

**Position im Unternehmen:**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Vorstand                          |  |
| Partner                           |  |
| Geschäftsführer                   |  |
| Geschäftsführender Gesellschafter |  |
| Consultant                        |  |
| Sonstige:                         |  |

**Allgemeines zur Sanierung**

| 1. Warum beginnen Sanierungsmaßnahmen in der Regel weit nach Auftreten der ersten Krisensymptome? |   | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |   | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1   | Unzureichendes Frühwarnsystem   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | Keine Gegensteuerungskonzepte   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3   | Ignoranz und Hoffen auf Besserung   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4   | Kurzfristige Maßnahmen zur Umsatzsteigerung ohne wirkliche Ursachenanalyse                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5   | Krise war nicht existenzbedrohend   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6   | Fehlende Unternehmensplanung  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7   | Keine Durchsetzungsmöglichkeit der Maßnahmen durch zu geringen Umsetzungsdruck in der strategischen Krise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

---

| 2. Welche Bedeutung haben folgende Interessengruppen bei der Sanierung? |               | niedrig                  |                          |                          | hoch                     |                          |
|---|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |               | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1   | Banken        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | Lieferanten   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3   | Kunden        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4   | Mitarbeiter   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5   | Behörden      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6   | Anteilseigner | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7   | Medien        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8   | Andere        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

### 3. Welcher Anteil der Unternehmen in einer akuten Liquiditätskrise konnte nachhaltig saniert werden?

|           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Unter 10% | <input type="checkbox"/> |
| 10-30%    | <input type="checkbox"/> |
| 31-50%    | <input type="checkbox"/> |
| 50-70%    | <input type="checkbox"/> |
| Über 70%  | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| 4. Der für die Sanierung notwendige Handlungsdruck lässt sich am besten aufrechterhalten durch: |   | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |   | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1   | Straffes Projektcontrolling mit eindeutigen Deadlines und Milestones                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | Incentives bei Zielerreichung für Projektverantwortliche  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3   | Regelmäßige Information der Mitarbeiter über Fortgang der Sanierung und Lage des                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4   | In der internen Kommunikation die Situation dramatischer darstellen als sie in Wirklichkeit ist | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5   | Eindeutige Bestimmung von Verantwortlichen zu jeder einzelnen Maßnahme                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

## Die Position der Bank in der Sanierung

| 5. Die Rolle der Bank in der Sanierung lässt sich umschreiben als: |   | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |   | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1  | Kapitalgeber für anstehende Sanierungsmaßnahmen       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Initiator der Sanierung                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Berater des Unternehmens                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Kontakt-Vermittler zu potentiellen Käufern / Partnern | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Kontakt-Vermittler zu Sanierungsberatern              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Moderatorfunktion                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| 6. Die Bereitschaft der Banken, eine Sanierung zu begleiten, hat sich verschärft! |  | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |  | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| Kommentar:  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 7. Sind mehrere Banken beteiligt, wirkt sich dies negativ auf die Erfolgsquote von Sanierungen aus! |  | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |  | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| Kommentar:  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 8. Wenn ein Kreditinstitut über ausreichende Sicherheiten verfügt, nimmt die Bereitschaft, eine Sanierung zu begleiten, ab!<br>Trifft dies zu: |                                  | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|--|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |                                  | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1  | Bei Großbanken?                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Bei Privatbanken?                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Bei Volks- und Raiffeisenbanken? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Bei Sparkassen?                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| 9. Häufig kommt es zur Bildung eines Bankenpools. Welche Schwierigkeiten treten dabei auf? |   | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |   | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1  | Zu viele beteiligte Kreditinstitute                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Unterschiedliche Besicherung der einzelnen Kreditinstitute                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Unterschiedliche Ansichten zur Sanierungswürdigkeit / Sanierungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Unterschiedliche Ansichten über die Zukunft des Unternehmens              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Diskurs in der Ermittlung der Quoten                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Konkurrenzdenken der Banken untereinander                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Schlechte Erfahrungen mit konkurrierenden Banken aus anderen Bankenpools  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | Zu viele beteiligte Kreditinstitute                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| 10. Der Kontakt des betreuenden Kreditinstituts mit den externen Beratern ist hoch, die Abstimmung intensiv!<br>Dies trifft zu: |                                  | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|---|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |                                  | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1   | Bei Großbanken                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | Bei Privatbanken                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3   | Bei Volks - und Raiffeisenbanken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4   | Bei Sparkassen                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

## Management

| 11. Wer ist Hauptinitiator der Sanierung und des Einschattens externer Berater? |   | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |   | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1   | Banken  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | Das Management des Krisenunternehmens         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3   | Sonst. Gläubiger                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4   | Der Aufsichtsrat / Beirat                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5   | Anteilseigner (Aktionäre bzw. Gesellschafter) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| <b>12. Wenn die Beauftragung durch ein Kreditinstitut erfolgt ist, orientieren sich die Berater eher an den Interessen der Kreditinstitute an Stelle des Krisenunternehmens.</b> | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | <b>0</b>                 | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 |
| Kommentar:   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>13. Bei einer Sanierung kommt es zu einer Neubesetzung des Managements!</b> |                                     | Prozent der Fälle        |                          |                          |                          |                          |
|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |                                     | <b>20%</b>               | <b>40%</b>               | <b>60%</b>               | <b>80%</b>               | <b>100%</b>              |
| 1  | Bei eigentümergeführten Unternehmen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Bei Fremdgeführten Unternehmen      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| <b>14. Die Forderung einer Neubesetzung resultiert aus:</b> |  | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |  | <b>0</b>                 | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 |
| 1   | Zerstörtem Vertrauen durch die Bank                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | Verantwortlichkeit für die Unternehmenskrise                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3   | Unzureichendem Rückhalt durch die Aktionäre / Gesellschafter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| 15. Der externe Berater sollte folgendes leisten: |  | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |  | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1   | Einzelne Vorschläge unterbreiten, und bei der Erstellung des Sanierungskonzeptes unterstützen (Coaching) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | Erstellen des Sanierungskonzeptes  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3   | Begleiten der Umsetzung des Sanierungskonzeptes  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4   | Übernahme einen Verantwortungsbereiches (Interimsmanagement)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5   | Beurteilung der Sanierungsfähigkeit  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| 16. Häufig werden externe Berater eingesetzt" Warum? |  | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |  | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1  | Erfahrung im Krisenmanagement                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Methodenkompetenz                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Unbefangenheit / Keine Verankerung im Unternehmen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Branchenkenntnisse                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Symbolcharakter für den Neubeginn                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Fehlende Personalressourcen im Unternehmen         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Mangel an krisenspezifischem Wissen im Unternehmen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| 17. In der Liquiditätskrise eignen sich folgende externe Berater besonders! |   | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |   | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1   | Bankspezialisten aus dem Work-Out Bereich | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | Aufsichtsgremien des Unternehmens         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3   | Interimsmanager                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4   | Unternehmensberater                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5   | Steuerberater                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6   | Wirtschaftsprüfer                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7   | Kammern & Verbände                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8   | Rechtsanwälte                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:



## Finanzwirtschaftliche Sanierung

| 20. Zur finanzwirtschaftlichen Sanierung greifen folgende Maßnahmen am wirkungsvollsten! |  | nie                      |                          |                          |                          |                          | immer                    |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |  | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |                          |
| 1  | Überbrückungskredit / Sanierungskredit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Kapitalerhöhung                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Neue Gesellschafter                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Straffung der Liquidität               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Forderungsverzicht                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Rangrücktrittsvereinbarungen           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Öffentliche Unterstützung              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | Veräußerung von Beteiligungen          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | Sale & Lease Back                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10   | Liquidation von Assets                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11   | Kostensenkungsprogramme                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12   | Beteiligung der Bank am Unternehmen    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13   | Steuerstundung                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14   | Investitionsstopp                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15   | Debt Equity Swop                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:



## Leistungswirtschaftliche Sanierung

| 21. Folgende Unternehmensbereiche haben zentrale Bedeutung für die leistungswirtschaftliche Sanierung: |                         | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|--|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |                         | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1  | Verwaltung              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Vertrieb                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Marketing               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Logistik                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Einkauf                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Produktion              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Forschung & Entwicklung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | Andere                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| 22. Als Bestandteil der strategischen Neuausrichtung im Rahmen der Sanierung greifen folgende Maßnahmen besonders: |                                   | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|--|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |                                   | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1  | Aufgabe von Geschäftsbereichen    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Aufgabe von Kundensegmenten       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Aufgabe von Produkten             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Reduzierung des Produktumfangs    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Reduzierung des Produktportfolios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Outsourcing bestimmter Prozesse   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Aufgabe von Standorten            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| 23. Die Ansatzpunkte der leistungswirtschaftlichen Sanierung sind: |   | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |   | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1  | Organisationsstrukturen straffen / Overhead reduzieren                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Ablauforganisation straffen / Prozesse optimieren   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Personalreduktion   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Senkung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen (Dienstwagen / Business Class Flüge etc) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Reduzierung des Produktportfolios   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Einführung eines Deckungsbeitragssystems zur Steuerung des Produktportfolios              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Einführung eines Deckungsbeitragssystems bezogen auf Kunden / Kundengruppen               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | Einführung eines Deckungsbeitragssystems bezogen auf Verkaufsregionen                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | Reduzierung des F&E Budgets   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10   | Senkung der Marketingausgaben   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11   | Optimierung des Vertriebs   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12   | Optimierung der Logistik  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13   | Senkung der Beschaffungspreise  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14   | Optimierung der Produktion  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15   | Analyse der Standorte unter Kostengesichtspunkten   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16   | Vertrieboptimierung   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17   | Deckungsbeitragsgekoppelte Anreizsysteme im Vertrieb                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

| 24. In Krisenunternehmen sind personelle Ineffizienzen (z.B. Überkapazitäten) symptomatisch! Sinnvolle und geeignete Maßnahmen zur Personalanpassung sind: |                              | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|--|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |                              | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1  | Freisetzung von Mitarbeitern | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Gehaltsverzicht              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Mehrarbeit                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Abbau von Überstunden        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Einstellungsstop             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Sanierungstarifvertrag       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

## Soft Factors in der Sanierung

| 25. In einer Sanierung haben sich folgende Führungsstile bewährt: |  | stimmt gar nicht         |                          |                          | stimmt völlig            |                          |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |  | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| 1   | Autoritär (Keine Konsultation der Mitarbeiter)                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | Patriarchalisch (Vorgesetzter entscheidet, versucht Mitarbeiter zu überzeugen)       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3   | Informierend (Vorgesetzter entscheidet, gestattet Fragen)                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4   | Beratend (Vorgesetzter informiert Mitarbeiter vor der Entscheidung und kommentieren) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5   | Kooperativ (Mitarbeiter machen Vorschläge, Vorgesetzter entscheidet)                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6   | Delegativ (Mitarbeiter entscheiden, Vorgesetzter setzt Grenzen)                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7   | Autonom (Mitarbeiter entscheiden)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar:

Sonstige Kommentare: