

Michael Ewert

**Holistisches Sanierungscontrolling für
kleine und mittlere Unternehmen.
Gestaltung einer Crisis Intervention &
Restructuring-Scorecard**

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2014 GRIN Verlag
ISBN: 9783668083233

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/309946>

Michael Ewert

Holistisches Sanierungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen. Gestaltung einer Crisis Intervention & Restructuring-Scorecard

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

**Holistisches Sanierungscontrolling
für kleine und mittlere Unternehmen – Gestaltung einer
Crisis Intervention & Restructuring-Scorecard**

von
Michael Ewert

6. Oktober 2014

Inhaltsverzeichnis

I	Abbildungsverzeichnis	4
II	Tabellenverzeichnis	5
III	Abkürzungsverzeichnis	6
1	Einleitung	8
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	9
1.2	Aufbau und Struktur der Arbeit	9
2	Unternehmenskrisen	10
2.1	Krisenbegriff	10
2.2	Krisenstadien	10
2.3	Krisenursachen und -symptome	12
2.3.1	Endogene Krisenursachen	13
2.3.2	Exogene Krisenursachen	14
2.3.3	Krisensymptome	14
2.4	Konsequenzen der Insolvenzreife	15
2.4.1	Rechtliche Rahmenbedingungen der Insolvenz	16
2.4.1.1	Insolvenzgründe	16
2.4.1.2	Antragspflicht und Haftungsrisiken	17
2.4.2	Prüfung der Insolvenztatbestände	18
2.4.2.1	Prüfung der Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO	18
2.4.2.2	Prüfung der Überschuldung gemäß § 19 InsO	21
2.4.2.3	Prüfung der Fortführung des Unternehmens gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB	23
2.4.3	Forschungsstand der Krisenursachen im Insolvenzkontext	23
2.5	Erkenntnisse aus der Unternehmenskrise für das Sanierungscontrolling	26
3	Unternehmenssanierung in der Krise	26
3.1	Sanierungsbegriff	26
3.2	Sanierungsmaßnahmen	27
3.2.1	Finanzielle Sanierungsmaßnahmen	29
3.2.2	Operative Sanierungsmaßnahmen	30
3.2.3	Strategische Sanierungsmaßnahmen	32
3.2.4	Sanierungsmaßnahmen unter Insolvenzschutz	33
3.3	Integrierte Sanierungsplanung	34
4	Sanierungscontrolling	35
4.1	Controlling-Begriff	35
4.1.1	Funktionen und Aufgaben des Controllings	35
4.1.2	Controlling-Konzeptionen	37
4.2	Definition von Sanierungscontrolling	38
4.2.1	Abgrenzung strategisches und operatives Controlling	38
4.2.2	Sanierungscontrolling-Begriff	39
4.2.3	Sanierungsmanagement-Begriff	40
4.2.4	Anforderungen an das Sanierungscontrolling	40
4.3	Sanierungscontrolling im Risikomanagement-Kontext	42
4.3.1	Terminologie des Risikomanagements und -controllings	43

4.3.1.1	Risikobegriff	43
4.3.1.2	Risikomanagement-Begriff	44
4.3.1.3	Risikocontrolling-Begriff	44
4.3.2	Risikomanagement-Prozess	44
4.3.2.1	Risikoidentifikation	45
4.3.2.2	Risikoanalyse	46
4.3.2.3	Risikosteuerung	47
4.3.2.4	Risikosteuerungsinstrumente	48
4.3.2.5	Risiko- und Prozessüberwachung	49
4.3.3	Indikatorbasierte Früherkennungssysteme	50
4.3.3.1	Anforderungen an Indikatoren	50
4.3.3.2	Methodik indikatorbasierter Früherkennungssysteme	50
4.4	Erkenntnisse aus dem Risikomanagement für das Sanierungscontrolling	51
4.5	Mehrdimensionale Steuerungssysteme	53
4.5.1	Performance Management-System	53
4.5.2	Balanced Scorecard	54
5	Crisis Intervention & Restructuring-Scorecard	58
5.1	Konzeptioneller Rahmen und Methodik	58
5.1.1	Definition des konzeptionellen Rahmens	58
5.1.2	Definition der Strategieoperationalisierung	59
5.1.3	Definition der Ursache-Wirkungsbeziehungen	61
5.2	Implementierung in den Sanierungsprozess	62
5.3	Erörterung der Funktionsweise und Implementierung am Gestaltungsbeispiel	64
5.3.1	Ausgangssituation	65
5.3.2	Gestaltung der Perspektiven und Zieldefinition des strategie- bezogenen Teilzentrums	65
5.3.3	Zielorientierte Messgrößen und Vorgaben des strategiebezogenen Teilzentrums	66
5.3.3.1	Finanzspezifische Messgrößen und Vorgaben	67
5.3.3.2	Kundenspezifische Messgrößen und Vorgaben	68
5.3.3.3	Prozessorientierte Messgrößen und Vorgaben	68
5.3.3.4	Mitarbeiterbezogene Messgrößen und Vorgaben	69
5.3.4	Zielorientierte Ableitung von Maßnahmen des strategiebezogenen Teilzentrums	70
5.3.5	Gestaltung der Perspektiven des Teilzentrums der isolierten Sanierungseffekte	72
5.3.6	Gestaltung der Berichtsplattform	73
5.3.7	Eintritt in die Umsetzungs- und Kontrollphase	75
6	Resümee und Ausblick	76
	Literaturverzeichnis	78
	Anlagenverzeichnis	83

I **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Endogene Krisenursachen	13
Abbildung 2:	Exogene Krisenursachen	14
Abbildung 3:	Symptome der Krisenstadien	15
Abbildung 4:	Beispiel eines Liquiditätsstatus	18
Abbildung 5:	Bestimmung der Liquiditätskennzahl	20
Abbildung 6:	Beispiel eines Liquiditätsplans mit Fortbestehensprognose	21
Abbildung 7:	Beispiel einer Überschuldungsbilanz	22
Abbildung 8:	Ifo Geschäftsklima Deutschland	24
Abbildung 9:	Konjunkturelle Entwicklung und Insolvenzgeschehen	24
Abbildung 10:	Insolvenzursachen in 2006 und 2009	25
Abbildung 11:	Krisenverlauf und -stadien	28
Abbildung 12:	Maßnahmen im zielorientierten Zusammenhang	29
Abbildung 13:	Kategorisierung operativer Maßnahmen nach Sanierungsbeiträgen	31
Abbildung 14:	Wertschöpfungskette	31
Abbildung 15:	Wertschöpfungsorientierte Kategorisierung strategischer Maßnahmen	32
Abbildung 16:	Abgrenzung operatives und strategisches Controlling	39
Abbildung 17:	Anforderungen an das Sanierungscontrolling im Drei-Phasen-Konzept	42
Abbildung 18:	Phasen des Risikomanagement-Prozesses	45
Abbildung 19:	Beispiel eines Risikoprofils	46
Abbildung 20:	Risikosteuerungsinstrumente	48
Abbildung 21:	Holistisches Sanierungscontrolling im Risikokontext	52
Abbildung 22:	Phasen des Performance Measurement-Prozesses	54
Abbildung 23:	Die Balanced Scorecard bildet den Rahmen zur Umsetzung von Vision und Strategie in operative Größen	55
Abbildung 24:	Ausgewogenheit konzeptioneller Merkmale der Balanced Scorecard	56
Abbildung 25:	Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	57
Abbildung 26:	Rahmenkonzept der Crisis Intervention & Restructuring-Scorecard	59
Abbildung 27:	Vierstufiger Strategieoperationalisierungsprozess	59
Abbildung 28:	Beispiel einer stufenweisen Strategieoperationalisierung	60
Abbildung 29:	Beispiel einer Ursache-Wirkungskette	61
Abbildung 30:	Implementierung und Einordnung der CIR-SC in den Sanierungsprozess	63
Abbildung 31:	Strategieorientierte Zielformulierung im Sanierungskontext	66
Abbildung 32:	Zielorientierte Messgrößen und Vorgaben in der Finanzperspektive	67
Abbildung 33:	Zielorientierte Messgrößen und Vorgaben in der Kundenperspektive	68
Abbildung 34:	Festlegung zielorientierter Messgrößen und Vorgaben in der internen Prozessperspektive	69
Abbildung 35:	Zielorientierte Messgrößen und Vorgaben in der Mitarbeiterperspektive	70
Abbildung 36:	Maßnahmenableitung in der Finanzperspektive	72
Abbildung 37:	Gestaltung der Perspektiven des Teilzentrums der isolierten Sanierungseffekte	73
Abbildung 38:	Berichtsplattform der Crisis Intervention & Restructuring-Scorecard	74
Abbildung 39:	CIR-SC Strategieoperationalisierung im Ursache-Wirkungskontext	76

II Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionen und Aufgaben des Controllings

35

III Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Anz.	Anzahl
BGH	Bundesgerichtshof
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BIP	Bruttoinlandprodukt
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BSC	Balanced Scorecard
BV ESUG	Bundesverband der ESUG Berater Deutschland
bzgl.	Bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CIR-SC	Crisis Intervention & Restructuring-Scorecard (Ausgewogene Berichtsplattform für die Krisenintervention und Sanierung)
d.h.	das heißt
DIAI	Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes (Ergebnis vor Zinsen und Steuern)
EBITDA	Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen)
EBT	Earnings Before Taxes (Ergebnis vor Steuern)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ESUG	Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen
et al.	et alia (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
f., ff.	folgende, fortfolgende
F&E, FuE	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH Gesetz
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
i.d.R.	in der Regel
i.V.m.	in Verbindung mit
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IDW S 6	IDW Standard 6
InsO	Insolvenzordnung
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
Liqui	Liquidität

LKZ	Liquiditätskennzahl
PC	Personal Computer
ROCE	Return on Capital Employed (Gesamtkapitalrentabilität)
S.	Seite
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)
t_0, t_7, t_{14}, t_{21}	time (Zeit, Betrachtungszeitpunkt/-raum)
Tab.	Tabelle
TEUR	Tausend Euro
Tsd.	Tausend
u.	und
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZIS	Zentrum für Insolvenz und Sanierung