

## Inhaltsverzeichnis

Seite

<b>Kapitel 1</b>	<b>Unternehmenskrisen – Krisenerkennung</b>	
<b>1.1</b>	<b>Die Unternehmenskrise als Metapher zu Gewitter</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Was unterscheidet erfolgreiche Unternehmen von nicht erfolgreichen?</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>Krisenbegriff</b> .....	<b>14</b>
1.3.1	Der Krisenbegriff in der Betriebswirtschaft .....	14
1.3.2	Die Unternehmenskrise aus der Sicht des Unternehmers .....	16
1.3.3	Phasen der Unternehmenskrise (von der strategischen Krise zur Liquiditätskrise) – „Krisenparadoxon“ .....	18
1.3.4	Krisendefinitionen – gesetzliche Bestimmungen .....	19
1.3.4.1	Verlust Hälfte des Stammkapitals (§ 36 Abs 2 GmbHG) .....	19
1.3.4.2	Krisendefinition aus dem URG (Unternehmensreorganisationsgesetz) .	19
1.3.4.3	Unternehmenskrise in der Insolvenzordnung .....	21
1.3.4.4	Weitere gesetzliche Bestimmungen zur Insolvenzprophylaxe (Auszug) .	21
<b>1.4</b>	<b>Insolvenzursachen in Österreich</b> .....	<b>23</b>
<b>1.5</b>	<b>Die Eigenschaften und Problemstellungen des Unternehmers und Sanierungsberaters in der Krise</b> .....	<b>24</b>
1.5.1	Der Unternehmer in der Krise .....	24
1.5.2	Persönlichkeitsmerkmale erfolgreicher Unternehmer .....	25
1.5.3	Eigenschaften von Sanierungsberatern .....	26
1.5.3.1	Aufgaben des Sanierungsberaters – Versuch einer Beschreibung des Arbeitsgebietes .....	26
1.5.3.2	Der Betätigungsbereich des Sanierungsberaters .....	27
1.5.4	Häufig auftretende Hindernisse bei Unternehmen bei Beseitigung von Unternehmenskrisen .....	29
1.5.4.1	Verhaltensmuster der Unternehmer bei auftretenden Unternehmenskrisen .....	29
1.5.4.2	Weitere Problemfelder in Unternehmen bei auftretenden Unternehmenskrisen .....	30
<b>1.6</b>	<b>Maßnahmen Erstkontakt – Informationen aus dem Unternehmen für die Erstanalyse</b> .....	<b>31</b>
1.6.1	Checkliste – erforderliche Informationen eines Sanierungsbetriebes ..	31
1.6.2	Erste Schritte einer Sanierungsberatung aus praktischer Sicht .....	32
1.6.3	Erste Analyseschritte des Krisenunternehmens .....	33
1.6.3.1	Die Vergangenheitsanalyse anhand von Bilanzdaten .....	33
1.6.3.2	Die Vergangenheitsanalyse mittels praktischer Bilanzkennzahlen ....	34
1.6.3.3	Die Vergangenheitsanalyse aus der Gewinn- und Verlustrechnung ...	36
1.6.3.4	Kennzahlen aus Zusammenhängen von Werten der Bilanz und Werten aus der Gewinn- und Verlustrechnung .....	36
1.6.4	Feststellung des unmittelbaren Liquiditätsbedarfes von Krisenunternehmen .....	37

	Seite	
1.6.5	Prüfen der Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit des Unternehmens . . . . .	39
1.6.6	Die Wiederherstellung der Liquidität zur Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftsbetriebes . . . . .	39
<b>1.7</b>	<b>Die Finanzierung von Krisenunternehmen . . . . .</b>	<b>40</b>
1.7.1	Quellen der finanziellen Mittel . . . . .	40
1.7.2	Besicherungen im Rahmen von Unternehmenssanierungen . . . . .	42
1.7.3	Öffentliche Förderungen im Unternehmenssanierungsverfahren . . . . .	43
<b>1.8</b>	<b>Die Unternehmenssanierung aus der Sicht der Banken . . . . .</b>	<b>45</b>
1.8.1	Rating von Unternehmen in der Praxis . . . . .	45
1.8.2	Die Stellung der Bank bei Unternehmenssanierungen . . . . .	48
1.8.3	Richtige Vorbereitung und Verhandlungsmaßnahmen mit Banken bei Unternehmenssanierungen . . . . .	49
<b>1.9</b>	<b>Insolvenzprophylaxe . . . . .</b>	<b>50</b>
1.9.1	Allgemeines . . . . .	50
1.9.2	Kennzahlen zur Insolvenzprophylaxe – „Quicktest“ nach Kralicek . . . . .	50
1.9.3	Liquiditätsfallen des Unternehmens (Liquiditätsprobleme von oftmals auch ertragsstarken Unternehmen) . . . . .	51

## Kapitel 2     Juristische Bedeutung der Fortbestehensprognose

<b>2.1</b>	<b>Ausgangssituation juristische Sachverhalte . . . . .</b>	<b>56</b>
2.1.1	Zahlungsunfähigkeit . . . . .	56
2.1.1.1	Zahlungsstockung . . . . .	57
2.1.1.2	Unredliche Aufrechterhaltung der Liquidität . . . . .	57
2.1.1.3	Praxishinweise . . . . .	57
2.1.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit . . . . .	58
2.1.3	Insolvenzrechtliche Überschuldung . . . . .	58
2.1.4	Sanierungsfrist . . . . .	61
2.1.5	Verbot von Zahlungen . . . . .	62
2.1.6	Resümee – Bedeutung der Fortbestehensprognose im Rahmen insolvenzrechtlicher Sachverhalte . . . . .	62
<b>2.2</b>	<b>Nachprüfung der Fortbestehensprognose durch das Gericht (Beweislastverteilung – Haftungsproblematik) . . . . .</b>	<b>63</b>
<b>2.3</b>	<b>Fortbestehensprognoseadressaten . . . . .</b>	<b>63</b>
2.3.1	Wirtschaftsprüfer, Steuerberater . . . . .	63
2.3.2	Firmenbuch . . . . .	64
2.3.3	Sonstige unternehmensexterne Adressaten . . . . .	65
2.3.4	Unternehmensinterne Adressaten . . . . .	66
<b>2.4</b>	<b>Formeller, inhaltlicher Aufbau einer Fortbestehensprognose . . . . .</b>	<b>66</b>
2.4.1	Grundlagen für Erstellung Fortbestehensprognosen . . . . .	66
2.4.2	Musterinhalt der Fortbestehensprognose . . . . .	68
2.4.3	Verantwortung für das Erstellen einer Fortbestehensprognose . . . . .	69
2.4.4	Erhebung der Datengrundlagen . . . . .	70
2.4.5	Erhebung der Krisenursachen . . . . .	70

		Seite
2.4.6	Berücksichtigung von Reorganisations- und Sanierungsmaßnahmen . .	70
2.4.7	Dokumentation der Planungsprämisse . . . . .	72
2.4.8	Kontrollprozesse . . . . .	73
<b>2.5</b>	<b>Praxiserfahrung mit Fortbestehensprognosen, materielle Erfolgs- potenziale . . . . .</b>	<b>73</b>
<b>2.6</b>	<b>Zusammenfassende Darstellung wesentlicher immaterieller Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung einer positiven Fortbestehens- prognose . . . . .</b>	<b>74</b>
2.6.1	Welche Ängste vor Neuerungen im Unternehmen müssen überwunden werden? . . . . .	74
2.6.2	Ertragsverbesserungen werden im Kopf gewonnen . . . . .	76
2.6.3	„Stärken stärken“ . . . . .	76
<b>2.7</b>	<b>Vorliegen einer negativen Fortbestehensprognose – weitere Vor- gehensweise? . . . . .</b>	<b>77</b>
<b>Kapitel 3</b>	<b>Praxisfragenbeantwortung „kompakt“ bezüglich neues In- solvenzrecht (IRÄG 2010) und deren Auswirkungen auf die Unternehmenssanierung</b>	
<b>3.1</b>	<b>Welches sind die Zielsetzungen des Gesetzgebers? – IRÄG 2010 . .</b>	<b>78</b>
<b>3.2</b>	<b>War das „alte Insolvenzrecht“ unternehmenssanierungsfeindlich? . .</b>	<b>78</b>
<b>3.3</b>	<b>Wesentliche Sachverhalte Insolvenzrecht „neu“ – IRÄG 2010 . . . .</b>	<b>79</b>
<b>3.4</b>	<b>Was sind die allgemeinen Voraussetzungen für die Einleitung eines Sanierungsverfahrens? . . . . .</b>	<b>81</b>
<b>3.5</b>	<b>Wie hat die gerichtliche Antragstellung im Rahmen Sanierungs- verfahren mit Eigenverwaltung zu erfolgen? . . . . .</b>	<b>82</b>
3.5.1	Was hat das Vermögensverzeichnis im Wesentlichen zu umfassen? . .	83
3.5.2	Wie könnte die Dokumentierung der Gegenüberstellung der voraus- sichtlichen Einnahmen und Ausgaben für die folgenden 90 Tage erfolgen? . . . . .	84
<b>3.6</b>	<b>Wie erfolgt die Überprüfung des Sanierungsplanes im Rahmen Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung? . . . . .</b>	<b>86</b>
<b>3.7</b>	<b>Was sind die Aufgaben und Rechte des Sanierungsverwalters im Rahmen Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung? . . . . .</b>	<b>86</b>
<b>3.8</b>	<b>Welchen Umfang hat die Eigenverwaltung des Schuldners im Rahmen Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung? . . . . .</b>	<b>87</b>
<b>3.9</b>	<b>Unter welchen Sachverhalten verliert der Schuldner die Eigenver- waltung im Rahmen Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung? .</b>	<b>87</b>
<b>3.10</b>	<b>Wie hat die gerichtliche Antragstellung bezüglich Eröffnung Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung zu erfolgen? . . . . .</b>	<b>88</b>
<b>3.11</b>	<b>Wie sind die Rechte der Masse- und Insolvenzgläubiger zu berück- sichtigen? . . . . .</b>	<b>90</b>
<b>3.12</b>	<b>Wie sind die Rechte der Aussonderungsberechtigten und Ab- sonderungsgläubiger zu berücksichtigen? . . . . .</b>	<b>91</b>

	Seite
3.12.1	Sperrfrist für die Erfüllung von Aussonderungsberechtigten und Absonderungsgläubigern . . . . . 91
<b>3.13</b>	<b>Wie erfolgt die formelle gerichtliche Sanierungsplanabwicklung? . . 92</b>
<b>3.14</b>	<b>Wie sind die Rechtswirkungen des Sanierungsplans? . . . . . 95</b>
<b>3.15</b>	<b>Was versteht man unter Nichtigkeit des Sanierungsplans? . . . . . 95</b>
<b>3.16</b>	<b>Wann erfolgt die Bezeichnung Konkursverfahren? . . . . . 95</b>
<b>3.17</b>	<b>Wann wird Insolvenzverfahren im Rahmen Insolvenzdatei gelöscht? . . . . . 96</b>
<b>3.18</b>	<b>Wie sind nahe Angehörige als Gläubiger im Rahmen des Insolvenzverfahrens zu berücksichtigen? . . . . . 96</b>
<b>3.19</b>	<b>Was passiert bei Gläubigerverzug? . . . . . 96</b>
<b>3.20</b>	<b>Welche Sondersachverhalte gibt es für die Erleichterung der Unternehmensfortführung im Rahmen des Insolvenz-Sanierungsverfahren? . . . . . 97</b>
<b>3.21</b>	<b>Was versteht man unter Gesellschafterhaftung hinsichtlich Bezahlung Konkursöffnungs Kostenvorschusses? . . . . . 98</b>
<b>3.22</b>	<b>Gibt es neue Sachverhalte im Rahmen Anfechtungsrecht? . . . . . 99</b>

## Kapitel 4    Leistungswirtschaftliche Instrumente

<b>4.1</b>	<b>Einleitung – strategische Instrumente der Unternehmenssanierung . . . . . 101</b>
<b>4.2</b>	<b>Sanierungsstrategien aufgrund der Krisenstadien . . . . . 102</b>
4.2.1	Krisenstadien . . . . . 102
4.2.1.1	Level 1 – Krise: Liquiditätskrise . . . . . 106
4.2.1.2	Level 2 – Krise: Ertragskrise . . . . . 107
4.2.1.3	Level 3 – Krise: Vermögenskrise . . . . . 108
4.2.1.4	Level 4 – Krise: Positionierungskrise . . . . . 109
4.2.1.5	Level 5 – Krise: Strategiekrise . . . . . 114
4.2.1.6	Level 6 – Krise: Identitätskrise . . . . . 118
4.2.2	Strategien aus der Krise und Erfolgsfaktoren . . . . . 120
4.2.2.1	War das Unternehmen schon einmal erfolgreich? . . . . . 120
4.2.2.2	Strategieableitung aus der Erfolgsfaktorenanalyse . . . . . 121
4.2.2.3	Erfolgsfaktorenanalyseraster . . . . . 122
<b>4.3</b>	<b>Messung strategischer Erfolgspotenziale . . . . . 123</b>
4.3.1	Funktionierende Geschäftsmodelle . . . . . 123
4.3.2	Strategische Erfolgspotenziale . . . . . 124
4.3.2.1	Relativer Marktanteil . . . . . 126
4.3.2.2	Produktivität . . . . . 127
4.3.2.3	Relativer Kundennutzen . . . . . 128
4.3.2.4	Investitionsgrad . . . . . 129
4.3.2.5	Innovationsrate . . . . . 130
4.3.2.6	Marktwachstum . . . . . 131
4.3.2.7	Kundenstruktur und Auftragsgröße . . . . . 131
4.3.2.8	Vertikale Integration und Variabilisierung der Kosten . . . . . 131

	Seite	
4.3.2.9	Abhängigkeit vom Eigentümer .....	132
4.3.2.10	Mitarbeiterzufriedenheit .....	134
4.3.2.11	Strategien aufgrund der Analyse .....	135
<b>4.4</b>	<b>Krisenmerkmale und Therapie je Phase der Unternehmensentwicklung .....</b>	<b>136</b>
4.4.1	Die vier Phasen der Unternehmensentwicklung .....	136
4.4.2	Die Pionierphase .....	136
4.4.2.1	Kennzeichen .....	136
4.4.2.2	Krisenmerkmale .....	137
4.4.2.3	Therapie .....	137
4.4.3	Die Strukturbildungs- und Wachstumsphase .....	138
4.4.3.1	Kennzeichen .....	138
4.4.3.2	Krisenmerkmale .....	138
4.4.3.3	Therapie .....	139
4.4.4	Die Unternehmensgruppenphase .....	139
4.4.4.1	Kennzeichen .....	139
4.4.4.2	Krisenmerkmale .....	139
4.4.4.3	Therapie .....	140
4.4.5	Die Matrix- bzw fraktale Organisationsphase .....	141
4.4.5.1	Kennzeichen .....	141
4.4.5.2	Krisenmerkmale .....	141
4.4.5.3	Therapie .....	142
<b>4.5</b>	<b>Das Sanierungsteam .....</b>	<b>142</b>
4.5.1	Akteure in der Sanierung samt Themen, Rollen .....	143
4.5.2	Das Sanierungsteam .....	145
<b>4.6</b>	<b>Strategiefindung im zu sanierenden Unternehmen .....</b>	<b>148</b>
4.6.1	Schritte zur Strategiefindung im Überblick .....	149
4.6.2	Einsetzen des engeren Sanierungsteams .....	150
4.6.3	Analyse der Krisenursachen .....	151
4.6.3.1	Vorgang der Analyse der Krisenursachen .....	151
4.6.3.2	Musterbeispiel Ursachenanalyse .....	152
4.6.3.3	Datenanalyse gemäß und abseits der bekannten Strukturen .....	153
4.6.3.4	Erstcheck: „Wer und was ist überflüssig?“ .....	156
4.6.3.5	Ressourcenscheck .....	158
4.6.3.6	Weitere Analysen .....	159
4.6.4	Projektmanagement zur Ableitung der Strategie .....	159
4.6.5	Analyse der Lösungskompetenzen .....	161
4.6.5.1	Unternehmensebene und Wirkungsfelder .....	161
4.6.5.2	Umfeldanalyse .....	167
4.6.5.3	Kundenanalyse .....	170
4.6.5.4	Analyse der inneren Kompetenzen .....	173
4.6.5.5	Kombination der Analysen .....	175
4.6.6	Kernprozess – Lösungssuche .....	175
4.6.6.1	Freiraum für Lösungen .....	175
4.6.6.2	Kreative Wege .....	176

---

	Seite
4.6.7	Vorläufige Strategie ..... 180
4.6.7.1	Strategie versus Sanierungsstrategie ..... 180
4.6.7.2	Strategieformulierung ..... 181
4.6.7.3	Steuerungsmuster ..... 186
4.6.8	Beweissuche ..... 187
4.6.8.1	Erste Schritte ..... 187
4.6.8.2	Rollierende Businessplanung ..... 188
4.6.9	Fixierte Strategie ..... 190
4.6.10	Strategieumsetzung ..... 190
4.6.10.1	Strategieprogramm ..... 190
4.6.10.2	Projektmanagement und Strategiesteuerung ..... 191
4.6.10.3	Kommunikation der Strategie ..... 195
4.6.10.4	Aufrechterhaltung des strategischen Managements ..... 198
<b>4.7</b>	<b>Der stetige Weg zur Alleinstellung ..... 198</b>
4.7.1	Marktregeln sprengen – Alleinstellungen entwickeln ..... 199
4.7.2	Strategische Prinzipien ..... 201
4.7.3	Checkliste: 42 Handlungsfelder um zu den Gewinnern zu zählen .... 202
	Paragrafenverzeichnis ..... 210
	Stichwortverzeichnis ..... 211