

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht.....	VII

Teil 1: Restrukturierung und Sanierung im Wandel

Kapitel 1: Turn Restructuring Around	3
1 Motivation zu diesem Buch	4
2 Wandel und Krisenbewältigung durch Restrukturierung und Sanierung	4
2.1 Unternehmenskrisen: Ausnahmesituationen oder Alltäglichkeiten?	5
2.1.1 Zum Begriff Unternehmenskrise	5
2.1.2 Krisenprozesse	6
2.1.3 Wirkungen von Unternehmenskrisen	8
2.1.4 Unternehmenskrisen bleiben Ausnahmesituationen	9
2.2 Restrukturierung/Turnaround und Sanierung: Früher möglich – noch immer zu spät!	9
2.2.1 Zu den Begriffen Restrukturierung/Turnaround und Sanierung...	9
2.2.2 Prozess der Restrukturierung und Sanierung.....	11
2.2.3 Das Problem des Timing von Restrukturierung und Sanierung....	12
2.2.4 Erfolg von Restrukturierung und Sanierung	13
3 Neue Herausforderungen – neue Themenfelder und Lösungsansätze	14
3.1 Neue Herausforderungen in einem ambivalenten Umfeld	14
3.2 Neue Themenfelder und Lösungsansätze.....	15
4 Fazit	19
5 Zitierte und weiterführende Literatur	19

Teil 2: Aktuelle juristische und betriebswirtschaftliche Themenbereiche

Kapitel 2: Neues Insolvenzrecht. Das Schutzschirmverfahren in der Praxis..	25
1 Problemstellung.....	26
2 Das Verfahren nach § 270b InsO (»Schutzschirmverfahren«).....	26
2.1 Grundlagen des Schutzschirmverfahrens	27
2.2 Insolvenz bleibt Insolvenz: Das Ziel der optimalen Gläubiger- befriedigung als oberstes Gebot	34
2.3 Prozess: Von der Vorbereitung bis zur Verfahrensaufhebung.....	35
3 Die Beteiligten am Verfahren und ihre Aufgaben	36
3.1 Unternehmensorgane und Eigenverwalter	37
3.2 Bescheiniger gemäß § 270b InsO	38
3.3 Berater	39

3.4	Sachwalter und Gericht	39
3.5	Gläubiger	40
3.6	Weitere Stakeholder	41
4	Dual-Track-Ansatz bzw. »Exit« aus der Insolvenz	41
4.1	Dual-Track-Ansatz: Übertragene Sanierung vs. Sanierung durch Insolvenzplan	41
4.2	Die integrierte Sanierungsplanung als Grundlage für beide Prozesse unter Berücksichtigung der Insolvenzeffekte.....	45
5	Erfolgsfaktoren	47
5.1	Professionelle Vorbereitung und Auseinandersetzung mit dem Instrument Insolvenzplan.....	47
5.2	Professionelle Eigenverwaltung.....	47
5.3	Teamarbeit und 360°-Kommunikation	49
6	Fazit	49
7	Zitierte und weiterführende Literatur	50

Kapitel 3: Das ESUG in der Praxis – Erfahrungen und lessons learned

	aus Beratersicht.....	51
1	Einführung	52
1.1	Das ESUG und seine wesentlichen Änderungen	52
1.2	Bedeutung des ESUG nur in »Großinsolvenzen«?.....	55
1.3	Trend zur Eigenverwaltung?	56
1.4	Flucht unter den Schutzschirm?	57
2	Stärkung des Gläubigereinflusses bei der Verwalter- und Sachwalterauswahl	59
2.1	Der vorläufige Gläubigerausschuss: Chance oder Risiko für Gläubiger?	59
2.2	Reaktion der Insolvenzgerichte	60
3	Stärkung der Eigenverwaltung	61
3.1	Selbstabwicklung in der Insolvenz?	61
3.2	Anforderungen an die Person des »Eigenverwalters«	63
3.3	Rollenverständnis des Sachwalters	64
4	Das Schutzschirmverfahren	65
4.1	Schutzschirm ungleich Insolvenz?	65
4.2	Der Bescheiniger als »Gate-Keeper«	66
5	Einbeziehung der Gesellschafterrechte	69
5.1	Management versus Gesellschafter.....	69
5.2	Debt-Equity-Swap	70
6	Lessons learned	71
6.1	Das erfolgreiche Konzept.....	71
6.2	Das erfolgreiche Setting.....	72
7	Fazit	73
8	Zitierte und weiterführende Literatur	74

Kapitel 4: Bewertungen im Rahmen von Debt-Equity-Swaps	77
1 Bewertungssachverhalte als (weiterer) Dreh- und Angelpunkt.....	78
2 Angemessenheit des Umtauschverhältnisses (Fairness Opinion)	79
2.1 Unternehmensbewertung	81
2.2 Forderungsbewertung	85
2.2.1 Indirekte Methode auf Grundlage der Unternehmensbewertung..	85
2.2.2 Direkte Methode auf Grundlage »Kreditbewertung«.....	86
2.3 Beurteilung des Umtauschverhältnisses.....	88
2.3.1 Berücksichtigung/Ermittlung des Sanierungsgewinns – Vergleich der Zustände vor und nach Kapitalmaßnahme	89
2.3.2 Allokation des Sanierungsgewinns auf Gläubiger und Alt-Gesellschafter	91
3 Prüfung der Werthaltigkeit der einzulegenden Darlehensforderungen	93
3.1 Kriterien der Werthaltigkeit	93
3.2 Beurteilung der Werthaltigkeit	94
3.3 Sonstige Bewertungsanlässe	98
3.4 Besonderheiten bei Anwendung des ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen).....	98
4 Fazit	99
5 Zitierte und weiterführende Literatur	99
 Kapitel 5: Neue Spielregeln in der finanziellen Restrukturierung	 101
1 Aktuelle Lage an den Finanz- und Kapitalmärkten	102
2 Restrukturierungstrends der vergangenen Jahre.....	107
2.1 Bilanzbild der (europäischen) Banken und Finanzindustrie	108
2.2 Regulatorisches Umfeld und heterogenes Europa	109
3 Die Rolle des Debt-Advisors	111
3.1 Die Rolle des Debt-Advisors gegenüber seinem Prinzipal.....	113
3.2 Die fachliche Rolle des Debt-Advisors: Analyse und Konzeption	114
3.2.1 Analysephase.....	114
3.2.2 Konzeptionsphase	117
4 Lösungsansätze in finanzwirtschaftlichen Restrukturierungen	118
4.1 Nachhaltige Restrukturierungslösungen.....	118
4.1.1 M&A-Lösung.....	118
4.1.2 Debt-Equity-Swap	119
4.1.3 Debt-hive-up.....	120
4.1.4 Insolvenz.....	121
4.2 Aufschiebende Restrukturierungslösungen	121
4.2.1 Amend-to-extend	121
4.2.2 Tiefe Subordinierung.....	122
5 Zusammenfassung und Ausblick	123
6 Zitierte und weiterführende Literatur	124

Kapitel 6: Nachhaltige Effizienzsteigerung im Turnaround: Kosten senken und Potenziale heben	127
1 Einführung	128
2 Module einer nachhaltigen Effizienzsteigerung	130
2.1 Krisenumfeld: Kritische Erfolgsfaktoren erkennen	130
2.2 Geschäftsmodell modernisieren: Fundament für profitable Zukunft.....	132
2.3 Produkt- und Dienstleistungen: Wertvernichter eliminieren, Wertbeitrag maximieren	135
2.4 Operative Exzellenz: Effiziente Prozesse gestalten.....	137
2.5 Turnaround-Team: Erforderliche Kompetenzen vereinen.....	139
2.6 Projekt Management Office: Schlagkräftige Projektorganisation aufbauen	141
2.7 Changemanagement: Nachhaltig Veränderungen realisieren.....	144
2.8 Zeitlicher Horizont: Schrittweise Implementierung planen.....	146
3 Zusammenfassung	148
4 Zitierte und weiterführende Literatur	150
Kapitel 7: Besonderheiten der Krisenbewältigung in Familienunternehmen	151
1 Einleitung.....	152
2 »Wir sind ein ganz normales Unternehmen, oder?« – ein Familienunternehmen!	152
2.1 Das Wesen einer Unternehmung.....	153
2.2 Das Wesen Familienunternehmung.....	153
2.3 Auswirkungen auf die unternehmerische Praxis.....	155
3 Bankenkrise, Unternehmenskrise, Vertrauenskrise und jetzt auch noch Familienkrise.....	158
3.1 Was ist eine Unternehmenskrise?.....	158
3.2 Was hat die Familie damit zu tun?	160
3.3 Und wo liegt das eigentliche Problem?	162
3.3.1 Nachfolge	163
3.3.2 Familienentwicklung	164
3.3.3 Existenz.....	165
4 Krisenfrüherkennung und -bewältigung im Familienunternehmen	166
4.1 Struktureller Ansatz	166
4.2 Systemischer Ansatz	169
5 Zusammenfassung	171
6 Zitierte und weiterführende Literatur	173
Kapitel 8: Führungsstil des Topmanagements in akuten Krisenphasen. Konzepte und Ergebnisse einer Expertenbefragung	175
1 Problemstellung: Im Irrgarten der Führungsstile?	176
2 Führen in Ausnahmesituationen	177
2.1 Unternehmenskrisen sind Führungskrisen	177
2.2 Verhaltensaspekte in akuten Unternehmenskrisen	178
2.2.1 Verhalten von Führenden und Geführten.....	178

2.2.2	Vertrauen und Kommunikation.....	179
2.2.2.1	Begriffliche Annäherung.....	179
2.2.2.2	Vertrauen und Kommunikation als wechselseitige Beziehung.....	180
2.2.2.3	Vertrauen der Mitarbeiter in Führende im Rahmen von akuten Krisenphasen.....	181
2.2.2.4	Unternehmensinterne Kommunikation in akuten Krisenphasen.....	181
2.2.3	Mitarbeitermotivation.....	182
2.2.3.1	Begriffliche Annäherung.....	182
2.2.3.2	Mitarbeitermotivation in akuten Krisenphasen.....	183
2.3	Führungsstil.....	183
2.3.1	Begriffliche Annäherung.....	183
2.3.2	Relevante Führungsstile.....	186
2.3.3	Forschungsansätze zu Führungsstilen in akuten Krisenphasen....	188
3	Ergebnisse einer Expertenbefragung.....	190
3.1	Gewählte Forschungsmethode und Vorgehen.....	190
3.1.1	Darstellung des Forschungsgegenstandes und Auswahl der wissenschaftlichen Methode.....	190
3.1.2	Konzeption der Untersuchung.....	191
3.2	Vorstellung der Untersuchungsergebnisse.....	192
3.2.1	Führungsstil.....	192
3.2.2	Verhalten von Führenden und Geführten.....	195
3.2.2.1	Generelle Erkenntnisse.....	195
3.2.2.2	Verhaltensweisen und Führungsstil.....	198
3.2.3	Vertrauen.....	200
3.2.3.1	Generelle Erkenntnisse.....	200
3.2.3.2	Vertrauen und Führungsstil.....	201
3.2.4	Kommunikation.....	202
3.2.4.1	Generelle Erkenntnisse.....	202
3.2.4.2	Kommunikation und Führungsstil.....	203
3.2.5	Mitarbeitermotivation.....	204
3.2.5.1	Generelle Erkenntnisse.....	204
3.2.5.2	Motivation und Führungsstil.....	205
3.3	Empfehlungen für einen krisenadäquaten Führungsstil.....	206
3.3.1	Zusammenfassung der Ergebnisse der Expertenbefragung.....	206
3.3.2	Krisenadäquater Führungsstil.....	208
4	Schlussbetrachtung.....	209
5	Zitierte und weiterführende Literatur.....	210

Teil 3: Fallstudien

Kapitel 9: Der Einsatz von Beratern rund um die Insolvenz bei verschiedenen Verfahrenskonstellationen: Zwei ausgewählte Fallstudien ...	217
1 Einleitung.....	218
2 Fallstudie I: Unter dem Schutzschirm – vom Sanierungsgutachten zum Insolvenzplan	219
2.1 Ausgangslage.....	219
2.2 Das Scheitern der außergerichtlichen Sanierung.....	219
2.3 Die Vorbereitung der Insolvenz.....	220
2.4 Restrukturierung in der Insolvenz	221
2.5 Unterstützung im Insolvenzverfahren im Übrigen	222
2.6 Ergebnis	223
3 Fallstudie II: Die Regelinsolvenz – unvorbereitet in die übertragende Sanierung.....	224
3.1 Ausgangslage.....	224
3.2 Sofortmaßnahmen nach Antragstellung.....	224
3.3 Restrukturierung in der Insolvenz	226
3.4 Die übertragende Sanierung.....	227
3.5 Ergebnis	228
4 Fazit	228
Kapitel 10: Restrukturierung von Unternehmen: Spannungsfeld der Stakeholder – Fallbeispiele aus der Praxis.....	233
1 Einleitung.....	234
2 Die Interessenkonflikte der beteiligten Stakeholder	234
2.1 Unternehmensleitung	235
2.2 Mitarbeiter	237
2.3 Eigentümer.....	238
2.4 Banken.....	240
2.5 Lieferanten	242
2.6 Kunden	243
2.7 Staat/Öffentliche Hand	245
3 Situationsgerechte Einbindung der Stakeholder.....	246
4 Ausgewählte Praxisfälle	249
4.1 Erfolgreiche Einbindung der Stakeholder bei der operativen Restrukturierung.....	249
4.2 Der neutrale Gutachter als Mediator zwischen Stakeholderinteressen....	251
5 Zitierte und weiterführende Literatur	252
Kapitel 11: Chinesische Investoren. Die neuen Weißen Ritter? M&A-Erfahrungen	255
1 Einleitung.....	256
2 Die chinesischen Outbound-M&A-Aktivitäten im Überblick	257
3 Der chinesische Fünfjahresplan und seine Bedeutung für M&A.....	265

4	Aus der Praxis chinesischer Übernahmetransaktionen.....	267
4.1	Der staatliche Genehmigungsprozess	268
4.2	Der »China-Case« muss stehen.....	269
4.3	Unternehmensbewertung	269
4.4	Due Dilligence	270
4.5	Finanzierung	271
4.6	Kommunikation und Sprache	271
4.7	Einbeziehung von Beratern.....	271
4.8	Post-Merger-Integration.....	272
4.9	Chinesische Investoren – neue Weiße Ritter?	273
5	Fazit und Ausblick.....	275
6	Zitierte und weiterführende Literatur	275

Teil 4: Aktuelle branchenspezifische Schwerpunkte

Kapitel 12: Automobilzulieferindustrie 2014. Umbau bei Vollgas	279
1 Aus der Krise in die Krise?.....	280
2 Wachstum ja, aber nicht bei uns.....	281
3 Strukturwandel und Wettbewerbsdruck erzwingen Branchenumbau	283
4 How to stay No. 1: Kernthemen des operativen Umbaus in der Zulieferindustrie	286
4.1 Kapazitäts- und Standortkonsolidierung in entwickelten Märkten bei gleichzeitiger Entwicklung von globalen Produktionsnetzwerken	287
4.2 Kostenstress als Dauerzustand.....	288
4.2.1 Von der Entwicklung kostenoptimal in die Serie	288
4.2.2 Kostenmanagement jenseits der Produktion – Lean-Prinzipien in Entwicklung und Overhead.....	289
4.2.3 Claim Management und Änderungsmanagement: Der hart verdiente Extra-Euro	292
4.3 Reorganisation der Wertschöpfungsketten.....	293
5 Finanzierungsthemen rücken verstärkt in den Fokus	294
5.1 Kapitalbedarf für Umbau und Wachstum	294
5.2 How to finance No. 1?.....	296
6 Ausblick.....	297

Kapitel 13: Die zweite Phase der Schifffahrtskrise. Von temporärer Krisenbewältigung zur nachhaltigen Restrukturierung einer Branche	299
1 Einleitung: Die maritime Wirtschaft in Deutschland befindet sich seit 2008 in der Krise	300
2 Erste Krisenmaßnahmen: Die Lösungsansätze in 2009/2010 dienten zur Überwindung einer vermeintlich temporären Krise	303
2.1 Prinzipien der Liquiditätshebung	303
2.2 Vertragsreederei.....	305
2.3 Emissionshaus	306
2.4 Anleger	306

2.5	Banken.....	307
2.6	Werften.....	310
2.7	Bund und Länder.....	310
3	Aktuelle Markteinschätzung: Die maritime Wirtschaft in Deutschland hat strukturelle Probleme mit nachhaltigen Folgen für die Branche.....	311
3.1	Angebotsentwicklung in Folge von Schiffsbestellungen während der Boomphase.....	312
3.2	Angebotsentwicklung aufgrund aktueller Schiffsbestellungen.....	313
3.3	Nachfrageentwicklung.....	315
3.4	Veränderte Markterwartungen.....	316
4	Aktuelle Restrukturierungsansätze: Vielfältige Lösungsansätze dienen der nachhaltigen Positionierung in einem veränderten Marktumfeld.....	317
4.1	Veränderungen des Geschäftsmodells.....	317
4.2	Operative Maßnahmen.....	323
4.2.1	Retro-Fitting.....	324
4.2.2	Unterstützende Betriebssysteme.....	326
4.2.3	Personalkosten.....	327
4.2.4	Technische Kosten.....	328
4.2.5	Versicherungskosten.....	329
4.3	Finanzielle Maßnahmen.....	330
4.4	Strategische Maßnahmen.....	336
5	Fazit und Ausblick.....	337
6	Zitierte und weiterführende Literatur.....	339

Kapitel 14: Operation am offenen Herzen – Herausforderungen

	und Potenziale der Restrukturierung von Krankenhäusern.....	341
1	Der Krankenhausmarkt in der Krise – wirtschaftliche Bedeutung und aktuelle Entwicklung deutscher Krankenhäuser.....	342
2	Die Rahmenbedingungen deutscher Krankenhäuser.....	344
2.1	Die Systematik der Krankenhäuser in Deutschland.....	344
2.2	Maßgebliche Eingriffe des Gesetzgebers – Übergang zum DRG-System..	345
2.3	Auswirkungen der Eingriffe – Entwicklung wesentlicher Kennzahlen der letzten Jahre.....	346
2.4	Rechnungslegung von Krankenhäusern.....	350
2.5	Finanzierung von Krankenhäusern.....	350
3	Typische Krisenursachen von Krankenhäusern.....	351
3.1	Kosten-Erlös-Schere.....	351
3.2	Überkapazitäten.....	352
3.3	Typische Krisenursachen in Primär-, Sekundär- und Tertiärbereichen von Krankenhäusern.....	352
3.3.1	Krisenursachen in den Primärbereichen eines Krankenhauses.....	352
3.3.2	Krisenursachen in den Sekundärbereichen eines Krankenhauses.....	353
3.3.3	Krisenursachen in den Tertiärbereichen eines Krankenhauses.....	353
3.4	Fachkräftemangel.....	353

3.5	Unterfinanzierung der deutschen Krankenhäuser	354
3.6	Besonderheiten im Bereich der Corporate Governance von Krankenhäusern	356
4	Ansätze zur Sanierung von Krankenhäusern	356
4.1	Strategische Ansätze zur Sanierung von Krankenhäusern	356
4.2	Operative Ansätze zur Sanierung von Krankenhäusern – Optimierung der Prozesse in den Primär-, Sekundär- und Tertiärbereichen	357
4.3	Finanzwirtschaftliche Ansätze – Restrukturierung der Passivseite	359
5	Fazit und Ausblick: Große Herausforderungen – große Potenziale	360
5.1	Fallstudie: Lösungsansätze aus der Praxis	360
5.1.1	Ausgangssituation	360
5.1.2	Vorgehen	361
5.1.3	Ergebnis	365
5.2	Ausblick: Rahmenbedingungen bewirken hohen Druck – Erfahrungen zeigen erhebliche strukturelle und operative Potenziale	365
6	Zitierte und weiterführende Literatur	366

Teil 5: Krisenvorsorge im Wandel

Kapitel 15: Risiko- und Kontinuitätsmanagement versus Resilienz- und Antifragilitäts-»Management«: Krisenvorsorge zwischen Kontinuität und Neubeginn	369
1 Problemstellung: Neubeginn oder alter Wein in neuen Schläuchen?	370
2 Traditionelle Ansätze der Krisenvorsorge im Wandel	370
2.1 Risikomanagement	371
2.1.1 Konzept des Risikomanagements nach KonTraG	371
2.1.2 Stand und Entwicklungstendenzen des Risikomanagements	372
2.1.2.1 Untersuchungsergebnisse zum Anwendungsstand von Risikomanagementsystemen	372
2.1.2.2 Entwicklungsnotwendigkeiten des Risikomanagements ..	375
2.2 Betriebliches Kontinuitätsmanagement (BKM)	377
2.2.1 Konzept des BKM	377
2.2.1.1 »Black Swans« als Bezugspunkt	377
2.2.1.2 Begriff und Grundprinzipien des BKM	378
2.2.1.3 Prozess des BKM	379
2.2.2 Stand und Entwicklungstendenzen des BKM	381
2.3 Risikomanagement und BKM: Ein Vergleich	382
3 Neue Ansätze der Krisenvorsorge	383
3.1 Paradigmenwechsel als Ausgangspunkt	383
3.2 Resilienz-Management	384
3.2.1 Begriff und Entwicklung	384
3.2.2 Konzeptionelle Grundzüge des Resilienz-Managements	386
3.2.2.1 Von individueller Resilienz zu organisationaler Resilienz	386
3.2.2.2 Zentrale Zielsetzung, Strategien und Instrumente des Resilienz-Managements	387

3.2.3	Innovationsbeitrag des Resilienz-Managements zur Krisenvorsorge	389
3.3	Antifragilität: Ultima Ratio der Krisenvorsorge?.....	390
3.3.1	Begriff und Entwicklung eines neuen Begriffs	390
3.3.2	Fragmente eines Konzeptes der Antifragilität von Systemen.....	391
3.3.2.1	Gewandeltes Krisenverständnis als Ausgangspunkt	391
3.3.2.2	Merkmale und Eigenschaften antifragiler Systeme	392
3.3.2.3	Von den Eigenschaften antifragiler Systeme zum Antifragilitäts-»Management«.....	395
3.3.3	Innovationsbeitrag des Konzeptes der Antifragilität	396
3.3.4	Resilienz und Antifragilität: Ein Vergleich.....	398
4	Fazit: Auf dem Weg zu einer integrierten Krisenvorsorge	398
5	Zitierte und weiterführende Literatur	400
	Die Herausgeber	405
	Die Autoren.....	407
	Stichwortverzeichnis.....	409