

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	13
Vorspann .....	15
<b>1 Unternehmens-Check: Ist Ihr Unternehmen resilient?</b> .....	<b>27</b>
1.1 Wie kooperations- und netzwerkfähig ist Ihr Unternehmen? .....	30
1.1.1 Zusammenarbeit und Networking innerhalb des Unternehmens .....	30
1.1.2 Kooperation und Networking mit dem externen Unternehmensumfeld .....	31
1.1.3 Laufender Ausbau der Qualität der Zusammenarbeit und des Networkings .....	32
1.2 Wie innovationsfähig ist Ihr Unternehmen? .....	33
1.2.1 Positive Einstellung zur Innovation .....	33
1.2.2 Laufende Generierung relevanter Ideen .....	35
1.2.3 Gezielte Umsetzung potenzialstarker Ideen in marktfähige Leistungen .....	36
1.3 Wie kompetent gehen Sie mit Ihren Unternehmensressourcen um? .....	37
1.3.1 Nachhaltigkeit der Unternehmensaktivitäten .....	38
1.3.2 Energie-, Technologie- und Materialeffizienz .....	38
1.3.3 Nachhaltiger Einsatz von Humanressourcen .....	39
1.4 Wie ist es um die operationale Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bestellt? .....	41
1.4.1 Wahrnehmung von signifikanten Umfeldveränderungen .....	41
1.4.2 Organisationale Flexibilität .....	42
1.4.3 Angemessene Reaktion des Unternehmens auf Umfeldveränderungen .....	43
1.5 Verfügt Ihr Unternehmen über eine systemgerechte Planungs- und Führungskompetenz? .....	44
1.5.1 Ganzheitlich vernetztes Denken und Orientierung .....	45
1.5.2 Strategische Beweglichkeit des Unternehmens .....	45
1.5.3 Operative Beweglichkeit des Unternehmens .....	47
1.6 Methoden des Risikomanagements .....	48
1.7 Reflexionsfragen zum Resilienz-Check .....	51
1.7.1 Reflexionsfragen zur Kooperationsfähigkeit .....	51
1.7.2 Reflexionsfragen zur Innovationsfähigkeit .....	52
1.7.3 Reflexionsfragen zur Ressourcenkompetenz .....	52
1.7.4 Reflexionsfragen zur operationalen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit .....	52
1.7.5 Reflexionsfragen zur systemgerechten Planungs- und Führungskompetenz .....	53
1.7.6 Reflexionsfragen zum Risikomanagement .....	53
<b>2 Frühwarnzeichen einer drohenden Unternehmenskrise</b> .....	<b>54</b>
2.1 Haben Sie es mit schwindenden Margen zu tun? .....	54
2.1.1 Margenverlust in der Industrie vs. im Handel .....	55
2.1.2 Margenverlust in der Fläche vs. mit Key Accounts .....	65

2.2	Sind Auftragseingänge rückläufig und schrumpft der Auftragsbestand? .....	68
2.2.1	Rückläufige Auftragseingänge .....	68
2.2.2	Schrumpfender Auftragsbestand .....	69
2.2.3	Kundenverlust .....	69
2.3	Steigt Ihr Vertriebsaufwand? .....	70
2.3.1	Erhöhter Vertriebsaufwand wegen sinkender Nachfrage .....	70
2.3.2	Erhöhter Vertriebsaufwand wegen hoher Wettbewerbsintensität .....	72
2.3.3	Erhöhter Vertriebsaufwand wegen unattraktiver Produkte .....	72
2.3.4	Erhöhter Vertriebsaufwand wegen nicht marktgerechter Preise und/oder Konditionen .....	73
2.4	Kämpfen Sie mit Lieferrückständen? .....	73
2.4.1	Auswirkungen von Lieferrückständen .....	73
2.4.2	Ursachen für einen chronischen Lieferrückstand .....	74
2.5	Besteht ein Investitionsstau? .....	75
2.6	Besteht ein Instandhaltungs- und Reparaturstau? .....	76
2.7	Erhöht sich der Anteil der Ladenhüter im Warenbestand? .....	76
2.8	Spüren Sie Anspannungen in der Belegschaft? .....	76
2.9	Empfehlungen bei Krisenanzeichen .....	77
2.10	Setzen Sie bewährte Insolvenzindikatoren ein .....	78
2.10.1	Säuretest .....	79
2.10.2	Altman Z-Score .....	79
2.11	Reflexionsfragen zu Frühwarnzeichen einer drohenden Unternehmenskrise .....	81
<b>3</b>	<b>Beurteilung des Krisenstadiums und Identifikation der Krisenursachen .....</b>	<b>82</b>
3.1	Liegt eine Shareholder-Stakeholder-Krise vor? .....	83
3.1.1	Mangelnde Führung .....	83
3.1.2	Vermeintlich eigennütziges Verhalten von Gesellschaftern .....	85
3.1.3	Festhalten der Gesellschafter an nicht mehr angemessenem Vorgehen .....	86
3.1.4	Uneinigkeit im Gesellschafterkreis .....	87
3.2	Liegt eine Strategiekrise vor? .....	88
3.2.1	Fehlende oder fehlerhafte Strategieentwicklung .....	88
3.2.2	Unzweckmäßiges Geschäftsmodell .....	89
3.2.3	Unwirksame Strategieumsetzung .....	90
3.3	Liegt eine Strukturkrise vor? .....	90
3.3.1	Fehlgeleitetes Produktmanagement .....	90
3.3.2	Nicht marktgerechte Produktentwicklung .....	91
3.3.3	Ungeeignete Prozesse .....	92
3.3.4	Unzweckmäßiger Ressourceneinsatz .....	92
3.4	Liegt eine Absatzkrise vor? .....	93
3.4.1	Vertriebsschwäche .....	94
3.4.2	Unattraktives Produktsortiment .....	94
3.4.3	Schlechte Markenführung .....	95

3.4.4	Fehlende Alleinstellung .....	95
3.4.5	Zunehmende Wettbewerbsintensität .....	96
3.4.6	Operative Schwierigkeiten im Unternehmen .....	96
3.5	Liegt eine Ertragskrise vor? .....	97
3.5.1	Margenschwund .....	97
3.5.2	Verlustsituation .....	98
3.5.3	Kalkulation .....	99
3.6	Liegt eine Liquiditätskrise vor? .....	99
3.6.1	Zahlungsstockung .....	100
3.6.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit .....	101
3.6.3	Liquiditätskrise .....	101
3.7	Liegt bereits die Insolvenzreife vor? .....	101
3.7.1	Ist Ihr Unternehmen zahlungsunfähig? .....	102
3.7.2	Ist Ihr Unternehmen wirtschaftlich überschuldet? .....	102
3.7.3	Empfehlung bezüglich der Insolvenzreife .....	102
3.8	Liegen externe Krisenursachen vor? .....	103
3.8.1	Quellen für externe Unternehmenskrisen .....	103
3.8.2	Empfehlung bei externen Krisenursachen .....	104
3.9	Reflexionsfragen zum Krisenstadium und zur Identifikation der wahren Krisenursachen .....	104
<b>4</b>	<b>Prävention gegen drohende Unternehmenskrisen .....</b>	<b>106</b>
4.1	Haben Sie ein Frühwarnsystem installiert? .....	106
4.2	Wie beurteilen Sie Ihre strategische und operative Beweglichkeit? .....	108
4.3	Wie beurteilen Sie Ihre Innovationsfähigkeit? .....	109
4.4	Ist Ihre Finanzierungsstruktur hinreichend diversifiziert? .....	110
4.5	Reflexionsfragen zur Prävention von Unternehmenskrisen .....	112
<b>5</b>	<b>Kurzfristig wirksame Maßnahmen zur Krisenbewältigung .....</b>	<b>113</b>
5.1	Kurzfristig wirksame finanzwirtschaftliche Maßnahmen .....	115
5.1.1	Sicherung bestehender Kreditlinien und Darlehenszusagen .....	115
5.1.2	Abverkauf nicht betriebsnotwendiger Assets .....	117
5.1.3	Kurzfristig wirksame Maßnahmen im Vertrieb .....	118
5.1.4	Kurzfristig wirksame Maßnahmen in der Beschaffung .....	120
5.1.5	Kurzfristig wirksame Personalkosten senkung .....	122
5.1.6	Haftungsrisiken einer missglückten Sanierung .....	124
5.2	Kurzfristig wirksame leistungswirtschaftliche Maßnahmen .....	126
5.2.1	Aufrechterhalten des operativen Geschäftsbetriebs .....	126
5.2.2	Motivation der Belegschaft zu hohem persönlichem Einsatz .....	128
5.2.3	Überprüfung der Leistungskennzahlen .....	129
5.2.4	Entschlackung der Produktentwicklung .....	133

5.3	Sind ausreichend Ressourcen zur Sanierung vorhanden? .....	135
5.3.1	Humanressourcen .....	135
5.3.2	Finanzressourcen .....	136
5.4	Reflexionsfragen zu kurzfristig wirksamen Maßnahmen .....	137
<b>6</b>	<b>Mittel- bis langfristig wirksame Maßnahmen zur Krisenbewältigung .....</b>	<b>138</b>
6.1	Leitbild des sanierten Unternehmens .....	139
6.1.1	Wie definieren Sie das Ziel einer branchenüblichen Rentabilität? .....	140
6.1.2	Wie beschreiben Sie das Zielbild Ihres Unternehmens? .....	141
6.1.3	Reflexionsfragen zum Leitbild des sanierten Unternehmens .....	141
6.2	Mittel- bis langfristig wirksame finanzwirtschaftliche Maßnahmen .....	141
6.2.1	Factoring .....	142
6.2.2	Reverse-Factoring .....	146
6.2.3	Sale and Lease-back .....	147
6.2.4	Umwandlung in Anspruch genommener Kontokorrentlinien in geordnete Darlehen .....	150
6.2.5	Ablösung von Krediten durch Umschuldung .....	151
6.2.6	Prüfen staatlicher Zuschüsse .....	152
6.2.7	Veräußerung eines marktgängigen Geschäftsbereichs .....	154
6.2.8	Reflexionsfragen zu mittelfristig wirksamen finanzwirtschaftlichen Maßnahmen .....	155
6.3	Mittel- bis langfristig wirksame leistungswirtschaftliche Maßnahmen .....	155
6.3.1	Maßnahmen in der Gesellschafterosphäre .....	155
6.3.2	Maßnahmen in der Geschäftsführungssphäre .....	165
6.3.3	Maßnahmen in Marketing und Vertrieb .....	218
6.3.4	Maßnahmen in Einkauf und Beschaffung .....	232
6.3.5	Maßnahmen in der Werkleitersphäre .....	239
6.3.6	Maßnahmen in der Verwaltungssphäre .....	286
<b>7</b>	<b>Integrierte Finanzplanung .....</b>	<b>300</b>
7.1	Welche Planungsprämissen setzen Sie an? .....	300
7.2	Wie bauen Sie Ihre Plan-Gewinn- und Verlustrechnung auf? .....	301
7.2.1	Absatz- und Umsatzplanung .....	301
7.2.2	Aufwandsplanung .....	304
7.2.3	Worst-Case-Finanzplanung .....	313
7.3	Welchen Nutzen bringt eine Planbilanz? .....	314
7.3.1	Finanzstruktur und Eigenkapitalrentabilität .....	314
7.3.2	Working Capital .....	317
7.4	Wie plane ich meine Liquidität? .....	318
7.4.1	2-Jahres-Liquiditätsplanung auf Monatsbasis .....	320
7.4.2	Rollierende 13-Wochen-Liquiditätsplanung .....	321

---

7.5	Wie plane ich die Vermögensentwicklung? .....	323
7.5.1	Vermögensaufbau als Sanierungsziel .....	323
7.5.2	Cashflow-Planung .....	325
7.6	Ist eine Insolvenz für Ihr Unternehmen eine Alternative? .....	326
7.6.1	Betriebsfortführung durch ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung .....	326
7.6.2	Betriebsfortführung durch ein Regelinsolvenzverfahren .....	327
7.7	Übertragende Sanierung .....	331
7.7.1	Asset Deal .....	331
7.7.2	Share Deal .....	332
7.7.3	Debt-to-Equity-Swap .....	333
7.7.4	Debt-hive-up .....	333
7.7.5	Kombination von Varianten der Unternehmenssanierung .....	334
7.8	Zerschlagung des Unternehmens als letzter Lösungsansatz? .....	335
7.9	Reflexionsfragen zur integrierten Finanzplanung .....	337
<b>8</b>	<b>Rechtliche Grundlagen und Erfordernisse in der wirtschaftlichen Unternehmenskrise</b> ..	<b>338</b>
8.1	Eignen Sie sich solide Kenntnisse der relevanten Gesetze an .....	338
8.1.1	Insolvenzordnung (InsO) .....	338
8.1.2	Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) .....	338
8.1.3	Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) .....	339
8.2	Weisen Sie die Zahlungsfähigkeit gemäß § 17 InsO nach .....	340
8.2.1	Liquiditätsstatus .....	340
8.2.2	Liquiditätsbilanz .....	341
8.3	Weisen Sie die Freiheit von Überschuldung gemäß § 19 InsO nach .....	342
8.3.1	Bilanzielle Überschuldung .....	342
8.3.2	Wirtschaftliche Überschuldung .....	342
8.4	Informieren Sie sich über krisenrelevante Gutachten .....	343
8.4.1	IDW S1 .....	344
8.4.2	IDW S2 .....	344
8.4.3	IDW S9 n. F. .....	344
8.4.4	IDW ES11 .....	344
8.4.5	IDW S6-Sanierungskonzept mit Fortführungsprognose .....	344
8.5	Reflexionsfragen zur Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen .....	346
<b>9</b>	<b>Umsetzung der Sanierung</b> .....	<b>347</b>
9.1	Wie Sie Ihr Sanierungsprojekt managen können .....	347
9.1.1	Lenkungsausschuss .....	348
9.1.2	Projektleitung .....	349
9.1.3	Projektorganisation .....	350
9.1.4	Leadership .....	350
9.1.5	Change-Management .....	351

9.2	Binden Sie Ihr Unternehmensumfeld in die Bewältigung der Unternehmenskrise ein . . . . .	353
9.2.1	Umgang mit Geschäftsbanken . . . . .	353
9.2.2	Einbindung von Unternehmensberatern . . . . .	355
9.2.3	Einbindung von Rechtsanwälten . . . . .	357
9.2.4	Umgang mit dem Wirtschaftsprüfer . . . . .	357
9.2.5	Umgang mit der Belegschaft und Einbindung des Betriebsrates . . . . .	358
9.2.6	Koordination aller Stakeholder . . . . .	359
9.3	Reflexionsfragen zur Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen . . . . .	360
<b>10</b>	<b>Fazit . . . . .</b>	<b>361</b>
10.1	So bewältigen Sie Ihre Unternehmenskrise . . . . .	361
10.2	So wenden Sie Unternehmenskrisen präventiv ab . . . . .	364
10.3	Schlusswort . . . . .	365
	Literaturverzeichnis . . . . .	367
	Stichwortverzeichnis . . . . .	373
	Der Autor . . . . .	381
	Weitere Werke des Autors . . . . .	382