

INHALTSVERZEICHNIS:

1. Einleitung in die Sanierungsthematik	13
1.1. Begriffsdefinition Sanierung.....	13
1.2. Die Krise als Auslöser für die Sanierung.....	14
1.3. Ursachen von Unternehmenskrisen	18
1.4. Von der Krise zur Sanierung.....	20
2. Empirische Erhebung der Sanierungsmaßnahmen /27	
<u>der Sanierungsorganisation.....</u>	27
2.1. Erfassung und Systematisierung der Sanierungsmaßnahmen sowie statistische Schwerpunktanalyse	29
2.1.1. Arten der geplanten Sanierungsmaßnahmen	29
2.1.1.1. Ertragswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen.....	29
2.1.1.2. Finanzwirtschaftliche Maßnahmen.....	34
2.1.1.3. Bilanzielle und steuerliche Maßnahmen.....	36
2.1.1.4. Strategische Maßnahmen.....	37
2.1.1.5. Maßnahmen im Bereich Organisation und Management	38
2.1.1.6. Andere Maßnahmen	39
2.1.2. Systematisierung nach internen (vom Unternehmen selbst bestimmte) und externen (exogen bestimmte) Sanierungsmaßnahmen.....	39
2.1.3. Systematisierung nach kurzfristigen sowie mittel- und langfristigen Maßnahmen.....	41
2.2. Analyse der Bedeutung der Sanierungsmaßnahmen im Gesamtkonzept	43
2.2.1. Analyse der wirtschaftlichen Bedeutung für alle untersuchten Unternehmen.....	43
2.2.2. Untersuchung ausgewählter Einzelunternehmen.....	48
2.3. Analyse und Vergleich der unterschiedlichen Sanierungsorganisationen	52
2.3.1. Aufbau der Sanierungsorganisation.....	52
2.3.2. Zeitliche Organisation	55
2.3.3. Ablaufunterstützung durch Software-Tools	58
3. Analyse der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen	61
3.1. Erhebung der für die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen benötigten Kapazitäten	61
3.2. Erhebung der tatsächlichen Umsetzungsdauer der einzelnen Sanierungsmaßnahmen.....	64
3.3. Analyse der Erfolgswirkungen und der Umsetzungserfolgsquoten.....	79
3.3.1. Absolute Betrachtung	79

3.3.1.1.	Analyse auf Maßnahmengruppen-Ebene.....	79
3.3.1.2.	Analyse ausgewählter Maßnahmengruppen	83
3.3.2.	Analyse der Erfolgswirkung in Abhängigkeit zur Umsetzungsdauer	91
3.3.3.	Analyse der Erfolgswirkung in Abhängigkeit zur Branche.....	93

4. Ermittlung der Gründe für nicht oder nicht ausreichend umgesetzte

Sanierungsmaßnahmen und deren Bedeutung für die Gesamtsanierung..... 97

4.1.	Systematisierung der Gründe.....	97
4.2.	Empirische Ermittlung der Gründe auf Ebene der Einzelmaßnahmen.....	99
4.2.1.	Höhe der Zielvorgabe	100
4.2.2.	Mitwirkung der Mitarbeiter / Arbeitnehmervertreter	101
4.2.3.	Mitwirkung der externen Sanierungsbeteiligten.....	102
4.2.4.	Angebot / Nachfrage / Markt.....	102
4.2.5.	Zeitvorgabe.....	103
4.2.6.	Mitwirkung von Kunden und Lieferanten	104
4.2.7.	Gesetzliche und vertragliche Einflussfaktoren	105
4.2.8.	Exogene Faktoren.....	106
4.2.9.	Liquiditätsprobleme.....	106
4.3.	Analyse der Interdependenz zwischen nicht erreichten Einzelmaßnahmen.....	109
4.3.1.	Interdependenzen innerhalb von Maßnahmengruppen.....	109
4.3.2.	Interdependenzen von Einzelmaßnahmen unterschiedlicher Maßnahmengruppen.....	110
4.4.	Auswirkung der nicht oder nicht ausreichend umgesetzten Maßnahmen auf die Gesamtsanierung	111

5. Folgen der nicht erfolgreichen Unternehmenssanierung 115

5.1.	Untersuchung der grundsätzlichen Varianten.....	115
5.1.1.	Nachsanierung (zweite / weitere Sanierungsrunde)	115
5.1.2.	Verkauf über Asset- oder Share-Deal.....	117
5.1.3.	Geordnete Liquidation des Unternehmens	119
5.1.4.	Insolvenzantrag mit der Sanierung in der Insolvenz	122
5.1.4.1.	Übertragende Sanierung	122
5.1.4.1.1.	Beschreibung der übertragenden Sanierung	122
5.1.4.1.2.	Übertragende Sanierung in der Praxis	123
5.1.4.2.	Insolvenzplan.....	126
5.1.5.	Insolvenzantrag ohne Sanierung in der Insolvenz.....	133
5.2.	Empirische Untersuchung anhand der analysierten Unternehmen.....	134

<u>6. Zusammenfassung.....</u>	<u>139</u>
<u>Register</u>	<u>141</u>
<u>Abkürzungsverzeichnis</u>	<u>147</u>
<u>Abbildungsverzeichnis</u>	<u>149</u>
<u>Literaturverzeichnis</u>	<u>153</u>