

Inhalt

Vorwort	13
1 Einleitung	15
2 Verwaltungsrat und Geschäftsführung	19
2.1 Pflichten und Aufgaben des Verwaltungsrates	19
2.1.1 Aufgaben des Verwaltungsrates	20
2.1.2 Sorgfaltspflichten	22
2.1.3 Unübertragbare Aufgaben	23
2.1.4 Verantwortlichkeit	25
2.1.5 Annahme von Verwaltungsratsmandaten	27
2.1.6 Glauben und Wissen	28
2.1.7 Corporate Governance	30
2.2 Organisation der Geschäftsführung	31
2.2.1 Aufgaben im Rahmen der Geschäftsführung	32
2.2.2 Aufgabenverteilung	33
2.2.3 Organisation	34

2.3	Führungsinstrumente	36
2.3.1	Rechnungswesen	36
2.3.2	Budget	40
2.3.3	Mittelfristplanung	42
2.3.4	Unternehmungsplanung	44
2.3.5	Entscheidungsgrundlagen	46
2.4	Überwachung der Geschäftsführung	47
2.4.1	Laufendes Geschäft	48
2.4.2	Projekte	50
2.4.3	Sicherung der Vermögenswerte	51
2.5	Organisation des Verwaltungsrates	54
2.5.1	Verwaltungsratspräsident	54
2.5.2	Verwaltungsratsdelegierter	55
2.5.3	Verwaltungsratsausschuss	56
2.5.4	Kommissionen	57
2.5.5	Arbeitsmittel	58
2.5.6	Grösse des Verwaltungsrates	59
2.5.7	Gruppendynamik	60
3	Unternehmenskrisen	63
3.1	Begriffsdefinition	63
3.2	Ursachen – weshalb Unternehmenskrisen entstehen	65

3.2.1	Exogene Faktoren als Krisenursachen	66
3.2.2	Unternehmungsinterne Ursachen	67
3.2.3	Managementfehler als Krisenursache	72
3.3	Symptome – Woran man Unternehmenskrisen erkennen kann	74
3.3.1	Ertragslage	74
3.3.2	Fremdverschuldung	78
3.3.3	Liquidität	80
3.3.4	Lager	82
3.3.5	Personalfluktuatation	83
3.3.6	Qualität	84
3.3.7	Lieferbereitschaft	85
3.3.8	Kennzahlen	85
3.4	Charakteristische Merkmale	86
3.4.1	Informationsnotstand	86
3.4.2	Zeitdruck	87
3.4.3	Vielfalt anstehender Entscheidungen	88
3.4.4	Ungenügende Entscheidungskapazität	89
4	Rechtzeitiges Erkennen ungünstiger Entwicklungen	91
4.1	Planung	91
4.2	Symptombeobachtung	92

4.3	Soll-Ist-Vergleich	93
4.4	Systemprüfung	94
4.5	Controller	95
4.6	Revisionsstelle	97
4.7	Frühwarnung	100
5	Reaktion auf Anzeichen einer Fehlentwicklung ..	103
5.1	Ursachenanalyse	103
5.2	Überprüfung des Berichtswesens	104
5.3	Massnahmen	104
6	Behandlung von Unternehmenskrisen	107
6.1	Feststellen der Krise und Sofortmassnahmen	108
6.2	Überlebensfähigkeit	111
6.3	Krisenplan	115

6.4	Restrukturierungsplan	116
6.4.1	Konzentration der Kräfte	117
6.4.2	Miteinsatz	118
6.4.3	Beizug von Partnern	118
6.4.4	Zeitverhältnisse	119
6.4.5	Urheber des Restrukturierungsplanes	119
6.4.6	Elemente eines Restrukturierungsplanes	120
6.5	Krisenmanagement	121
6.5.1	Führen in der Krise	121
6.5.2	Der Krisenmanager	123
6.5.3	Organisation	125
6.5.4	Unterschiede zwischen der betrieblichen und der militärischen Krisensituation	127
7	Beizug von Beratern.	129
7.1	Aufgabenstellung	129
7.2	Qualifikation	130
7.3	Auswahl der Berater	131
7.4	Zusammenarbeit mit dem Berater	133

8	Sanierung	135
8.1	Sanierungsbedarf	136
8.2	Kapitalausstattung nach Sanierung	137
8.3	Sanierungselemente	138
8.4	Nachlassstundung aus wirtschaftlicher Sicht	140
8.5	Rechtliche Grundlagen	141
8.5.1	Aussergerichtlicher Nachlass	143
8.5.2	Nachlassstundung und gerichtlicher Nachlassvertrag	144
8.5.3	Konkurs	146
9	Checklisten	147
	Literatur	157