

Sanierungsmanagement

Die Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Unternehmenssanierung

Birgit Feldbauer-Durstmüller

Vorwort	
1.	Einleitung
2.	Begriff
3.	Sanierungsmaßnahmen
4.	Unternehmenskrisen
5.	Krisensymptome
6.	Krisenursachen
7.	Sanierungsprüfung
Zusammenfassung/Summary	
Anmerkungen	

Vorwort

Krisen kann sowohl vor als auch nach ihrem Entstehen entgegengewirkt werden. Der Idealfall ist die frühzeitige Erkennung durch geeignete Controlling-Instrumente. Die Bewältigung von Krisen ex post ist wesentlich schwieriger und kapitalintensiver; die Erfolgswahrscheinlichkeit ist dann geringer.

Eine Sanierung als unternehmerischer Sonderanlass stellt höchste Ansprüche an die Unternehmensführung. Die Entscheidung, ob ein Unternehmen saniert werden kann oder ob es liquidiert werden muss, bedarf einer sorgfältigen Sanierungsprüfung. Deren Zweck besteht darin, Aussagen über die künftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens und somit auch über die Eignung der geplanten Sanierungsmaßnahmen zu treffen.

1. Einleitung

Im Jahr 2002 erreichte die Zahl der Unternehmensinsolvenzen nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Westeuropa einen Höchststand. Europaweit stieg sie um 10,7% auf 150.300 Fälle.¹ Neben spektakulären Großinsolvenzen bestimmt eine Vielzahl kleiner Mittelständler die Insolvenzlandschaft.

Betrachtungsobjekt des Sanierungsmanagements sind Unternehmungen in der Krise. Kennzeichnend für eine Unternehmenskrise ist die Gefahr, für den Fortbestand des Unternehmens wichtige Ziele nicht zu erreichen und somit insolvent zu werden. In der betriebswirtschaftlichen Forschung ist seit den 1970er-Jahren eine vermehrte Zuwendung des Forschungsinteresses zum Themenbereich Krisen- und Sanierungsmanagement² zu verzeichnen. Einen Höhepunkt erreichte die Diskussion in Wissenschaft und Praxis in den 1980er- und 1990er-Jahren insbesondere aufgrund der Neuordnung des Insolvenzrechts in Deutschland.

Eine wesentliche Voraussetzung eines erfolgreichen Sanierungsmanagements besteht darin, die Unternehmenskrise mithilfe der geplanten finanz- und leistungswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen innerhalb eines knappen Zeitraumes zu überwinden. Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, die Problematik von krisenhaften Entwicklungen in Unternehmen, deren Symptome und Ursachen aufzuzeigen sowie die Voraussetzungen einer Unternehmenssanierung zu skizzieren und Anhaltspunkte für eine Sanierungsprüfung zu geben.

2. Begriff

Der Begriff »Sanierung«³ hat seine etymologischen Wurzeln im lateinischen *sanare* und bedeutet im weitesten Sinne Heilung. Die Sanierung umfasst die Sicherung der gefährdeten bzw. die Wiedererlangung der verlorenen Lebensfähigkeit eines Unternehmens durch Maßnahmen, die auf eine vollständige Beseitigung von Gefährdungstatbeständen ausgerichtet sind. Unter Sanierung wird in der Folge nicht allein die kurzfristige Verlustbeseitigung, sondern ein Bündel von außergewöhnlichen Maßnahmen verstanden, die einem in Schwierigkeiten geratenen Unternehmen bei der Überwindung seiner Probleme helfen sollen.

Grundsätzlich ist zwischen formeller und materieller Sanierung zu unterscheiden: Die formelle Sanierung umfasst Maßnahmen, die entstandene Verluste lediglich buchtechnisch beseitigen (z.B. durch die Auflösung von Rücklagen oder durch die Herabsetzung des Nominalkapitals). Art und

Umfang der unter dem Begriff Sanierung subsumierten Maßnahmen wurden in der Literatur unterschiedlich weit gefasst. Mittlerweile betrachtet das Schrifttum ausschließlich finanzwirtschaftliche Maßnahmen als Sanierung i. e. S., während die Sanierung i. w. S. die Gesamtheit aller erforderlichen leistungs- und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen zur Überwindung der Krise beinhaltet. Da nur in den seltensten Fällen rein finanzwirtschaftliche Maßnahmen zur Sicherung der Lebensfähigkeit eines Unternehmens ausreichen, wird den weiteren Ausführungen der weitere Sanierungsbegriff zugrunde gelegt.

3. Sanierungsmaßnahmen

Die *finanzwirtschaftliche* Sanierung umfasst die Summe aller finanziellen Maßnahmen, die die Zahlungs- und Ertragsfähigkeit eines Unternehmens wiederherstellen. Zu den finanzwirtschaftlichen Sanierungsmöglichkeiten gehören:

- Im Bereich des Eigenkapitals: Kapitalerhöhung, Kapitalherabsetzung mit folgender Kapitalerhöhung, Gewährung von Gesellschafterdarlehen und Nachschüssen, Zutritt (neuer) Gesellschafter.
- Im Bereich des Fremdkapitals: Stundung von Verbindlichkeiten, Zinsfreistellung, Aufnahme neuer Kredite, Abbau von Verbindlichkeiten durch (teilweisen) Verzicht der Gläubiger, Umwandlung von Forderungen in Beteiligungen.

Bei einer einseitigen Konzentration auf die Bekämpfung finanzwirtschaftlicher Probleme werden die eigentlichen Ursachen der Krisenentstehung vernachlässigt. Ohne eine Neuausrichtung im Rahmen der leistungswirtschaftlichen Sanierung bleibt ein in die Krise geratenes Unternehmen deshalb weiter gefährdet.

Die *leistungswirtschaftliche* Sanierung entspricht einer Strukturverbesserung des Unternehmens i. w. S. Sie kann z. B. durch Desinvestition, Neuinvestition, Organisationsverbesserung, Implementierung von Controlling-Instrumenten, Abverkauf hoher Lagerbestände etc. erreicht werden. Leistungswirtschaftliche Sanierungsbemühungen können demnach sehr vielfältig sein und reichen von einfachen Sonderverkaufsaktionen bis zur kompletten Sortimentsumgestaltung.⁴

Bei der Betrachtung der Sanierung als rein sachliches Problem werden die emotionalen und psychologischen Dimensionen von Unternehmenskrisen vernachlässigt. Da die Motivation der Mitarbeiter einen wesentlichen Schlüsselfaktor nicht nur im Rahmen der kurzfristigen Krisenbewältigung, sondern zugleich auch im Rahmen der langfristigen Absicherung des Unternehmenserfolges bildet, sind motivationale Fragestellungen bei der Sanierung unbedingt mit einzubeziehen.

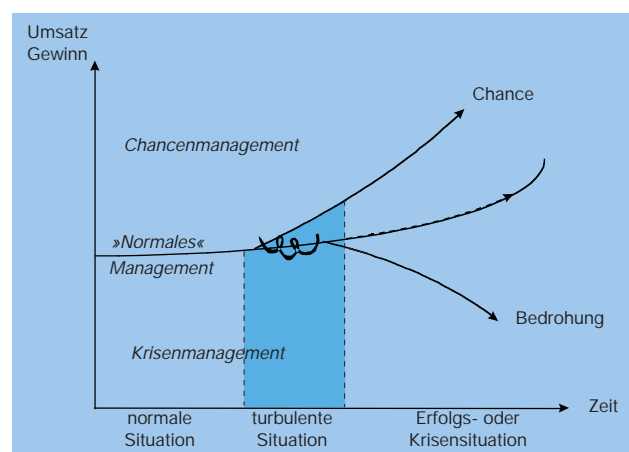
4. Unternehmenskrisen

Eine Unternehmenskrise stellt eine außerordentliche Situation dar, die durch zwei Hauptmerkmale gekennzeichnet ist: Zum einen wird die Existenz des Unternehmens nachhaltig gestört oder gefährdet und zum anderen gerät das Unternehmen unter einen erheblichen Entscheidungs- und Handlungsdruck.⁵ Grundsätzlich kann zwischen Unternehmenskrisen i. e. S. und i. w. S. unterschieden werden: Nach der engeren Auffassung bezeichnet man die Situation eines Unternehmens, in der es zu bedrohlichen erfolgs- und liquiditätsmäßigen Engpässen kommt, als Unternehmenskrise.⁶ Nach dem weiter gehenden Verständnis liegt dann eine Unternehmenskrise vor, wenn eine latente Bedrohung von Erfolgspotenzialen bzw. Erfolgspositionen gegeben ist.

Eine Unternehmenskrise hat jedoch nicht nur negative Seiten: Sie kann auch eine echte Chance zur Erneuerung und Entwicklung des Unternehmens sein. Nach dem Entwicklungsmodell von Unternehmen nach Bleicher⁷ ist jeder Übergang zur nächsten Phase der Entwicklung durch Krisen gekennzeichnet. Die folgende Abbildung soll diesen Zusammenhang illustrieren.

Die meisten die Existenz gefährdenden Krisen treten in der Regel nicht unmittelbar auf, sondern entstehen schrittweise, wobei verschiedene Stufen der Existenzgefährdung praktisch durchlaufen werden. Im Modell von Krystek⁸ bildet die *potenzielle* Unternehmenskrise den Ausgangspunkt von Krisenentwicklungen. In der folgenden Phase der *latenten* Unternehmenskrise sind die Krisensymptome noch teilweise verdeckt, es liegt aber bereits eine Gefährdung der Erfolgspotenziale vor. Werden diese Krisenerscheinungen nicht bewältigt, können akute Unternehmenskrisen, bei denen Erfolg und Liquidität erheblich beeinträchtigt sind, die Folge sein. In einem frühen Stadium sind akute Krisen durch einschneidende Maßnahmen noch beherrschbar; in ihrem Endstadium sind sie unbeherrschbar und mit der Liquidation des Unternehmens verbunden.

Abb. 1 Chancen und Bedrohungen⁹



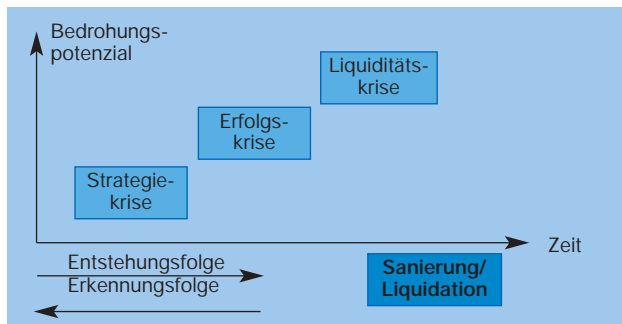


Abb. 2 Krisenprozess und Erkennungsfolge von Unternehmenskrisen

Neben dem Prozessmodell von *Krystek* wurden für die Vielfalt der in der Realität vorkommenden Krisenarten im Schrifttum unterschiedliche Klassifikationen entwickelt. Auf das Zielsystem des Unternehmens bezogen unterscheidet *Müller*¹⁰ zwischen Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrisis, wobei die Strategiekrisis die Erfolgskrisis hervorruft, welche schließlich in die Liquiditätskrisis mündet. Die Krisenerkennung vollzieht sich für diesen idealtypischen Ablauf konträr zur Entstehungsfolge (siehe Abb. 2).

Die Einteilung von Krisen in Phasen ist ex post relativ einfach durchzuführen, ex ante ist dies für Maßnahmen der Krisenfrüherkennung bzw. Sanierung in der Praxis jedoch kaum möglich. Die Feststellung einer Krisensituation hängt außerdem häufig von der subjektiven Wahrnehmung der betroffenen Personen ab. Neben der Frage des Interessensstand-

punktes wirken sich hier Managementphilosophie, Wertesysteme und Einstellungen als WahrnehmungsfILTER aus.

5. Krisensymptome

Unternehmenskrisen kündigen sich in der Regel durch bestimmte Symptome (z. B. Zahlungsstockungen, steigende Personalfuktuation) an. Solche Symptome können die Krise verschärfen, das Vertrauen der Geschäftspartner beeinträchtigen und letztlich die Unterscheidung zwischen Ursachen und Symptomen mehr und mehr erschweren.

Entsprechend den Prozessphasen der Krise vollzieht sich auch die Entwicklung der Krisensymptome. Während die Zahlungsunfähigkeit ein Symptom für eine Liquiditätskrisis darstellt, ist eine ungelöste Nachfolgefrage eher einer strategischen Krisis zuzuordnen. In der Praxis drückt sich eine Krisis nur selten durch ein einzelnes Symptom aus, meist liegt ein Bündel von Symptomen vor. Je nach Krisenstadium sind die Symptome (vgl. die Übersicht in Abb. 3) nur von Experten oder aber bereits allgemein erkennbar.

6. Krisenursachen

Isolierte Krisensymptome lassen nur bedingt Rückschlüsse auf Krisenursachen zu. Die Erforschung der Krisenursachen führte zu einer Vielzahl von umfangreichen Katalogen (meist) singulärer Krisen- und Insolvenzursachen.¹¹ Die wesentliche Bedeutung der Krisen- und Insolvenzursachenforschung besteht darin, Erkenntnisse aus der Untersuchung der Krisenursachen zu gewinnen und diese in Form von Handlungsempfehlungen zur Krisenvermeidung/Krisenbekämpfung bereitzustellen. Bedeutung und Nutzen einer solchen Ursachenforschung sind allerdings nicht unumstritten. Die wesentlichen Kritikpunkte konzentrieren sich insbesondere auf die herkömmliche Krisenursachenforschung, die in einem eindimensionalen, linearen Ursache-Wirkung-Denken verhaftet ist. Für die ganzheitliche Betrachtung sind Ursache-Wirkungszusammenhänge mehrerer Krisenursachen relevant.

Die Aussagen der Krisen- und Insolvenzursachenforschung stellen eine zusätzliche Informationsquelle für die rasche Analyse möglicher Krisenursachen dar. Das Wissen über häufig auftretende Krisenursachen (siehe Abb. 4) bietet Ansatzpunkte für eine schnelle Lokalisierung der Krisenursachen innerhalb eines Unternehmens.

Abb. 3 Krisensymptome

Finanzwirtschaftlicher Bereich	Materialwirtschaftlicher Bereich
• Sinkender Umsatz	• Abnehmender Lagerumschlag
• Abnehmende Rentabilität	• Zunehmende Lagerdauer
• Erhöhung der Verschuldungsdauer	• Zunehmende Lieferverzögerungen
• Abnehmende Liquidität	Produktionsbereich
Absatzwirtschaftlicher Bereich	• Abnehmende Produktivität
• Abnehmender Marktanteil	• Abnehmender Beschäftigungsgrad
• Sinkendes Auftragsvolumen	• Termin- und Qualitätsprobleme
• Abnehmende Preiselastizität	• Zunehmende Fixkostenbelastung
• Abnehmende Umschlaghäufigkeit	Technologischer Bereich
• Steigende Zahl von Reklamationen	• Rückgang des Investitionsgrades
Personalbereich	• Fehlende Forschungsaktivitäten
• Nachfolgeprobleme	Organisatorischer Bereich
• Hohe Krankenstandsrate	• Unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung
• Hohe Fluktuationsrate	• Mangelnde Projektplanung/-kontrolle

7. Sanierungsprüfung

Für die Entscheidung, ob ein Unternehmen saniert werden kann oder ob es liquidiert werden muss, ist eine sorgfältige Sanierungsprüfung¹² notwendig. Der Zweck der Sanierungsprüfung besteht darin, Aussagen über die künftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens und somit auch über die Eignung der geplanten Sanierungsmaßnahmen zu treffen. Der Ablauf der Sanierungsprüfung lässt sich in drei aufeinander folgende Prüfungskomplexe gliedern:

- Im Rahmen der *Sanierungsbedürftigkeitsprüfung* ist das Ausmaß der Unternehmenskrise zu untersuchen.
- Inhalt der *Sanierungsfähigkeitsprüfung* ist eine Analyse und Prognose der Unternehmenssituation nach rein betriebswirtschaftlichen Kriterien.
- Bei der *Sanierungswürdigkeitsprüfung* stehen die Interessen der Sanierungsbeteiligten im Mittelpunkt.

Sanierungsbedürftigkeit liegt vor, wenn das Unternehmen die Krise nicht mehr aus eigener Kraft überwinden kann. Mit der Prüfung der Sanierungsbedürftigkeit wird die Ermittlung und Verarbeitung von Informationen über die Ertragsschwäche oder Insolvenz eines Unternehmens bezweckt. Die Einleitung einer Sanierungsbedürftigkeitsprüfung bedingt, dass die Unternehmenskrise überhaupt erkannt wurde. Deuten Krisensymptome auf die Sanierungsbedürftigkeit des Unternehmens hin, ist deren Ausmaß festzustellen. Diese Untersuchung erfordert eine umfassende Analyse des Ist-Zustandes des Unternehmens. Bestimmte Krisensymptome (Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung) lösen ein gesetzlich geregeltes Insolvenzverfahren aus.

Der Begriff Sanierungsfähigkeit bezeichnet die Eignung des Unternehmens, eine stabile wirtschaftliche Basis zu erlangen und diese auf Dauer zu sichern: Sie ist gegeben, wenn der Ertragswert (als Barwert) der Fortführung \geq dem Liquidationswert ist. Bei der Sanierungsfähigkeitsprüfung¹³ geht es um die Frage, ob die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens durch Sanierungsmaßnahmen gesichert oder wiedererlangt werden kann. Die Sanierungsfähigkeit kann nur im Zusammenhang mit den Ursachen der Krise, der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens und den zu setzenden Sanierungsmaßnahmen beurteilt werden. Die positive Beurteilung der Sanierungsfähigkeit bedingt, dass das Unternehmen noch über genügend Erfolgspotenziale zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit am Markt verfügt. Als Erfolgspotenziale im Sinne von Zukunftschancen sind u.a. zu nennen:

- zukunftssträchtige Produkte (Kundenproblemlösungen),
- zukunftssträchtiges FuE-Potenzial,
- zukunftssträchtige Technologien,
- zukunftsorientierte Märkte/Marktsegmente,
- qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte.

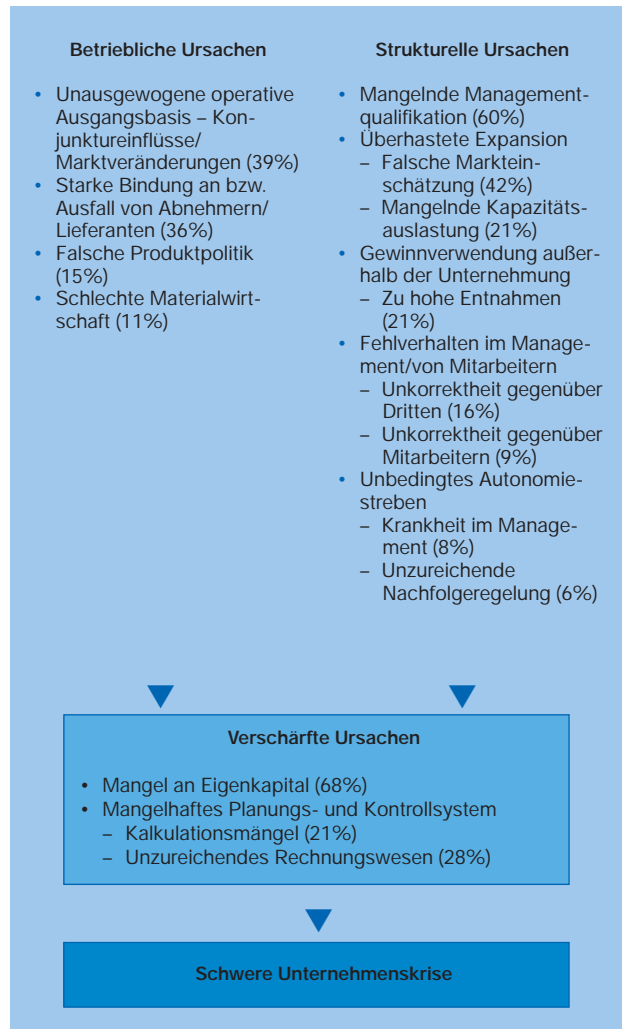


Abb. 4 Krisenursachen¹⁴

Abb. 5 Interessen der Beteiligten bei der Sanierung

	Kapitalinteressen	Leistungswirtschaftliche Interessen
Altgesellschafter	<ul style="list-style-type: none"> • Rettung von Eigenkapital • Anlage finanzieller Mittel und Ausschüttungsaussichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhaltung von Führungspositionen • Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen • Wahrung von Synergiepotenzialen
Geschäftspartner	<ul style="list-style-type: none"> • Rettung von Forderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen • Wahrung von Synergiepotenzialen
Neue Gesellschafter	<ul style="list-style-type: none"> • Anlage finanzieller Mittel und Ausschüttungsaussichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifikation • Synergieeffekte • Bekleidung von Führungspositionen
Staat	<ul style="list-style-type: none"> • Erhaltung als Steuersubjekt • Rettung von Steuerforderungen • Ersparnis von sozialen Aufwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Beschäftigung, regionaler Wirtschaftsstruktur und volkswirtschaftlicher Schlüsselproduktion

Während die Sanierungsfähigkeit größtenteils aufgrund objektiv messbarer Fakten beurteilt wird, dominieren bei der Sanierungswürdigkeitsprüfung subjektive – wenn auch teilweise ökonomisch berechenbare – Überlegungen. Die Sanierungsbeteiligten müssen entscheiden, ob es für sie vorteilhafter ist, Sanierungsmaßnahmen zu unterstützen oder auf den Vollzug dieser Maßnahmen zu verzichten und das Unternehmen der Gefahr des Unterganges auszusetzen. Die Lage des Unternehmens sollte auch aus der Sicht der Beteiligten (siehe Abb. 5) betrachtet werden, um den Handlungsspielraum für eine Sanierung realistisch einschätzen zu können. Letztlich können nur die jeweiligen Betroffenen aufgrund ihrer subjektiven Risikoneigung die Frage der Sanierungswürdigkeit beantworten.

Zusammenfassung/Summary

In obiger Analyse wurden die Voraussetzungen und spezifischen Probleme einer Unternehmenssanierung aufgezeigt. Die Chancen für eine erfolgreiche Sanierung hängen vom Krisenstadium ab, in dem sich das Unternehmen befindet: Nur bei rechtzeitiger Einleitung von Sanierungsmaßnahmen, d.h. wenn das Krisenunternehmen noch über Sach- und Humanressourcen verfügt, ist eine Sanierung möglich. Für die Entscheidung, ob ein Unternehmen saniert werden kann, ist eine Sanierungsprüfung erforderlich. Diese Prüfung beinhaltet die Beurteilung der Sanierungsbedürftigkeit, der Sanierungsfähigkeit sowie der Sanierungswürdigkeit.

Dominant ist die Sanierungsfähigkeitsprüfung, und zwar in dynamischer Sicht: Nur wenn der aufgrund des Sanierungskonzeptes prognostizierte Fortführungswert den Liquidationswert übersteigt, ist die Sanierung einer Liquidation vorzuziehen.

In a changing economic and social environment the reorganization of an enterprise requires financial, economic and organizational measures. The decision to reorganize an enterprise which is in an acute crisis situation depends on an audit of reorganization. The author shows typical indicators and reasons for mismanagement. Thus the reorganization potential can only be surveyed in connection with the causes of a crisis, the future development and the necessary reorganization measures. The author also makes some references to the criteria for the audit of reorganization.

Anmerkungen

- 1 <http://www.creditreform.de/presse/00053.php>, Abruf am 24.2.03.
- 2 Zum Krisen- und Sanierungsmanagement vgl. insb. Albach, H./Hahn, D./Mertens, P.: Frühwarnsysteme. In: ZfB-Ergänzungsheft 2/1979; Bratschitsch, R./Schnellinger, W. (Hrsg.): Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung: Bericht über die Pfingsttagung, Juni 1979, des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Stuttgart 1981; Stiegler, H.: Krisenmanagement marktwirtschaftlicher Unternehmungen. In: Schimpf, O./Stiegler, H. (Hrsg.): Jahrbuch des Rechnungswesens 83/84, Wien 1984, S.9-35; Swoboda, P.: Instrumente der Unternehmenssanierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Ruppe, H.-G. (Hrsg.): Rechtsprobleme der Unternehmenssanierung, Wien 1983, S.3-25.
- 3 Zur Sanierung Wagenhofer, A.: Unternehmenssanierung. In: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd.3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp.4380-4392; Feldbauer-Durstmüller, B./Stiegler, H.: Sanierung. In: Küpper, H.-U./Wagenhofer, A. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Stuttgart 2002, Sp.1727-1735; sowie mit einem sehr ausführlichen Literaturverzeichnis: Uhlenbruck, W.: Sanieren oder liquidieren? Wege aus der Unternehmenskrise, 1. Teil. In: Der Wirtschaftstreuhand 6/1993, S.16-25, FN 1.
- 4 Siehe insb. die Auflistungen leistungswirtschaftlicher Sanierungsmaßnahmen bei: Baur, W.: Sanierungen, Wiesbaden 1978, S.130 ff.; Krystek, U.: Reorganisationsplanung. In: ZfB 6/1985, S.600.
- 5 Vgl. Kropfberger, D.: Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement. Linz 1986, S.43.
- 6 In diesem Sinne: Stiegler, H.: Überblick zu Krisenmanagement. In: Feldbauer-Durstmüller, B./Stiegler, H.: Krisenmanagement: Früherkennung – Sanierung – Insolvenzrecht. Linz 1994, S.9 f.
- 7 Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management. 2. Aufl., Frankfurt/Main 1992, S.347.
- 8 Vgl. Krystek, U., Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden 1987, S.29 ff.
- 9 Quelle: Kropfberger, D./Mödrtscher, G.: Psychologie der Krise. In: Feldbauer-Durstmüller, B./Schlager, J. (Hrsg.): Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz: Handbuch für Banken, Management, Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater. Wien 2002, S.136.
- 10 Vgl. Müller, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung. Frankfurt/Main 1982, S.25.
- 11 Vgl. Überblick bei: Günther, T./Scheipers, T.: Insolvenzursachen – Zum Stand der empirischen Ursachenforschung. In: DStR 12/1993, S.447 ff.
- 12 Zur Sanierungsprüfung siehe insb.: Bertl, R.: Die Sanierungsprüfung – ein spezieller Fall der Prüfung zukünftiger Ereignisse. In: Bertl, R./Mandl, G. (Hrsg.): Rechnungswesen und Controlling: Festschrift für Anton Egger, S.457 ff.; Dörner, D.: Sanierungsprüfung. In: Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Hrsg.): Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1998. Handbuch für Rechnungslegung, Prüfung und Beratung, Bd. II, Düsseldorf 1998, S.299 ff.; Wegmann, J.: Die Sanierungsprüfung. Bergisch Gladbach 1987.
- 13 Vgl. ausführlicher: Feldbauer-Durstmüller, B.: Sanierungsfähigkeitsprüfung. In: Feldbauer-Durstmüller, B./Schlager, J. (Hrsg.), a. a. O., S.452 ff.
- 14 Die Zusammenstellung beruht auf der Auswertung von 142 Kreditprotokollen insolvent gewordener Unternehmen. Die Prozentwerte geben die relative Häufigkeit der Nennung als Insolvenzursache an. Quelle: Hauschildt, J.: Krisenmanagement: Eine Herausforderung für die Betriebswirtschaftslehre. In: <http://www.krisennavigator.de/akfo68-d.htm>, Abruf: 1.3.2003.



Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller
 Universitätsdozentin am Institut für Revisions-, Treuhand- und Rechnungswesen, Abteilung Controlling, an der Johannes Kepler Universität Linz
 E-Mail: birgit.feldbauer@jku.at