

A hand in a white shirt is pointing at a red domino in a line of falling wooden dominoes. The red domino is the only one standing upright, while the others are falling. The background is a blurred white shirt.

**KRISE IST EIN PRODUKTIVER ZUSTAND.**

**MAN MUSS IHM NUR DEN BEIGESCHMACK DER  
KATASTROPHE NEHMEN.**

(Max Frisch)

## Es gilt zu klären:

- ✔ Wie bringe ich mein Unternehmen nachhaltig gestärkt aus der Krise
- ✔ Was muss ich tun, wenn nichts mehr geht.

**Dr. Christian Fuchs** und **Mag. Doris Nöhner** zeigen auf, wie es funktionieren kann und welche Schritte zu setzen sind, wenn der sprichwörtliche Hut brennt.

# AGENDA

**01** Eine völlig neue  
(Unternehmens-)  
Welt?

**02** Was bedeuten Krisen-  
intervention und  
Krisenmanagement?

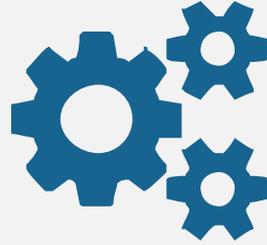
**03** Wenn nichts mehr  
geht – von der Krise in  
die Insolvenz?

**04** Unsicherheitsfaktor  
Insolvenz ...?

**05** Warum es gut ist, immer  
ein fittes Unternehmen zu  
haben.

**06** Ihre Experten  
in Sondersituationen

---



EINE VÖLLIG NEUE (UNTERNEHMENS-) WELT?



Aufgrund von Covid-19 verschärft sich zunehmend die Situation für nahezu alle Wirtschaftstreibenden als auch für Arbeitnehmer im In- und Ausland. Der gesamte globale Wirtschaftskreislauf ist davon maßgeblich beeinflusst. Die weltweite Krise umfasst nicht nur wirtschaftliche Themen, auch in menschlicher Hinsicht ist sie eine immense Herausforderung. Dies erfordert eine umfassende Krisenintervention mit dem dazugehörigen Management.

01

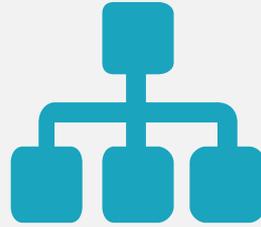
... **Unternehmen sollten** sich auf das Schlimmste vorbereiten und wissen, was diese prekäre Lage für sie bedeuten kann.

02

... **Unternehmen können** und sollen auch diese herausfordernde Zeit nutzen, um nach den ersten überlebensnotwendigen und kurzfristig gesetzten Maßnahmen, einen nachhaltigen Transformationsprozess für die gesicherte Zukunft einführen.

03

... **Es gilt**, das Unternehmen bestmöglich auszurichten, um auch in Hinkunft für Sondersituationen gerüstet zu sein.



# KRISENINTERVENTION UND KRISENMANAGEMENT



# Krisenintervention **und** Krisenmanagement



## Volle Konzentration auf Soft Facts

Nicht nur die Analyse von betriebswirtschaftlichen Faktoren gehört zu den unabdingbaren „To do's“. *Nach wissenschaftlichen Studien scheitern Firmen zu 20 % an den Hard Facts und zu 80 % an den sogenannten Soft Facts.* Diesen gilt gerade jetzt, in dieser prekären Situation, unsere besondere Aufmerksamkeit. Natürlich unter spezieller und fachkundiger Bedachtnahme der kaufmännischen Pflichten, die in Krisensituationen mentaler und psychischer Ausgeglichenheit bedürfen.

Krisen sind unter anderem dadurch gekennzeichnet, dass belastende Ereignisse das Leben auf den Kopf stellen. Es gilt, in Krisen auftretende psychische und soziale Probleme beruflich als auch privat besser zu bewältigen. Kein Mensch ist davor gefeit. Krisen, wie wir sie gerade zurzeit erleben, haben mit einem Normalzustand nichts mehr zu tun. Das Leben kann verständlicherweise aus dem Lot geraten. Eine Krise kann die handelnden Personen und damit ganze Unternehmen regelrecht paralisieren.

Die Betroffenen mussten feststellen, dass bisher angewandte Bewältigungsmechanismen fehlschlagen und es kommt buchstäblich zur Überforderung. Gefühle wie Angst, Wut, Verzweiflung oder Sinnlosigkeit treten auf. Die für die Bewältigung der Krise benötigte Kraft fehlt für die Anforderungen des Alltags, sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld.



## Gegenwärtige Situation können Menschen überfordern

Plötzlich eintretende Lebens- und Berufsveränderungskrisen im Rahmen von unvorhergesehenen Ereignissen, als auch Verlustkrisen und - Ängste durch ungeplante Vorkommnisse sind Anlass, um aus dem bewährten Rhythmus zu gleiten. Solche belastenden Themen überfordern die normalen Bewältigungsmechanismen des Menschen und externe Unterstützung ist erforderlich.

Gerade die Führungskräfte der österreichischen Familienunternehmen und KMU sind in der aktuellen COVID-19 Krise mehr gefordert denn je und damit auch entsprechend betroffen von psychischer Überforderung.

Es macht also Sinn, gerade jetzt in einer vertrauensvollen Beziehung, anstehende Themen einfühlsam und lösungsfokussiert zu bearbeiten und dabei auch eine gewisse Routine bzw. einen Plan für die Bewältigung von Konfliktpotentialen, im Zusammenhang mit zukünftigen Sondersituationen, zu entwickeln (Beispiel: Betriebsübergabe, Unternehmensnachfolge etc.).

Eine Problembewältigung und eine akute Entlastung werden herbeigeführt. Es gilt, wieder eine selbstständige Entscheidungsfähigkeit zu gewährleisten und Sicherheit für zukünftige Konfliktsituationen zu schaffen.

*Fakt ist, die Vergangenheit kann nicht geändert werden, sehr wohl aber ist die gute Zukunft plan- und gestaltbar.*

# Krisenintervention **und** Krisenmanagement



## Mit professioneller Struktur das gute Leben für danach gestalten

Persönlich und beruflich unter massivem Druck zu stehen bedeutet einem immensen Stress ausgesetzt zu sein. Fakt ist, dieser Zustand kann krank machen. Physisch und psychisch. Nichts geht mehr und der Blick in eine gute Zukunft ist verstellt.

Wenn der Glaube vorherrscht, dass eine Situation nicht mehr zu bewältigen ist, stellt uns die Natur drei Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung: Flucht, Totstellen, Angriff. Das kennen wir aus der Tierwelt aber beim Menschen ist es auch nicht viel anders.

Diese Option ist jedoch im beruflichen und persönlichen Umfeld weniger ausgeprägt und es kommen drei emotionale Faktoren zu Tage: Angst, Leugnen, Wut. Und das sind ganz normale Reaktionen und es geht dabei um die Frage, wie gehen wir damit um?

Wie sieht das Krisenmanagement aus, um die Segel und Ruder in die passende Richtung stellen zu können um dem Sturm Paroli bieten zu können und die Schlechtwetterfront hinter sich zu lassen? *Gefragt sind ruhige Gewässer um wieder Fahrt aufnehmen zu können.*

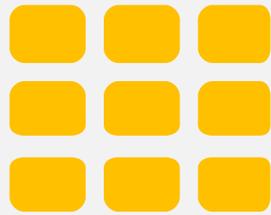


## Das Durchschreiten des Tals der Tränen

Prinzipiell werden in solch einer belastenden Situation sieben Phasen durchlaufen. Die Kurve in der Grafik (Modell von Richard K. Streich) veranschaulicht, welche emotionale Berg- und Talfahrt Menschen während einer solchen Veränderung durchleben. Nicht jeder durchläuft diese Phasen gleich.

Sie können von Menschen zu Menschen variieren, beispielsweise kürzer oder länger sein, intensiver und weniger intensiv. Es kann auch passieren, dass Menschen Phasen nur streifen oder aber auch, dass sie in Phasen stecken bleiben, wenn sie den Zustand der Akzeptanz, das Tal der Tränen auf dem Scheitelpunkt, nie erreichen.

*Mit professioneller Begleitung ist es in der Regel jedoch möglich, den Schritt in eine gute Zukunft zu schaffen, um danach persönlich gestärkt an einem sinnerfüllten Leben, beruflich und privat, viel Freude erleben zu dürfen.*



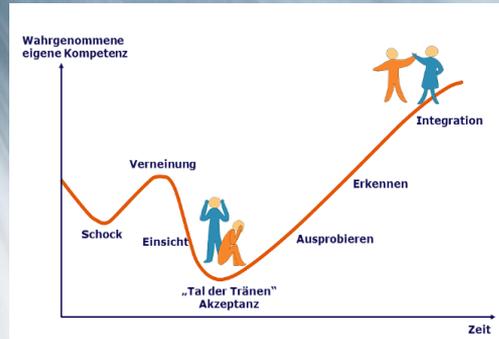
# PHASEN IM VERÄNDERUNGSPROZESS



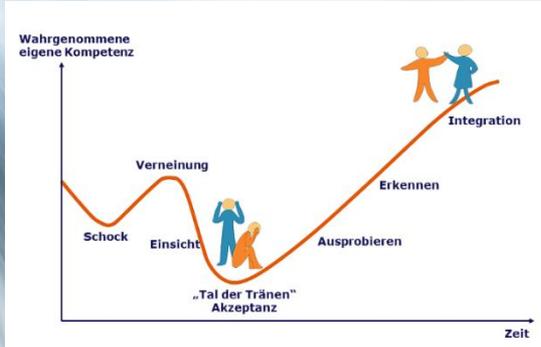
# Phase 1: **SCHOCK**



Als **erste Reaktion** auf den gegebenen oder sich anbahnenden Zustand kommt Schock. Man ist sehr oft völlig unvorbereitet getroffen und fühlt sich von der Situation sprichwörtlich überrumpelt.



## Phase 2: VERNEINUNG



Nach dem Schock kommt der Widerstand. Widerstand gegenüber den tatsächlichen Auswirkungen dieser Veränderung. Es wird nicht geglaubt, was passiert ist. *“Nein, das kann nicht sein, dass ich mich jetzt in dieser Situation befinde.”*

Die Ablehnung kommt deshalb, weil die gegenwärtige Veränderung (natürlich) gar nicht gewollt wurde oder weil die Veränderung größer ist, als gedacht wurde. Es liegt Angst vor, dass die Kraft für diese Veränderung fehlt oder ins Unbekannte zu geraten und damit die Kontrolle zu verlieren.

Das Neue, diese zum Teil noch nie dagewesene Situation, fühlt sich plötzlich so ungewohnt und beängstigend an, dass man es (doch) nicht haben will. Die Sehnsucht nach dem Alten ist gegeben. Nicht immer deshalb, weil es einem gut getan hat, sondern weil man sich dort ausgekannt hat. Das Alte war vertraut und fühlt sich deshalb als sicher an und Sicherheit ist in unserer Psyche oberstes Gebot.

Es gilt, in dieser Phase auch nicht in alte Muster zurück zu fallen. Professionelle Unterstützung ist dabei sehr hilfreich und notwendig.

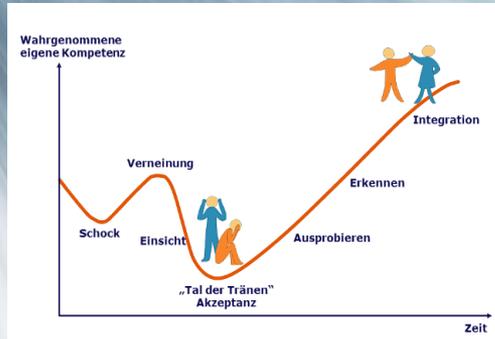
## Phase 3: **EINSICHT**



Langsam kommen die **Gewissheit** und Erkenntnis, dass man vor der Veränderung nicht zurückweichen kann. Die Veränderung kommt oder ist bereits da. Ein Davonlaufen oder ein Verdrängen gibt es nicht.

Die Phase der Einsicht wird oft begleitet von einem Auf und Ab an Gefühlen wie Wut, Freude oder Trauer. Es ist das Hin und Her zwischen Nein und Ja.

Das innere Aufgeben des Widerstands, weil man weißt, dass die Veränderung nicht mehr vermeidbar oder nicht zu leugnen ist.



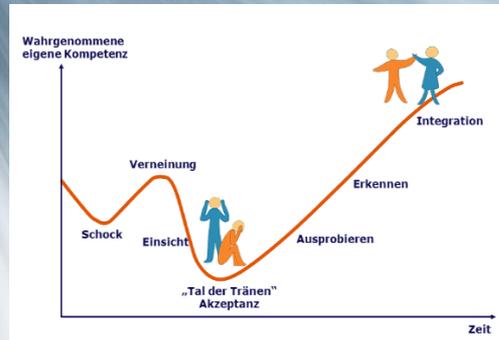
## Phase 4: **TAL DER TRÄNEN**



**Nun ist es gewiss**, die Veränderung betrifft einem im vollen Umfang. Das führt oft zur Verzweiflung. Es stellt sich die Frage, wie es weiter gehen wird, weil auch unklar ist, wie mit der Situation umgegangen werden soll.

Es fehlt sehr oft die Vorstellung, wie mit dieser Veränderung in Hinkunft gelebt werden kann. Das Tal der Tränen ist erreicht. Der tiefste Punkt im Veränderungsprozess.

*Ist das "Tal der Tränen" durchschritten, kann auch wieder die Neugier auf das Neue geweckt werden.*

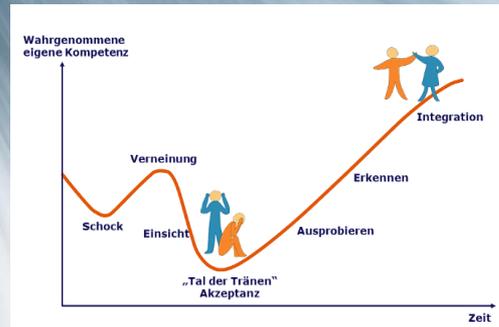


## Phase 5: **AKZEPTANZ**



Es kommt nun die **Vorstellung zu Tage**, dass das Leben weiter geht und es keinen anderen Ausweg gibt, als sich mit der neuen Lage anzufreunden.

*Es ist nun die Bereitschaft gegeben, sich mit der neuen Situation zu arrangieren.*



## Phase 6: **AUSPROBIEREN**



Es werden Wege und Möglichkeiten gesucht, wie es sich anfühlt mit der Veränderung zurecht zu kommen. Es werden erste Schritte ausprobiert und Strategien festgelegt, wie es mit der neuen Herausforderung erfolgsversprechend weitergehen kann.

*Was funktioniert und was nicht.* Es gibt häufig Ärger und Frust durch Misserfolge sowie Zuversicht und Zufriedenheit durch Erfolge.

Krisenmanagement in Reinkultur. Ständig die gegenwärtige Lage nachzuschärfen und dazulernen.



## Phase 7: **INTEGRATION**



Die **Strategien die helfen**, werden beibehalten und erfolgreich in den beruflichen und privaten Alltag integriert. Nun kann es weiter aufwärts gehen. Die vor einer liegenden Zukunft sieht vielversprechend aus.

*Das gute Lebensgefühl kehrt zurück und ist sehr oft besser als jemals zuvor.*





WENN NICHTS MEHR GEHT ...?  
... VON DER KRISE IN DIE INSOLVENZ?



## Externe und erfahrene Experten begleiten die Geschäftsführung und Eigentümerfamilie in dieser Sondersituation.

### Es gilt,

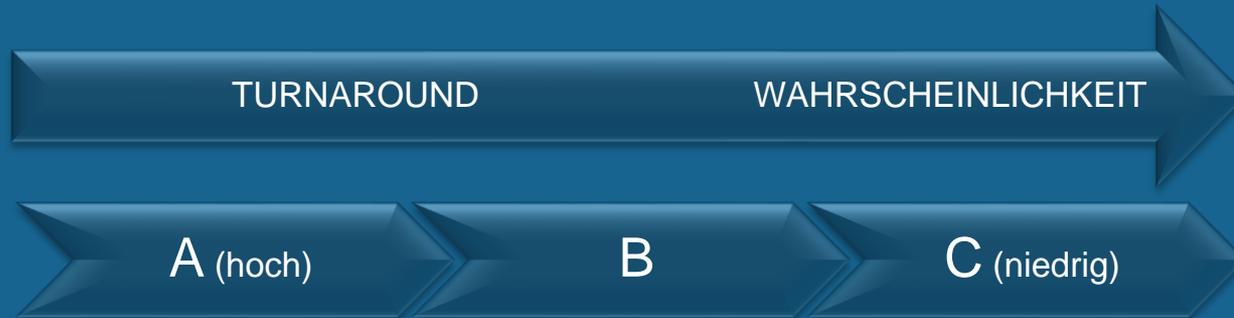
- ✓ sich von emotionalen Themen nicht lähmen zu lassen, und diese professionell rasch in den Griff zu bekommen,
- ✓ umfassende wirtschaftliche Analysen anstoßen und darauf basierende Entscheidungen zu treffen,
- ✓ sowie offene Gespräche mit allen Gesellschaftern, Banken, Gläubigern, Lieferanten, (eventuell, falls erforderlich Rechtsanwalt, Masseverwalter, Wirtschaftstreuhänder) und allen beteiligten Stakeholdern zu führen.

Dies trägt maßgeblich zum erfolgreichen Turnaround eines Unternehmens in bzw. nach den Krisenzeiten bei.

Der "Turnaround", die rettende Wende, findet zuallererst im Kopf des Kapitäns statt: Indikatoren wie Liquiditätsengpässe, Auftrags- und Umsatzrückgang, Gewinneinbußen oder steigende Verluste müssen Anlass für eine schonungslose Bestandsaufnahme sein: „**Unternehmertum**“ statt „**Unterlassertum**“ ist gefragt.



**Unternehmen die in Schieflage geraten,  
können diese 3 Szenarien wie folgt durchlaufen:**





Setzen von kurzfristigen Maßnahmen:

- Erhebung Liquiditätssituation
- Kunden-/Projektmanagement
- Lieferanten-Gespräche
- kurzfristige Kostensenkung
- Verbesserung des Cashflows bzw. der Rentabilität
- Sicherung ausreichender Finanzierung für das „Worst-Case“-Szenario u.v.m.



Monatliche Kontrolle der angepassten Planung, des Liquiditätsmanagements bzw. Rechnungswesen



Mentale Krisenintervention und Begleitung des Managements v.a. bei der Kommunikation nach innen und außen



# SCENARIO A

**Es gilt,** zeitnah nach Beginn einer Krise die Anzeichen einer Schieflage zu erkennen und angemessen zu reagieren.



Erfassen des Status und Erstellen einer Fortbestehensprognose



Rechtsberatung Geschäftsführung und involvierter Gesellschafter



Ausarbeiten geeigneter Sanierungsmaßnahmen (Kunden, Lieferanten, Kostenstruktur, Controlling, Finanzierungsthemen, Teilverwertung) & Anpassen des Geschäftsmodells auf mögliche geänderte Marktverhältnisse bzw. Kundenbedürfnisse



Aufsetzen eines erfolgversprechenden Verwertungskonzepts:

- Verkauf des operativen Geschäfts oder ein Teilverkauf
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Immobilien und Liegenschaften
- Management Maschinenpark (z.B. Sale & Lease back)

# SCENARIO B

**Es gilt**, die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen punktgenau zu setzen, wenn die Schiefelage sich verstärkt.





Statuserstellung



Verwertungskonzept und umfassende  
Abwicklungsbegleitung:

- Verkauf operatives Geschäft (Käufer-/Investorensuche, Bankgespräche, Aufbereitung zielorientierter Transaktionsdokumentation, Prozesskoordination usw.)
- Verwertung (nicht betriebsnotwendiger) Immobilien
- Verwertung Maschinen und (Büro-) Einrichtung
- Mediation zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern (Eigen- und Fremdkapitalgeber, etc.) sowie der Investoren im Transaktionsprozess u.v.m.



# SCENARIO C

**Es gilt,** bei rechtlichem und wirtschaftlichem Erfordernis der Insolvenzanmeldung und bei der Eröffnung eines gerichtlichen Insolvenzverfahren die professionelle Begleitung sicherzustellen.

# „Je sorgfältiger Du planst, desto wirkungsvoller trifft Dich der Zufall“



**Fakt ist:** Je früher die Verantwortlichen eines Unternehmens zu handeln beginnen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit das Ruder wieder rumreißen zu können.



**Fakt ist:** Unternehmen, die bereits am Anfang einer Krise einen nachhaltigen Transformations-prozess des Geschäftsmodells anstoßen, gehen gestärkt und krisensicherer in die Zukunft.



**Fakt ist:** Krisenintervention und Krisenmanagement sind gerade in dieser ganz besonderen Situation für den erfolgreichen Turnaround auf allen Ebenen notwendig.



UNSICHERHEITSAKTOR INSOLVENZ ...?

WELCHE FRAGEN SOLLTE SICH  
DER GESCHÄFTSFÜHRER STELLEN?



## Welche Fragen sollte sich der Geschäftsführer stellen?



**Trifft mich als Geschäftsführer (GF) die Pflicht, bereits jetzt Sanierungsmaßnahmen zu setzen?** Diese Pflicht ergibt sich in der Krise meist aus der allgemeinen Sorgfaltspflicht.



**Bestehen besondere krisennahe Pflichten, etwa**

- Einberufung einer Generalversammlung wegen Verlusts des halben Stammkapitals oder bei Vorliegen der URG-Kennzahlen (= EK-Quote < 8 % + Schuldentilgungsdauer > 15 Jahre)?
- Berichtspflicht an Aufsichtsrat, z.B. bei Abweichung vom Geschäftsplan?
- Erläuterungspflicht im JA-Anhang bei negativem Eigenkapital?
- Greift eine Ausschüttungssperre wegen Verschlechterung der Vermögenslage?
- Muss ein Reorganisationsverfahrens nach URG eingeleitet werden?

## Welche Fragen sollte sich der Geschäftsführer stellen?



- ✓ Dürfen Kapitalgeber wegen der Krise Kredite fällig stellen oder deren Nachbesicherung verlangen?
- ✓ Liegt Zahlungsunfähigkeit (ZU) vor (Definition siehe unten) und bin ich zur Antragstellung verpflichtet? Welcher Haftung setze ich mich aus, wenn ich die Pflicht schuldhaft verletze?  
Anm.: Haftung für Quotenschaden – d.h. Schmälerung der Quote – gegenüber Altgläubigern und Vertrauensschaden – d.h. Schaden, weil Rechtsgeschäft überhaupt abgeschlossen wurde – gegenüber Neugläubigern.
- ✓ Welche Zahlungen darf ich überhaupt noch vornehmen und sind diese mit der Sorgfalt eines ordentlichen GF vereinbar? Verstoßen einzelne Zahlungen gegen den Grundsatz der Gläubigergleichbehandlung, der ab ZU zwingend zu beachten ist? **ACHTUNG:** Ab Eintritt der ZU gilt grds. ein Zahlungsverbot.
- ✓ Für welche Abgaben und Sozialversicherungsbeiträge hafte ich als Geschäftsführer persönlich, wenn sie schuldhaft (teilweise) uneinbringlich sind? **VORSICHT:** Dienstnehmerbeiträge sind jedenfalls einzubehalten und abzuführen. Das vorsätzliche Vorenthalten von Dienstnehmerbeiträgen ist gerichtlich strafbar!

## Welche Fragen sollte sich der Geschäftsführer stellen?



Wann liegt Zahlungsunfähigkeit (ZU) vor?

1. Zahlungsunfähigkeit = wenn der Schuldner durch dauernden Mangel an flüssigen Mitteln nicht in der Lage ist, bei redlicher wirtschaftlicher Gebarung seine fälligen Schulden zu begleichen und sich die erforderlichen Mittel voraussichtlich auch nicht binnen angemessener Frist beschaffen kann.
2. Überschuldung = die Verbindlichkeiten übersteigen die Vermögenswerte (rechnerische Überschuldung; Status zu Liquidationswerten  $\neq$  UGB-Bilanz) und eine positive Fortbestehensprognose ist nicht möglich.



**ACHTUNG:** In jedem Fall hat der Geschäftsführer die Insolvenzeröffnung ohne schuldhaftes Zögern, spätestens binnen 60 Tagen (Höchstfrist!), zu beantragen. Bei einer durch Naturkatastrophe eingetretenen ZU (darunter auch Pandemien und Epidemien) verlängert sich die Frist auf 120 Tage. Tritt die Überschuldung zwischen 01.03.2020 und 30.06.2020 ein, ist die Antragspflicht womöglich aufgrund der COVID-19 Sondergesetzgebung ausgesetzt (siehe 2. und 4. COVID-19 Gesetz).

**HEALTH WARNING:** Diese Folie stellt keine Rechtsberatung dar. Sie gibt lediglich einen Überblick über besonders relevante rechtliche Aspekte in der Krise. Sie ersetzt keinesfalls eine individuelle Beratung durch einen Rechtsanwalt und/oder Steuerberater.



WARUM ES GUT IST,  
IMMER EIN FITTES UNTERNEHMEN ZU HABEN!



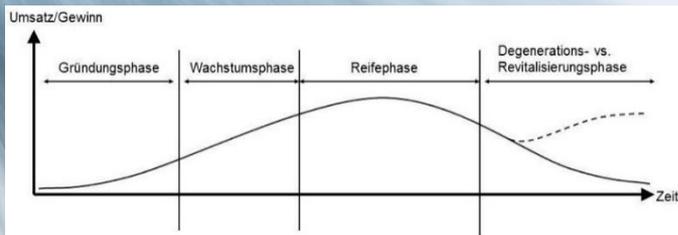
# Warum es gut ist, immer ein fittes Unternehmen zu haben!

- ✔ Covid-19 hat eine menschliche Tragödie ausgelöst und in weiterer Folge auch eine wirtschaftliche Krise losgetreten und es ist heute noch nicht absehbar, wohin uns diese Situation führen wird.
- ✔ Der Begriff "Krise" stammt von griechischen "krisis", das Wendepunkt bedeutet. Und das chinesische Zeichen für Krise "wie-ji" setzt sich aus den Symbolen für "Gefahr" und "gute Gelegenheit" zusammen. In beiden Sprachen wird deutlich, dass Krisen Veränderungen mit sich bringen und auch durchaus gefährliche Aspekte innehaben, dass sie andererseits aber auch eine Chance beinhalten.
- ✔ Es ist gerade für Unternehmer wichtig JETZT den aktuellen wirtschaftlichen Status ihres Unternehmens zu erheben und kurz- bis mittelfristige Maßnahmen zum abgesicherten Fortbestand des Unternehmens zu setzen. Nach Erledigung dieser Stabilisationsarbeit, muss trotz der fordernden Situation nicht nur an Kostenreduktionen gedacht werden. *Es gilt, die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens fokussiert in Angriff zu nehmen.*
- ✔ JETZT gilt es die veränderten Rahmenbedingungen zu nutzen, um das Geschäftsmodell kreativ an neue nationale und internationale Voraussetzungen, Kundenbedürfnisse und sich ändernde Kommunikationswege anzupassen und bestenfalls diesen Prozess der Transformation zu nutzen, um in Zukunft nachhaltig wettbewerbsfähig und kapitalstark dazustehen.
- ✔ Mit all den Aktivitäten die bereits kurzfristig gesetzt wurden aber auch all jenen, die es noch zu setzen gilt, macht der „querdenkende“ Unternehmer seinen Betrieb zu einem krisenerprobten und starken Marktteilnehmer. Für etwaige weitere Sondersituationen als auch für eine Unternehmensnachfolge ist man nun bestens gerüstet.
- ✔ Es macht also **JETZT** aber auch für die ZUKUNFT Sinn, ein „fittes“ und damit werbeständiges Unternehmen auf die Beine zu stellen.
- ✔ Damit sind Familienunternehmen bzw. KMU in jeder Situation gut gerüstet – egal ob für die Betriebsübergabe innerhalb der Familie, an Mitarbeiter oder den gewinnbringenden Unternehmensverkauf an einen externen Übernehmer.

# Welche Faktoren beeinflussen den Wert eines Unternehmens?



**Unternehmenszyklus:** Gründung – Wachstum – Reife – Schrumpfung (positivster Einfluss auf den Wert liegt in der Wachstums- und Reifephase; befindet sich das Unternehmen in der Schrumpfungsphase oder geht aufgrund einer Krise in Richtung Insolvenz, kann man mit gezielten Maßnahmen das Ruder nochmals Richtung Reifephase rumreißen – es darf dabei aber nicht vergessen werden, dass diese Maßnahmen Zeit und auch einen gewissen monetären Einsatz erfordern)



**„Werterhöhende“ Maßnahmen – Unternehmensfitness:**

- Nachhaltiges Wachstum (Umsätze, Margen, anorganisches Wachstum mittels Zukaufs...),
- Investitionsstau vermeiden – Reinvestitionen tätigen,
- Innovationsmanagement betreiben (regelmäßige Anpassung des Geschäftsmodells & Marktbeobachtung),
- ein „organisiertes“ Unternehmen (Zahlen im Griff haben, Planung einhalten, Transparenz, Verkauf Non-Core-Assets...),
- Kundenbindung / Neukundenakquise,
- Schlüsselmitarbeiter ans Unternehmen binden,
- den Erfolg des Unternehmens nicht alleine vom Eigentümer bzw. wenigen Personen abhängig machen



**Aktuelle Marktlage:** Aktienmarkt, Zinsniveau, Unsicherheiten (Kriege, Covid-19, Handelsstreitigkeiten, etc.)



**Die Branche, in welcher Ihr Unternehmen tätig ist**



IHRE EXPERTEN  
IN SONDERSITUATIONEN





**Corporate Finance Beratung / M&A**

Unternehmenskauf / -verkauf  
Externe Nachfolgeregelung für KMU

[www.panthera.co.at](http://www.panthera.co.at)  
E. [dn@panthera.co.at](mailto:dn@panthera.co.at)  
T. +43 664 57 95 775

## **Mag. Doris NÖHRER**

Die studierte Betriebswirtin ist **Expertin für Unternehmenstransaktionen**, vor allem, wenn es sich um Sondersituationen, wie der externen Nachfolgeregelung oder dem Verkauf in der Krise handelt.

Mit ihrer über 15-jährigen Erfahrung im Zusammenhang mit der ganzheitlichen Begleitung von Zu- und Verkaufsprozessen von Unternehmen, der Unterstützung von namhaften Masseverwaltern bei der Verwertung von einigen von Österreichs größten Insolvenzen, Finanzierungsprojekten, Crossborder Due Diligences und Unternehmensbewertungen, berät sie als Geschäfts-führerin der Panthera GmbH den österreichischen Mittelstand sowie internationale Konzerne mit Anknüpfungspunkt in die DACH-Region.

Im Zuge Ihrer beruflichen Laufbahn konnte sie an über 100 nationalen und internationalen Deals, rund 50 davon federführend, mit einem Gesamtvolumen über 1 Mrd. Euro mitwirken. Sie ist Universitätslektorin und gefragte Vortragende rund um die Themen M&A-Transaktionen und Unternehmensnachfolge sowie erfolgreiche Buchautorin (Die 10 Gebote der erfolgreichen Unternehmensnachfolge).



**Family Business Expert**  
Systemische Unternehmensberatung  
& Unternehmensorganisation

**www.fuchs-consult.at**  
E. christian@fuchs-consult.at  
T. +43 676 5364338

**Dr. Christian FUCHS, MBA, CSE**  
**Dipl. Coach (CAS<sup>+</sup> / ECA)**



Der **Experte für Familienunternehmen** verfügt über umfangreiches Fachwissen und jahrzehntelange Erfahrungen im Management von eigenen Unternehmen, Interessenvertretungen sowie Verbänden auf nationaler und internationaler Ebene. Sämtliche Fragestellungen rund um das Thema Familienunternehmen behandelt Christian Fuchs praxisorientiert und umsichtig – die Interessen aller Beteiligten finden Berücksichtigung.

Christian Fuchs begleitet Familienunternehmen, vorwiegend KMU Betriebe, aus dem DACH Raum auf dem Weg zur individuell abgestimmten Familienverfassung und ist darüber hinaus als Beirat in renommierten Unternehmen und Organisationen tätig. Gemeinsam mit Prof. Dr. Werner Beutelmeyer ist Christian Fuchs Herausgeber des Family Business Bestsellers „Patriachat versus Streichelzoo. Wie ticken Familienunternehmen wirklich?“



**PANTHERA**  
corporate finance



DR. FUCHS CONSULT