

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI

## Kapitel 1.

### Außergerichtliche Unternehmenssanierung – Leitfaden für

<b>UnternehmerInnen, Geschäftsführungsorgane</b> ( <i>Franz Balik</i> ) .....	1
I. Wesentliche Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmens- fortbestandsicherung .....	1
II. Ab welchem Zeitpunkt ist die Unternehmenskrise ableitbar? .....	4
A. Exkurs: Insolvenzordnung – Insolvenzeröffnungsantrags- pflichten .....	4
1. Insolvenzordnung, Zahlungsunfähigkeit – welche Sachverhalte sind zu beachten? .....	5
a) Was ist im am Stichtag X kurzfristig verwertbaren Vermögen inkludiert? .....	8
b) Was ist bei am Stichtag X fälligen Geldschulden zu berücksichtigen? .....	8
c) Exkurs: Liquiditätsplan .....	9
2. Insolvenzordnung/Überschuldung – welche Sachverhalte sind diesbezüglich zu beachten? .....	9
a) Exkurs: Abgrenzung Fortbestehensprognose/ Fortführungsprognose .....	10
B. Exkurs: Unternehmensreorganisationsgesetz – Reorganisations- bedarf (§§ 1 und 22 URG) .....	11
C. Exkurs: Krisenstadien gemäß KSW-Leitfaden zum Erkennen von Unternehmenskrisen KFS/BW5 .....	12
III. Exkurs: Außergerichtlicher Ausgleich .....	12
IV. Exkurs: Welche Zahlungen sind in der Unternehmenskrise zulässig? ..	15
V. Formeller, inhaltlicher Aufbau einer Fortbestehensprognose .....	16
A. Grundlagen für die Erstellung von Fortbestehensprognosen .....	16
1. Zusammenfassende Darstellung der Primärprognosesach- verhalte gemäß Leitfaden Fortbestehensprognose 2016 .....	17
2. Zusammenfassung der Sekundärprognose gemäß Leitfaden Fortbestehensprognose 2016 .....	22
3. Wahrscheinlichkeitsgrad für die Fortbestehensprognose .....	28
4. Musterinhalt der Fortbestehensprognose .....	29

5. Verantwortung für das Erstellen einer Fortbestehens-	
prognose .....	31
6. Erhebung der Datengrundlagen .....	31
7. Erhebung der Krisenursachen .....	32
8. Zusammenfassung der Berücksichtigung von Reorganisations-	
und Sanierungsmaßnahmen .....	32
9. Dokumentation der Planungsprämisse .....	34
10. Kontrollprozesse .....	35
11. Ableitbare häufige Fortbestehensprognosefehler .....	35
12. Vorliegen einer negativen Fortbestehensprognose –	
weitere Vorgehensweise .....	36
B. Faustregel für erfolgreiche Unternehmenssanierung: Analyse-,	
Planungs-, Umsetzungsnotwendigkeiten .....	37
1. Unternehmensstrategie .....	38
2. Unternehmensstruktur .....	38
3. Unternehmenskultur .....	40
4. Schwierigkeiten bei der Planumsetzung .....	41
5. Auszug wesentlicher Planumsetzungserfolgsfaktoren .....	41
C. Zusammenfassende Darstellung wesentlicher immaterieller	
Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung einer positiven	
Fortbestehensprognose .....	41
1. Welche Ängste vor Neuerungen im Unternehmen müssen	
überwunden werden? .....	42
2. Ertragsverbesserungen werden im Kopf gewonnen .....	43
3. „Stärken stärken“ .....	44
VI. Exkurs: Eigenkapitalersatzrecht – Eigenkapitalzufuhr/Darlehens-	
gewährung durch GesellschafterInnen ab dem Zeitpunkt des Eintritts	
in die Unternehmenskrise: Was gilt es unbedingt zu beachten? .....	45
VII. Rechtliche Rahmenbedingungen bei außergerichtlichen	
Unternehmenssanierungen .....	48
A. Exkurs: Verbot der Einlagenrückgewähr .....	48
B. Exkurs: Sorgfaltspflicht von Geschäftsführung (GmbH),	
VorständIn (AG) ab Bestehen einer Insolvenzantragspflicht .....	49
VIII. Unternehmenssanierung: Voraussetzungen für die Umsetzung	
durch die Bank .....	50
A. Ausgangssituation .....	50
B. Einleitung der außergerichtlichen Sanierung zwecks	
Ermöglichung der Unterstützung durch die Bank für eine	
Unternehmenssanierung .....	53
C. Erfolgspotenzial außergerichtlicher Unternehmenssanierung	
in Kooperation mit Banken? .....	55
IX. Schlussbemerkung .....	56

## Kapitel 2.

<b>Fortbestehensprognose – Tipps und Vergleich</b>	57
<b>1. Planungstipps zur Fortbestehensprognose (<i>Harald Schützinger</i>)</b>	57
I. Einleitung	57
II. Erzeugung der integrierten Planung: Wie kommt man von der GuV zum Finanzplan und zur Planbilanz?	60
A. Umsatz – Zahlungseingang – Forderungen	60
B. Materialeinsatz – Materialeinkauf – Zahlungsausgang – Lieferverbindlichkeiten und Vorrat	63
C. Abgleich der Prognosen: Wie integriert man die Primär- und Sekundärprognose?	65
D. Von der Prognose zur Planung: Wie verarbeitet man Maßnahmen im Rahmen der Fortbestehensprognose?	68
E. Analyse der Krisenursachen: Mehrdimensionale Auswertungen	71
F. Simulation: Wie erzeugt man Sensitivitätsrechnungen und Simulationen (insb mittels Monte-Carlo-Methode)?	75
<b>2. Leitfaden Fortbestehensprognose in Relation zum IDW S6 (<i>Christian Schreiberhuber</i>)</b>	81
I. Einleitung	81
II. Fortbestehensprognosen in Österreich und Deutschland	82
A. Österreich	82
B. Deutschland	83

## Kapitel 3.

<b>Rechtliche Grundlagen und Ablauf gerichtlicher Sanierungsverfahren</b>	85
<b>1. Insolvenzprophylaxe (<i>Marlene Rosendahl</i>)</b>	85
I. Einleitung	85
II. Definitionen	87
A. Insolvenzprophylaxe	87
B. Unternehmenskrise	88
III. Insolvenzprophylaxe im Unternehmen	88
A. Zeitlich dynamische Insolvenzprophylaxe	88
B. Insolvenzprophylaxe und Rechnungswesen	89
1. Externes Rechnungswesen	89
2. Betriebliches Rechnungswesen	90
C. Insolvenzprophylaxe und Jahresabschlussaufstellung	91
1. Grundsatz der Unternehmensfortführung (Going-Concern-Prämisse)	91
2. Erläuterungspflicht im Anhang iZm negativem Eigenkapital	93
3. Weitere insolvenzprophylaktische Bestimmungen im UGB	94
IV. Gesellschaftsrechtliche Insolvenzprophylaxepflichten	95
A. Internes Kontrollsystem (IKS)	95
1. Allgemeines	95
2. Krisenfrüherkennung durch IKS	96
B. Verlustanzeigepflicht	96
C. Reorganisationsverfahren	97
V. Fortbestehensprognose	98

VI. Haftung im Insolvenzfall .....	99
VII. Zusammenfassung .....	100
<b>2. Unternehmensreorganisation nach dem URG</b>	
(Stephan Binder/Felix Hasch) .....	102
I. Unternehmensreorganisation – Begriffserklärung .....	102
II. Kriterien für die Eröffnung eines Reorganisationsverfahrens .....	104
A. Berechnung der Eigenmittelquote .....	105
B. Berechnung der fiktiven Schuldentilgungsdauer .....	106
III. Abgrenzung Reorganisationsbedarf zur Zahlungsunfähigkeit	
(§ 66 IO) .....	107
A. Kurzfristige Maßnahmen zur Erhöhung des Eigenkapitals	
bzw Reduktion des Fremdkapitals .....	108
IV. Wirkung eines Reorganisationsverfahrens .....	109
A. Schutz bestehender Verträge des Unternehmens .....	109
B. Anfechtungsschutz von Überbrückungs- und Reorganisations-	
maßnahmen .....	109
1. Überbrückungsmaßnahmen .....	109
2. Reorganisationsmaßnahmen .....	110
C. Eigenkapitalersetzende Gesellschafterleistungen .....	110
V. Haftung im Zusammenhang mit dem URG .....	111
A. Mitglieder des vertretungsbefugten bzw zur Aufsicht befugten	
Organs .....	111
B. Haftung des Abschlussprüfers bei Verletzung seiner Redepflicht ..	113
VI. Schematische Darstellung des Ablaufs eines Reorganisationsver-	
fahrens .....	113
A. Mindestinhalt des Reorganisationsplans .....	114
VII. Ablauf eines Reorganisationsverfahrens .....	114
A. Grenzen des Auskunftsanspruchs des Reorganisationsprüfers ....	116
B. Durchführung der Maßnahmen des Reorganisationsplans .....	117
VIII. Fazit .....	118
<b>3. Das Reorganisationsverfahren nach den Bestimmungen der Restruk-</b>	
<b>turierungsordnung (ReO) (Stephan Binder/Andrea Mairhofer) .....</b>	<b>120</b>
I. Einleitung und Allgemeines .....	120
II. Das Restrukturierungsverfahren .....	121
A. Einleitung des Verfahrens .....	121
1. Antrag und Voraussetzungen .....	123
a) Wahrscheinliche Insolvenz des Schuldners .....	124
b) Inhaltliche Erfordernisse .....	124
2. Ausnahmen .....	130
3. (Mutmaßlicher) Ablauf des Restrukturierungsverfahrens ....	131
a) Abstimmungsverfahren über den Restrukturierungsplan .	131
b) Kriterium des Gläubigerinteresses .....	133
c) Klassenübergreifender Cram-down .....	134
d) Wirkung des Restrukturierungsplans .....	135
4. Der Restrukturierungsbeauftragte .....	135
5. Vollstreckungs- und Insolvenzsperre .....	137

III.	Rechtsbehelfe .....	139
A.	Rekurs .....	139
B.	Klage .....	140
IV.	Vereinfachtes Restrukturierungsverfahren .....	140
A.	Voraussetzungen .....	141
1.	Antragspflicht .....	141
2.	Bestätigung eines Sachverständigen .....	142
V.	Europäisches Restrukturierungsverfahren .....	143
4.	<b>Insolvenzverfahren</b> ( <i>Alexander Hasch/Stephan Binder/Elisabeth Stoiber/Christoph Gratzner</i> ) .....	144
I.	Insolvenzeröffnungsgründe .....	144
A.	Die Prophylaxe ist gescheitert .....	144
B.	Zahlungsunfähigkeit .....	145
C.	Insolvenzrechtliche Überschuldung .....	145
D.	Fristen .....	146
II.	Vorbereitung eines Insolvenzantrages .....	147
A.	Zahlungsverbot .....	149
B.	Kostendeckendes Vermögen .....	150
C.	Wesentliche Informationen und Unterlagen .....	151
III.	Konkursantrag .....	153
A.	Gläubigerantrag .....	153
B.	Eigenantrag .....	153
IV.	Das Insolvenzverfahren im Allgemeinen .....	154
V.	Das Sanierungsverfahren .....	155
A.	Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung .....	155
B.	Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung .....	156
C.	Annahme des Sanierungsplanes .....	158
D.	Rechtswirkungen des Sanierungsplanes .....	158
VI.	Exkurs: GREx – Gesamtreform Exekutionsrecht .....	159
A.	Einfaches Exekutionspaket .....	160
B.	Erweitertes Exekutionspaket .....	160
C.	Feststellung der offenkundigen Zahlungsunfähigkeit .....	162
VII.	Schuldenregulierungsverfahren (Gesamtvollstreckung, Zahlungsplan, Tilgungsplan, Abschöpfungsplan) .....	164
A.	Schuldenregulierungsverfahren .....	164
B.	Gesamtvollstreckung .....	166
C.	Zahlungsplan .....	167
D.	Abschöpfungsverfahren mit Restschuldbefreiung .....	167
E.	Tilgungsplan .....	168
F.	Abschöpfungsplan .....	169
G.	Beendigung des Abschöpfungsverfahrens .....	169
H.	Erleichterung für bestehende Zahlungspläne .....	170

## Kapitel 4.

### Besonderheiten der Fortführungsrechnung in der Insolvenz

(Harald Schützinger) .....	171
I. Einleitung .....	171
II. Überschuldungsstatus .....	172
III. Fortführungsrechnung in der Insolvenz .....	176

## Kapitel 5. Bonitätsbewertungen von Unternehmen vor, während und

nach Sanierungsverfahren (Martin Binder) .....	181
I. Einleitung .....	181
II. Was versteht man unter Bonitätsbewertung im betriebswirtschaftlichen Kontext? .....	183
A. Definition von Bonität .....	183
B. Allgemeine Beschreibung der Bonitätsbewertung .....	184
C. Definition von StakeholderInnen .....	184
III. Wer bewertet die Bonität von Unternehmen? .....	186
A. Welche StakeholderInnen arbeiten mit Bewertungen/Scores/Indizes .....	186
B. Welche Skalen finden Anwendung und wie sind diese vergleichbar? .....	186
C. Exkurs: Kritik am praktischen Einsatz von Scoringmodellen .....	189
D. Welche Kriterien werden verwendet? .....	190
1. Die Bewertungskennzahl Eigenkapitalquote überstrahlt vieles andere .....	191
2. Exkurs: Basel-Kriterien .....	192
3. Lieferantenzahlweise .....	193
4. Problematik der Vergleichbarkeit .....	194
5. Ausfallswahrscheinlichkeit (Probability of Default) – PD-Wert .....	194
6. Welche Kriterien sind beeinflussbar? .....	195
a) EK-Quote .....	196
b) Zahlweise .....	196
c) Branchenzuordnung .....	196
d) Umsatzhöhe .....	197
e) Stammkapital .....	197
f) Rechtsform .....	197
g) MA-Stand .....	197
h) Auftragsstand .....	197
i) Mittel- und längerfristige Geschäftslage .....	198
E. Woher stammen die verarbeiteten Informationen? .....	198
F. Welche Bedeutung haben Bonitätsbewertungen im wirtschaftlichen Alltag? .....	199
1. Praxisbeispiel .....	200
IV. Folgen eines Sanierungsverfahrens auf die Bonitätsbewertungen des betroffenen Betriebs und ggf Unternehmensgruppe .....	201
A. Zeitlicher Ablauf zur Wiedererlangung von Bonitätsbewertungen .....	201
B. Basel- versus Solvency-Kriterien bei Krediteinräumungen .....	201

C.	Ansteckung von schlechten Bonitätsbewertungen in Gruppen ...	202
1.	Exkurs .....	202
V.	Restrukturierungs- und Insolvenz-Richtlinie-Umsetzungsgesetz und Restrukturierungsordnung – Änderungen in der Bewertungspraxis ..	204
A.	Das Schuldenregulierungsverfahren in Österreich .....	205
B.	Restrukturierungsplan und Restrukturierungsbeauftragte .....	206
C.	Wiedereinführung von Gläubigerklassen – Cram-down .....	207
D.	Erste Einschätzungen und Auswirkungen bei Ratingunternehmen und Warenkreditversicherungen in Österreich und Deutschland .....	207
E.	Fehlende Akteneinsicht von Gläubigerschutzverbänden .....	209
F.	Auswirkungen des neuen Gesetzes auf Bewertungskriterien .....	210
VI.	Auswirkungen von allgemeinen Krisensituationen auf Bonitäts- bewertungen am Beispiel Corona 2020 und 2021 .....	210
A.	Aktuelle Insolvenzsituation in Österreich (Stand Dezember 2021) .....	210
B.	Entwicklung der Insolvenzen 2000–2020 inkl Beginn der Trendumkehr im Quartal 4/2021 .....	212
C.	Insolvenzausblick in Europa .....	213
D.	Beginn einer Krise unbekannten Ausmaßes .....	214
E.	Bonitätsbewertungen im Lichte von staatlichen Stützungs- maßnahmen .....	215
F.	Exkurs: Rettungsschirm für deutsche Warenkreditversicherer ....	215
G.	Banken und Versicherungen konzentrieren sich auf BestandskundInnen .....	215
H.	Handlungsempfehlungen für Bonitätsbewertungen in Krisenzeiten .....	216
VII.	Fragen und Antworten .....	217
A.	Wie kann Bonität trotz Sanierungsverfahren positiv beeinflusst werden? .....	217
B.	Welche Rolle spielen die Gläubigerschutzverbandsmitglieder im neuen Sanierungsverfahren? .....	217
C.	Wie wird die Bonität während des neuen Sanierungsverfahrens bewertet? .....	218
D.	Welche praktischen Auswirkungen und Vorteile für das betroffene Unternehmen gibt es, wenn es bereits während des Sanierungs- verfahrens seine Bonität verbessern lässt? .....	218
E.	Wie können Unternehmen trotz Sanierungsverfahren zu neuen Kreditlinien kommen? .....	219

## Kapitel 6.

	<b>Sanierung und Bankpraxis (Christoph Wurm) .....</b>	<b>221</b>
I.	Einleitung .....	221
II.	Unternehmen in der Krise – Sanierung als Wende .....	223
A.	Unternehmen in der Krise .....	223
B.	Sanierung als Wende .....	223
C.	Sanierungsfähigkeit .....	223
D.	Sanierungswürdigkeit .....	224
E.	Fortbestehensprognose .....	224

III.	Der regulatorische und bankmäßige Rahmen .....	225
A.	Rating als Bonitätseinstufung .....	225
B.	NPL steht für notleidende Kredite .....	226
C.	Stundung .....	226
D.	Moratorium .....	227
E.	Forbearance .....	227
F.	Sicherheiten für den Kredit .....	227
G.	Unlikely to pay .....	228
IV.	Sanierung und Bankpraxis .....	228
A.	Verantwortung aller Beteiligten .....	228
B.	Erklärungsversuche und Prioritäten aus der Sicht des Unternehmens .....	229
C.	Erklärungsversuche und Prioritäten aus der Sicht der Bank .....	230
D.	Wesentliche Handlungsmöglichkeiten der Banken .....	231
E.	Voraussetzungen für die Fortführung der Finanzierung und Grundsätze der Bankpraxis .....	231
F.	Grundsätze für die Zusammenarbeit von Banken in der Restrukturierung bei Mittelstandsunternehmen .....	233
V.	Sanierungsfinanzierung .....	235
VI.	Spezialthemen in der Sanierung: Anfechtungsrecht – Eigenkapitalersatz und Einlagenrückgewähr .....	236
VII.	Kommunikation .....	237
VIII.	Abschluss .....	237

## Kapitel 7.

### Spezialbereiche der Finanzierung .....

1.	Alternative Finanzierungsstrukturen mit Schwerpunkt auf der Umlauffinanzierung ( <i>Peter Buchegger</i> ) .....	239
I.	Finanzierungen aus dem Umlaufvermögen .....	239
A.	Ausgangssituation .....	239
B.	Umlaufvermögen als Finanzierungspotenzial .....	240
II.	Factoring .....	240
A.	Was ist Factoring? .....	240
B.	Die Abwicklung .....	241
1.	Lieferung .....	241
2.	Rechnungslegung .....	241
3.	Übermittlung der Rechnungskopie .....	241
4.	Akontierung der Rechnung .....	242
5.	Zahlung des Rechnungsbetrages .....	242
6.	Restzahlung abzüglich Zinsen und Spesen .....	242
C.	Sonderfunktionen .....	243
1.	Delkrederefunktion .....	243
2.	Dienstleistungsfunktion .....	243
3.	Sonderfunktion – Stichtagsfactoring .....	243
III.	Forfaitierung .....	245
A.	Was ist Forfaitierung? .....	245
B.	Parameter für Forfaitierung .....	245
IV.	Finetrading – die Einkaufsfinanzierung .....	247



A. Was ist Finetrading?	247
B. Die Abwicklung	248
1. Verhandlung und Bestellung	248
2. Lieferung der Bestellung	248
3. Übermittlung der Rechnung	248
4. Zahlung der Rechnung	249
5. Übermittlung der Weiterverrechnung	249
6. Rückzahlung	249
C. Einsatzmöglichkeiten	249
D. Berechnungsbeispiel	250
<b>2. Maschinen- und Anlagenbewertung (Norbert Obermayr)</b>	<b>252</b>
I. Bewertung von Maschinen und Anlagen für S&LB-Verträge	252
A. Einleitung	252
B. Anlageverzeichnis	252
C. Service- und Wartungsbuch	253
II. Bewertungsverfahren	253
A. Zeitwertermittlung mittels bewertungstechnischer Abschreibung	253
B. Zeitwertermittlung anhand einschlägiger Erfahrung	255
C. Auf- und Abwertungsfaktoren zum Zeitwert	255
D. Marktwert versus Zeitwert	256
III. Ein praktisches Beispiel	257
<b>3. Eine oft gewählte Finanzierungsart: Sale and Lease Back (Peter Buchegger)</b>	<b>261</b>
I. Sale and Lease Back – Grundbegriff	261
A. Sale and Lease Back	261
B. Operate versus Financial Leasing	261
II. Die Abwicklung	263
A. Ablauf eines Sale-and-Lease-Back-Geschäftes	263
1. Verkauf der Anlagen	263
2. Zahlung der Liquidität	264
3. Abschluss Leasingvertrag	264
4. Monatliche Leasingzahlung	265
B. Berechnungsbeispiel	265

## Kapitel 8.

### Distressed M & A – Unternehmensverkauf in der Krise

(Christian Schreiberhuber)	267
I. Einleitung	267
II. Stakeholderinteressen in der Krise	269
A. Interne Stakeholder	269
1. Geschäftsführung	269
a) Fortführende Geschäftstätigkeit	269
b) Vermeidung der Geschäftsführerhaftung	269
2. Arbeitnehmer	270
3. Gesellschafter	270

B. Externe Stakeholder .....	271
III. Unternehmensverkauf in der Krise .....	271
A. Verkauf vor der Insolvenz .....	273
1. Vorteile .....	273
a) Kaufverhandlungen auf exklusiver Basis .....	273
b) Gespräche mit Gesellschaftern .....	274
c) Bestehende Geschäftsbasis .....	274
d) Freistellung von Risiken .....	274
e) Sanierungsprivilegien .....	274
2. Risiken .....	275
a) Zeitdruck .....	275
b) Zustimmungen .....	275
c) Nachfolgehftung .....	275
B. Unternehmensverkauf nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens ...	276
1. Rolle des Insolvenzverwalters .....	276
2. Transaktionsstruktur .....	277
a) Share Deal .....	277
b) Asset Deal .....	277
3. Risiken .....	278
C. Target in der Krise – Restrukturierungsverfahren nach der ReO ...	278
IV. Unternehmensbewertung .....	279
A. Fachgutachten KFS/BW 1 .....	279
B. Wahl der Bewertungsmethoden .....	280
1. Liquidationswert .....	280
a) Vermögenswerte .....	281
b) Schulden .....	281
c) Liquidationskosten und Steuerwirkung .....	281
2. Diskontierungs- und marktpreisorientierte Verfahren .....	282
a) Positive zukünftige Erträge .....	282
b) Negative finanzielle Überschüsse .....	282

## Kapitel 9.

<b>Unternehmenskultur und Krisenmindset (Thomas Reischauer) .....</b>	<b>283</b>
I. Ausgangssituation – Beschreibung negativer Kulturszenarien .....	283
A. Mangelnde Verantwortungsübernahme, Vertrauensverlust .....	283
B. Innovationsfeindliche Unternehmenskultur .....	284
C. Unklare Strategien und das Fehlen von Zielen .....	285
D. Fehlende Personalentwicklung .....	285
E. Mangelhafte Transparenz und Kommunikation .....	285
II. Analyse- und Diagnosetools zur Messung der Unternehmenskultur und der Offenlegung erfolgskritischer kultureller Diskrepanzen .....	287
A. Tool 1: Offener Moderationsprozess (mit erster Standort- bestimmung) nach der Kartenmethode .....	287
B. Tool 2: Einschätzung der Unternehmenskultur .....	288
C. Tool 3: Organizational Culture Inventory® (OCI) und Organizational Effectiveness Inventory® (OEI) .....	289
III. Fehler, die in der Sanierungsphase vonseiten der Führungskräfte/ Sanierer gegenüber den Mitarbeitern zu vermeiden sind .....	292

A. Mangelhafte interne Transparenz und Kommunikation .....	292
B. Verhaltensdefizite, einseitige Schuldzuweisung .....	292
C. Ungelöste Managementdefizite .....	293
IV. Die Reorganisation bzw die Sanierung fördernde Faktoren .....	293
A. Sanierungsmanager/Sanierungsmanagement .....	294
B. Sanierungsteam .....	295
V. Die Beschreibung von Einflussgrößen mit einem optimalen Krisenmindset .....	295
A. Krise erkennen .....	296
B. Krise eingestehen und akzeptieren .....	298
C. Ursachenanalyse der Symptome und Ursachendiagnose durchführen .....	299
D. Restrukturierungs-, Sanierungskonzept entwickeln .....	300
E. Managementkompetenz und Sanierungswillen vorleben .....	301
F. Interne und externe Kommunikation pflegen .....	302
1. Interne Kommunikation .....	302
2. Externe Kommunikation .....	303
G. Mitarbeitermotivation und Vertrauen aufbauen .....	303
H. Restrukturierung/Sanierung umsetzen und abschließen .....	303

## Kapitel 10.

### Der Aufsichtsrat – Versäumnisse vor und Möglichkeiten

in einer Unternehmenskrise (Norbert Obermayr) .....	305
I. Einleitung .....	305
II. Die Entwicklung von Unternehmenskrisen .....	306
A. Unternehmenskrisen und deren Erkennungsmerkmale .....	306
B. Krisenursachen und Krisensymptome .....	310
III. Der Aufsichtsrat in einer Unternehmenskrise .....	312
A. Risikoüberwachung durch den Aufsichtsrat .....	312
1. Halbwahrheiten – die gefährlichsten Wahrheiten .....	313
2. Vorstandsunabhängige Information und Trennungsprinzip ..	314
B. Aufsichtsratsinformationen in Abstimmung mit der Unternehmenssituation .....	316
1. Eine Stakeholderkrise .....	316
a) Ein Beispiel .....	316
b) Management by walking around .....	318
2. Die Strategiekrise .....	318
3. Produkt- und Absatzkrise .....	320
4. Erfolgskrise .....	320
C. Versäumnisse und Möglichkeiten .....	321
1. Auf Sicht .....	322
2. Aufsicht .....	323
3. Rat .....	323
4. Fazit .....	324

Stichwortverzeichnis .....	325
----------------------------	-----

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	335
--	-----