

## Vorlesung Restrukturierungspraxis

### Das Phasenmodell der vorinsolvenzlichen Restrukturierung

**01. Grundlagen – Krisenfälle sind ganzheitlich anzugehen**

**02. Die Rolle der Banken in Krisenfällen**

**03. Die Liquidität bestimmt den Handlungsspielraum**

**04. Restrukturierung in der Down Phase**

- a. Liquiditätsmanagement
  - i. Working Capital Management
  - ii. Finanzierungsoptionen
  - iii. Finanzierungsverhandlungen (inkl. StaRUG)
- b. Kostenmanagement
  - i. Methodik des Controlling
  - ii. Strategisches und operatives Kostenmanagement
  - iii. Management der Kostenarten
    - 1. Materialaufwand
    - 2. Personalaufwand
    - 3. Sonstiger betrieblicher Aufwand
- c. Kundenmanagement
  - i. Typische Schwachstellen in Vertrieb und Marketing
  - ii. Maßnahmen zur Umsatzsteigerung
  - iii. Vertriebsoffensiven
- d. Organisation des Krisenmanagements
  - i. Umfang und Komplexität des Projektes
  - ii. Sicherung der Durchsetzungsfähigkeit
  - iii. Projektorganisation und Projektmanagement
  - iv. Kommunikation in der Krise

**05. Restrukturierung in der Up Phase**

- a. Kundenmanagement
  - i. Das Geschäftsmodell überdenken
  - ii. Das neue Geschäftsmodell durchsetzen
    - 1. Strategisches Management
    - 2. Maßnahmen des Marketings

- b. Kostenmanagement
  - i. Global Footprint
  - ii. Outsourcing, Einkaufsmanagement
  - iii. Operational Excellence
  - iv. Personalmanagement
  - v. Controlling
  
- c. Liquiditätsmanagement
  - i. Finanzierungskapazität
  - ii. Refinanzierungen (Fremdkapital, Eigenkapital)
  
- d. Organisation des Wachstumsmanagements
  - i. Wachstumsstrategien
  - ii. Führungsstrukturen

## Controlling und Finanzmanagement

### 06. Transparente Strukturen

### 07. Solide Buchführung

### 08. Das richtige Verständnis

### 09. Controllingsysteme

- a. Strategisches Controlling
- b. Operatives Controlling
- c. Typische Kennzahlen

### 10. Finanzmanagement

- a. Finanzplanung
- b. Finanzielle Stabilität
- c. Finanzierungsregeln
- d. Finanzierungsalternativen

## Insolvenz- und Exitszenarien

### 11. Insolvenzskriterien

### 12. Klassische Regelverfahren

### 13. Insolvenzplanverfahren

### 14. M&A in der Krise

## Praxisfälle

### 15. Fallstudie: Die Bedeutung des Geschäftsmodells

- a. Geschäftsmodelle – wie verdient das Unternehmen Geld?
- b. Die Krise 2009 trifft nahezu alle Unternehmen hart
- c. Der Blick nach vorne – Aus Ruinen auferstanden gilt nicht für Alle
  - i. Beispiel Druckerei (Dialogmarketing)
  - ii. Beispiel Sondermaschinenbau
- d. Lessons learnt – auf die Anreize des Marktes achten!

**16. Fallstudie: Die gescheiterte Restrukturierung**

- a. Es geht um Existenzen und um Geld
- b. Fallstudie insolvenznahe Restrukturierung
  - i. Die Branche und das Geschäftsmodell verstehen
  - ii. Das Handwerk der Restrukturierung beherrschen
  - iii. Das geeignete Team aufstellen
  - iv. Den „Plan B“ kennen und im Notfall konsequent umsetzen
- c. Lessons learnt – Nur der Erfolg zählt!

**17. Fallstudie: Keine Lust auf M&A – Erfolg ist ein relatives Thema**

- a. Restrukturierung ist eine Teamleistung
- b. M&A in der Restrukturierung ist eine Spezialdisziplin
- c. Fallstudie: ein deutsches Ingenieurunternehmen
  - i. Geschäftsmodell und Defizite
  - ii. Die erfolgreiche Restrukturierung
  - iii. Die gescheiterte Nachfolge
- d. Lessons learnt – Die Chance des Unternehmens muss nicht die Chance des Unternehmers sein!

## Umsetzungsmanagement

**18. Das Wesentliche des Umsetzungsmanagements****19. Typische Defizite des Umsetzungsmanagements****20. Fallstudien: Die Schwerpunkte sind individuell**

- a. Mehr als 10 Jahre Untätigkeit
- b. Schöne Produkte, aber ein schrumpfender Markt
- c. Es geht um Sachthemen und soziale Gefüge

**21. Ziele und Aufgaben der „Macher“ (Beispiel CRO)****22. Der Blick in die Zukunft**