ein Buch mit der Ambition, insbesondere den Managern von Unternehmen in der Krise fundierte Ideen und Instrumente für den Turnaround ihrer Firma an die Hand zu geben. Es ist ein Buch aus der Praxis für die Praxis, aber es will nicht nur praxiserprobte Instrumente präsentieren, sondern auch die neuesten Erkenntnisse im Krisenmanagement darstellen. Hier setzt gleich die erste Frage an: Wer genau sollte sich als Adressat dieses Buches fühlen? Mit anderen Worten: Was ist eine Krise, wann steckt man darin und wann ist ein Turnaround erfolgreich? Die Antworten werden in den einzelnen Beiträgen gegeben, wir aber wollen zur weiteren Sensibilisierung für das Thema mit drei Überlegungen einsteigen.

Die Forschung und damit auch die Erkenntnisse zu Turnarounds sind noch recht jung im Vergleich zur Erforschung gesunder beziehungsweise wachsender Unternehmen. Letztlich sind aber beides zunächst einmal Ausprägungen der allgemeineren Theorien zu Unternehmen und Märkten. Eine umfassende Krisentheorie ist auf Grund der Komplexität des Themas (von normativen Krisen bis zur Insolvenz) nicht verfügbar. Wenn wir also über die Theorie des Krisenmanagements (oder auch Krisentheorie) sprechen, dann basiert diese Theorie auf prinzipiell bekannten, übergeordneten Theorien und Ansätzen. Ob ein Markt wächst oder schrumpft und ob ein Unternehmen erfolgreich oder nicht erfolgreich ist, kann zunächst als dasselbe Phänomen unter umgekehrten Vorzeichen verstanden werden. Mittels eines pragmatischen Ansatzes, der die Krise in Analogie zum Wachstum so weit segmentiert, dass Aussagen möglich werden, lassen sich Ursachen und Erscheinungsbilder von Krisen recht schnell ableiten. Woran es der Krisentheorie allerdings im Vergleich zum Erkenntnisstand über gesunde Unternehmen immer noch mangelt, sind zuverlässige Erkenntnisse über den richtigen Weg zu einem erfolgreichen Turnaround.

Nun impliziert der Begriff „erfolgreicher Turnaround", dass das Fortbestehen eines Unternehmens vom Markt und der Gesellschaft gewollt ist – ist dem wirklich so?

> Überlegung 1:
> Als Verfechter freier Märkte sollten wir eigentlich davon ausgehen, dass der Markt sich letztlich selbst bereinigt. Es greift das Darwinistische Prinzip, nach dem die Schwächsten nicht künstlich am Leben gehalten werden sollten – warum brauchen wir dann Überlegungen zum Turnaround?

Der Reader wird hierzu Antworten geben, es gibt eine Reihe von Gründen (wie z.B. Marktversagen, das erst zu einer Krise führt, gesellschaftliche Aspekte oder Gläubigerinteressen). Dennoch ist es wichtig zu erkennen, dass wir eigentlich über einen – nach unseren marktwirtschaftlichen Maßstäben – ungewollten Fall reden: die Rettung von Unternehmen, die in dem selbst gesetzten Rahmen unserer Wirtschaftsordnung nicht Schritt halten konnten. Durch diese Erkenntnis wird klar, dass die Instrumente zur Rettung eines Unternehmens ganz andere sein müssen, als die Handlungsoptionen, die für Unternehmen in Märkten und im Wettbewerb eigentlich vorgesehen sind. Und die Forschung zu den Instrumenten macht der Praxis keine großen Hoffnungen:[1]

> Überlegung 2:
> Die bisherige empirische Forschung bietet keinen verlässlichen Hinweis darauf, dass man Firmen erfolgreich restrukturieren kann. Ist die Suche nach geeigneten Instrumenten vergebliche Liebesmüh, trotz der guten Gründe für Turnarounds?

Um systematisch herauszufinden, welche Instrumente wann erfolgreich eingesetzt wurden, bedarf es möglichst vieler Fallstudien und Erhebungen über verschiedene Branchen und Regionen. Nun ist es ohnehin schon nicht einfach, Teilnehmer für solche Studien zu gewinnen. Bei der Krisenerforschung ergibt sich aber zusätzlich das Problem, dass viele ehemalige Krisenunternehmen heute entweder ganz anders aussehen als zur Zeit der Krise, dass ehemalige Akteure nicht mehr an Bord sind oder die Unternehmen die Krise dann doch nicht gemeistert haben. Wie erwähnt, ist die Forschung zur Krisentheorie recht jung; deshalb ist die Zahl der verfügbaren Studien noch gering und damit ist es schwerer, eine Systematik zu erkennen. Wir werden in diesem Buch dennoch empirisch fundiert[2] zeigen, dass man Firmen erfolgreich restrukturieren kann und dass es hierfür auch situationsspezifisch geeignete Instrumente gibt. Das Stichwort „erfolgreich" führt zu einem

---

1 Vgl. N. R. Pandit, „Some Recommendations For Improved Research on Corporate Turnaround" in: M@n@gement, Vol. 3, No. 2, 2000, S. 31-56.

2 Als Datenbasis bei den Analysen und Empfehlungen dient hierzu insbesondere die Beratungserfahrung von Roland Berger Strategy Consultants, die sich seit 1990 auf ca. 1.400 Projekte beläuft.

letzten Problemfeld. In den Köpfen der Autoren und Manager hat sich im Umfeld von Krisen ein marktfernes Verständnis von Erfolg durchgesetzt:

> Überlegung 3:
> Krisenunternehmen wird als Erfolgsgröße in der Regel das langfristige Überleben gesetzt. Lohnt sich der Aufwand einer Restrukturierung für die „schwarze Null"? Oder erhalten Unternehmen nicht erst durch das Erreichen von (Über-)Renditen ihre Daseinsberechtigung im Markt?

Der Reader wird zeigen, dass in Turnarounds die Auswahl der richtigen Instrumente zur Krisenbekämpfung (Effektivität) sowie deren Ausgestaltung (Effizienz) langfristig Überrenditen ermöglichen. Abhängig von der Krisenphase und der inhaltlichen Dimension werden diese Ansätze und Instrumente empirisch fundiert dargestellt und helfen so, die Lücke zum erfolgreichen Krisenmanagement zu schließen. Statt panisch „Krise!" zu rufen, führt es weiter, sich gelassen zu fragen „Welche Krise?", die Diagnose zu stellen und in Abhängigkeit von Krisenphase und Inhalt den richtigen Weg zu einer positiven Veränderung einzuschlagen.

2 Erste Begriffe und Erkenntnisse

Unter logischen und sachlichen Gesichtspunkten können strategische und operative Krisen unterschieden werden:[3]

- Strategische Krisen zeigen sich dadurch, dass langfristig angelegte Erfolgspotenziale gestört und strategische Ziele verfehlt werden.
- Operative Krisen in Form von Erfolgs-[4] und Liquiditätskrisen: Diese stehen in zeitlicher Reihenfolge; in der Regel führen Erfolgskrisen zunächst dazu, dass das Unternehmen Periodenverluste erleidet, die das Eigenkapital angreifen und ggf. so weit aufzehren, dass das Risiko einer Überschuldung droht. Die Folge ist meist eine Liquiditätskrise, die sich entweder in drohender Zahlungsunfähigkeit oder in akuter Zahlungsunfähigkeit mit der Konsequenz einer Zahlungseinstellung äußern kann.

Strategische und operative Krisen können insofern zusammenhängen, als den operativen Krisen oftmals strategische Krisen vorausgehen und sich folgende Muster der Krisenentwicklung zeigen: Die strategischen Ergebnisse eines oder

---

3 Siehe dazu z.B. P.J. Groß, Sanierung durch Fortführungsgesellschaften. 2. Aufl. Köln 1988, S. 85 ff.; Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.), Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1998, Band II. 11. Aufl. Düsseldorf 1998, S. 306 ff.

4 Synonym können auch die Begriffe der Ergebnis- oder Ertragskrise verwendet werden.

mehrerer Geschäftsfelder (oder Hauptumsatzbringer) verschlechtern sich in einer Weise, die auch Besorgnis erregende Spuren im operativen Bereich hinterlassen. In diesen Fällen ist das operative Management z.B. gefordert, unplanmäßige Umsatzeinbrüche in Form von Zuwächsen an Lagerbeständen außerplanmäßig und kurzfristig fremdfinanzieren zu müssen. Diese Maßnahmen verteuern nicht nur die Finanzierung, sondern können zu Finanzierungsengpässen führen und in Liquiditätskrisen münden, die den Bestand des Unternehmens gefährden. Externe Ereignisse können derartige Entwicklungen im operativen Bereich verstärken und beschleunigen, wenn die Gläubiger die Bonität des Unternehmens zunehmend kritisch beurteilen und gleichzeitig durch Kreditrestriktionen die Lage weiter verschärfen.

Wie empirische Untersuchungen, insbesondere über die Verhältnisse in den USA und in Großbritannien[5], aber auch in Deutschland[6] zeigen, entwickeln sich die Krisen eher schleichend und häufig unbemerkt von den betroffenen Unternehmen. Sofern sie überhaupt erkannt werden, werden sie mit Hilfe konventioneller, operativer Maßnahmen bekämpft. Nach übereinstimmender Ansicht der Untersuchungen kündigen sich die Krisen in der Regel erstmals etwa vier Jahre vor ihrem manifesten Ausbruch an, und zwar durch einen Einbruch des ordentlichen Betriebserfolges (= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit). Auf konkrete Anhaltspunkte für eine bevorstehende Krise weisen auch amerikanische Erfahrungen hin, nach denen sich in der letzten Vierjahres-Periode ein ununterbrochenes prozentuales Fallen des „net income" der Unternehmen unter die Raten des Wachstums des Bruttosozialprodukts (BSP) ergeben hatte. Andere Studien knüpfen an alternative Benchmarks als Bezugsgrößen an, wie z.B. den durchschnittlichen Branchenerfolg oder an das Return on Assets (ROA) des Unternehmens, das bestimmte Mindestwerte unterschreitet. In all diesen Fällen war das entsprechende Krisensignal bereits drei Jahre vor Ausbruch der Krise zu erkennen.

Zwar können in der Folge kurzfristig die ordentlichen Betriebserfolge wieder steigen, da alle bekannten Sanierungsmöglichkeiten genutzt werden. Meist jedoch unterbleibt die notwendige strategische Neuausrichtung, die allein die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sicherstellen kann. So zeigen amerikanische Untersuchungen, dass die Steigerung der Profitabilität allein selten ausreicht. Diese Maßnahme für sich gesehen muss somit problematisch bleiben, wenn es nicht gelingt, gleichzeitig auch die Wettbewerbsstärke zu verbessern. Unterbleibt dies, sinkt der Erfolg des Unternehmens weiter, da offensichtlich alle verfügbaren innerbetrieblichen Möglichkeiten ausgeschöpft sind. Begleitet wird die eskalierende Erfolgskrise in diesem Stadium häufig auch von personellen Konflikten in der Führung, die sich mit gegenseitigen Schuldzuweisungen blockiert.

---

5 Siehe dazu v.a. den Überblicksartikel von N. R. Pandit, a.a.O., S. 32 f.

6 Vgl. dazu v.a. J. Hauschildt, Erfolgs- und Finanzanalyse. 2. Aufl. Köln 1987, S. 115 ff.

Spätestens beim offenen Ausbruch der Krise setzen die Maßnahmen für den Turnaround ein; er kann dadurch charakterisiert und definiert werden, dass das Unternehmen seine wirtschaftliche Leistungskraft in vollem Umfang und erfolgreich wiedergewinnen kann. Der Maßstab für den erfolgreichen Turnaround ist im Einklang mit den empirischen Erfahrungen die Tatsache, dass das Unternehmen über einen längeren Zeitraum (in der Regel werden vier Jahre unterstellt) positive Betriebserfolge erzielt, die über den oben angeführten Benchmarks liegen, d. h., die Wachstumsrate der ordentlichen Betriebserfolge übertrifft die Zuwachsraten des BSP oder andere Benchmarks.

Ob der Turnaround durch Restrukturierung des Unternehmens erfolgen muss oder ob eine Sanierung ausreicht, hängt von Ausprägung und Ausmaß des Krisenstadiums ab. Die Restrukturierung greift tiefer in die Unternehmensprozesse ein und hat eine strategische Neuausrichtung zum Gegenstand, wobei die Erfolgsaussichten umso besser zu sein scheinen, je früher der Zeitpunkt dafür gewählt wird, also nach Möglichkeit bereits in der ersten Phase (strategische Krise) des oben dargelegten Krisenablaufs. In der Regel umfasst die Restrukturierung den Einsatz von neuen, Wert schöpfenden Geschäftsmodellen, die (Neu-) Ausrichtung der Infrastruktur des Unternehmens und die Umgestaltung der Betriebs- und Unternehmensprozesse.[7] Wert schöpfende Geschäftsmodelle gehen insbesondere über das einseitige, eher kurzfristig angelegte Shareholder-Value-Konzept hinaus, das sich häufig lediglich auf unmittelbar wirksame Renditesteigerungen durch kurzfristige Umstrukturierungen beschränkt, deren Hauptansatz sich regelmäßig in der Entlassung von Mitarbeitern des Krisenunternehmens erschöpft.

Der Turnaround erfordert in der Regel aber auch Maßnahmen, die die personelle Besetzung von Schlüsselpositionen des Managements betreffen. Diese Notwendigkeit ist insbesondere darin begründet, dass zum einen die Verantwortung für Fehlentwicklungen übernommen werden muss. Zum anderen können aufgabenbezogen besser qualifizierte und/oder auf den Umgang mit Krisen spezialisierte und erfahrene Manager die anstehenden Turnaround-Aufgaben effizienter erfüllen als die vorhandenen Führungskräfte, die ggf. durch Fehlentscheidungen der Vergangenheit belastet sind. Im Interesse des Fortbestandes des Unternehmens ist deshalb oftmals die Neubesetzung von Schlüsselpositionen notwendig.

In diesem Zusammenhang ist allerdings darauf hinzuweisen, dass Restrukturierungen nicht in jedem Fall eine Krisensituation als Auslöser voraussetzen. Die Motive zur Initialisierung derartiger Prozesse können auch in anderen (strategischen) Überlegungen gründen (z.B., weil Unzufriedenheit mit den erzielten Ergebnissen entstanden ist und tiefgreifende Veränderungen zur Neupositionierung

---

[7] Siehe dazu auch F. J. Gouillart/J. N. Kelly, Business Transformation. Wien 1995, S. 139 ff.

Abhilfe schaffen sollen) oder durch technologische Entwicklungen bedingt sein, die neue Geschäftsmodelle erfordern.[8]

Die Zielsetzung von Sanierungen als Sonderform von Restrukturierungen ist operativ ausgerichtet, indem sie insbesondere minderschwere Fehlentwicklungen, die in frühen Stufen von Unternehmenskrisen diagnostiziert werden, mit operativen Maßnahmen korrigiert und künftig für eine gesunde Basis der weiteren Existenz sorgt. Dementsprechend handelt es sich vor allem um Maßnahmen, die auf eine Erhöhung der Rentabilität, auf Kostendeckung, den Erhalt staatlicher Zuschüsse oder auf Sicherung der Arbeitsplätze zielen.[9] Insofern umfassen Sanierungen im weiteren Sinne alle operativen Maßnahmen in Form von unternehmenspolitischen, organisatorisch-führungstechnischen sowie finanz- und leistungswirtschaftlichen Entscheidungen zur Wiederherstellung einer Existenz erhaltenden und wachstumsgerichteten Unternehmensbasis.[10] Dagegen beschränkt sich der engere Sanierungsbegriff auf die Formen der finanziellen Sanierung allein, die ohne Zufluss neuer Mittel von außerhalb der Unternehmung und/oder mit extern aufzubringenden Finanzmitteln erfolgen können.

Trotz aller Bemühungen von Management, Shareholdern und Stakeholdern des Unternehmens schaffen rund zwei Drittel der in die Krise geratenen Unternehmen den Turnaround aus eigener Kraft nicht, wie empirische Befunde für die USA und Großbritannien zeigen.[11] Der Weiterbestand dieser insolventen Unternehmen mit demselben Rechtsträger ist in diesen Fällen in Frage gestellt.

Gleichwohl bleiben die Möglichkeiten der Insolvenzbewältigung nach der Insolvenzordnung (InsO). Diese erlaubt im günstigsten Fall im Rahmen von Insolvenzplanverfahren die Sanierung des Rechtsträgers oder – neben der außergerichtlichen Einigung – die übertragende Sanierung des gesamten Unternehmens auf einen neuen Rechtsträger oder die teilweise Sanierung unter Erhalt von überlebensfähigen Teilen des Unternehmens und deren Verkauf an externe Interessenten.

Das Insolvenzplanverfahren bietet dem Krisenunternehmen die Chance, dass es nach Wegfall von Belastungen, die zumindest teilweise ursächlich für die Unternehmenskrise waren, insbesondere unter Eigenverwaltung oder unter dem Regiment eines versierten Insolvenzverwalters die erforderliche Handlungs- und

---

8 Siehe dazu W. H. Davidow/M. S. Malone, Das virtuelle Unternehmen. 2. Aufl. Frankfurt (Main)/New York

9 Vgl. H. Finsterer, Unternehmenssanierung durch Kreditinstitute. Wiesbaden 1999, S. 10 ff.

10 Vgl. D. Fechner, Teile A-E. In: Sanierungshandbuch, hrsg. von H. Hess/D. Fechner/K. Freund/K. Körner. Neuwied usw. 1998, S. 6.

11 Vgl. N.R. Pandit, a.a.O., S. 32 f.

Lebensfähigkeit wiedererlangen kann. Insofern eröffnet die Insolvenzordnung die Chance einer Sanierung in der Insolvenz bzw. durch die Insolvenz: Das Unternehmen kann unter dem Schutz der InsO reorganisiert und rekonstruiert werden mit dem Ziel, den Turnaround zu schaffen und damit in derselben oder in einer veränderten rechtlichen Trägerschaft weiter zu bestehen. Davon profitieren nicht nur Eigentümer und Gläubiger, sondern auch die übrigen Stakeholder des Unternehmens und die Gesamtwirtschaft, zumal die mit jeder Zerschlagung einhergehende Wertevernichtung vermieden werden kann. Für alle anderen Fälle verbleibt allerdings nur die Zerschlagung des gesamten insolventen Unternehmens oder des Unternehmensrests (ggf. nach teilweiser Sanierung).

Wesentlich für eine erfolgreiche Restrukturierung zum dauerhaften Turnaround im Sinne einer geglückten Revitalisierung des Unternehmens sind somit rechtzeitige Krisenerkennung und zweckmäßiges Krisenmanagement. Schwierig ist, dass einerseits die Informationslage zu den Krisenursachen zu Beginn der Krise äußerst dürftig und wenig stabil ist, d.h., die krisenhafte Situation ist nicht ohne weiteres durch das Management oder durch fachliche Hilfe von außen zu diagnostizieren; andererseits wären jedoch gerade in diesem Stadium die Chancen für eine Bewältigung der Krise besonders hoch (während sie mit fortschreitendem Krisenstadium proportional abnehmen).

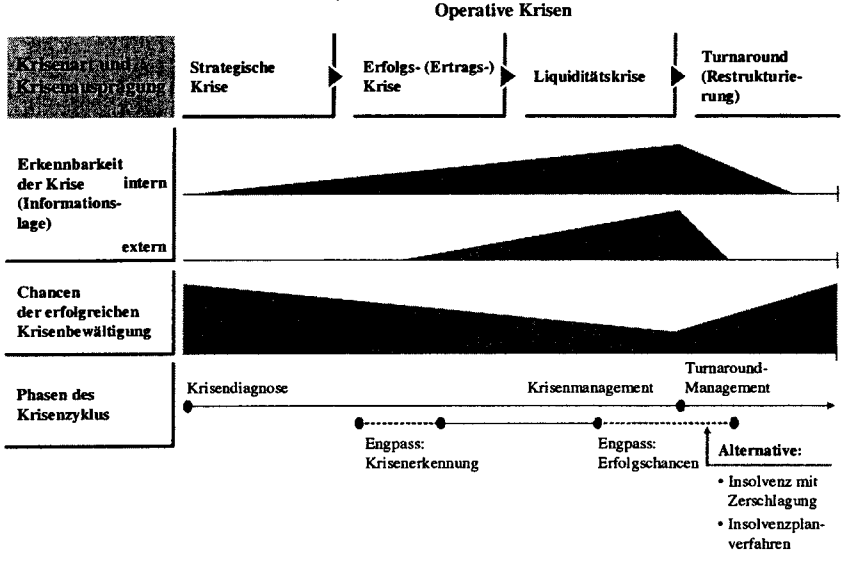


Abb. 1: Krisendiagnose, Krisenmanagement und Turnaround (in Anlehnung an H. Finsterer, a.a.O., S. 8)

Als wesentliche, zeitliche Engpässe erweisen sich sowohl die eigentliche und profunde Krisenerkennung, die spätestens bei Ausbruch der Ertragskrise erfolgen

muss, als auch die Nutzung der Erfolgschancen im Rahmen des Krisenmanagements, die mit Beginn der Liquiditätskrise stark abnehmen. Abbildung 1 zeigt diese Zusammenhänge, wobei zu beachten ist, dass die Informationslage intern sehr viel besser sein wird als für den externen Beobachter.

Auf Grund der vorstehenden Überlegungen und empirischen Befunden lassen sich folgende erste Erkenntnisse zur Krisentheorie von Unternehmen formulieren:

1. Unternehmenskrisen kündigen sich über einen längeren Zeitraum durch stetige Verschlechterung der betrieblichen Erfolgsindikatoren an. Bei größeren Unternehmen beträgt dieser Zeitraum drei bis vier Jahre, bei kleinen Unternehmen ohne Finanzreserven verläuft dieser Prozess schneller und erstreckt sich bis zum Ausbruch der Liquiditätskrise auf maximal zwei Jahre.

2. Die Bedeutung strategischer Krisen wird vom Management häufig unterschätzt.

3. Operatives Kurieren am (strategischen) Symptom bringt allenfalls vorübergehende Besserung, nicht aber den langfristigen Turnaround.

4. Dem offenen Ausbruch der strategischen Krise folgt die operative Krise in Form der Erfolgs-(Ertrags-) Krise und der Liquiditätskrise, die ohne Krisenbekämpfung in die Insolvenz mündet.

5. Krisenmanagement ist ein zeitaufwendiger Prozess, dessen Spannweite zwischen Krisenausbruch und erfolgreicher Restrukturierung (Turnaround-Management) bei Großunternehmen sieben bis acht Jahre umfasst, bei kleineren Unternehmungen vier bis fünf Jahre.

6. Operative Krisen, die isoliert auftreten und nicht in Zusammenhang mit strategischen Krisen stehen, lassen sich mit Maßnahmen der Sanierung, insbesondere der finanziellen Sanierung, „operativ" insofern beheben, als die Überschuldung durch entsprechende finanzielle Maßnahmen behoben und dadurch auch die Zahlungsfähigkeit wieder hergestellt wird.

7. Krisenmanagement und erfolgreiche Krisenbewältigung stellen überaus hohe Anforderungen an das Management des Unternehmens, die weit über die bereits im Normalfall anspruchsvolle Aufgabenerfüllung des vorhandenen Managements hinausgehen. Daher wird es in der Regel erforderlich sein, externe Hilfe zur strategischen Restrukturierung und zur operativen Neuausrichtung in Anspruch zu nehmen und zentrale Managementfunktionen personell neu zu besetzen, insbesondere dann, wenn das bisherige Management bereits im Normalfall mit der Wahrnehmung seiner Aufgaben überfordert war und versagt hat.

8. Eine erhebliche Zahl von Unternehmen mit strategischen und operativen Krisenursachen erweist sich als restrukturierungs- und sanierungsresistent. Für diese Unternehmen bleibt nur die rechtliche Konsequenz der Eröffnung

des Insolvenzverfahrens mit dem Ziel der Zerschlagung des insolventen Unternehmens.

9. Insolvenzverfahren sind eine Alternative zur Zerschlagung des betroffenen Unternehmens: Nach dem Wegfallen von Belastungen (das nur unter diesem speziellen Verfahren möglich ist) bietet sich die Chance, mit Hilfe von Insolvenzplänen die Restrukturierung des Unternehmens mit demselben Rechtsträger zu realisieren.

3 Untersuchungsansatz und Projektbeschreibung

Das vorliegende Buch ist im Rahmen der Forschungsprojekte des Roland Berger Strategy Consultants – Academic Network entstanden. Alle Beitragenden sind der festen Überzeugung, dass Restrukturierung sinnvoll und machbar ist und dass restrukturierte Unternehmen langfristig wieder zu wettbewerbsfähiger Stärke zurückfinden können. Um diese Auffassung zu belegen und für die Praxis gestaltungsorientiert aufzubereiten, hat Nils Bickhoff im Jahr 2002 zahlreiche Experten aus Beratung und Wissenschaft zusammengeführt. Unter der akademischen Verantwortung von Guido Eilenberger und begleitet von Alfred Kötzle sowie Armin Töpfer haben elf erfahrene Berater Analysen durchgeführt und Ansätze entwickelt, um das vorhanden Wissen einem breiteren Kreis zugänglich zu machen. Darüber hinaus hat das Competence Center Restructuring & Corporate Finance unter Führung von Partner Karl Kraus (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates der Roland Berger Beteiligungs GmbH), Partner Michael Blatz (Leiter des Competence Center Restructuring & Corporate Finance) und Partner Sascha Haghani den Restrukturierungsansatz von Roland Berger Strategy Consultants umfassend dargestellt und an vier Fällen aus der Restrukturierungspraxis detailliert erläutert.

Durch die Kombination verschiedener Erfahrungsprofile aus den Bereichen Finanzierung, Restrukturierung und Sanierung entstand ein leistungsfähiges Umfeld, in dem die zentralen Fragen offen und konstruktiv diskutiert wurden. Die über das Jahr gemeinsam erreichte Auffassung – der Restrukturierungsansatz und die damit verbundenen innovativen Wege aus der Krise – stellt praxisorientiert die Komplexität erfolgreichen Turnaround-Managements dar, vermittelt ein Verständnis für den richtigen Einsatz der richtigen Instrumente und zeigt aber auch die Grenzen und damit zukünftige Schwerpunkte auf. Alle Beiträge lassen sich nach den zwei Systematisierungskriterien Krisenverlauf und Restrukturierungskonzept einordnen. Dabei gehen sie detailliert auf ausgewählte Facetten des Krisenverlaufs und des ganzheitlichen Restrukturierungsansatzes von Roland Berger Strategy Consultants ein und zeigen innovative Wege aus der Unternehmenskrise auf.

Teil A liefert einen groben Überblick über den Kontext der Entstehung dieses Bandes, definiert die wesentlichen Begrifflichkeiten und zeigt auf, warum Restrukturierung zum heutigen Unternehmensalltag gehört. In diesem Abschnitt werden die beiden wesentlichen Systematisierungskriterien, die diesem Buch zu Grunde liegen (Krisenverlauf und ganzheitliches Restrukturierungskonzept) eingeführt und umfassend erläutert.

Teil B orientiert sich an den unterschiedlichen Anforderungen, die ein Restrukturierungskonzept in Abhängigkeit von der Phase der Unternehmenskrise (strategisch-, ergebnis- oder liquiditätsbedingt) erfüllen muss. Für die drei Phasen werden unterschiedliche Ansätze und Maßnahmen zur Krisenbewältigung vorgestellt und detailliert beschrieben.

Teil C nimmt den Gedanken des ganzheitlichen Restrukturierungskonzeptes auf: Entlang der aufgezeigten Vorgehensweise im Rahmen des ganzheitlichen Restrukturierungsansatzes werden verschiedene Konzeptbestandteile, prozessuale Themen bei der Erarbeitung und Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes sowie eine Analyse der Restrukturierungserfolge dargestellt.

Teil D zeigt exemplarisch anhand von vier Fallstudien, wie die vorgestellten Ansätze zur Restrukturierung im Rahmen des ganzheitlichen Ansatzes von Roland Berger Strategy Consultants in der Praxis eingesetzt wurden.

Teil E schließt den Band – basierend auf den Erkenntnissen der Beiträge – mit einem Ausblick auf die zukünftigen Anforderungen an das erfolgreiche Management von Unternehmenskrisen ab.

Literaturverzeichnis

Davidow, W. H./Malone, M. S., Das virtuelle Unternehmen (2. Aufl.), Frankfurt (Main)/ New York 1997.

Fechner, D., Teile A-E. in: Sanierungshandbuch, (Hrsg. von H. Hess/D. Fechner/K. Freund/ K. Körner), Neuwied u.a. 1998.

Finsterer, H., Unternehmenssanierung durch Kreditinstitute, Wiesbaden 1999.

Gouillart, F. J./Kelly, J. N., Business Transformation, Wien 1995.

Groß, P. J., Sanierung durch Fortführungsgesellschaften (2. Aufl.) Köln 1988.

Hauschildt, J., Erfolgs- und Finanzanalyse (2. Aufl.), Köln 1987.

Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.), Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1998, Band II (11. Aufl.), Düsseldorf 1998.

Pandit, N. R., "Some Recommendations For Improved Research on Corporate Turnaround" in: M@n@gement, Vol. 3, No. 2, 2000, S. 31-56.

http://www.springer.com/978-3-540-21433-5

Die Unternehmenskrise als Chance
Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung
Bickhoff, N.; Blatz, M.; Eilenberger, G.; Haghani, S.;
Kraus, K.-J. (Hrsg.)
2004, X, 440 S., Hardcover
ISBN: 978-3-540-21433-5