

Gestaltung des Restrukturierungscontrollings

- eine theoretische Betrachtung und empirische Untersuchung -

Florian Hojak

Florian Hojak

Gestaltung des Restrukturierungscontrollings

- eine theoretische Betrachtung und empirische Untersuchung -

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2015

1. Auflage 2015

Florian Hojak

Gestaltung des Restrukturierungscontrollings

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, 2015

ISBN: 978-3-941967-75-5

Bibliographische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Behandlung des Themas in der Literatur	5
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	16
2 Theoretischer Bezugsrahmen für das Restrukturierungscontrolling	21
2.1 Restrukturierung als Betrachtungsgegenstand	21
2.1.1 Restrukturierungsziele	21
2.1.2 Krisenverlauf	25
2.1.3 Ursachen der Restrukturierung	31
2.1.4 Auswirkungen der Restrukturierung	35
2.1.5 Dimensionen der Restrukturierung	39
2.2 Controlling als Betrachtungsgegenstand	65
2.2.1 Begriffliche Grundlagen	66
2.2.2 Ziele des Controllings	69
2.2.3 Dimensionen des Controllings	72
2.2.4 Konzepte des Controllings	77
2.3 Restrukturierungscontrolling als Untersuchungsgegenstand	80
2.3.1 Begriffliche Grundlagen des Restrukturierungscontrollings	81
2.3.2 Ziele des Restrukturierungscontrollings	83
2.3.3 Konzept des Controllings in der Restrukturierung	86
2.3.4 Aufgaben des Controllings in der Restrukturierung	88
2.3.5 Organisatorische Einbindung des Restrukturierungscontrollings	90
2.3.6 Instrumente des Restrukturierungscontrollings	93
2.3.7 Leitlinien des Restrukturierungscontrollings	95
2.4 Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens und der Untersuchungsziele	96
3 Empirische Basis zur Gestaltung des Restrukturierungscontrollings	99
3.1 Datenbasis und Vorgehensweise zur empirischen Analyse	99
3.2 Bildung von Hypothesen	102
3.2.1 Vielschichtigkeit bei der Bestimmung der Krisenursachen	102
3.2.2 Prozesssichere Planung und Steuerung	105
3.2.3 Organisatorische Verantwortung	108
3.2.4 Integration der Mitarbeiter	109

3.3	Befragung der Experten	111
3.3.1	Ergebnisse der Befragung	113
3.3.2	Begründungszusammenhang der Expertenbefragung	127
3.4	Empirische Analyse von Fallstudien.....	130
3.4.1	Datenbasis und Erhebungsmethodik.....	132
3.4.2	Analyse von Einflussfaktoren und Begründungszusammenhängen in den Fallstudien	139
3.5	Zusammenfassung des empirischen Bezugsrahmens	157
4	Modellbildung des Restrukturierungscontrollings.....	160
4.1	Modellbildung für das Restrukturierungscontrolling.....	160
4.1.1	Systemorientierte Modellbildung	160
4.1.2	Aufgaben der Elemente.....	162
4.1.3	Darstellung des modellspezifischen Gesamtzusammenhangs.....	169
4.2	Einflussfaktoren auf das Restrukturierungscontrolling	171
4.2.1	Vorgehensweise und Analyse der Einflussfaktoren.....	171
4.2.2	Erfassung der externen Einflussfaktoren.....	174
4.2.3	Erfassung der internen Einflussfaktoren.....	182
4.2.4	Zusammenfassung der Einflussfaktoren	192
4.3	Ableitung von Typen des Restrukturierungscontrollings	193
4.3.1	Gestaltungsaspekte der Typenbildung	194
4.3.2	Typen des Restrukturierungscontrollings	195
4.3.3	Ableitung von Strukturtypen des Restrukturierungscontrollings	200
4.3.4	Ausprägungsanalyse der Einflussfaktoren in den Fallstudien	203
4.4	Zusammenfassende Darstellung der Modellelemente des Restrukturierungscontrollings.....	214
5	Analyse der Gestaltungsfelder des Restrukturierungscontrollings	216
5.1	Handlungsraum des Restrukturierungscontrollings.....	216
5.1.1	Restrukturierungsplanung	217
5.1.2	Restrukturierungssteuerung	224
5.1.3	Restrukturierungskontrolle.....	233
5.1.4	Restrukturierungsinformationsversorgung.....	241
5.1.5	Zusammenfassung des Handlungsraums	248
5.2	Unterstützende Instrumente in den Gestaltungsfeldern	250
5.2.1	Festlegung der Potentiale, Ziele und Strategien.....	252
5.2.2	Konfiguration der Maßnahmen	272
5.2.3	Ermittlung von Abweichungen	285
5.2.4	Zusammenfassung des Instrumenteneinsatzes	296
5.3	Empirisch-induktive Analyse der Gestaltungsfelder	300
5.3.1	Ausprägungsformen des Handlungsraumes für das Restrukturierungscontrolling	300

5.3.2	Instrumenteneinsatz zur Gestaltung des Restrukturierungscontrollings	315
5.3.3	Zusammenfassung der empirischen Analysen	327
5.4	Zusammenfassung der Gestaltungsfelder	328
6	Typspezifische Gestaltungsempfehlungen für das Restrukturierungscontrolling	330
6.1	Gestaltungsempfehlung zu den Ausprägungen des Restrukturierungscontrollings	330
6.1.1	Typ I: „Hard Core“	330
6.1.2	Typ II: „Cost Focus“	333
6.1.3	Typ III: „Light Weight“	336
6.1.4	Typ IV: „Sales Focus“	339
6.2	Gestaltungsempfehlungen zum unterstützenden Instrumenteneinsatz	341
6.2.1	Restrukturierungsplanung	341
6.2.2	Restrukturierungsumsetzung	345
6.3	Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen	348
7	Zusammenfassung und Ausblick	352
	Literaturverzeichnis	359

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland.....	2
Abbildung 1-2: Bewertung der Fragestellungen einzelner Autoren.....	16
Abbildung 1-3: Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit	20
Abbildung 2-1: Systematisierung der Forschungsansätze.....	23
Abbildung 2-2: Ziele der Restrukturierung	25
Abbildung 2-3: Krisenphasen in der Literatur.....	25
Abbildung 2-4: Kombination der häufigsten Krisenverläufe	30
Abbildung 2-5: Verschiedenen Krisenursachen im Überblick	34
Abbildung 2-6: Wirkung von Unternehmenskrisen auf die Beteiligten	36
Abbildung 2-7: Arbeitsplatzverluste durch insolvente Unternehmen in Deutschland	37
Abbildung 2-8: Durchschnittliche Forderungsausfälle 2009 und 2011	38
Abbildung 2-9: Schematische Darstellung des Krisenbewältigungsprozesses	40
Abbildung 2-10: Analysefelder der Restrukturierungsprüfung	43
Abbildung 2-11: Sofortmaßnahmen zur Sicherung der Liquidität	45
Abbildung 2-12: Bestandteile des Restrukturierungskonzeptes.....	46
Abbildung 2-13: Ermittlung des Anpassungsbedarfs durch Kostensenkungen.....	47
Abbildung 2-14: Systematisierung von organisatorischen Maßnahmen	54
Abbildung 2-15: Systematisierung der operativen Maßnahmen	59
Abbildung 2-16: Autoren und deren Sichtweisen auf das Controlling	68
Abbildung 2-17: Strategisches und operatives Controlling	73
Abbildung 2-18: Controlleraufgaben im Vergleich	75
Abbildung 2-19: Informationsorientierte Konzeption des Controllings.....	78
Abbildung 2-20: Koordinationsorientierte Konzeption des Controllings	79
Abbildung 2-21: Konzept des Controllings in der Restrukturierung	86
Abbildung 2-22: Projektebenen und Aufgaben in der Restrukturierung.....	93
Abbildung 2-23: Bezugsrahmen des Restrukturierungscontrollings	97
Abbildung 3-1: Empirischer Bezugsrahmen.....	100
Abbildung 3-2: Hypothesen	102
Abbildung 3-3: Struktur der Befragungsteilnehmer.....	113
Abbildung 3-4: Veränderungen während Restrukturierungen in Krisenunternehmen..	114
Abbildung 3-5: Expertenerfahrungen aus verschiedenen Restrukturierungen.....	115
Abbildung 3-6: Häufigsten Ursachen für die Restrukturierung.....	116
Abbildung 3-7: Wichtigste Maßnahmen einer erfolgreichen Restrukturierung	117
Abbildung 3-8: Ziele der Restrukturierung	118
Abbildung 3-9: Erfolgsgrößen der Restrukturierung.....	119
Abbildung 3-10: Einflussfaktoren auf das Restrukturierungscontrolling	120
Abbildung 3-11: Relevanz von Gestaltungsvariablen	122
Abbildung 3-12: Aufgabenunterschiede zwischen klassischem Controlling und Restrukturierungscontrolling.....	123
Abbildung 3-13: Organisatorische Einbindung des Restrukturierungscontrollings.....	124

Abbildung 3-14: Bedeutende Kennzahlen für das Restrukturierungscontrolling	124
Abbildung 3-15: Wichtige Instrumente für das Restrukturierungscontrolling.....	125
Abbildung 3-16: Relevanz der Hypothesen	126
Abbildung 3-17: Charakteristische Merkmale der Fallstudien.....	132
Abbildung 3-18: Einflussfaktorenanalyse der Fallstudie 1	140
Abbildung 3-19: Einflussfaktorenanalyse der Fallstudie 2	142
Abbildung 3-20: Einflussfaktorenanalyse der Fallstudie 3	144
Abbildung 3-21: Einflussfaktorenanalyse der Fallstudie 4	146
Abbildung 3-22: Einflussfaktorenanalyse der Fallstudie 5	148
Abbildung 3-23: Einflussfaktorenanalyse der Fallstudie 6	150
Abbildung 3-24: Einflussfaktorenanalyse der Fallstudie 7	152
Abbildung 3-25: Einflussfaktorenanalyse der Fallstudie 8	154
Abbildung 3-26: Zusammenfassung der Hypothesen je Fallstudie.....	155
Abbildung 4-1: Modell zur Gestaltung des Restrukturierungscontrollings.....	162
Abbildung 4-2: Aufgaben der Restrukturierungsplanung	163
Abbildung 4-3: Aufgaben der Restrukturierungssteuerung	165
Abbildung 4-4: Aufgaben der Restrukturierungskontrolle	166
Abbildung 4-5: Aufgaben der Restrukturierungsinformationsversorgung.....	169
Abbildung 4-6: Gesamtzusammenhang des Modells.....	170
Abbildung 4-7: Wirkung von internen und externen Einflussfaktoren auf das Restrukturierungscontrolling.....	173
Abbildung 4-8: Merkmalsausprägung der Marktdynamik.....	175
Abbildung 4-9: Merkmalsausprägung der Marktattraktivität.....	176
Abbildung 4-10: Merkmalsausprägung des Beschaffungsrisikos.....	177
Abbildung 4-11: Merkmalsausprägung der Rechnungslegung	178
Abbildung 4-12: Merkmalsausprägung der Wettbewerbsposition.....	179
Abbildung 4-13: Merkmalsausprägung der Wettbewerbsintensität.....	180
Abbildung 4-14: Merkmalsausprägung der Kundenbindung	181
Abbildung 4-15: Merkmalsausprägung der Lieferantenmacht	182
Abbildung 4-16: Merkmalsausprägung der Kernkompetenzen	183
Abbildung 4-17: Merkmalsausprägung des Leistungsprogramms	185
Abbildung 4-18: Merkmalsausprägung der Komplexität	186
Abbildung 4-19: Merkmalsausprägung des Investitionsgrads.....	187
Abbildung 4-20: Merkmalsausprägung der Veränderungserfahrung	188
Abbildung 4-21: Merkmalsausprägung der Finanzierung	189
Abbildung 4-22: Merkmalsausprägung des Entscheidungsgrads	190
Abbildung 4-23: Merkmalsausprägung der Integration von Beteiligten.....	192
Abbildung 4-24: Clusterung und Ausprägung der Einflussfaktoren	193
Abbildung 4-25: Abgrenzungsfaktor „Markteigenschaften“	196
Abbildung 4-26: Abgrenzungsfaktor „Wettbewerbs- und Lieferantentransparenz“	196
Abbildung 4-27: Charakterisierungsmatrix der externen Einflussfaktoren	197
Abbildung 4-28: Abgrenzungsfaktor „Wertschöpfungseigenschaften“	198

Abbildung 4-29: Abgrenzungsfaktor „Beziehungstransparenz“	198
Abbildung 4-30: Charakterisierungsmatrix der internen Einflussfaktoren	199
Abbildung 4-31: Typen zur Gestaltung des Restrukturierungscontrollings	200
Abbildung 4-32: Charakterisierung der verschiedenen Typen	203
Abbildung 4-33: Hauptausprägungen in den Fallstudien	204
Abbildung 4-34: Positionierung der Fallstudien im Cluster	205
Abbildung 4-35: Einflussfaktorenkonstellation für Typ I „Hard Core“	206
Abbildung 4-36: Einflussfaktorenkonstellation für Typ II „Cost Focus“	209
Abbildung 4-37: Einflussfaktorenkonstellation für Typ III „Light Weight“	210
Abbildung 4-38: Einflussfaktorenkonstellation für Typ IV „Sales Focus“	213
Abbildung 5-1: Anforderungen der Restrukturierungsplanung	217
Abbildung 5-2: Anforderungen der Restrukturierungssteuerung	224
Abbildung 5-3: Perspektiven der Balanced Scorecard in der Restrukturierung	226
Abbildung 5-4: Anforderungen der Restrukturierungskontrolle	234
Abbildung 5-5: Kennzahlen zur Prüfung der Zieleinhaltung	236
Abbildung 5-6: Restrukturierungskontrolle als Regelkreis	239
Abbildung 5-7: Anforderungen der Restrukturierungsinformationsversorgung	242
Abbildung 5-8: Gestaltungsvariablen im Handlungsraum	249
Abbildung 5-9: Betrachtungsfokus der Instrumentenunterstützung	251
Abbildung 5-10: Instrumente zur Identifikation der Restrukturierungspotentiale	252
Abbildung 5-11: Instrumente zur Festlegung der Restrukturierungsziele	260
Abbildung 5-12: Instrumente zur Formulierung der Restrukturierungsstrategien und Planungsszenarien	266
Abbildung 5-13: Instrumente zur Festlegung der Restrukturierungsmaßnahmen	272
Abbildung 5-14: Instrumente zur Handhabung der Restrukturierungsrisiken	278
Abbildung 5-15: Instrumente zur Verankerung der Ressourcen	283
Abbildung 5-16: Instrumente zur Prüfung der Zieleinhaltung	286
Abbildung 5-17: Instrumente zur Identifikation der Abweichungen	289
Abbildung 5-18: Instrumente zur Prognose der Restrukturierungswirkung	292
Abbildung 5-19: Prozessmodule zur Gestaltung des Restrukturierungscontrollings	297
Abbildung 5-20: Ausprägung des Restrukturierungscontrollings in Fallstudie 1	301
Abbildung 5-21: Ausprägung des Restrukturierungscontrollings in Fallstudie 2	303
Abbildung 5-22: Ausprägung des Restrukturierungscontrollings in Fallstudie 3	305
Abbildung 5-23: Ausprägung des Restrukturierungscontrollings in Fallstudie 4	306
Abbildung 5-24: Ausprägung des Restrukturierungscontrollings in Fallstudie 5	308
Abbildung 5-25: Ausprägung des Restrukturierungscontrollings in Fallstudie 6	310
Abbildung 5-26: Ausprägung des Restrukturierungscontrollings in Fallstudie 7	312
Abbildung 5-27: Ausprägung des Restrukturierungscontrollings in Fallstudie 8	314
Abbildung 5-28: Analyse des Instrumenteneinsatzes zur Identifikation der Restrukturierungspotentiale	316
Abbildung 5-29: Analyse des Instrumenteneinsatzes zur Festlegung der Restrukturierungsziele	317

Abbildung 5-30: Analyse des Instrumenteneinsatzes zur Formulierung der Restrukturierungsstrategie und der Planungsszenarien.....	319
Abbildung 5-31: Analyse des Instrumenteneinsatzes zur Festlegung der Restrukturierungsmaßnahmen.....	320
Abbildung 5-32: Analyse des Instrumenteneinsatzes zur Handhabung der Restrukturierungsrisiken.....	321
Abbildung 5-33: Analyse des Instrumenteneinsatzes für die strukturelle Verankerung der Ressourcen.....	323
Abbildung 5-34: Analyse des Instrumenteneinsatzes zur Prüfung der Zieleinhaltung .	324
Abbildung 5-35: Analyse des Instrumenteneinsatzes zur Identifikation von Abweichungen.....	325
Abbildung 5-36: Analyse des Instrumenteneinsatzes zur Prognose der Restrukturierungswirkung.....	326
Abbildung 6-1: Gestaltungsempfehlungen zum Restrukturierungscontrolling: Typ I....	331
Abbildung 6-2: Gestaltungsempfehlungen zum Restrukturierungscontrolling: Typ II...	334
Abbildung 6-3: Gestaltungsempfehlungen zum Restrukturierungscontrolling: Typ III..	337
Abbildung 6-4: Gestaltungsempfehlungen zum Restrukturierungscontrolling: Typ IV .	340
Abbildung 6-5: Instrumentenempfehlung für die Restrukturierungsplanung	344
Abbildung 6-6: Instrumentenempfehlung für die Restrukturierungsumsetzung (1/2) ...	346
Abbildung 6-7: Instrumentenempfehlung für die Restrukturierungsumsetzung (2/2) ...	347
Abbildung 6-8: Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen	351