

**KSG**

**Kärntner  
Stabilisierungs-  
gesellschaft  
m. b. H.**

**KSG**

**Kärntner  
Stabilisierungs-  
gesellschaft**

**Nimmt man Gewissheiten ernst,  
so töten sie das Herz  
und fesseln die Phantasie.**

Ivan Illich

**KSG**

**Kärntner  
Stabilisierungs-  
gesellschaft  
m. b. H.**

**KSG**

**Kärntner  
Stabilisierungs-  
gesellschaft**

# Gesellschaftszweck

- Kapitalmobilisierung, Stabilisierung, Restrukturierung von Kärntner KMU Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen

- Die KSG betreut durchschnittlich 60 Unternehmen pro Jahr. Etwa zwei Drittel davon entwickeln sich danach positiv.

## **Aufgaben der KSG**

- Unabhängige und diskrete Anlaufstelle für Unternehmen zu den Themen Stabilisierung und Überwindung von Unternehmenskrisen

- Vermittlung kompetenter Hilfestellung (Beratung, Moderation)

- Unternehmensanalysen und Entwicklung von Stabilisierungs- und Restrukturierungsprojekten und deren Begleitprozessen

- Finanzierung, Förderung und Begleitung von Reorganisationsmaßnahmen

- Projektmanagement und Abstimmung mit Förderstellen des Bundes

## **Zielsetzungen der KSG**

- Erhaltung von Unternehmen mit Entwicklungspotenzial

- Sicherung von qualifizierten Arbeitsplätzen

- Erhaltung von wertschöpfungsintensiven Unternehmen

# Eckdaten des Unternehmens

- **Gründung der KSG**

im Mai 1995

- **Eigentümer**

ist der KWF Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds (100 %)

- **Geschäftsführung**

Mag. Sandra Venus und Dr. Erhard Juritsch

- **Aufsichtsrat**

maximal sechs vom KWF nominierte Mitglieder

Vorsitzender: Mag. Josef Bramer

- **Jahresbudget im KWF**

rund 2,2 Mio. EUR

- **Ansprechpartner**

das Team »Finanzierung & Risikoanalyse« des KWF

# Der Ablauf

1.  
Kontaktaufnahme per Post, telefonisch oder per E-Mail
2.  
Formloses Schreiben an die KSG («Unser Unternehmen ist in Schwierigkeiten...») mit Angabe der Beschäftigtenzahl unter Anhang des letzten Jahresabschlusses
3.  
Erstgespräch mit Entscheidungsträgern des Unternehmens zur Informationsgewinnung und Abstimmung der weiteren Vorgangsweise
4.  
Gegebenenfalls Vergabe eines externen Beratungsauftrags durch die KSG mittels Werkvertrag mit Einverständnis des Unternehmens
5.  
Analyse und Konzeptvorlage
6.  
Beratung und Verhandlungen über weiteres Vorgehen

In Abstimmung mit dem Unternehmen wird ein Werkvertrag zwischen externem Berater und KSG mit konkretem Umfang und genauen Aufgaben schriftlich festgelegt. Dies erfolgt im Rahmen eines Gesprächs zwischen Unternehmen, Berater und KSG.

Bei Klein(st)unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten ist eine Kostenübernahme für eine Beratung bis maximal 2.000,- EUR möglich. Bei weniger als drei Beschäftigten muss das Unternehmen die Hälfte der Kosten selbst tragen.

**Beurteilt wird in erster Linie unter dem Gesichtspunkt der »Marktfähigkeit«.**

Sollen öffentliche Mittel für die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit verwendet werden, sind die regionalwirtschaftliche Bedeutung als Arbeitgeber, die Wertschöpfung des Unternehmens und vor allem die Mitwirkung von Gläubigern und Eigentümern wesentliche Entscheidungskriterien.

EU-Leitlinien und Förderrichtlinien geben den Rahmen vor.

# Grundsätze der KSG

Die KSG ist ein unabhängiges, öffentliches und somit der regionalen Wirtschaft verpflichtetes Beratungsunternehmen.

Durch ihre neutrale Position und das Engagement und Know-how ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter füllt die KSG eine durch den Beratungsmarkt nicht genügend bearbeitete Aufgabenstellung erfolgreich aus.

# Kommunikation

Miteinander zu reden, ist wichtig. Von Anfang an. Beim Erstgespräch werden konkrete Fragen zum Unternehmen, seinen Schwächen und seinen Potenzialen gestellt.

## Objektivität

Sanierungsfähig ist ein Unternehmen, wenn eine Sanierung aus rein betriebswirtschaftlichen Gründen – unabhängig von der persönlichen Interessenslage der Betroffenen – vertretbar ist.

Sanierungswürdig ist ein Unternehmen, wenn alle von der Unternehmenskrise Betroffenen (Eigentümer, Gläubiger, öffentliche Hand etc.) einen entsprechenden Beitrag zur nachhaltigen Sanierung leisten können und leisten wollen.

Diese Definitionen gelten auch bei Stabilisierungsprojekten.

**Die KSG gibt Empfehlungen ab. Entschieden wird von den im Unternehmen Verantwortlichen.**

**Unsere Erfahrung:**  
**Der Erfolg der  
Stabilisierung  
eines Unternehmens  
hängt vor allem  
von der zur Verfügung  
stehenden Zeit ab.**

**Wenn die Krise sehr weit fortgeschritten ist,  
reduziert der Zeitdruck jeden Handlungsspielraum.**

Die Gesprächsbereitschaft von Partnern und Gläubigern nimmt ab, die Bewältigung der finanziellen Verpflichtungen dominiert den Alltag der Entscheidungsträger.

Durch eine rechtzeitige Initiative ist eine leichtere – weil noch nicht so emotional aufgeladene – Abstimmung der Erwartungshaltung zwischen dem Unternehmen und seinen Gläubigern möglich.

## **Produkte und Dienstleistungen der KSG**

- Beratung

- Finanzierung von betriebswirtschaftlichen Analysen und Konzepten

- Erarbeitung von Vorschlägen zur Stabilisierung beziehungsweise Sanierung in finanziellen und operativen Bereichen des Unternehmens

## **Förderung und Finanzierung**

Monetäre Förderungen sind im Rahmen der KWF-Instrumente »Unternehmenserhaltende Maßnahmen« und »Stabilisierung von Unternehmen« möglich.

## Förderungs- voraussetzungen

**Gewerbe und Industrie:** mindestens 15 Beschäftigte  
Bei eindeutigen Alleinstellungsmerkmalen kann die Grenze unterschritten werden, zehn Beschäftigte sind jedoch mindestens erforderlich.

**Tourismus:** Jahresumsatz mindestens 360.000,- EUR beziehungsweise im Falle eines Leitbetriebs in einer touristisch schwach entwickelten Gemeinde ein Jahresumsatz von mindestens 220.000,- EUR.

**Das Unternehmen muss seit mindestens drei Jahren bestehen,** außer es handelt sich um eine Unternehmensübernahme und|oder -nachfolge.

**Erstellung eines detaillierten Konzepts** beziehungsweise eines Maßnahmenkatalogs zur Wiederherstellung der langfristigen Rentabilität

**Finanzieller Beitrag**  
der Eigentümer und|oder Gläubiger

## Art und Ausmaß der Förderung

**Darlehen** in einem für die Umsetzung des Konzepts notwendigen Ausmaß

**Nicht rückzahlbare Zuschüsse** – Übernahme von in der Regel 50 % der Kosten für temporäre Begleitmaßnahmen, wie zum Beispiel Management auf Zeit

**Maximale Risikoübernahme pro Arbeitsplatz**

.....  
15.000,- EUR für 1.–15. Arbeitsplatz

.....  
10.000,- EUR für 16.–49. Arbeitsplatz

.....  
7.500,- EUR ab dem 50. Arbeitsplatz  
.....

**Copyright © 2016**

Medieninhaber und Herausgeber  
KSG Kärntner Stabilisierungsgesellschaft m.b.H.  
Völkermarkter Ring 21–23  
9020 Klagenfurt am Wörthersee  
Austria|Europe  
T+43.463.55 800-0  
F+43.463.55 800-22  
office@kwf.at  
www.kwf.at/ksg

Fassung 1.0  
Oktober 2016

**KSG**

**Kärntner Stabilisierungsgesellschaft m.b.H.**

Völkermarkter Ring 21–23

9020 Klagenfurt am Wörthersee

Austria | Europe

T +43.463.55 800-0

F +43.463.55 800-22

office@kwf.at

www.kwf.at/ksg

**Es gibt Lösungen.**

**KSG**

**Kärntner  
Stabilisierungs-  
gesellschaft  
m. b. H.**

**Ein Test zur  
unternehmerischen  
Selbsteinschätzung**

**Mut ist der Preis,  
den das Leben verlangt,  
wenn es Frieden  
mit dir schließen soll.**

Amelia Earhart

**KSG**

**Kärntner  
Stabilisierungs-  
gesellschaft  
m. b. H.**

**Ein Test zur  
unternehmerischen  
Selbsteinschätzung**

Mit den folgenden Fragen können Sie die Position Ihres Unternehmens einschätzen, beurteilen und feststellen, ob grundlegende und nicht nur »kosmetische« Veränderungen für den erfolgreichen Weiterbestand Ihres Unternehmens erforderlich sind.

Sie sind in Bezug auf die Antworten niemandem – außer sich selbst – Rechenschaft schuldig.

Sehen Sie sich als  
Unternehmer nach den  
»guten alten« Zeiten?

- .....
- JA                       NEIN
- .....

**BEI JA, DAS SIND DIE GRÜNDE DAFÜR:**

- MEHR GEWINN
- WENIGER ARBEIT
- BESSERE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER
- .....

Andere Gründe:

.....

.....

.....

Wie sehen Sie persönlich  
die Ergebnisse  
Ihres Unternehmens?

- .....
- GUT
- WENIGER GUT
- WENIGER ZUFRIEDENSTELLEND
- GAR NICHT ZUFRIEDENSTELLEND
- .....

Details dazu:

.....

.....

.....

.....

Hatte die Wirtschaftskrise  
wesentlichen Einfluss  
auf Ihre Jahresergebnisse?

- .....
- NEIN – SEITHER GEHT ES UNSEREM  
UNTERNEHMEN SOGAR BESSER**
  - UNWESENTLICHER EINFLUSS**
  - GROSSER EINFLUSS**
  - EXISTENZBEDROHENDER EINFLUSS**

Details dazu:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Haben Sie das Gefühl,  
dass eine Neuinvestition  
fällig ist?

- .....
- NEIN**
  - JA**
  - IN DEN NÄCHSTEN JAHREN**
  - EINE INVESTITION IST BEREITS ÜBERFÄLLIG**

Details dazu:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BWL hin oder her –  
glauben Sie,  
dass Ihre Finanzstruktur  
nicht optimal ist,  
weil sie bei kurzfristigen  
Einnahmeschwankungen  
viel Zeit für die  
rechtzeitige Erfüllung Ihrer  
finanziellen Verpflichtungen  
aufwenden müssen?

- .....
- KEIN AUFWAND BEI SCHWANKUNGEN DER  
EINNAHMEN**
  - WENIG AUFWAND**
  - VIEL AUFWAND**
  - STÄNDIG AUF DER SUCHE NACH  
FINANZIERUNGSQUELLEN**
- .....

Details dazu:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Können Sie ohne  
Einschränkungen behaupten,  
dass Ihre Produkte den  
aktuellen Bedürfnissen des  
Marktes entsprechen?

.....

- JA**
- ÜBERWIEGEND JA**
- NA JA**
- EHER NEIN**

.....

Details dazu:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Zur Position

Ihres Unternehmens:

Sind Ihre Produkte  
preislich unter Druck?

Hat Ihre Branche  
mit Preisdurchsetzung  
zu kämpfen?

Gibt es Mitbewerber,  
denen es viel besser geht?

.....

- UNSERE POSITION IST SEHR GUT**
- UNSERE POSITION IST GUT**
- UNSERE POSITION IST BEFRIEDIGEND**
- UNSERE POSITION IST AUSREICHEND**
- UNSERE POSITION IST NICHT AUSREICHEND**

.....

Details dazu:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Gibt es bei Ihren Produkten  
an der Qualität  
etwas zu verbessern?

- .....
- NEIN**
  - KLEINIGKEITEN**
  - EINIGES**
  - RELAUNCH DRINGEND ERFORDERLICH**

Details dazu:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Können Sie  
immer rechtzeitig  
liefern?

- .....
- JA**
  - MEISTENS**
  - NICHT IMMER**
  - DAMIT HABEN WIR PROBLEME**

Wenn Probleme, welche?

.....

.....

.....

.....

.....

## Entspricht der Auftragsstand Ihren Erwartungen?

---

- FAST IMMER**
  - UNTERSCHIEDLICH**
  - EHER SELTEN**
  - WIR HABEN IMMER ZU WENIGE AUFTRÄGE  
IN DER PIPELINE**
- 

Details dazu:

---

---

---

---

---

---

---

## Haben Sie Kunden gewonnen oder verloren – werden Ihre Kunden immer älter?

---

- VIELE NEUKUNDEN**
  - AUSGEWOGENES PORTFOLIO VON  
STAMM- UND NEUKUNDEN**
  - ES KÖNNTEN MEHR NEUKUNDEN SEIN**
  - SCHON LANGE KEINE NEUEN  
KUNDEN MEHR**
- 

Details dazu:

---

---

---

---

---

---

---

Sind sie mit der Flexibilität  
und Schlagkräftigkeit  
Ihrer Organisation zufrieden?

.....

- ETWAS ZU VERBESSERN GEHT IMMER**
- EIGENTLICH JA**
- EHER NICHT ZUFRIEDEN**
- ES MUSS IN DER ORGANISATION DRINGEND  
VERÄNDERUNGEN GEBEN**

.....

Details dazu:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Welche Schulnote  
geben Sie Ihrer Organisation  
bei der Beantwortung  
der vier nachfolgenden  
Fragen?

# Ist Ihr Unternehmen attraktiv für Berufseinsteiger?

.....

1 2 3 4 5

.....

Weil:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Wie ist die Balance zwischen Alt und Jung?

.....

1 2 3 4 5

.....

Weil:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sind Mädchen interessiert,  
in Ihrem Unternehmen  
zu arbeiten?

.....

1 2 3 4 5

.....

Weil:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sind auch Frauen  
in Führungspositionen?

.....

1 2 3 4 5

.....

Weil:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wenn Aufträge ausfallen beziehungsweise sich verzögern – können Sie für kurzfristigen Ersatz sorgen?

---

- JA IMMER**
  - EHER SCHON**
  - NA JA**
  - DAS IST BEI UNSEREM GESCHÄFT SEHR SCHWIERIG**
- 

Details dazu:

---

---

---

---

Können Sie kurzfristig die nötigen finanziellen Mittel bereitstellen, wenn es Probleme mit den Anlagegütern gibt (Reparatur, Ersatz)?

---

- JA**
  - WENN NICHT MEHRERE INVESTITIONEN ZUSAMMENKOMMEN SCHON**
  - FAST IMMER**
  - NICHT GANZ LEICHT**
  - DAS WÄRE SCHWIERIG**
- 

Details dazu:

---

---

---

Ist die Vorfinanzierung  
eines Großauftrags  
finanziell für Sie ein Problem?

---

- NEIN**
  - EHER NICHT**
  - EHER JA**
  - JA**
- 

Details dazu:

---

---

---

---

---

---

Sind Sie in der Lage,  
Ihren langfristigen  
Kreditverpflichtungen  
problemlos nachzukommen?

---

- TILGE OFT VORZEITIG**
  - JA**
  - MEISTENS JA**
  - ES BRAUCHT HIN UND WIEDER EINE BESONDERE ANSTRENGUNG, DASS ES GELINGT**
- 

Details dazu:

---

---

---

---

---

---

Wird Ihr Kontokorrentrahmen  
ohne Diskussion mit der Bank  
jährlich verlängert?

.....

- JA, OHNE DISKUSSION**
- EIN KURZER ROUTINETERMIN**
- ICH BRAUCHE AKTUELLE FINANZPLÄNE**
- ES IST EINE ZITTERPARTIE**

.....

Details dazu:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Welche Fragen sind für Sie  
noch offen geblieben?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Copyright © 2016**

Medieninhaber und Herausgeber  
KSG Kärntner Stabilisierungsgesellschaft m.b.H.  
Völkermarkter Ring 21–23  
9020 Klagenfurt am Wörthersee  
Austria|Europe  
T+43.463.55 800-0  
F+43.463.55 800-22  
office@kwf.at  
www.kwf.at/ksg

Fassung 1.0  
Oktober 2016

**KSG**

**Kärntner Stabilisierungsgesellschaft m.b.H.**

Völkermarkter Ring 21–23

9020 Klagenfurt am Wörthersee

Austria | Europe

T +43.463.55 800-0

F +43.463.55 800-22

office@kwf.at

www.kwf.at/ksg

**Es gibt Lösungen.**

**KSG**

**Kärntner  
Stabilisierungs-  
gesellschaft  
m. b. H.**

**Da geht es ja  
um mich **oder?****

**Die Entscheidungs-  
fähigkeit in der  
Krise**

**Das schöne Leben verarmt einen.  
Wenn man immer so leben könnte  
wie man will,  
würde man alle Kraft verlieren.**

Hugo von Hofmannsthal

**KSG**

**Kärntner  
Stabilisierung-  
gesellschaft  
m. b. H.**

**Da geht es ja  
um mich **oder?**  
Die Entscheidungs-  
fähigkeit in der  
Krise**

**Ein Unternehmen  
ist kein technisches Konstrukt,  
welches vor schicksalhaften Einflüssen  
sicher ist.**

Zahlreiche Managementtheoretiker lehren uns, dass man nur die richtigen Modelle aussuchen muss, um seine Entscheidungen zu begründen. Doch selbst wenn dies stimmen sollte, verändern sich unser technologisches, finanzielles, organisatorisches Umfeld sowie die Produkte und Dienstleistungen. Gegen diese Veränderungen sind gute Modelle robust. Unternehmen geraten dennoch in Schwierigkeiten.

Gerade weil Strategien und Geschäftsmodelle nicht mehr so lange wie vor einigen Jahrzehnten Gültigkeit haben, müssen wir uns mit der Unternehmensstrategie intensiver beschäftigen. Das ist nur ein scheinbarer Widerspruch. Ein Segment im Lebenszyklus eines Unternehmens wird gerne vernachlässigt, weil Gewohnheiten mit Verdrängungen einhergehen. Es sind die Phasen, die mit Konsolidierung, Stabilisierung und sehr ungern mit Sanierung beziehungsweise Reorganisation umschrieben werden. Die KSC unterstützt Unternehmen in diesen Phasen, weil wir dort tiefgreifenden Veränderungsbedarf vermuten.

Nicht erst ernste wirtschaftliche Schwierigkeiten sind Voraussetzung für ein Herantreten an die KSG. Es ist unser Wunsch, dass Sie sich rechtzeitig um Erörterung und damit Verbesserung von strukturellen Problemen bemühen, um Zeit zu haben, Schwierigkeiten für eine absehbare Zeit von drei bis fünf Jahren oder auch länger aus der Welt zu schaffen.

**Das Ziel ist, unternehmerische Freiräume wiederzuerlangen, Zeit für das Kerngeschäft zu haben, sich nicht überwiegend mit dem Aufspüren neuer Finanzquellen beschäftigen zu müssen.**

Die Betriebswirtschaftslehre und das Rating der Banken zeigen, dass das Ziel »stabiles Unternehmen« dann erreicht ist, wenn über einen planbaren Zeitraum die Rentabilität passt und ausreichend Liquidität im Unternehmen vorhanden ist.

Erkennen Sie als Entscheidungsträger die Schwächen in Ihrem Unternehmen selbst – sie sind eine Chance für Verbesserungen. Wenn Ihre Reaktion so ausfällt: »Bisher haben wir alles richtig gemacht« und die Ergebnisse sind dennoch unbefriedigend, ist die Zukunft des Unternehmens besiegelt.

**Es kann aber auch sein,  
dass Sie die Krise nicht wahrhaben wollen.**

Denn Krisen mag niemand – aber sie können ein Neubestimmen des Denkens, des Entscheidens und des Handelns auslösen. Gleichzeitig fordern Krisen den Verstand, die Grenzen des Möglichen, die Kreativität und das Gespür für den Erfolg heraus. Wenn Sie von der Zukunft hergeleitet attraktive Alternativen zur gegenwärtigen Situation erkennen, sind Sie in der Lage, mit der aktuell schwierigen Situation zurechtzukommen. Das macht den wesentlichen Unterschied zur Aussichtslosigkeit aus.

»Unternehmer sein« bedeutet, Entscheidungen durchzusetzen. »Unternehmer sein« bedeutet beinahe wie selbstverständlich immer und insbesondere auch bei Schwierigkeiten für das eigene Handeln einzutreten.

**Oft zeigt sich  
die menschlich nachvollziehbare  
andere Seite:**

Verdrängen,  
die Augen verschließen,  
den Kopf in den Sand stecken und  
das sogenannte Dringende  
vor dem wirklich Wichtigen tun –  
alles das fällt im ersten Augenblick  
viel leichter.

Es ist nachvollziehbar, dass eine auf leisen Sohlen kommende Unternehmenskrise nicht wahrgenommen wird, man sich davon nicht betroffen fühlt. Allerdings nur solange »der Hut nicht brennt« – solange noch ausreichend Liquidität, Vermögenssubstanz, Aufträge und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen sind.

**Betriebsblindheit  
wird zu oft  
als »Plastikbegriff«  
ohne Konsequenzen  
hingeworfen.**

Jeder weiß –  
vor Betriebsblindheit  
ist niemand gefeit.

**Daher muss man neben  
dem eigenen (mindestens)  
einen zweiten Blick,  
eine Außensicht zulassen.**

Man muss Fragen,  
die man nicht gerne hört,  
an sich heranlassen.

Man weiß ja schon, dass  
die Antworten unangenehm  
sind. Es sind Antworten,  
die man sich auch selbst  
geben könnte...

**Dem nicht von der Krise  
betroffenen Experten  
und scheinbar lästigen  
Fragesteller  
muss man Vertrauen  
entgegenbringen –  
eine wichtige Vorleistung  
für gute Ergebnisse.**

**Die Erkenntnis  
der Notwendigkeit für Anpassung  
oder gar für Umstrukturierung  
kann fast nur durch einen  
strategisch und betriebswirtschaftlich  
geschulten Profi festgestellt werden.**

Dazu wird das Unternehmen in seinem Schattenriss objektiv analysiert. Es wäre eine billige Ausrede, dass sich diese von außen kommenden Experten in den Details des Alltags nicht so gut auskennen. Sie sind jedoch auf Informationen der Entscheidungsträger angewiesen.

Sinkende Erträge, verspätete oder nicht mehr finanzierbare Investitionen, qualifizierte Beschäftigte, die auf eigenen Wunsch das Unternehmen verlassen, sei es aus Unsicherheit oder durch geschickte Abwerbung von Konkurrenten, die Flucht in Fantasieaufträge, wenig realistische Finanzpläne – das sind gängige Muster einer Unternehmenskrise.

### **Zur Betriebsblindheit gesellt sich Aktionismus.**

Langfristige Überlegungen in Bezug auf die Unternehmensentwicklung werden durch unsystematische und kurzfristig wirkende Feuerwehrmaßnahmen ersetzt.

### **Betriebsklima ist nichts Abstraktes.**

Ein untrügliches Zeichen von Krise ist, wenn dringliche Fragen nicht (mehr) gestellt werden – im Unternehmen ein Klima des »Nicht-mehr-fragen-Dürfens« ganz wichtiger Themen entsteht.

Beim ebenfalls oft gewählten Bild des blinden Flecks wird bezeichnenderweise sein wesentliches Merkmal übersehen: Der blinde Fleck sagt nämlich, »dass wir nicht sehen, was wir nicht sehen«.

Wenn die hier  
beschriebenen Gedanken  
auch nur teilweise  
Ihre Akzeptanz finden,  
ist das der geeignete Start  
und Einstieg in den oft  
mühsamen Prozess einer  
Umstrukturierung.

Das bedeutet, dass Sie die Notwendigkeit von  
Veränderung selbst erkannt haben und die Ursachen  
so zuordnen, dass sie im eigenen Einflussbereich  
zu bewältigen sind.

**Das ist die Situation,  
in der die KSG  
zur Partnerin werden kann,  
wo die KSG gemeinsam  
mit der Unternehmerin,  
dem Unternehmer  
einen Weg skizzieren  
kann.**

Erst wenn dieser Schritt getan ist, beginnen die Verhandlungen mit jenen, die für das Gelingen des Projekts materielle oder immaterielle Beiträge leisten können: Eigentümer, Gläubiger, Kunden, Lieferanten, öffentliche Hände, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie weitere am Bestehen des Unternehmens Interessierte.

**Copyright © 2016**

Medieninhaber und Herausgeber  
KSG Kärntner Stabilisierungsgesellschaft m.b.H.  
Völkermarkter Ring 21–23  
9020 Klagenfurt am Wörthersee  
Austria|Europe  
T+43.463.55 800-0  
F+43.463.55 800-22  
office@kwf.at  
www.kwf.at/ksg

Fassung 1.0  
Oktober 2016

**KSG**

**Kärntner Stabilisierungsgesellschaft m.b.H.**

Völkermarkter Ring 21–23

9020 Klagenfurt am Wörthersee

Austria | Europe

T +43.463.55 800-0

F +43.463.55 800-22

office@kwf.at

www.kwf.at/ksg

**Es gibt Lösungen.**