

# Inhalt

**Vorwort zur vierten Auflage** ..... 13

**Teil I**  
**Einführung** ..... 15

**Kapitel 1: Grundlagen und Phasen des Turnarounds** ..... 17

Das tödliche Prinzip Hoffnung ..... 17  
Mit offenen Augen in die Existenzkrise ..... 18  
Die vier Phasen des Turnarounds ..... 20  
    *Die Crash-Phase* ..... 21  
    *Die Einleitung des Turnarounds* ..... 21  
    *Die Realisierung der Konzepte* ..... 21  
    *Die Konsolidierung des Unternehmens* ..... 22  
Die Säulen des Erfolgs ..... 22  
Thesen und Provokationen ..... 24

**Teil II**  
**Sofortmaßnahmen** ..... 25

**Kapitel 2: Liquiditätsmanagement** ..... 27

Der Fall Cashless ..... 27  
    *Die Angst des Buchhalters vor der Mahnung* ..... 27  
    *In fünf Tagen zum umfassenden Finanzplan* ..... 28  
    *In der Todesspirale der Illiquidität* ..... 30  
    *Liquiditätsmanagement: Die Rettung in letzter Sekunde* ..... 32  
    *Weg mit den stillen Reserven* ..... 32  
    *Auf der Suche nach Geld* ..... 34  
Die Bedeutung der Liquiditätssicherung ..... 38  
    *Typ A: Trügerische Sicherheit* ..... 39

<i>Typ B: Äußerste Anspannung</i> .....	39
<i>Typ C: Definitive Zahlungsunfähigkeit</i> .....	40
<i>Typ D: Periodische Illiquidität/Zahlungsstockung</i> .....	40
Methodik des Liquiditätsmanagements .....	41
<i>Der Aufbau eines Liquiditätsplans</i> .....	41
<i>Die Organisation des täglichen Cash-Managements</i> .....	43
<i>Liquiditätsschöpfende Maßnahmen</i> .....	45
Fahrplan für das Liquiditätsmanagement .....	47
Barrieren und Hindernisse eines erfolgreichen Liquiditätsmanagements .....	48
Thesen und Provokationen .....	49
 <b>Kapitel 3: Das Moratorium</b> .....	 51
Die Cash-Drain AG .....	51
Das Moratorium: Viel zitiert und missverstanden .....	53
<i>Vorsicht – Illiquidität?!</i> .....	53
<i>Hilfs- und Begleitmaßnahmen</i> .....	54
<i>Moratoriumsdauer</i> .....	55
<i>Wer kann stunden? – Die anderen Moratoriumsgläubiger</i> .....	56
Das Moratorium mit den Lieferanten des Unternehmens .....	59
<i>Die Vorbereitung des Moratoriums</i> .....	59
<i>Die Verhandlungen mit den Lieferanten</i> .....	60
<i>Kreditoren, Kreditversicherer und Banken</i> .....	63
<i>Alternative Insolvenzplan?!</i> .....	64
<i>Die Nachwirkungen</i> .....	64
 <b>Teil III</b>	
<b>Die Grundlagen für den erfolgreichen Turnaround</b> .....	 65
 <b>Kapitel 4: Die Suche nach den Turnaround-Hebeln – Von der Analyse zum Konzept</b> .....	 67
Ein verhängnisvoller Trugschluss .....	67
Der Weg zum ganzheitlichen Turnaround-Konzept .....	69
Zeit als Erfolgsfaktor: Konzepterstellung in wenigen Wochen .....	71
<i>Stufe 1: Unternehmensentwicklung</i> .....	72
<i>Stufe 2: Stellung im Branchenvergleich</i> .....	77
<i>Stufe 3: Werterzeuger versus Wertvernichter</i> .....	78

<i>Stufe 4: Markt- und Wettbewerbschancen</i> .....	88
<i>Stufe 5: Kernprozesse und Kernfunktionen</i> .....	96
<i>Stufe 6: Kostenchancen</i> .....	101
<i>Stufe 7: Managementpotenziale</i> .....	103
<i>Stufe 8: Konzept und Planung</i> .....	109
Thesen und Provokationen .....	114

## **Kapitel 5: Führung und Steuerung im Turnaround** .....

Schnelle und wirksame Umsetzung sicherstellen .....	116
Führung entscheidet! .....	117
<i>Das Turnaround-Team</i> .....	117
<i>Die Teammitglieder</i> .....	119
<i>Der Turnarounder</i> .....	121
<i>Führen durch Projektmanagement: Schnelle Erfolge zählen</i> .....	124
Das Unerwartete managen! .....	126
<i>Wenn die Signale verhallen</i> .....	126
<i>Chancen und Risiken managen – strategisch und operativ</i> .....	127
<i>Die Augen-Auf-GmbH: Gefahr erkannt, Krise gebannt</i> .....	129
<i>Strategische Früherkennung: Das Charisma des Turnarounds</i> .....	131

## **Kapitel 6: Kommunikation im Turnaround** .....

Kommunikation: Ein Instrument mit Tücken .....	134
<i>Offenheit und Kreativität</i> .....	135
<i>Die Wahl des Zeitpunktes</i> .....	136
Kommunikation vor dem Turnaround .....	138
<i>Die Situation ist da</i> .....	139
<i>Das Turnaround-Team kommt</i> .....	140
<i>Die Chance der Offenheit</i> .....	141
<i>Gemeinsam Schritt für Schritt</i> .....	143
<i>Riskante Bestandsaufnahme</i> .....	143
Kommunikation in und nach dem Turnaround .....	145
<i>Durch Ziele motivieren</i> .....	145
<i>Gefährliche Sackgasse</i> .....	146
<i>Differenziert kommunizieren</i> .....	147
<i>Das Kommunikationskonzept: Wem wann was sagen?</i> .....	148
<i>Führen durch Kommunikation</i> .....	149
<i>Kommunikation mit den Stakeholdern</i> .....	151
Kernfaktoren der Turnaround-Kommunikation .....	153

<b>Teil IV</b>	
<b>Prozesse und Funktionen im Turnaround</b> .....	155
<b>Kapitel 7: Steigerung der Ertragskraft – Die kundenorientierte Prozessorganisation</b> .....	157
Die Archetyp AG .....	157
Effizienzreserven in der Organisation heben – aber wie? .....	158
Von der aufbauorientierten Organisation zum kundenorientierten Prozess .....	159
Redesign der Organisation: Von der Analyse zum Konzept .....	161
<i>Schritt 1: Ermitteln der Leistungsprozesse</i> .....	161
<i>Schritt 2: Quantifizierung der Prozessaktivitäten</i> .....	162
<i>Schritt 3: Redesign der Organisation</i> .....	165
Selbst das beste Konzept ist nichts ohne erfolgreiche Umsetzung .....	167
Thesen und Provokationen .....	168
<b>Kapitel 8: Im Handel liegt Segen – im Einkauf der Gewinn</b> .....	170
Die Klüngel KG .....	170
<i>Lustreise nach China</i> .....	172
<i>Einkauf: Ein unterschätzter Hebel im Turnaround</i> .....	173
Turnaround-Instrumente im Einkauf .....	175
<i>Konditionsverbesserungen</i> .....	176
<i>Bündelung von Lieferanten</i> .....	177
<i>Einsparungen durch Outsourcing</i> .....	178
<i>Neuausrichtung der internen Kommunikation</i> .....	180
<i>International beschaffen</i> .....	181
<i>Veränderungen in der Herstellung</i> .....	185
Vorgehensweise beim Turnaround im Einkauf .....	186
<i>Von der Analyse zur Strategie</i> .....	187
<i>Der Beschaffungsmarkt in Krisenzeiten</i> .....	189
<b>Kapitel 9: Nicht dem Angler muss der Wurm schmecken ... Turnaround im Vertrieb</b> .....	191
Die Komplex GmbH .....	191
Sechs Turnaround-Hebel im Vertrieb .....	193
Der richtige Wurm, die richtigen Fische: Neuausrichtung der Vertriebsstrategie .....	195
Angeln lernen: Redesign der Abläufe .....	198

Angeln muss man können: Qualifikation der Vertriebsmannschaft . . .	200
Der Kopf des Fisches und der Kopf der Fischer: Neuausrichtung der Vertriebsführung . . . . .	200
Auch der Angler will essen: Effektive Anreizsysteme . . . . .	202
Anglerlatein – oder die Optimierung der vertrieblichen Informations- systeme . . . . .	204
Die virtuelle Angel, der reale Fisch: Vertrieb über Internet . . . . .	206
Komplex GmbH: Das Resultat . . . . .	206
Thesen und Provokationen . . . . .	207

**Kapitel 10: Ohne Reserven effizient produzieren –  
Turnaround in der Fertigung . . . . . 208**

Die Strukturlos GmbH . . . . .	208
<i>Lageeinschätzung und Potenzialanalyse</i> . . . . .	209
<i>Fünf Turnaround-Hebel in der Produktion</i> . . . . .	210
Produktionsplanung: Damit alles fließt . . . . .	212
<i>Der prozessorientierte Wertschöpfungsansatz</i> . . . . .	213
<i>Produktionscontrolling: Die Basis für Planung und Steuerung</i> . . . . .	216
<i>Kapazitätsplanung: Maschinen und Personal auslasten</i> . . . . .	217
Restrukturierung in der Produktion . . . . .	220
<i>Das Kennzahlen-Cockpit</i> . . . . .	221
<i>Neuanfang in der Produktion</i> . . . . .	224
Integration in die Wertschöpfungskette . . . . .	229
<i>Einbindung produktionsnaher Bereiche</i> . . . . .	229
<i>Zwischen Einkauf und Vertrieb</i> . . . . .	231
Thesen und Provokationen . . . . .	232

**Kapitel 11: Zwischen Einzelkündigung und Massen-  
entlassung – Der Turnaround im Personalbereich . . . . . 234**

Die Juristen sind gefragt . . . . .	234
Die Methusalix GmbH . . . . .	234
Der Wirtschaftsausschuss . . . . .	236
Der Interessenausgleich . . . . .	237
Der Sozialplan . . . . .	238
<i>Grenze der Zumutbarkeit</i> . . . . .	239
<i>Zahlenspiele</i> . . . . .	240
Einzelkündigung und Massenentlassung . . . . .	242
<i>Sozialauswahl</i> . . . . .	243
<i>Die eigentliche Massenentlassung</i> . . . . .	245

<i>Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften</i> .....	246
<i>Anhörung des Betriebsrats</i> .....	247
Die Outsourcing-Falle .....	248
Der Feigling .....	249

## **Kapitel 12: Wieviel sind die Kunden bereit zu zahlen –**

<b>Pricing im Turnaround</b> .....	250
Verschenkte Gewinne .....	250
<i>Das Gewinnzuschlagsverfahren: Ein riskantes Spiel</i> .....	252
<i>Sondervereinbarungen und Intransparenz: Tickende Zeitbomben</i> ..	253
<i>Das Pricing-Ziel im Turnaround: Preispotenziale nutzen</i> .....	254
Die Preisentscheidung treffen .....	255
<i>Element 1: Die Preis-Leistungs-Positionierung</i> .....	255
<i>Element 2: Ausrichtung am Wettbewerb</i> .....	256
<i>Element 3: Ausrichtung am Produktlebenszyklus – Preisermittlung durch Conjoint-Analyse</i> .....	257
Den Preisprozess im Unternehmen verankern .....	263
<i>Pricing in sechs Prozessschritten</i> .....	264
<i>Preisdurchsetzung: Eine hohe Anforderung an den Vertrieb</i> .....	265
<i>Kontrolle und Steuerung des Preissystems</i> .....	266
Quick-Wins im Turnaround .....	267

## **Kapitel 13: Mergers & Acquisitions im Turnaround** .....

Deleveraging: Der Verkauf der Kronjuwelen .....	270
Buyouts: Der Verkauf von Unternehmensteilen .....	271
Strategische Zukäufe .....	272
Tafelsilber und Hausmüll .....	272
<i>Das Abwägen der Interessen</i> .....	273
<i>Die »Alt-Gesellschafter«</i> .....	275
<i>Risikovorbeugung</i> .....	276
<i>Die anderen Stakeholder</i> .....	278
Unternehmenswerte und Preis poker: Bewertungsfragen .....	279
Im Insolvenzverfahren billiger?: Die Fehlspekulation .....	282
Der M & A-Prozess im Turnaround .....	284
<i>Phase 1: Zielkorridore definieren</i> .....	285
<i>Phase 2: Potenzielle Partner identifizieren und einschätzen</i> .....	286
<i>Phase 3: Potenzielle Partner ansprechen</i> .....	288
<i>Phase 4: Prüfen und Verhandeln</i> .....	290
<i>Phase 5: Verträge schließen</i> .....	291

<i>Phase 6: Integration sicherstellen</i> .....	292
Die gefährlichsten Fallen und Stolpersteine .....	292
<b>Teil V</b>	
<b>Der Blick nach vorne</b> .....	295
<b>Kapitel 14: Konsolidierung und Wachstum – Die zwei Seiten der Turnaround-Medaille</b> .....	297
Erst erfolgreich – und dann doch gescheitert .....	297
Der nachhaltige Turnaround .....	298
Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Dynamik AG (2000 bis 2004)	298
<i>Weichenstellung für profitables Wachstum</i> .....	299
<i>Durchstarten mit motivierten Mitarbeitern</i> .....	300
Die vier Pfade des profitablen Wachstums .....	301
Pfad 1: Ausschöpfung des Kerngeschäfts .....	304
<i>Win-win-Lösungen durch Wertschöpfungspartnerschaften</i> .....	305
<i>Wertorientierte Preis- und Servicestrategien</i> .....	307
Pfad 2: Erweiterung des Kerngeschäfts .....	308
<i>Die Wiederentdeckung der »hidden customers«</i> .....	308
<i>Der Export: Ein riesiges Potenzial für Neukunden</i> .....	310
Pfad 3: Erschließung neuer Anwendungsfelder .....	313
<i>Systematische Entwicklung von Produktinnovationen</i> .....	314
<i>Regeln für gelungene Produktinnovationen</i> .....	316
Pfad 4: Eroberung neuer Segmente .....	317
<b>Kapitel 15: Erfolgreich führen in der Rezession – Die wesentlichen Dinge richtig und schnell tun!</b> .....	320
<b>Register</b> .....	322