

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	13
Verzeichnis Schemata	15
Verzeichnis Fallbeispiele	17
Verzeichnis Anhang	19

Einleitung

1 Das Thema, sein Aktualitätsbezug	21
2 Begriffliche Abgrenzungen	23
3 Restrukturierung und Strukturpolitik	24
4 Die Entscheidmaximen	26

Erster Teil:

Verschiedene Aspekte von Unternehmenskrisen

1 Vorbemerkungen	29
1.1 Das Unternehmen, seine Umwelt, die schwebende Krisengefahr	29
1.2 Der "klassische" Ablauf einer Krise	32
1.3 Begriffserläuterungen	35
2 Anfälligkeitsmerkmale	37
2.1 Empirisch untersuchte Merkmale	37
2.1.1 Das Alter des Unternehmens	37
2.1.2 Die Branchenzugehörigkeit	38
2.1.3 Die Betriebsgrösse	40
2.1.4 Die Rechtsform	41

2.1.5 Hinweis	42
2.2 Empirisch nicht untersuchte Merkmale	43
3 Mögliche Krisenanzeichen	45
3.1 Feststellbar bei der Bilanzanalyse	45
3.2 Feststellbar durch anderweitige Beobachtungen	48
4 Krisensymptome	52
4.1 Vorbemerkungen	52
4.2 Die theoretische Herleitung	53
4.3 Die praktische Herleitung	53
4.3.1 Der Zeitvergleich	54
4.3.2 Der Betriebsvergleich	55
4.3.3 Das Kennzahlensystem	57
4.4 Der Nutzen der Früherkennung	59
5 Krisenursachen	62
5.1 Vorbemerkungen	62
5.2 Ursachenkataloge in der Literatur	62
5.2.1 Der Ursachenkatalog von HAHN	63
5.2.2 Der Ursachenkatalog von RINKLIN	64
5.2.3 Der Ursachenkatalog von KEISER	66
5.2.4 Der Ursachenkatalog von BELLINGER	67
5.2.5 Der Ursachenkatalog von SCHIMMELPFENG-MARKTFORSCHUNG	72
5.2.6 Der Ursachenkatalog von DUN & BRADSTREET	74
5.2.7 Äusserungen weiterer Autoren	76
5.2.8 Kritische Würdigung	77

Zweiter Teil:

Das Verhalten der Bank nach der Feststellung einer drohenden oder bereits eingetretenen Unternehmenskrise	81
1 Die Bildung einer Arbeitsgruppe	82
2 Die Grobbeurteilung des Falles durch die Arbeitsgruppe	79
3 Aufgrund der Grobbeurteilung einzuleitende Sofortmassnahmen	89
3.1 Massnahmen zur Verbesserung der Lage des Unternehmens	89
3.1.1 Kurzfristig liquiditätswirksame Massnahmen	90
3.1.1.1 Einnahmewirksame Massnahmen	91
3.1.1.2 Ausgabenwirksame Massnahmen	93
3.1.1.3 Die Wahl der geeigneten Massnahmenkombination	94
3.1.2 Weitere Massnahmen	96
3.2 Massnahmen zur Wahrung der Interessen der Bank	98
3.3 Massnahmen zur engeren Überwachung des Kreditverhältnisses	101
4 Die Veranlassung einer Detailanalyse	102
4.1 Zielsetzung	102
4.2 Inhalt	102
4.3 Frage der Beauftragung	105
4.4 Der Zeitaspekt	103
5 Die Entscheidfällung der Bank	107

Dritter Teil:**Die Restrukturierung des Unternehmens**

1	Die Rolle der Bank	109
2	Überblick über die verschiedenen Lösungen	110
3	Die ordentliche Restrukturierung	111
3.1	Bereich Struktur	112
3.2	Bereich Forschung und Entwicklung	112
3.3	Bereich Produktion	113
3.4	Bereich Absatz	113
3.5	Bereich Finanz- und Rechnungswesen	113
3.6	Bereich Personal	114
4	Die finanzielle Sanierung	115
4.1	Leistungen von Eigenkapitalgebern	116
4.1.1	Kapitalherabsetzung	116
4.1.2	Kapitalerhöhung	118
4.2	Leistungen von Fremdkapitalgebern	121
4.2.1	Die Möglichkeiten im Überblick	121
4.2.2	Die Umwandlung von kurzfristigem in langfristiges (bzw. mittelfristiges) Fremdkapital	122
4.2.3	Die Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital	122
4.2.4	Massnahmen im Rahmen des Nachlassvertragsrechts	124
4.2.4.1	Der aussergerichtliche Nachlassvertrag	125
4.2.4.2	Der gerichtliche Nachlassvertrag	126
4.2.4.3	Der Stundungs- und der Prozentvergleich	128
4.2.4.4	Weitere Möglichkeiten	130
4.3	Leistungen Dritter	131
4.4	Steuerrechtliche Betrachtungen	132
4.4.1	Leistungen von Eigenkapitalgebern	133
4.4.2	Leistungen von Fremdkapitalgebern	133
4.4.3	Leistungen Dritter	135

5	Der Zusammenschluss mit einem Dritten	136
5.1	Die Ausgangslage	136
5.2	Das Vorgehen	137
5.2.1	Die Bereitstellung einer Dokumentation	137
5.2.2	Die Vornahme einer Unternehmensbewertung	138
5.2.3	Die Suche nach möglichen Interessenten	140
5.2.4	Die Verhandlungen	141
5.2.4.1	Die Verhandlungsführung	141
5.2.4.2	Die Verhandlungstaktik	142
5.3.4.3	Der Verhandlungsabschluss	143
6	Die Spaltung des Unternehmens in eine Betriebs- und eine Immobiliengesellschaft	144
6.1	Die Ausgangslage	144
6.2	Das Vorgehen	145
6.2.1	Die Konzepterstellung	145
6.2.2	Die weiteren Schritte	148
6.2.3	Besondere Vorkehrungen	148
7	Die Gründung einer Auffanggesellschaft	149
7.1	Die Ausgangslage	149
7.2	Das Vorgehen	150
7.2.1	Die Konzepterstellung	150
7.2.2	Die weiteren Schritte	152
	Schlussbetrachtungen	153
	Zusammenfassung	157
	Literaturverzeichnis	161
	Anhang	171

Verzeichnis Schemata

Schema 1:	Das Unternehmen und seine Umwelt	30
Schema 2:	Der "klassische" Ablauf einer Krise	34
Schema 3:	Ursachen von Firmenzusammenbrüchen (causes of business failures) in den USA in den Jahren 1956, 1976 und 1978	75
Schema 4:	Organigramm der Abteilung für Restrukturierungen, Generaldirektion, SCHWEIZERISCHER BANKVEREIN	86
Schema 5:	Beispiele einnahmewirksamer Massnahmen	92
Schema 6:	Beispiele ausgabenwirksamer Massnahmen	94
Schema 7:	Struktur eines Massnahmenkataloges	104

Verzeichnis Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: Kapitalreduktion	118
Fallbeispiel 2: Kapitalerhöhung	120
Fallbeispiel 3: Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital	124
Fallbeispiel 4: Vergleich im Rahmen des Nachlassvertragsrechts	129
Fallbeispiel 5: Spaltung in Immobilien- und Betriebsgesellschaft	147
Fallbeispiel 6: Gründung einer Auffanggesellschaft	151

Verzeichnis Anhang

Anhang I:	Branchenzugehörigkeit und Konkursanfälligkeit	172
Anhang II:	Rechtsform und Konkursanfälligkeit	174
Anhang III:	Liste "kreativer" Buchungstechniken	175
Anhang IV:	Modell einer Patronatserklärung	177
Anhang V:	Modell einer monatlichen, schriftlichen Berichterstattung des Unternehmens an die Bank	178
Anhang VI:	Modell eines nach Monatsperioden unterteilten Liquiditätsplanes	180
Anhang VII:	Schematischer Aufbau einer Detailanalyse	181
Anhang VIII:	Checklist für Arbeitgeber bei grösseren Entlassungen	182
Anhang IX:	Modell einer Stillhaltevereinbarung der Banken mit dem Unternehmen	190
Anhang X:	Modell einer Rangrücktrittsvereinbarung	192
Anhang XI:	Beispiel der Bewertung eines unrentablen Unternehmens	193
Anhang XII:	Modell einer Absichtserklärung bezüglich Beteiligungsnahme	194
Anhang XIII:	Modell eines Vertrages bezüglich Beteiligungsnahme	196
Anhang XIV:	Modell einer Stillhaltevereinbarung der Gläubiger mit der Immobiliengesellschaft	197
Anhang XV:	Modell einer Aktivitätsabsprache zwischen Betriebs- und Immobiliengesellschaft	198