

# Inhaltsübersicht

|                                                         |      |
|---------------------------------------------------------|------|
| Vorwort zur 2. Auflage . . . . .                        | VII  |
| Inhaltsverzeichnis . . . . .                            | XI   |
| Abbildungsverzeichnis . . . . .                         | XVI  |
| Abkürzungsverzeichnis . . . . .                         | XVII |
| <br>                                                    |      |
| I. Teil – EINLEITUNG . . . . .                          | 1    |
| 1 Einführung . . . . .                                  | 3    |
| 2 Definitionen . . . . .                                | 6    |
| 2.1 Sanierung . . . . .                                 | 7    |
| 2.2 Turnaround . . . . .                                | 7    |
| 2.3 Restrukturierung . . . . .                          | 9    |
| <br>                                                    |      |
| II. Teil – SANIERUNGSGRUNDLAGEN . . . . .               | 11   |
| 3 Sanierungsbedürftigkeit . . . . .                     | 13   |
| 3.1 Unternehmenskrise . . . . .                         | 15   |
| 3.2 Sanierungsszenario . . . . .                        | 36   |
| 4 Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit . . . . .         | 44   |
| <br>                                                    |      |
| III. Teil – SANIERUNG . . . . .                         | 47   |
| 5 Rahmenkonzept für die Unternehmenssanierung . . . . . | 49   |
| 5.1 Begründung . . . . .                                | 49   |
| 5.2 Darstellung . . . . .                               | 49   |
| 6 Das methodische Element . . . . .                     | 52   |
| 6.1 Erkennung und Initiierung . . . . .                 | 53   |
| 6.2 Grobanalyse . . . . .                               | 56   |
| 6.3 Sofortmaßnahmen . . . . .                           | 67   |
| 6.4 Detailanalyse . . . . .                             | 79   |

---

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 6.5 Entwicklung des Sanierungskonzeptes . . . . .        | 84  |
| 6.6 Implementierung des Sanierungskonzeptes . . . . .    | 89  |
| 6.7 Sanierungscontrolling . . . . .                      | 97  |
| 7 Das institutionelle Element . . . . .                  | 101 |
| 7.1 Aufgabe des Sanierungsmanagements . . . . .          | 102 |
| 7.2 Träger des Sanierungsmanagements . . . . .           | 102 |
| 7.3 Anforderungen an das Sanierungsmanagement . . . . .  | 123 |
| 7.4 Organisation der Führung . . . . .                   | 130 |
| 8 Das inhaltliche Element . . . . .                      | 138 |
| 8.1 Autonome finanzielle Sanierungsmaßnahmen . . . . .   | 139 |
| 8.2 Heteronome finanzielle Sanierungsmaßnahmen . . . . . | 157 |
| Literaturverzeichnis . . . . .                           | 195 |
| Rechtsquellenverzeichnis . . . . .                       | 214 |

# Inhaltsverzeichnis

|                                                   |        |
|---------------------------------------------------|--------|
| Vorwort zur 2. Auflage . . . . .                  | VII    |
| Abbildungsverzeichnis . . . . .                   | XVI    |
| Abkürzungsverzeichnis . . . . .                   | XVII   |
| <br>I. Teil – EINLEITUNG . . . . .                | <br>1  |
| 1 Einführung . . . . .                            | 3      |
| ✱ 2 Definitionen . . . . .                        | 6      |
| 2.1 Sanierung . . . . .                           | 7      |
| 2.2 Turnaround . . . . .                          | 7      |
| 2.3 Restrukturierung . . . . .                    | 9      |
| <br>II. Teil – SANIERUNGSGRUNDLAGEN . . . . .     | <br>11 |
| 3 Sanierungsbedürftigkeit . . . . .               | 13     |
| 3.1 Unternehmenskrise . . . . .                   | 15     |
| 3.1.1 Kriseneigenschaften . . . . .               | 15     |
| 3.1.2 Arten von Unternehmenskrisen . . . . .      | 18     |
| 3.1.3 Krisenverlauf . . . . .                     | 20     |
| 3.1.3.1 Krisenprozeß . . . . .                    | 20     |
| 3.1.3.2 Phasen des Krisenprozesses . . . . .      | 21     |
| 3.1.4 Krisensymptome . . . . .                    | 22     |
| 3.1.5 Krisenursachen . . . . .                    | 27     |
| 3.1.5.1 Merkmale von Krisenursachen . . . . .     | 29     |
| 3.1.5.2 Ursachen von Unternehmenskrisen . . . . . | 30     |
| 3.2 Sanierungsszenario . . . . .                  | 36     |
| 3.2.1 Das sozio-emotionale Infeld . . . . .       | 37     |
| 3.2.1.1 Führung . . . . .                         | 37     |
| 3.2.1.2 Mitarbeiter . . . . .                     | 39     |
| 3.2.2 Das institutionelle Umfeld . . . . .        | 40     |
| 3.2.2.1 Kapitaleigner und Gläubiger . . . . .     | 42     |
| 3.2.2.2 Arbeitnehmervertretungen . . . . .        | 42     |
| 3.2.2.3 Öffentlichkeit . . . . .                  | 43     |
| 4 Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit . . . . .   | 44     |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| III. Teil – SANIERUNG . . . . .                               | 47 |
| 5 Rahmenkonzept für die Unternehmenssanierung . . . . .       | 49 |
| 5.1 Begründung . . . . .                                      | 49 |
| 5.2 Darstellung . . . . .                                     | 49 |
| 6 Das methodische Element . . . . .                           | 52 |
| 6.1 Erkennung und Initiierung . . . . .                       | 53 |
| 6.1.1 Erkennen der Krise . . . . .                            | 53 |
| 6.1.2 Initiierung der Krisenbewältigung . . . . .             | 55 |
| 6.2 Grobanalyse . . . . .                                     | 56 |
| 6.2.1 Sanierungsfähigkeits- und -würdigkeitsprüfung . . . . . | 58 |
| 6.2.1.1 Ziel . . . . .                                        | 58 |
| 6.2.1.2 Beschaffung von Informationen . . . . .               | 58 |
| 6.2.1.3 Inhalt der Sanierungsfähigkeitsprüfung . . . . .      | 60 |
| 6.2.1.3.1 Überlebenschancen . . . . .                         | 60 |
| 6.2.1.3.2 Kompetenz des Managements . . . . .                 | 62 |
| 6.2.1.4 Inhalt der Sanierungswürdigkeitsprüfung . . . . .     | 63 |
| 6.2.2 Entscheidung . . . . .                                  | 65 |
| 6.2.3 Festlegung von Zielen und Prinzipien . . . . .          | 65 |
| 6.3 Sofortmaßnahmen . . . . .                                 | 67 |
| 6.3.1 Ziel und Zweck . . . . .                                | 67 |
| 6.3.2 Führungsorientierte Sofortmaßnahmen . . . . .           | 68 |
| 6.3.2.1 Sanierungsmanagement . . . . .                        | 68 |
| 6.3.2.2 Führungsprozeß . . . . .                              | 70 |
| 6.3.3 Finanzwirtschaftliche Sofortmaßnahmen . . . . .         | 72 |
| 6.3.4 Leistungswirtschaftliche Sofortmaßnahmen . . . . .      | 74 |
| 6.3.5 Soziale Sofortmaßnahmen . . . . .                       | 75 |
| 6.3.6 Organisatorische Sofortmaßnahmen . . . . .              | 77 |
| 6.3.7 Informatorische Sofortmaßnahmen . . . . .               | 78 |
| 6.4 Detailanalyse . . . . .                                   | 79 |
| 6.4.1 Zweck und Ziel . . . . .                                | 79 |
| 6.4.2 Inhalt der Detailanalyse . . . . .                      | 80 |
| 6.4.3 Entscheidung . . . . .                                  | 84 |
| 6.5 Entwicklung des Sanierungskonzeptes . . . . .             | 84 |
| 6.5.1 Zweck und Ziel . . . . .                                | 84 |
| 6.5.2 Inhalt und Anforderung . . . . .                        | 85 |
| 6.5.3 Entscheidung . . . . .                                  | 88 |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.6 Implementierung des Sanierungskonzeptes . . . . .                 | 89  |
| 6.7 Sanierungscontrolling . . . . .                                   | 97  |
| 7 Das institutionelle Element . . . . .                               | 101 |
| 7.1 Aufgabe des Sanierungsmanagements . . . . .                       | 102 |
| 7.2 Träger des Sanierungsmanagements . . . . .                        | 102 |
| 7.2.1 Unternehmensinterne Träger . . . . .                            | 103 |
| 7.2.1.1 Top-Management . . . . .                                      | 103 |
| 7.2.1.2 Aufsichts- und Kontrollorgane . . . . .                       | 106 |
| 7.2.1.3 Mittleres und unteres Management . . . . .                    | 109 |
| 7.2.2 Unternehmensexterne Träger . . . . .                            | 110 |
| ✕ 7.2.2.1 Banken . . . . .                                            | 110 |
| 7.2.2.2 Berater . . . . .                                             | 113 |
| 7.2.2.3 Krisenmanager . . . . .                                       | 117 |
| 7.2.2.4 Vergleichs- und Konkursverwalter . . . . .                    | 119 |
| 7.2.2.4.1 Vergleichsverwalter . . . . .                               | 120 |
| 7.2.2.4.2 Konkursverwalter . . . . .                                  | 121 |
| 7.3 Anforderungen an das Sanierungsmanagement . . . . .               | 123 |
| 7.3.1 Sanierungsmanager . . . . .                                     | 124 |
| 7.3.2 Sanierungsteam . . . . .                                        | 126 |
| 7.4 Organisation der Führung . . . . .                                | 130 |
| 7.4.1 Personaldisunion von Kapitaleigner und Führung . . . . .        | 131 |
| 7.4.1.1 Ein-Mann-Führung . . . . .                                    | 131 |
| 7.4.1.2 Führungsteam . . . . .                                        | 132 |
| 7.4.2 Personalunion von Kapitaleigner und Führung . . . . .           | 133 |
| ✕ 8 Das inhaltliche Element . . . . .                                 | 138 |
| 8.1 Autonome finanzielle Sanierungsmaßnahmen . . . . .                | 139 |
| 8.1.1 Liquiditätsfördernde Maßnahmen . . . . .                        | 139 |
| 8.1.1.1 Verflüssigung von Aktiva . . . . .                            | 140 |
| 8.1.1.1.1 Umlaufvermögen . . . . .                                    | 140 |
| 8.1.1.1.2 Anlagevermögen . . . . .                                    | 145 |
| 8.1.1.2 Zuführung von Eigenkapital durch die Gesellschafter . . . . . | 147 |
| 8.1.1.2.1 Zuzahlung . . . . .                                         | 147 |
| 8.1.1.2.2 Kapitalerhöhung . . . . .                                   | 148 |
| 8.1.1.3 Zuführung von Fremdkapital durch die Gesellschafter . . . . . | 151 |
| 8.1.2 Bilanzbereinigende Maßnahmen . . . . .                          | 151 |
| 8.1.2.1 Auflösung von Rücklagen . . . . .                             | 152 |
| 8.1.2.1.1 Auflösung stiller Reserven . . . . .                        | 152 |

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1.2.1.2 Auflösung offener Rücklagen . . . . .                                    | 153 |
| 8.1.2.2 Kapitalherabsetzung . . . . .                                              | 153 |
| 8.1.2.2.1 Die ordentliche Kapitalherabsetzung . . . . .                            | 154 |
| 8.1.2.2.2 Die vereinfachte Kapitalherabsetzung . . . . .                           | 155 |
| 8.1.2.2.3 Die Kapitalherabsetzung durch Einziehung<br>von Aktien . . . . .         | 156 |
| 8.2 Heteronome finanzielle Sanierungsmaßnahmen . . . . .                           | 157 |
| 8.2.1 Gläubiger . . . . .                                                          | 158 |
| 8.2.1.1 Kreditinstitute . . . . .                                                  | 158 |
| 8.2.1.1.1 Unverändertes Kapitalüberlassungsverhältnis . . . . .                    | 159 |
| 8.2.1.1.2 Verändertes Kapitalüberlassungsverhältnis . . . . .                      | 159 |
| 8.2.1.2 Lieferantengläubiger . . . . .                                             | 166 |
| 8.2.1.2.1 Zahlungsaufschub . . . . .                                               | 166 |
| 8.2.1.2.2 Zinsreduktion und Zinserlaß . . . . .                                    | 166 |
| 8.2.1.2.3 Schuldumwandlung . . . . .                                               | 167 |
| 8.2.1.2.4 Forderungsverzicht . . . . .                                             | 168 |
| 8.2.1.2.5 Beteiligung . . . . .                                                    | 168 |
| 8.2.1.3 Der außergerichtliche Vergleich . . . . .                                  | 169 |
| 8.2.1.3.1 Formen . . . . .                                                         | 170 |
| 8.2.1.3.2 Durchführung eines außergerichtlichen<br>Vergleiches . . . . .           | 172 |
| 8.2.1.3.3 Außergerichtlicher Vergleich versus<br>gerichtlicher Vergleich . . . . . | 173 |
| 8.2.2 Staat . . . . .                                                              | 173 |
| 8.2.2.1 Mittelbare finanzpolitische Sanierungsmaßnahmen . . . . .                  | 174 |
| 8.2.2.1.1 Eigenkapitalbereich . . . . .                                            | 174 |
| 8.2.2.1.2 Fremdkapitalbereich . . . . .                                            | 175 |
| 8.2.2.1.3 Steuerliche mittelbare finanzpolitische<br>Maßnahmen . . . . .           | 176 |
| 8.2.2.1.4 Finanzhilfen der Bundesanstalt für Arbeit . . . . .                      | 178 |
| 8.2.2.2 Unmittelbare finanzpolitische Sanierungsmaßnahmen . . . . .                | 178 |
| 8.2.2.2.1 Beteiligungsfinanzierung . . . . .                                       | 178 |
| 8.2.2.2.2 Fremdfinanzierung . . . . .                                              | 178 |
| 8.2.3 Arbeitnehmer . . . . .                                                       | 180 |
| 8.2.4 Kunden . . . . .                                                             | 181 |
| 8.2.5 Dritte . . . . .                                                             | 181 |
| 8.2.5.1 Eigenkapital . . . . .                                                     | 182 |
| 8.2.5.1.1 Private Investoren . . . . .                                             | 182 |
| 8.2.5.1.2 Unternehmen mit Kooperationsabsichten . . . . .                          | 182 |

---

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 8.2.5.1.3 Institutionelle Investoren . . . . .           | 184 |
| 8.2.5.1.4 Typen der Fortführungsgesellschaften . . . . . | 186 |
| 8.2.5.2 Fremdkapital . . . . .                           | 192 |
| 8.2.5.2.1 Wandelschuldverschreibungen . . . . .          | 192 |
| 8.2.5.2.2 Optionsanleihen . . . . .                      | 193 |
| Literaturverzeichnis . . . . .                           | 195 |
| Rechtsquellenverzeichnis . . . . .                       | 214 |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1: Insolvenzen 1994–1996 . . . . .                               | 4   |
| Abbildung 2: Übersicht der Definitionen . . . . .                          | 8   |
| Abbildung 3: Sanierungsgrundlagen . . . . .                                | 13  |
| Abbildung 4: Beginn, Wendepunkt und Ende von Unternehmenskrisen . .        | 16  |
| Abbildung 5: Krisenart nach den bedrohten Unternehmenszielen . . . . .     | 19  |
| Abbildung 6: Krisenprozeß . . . . .                                        | 21  |
| Abbildung 7: Krisenphasen . . . . .                                        | 23  |
| Abbildung 8: Entwicklung der Krisensymptome . . . . .                      | 24  |
| Abbildung 9: Krisensymptome im finanzwirtschaftlichen Bereich . . . . .    | 25  |
| Abbildung 10: Beispiele leistungswirtschaftlicher Krisensymptome . . . . . | 26  |
| Abbildung 11: Exogene und endogene Krisenursachen . . . . .                | 28  |
| Abbildung 12: Krisen durch Managementfehler . . . . .                      | 33  |
| Abbildung 13: Insolvenzgründe . . . . .                                    | 36  |
| Abbildung 14: Das institutionelle Umfeld . . . . .                         | 41  |
| Abbildung 15: Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit . . . . .                | 44  |
| Abbildung 16: Entscheidungsquadrat . . . . .                               | 46  |
| Abbildung 17: Rahmenkonzept für die Unternehmenssanierung . . . . .        | 50  |
| Abbildung 18: Das methodische Element . . . . .                            | 52  |
| Abbildung 19: Inhalt eines Sanierungskonzeptes . . . . .                   | 85  |
| Abbildung 20: Alternative Sofortmaßnahmen . . . . .                        | 91  |
| Abbildung 21: Physische und psychische Hemmnisse . . . . .                 | 93  |
| Abbildung 22: Das institutionelle Element . . . . .                        | 101 |
| Abbildung 23: Träger des Sanierungsmanagements . . . . .                   | 103 |
| Abbildung 24: Unternehmensinterne Träger des Sanierungsmanagements . .     | 103 |
| Abbildung 25: Unternehmensexterne Träger des Sanierungsmanagements .       | 110 |
| Abbildung 26: Strukturbild zur Idealpersönlichkeit des Krisenmanagers . .  | 120 |
| Abbildung 27: Manager-Portfolio . . . . .                                  | 125 |
| Abbildung 28: Manager-Konflikt-Portfolio . . . . .                         | 127 |
| Abbildung 29: Sanierungsteam . . . . .                                     | 128 |
| Abbildung 30: Manager-Durchsetzungs-Portfolio . . . . .                    | 130 |
| Abbildung 31: Das inhaltliche Element . . . . .                            | 138 |
| Abbildung 32: Autonome finanzielle Sanierungsmaßnahmen . . . . .           | 139 |
| Abbildung 33: Heteronome finanzielle Sanierungsmaßnahmen . . . . .         | 158 |
| Abbildung 34: Die Typen der Fortführungsgesellschaften . . . . .           | 187 |