

Vorwort	5
Teil 1: Krisenursachen und Alarmsignale im Unternehmen	7
Krisenursachen, Krisensymptome und typische Krisenformen	8
Erkennbarkeit und Beherrschbarkeit von Unternehmenskrisen	18
Fragen im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen	20
Kennzahlen und Alarmsignale als Kriseninformation	22
Teil 2: Krisenursachen und deren Erkennbarkeit im betrieblichen Rechnungswesen	31
Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung	34
Bilanzanalyse	44
Cash-flow-Analysen	49
Kennzahlen im Rahmen der Bilanzanalyse	57
Teil 3: Sanierungsbedarf – Sanierungsmaßnahmen – Sanierungsplan	71
Sanierung, Turnaround und Restrukturisierung	72
Sanierungsbedarf	74
Sanierungsprüfung	76
Krisenmanagement – Management von Veränderungen	80
Sanierungsplan	84
Sanierungskonzept – Sanierungsplan	88
Teil 4: Finanzielle Sanierung des Unternehmens	91
Finanzielle Sanierungsmaßnahmen und Sanierungsbilanz	93
Sanierungsbilanz als Element der finanziellen Sanierung	96
Wiedergewinnung und Aufrechterhaltung der Liquidität	97
Finanzplanung als Teil des Sanierungsplans	101
Interne Sanierungsmaßnahmen	108
Externe Sanierungsmaßnahmen	113
Teil 5: Ertragswirtschaftliche Sanierung: Ziel, Planung, Kostenrechnung und Kontrolle	119
Kennzeichen der ertragswirtschaftlichen Krise	121
Strategische Überlegungen zur ertragswirtschaftlichen Krise:	
Positionierung des Produkt-Mix des Unternehmens	124
Planungsrechnung und Budgetierung	129
Verbesserung der Deckungsbeiträge und der Produktivität	142
Laufende Überwachung durch Soll-Ist-Vergleich	152
Aufbereitung des Zahlenmaterials für Überlegungen zur ertragswirtschaftlichen Sanierung	156

Teil 6: Ertragswirtschaftliche Sanierung: Verbesserung der Kosten- und Leistungsstruktur	159
Einführende Überlegungen	161
Sofortmaßnahmen zur Kostensenkung	162
Mittelfristige Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungs- und Kostenstruktur des Unternehmens	168
Teil 7: Strategische Neuausrichtung	211
Konjunkturelle Entwicklung als Basis für die strategischen Überlegungen	213
Wachsen oder schrumpfen?	216
Marktaustritt ja oder nein?	220
Marktentwicklung – Marktattraktivität	223
Schließung startegischer Lücken mit neuen Produkten	231
Benchmarking	235
Business Reengineering	237
Strategische Kostensenkungspotentiale	239
Reduktion des Verletzbarkeitsrisikos – oder wie man aus alten Fehlern lernen kann	249
Teil 8: Anhang	251
Krisenfrüherkennung unter Zuhilfenahme von Erkenntnissen der Diskriminanzanalyse	252
Rechtliche Rahmenbedingungen von Konkurs und Vergleich (Ausgleich)	256
Außergerichtliche Sanierung des Unternehmens (außergerichtlicher oder stiller Vergleich)	261
Beispiele zur Kennzahlenanalyse	263
Checkliste Kennzahlen	270
Überprüfung der Organisationsstruktur im Rahmen der ertragswirtschaftlichen Sanierung – Lean Management	273
Sanierung unter Berücksichtigung von wertorientierten Konzepten	274
Verzeichnis der Fußnoten/Literaturverzeichnis	277
Stichwortverzeichnis	282