

Inhaltsübersicht

<i>Vorwort</i>	V
<i>Bearbeiterverzeichnis</i>	VII
<i>Inhaltsverzeichnis</i>	XIII
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	XLIII
<i>Literaturverzeichnis</i>	LI
1. Kapitel Rahmenbedingungen für Unternehmenssanierungen	1
2. Kapitel Determinanten einer Unternehmenskrise	19
3. Kapitel Unternehmenssanierung als Managementaufgabe	87
4. Kapitel Operative und strategische Sanierung	115
5. Kapitel Finanzielle und bilanzielle Restrukturierung	197
6. Kapitel Implementierung und Überwachung des Sanierungsprozesses	247
7. Kapitel Exit-Strategien	253
8. Kapitel Haftungsrisiken in der Krise	275
9. Kapitel Sanierung in der Insolvenz	355
10. Kapitel Ausgewählte Einzelfragen	441
11. Kapitel Branchenspezifische Probleme und Lösungsansätze mit Fallbeispielen	715
<i>Stichwortverzeichnis</i>	839

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	V
<i>Bearbeiterverzeichnis</i>	VII
<i>Inhaltsübersicht</i>	XI
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	XLIII
<i>Literaturverzeichnis</i>	LI

1. Kapitel

Rahmenbedingungen für Unternehmenssanierungen

I. Statistische Daten	1
1. Aktuelle Insolvenzstatistik	1
1.1 Unternehmensinsolvenzen in Deutschland	1
1.2 Sanierungsbedarf und Finanzierungsstruktur	2
1.3 Fazit	6
2. Bonität deutscher Unternehmen	6
2.1 Stand und Entwicklung der Unternehmensbonität	6
2.2 Bonitätsentwicklung nach Branchen	7
2.3 Bonität nach Unternehmensgröße	9
2.4 Fazit	9
3. Unternehmensgruppen und Internationalität	10
4. Finanzialisierung	11
5. Erhöhter Sanierungsbedarf wegen Mezzanine-Finanzierung	12
II. Rechtlicher Rahmen	14
1. Unternehmensformen, GmbH-Schwerpunkt	14
2. Unternehmenssanierung als Normziel	14
2.1 Insolvenzordnung von 1999	14
2.2 Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (RegE-ESUG)	15
2.2.1 Verstärkter Einfluss wesentlicher Gläubiger auf die Person des Insolvenzverwalters	15
2.3 Reform des Insolvenzplanverfahrens	16
2.3.1 Gesellschaftsrechtliche Strukturveränderungen zur Unternehmenssanierung	16
2.3.2 Debt-Equity-Swap	16
2.4 Stärkung der Eigenverwaltung	17
3. Fazit	17

2. Kapitel

Determinanten einer Unternehmenskrise

I. Einleitung	19
II. Grundlagen von Unternehmenskrisen	20
1. Begriff der Unternehmenskrise	20
2. Ablauf von Unternehmenskrisen	23
2.1 Vorbemerkung	23

2.2 Die Perspektiven von Krisenprozessmodellen	23
2.2.1 Der Krisenprozess aus der Wahrnehmungs-Perspektive	23
2.2.2 Der Krisenprozess aus der finanz- und erfolgswirtschaftlichen Perspektive	24
2.2.3 Der Prozess der Unternehmenskrise aus der Wahrnehmungsperspektive sowie aus der Finanz- und Erfolgswirtschaftlichen Perspektive	26
III. Empirische Untersuchungen von Ursachen von Unternehmenskrisen	28
1. Überblick	28
2. Krisentypologien nach Hauschildt	31
3. Kritische Betrachtung der Krisenursachenforschung	34
IV. Krisenfrüherkennung	35
1. Überblick	35
2. Grundlagen der Krisenfrüherkennung	36
2.1 Risikobegriff	36
2.2 Begriff und rechtlicher Rahmen des Risikomanagementsystems	38
2.3 Anforderungen an Krisenfrüherkennungssysteme	41
3. Bottom-up-Ansätze von Früherkennungssystemen nach Einsatzgebieten	42
3.1 Überblick	42
3.2 Operative Ansätze	42
3.2.1 Charakteristika von operativen Ansätzen	42
3.2.2 Konzept der indikatororientierten Ansätze	44
3.2.3 Probleme und Grenzen von indikatororientierten Ansätzen	47
3.3 Strategische Ansätze	48
3.3.1 Konzept der Schwachen Signale	48
3.3.2 Probleme und Grenzen von strategischen Ansätzen	49
3.4 Intergration von operativen und strategischen Bottom-up-Ansätzen am Beispiel der Balanced Scorecard	50
4. Zwischenfazit	53
5. Jahresabschlussanalyse als Top-down-Ansatz zur Krisenfrüherkennung	54
5.1 Überblick	54
5.2 Klassische Verfahren der Jahresabschlussanalyse	55
5.2.1 Vorgehen der klassischen Verfahren der Jahresabschlussanalyse	55
5.2.2 Probleme und Grenzen von klassischen Verfahren der Jahresabschlussanalyse	57
5.3 Moderne Verfahren der Jahresabschlussanalyse	59
5.3.1 Überblick	59
5.3.2 Multivariate Diskriminanzanalyse	60
5.3.3 Logistische Regressionsanalyse	61
5.3.4 Künstliche Neuronale Netzanalyse	62
5.3.5 Baetge-Bilanz-Rating als modernes Verfahren der Jahresabschlussanalyse	64
5.3.6 Moody's KMV RiskCalc als modernes Verfahren der Jahresabschlussanalyse	70
5.3.7 Probleme und Grenzen von modernen Verfahren der Jahresabschlussanalyse	73
6. Top-down- und Bottom-up-Ansätze als sich ergänzende Komponenten eines Früherkennungssystems	76

V. Auswirkungen der Krise	77
1. Überblick	77
2. Unternehmenskultur und Unternehmenskrise	78
3. Unternehmenskrise als self-fulfilling prophecy	81
VI. Zusammenfassung	83

3. Kapitel **Unternehmenssanierung als Managementaufgabe**

I. Einleitung	87
II. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zum Sanierungsmanagement	88
1. Definitionen und Begriffsabgrenzungen	88
1.1 Unternehmenskrise, Sanierung, Turnaround, Restrukturierung	88
1.2 Traditionelles Managementverständnis	91
1.3 Abgrenzung von Krisen- und Sanierungsmanagement	92
2. Betriebswirtschaftliche Prozessmodelle zur Krisenbewältigung	94
2.1 Modelle nach Arogyaswamy et al. und Robbins/Pearce	94
2.2 Modell nach Krystek/Moldenhauer	95
2.3 Stufenkonzept des IDW S 6	97
3. Empirische Forschung zu Unternehmenskrise und Sanierungsmanagement	98
III. Empirische Erkenntnisse zum Einfluss unternehmensinterner und -externer Kontextfaktoren auf den Sanierungserfolg	101
1. Einfluss unternehmensinterner Kontextfaktoren	101
1.1 Finanzwirtschaftliche Bedingungen	101
1.2 Nicht-Finanzwirtschaftliche Bedingungen	101
2. Einfluss unternehmensexterner Kontextfaktoren	103
2.1 Markt- und Branchenbedingungen	103
2.2 Wettbewerbsbedingungen	103
IV. Empirische Erkenntnisse zum Einfluss phasenspezifischer und phasenübergreifender Maßnahmen und Strategien auf den Sanierungserfolg	105
1. Phase der Stabilisierung des Unternehmens	105
1.1 Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	105
1.2 Ertragswirtschaftliche Maßnahmen	106
2. Phase der Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit	107
2.1 Konsolidierungsstrategien	107
2.2 Wachstumsstrategien	109
3. Phasenübergreifende Maßnahmen	110
3.1 Organisatorische Maßnahmen	110
3.2 Führungsbezogene Maßnahmen	110
3.3 Intensität und Geschwindigkeit der Maßnahmen	111
V. Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis	112

4. Kapitel

Operative und strategische Sanierung

I. Prüfung von Insolvenzantragspflichten und Stabilisierungsmaßnahmen	115
1. Logische Arbeitsfolge	115
2. Überprüfung der aktuellen und kurzfristigen Fortbestehensfähigkeit	116
3. Möglichkeiten zur kurzfristigen Generierung von Liquidität	117
3.1 Gesellschafter	117
3.2 Gläubiger	117
3.3 Kunden	119
3.4 Nicht zwingende Ausgaben	119
3.5 Nicht betriebsnotwendiges Vermögen	119
3.6 Sale-and-Lease-Back-Geschäfte	120
4. Zahlungsunfähigkeit	120
4.1 Definitionen	120
4.2 Prüfung der Zahlungsfähigkeit	121
4.2.1 Prüfung der Ausgangsbasis	121
4.2.2 Überprüfung der Prämisse	121
4.2.3 Überprüfung der historischen Qualität der Liquiditätsplanung	121
4.2.4 Prüfung der rechnerischen Richtigkeit	122
4.3 Erstellen einer kurzfristigen Liquiditätsplanung	122
4.4 Gesellschaftsrechtliche Pflichten bei Verlust der Hälfte des gezeichneten Kapitals	123
4.5 Insolvenzantragspflicht aufgrund von Zahlungsunfähigkeit	123
5. Überschuldung	124
5.1 Fortbestehensprognose	124
5.2 Überschuldungsprüfung	125
II. Analyse des zu sanierenden Unternehmens	127
1. Einführung	127
2. Ziele einer Unternehmensanalyse	128
3. Inhalt der Unternehmensanalyse	128
3.1 Analyse des externen Unternehmensumfelds	129
3.2 Interne Unternehmensanalyse	129
3.2.1 Analyse der internen Informationen	130
3.2.2 Produkt- und Kundenstrategien	130
3.2.3 Produktion	130
3.2.4 Möglichkeiten zur Kostenreduzierung	131
3.2.5 Nichtproduktive Bereiche	131
3.2.6 Nettoumlauftvermögen	131
3.2.7 Organisationsstruktur	132
3.3 Einschätzung des Managements	132
3.4 Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	133
3.5 Internes Berichtswesen	135
3.6 Risikopositionen der wesentlichen Beteiligten	135
III. Entwicklung operativer Sanierungsmaßnahmen	136
1. Charakter operativer Sanierungsmaßnahmen	137
2. Führung und Organisation	137

3. Kostensenkung im Kerngeschäft	139
3.1 Direkter Bereich	139
3.1.1 Beschaffung und Einkauf	139
3.1.2 Produktion	144
3.2 Indirekter Bereich	147
3.2.1 Marketing und Vertrieb	147
3.2.2 Forschung und Entwicklung	151
3.2.3 Distribution	151
3.3 Personalinduzierte Kosten	152
4. Kostensenkung in den unterstützenden Prozessen	152
4.1 IT	152
4.2 Finanzen und Controlling	154
IV. Reduktion der Unternehmenskomplexität	154
1. Komplexität in Unternehmen	154
1.1 Formen von Komplexität in der Unternehmenssphäre	155
1.1.1 Endogene Komplexität	156
1.1.2 Exogene Komplexität	159
1.2 Wahrnehmung von Komplexität in Unternehmen	160
1.3 Management von Komplexität in Krisensituationen: Beherrschung versus Reduktion	162
2. Reduktion von Komplexität in Krisensituationen	163
2.1 Strategische Komplexität	164
2.2 Strukturelle Komplexität	166
2.3 Organisationale Komplexität	168
2.4 Prozessuale Komplexität	169
2.5 Kundenportfolio-Komplexität	170
2.6 Sortimentskomplexität	172
2.7 Produktkomplexität	173
2.8 Das richtige Vorgehen zu Reduktion der Komplexität	174
V. Überprüfung und Erneuerung der Unternehmensstrategie	175
1. Szenarien „klassischer“ Sanierungsfälle	175
1.1 Von der Sanierung zu einer neuen Unternehmensvision	175
2. Kernbausteine des zielorientierten Restrukturierungsansatzes	177
2.1 Steuerung des Momentum	177
2.2 Entwicklung einer Zukunftsvision	178
2.2.1 Auffächern in Zukunftsszenarien	179
2.2.2 Ideale Unternehmensprofile	179
2.3 Findung und Definition von Ambitionen	180
2.4 Entwicklung und Auswahl der attraktivsten Strategie	181
2.5 Der taktische Plan und seine Umsetzung	182
2.5.1 Adoptionsfähigkeit der ausgewählten Strategie	182
2.6 Strategische Überwachung	183
3. Zielorientierte Strategieentwicklung und Innovationsrestrukturierung ..	184
3.1 Häufig vorgefundene Ausgangssituationen	184
3.2 Innovation gerade bei Sanierung oder Abschwung wichtig	186
3.2.1 Portfolio-Bereinigung & Neuausrichtung	188
3.2.2 Produktkosten	188
3.2.3 Innovations-Prozesse & -Strukturen	188

3.2.4 Intensivierung	189
3.2.5 Erweiterung	189
3.2.6 Erneuerung	189
3.3 Innovationsrestrukturierung	190
4. Ausblick: Etablieren eines Corporate Innovation Management Programms	191
5. Erfolgsfaktoren der Innovationsfähigkeit	194
5.1 Innovationskultur	194
5.2 Innovationsprozesse	194
5.3 Innovationsnetzwerke	194
5.4 Innovationsressourcen und -fähigkeiten	194
6. Conclusio: Innovationsführer nur in strategischen Kernbereichen	195
 5. Kapitel	
Finanzielle und bilanzielle Restrukturierung	
I. Eigenkapitalmaßnahmen	197
1. Rechtlicher und wirtschaftlicher Maßstab	197
2. Kapitalerhöhung	198
2.1 Ordentliche Kapitalerhöhung	198
2.2 Sonstige Kapitalzuführungen	200
3. Kapitalherabsetzung	201
4. Debt-Equity-Swap	203
5. Stille Beteiligung	205
II. Fremdkapitalmaßnahmen	207
1. Rechtlicher und wirtschaftlicher Maßstab	207
2. Gesellschafterdarlehen	208
3. Erhöhung der Kreditlinien	210
4. Stundung	212
5. Novation	213
6. Forderungsverzicht	214
7. Rangrücktrittserklärung	216
III. Bilanzielle Restrukturierung	218
1. Rechtlicher und wirtschaftlicher Maßstab	218
2. Verkauf nicht betriebsnotwendiger Aktiva	219
3. Sale and Lease Back	219
4. Abbau von Forderungen durch Factoring	221
5. Abbau von Warenbeständen durch Corporate Trading	222
IV. Öffentliche Beihilfen und Förderinstrumente	222
1. Einleitung	222
2. Beihilferechtliche Grundlagen	224
2.1 Allgemeines Beihilfeverbot des Artikel 107 AEUV	224
2.2 Ausnahmen vom Beihilfeverbot	225
3. Beihilfen auf Basis der Rettungs- und Umstrukturierungsleitlinien	229
3.1 Definition Unternehmen in Schwierigkeiten	230
3.1.1 „Harte“ Kriterien	231
3.1.2 „Weiche“ Kriterien	234

3.2 Maßgaben der Rettungs- und Umstrukturierungsleitlinien	236
3.2.1 Rettungsbeihilfen	236
3.2.2 Umstrukturierungsbeihilfen	236
3.3 Genehmigte Förderprogramme für Unternehmen in Schwierigkeiten	238
4. Beantragung von öffentlichen Ausfallbürgschaften für Sanierungs- und Konsolidierungskredite	239
4.1 Beihilfewert von öffentlichen Ausfallbürgschaften	240
4.2 Praxishinweise zur Beantragung von öffentlichen Ausfallbürgschaften	242
5. Mitwirkung der öffentlichen Hand an Sanierungsmaßnahmen bei bestehenden Engagements	244
5.1 Prolongation von bestehenden Bürgschaften/Krediten	244
5.2 Mitwirkung an außergerichtlichen Vergleichen	245

6. Kapitel

Implementierung und Überwachung des Sanierungsprozesses

I. Das Sanierungsteam	247
II. Kommunikation des Sanierungskonzeptes und Festlegung von Milestones	248
III. Berichtswesen	249
1. Kurzfristige Liquiditätsplanung	250
2. Monatsabschluss	250
3. Kennzahlen/Covenants	251
4. Sanierungskonzept	251
5. Mehrjahresplanung	251
IV. Monitoring	251
V. Reflektionen und Adaptionen	252

7. Kapitel

Exit-Strategien

I. Direkte Veräußerung der Gesellschaftsanteile	253
1. Potenzielle Unternehmenskäufer	253
2. Bedeutung der Due Diligence	254
3. Finanzierungsmodell LBO	255
4. Verkaufsmodelle: Share Deal oder Asset Deal	255
4.1 Vor- und Nachteile im Überblick	255
4.2 Steuerliche Aspekte	257
4.2.1 Altverbindlichkeiten	257
4.2.2 Steuerliche Kriterien	257
4.2.2.1 Asset Deal	257
4.2.2.2 Share Deal	258
4.3 Haftungsrisiken des Veräußerers	258
4.3.1 Gewährleistung	258
4.3.1.1 Asset Deal	259
4.3.1.2 Share Deal	259

4.3.2 Verstoß gegen das Kapitalerhaltungsgebot	259
4.3.3 Personal- und Betriebsübergang	260
4.4 Haftungsrisiken des Investors	261
5. Sonderfall: Veräußerung an einen sog. Firmenbestatter	262
5.1 Grundmodell	262
5.2 Erhöhtes Haftungsrisiko seit MoMiG	264
II. Debt to Equity Swap	264
1. Motivlage der Beteiligten	264
2. Durchführung des Debt to Equity Swaps	265
III. Veräußerung von NPL-Portfolios durch den Finanzierer	265
1. Motivlage der Beteiligten	266
2. Transaktionsstrukturen	266
3. Zulässigkeitsgrenzen	266
IV. Exit bei einer doppelnützigen Treuhand	267
V. Liquidation statt Gang in die Insolvenz	268
1. Grundsätze der Liquidation	268
1.1 Auflösung der Gesellschaft	268
1.2 Auseinandersetzung	268
2. Die Wahl zwischen Liquidations- oder Insolvenzverfahren	269
3. Verfahrenskosten im engeren Sinne	270
4. Finanzielle Kollateralschäden	270
5. Haftungsrisiken	271
6. Kontrolle über den Prozessablauf	271
7. Langfristige Verträge	272
8. Kosten der betrieblichen Versorgungsverpflichtungen	272
8.1 Ausgangssituation	273
8.2 Kosten der Übernahme von Versorgungsverpflichtungen	273
8.3 Ausweg: Fortführung der Gesellschaft i.L. als Rentner-Gesellschaft	273

8. Kapitel

Haftungsrisiken in der Krise

I. Geschäftsleitung	275
1. Krisenvorsorgepflichten	276
1.1 Risikomanagementpflicht in § 91 Abs. 2 AktG	276
1.2 Erste Stufe: Pflicht zur Risikofrüherkennung	277
1.3 Zweite Stufe: Pflicht zur Risikoüberwachung	277
1.4 Dokumentation der Risikomanagementmaßnahmen	278
1.5 Pflicht zur Einberufung von Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung	278
2. Erhaltung des Gesellschaftsvermögens	279
2.1 Kapitalerhaltungsgebot	279
2.1.1 Auszahlungen	280
2.1.2 Ausnahmen vom Auszahlungsverbot	280
2.1.3 Erstattungsanspruch	281

2.2 Auszahlungsverbot nach Insolvenzreife	282
2.2.1 Zahlungen	282
2.2.2 Unbare Zahlungen (debitorisches oder kreditorisches Konto)	283
2.2.3 Zahlungen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns	284
2.2.3.1 Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes	285
2.2.3.2 Zwingende sozial- oder steuerrechtliche Abführungspflichten	285
2.2.3.3 Zahlung mit Fremdgeldern	286
2.2.4 Ersatzanspruch	287
3. Insolvenzverschleppung	287
3.1 Insolvenzantragspflicht nach § 15a InsO	287
3.2 Zivilrechtliche Haftungsrisiken	288
3.2.1 Haftung aus § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 15a Abs. 1 InsO	288
3.2.1.1 Haftung gegenüber Neugläubigern	289
3.2.1.2 Haftung gegenüber Altgläubigern	289
3.2.2 Haftung aus § 826 BGB	289
3.2.3 Haftung gegenüber der Gesellschaft	290
3.2.4 Schadenersatzanspruch	290
3.3 Sonstige, insbesondere strafrechtliche Haftungsrisiken	291
4. Insolvenzverursachung	291
4.1 Verletzung von Sorgfaltspflichten	291
4.1.1 Business Judgement Rule	292
4.1.2 Kompetenzordnung, Weisungen der Gesellschafter	292
4.1.3 Sonstige Pflichtverletzungen	293
4.1.4 Schadenersatzansprüche	294
4.1.5 Haftungserleichterungen, D&O-Versicherung	294
4.2 Zahlungen an Gesellschafter	294
4.2.1 Haftungsvoraussetzungen	294
4.2.2 Zahlung auf fällige Forderungen der Gesellschafter	295
4.2.3 Auszahlungen im Cash-Pool	296
5. Faktische Geschäftsführung	296
5.1 Grundsätze der faktischen Geschäftsführung	296
5.2 Einzelfälle	297
5.3 Unternehmenssanierung	298
6. Handlungsempfehlungen	298
6.1 Checkliste: Zulässigkeit von Zahlungen auf Verbindlichkeiten	299
6.2 Checkliste: Ein- und Auszahlungen auf Bankkonten	304
6.3 Checkliste: Begründung neuer Verbindlichkeiten	305
6.4 Checkliste: Zahlungen an Gesellschafter	306
II. Gesellschafter	307
1. Krisenvorsorge	308
1.1 Kapitalausstattung der Gesellschaft (GmbH)	308
1.2 Gesellschafter als Aufsichtsrat	308
1.3 Gesellschafter als faktischer Geschäftsführer	308
2. Erhaltung des Gesellschaftsvermögens	308
3. Insolvenzverschleppung	308

4. Insolvenzverursachung	309
4.1 Existenzvernichtungshaftung	309
4.1.1 Persönlicher Anwendungsbereich	310
4.1.2 Haftungstatbestand	311
4.1.3 Fallbeispiele	311
4.2 Keine Haftung wegen Unterkapitalisierung	313
4.2.1 Keine Haftungsnorm	313
4.2.2 Unanwendbarkeit der Grundsätze der Existenzvernichtung	313
5. Beteiligungspflicht der Gesellschafter an einer Sanierung	314
5.1 Grundsatz: Keine Nachschusspflichten	314
5.2 Nachschusspflicht durch Änderung des Gesellschaftsvertrages	315
6. Gesellschafterleistungen in der Insolvenz	315
6.1 Intertemporäre Anwendung des neuen Rechts	316
6.2 Gesellschafterdarlehen und wirtschaftlich entsprechende Rechtshandlungen	317
6.2.1 Rechtsformübergreifende Anwendung	317
6.2.2 Darlehen und wirtschaftlich entsprechende Rechtshandlungen	317
6.2.3 Gesellschafterstellung	318
6.2.4 Gesellschaftergleiche Dritte	318
6.2.5 Sanierungs- und Kleinbeteiligtenprivileg	319
6.2.6 Rechtsfolgen	320
6.2.6.1 Gesellschafterdarlehen	320
6.2.6.2 Gesellschafterbesicherte Drittdarlehen	320
6.2.6.3 Finanzplankredite	322
6.2.6.4 Sonstige insolvenzrechtliche Anfechtungsvorschriften	322
6.3 Nutzungsüberlassungen	322
6.3.1 Überlassungspflicht des Gesellschafters	323
6.3.2 Vergütungspflicht des Insolvenzverwalters	323
6.3.3 Weitere Rechtsfolgen	323
III. Aufsichtsrat	324
1. Überwachungspflichten	324
2. Aufklärungspflichten	324
3. Einberufungspflichten	325
4. Pflicht zur Herabsetzung von Geschäftsleitergehältern	325
5. Haftung	325
IV. Finanzierer	326
1. Krisenfrüherkennung durch Finanzierer	326
1.1 Vertragliche Krisenfrüherkennungsinstrumente	326
1.2 Handlungs- und Sanktionsmöglichkeiten	327
1.3 Haftungsrisiken bei der Verwendung von Covenants	327
2. „Vor-Sanierungsphase“	329
2.1 Kündigung bestehender Kredite grundsätzlich zulässig	329
2.1.1 Berücksichtigung der Interessen des Kreditnehmers	329
2.1.2 Erhöhte Rücksichtnahmepflicht gegenüber Kreditnehmer	329
2.1.3 Einverleibung von Sicherheiten	330
2.1.4 Rücksichtnahme auf andere Gläubiger	330

2.2 Stillhalten	330
2.2.1 Grundsätzliche Zulässigkeit des Stillhaltens	330
2.2.2 Haftung wegen Stillhaltens	331
2.2.2.1 Schuldnerknebelung	331
2.3 Weitere Kreditgewährung	332
2.3.1 Kreditgewährung	332
2.3.2 Zeitlicher Rahmen der Haftung	332
2.4 Haftung wegen Insolvenzverschleppung	333
3. „Sanierungsphase“	333
3.1 Abgrenzung Sanierungskredit und Überbrückungskredit	334
3.2 Anforderungen an ein Sanierungskonzept	334
3.3 Keine Beteiligungspflicht von Banken an der Sanierung	335
3.4 Keine Überwachungspflicht für Umsetzung des Sanierungskonzepts	335
3.5 Kündigung des Sanierungskredites	336
3.5.1 Unzulässigkeit einer ordentlichen Kündigung des Sanierungskredites	336
3.5.2 Zulässigkeit einer außerordentlichen Kündigung des Sanierungskredites	336
3.6 Haftungsrisiken in der Sanierungsphase	336
3.6.1 Haftung wegen Teilnahme an Sanierungsversuchen	336
3.6.2 Überbrückungskredit: keine Haftungsgefahr	338
3.6.3 Strafrechtliches Risiko bei der Vergabe von Sanierungskrediten	338
4. Insolvenzanfechtung	338
4.1 Kreditrückzahlungen	338
4.2 Kreditsicherheiten	339
4.2.1 Kongruentes Deckungsgeschäft und Bargeschäft	340
4.2.2 Inkongruente Deckung	340
4.2.3. Unentgeltlich Leistung	341
V. Berater	342
1. Hinweispflichten des Sanierungsberaters	342
2. Insolvenzverschleppung	343
3. Haftung gegenüber Dritten	344
3.1 Unmittelbare Haftung aus Auskunftsvertrag	344
3.2 Haftung aus Vertrag mit Schutzwirkung zu Gunsten Dritter	344
3.2.1 Voraussetzungen der Einbeziehung Dritter	344
3.2.2 Ausschluss der Einbeziehung, Haftungsbeschränkungen	345
3.2.3 Einbeziehung von Gesellschaftern	345
3.2.4 Keine Einbeziehung in Anwaltsvertrag	346
4. Anfechtung von Honorar	346
4.1 Insolvenzanfechtung nach § 130 InsO	346
4.2 Bargeschäft	347
4.2.1 Enger zeitlicher Zusammenhang von Leistung und Gegenleistung	347
4.2.2 Ausschluss eines Bargeschäfts	347
4.3 Insolvenzanfechtung nach § 133 InsO	348

4.4 Besicherung des Honoraranspruchs	348
4.4.1 Anfechtbarkeit nach § 131 InsO	349
4.4.2 Anfechtbarkeit nach § 133 InsO	349
5. Weitere strafrechtliche Verantwortlichkeit	349
5.1 Untreue	349
5.2 Bankrott bei übertragender Sanierung	350
6. Haftung des dauermandatierten Steuerberaters	351
VI. Auswirkungen der Finanzmarktkrise	352

9. Kapitel

Sanierung in der Insolvenz

I. Chancen und Risiken der Sanierung in der Insolvenz	355
1. Einleitung	355
2. Chancen der Sanierung in der Insolvenz	356
2.1 Insolvenzspezifische Sanierungserleichterungen	356
2.2 Überwindung außergerichtlicher Sanierungbarrieren	357
3. Risiken der Sanierung in der Insolvenz	358
II. Der Ablauf des Insolvenzverfahrens im Überblick	359
1. Das Insolvenzverfahren als Antragsverfahren	359
2. Maßnahmen im Insolvenzantragsverfahren	361
2.1 Bestellung eines Sachverständigen	361
2.2 Anordnung von Sicherungsmaßnahmen	362
2.3 Entscheidung über den Insolvenzantrag	364
2.4 Rücknahme des Insolvenzantrags	365
3. Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens	365
3.1 Inhalt des Eröffnungsbeschlusses	365
3.2 Wirkungen der Verfahrenseröffnung	365
4. Der Berichts- und Prüfungstermin	366
4.1 Berichtstermin als „Hauptversammlung“ im Insolvenzverfahren	366
4.2 Prüfungstermin	367
5. Beendigung des Insolvenzverfahrens	367
5.1 Reguläre Beendigung nach Schlussverteilung	367
5.2 Beendigung aufgrund von Massearmut und Masseunzulänglichkeit	369
III. Der Insolvenzplan	369
1. Vorbemerkung	369
2. Grundlagen	371
2.1 Der Insolvenzplan als zentraler Baustein der Insolvenzrechtsreform	371
2.2 Anlehnung an das US-amerikanische Verfahren nach Chapter 11	372
2.3 Klassifizierungen von Insolvenzplänen	372
2.4 Konzerninsolvenzpläne	373
2.5 Insolvenzplan und Eigenverwaltung	374
3. Ablauf des Insolvenzplanverfahrens	376
3.1 Aufstellung des Insolvenzplans	376
3.2 Vorlage des Insolvenzplanes	377
3.2.1 Vorlage durch den Schuldner	377
3.2.2 Vorlage durch den Insolvenzverwalter	378

3.2.3 Vorlage durch den vorläufigen Insolvenzverwalter?	378
3.2.4 Zeitpunkt der Planvorlage	379
3.3 Vorprüfung durch das Insolvenzgericht	380
3.3.1 Prüfung der formalen Anforderungen	380
3.3.2 Prüfung der inhaltlichen Anforderungen	381
3.3.3 Einholung der Stellungnahmen der Beteiligten	382
3.3.4 Aussetzung der Verwertung	383
3.3.5 Auslage und Bekanntmachung des Insolvenzplans	384
3.4 Der Erörterungs- und Abstimmungstermin	385
3.4.1 Der Ablauf des Termins	385
3.4.2 Planänderungen im Termin	386
3.4.3 Verlauf der Abstimmung	388
3.4.3.1 Festsetzung der Stimmrechte	388
3.4.3.2 Durchführung der Abstimmung über den Plan	389
3.4.4 Planannahme	390
3.5 Bestätigung des Plans	390
3.5.1 Planannahme durch alle Gruppen	390
3.5.2 Planannahme durch eine Gruppenmehrheit	391
3.5.2.1 Der „best-of-creditors-interest“-Test	391
3.5.2.2 Die angemessene Beteiligung der Gläubiger	392
3.5.3 Der Minderheitenschutz	392
3.5.4 Gerichtliche Entscheidung über die Bestätigung des Plans	393
3.6 Aufhebung des Insolvenzverfahrens	394
3.6.1 Notwendige Maßnahmen vor Aufhebung des Insolvenzverfahrens	394
3.6.1.1 Probleme bei der Anwendung des § 258 Abs.2 InsO	394
3.6.1.2 Rechnungslegungspflicht des Insolvenzverwalters	395
3.6.2 Wirkung der Planbestätigung vor Aufhebung des Insolvenzverfahrens	396
3.7 Die Planüberwachungsphase	397
3.7.1 Notwendigkeit der Planüberwachung	397
3.7.2 Gegenstand der Überwachung	398
3.7.3 Aufhebung der Überwachung und Kosten	399
3.7.4 Die Wiederauflebensklausel	400
4. Rechtliche und materielle Anforderungen an einen Insolvenzplan	400
4.1 Die Mindestgliederung des Insolvenzplanes	400
4.1.1 Der Darstellende Teil	400
4.1.1.1 Gruppenbildung	401
4.1.1.2 Insolvenzanfechtung	403
4.1.1.3 Vergleichende Darstellung	404
4.1.2 Der gestaltende Teil	405
4.1.2.1 Haftungsbefreiung des Schuldners bzw. der Gesellschafter	406
4.1.2.2 Planüberwachung	407
4.1.2.3 Zustimmungsbedürftige Rechtsgeschäfte	407
4.1.2.4 Kreditrahmen	408
4.1.2.5 Salvatorische Klausel	409
4.2 Die Plananlagen	409

5. Geplante Gesetzesänderungen der Regelungen zum Insolvenzplan und zur Eigenverwaltung	411
IV. Die übertragende Sanierung	413
1.1 Wesensmerkmale und Ablauf der übertragenden Sanierung	413
1.2 Vorteile der übertragenden Sanierung gegenüber anderen Sanierungsinstrumenten	415
1.3 Grundformen der übertragenden Sanierung	415
1.4 Besonderheiten der übertragenden Sanierung im Vergleich zum „normalen“ Unternehmenskauf	417
1.4.1 <i>Asset Deal</i> und <i>Share Deal</i>	417
1.4.2 Besonderheiten im Rahmen der Vertragsgestaltung	418
1.4.3 Sonderformen der übertragenden Sanierung	420
1.5 Die übertragende Sanierung in Zeiten der Finanzmarktkrise	421
2. Die einzelnen Schritte der übertragenden Sanierung	422
2.1 Die Vertragsanbahnungsphase	422
2.1.1 Suche nach Käufern bzw. Zielobjekten	422
2.1.2 Due Diligence und Unternehmensbewertung	424
2.1.3 Kaufpreisfindung	426
2.2 Signing/Closing	426
2.3 Die Phase nach Veräußerung des Geschäftsbetriebs	427
3. Der optimale Zeitpunkt der übertragenden Sanierung	428
3.1 Veräußerung vor Stellung eines Insolvenzantrags	429
3.1.1 Vorteile	429
3.1.2 Nachteile	429
3.1.2.1 Strafrechtliche Haftung	429
3.1.2.2 Anfechtbarkeit	430
3.1.2.3 Weitere Haftung des Veräußerers	431
3.2 Veräußerung im Rahmen des Eröffnungsverfahrens	432
3.2.1 Befugnis des vorläufigen Insolvenzverwalters zur Veräußerung	432
3.2.2 Risiken für den Erwerber und den vorläufigen Insolvenzverwalter	433
3.3 Veräußerung im eröffneten Verfahren	434
3.3.1 Veräußerung vor dem Berichtstermin	434
3.3.2 Veräußerung nach dem Berichtstermin	435
3.3.3 Haftungsprivilegien des Käufers bei Veräußerung im eröffneten Verfahren	436
3.3.3.1 Haftung aus Firmenfortführung gem. § 25 HGB	436
3.3.3.2 Haftung für Betriebssteuern gem. § 75 AO	437
3.3.3.3 Haftung für Altlasten gem. § 4 Abs. 3 BBodSchG	437
3.3.3.4 Übergang der Arbeitsverhältnisse gem. § 613a BGB	437
3.3.3.5 Die beihilferechtliche Haftung	439
3.3.4 Sonderfrage: Übertragung im Regelverfahren oder im Rahmen eines Insolvenzplans?	439
4. Abschließende Betrachtung	440

10. Kapitel

Ausgewählte Einzelfragen

I. Anforderungen an Sanierungskonzepte	441
1. Vorwort	441
2. Veränderungen durch den IDW S 6 im Vergleich zur alten Regelung nach IDW FAR 1/1991	441
3. Grundlagen	442
3.1 Der Begriff des Sanierungskonzeptes	442
3.2 Anforderungen an die Qualität der Informationen	443
3.2.1 Vollständigkeit	444
3.2.2 Wesentlichkeit und Relevanz	444
3.2.3 Nachvollziehbarkeit, Klarheit und Übersichtlichkeit	444
3.2.4 Vertrauenswürdigkeit und Richtigkeit	445
4. Darstellung und Analyse des Unternehmens (Bestandsaufnahme)	445
4.1 Basisinformationen über das Unternehmen	445
4.2 Analyse der Unternehmenslage	446
4.2.1 Markt- und Wettbewerbsverhältnisse	446
4.2.2 Wirtschaftliche Lage des Unternehmens	447
4.3 Feststellung des Krisenstadiums	447
4.3.1 Feststellung der Stakeholderkrise	449
4.3.2 Feststellung der Strategiekrise	449
4.3.3 Feststellung der Produkt- und Absatzkrise	450
4.3.4 Feststellung der Erfolgskrise	450
4.3.5 Feststellung der Liquiditätskrise	450
4.3.6 Feststellung der Insolvenzreise	451
4.4 Aussagen zur Unternehmensfortführung nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB	451
5. Ausrichtung des Sanierungskonzeptes am Leitbild des sanierten Unternehmens	452
5.1 Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise	453
5.2 Maßnahmenprogramm zur Erlangung der Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit (finanz-/leistungswirtschaftliche und organisatorische Maßnahmen)	454
5.3 Erlangung der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit	456
6. Integrierte Sanierungsplanung als Grundlage der Urteilsbildung zur Sanierungsfähigkeit	459
6.1 Aufbau des integrierten Sanierungsplanes	460
6.2 Darstellung der Problem- und Verlustbereiche	461
6.3 Darstellung der Maßnahmeneffekte	461
7. Fazit inklusive Erfahrungen aus der Praxis mit IDW S 6	462
II. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen einer Unternehmenssanierung	463
1. Sanierungsrealität in der Wirtschaftskrise: Kurzarbeit und „kombinierte Kurzarbeitsmodelle“	464
1.1 Kurzarbeit als Instrument in der Wirtschaftskrise	464
1.2 Arbeits- und sozialrechtliche Voraussetzungen für die Einführung von Kurzarbeit	465

1.2.1 Arbeitsrechtliche Voraussetzungen für die vorübergehende Absenkung der betrieblichen Arbeitszeit	466
1.2.2 Sozialrechtliche Voraussetzungen des Anspruchs auf konjunkturelles Kurzarbeitergeld	467
1.3 Förderung der Kurzarbeit durch den Gesetzgeber	468
1.4 Verhältnis von betriebsbedingten Kündigungen und der Einführung von Kurzarbeit	469
1.5 Kombinierte Kurzarbeitsmodelle	470
1.5.1 Das Verhältnis von Kurzarbeit und Betriebsänderungen	470
1.5.2 Gestaltungsmöglichkeiten bei Kombinationsmodellen	471
1.5.2.1 „Parallele Modelle“	472
1.5.2.2 „Konsekutive Modelle“	472
1.5.2.3 Errichtung einer Servicegesellschaft	473
1.6 Fazit	474
2. „Sanierung in der Insolvenz: Die „neue“ europarechtliche Perspektive“	474
2.1 Sanierungsrealität vor europäischem Hintergrund	474
2.2 Europarechtliche Rahmenbedingungen	475
2.2.1 Haupt- und Sekundärinsolvenzverfahren	475
2.2.2 Mittelpunkt der hauptsächlichen Interessen – „COMI“	475
2.3 Folgen für die arbeitsrechtliche Sanierungsberatung	476
2.3.1 Hauptinsolvenzverfahren in einem EU-Mitgliedstaat	477
2.3.2 Anwendbarkeit der §§ 108, 113 InsO	477
2.3.3 Anwendbarkeit der §§ 120 ff. InsO	477
2.3.4 Anwendbarkeit des § 613a BGB	478
2.3.5 Vorschriften über das Insolvenzgeld, §§ 183 ff. SGB III	479
2.3.6 Rangfragen	479
2.4 Sekundärinsolvenzverfahren in Deutschland	479
2.4.1 Änderungen bezüglich des anwendbaren Rechts	479
2.4.2 Änderungen bezüglich des Rangs von Arbeitnehmerforderungen	479
3. Praktische Umsetzungsfragen: Sanierung unter Einschaltung einer Beschäftigungsgesellschaft	480
3.1 Einleitung	480
3.2 Errichtung	480
3.3 Wechsel der Arbeitnehmer	481
3.3.1 Rechtliche Ausgestaltung	481
3.3.2 Vorteile für den Arbeitnehmer	481
3.3.3 Vorteile für den Arbeitgeber	482
3.4 Folgen für einen möglichen Erwerber	482
3.4.1 Vorteile	482
3.4.2 Risiken	482
3.5 Tätigkeit der Beschäftigungsgesellschaft	483
3.6 Transfermaßnahmen	483
4. Kündigung nach Erwerberkonzept – Risiken bei Betriebsübergang	483
4.1 Erwerberkonzept als Basis für den Personalabbau	483
4.2 Die Anwendbarkeit des § 613a BGB und seine Einschränkungen in der Insolvenz	484

4.3 Kündigung nach Erwerberkonzept	485
4.3.1 Das Erwerberkonzept	485
4.3.2 Sozialauswahl und Weiterbeschäftigungsmöglichkeit	486
4.3.3 Abgrenzung: Kündigung nach Veräußererkonzept	486
4.4 Folgen für Veräußerer und Erwerber	487
4.4.1 Folgen für den Veräußerer: Risiko einer fehlerhaften Belehrung nach § 613a Abs. 5 BGB	487
4.4.2 Allgemeine Anforderungen an ein Informationsschreiben	487
4.4.3 Besondere Risiken in Sanierungsfällen	487
4.4.4 Vorteile	489
4.4.5 Folgen für einen möglichen Erwerber	489
5. Aggressive Verhandlungsszenarien und Reaktionsmöglichkeiten des Arbeitgebers	489
5.1 Massenwiderspruch bei Betriebsübergang	489
5.2 Massenhafte Arbeitsgerichts- und/oder Beschlussverfahren	491
5.3 Mehrtägige Betriebsversammlungen	491
5.4 Warnstreiks	492
5.5 Betriebsblockaden	492
5.6 „Flashmob“-Aktionen	493
III. Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften	495
1. Einleitung	495
2. Rechtliche Rahmenbedingungen für den Einsatz der BQG	496
2.2 Abgrenzung zur „normalen“ Kurzarbeit	497
2.3 Anspruchsvoraussetzungen	497
2.3.1 Dauerhafter und unvermeidbarer Arbeits- und Entgeltausfall (§§ 216b Abs. 1 Nr. 1, Abs. 2 SGB III)	498
2.3.2 Betriebliche Voraussetzungen (§§ 216b Abs. 1 Nr. 2, Abs. 3 SGB III)	498
2.3.2.1 Personalanpassungsmaßnahmen infolge einer Betriebsänderung (§ 216b Abs. 3 Nr. 1 SGB III)	499
2.3.2.2 Zusammenfassung in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit	499
2.3.2.3 Angemessene Organisation und ausreichende Mittelausstattung der betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit	499
2.3.2.4 Anwendung eines Systems zur Sicherung der Qualität	500
2.3.3 Persönliche Voraussetzungen (§ 216b Abs. 1 Nr. 3, Abs. 4 SGB III)	500
2.3.3.1 Von Arbeitslosigkeit bedroht (§ 216b Abs. 4 Nr. 1 SGB III)	500
2.3.3.2 Versicherungspflichtige Beschäftigung (§ 216b Abs. 4 Nr. 2 SGB III)	501
2.3.3.3 Kein Ausschluss vom normalen Kurzarbeitergeldbezug (§ 216b Abs. 4 Nr. 3 SGB III)	501
2.3.3.4 Verpflichtende Arbeitssuchendmeldung (§ 216b Abs. 4 Nr. 4 SGB III)	501
2.3.3.5 Feststellung der Eingliederungsaussichten/Profiling (§ 216b Abs. 4 Nr. 4 SGB III)	501

2.3.4 Verpflichtende Beratung durch die Agentur für Arbeit im Vorfeld der Entscheidung über die Inanspruchnahme von Transfer-Kug (§ 216b Abs. 1 Nr. 4 SGB III)	502
2.3.5 Anzeige des dauerhaften Arbeitsausfalls bei der Agentur für Arbeit (§ 216b Abs. 5 SGB III)	502
2.4 Pflichten des Arbeitgebers während des Bezugs von Transfer-Kug (§ 216b Abs. 6 SGB III)	502
2.5 Mitteilungspflichten des Arbeitgebers (§ 216b Abs. 9 SGB III)	503
2.6 Berechnung und Höhe des Transferkurzarbeitergeldes	503
2.7 Auswirkungen auf das Arbeitslosengeld	503
2.8 Laufzeit	503
2.9 Transfermaßnahmen, § 216a SGB III	504
2.9.1 Voraussetzungen der Förderung (§ 216a Abs. 1 S. 1 Nr. 1-5 SGB III)	504
2.9.1.1 Beratung durch die Agentur für Arbeit (§ 216a Abs. 1 S. 1 Nr. 1 SGB III)	504
2.9.1.2 Durchführung der Maßnahme durch einen Dritten (§ 216a Abs. 1 S. 1 Nr. 2 SGB III)	505
2.9.1.3 Maßnahme zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt (§ 216a Abs. 1 S. 1 Nr. 3 SGB III)	505
2.9.1.4 Gesicherte Durchführung der Maßnahme (§ 216a Abs. 1 S. 1 Nr. 4 SGB III)	505
2.9.1.5 Anwendung eines System zur Sicherung der Qualität (§ 216a Abs. 1 S. 1 Nr. 5 SGB III)	505
2.9.2 Maßnahmenbeispiele	506
2.9.2.1 Profiling gem. § 216a SGB III	506
2.9.2.2 Fortbildung/Qualifizierung	506
2.9.2.3 Probearbeit	506
2.9.3 Förderung der Maßnahmenkosten durch Zuschuss nach § 216a Abs. 2 SGB III	506
2.9.4 Ausschluss der Förderung	507
3. Begriff und Hintergrund für den Einsatz der BQG	507
3.1 Begriff der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft	507
3.2 Sanierung außerhalb einer Insolvenz/Umstrukturierung von Unternehmen	507
3.3 Vermeidung eines Betriebsübergangs außerhalb und in der Insolvenz	508
3.3.1 Anwendbarkeit des § 613a BGB in der Insolvenz	508
3.3.2 Betriebsübergang gem. § 613a BGB	508
3.3.3 Kündigungsverbot gem. § 613a Abs. 4 BGB	508
4. Finanzierungsmöglichkeiten in und außerhalb der Insolvenz, Drittfinanzierung	508
4.1 Kostenkalkulation	508
4.2 Finanzierung über Sozialplan, Kündigungsfristen, Insolvenzmasse, Erwerber	511
5. Interessenlage der Beteiligten	514
5.1 Interessenlage der Arbeitnehmer	515
5.2 Interessenlage von Betriebsrat/Gewerkschaft	516

5.3 Interessenlage von Arbeitgeber/Insolvenzverwalter	516
5.4 Interessenlage des Erwerbers	517
6. Vorteile der Einschaltung einer BQG	517
7. Nachteile / Risiken der Einschaltung einer BQG	519
8. Auswahl der geeigneten BQG	521
8.1 Auswahlkriterien	522
8.2 Vorbereitungen durch den Arbeitgeber	522
9. Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten, Rechtsprechung des BAG	522
9.1 Die Beschäftigungs – und Qualifizierungsgesellschaft	524
9.2 Vertragsverhältnisse/Dreiseitiger Vertrag	524
9.3 Wirksamkeit des Aufhebungsvertrages	525
9.3.1 Umgehung von § 613a BGB?	525
9.3.2 Umgehung des § 1 KSchG?	529
9.3.3 Widerruf des Aufhebungsvertrages	529
9.3.4 Irrtumsanfechtung (§ 119 BGB)/Anfechtbarkeit des Aufhebungsvertrags wegen arglistiger Täuschung/ widerrechtlicher Drohung (§ 123 BGB)	529
9.3.5 § 313 BGB	530
9.3.6 Sittenwidrigkeit	530
9.3.7 Benachteiligungen nach dem AGG	531
9.3.8 Fehlende Unterrichtung nach § 613a Abs. 5 BGB	531
9.4 Wesentliche Inhalte des Aufnahmevertrages mit der BQG	532
9.5 Dienstleistungs- und Kooperationsvertrag zwischen personalabgebenden Unternehmen und der BQG	534
9.6 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	535
9.6.1 Interessenausgleich, §§ 112 BetrVG, 121 InsO	536
9.6.2 Sozialplan, § 123 InsO	537
9.6.3 Erzwingung der Einschaltung einer BQG durch den Betriebsrat?	537
10. Überblick Zeitlicher Ablauf:	539
10.1 Vorbereitungsphase	539
10.2 Entscheidungsphase	539
10.3 Durchführungsphase	539
IV. Steuern in der Sanierung und Insolvenz	539
1. Einleitung	539
2. Rechtsstellung der Beteiligten in der Krise (Tax Compliance)	540
2.1 Allgemeines	540
2.2 Risiko- und Gefahrenbereiche	541
2.2.1 Aufgabenverteilung	541
2.2.1.1 Gesellschafter	541
2.2.1.2 Geschäftsleitung	541
2.2.1.3 Sanierungsberater	542
2.2.1.4 Vorläufiger Verwalter	542
2.2.1.5 Verwalter	544
2.2.1.6 Haftungsnormen	544
2.2.2 Liquiditätsprobleme	545
2.2.3 Notwendige Maßnahmen	546
2.3 Risiko- und Gefahrenminimierung	546

2.3.1 Geschäftsleitung	546
2.3.2 Sanierungsberater	548
2.3.3 Verwalter	548
2.4. Schadensabwehr und -minimierung	549
2.5 Schadensausgleich	549
3. Steuerfolgen von Sanierungsmaßnahmen	550
3.1 Kapitalmaßnahmen	551
3.1.1 Kapitalherabsetzung	553
3.1.2 Kapitalerhöhung	554
3.1.3 Einlage	555
3.1.4 Stille Beteiligung	555
3.1.5 Hybride Finanzierungen	556
3.1.6 Darlehen	556
3.1.7 Anteilsübertragung	558
3.2 Verkauf von Wirtschaftsgütern	558
3.3 Schuldenreduzierung	559
3.3.1 Stundung	559
3.3.2 Rangrücktritt	559
3.3.3 Forderungsverzicht	559
3.4 Sicherheitsleistung	561
3.4.1 Bürgschaft	561
3.4.2 Sicherungsübereignung/Sicherungsabtretung	561
3.4.3 Patronatserklärung	562
3.4.4 Schuldbeitritt/Schuldübernahme	562
3.4.5 Verlustübernahme	562
3.5 Umwandlung	563
3.6 Teilgeschäftseinstellung	566
V. Konzernrecht	566
1. Legislative Verortung der Konzernierung	566
2. Sämtliche Gruppenmitglieder sind (noch) nicht in einem Insolvenzverfahren	566
2.1 Rechtliche Besonderheiten	566
2.1.1 Vertragskonzern versus faktischer Konzern	566
2.1.2 Auswirkungen konzerninterner Verbindlichkeiten auf die Insolvenzantragsgründe der Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit	567
2.1.3 Besonderheiten im Bereich des Anfechtungsrechtes	570
2.1.4 Besonderheiten im Bereich des Arbeitsrechtes	570
2.1.4.1 Definition arbeitsrechtlicher Begriffe	570
2.1.4.2 Arbeitsrechtliche Aspekte der Konzernsanierung	572
2.1.5 Besonderheiten bei Kommunikation und Durchsetzbarkeit von Sanierungsansätzen	576
2.2 Wirtschaftliche Besonderheiten	576
2.2.1 Leistungswirtschaftliche Besonderheiten	576
2.2.2 Finanzwirtschaftliche Besonderheiten	577
2.2.2.1 Zentrale, konzernübergreifende versus dezentrale Finanzierungsstruktur	577
2.2.2.2 Cash-Pooling	578

3. Sämtliche (bzw. funktional zusammengehörende) Gruppenmitglieder sind in einem Insolvenzverfahren	579
3.1 Rein nationale Konstellationen	580
3.1.1 Besonderheiten bei der Massebildung	580
3.1.2 Zuständiges Gericht	582
3.1.3 Insolvenzverwalterbestellung	582
3.1.4 Kooperation	583
3.1.5 Planverfahren	584
3.2 Grenzüberschreitende Konstellationen	585
3.2.1 Europäisches Ausland (EuInsVO)	585
3.2.1.1 Massebildung	585
3.2.1.2 Einheitliches Gericht	585
3.2.1.3 Bestellung gerade eines Verwalters	586
3.2.1.4 Kooperation	587
3.2.1.5 Planverfahren	587
3.2.2 Sonstiges Ausland	587
VI. Besonderheiten grenzüberschreitender Sanierungen	588
1. Der optimale Weg: außergerichtlicher Vergleich oder formales Insolvenzverfahren?	588
2. Determinanten für die Kontrolle des Restrukturierungsprozesses	589
2.1 Verhältnis Konzern/Einzelgesellschaft	589
2.2 Vorstand/Geschäftsführung	589
2.3 Anwendbares Insolvenzrecht	590
2.4 Arbeitnehmer	590
2.5 Lieferanten	591
2.6 Kunden	591
3. Determinanten für die Erhaltung des Unternehmenswertes	591
3.1 Konzernwert	591
3.2 Liquidität	592
3.3 Zahlungsunfähigkeit	592
4. Das formale Insolvenzverfahren: Verfahrensmanagement	593
4.1 Welches Verfahren?	593
4.1.1 Kontrollverlust vermeiden	594
4.1.2 Geringer Verwertungserlös	594
4.1.3 Erhöhte Ausgaben	594
4.1.4 Vorteile von Sekundärverfahren	594
4.2 Verfahrenseinleitung	595
4.3 Anerkennung	595
4.4 Koordination	596
4.5 Verwendung von Protokollen	596
4.6 UNCITRAL-Modellgesetz	596
4.7 Erste Gläubigerversammlungen und Berichte	597
4.8 Kontinuierliche Kommunikation	598
4.9 Verfahrensabschluss	598
5. Formales Insolvenzverfahren: Verwaltung der Insolvenzmasse	598
5.1 Arbeitnehmer	598
5.2 Kreditgeber und Liquidität	599

5.3 Lieferanten und Gläubiger	599
5.4 Kunden und Drittschuldner	600
6. Formales Insolvenzverfahren: Masseverwertung	600
7. Schlussfolgerungen	601
VII. Einflüsse des internationalen Insolvenzrechts	601
1. Koordinierte Sanierung in der grenzüberschreitenden Insolvenz	601
1.1 Fehlen eines einheitlichen Konzerninsolvenzrechts und eines internationalen Insolvenzverfahrens	601
1.2 Verfahrenskonzentration und koordinierte Verwalterbestellung	603
1.3 Realisierung von Fortführungswerten der Einzelgesellschaften vom Konzernzusammenhalt abhängig	604
1.4 Chance zur Wiederherstellung der Verkehrsfähigkeit von Konzerngesellschaften	605
1.5 Konzept simultaner, weltweit koordinierter übertragender Sanierungen	605
1.6 Auslandsbezug auf einzelgesellschaftlicher Ebene	606
2. Verschiedene Rechtsgrundlagen für europäische Insolvenzverfahren und Drittstaatenverfahren	606
2.1 Die Europäische Insolvenzverordnung (EuInsVO)	606
2.2 Innerstaatliches Recht für Drittstaatenverfahren (§§ 335 ff. InsO) ..	608
3. Internationale Zuständigkeit: Schlüssel zur Verfahrenskonzentration bei internationalen Sanierungen	609
3.1 Zuständigkeit nach der EuInsVO – Centre of Main Interest (COMI)	609
3.1.1 Auswirkungen der Anknüpfung am COMI	609
3.1.2 Zur Auslegung des COMI-Begriffes	610
3.1.3 Leitentscheidungen des EuGH: „Eurofood“ und „Interedil“	611
3.1.4 Reaktionen der nationalen Gerichte auf die Eurofood-Entscheidung	612
3.1.5 Stellungnahme zum COMI-Begriff	614
3.1.6 Forum Shopping	615
3.2 Zuständigkeit bei Drittstaatenverfahren	615
4. Anerkennung kraft Gesetzes: Effektivität des Insolvenzverfahrens als Handlungs- und Entscheidungsrahmen	616
4.1 Anerkennung europäischer Verfahren nach der EuInsVO	616
4.2 Tatbestandswirkung	619
4.3 Kern-Insolvenzrecht – ausdrückliche und ungeschriebene Grenzen	620
4.4 Anerkennung von Drittstaatenverfahren	622
5. Anwendbares Recht: Gemischte Rahmenbedingungen der Sanierung aus verschiedenen Rechtsordnungen	623
5.1 Rahmenbedingungen des Kern-Insolvenzrechts: Das Verfahrensstatut (<i>lex fori concursus</i>)	624
5.1.1 Insbesondere: Laufende Verträge	625
5.1.2 Insbesondere: Insolvenzplan	625
5.2 Rahmenbedingungen außerhalb des Kern-Insolvenzrechts	626
5.2.1 Insbesondere: Miet- Pacht- und Leasingverhältnisse über Immobilien	626

5.2.2 Insbesondere: Einbeziehung von Sicherungsgut in übertragende Sanierungen und Insolvenzpläne	627
5.2.3 Aufrechnung und Insolvenzanfechtung	631
5.2.4 Rechnungslegung	631
6. Arbeitsrecht in der internationalen Insolvenz – insbesondere:	
Personalabbau und Betriebsübergang	632
6.1 Arbeitsvertrag und Arbeitsverhältnis im Sinne der Kollisionsvorschriften	632
6.2 Anknüpfung an den Arbeitsort	633
6.2.1 Rechtsgrundlagen und Systematik der Anknüpfung	633
6.2.2 Inhalt der Anknüpfung – konkrete Ermittlung des geltenden Arbeitsrechts	634
6.3 Geltung der Restrukturierungserleichterungen der InsO für ausländische Verfahren – Vertrauenschutz für deutsche Arbeitnehmer	635
6.4 Kollektives Arbeitsrecht – Interessenausgleich und Sozialplan	637
6.5 Erleichterte und beschleunigte Kündigungsmöglichkeit nach §§ 113, 125, 126, 128 InsO	639
6.6 Betriebsübergang im Rahmen der übertragenden Sanierung	641
6.7 Insolvenzgeld	642
6.8 Betriebliche Altersversorgung	642
7. Insolvenzantragspflichten in internationalen Sanierungsfällen	643
7.1 Risiko der Konzern-Fragmentierung durch „flächendeckende“ Insolvenzantragstellung	643
7.2 Abhängigkeit der Antragspflichten vom Internationalen Privat- und Verfahrensrecht	644
7.3 Risiko-Management für Vertretungsorgane und sonstige Antragspflichtige	645
8. Sekundärinsolvenzverfahren – unvermeidbares Sanierungshindernis?	646
8.1 Voraussetzungen und Wirkungen von Sekundärinsolvenzverfahren	647
8.2 „Liquidationsverfahren“: Zerschlagung, Asset Deal, Insolvenzplan?	649
8.3 Psychologie vs. Interessen – Akzeptanz des Hauptverfahrens oder Wettlauf der Eröffnungen?	650
8.3.1 Rationale Entscheidungsmaßstäbe	650
8.3.2 Abhängigkeit von der konkreten Ausgangslage	652
8.3.3 „Systemwettbewerb“	652
8.4 Prävention gegen und Schadensminderung bei Sekundäreröffnungen	653
9. Fazit	655
VIII. Ausgewählte Themen aus Sicht der Banken	657
1. Der Konsortialkreditvertrag	657
1.1 Einleitung	657
2. Inhalt des Konsortialkreditvertrags	658
2.1 Übersicht	658
2.2 Definitionen	659
2.3 Kreditarten und Verwendungszweck	659
2.3.1 Betriebsmittelkredit	660
2.3.2 Investitionskredit	660

2.3.3 Schuldscheindarlehen	660
2.3.4 Diskontkredit	661
2.3.5 Akzeptkredit	661
2.3.6 Avalkredit	661
2.3.7 Akkreditivlinien	661
2.3.8 Roll Over Kredit	661
2.4 Rechte und Pflichten des Konsortiums	662
2.5. Ziehungs-/Inanspruchnahmevervoraussetzungen	662
2.5.1 Gesellschaftsrechtliche Unterlagen	662
2.5.2 Jahresabschlüsse	662
2.5.3 Sicherheiten	663
2.6 Auszahlung	663
2.7 Rückzahlung, Tilgung	664
2.8 Zinsklausel	664
2.9 Zusätzliche Kosten	665
2.10 Zusicherungen, Gewährleistungen, Verpflichtungserklärung	665
2.11 Kündigungsklausel	665
2.11.1 Fristablauf	665
2.11.2 Ordentliche Kündigung	666
2.11.3 Außerordentliche Kündigung	666
2.12 Agent, Sicherheitenagent	667
2.13 (Mehrheits-)entscheidungen	668
2.14 Ausgleichsklausel	668
2.15 Provisionen, Kosten, Gebühren	669
2.16 Abtretungsklausel	669
2.17 Mitteilungen, Allgemeine Geschäftsbedingungen, Rechtswahlklausel	669
3. Sicherheitenvertrag	669
3.1 Grundsätze	669
3.2 Sicherheitenpoolvertrag	671
3.2.1 Rubrum	671
3.2.1.1 Einbeziehung des Unternehmens	671
3.2.1.2 Einbeziehung der Drittsicherungsgeber	671
3.2.2 Kredite	672
3.2.3 Sicherheiten	672
3.2.4 Bestellung eines Pfandrechts an Guthaben	672
3.2.5 Sicherungszweck	673
3.2.6 Sicherheitenverwaltung	673
3.2.7 Erlösverteilung („Wasserfall“)	673
4. Vertragliche Nebenabreden (Covenants) im Kreditvertrag	686
4.1 Einleitung	686
4.2 Covenants	687
4.2.1 Arten von Covenants	687
4.2.1.1 Positive Covenants	688
4.3 Negative Covenants	690
4.3.1 Financial Covenants	691
4.3.1.1 (Praxis-)relevante Financial Covenants	692
4.3.2 Ermittlung der Kennziffern	692

4.4 Festlegung von Financial Covenants	692
4.5 Sanktionsmöglichkeiten bei Covenant-Verletzungen	694
4.5.1 Konditionenänderung	695
4.5.2 Nachbesicherung	695
4.5.3 Kündigung	695
4.5.4 Schaubild	697
5. Der Kreditverkauf	697
5.1 Einleitung	697
5.2 Marktteilnehmer und ihre Strategien	699
5.2.1 Investmentbanken und Loan Broker	699
5.2.1.1 Investmentbanken	699
5.2.2 Loan Broker	699
5.2.3 Investoren ohne aktive Restrukturierungsstrategie	700
5.2.4 Investoren mit aktiver Restrukturierungsstrategie	700
5.3 Motivation	701
5.3.1 Motivationen aus Verkäufersicht	701
5.3.2 Motivation aus Käufersicht (Investoren)	702
5.4 Marktfähige Arten von verkaufbaren Problemkrediten	702
5.4.1 Großkredite (Unternehmenskredite)	702
5.4.2 Gewerbliche Kredite mittlerer Größe	703
5.4.3 Einzelforderungen gegenüber Privatpersonen	703
5.4.4 Sonderfall: Avale	704
5.5 Der Verkaufsprozess und Bewertung einer NPL-Transaktion	704
5.6 Cashflow orientierte Betrachtungsweise	704
5.6.1 Einzelwertberichtigungsorientierte Betrachtungsweise	705
5.6.2 Anhang	705
6. Die doppelnützige Treuhand als Restrukturierungsinstrument	707
6.1 Einleitung	707
6.2 Motivation für eine doppelnützige Treuhand seitens der Bank/ Gesellschafter	710
6.2.1 Motivation seitens der Banken	710
6.2.2 Motivation seitens der Gesellschafter	711
6.3 Die Person des Treuhänders und der Auswahlprozess	711
6.4 Fazit	713

11. Kapitel

Branchenspezifische Probleme und Lösungsansätze mit Fallbeispielen

I. Sanierung im Einzelhandel	715
1. Der Sanierungsrahmen und die Vorgehensweise im Verlauf der Sanierung	716
1.1 Die Engpass-Analyse	716
1.2 Einzelhandelsspezifische Hebel zur Sicherung stabiler und wirtschaftlicher Abläufe	717
1.3 Stabilisatoren für die Zukunft des Unternehmens	717
1.4 Die Marktfähigkeit des Sortimentes	717
1.5 Die Vision des Unternehmens überzeugt im Markt	718
1.6 Die Multiplizierbarkeit und Modifizierbarkeit des Warenkorbes	718

1.7 Alleinstellungsmerkmale im Sortiment	718
1.8 Konzept- und verkaufsorientiertes Einkaufen	719
1.9 Identifikation des Teams mit dem Unternehmen und der Unternehmensidee	719
1.10 Feststellung der Sanierungsfähigkeit	719
2. Der Sanierungsprozess mit Lösungen und Maßnahmen	719
2.1 Analyse der wichtigen Kennzahlen	719
2.2 Beobachtungen im laufenden Betrieb	720
2.3 Abweichungen bzw. Ansatzpunkte für die Sanierung	720
2.3.1 Die Zentralkosten	720
2.3.2 Die Leistungsqualität der Steuerungsfunktionen in der Zentrale	720
2.3.3 Die Dominanz und Innovationsfreude des Chefs	720
2.3.4 Schwelender Konflikt bzw. Blockaden wegen eines Familienmitglieds	720
2.3.5 Viele sich wiederholende Störungen in den Arbeitsabläufen	720
2.3.6 Unbefriedigender Wirkungsgrad der Filialbetreuer	721
2.3.7 Qualitätsdefizite in der Führung auf allen Ebenen	721
2.3.8 Unkoordinierte Abläufe	721
2.3.9 Unkoordinierte Verträge bei den Verkaufsverantwortlichen ..	721
2.3.10 Feinsteuerung des Mitarbeitereinsatzes in Abhängigkeit von Kundenfrequenz und Warenbelieferung	721
2.3.11 Unklare Kassenabläufe	722
2.3.12 Ordnung vor und hinter den Kulissen	722
2.3.13 Wirksame Verkaufsleitung über alle Regionen	722
2.3.14 Standards für effiziente Abläufe in der Zentrale wie in den Filialen	722
2.3.15 Expansionswissen	722
2.3.16 Sortimentsprofil (Aktionsware vs. Basisartikel)	723
2.3.17 IT-gesteuerte Warenwirtschaft	723
2.3.18 Identifikation der Verantwortlichen mit den Planzahlen	723
2.3.19 Anreizsystem zur Unterstützung der Umsatz- und Kostenziele in den Filialen und Regionen	723
2.4 Die Handlungsschwerpunkte der Sanierung	724
2.5 Sofortprogramm zur Steigerung der Geschäftsmodell-Rentabilität und Anhebung der Kapitalrendite	724
2.5.1 Rotationsplan	724
2.5.2 Personaleinsatzplan	725
2.5.3 Sonderflächen	727
2.5.3.1 Lagerverkauf im ehemaligen Warenlager	727
2.5.3.2 Sonderverkäufe in ausgewählten Filialen	728
2.5.3.3 Sonderverkaufsflächen bei anderen Einzelhandelsunternehmen	728
2.5.4 Warensteuerung	729
2.5.4.1 Steuern mit dem Know-how der Betroffenen	729
2.5.4.2 Neue Warenanlieferungszeiten	729
2.5.4.3 Hotline für Störungen und „Schnellschüsse“	729

2.5.5 Leistungssteigerung durch besser qualifizierte Führungskräfte	730
2.5.5.1 Input von Externen	730
2.5.5.2 Interimsmanagement mit Hilfe einer „Management- Plattform“	731
3. Schlussfolgerungen	731
3.1 Verschiedene Handelsformen im Einzelhandel	731
3.2 Der Weg ist das Ziel	732
II. Sanierung in der Automobilzulieferindustrie	732
1. Ausgangspunkte	732
1.1 Lage und Entwicklung des Automobilmarkts	732
1.1.1 Verhältnis der OEM zu den Zulieferern	735
1.1.2 Technische Zusammenarbeit	735
1.2 Wirtschaftliches Verhältnis	738
1.2.1 Struktur, wirtschaftliche Situation und Zukunft der Automobilzulieferer in Deutschland	739
1.2.2 Insolvenztsachen	742
1.2.3 Beispiel	743
1.3 Erfolgs- und Risikofaktoren bei Automobilzulieferern	743
1.3.1 Strategische Ausrichtung	743
1.3.2 Ausrichtung in der Wertschöpfungskette	744
1.3.3 Regionale Ausrichtung	744
1.3.4 Fokussierung	745
1.3.5 Operative Aspekte	745
1.3.6 Preiskalkulation	745
1.3.7 Entwicklung und Industrialisierung	746
1.3.8 Ganzheitliche Produktionssysteme	748
1.3.9 Overall Equipment Effectiveness (OEE)	748
1.3.10 Vertragscontrolling	749
1.3.11 Altersatzteile	749
1.3.12 Identifizierung und Umsetzung	749
1.4 Krisenerkennung	750
1.4.1 Auftragssituation	750
1.4.2 Beteiligung an aktuellen OEM-Anfragen	751
1.4.3 Sonderfrachten	752
1.5 Krisenmanagement	752
1.5.1 Feststellung und Ausräumung von Insolvenzgründen	752
1.5.2 Zur Zahlungsunfähigkeit	752
1.5.3 Feststellung	753
1.5.4 Beseitigung	754
2. Zur Überschuldung	755
2.1 Aktivierung selbstgeschaffener immaterieller Vermögensgegenstände	756
2.2 Formen und Werkzeuge	757
2.3 Sanierungskonzept	757
2.4 Kommunikation mit Kunden	759
2.5 Kommunikation mit Kreditinstituten	761
2.6 Mezzaninekapital	762
2.7 Arbeitsrecht	763

2.8 Operative Sanierung	763
2.9 Sanierungscontrolling	764
2.10 Sanierung in der und durch die Insolvenz	765
2.11 Typische Gründe für die Insolvenz eines Automobilzulieferers	765
2.12 Arbeitsrechtliche Aspekte	766
2.13 Miet-, Leasing- und sonstige Dauerschuldverhältnisse	766
2.14 Kundenbeziehungen	767
2.15 Nachunternehmerbeziehungen	767
2.16 Fremdrechte	767
2.17 M&A in der Insolvenz	768
2.18 Der Insolvenzplan in der Automobilzuliefererindustrie	769
2.19 Das Beispiel	769
2.20 Doppelnützige Treuhand als Sanierungshilfe	771
III. Sanierung von Finanzdienstleistern	771
1. Einleitung	771
2. Erfasste Unternehmen	775
3. Europäisierung des Sanierungs- und Insolvenzrechts für Kreditinstitute	775
3.1 Sanierungsmaßnahmen gem. Sanierungs-RL	776
3.2 Liquidationsverfahren gem. Sanierungs-RL	777
4. Sanierung vor Eröffnung eines Insolvenzverfahrens	778
4.1 Maßnahmen bei unzureichenden Eigenmitteln	779
4.1.1 Tatbestand	779
4.1.2 Erlaubte Maßnahmen	779
4.1.3 Rechtsmittel	780
4.2 Maßnahmen bei organisatorischen Mängeln	780
4.3 Entsendung eines Sonderbeauftragten	781
4.3.1 Aufgaben und Befugnisse	781
4.3.2 Rechtsstellung im Kreditinstitut	781
4.3.3 Kostenübernahme	781
4.3.4 Persönliche Haftung	782
4.4 Maßnahmen bei Gefahr für die Erfüllung von Verbindlichkeiten	782
4.4.1 Tatbestand	782
4.4.2 Erlaubte Maßnahmen	783
4.4.3 Rechtsmittel	784
4.5 Maßnahmen bei Insolvenzgefahr	784
4.5.1 Tatbestand	785
4.5.2 Erlaubte Maßnahmen	785
4.5.3 Rechtsmittel	788
4.6 Sanierungs- und Reorganisationsverfahren nach dem KredReorgG	788
4.6.1 Das Sanierungsverfahren	788
4.6.1.1 Einleitung des Sanierungsverfahrens	788
4.6.1.2 Befugnisse des Sanierungsbüro	789
4.6.1.3 Befugnisse des OLG	790
4.6.2 Das Reorganisationsverfahren	791
4.6.2.1 Einleitung des Reorganisationsverfahrens	791
4.6.2.2 Durchführung des Reorganisationsverfahrens	791
4.6.2.3 Aufhebung des Reorganisationsverfahrens	795
4.7 Anordnung eines Moratoriums gem. § 47 KWG	795

4.8 Übertragungsanordnung und Unterstützung durch den Restrukturierungsfonds	796
4.9 Insolvenzantragstellung durch die BaFin	797
4.9.1 Anzeigepflicht des Vorstands gem. § 46b Abs. 1 S. 1 KWG	797
4.9.2 Stellung des Insolvenzantrags durch die BaFin	797
4.9.3 Rechtsfolgen der Antragstellung	798
5. Sanierung im vorläufigen Insolvenzverfahren	799
5.1 Einleitung	799
5.2 Antragsbefugnis der BaFin	799
5.3 Zuständigkeit des Insolvenzgerichts	800
5.4 Anwendbares Verfahrensrecht	800
5.5 Zulässige Maßnahmen des Insolvenzgerichts	801
5.6 Aufgaben des vorläufigen Insolvenzverwalters	802
5.7 Zusammenfassung	803
6. Sanierung im eröffneten Insolvenzverfahren	803
6.1 Eröffnung des Insolvenzverfahrens	804
6.2 Verfahrensgrundsätze	805
6.3 Anwendbares Verfahrensrecht	805
6.3.1 Grundsatz	805
6.3.2 Sonderanknüpfungen	805
6.4 Sanierungsmaßnahmen	806
6.4.1 Unternehmensfortführung	806
6.4.2 Wahlrecht des Insolvenzverwalters	807
6.4.3 Beendigung von Arbeitsverhältnissen	807
6.4.4 Insolvenzplanverfahren	807
7. Zusammenfassung	808
IV. Sanierung von Immobilienportfolios als Managementaufgabe	808
1. Einleitung	808
2. Theorie des Portfoliomagements und der -sanierung von Immobilien	810
2.1 Ebenen des Portfoliomagements	810
2.1.1 Strategische Ebene	810
2.1.2 Operative Ebene	812
2.2 Portfoliosanierung als Prozess	813
2.2.1 Drei Phasen des Portfoliomagements	813
2.2.2 Rückkopplung zwischen den Phasen	813
3. Portfoliosanierung in der Praxis	813
3.1 Planungsphase	813
3.1.1 Bestandsaufnahme	813
3.1.2 Marktresearch	815
3.1.3 Zielportfolio	816
3.1.3.1 Kern-, Management- und Handelsportfolio	817
3.1.3.2 Durchlässigkeit zwischen den Portfolios	817
3.2 Steuerungsphase	818
3.2.1 Steuerungsmaßnahmen zur Ertragsoptimierung	819
3.2.1.1 Projektentwicklung	819
3.2.1.2 Refurbishment	820
3.2.1.3 Vermietung	822
3.2.1.4 Marketing	824

3.2.2 Steuerungsmaßnahmen zur Kostenoptimierung	825
3.2.2.1 Finanzierung optimieren	825
3.2.2.2 Mietausfälle reduzieren	825
3.2.2.3 Instandhaltungskosten optimieren	826
3.2.2.4 Nebenkosten senken	828
3.3 Kontrollphase	828
3.3.1 Performancemessung	828
3.3.2 Portfolio Monitoring	829
3.3.3 Risikokontrolle	829
4. Fazit	830
5. Case-Study: Strategien zur wirtschaftlichen Sanierung von Shopping Center-Portfolios	831
5.1 Cash-Flow sichern	831
5.2 Finanzierung optimieren	833
5.3 Marketing verbessern	834
5.4 Praxis-Beispiel aus einer deutschen Großstadt	834
5.5 Fazit	835
<i>Stichwortverzeichnis</i>	839