

Inhaltsübersicht

| | |
|--|-------|
| Vorwort zur 7. Auflage | VII |
| Inhaltsverzeichnis | XI |
| Herausgeber und Autorenverzeichnis | XXIII |
| Teil A: Vorbereitung der Sanierung | |
| 1 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Sanierung im Überblick | 3 |
| 2 Krisenursachen und Krisenstadien | 15 |
| 3 Krisenfrüherkennung und Krisenfrühwarnsysteme | 29 |
| 4 Prüfung der Insolvenztatbestände | 51 |
| Teil B: Die außergerichtliche Sanierung | |
| 5 Erstellung von Sanierungskonzepten | 87 |
| 6 Strategisches Restrukturierungsmanagement | 139 |
| 7 Operatives Geschäftsmodell-Redesign | 163 |
| 8 Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen | 227 |
| 9 Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung | 273 |
| 10 Umsetzung von Sanierungsprojekten | 303 |
| 11 Strafbarkeit und zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise | 331 |
| Teil C: Die Sanierung durch den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG) | |
| 12 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen | 375 |
| Teil D: Die Sanierung mittels Insolvenz | |
| 13 Das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument | 415 |
| Teil E: Spezialaspekte in der Krise | |
| 14 Krisenmanagement aus Finanzierersicht | 485 |
| 15 Rechtliche Besonderheiten in der Krise | 529 |
| 16 Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen | 555 |
| 17 M&A als Mittel zum Turnaround – SMART aus der Krise | 607 |
| 18 Steuerliche Aspekte im Rahmen der Sanierung | 665 |
| Stichwortverzeichnis | 703 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Vorwort zur 7. Auflage | VII |
| Herausgeber und Autorenverzeichnis | XXV |

Teil A: Vorbereitung der Sanierung

| | |
|--|-----------|
| 1 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Sanierung im Überblick | 3 |
| 1.1 Die außergerichtliche Sanierung | 4 |
| 1.2 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) | 7 |
| 1.3 Die Sanierung durch Insolvenz | 9 |
| 1.4 Zusammenfassung | 12 |
| 2 Krisenursachen und Krisenstadien | 15 |
| 2.1 Definition Krise | 15 |
| 2.2 Krisenverlauf | 16 |
| 2.3 Krisenursachen und -symptome | 17 |
| 2.3.1 Endogene Krisenursachen | 17 |
| 2.3.2 Exogene Krisenursachen | 17 |
| 2.3.3 Krisensymptome | 17 |
| 2.4 Krisenstadien | 18 |
| 2.4.1 Die Stakeholderkrise | 22 |
| 2.4.2 Die Strategiekrise | 23 |
| 2.4.3 Die Produkt- und Absatzkrise | 24 |
| 2.4.4 Die Erfolgskrise | 24 |
| 2.4.5 Die Liquiditätskrise | 24 |
| 2.4.6 Die Insolvenzreife | 25 |
| 3 Krisenfrüherkennung und Krisenfrühwarnsysteme | 29 |
| 3.1 Gesetzliche Anforderungen im Hinblick auf Krisenfrüherkennung | 30 |
| 3.2 Methoden der Krisenfrüherkennung | 31 |
| 3.2.1 Analyse des Umfelds, der Branche sowie der internen Unternehmensverhältnisse | 31 |
| 3.2.2 Aufbau eines Risikofrüherkennungssystems nach IDW PS 340 n. F. .. | 33 |
| 3.2.3 Kennzahlen zur Krisendiagnose | 35 |
| 3.2.3.1 Kennzahlen zur Rentabilitätsanalyse | 36 |
| 3.2.3.2 Kennzahlen zur Net Working Capital Analyse | 39 |
| 3.2.3.3 Kennzahlen zur Liquiditätsanalyse | 42 |
| 3.2.3.4 Kennzahlen zur Finanzanalyse/Bilanzanalyse | 44 |
| 3.2.3.5 Relevante Kennzahlen für Kriseninvestoren | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 4 Prüfung der Insolvenzatbestände | 51 |
| 4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen | 51 |
| 4.1.1 Wirkungskreis | 52 |
| 4.1.2 Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und Insolvenzantragsfrist | 53 |
| 4.2 Die Insolvenzgründe im Einzelnen | 54 |
| 4.2.1 Zahlungsunfähigkeit gemäß §17 InsO | 54 |
| 4.2.2 Drohende Zahlungsunfähigkeit gemäß §18 InsO | 67 |
| 4.2.3 Überschuldung gemäß §19 InsO | 68 |
| Teil B: Die außergerichtliche Sanierung | |
| 5 Erstellung von Sanierungskonzepten | 87 |
| 5.1 Allgemeiner Inhalt und Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte | 87 |
| 5.1.1 Allgemeiner Inhalt | 87 |
| 5.1.2 Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte | 88 |
| 5.2 Inhaltliche Anforderungen an Sanierungskonzepte | 89 |
| 5.2.1 Rechtliche Anforderungen (BGH-Mindestanforderungen) | 90 |
| 5.2.2 Betriebswirtschaftliche Anforderungen | 90 |
| 5.2.2.1 Die Aussage zur Sanierungsfähigkeit | 91 |
| 5.2.2.2 Kriterien der Sanierungsfähigkeit | 92 |
| 5.3 Mindestinhalte und Aufbau von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 | 94 |
| 5.3.1 Kernanforderungen und Gliederung | 94 |
| 5.3.2 Das Zwei-Stufenkonzept | 96 |
| 5.3.3 Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium | 98 |
| 5.4 Konzeptersteller | 99 |
| 5.5 Die Mustergliederungspunkte des IDW S 6 im Detail | 101 |
| 5.5.1 Auftrag und Auftragsdurchführung | 101 |
| 5.5.2 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse | 104 |
| 5.5.3 Beschreibung des Unternehmens | 105 |
| 5.5.3.1 Inhalte und Informationsbedarf | 105 |
| 5.5.3.2 Anforderungen an die Datenqualität | 106 |
| 5.5.3.3 Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens | 107 |
| 5.5.4 Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens in seiner Branche | 108 |
| 5.5.4.1 Analyse des Umfelds | 108 |
| 5.5.4.2 Analyse der Branchenentwicklung | 109 |
| 5.5.4.3 Analyse der internen Unternehmensverhältnisse | 109 |
| 5.5.5 Krisenursachen und Stadium der Krise sowie Ausschluss der Insolvenzreife | 111 |
| 5.5.5.1 Feststellung des Krisenstadiums | 111 |
| 5.5.5.2 Analyse der Krisenursachen | 111 |
| 5.5.5.3 Aussagen zur Unternehmensfortführung | 112 |
| 5.5.6 Strategisches Leitbild und Ableitung von Sanierungsmaßnahmen | 112 |
| 5.5.6.1 Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens | 112 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.5.6.2 | Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise | 116 |
| 5.5.7 | Integrierte Sanierungsplanung | 122 |
| 5.5.7.1 | Darstellung der Maßnahmeneffekte | 122 |
| 5.5.7.2 | Aufbau des integrierten Sanierungsplans | 124 |
| 5.5.7.3 | Kennzahlen | 125 |
| 5.5.8 | Aussage zur Sanierungsfähigkeit | 126 |
| 5.6 | Berichterstattung | 127 |
| 5.7 | Umsetzung von Sanierungskonzepten | 129 |
| 5.8 | Sonderaspekte bei Sanierungskonzepten | 130 |
| 5.8.1 | Sanierungskonzepte bei kleineren Unternehmen | 130 |
| 5.8.2 | Sanierungskonzepte für Konzerne und Unternehmensgruppen | 131 |
| 5.8.3 | Sanierungskonzepte bei Projektfinanzierungen und Single-Asset-Strukturen | 132 |
| 6 | Strategisches Restrukturierungsmanagement | 137 |
| 6.1 | Phasen der Krise und Restrukturierungsmaßnahmen | 137 |
| 6.2 | Bedeutung der strategischen Restrukturierung | 140 |
| 6.2.1 | Phasen der Restrukturierung | 140 |
| 6.2.2 | Strategisch induzierte Bestimmung des Veränderungsbedarfs | 141 |
| 6.2.3 | Bausteine der Restrukturierung und strategische Dimension | 143 |
| 6.2.4 | Strategische Restrukturierungsinhalte | 144 |
| 6.2.4.1 | Strategisches Leitbild | 145 |
| 6.2.4.2 | Restrukturierungsstrategien | 147 |
| 6.2.4.3 | Revitalisierung des Geschäftsmodells | 152 |
| 6.3 | Mehrwert durch strategische Restrukturierung | 156 |
| 6.4 | Strategische Erfolgsfaktoren | 157 |
| 7 | Operatives Geschäftsmodell-Redesign | 161 |
| 7.1 | Erfolgsfaktoren eines nachhaltigen Geschäftsmodell-Redesigns | 161 |
| 7.2 | Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle | 163 |
| 7.3 | Erfolgreiche Restrukturierung durch das ganzheitliche Redesign des Geschäftsmodells | 165 |
| 7.3.1 | Die erste Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertpositionierung | 165 |
| 7.3.1.1 | Marktfit | 166 |
| 7.3.1.2 | Unique Selling Proposition (USP) | 168 |
| 7.3.1.3 | Wertversprechen | 168 |
| 7.3.2 | Die zweite Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertangebot | 169 |
| 7.3.2.1 | Kernsortiment | 170 |
| 7.3.2.2 | Kernzielgruppen | 171 |
| 7.3.2.3 | Marktstrategie | 177 |
| 7.3.3 | Die dritte Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertschöpfung | 179 |
| 7.3.3.1 | Produktentwicklung | 180 |
| 7.3.3.2 | Beschaffung | 183 |
| 7.3.3.3 | Produktion | 186 |
| 7.3.3.4 | Logistik | 190 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 7.3.3.5 | Distributionskanäle | 192 |
| 7.3.3.6 | Vermarktung | 194 |
| 7.3.4 | Die vierte Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertabschöpfung | 197 |
| 7.3.4.1 | Mindestmarge | 200 |
| 7.3.4.2 | Pricing-Strategie | 202 |
| 7.3.4.3 | Angebotsausgestaltung | 205 |
| 7.3.5 | Die fünfte Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertdisziplin | 206 |
| 7.3.5.1 | Strukturen | 207 |
| 7.3.5.2 | Menschen | 211 |
| 7.3.5.3 | Performance | 216 |
| 7.4 | Umsetzung: Gut vorbereitet auf Erfolgskurs gehen | 219 |
| 8 | Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen | 223 |
| 8.1 | Die Finanzierungsbedürfnisse in den Sanierungsphasen | 223 |
| 8.2 | Zusammenwirken der Finanzierungsmaßnahmen im zeitlichen Ablauf der Sanierung | 225 |
| 8.3 | Darstellung der Finanzierungsstruktur in Sanierungskonzepten | 226 |
| 8.4 | Fälligkeitsorientierte Sanierungsmaßnahmen | 229 |
| 8.4.1 | Stundung | 229 |
| 8.4.2 | Stillhalten/Moratorium | 230 |
| 8.4.3 | Eliminierung von Kündigungsgründen in Kreditverträgen | 231 |
| 8.4.4 | Rangrücktritt | 232 |
| 8.5 | Liquiditätsorientierte Finanzierungsmaßnahmen | 234 |
| 8.5.1 | Freisetzung bestehender Liquiditätsreserven | 234 |
| 8.5.2 | Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen | 235 |
| 8.5.3 | Working Capital Management | 237 |
| 8.5.4 | Cash Management (Cash Pooling) | 243 |
| 8.5.5 | Leasing und Mietkauf/Sale-and-lease-back | 245 |
| 8.5.6 | Factoring | 247 |
| 8.5.7 | Gesellschafterdarlehen/Intercompany Loans | 249 |
| 8.5.8 | Erhöhung von Kreditlinien | 250 |
| 8.5.9 | Überbrückungskredit und Sanierungskredit | 251 |
| 8.5.10 | Konsortialkredit | 252 |
| 8.5.11 | Lieferantendarlehen, Kundendarlehen und verlorene Zuschüsse | 252 |
| 8.5.12 | Eigenkapitalzuführung | 253 |
| 8.6 | Kapitalstrukturorientierte Finanzierungsmaßnahmen | 254 |
| 8.6.1 | Forderungsverzicht | 254 |
| 8.6.2 | Besserungsschein | 255 |
| 8.6.3 | Debt-Equity-Swap | 255 |
| 8.6.4 | Verzicht auf Pensionszusagen/betriebliche Altersvorsorge | 257 |
| 8.7 | Sicherungsorientierte Sanierungsmaßnahmen | 258 |
| 8.7.1 | Sicherungsübereignung | 259 |
| 8.7.2 | (Verlängerter) Eigentumsvorbehalt | 260 |
| 8.7.3 | Forderungsabtretung (Globalzession) | 260 |
| 8.7.4 | Einräumung von Grundpfandrechten (Hypothek, Grundschuld) | 261 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 8.7.5 | Bürgschaft | 262 |
| 8.7.6 | Schuldbeitritt | 263 |
| 8.7.7 | Garantie | 264 |
| 8.7.8 | Avale | 264 |
| 8.7.9 | Patronatserklärung | 264 |
| 8.7.10 | Freigabe von Sicherheiten | 265 |
| 9 | Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung | 269 |
| 9.1 | Bedeutung einer integrierten Finanzplanung | 269 |
| 9.2 | Rollierende Liquiditätsplanung für 13 Wochen auf Wochenbasis | 274 |
| 9.3 | Die integrierte Finanzplanung im Rahmen eines Sanierungskonzepts .. | 278 |
| 9.4 | Bestandteile und Aufbau einer integrierten Finanzplanung | 282 |
| 9.4.1 | Erfolgsplan (GuV) | 283 |
| 9.4.2 | Liquiditätsplan | 287 |
| 9.4.3 | Bilanzplan | 291 |
| 9.5 | Fallbeispiel zum Aufbau einer integrierten Finanzplanung | 291 |
| 9.6 | Plausibilisierung der Planungsrechnung | 292 |
| 9.7 | Einsatz von Standardsoftwarelösungen zur Erstellung der integrierten Finanzplanung | 296 |
| 10 | Umsetzung von Sanierungsprojekten | 299 |
| 10.1 | Hauptverantwortliche für die Umsetzung | 299 |
| 10.1.1 | Überblick | 299 |
| 10.1.2 | CRO/Sanierungsgeschäftsführer | 300 |
| 10.1.2.1 | Definition und Abgrenzung | 300 |
| 10.1.2.2 | Aufgabenstellung des Sanierungsgeschäftsführers | 301 |
| 10.1.3 | Interimsmanager | 304 |
| 10.1.4 | Unternehmensberater | 304 |
| 10.2 | Weitere Organisationsformen zur Umsetzung | 305 |
| 10.2.1 | Lenkungsausschuss | 305 |
| 10.2.2 | Project Management Office | 307 |
| 10.3 | Praktische Fragen der Projektorganisation und -umsetzung | 310 |
| 10.3.1 | Beauftragung eines Sanierungsgeschäftsführers | 310 |
| 10.3.2 | Zeitlicher Ablauf der Sanierung | 311 |
| 10.3.3 | Kommunikation | 312 |
| 10.3.3.1 | Ausgangssituation | 312 |
| 10.3.3.2 | Zeitplanung und Zielgruppen der Krisenkommunikation | 313 |
| 10.3.4 | Haftungsabschirmung | 315 |
| 10.3.5 | Sonderthema: Steuerung der Liquidität | 317 |
| 10.4 | Fallbeispiel: Umsetzung außergerichtlicher Sanierungsprojekte in der Praxis | 318 |
| 10.4.1 | Einleitung | 318 |
| 10.4.2 | Konzeption einer PMO unter dem CRO | 320 |
| 10.4.3 | Kommunikation im Sanierungsprozess | 320 |
| 10.4.4 | Maßnahmenumsetzung | 322 |

| | |
|---|------------|
| 10.4.5 Übertragen der Verantwortlichkeiten zurück auf das Unternehmen und Fokus auf Überwachung des Sanierungsprozesses durch Controlling | 325 |
| 11 Strafbarkeit und zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise | 329 |
| 11.1 Ausgangspunkt Krise | 329 |
| 11.2 Strafbarkeit in der Unternehmenskrise | 331 |
| 11.2.1 Insolvenzverschleppung (§ 15a InsO) | 332 |
| 11.2.2 Insolvenzstraftaten (§§ 283 ff. StGB) | 335 |
| 11.2.2.1 Bankrott (§ 283 StGB) | 335 |
| 11.2.2.2 Besonders schwerer Fall des Bankrotts (§ 283a StGB) | 337 |
| 11.2.2.3 Verletzung der Buchführungspflicht (§ 283b StGB) | 338 |
| 11.2.2.4 Gläubigerbegünstigung (§ 283c StGB) | 339 |
| 11.2.2.5 Schuldnerbegünstigung (§ 283d StGB) | 340 |
| 11.2.3 Betrug (§ 263 StGB) | 341 |
| 11.2.4 Kreditbetrug (§ 265b StGB) | 344 |
| 11.2.5 Untreue (§ 266 StGB) | 346 |
| 11.2.6 Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt (§ 266a StGB) | 350 |
| 11.2.7 Steuerhinterziehung (§ 370 AO) | 352 |
| 11.2.8 Vorsatz und Fahrlässigkeit | 352 |
| 11.2.9 Täterschaft und Teilnahme (Anstiftung und Beihilfe) | 353 |
| 11.2.9.1 Täterschaft | 354 |
| 11.2.9.2 Anstiftung (§ 26 StGB) | 354 |
| 11.2.9.3 Beihilfe (§ 27 StGB) | 355 |
| 11.2.9.4 Verantwortlichkeit bei Gremienentscheidungen | 355 |
| 11.2.10 Regionale Unterschiede in der Strafverfolgung | 356 |
| 11.2.11 Konsequenzen einer strafrechtlichen Verurteilung für die Bestellung zum Geschäftsführer | 357 |
| 11.3 Zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise | 357 |
| 11.3.1 Haftung aus § 823 Absatz 2 BGB i. V. m. Schutzgesetz | 358 |
| 11.3.2 Haftung aus § 15b InsO (vormals § 64 GmbHG) | 359 |
| 11.3.3 Steuerliche Haftung nach § 34 AO | 363 |
| 11.4 Faktische Geschäftsführung | 363 |
| 11.5 Beendigung der Pflichtenstellung | 365 |
| 11.6 Haftung des Beraters aus Vertrag | 365 |
| Teil C: Die Sanierung durch den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG) | |
| 12 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen .. | 373 |
| 12.1 Einführung | 373 |
| 12.2 Krise und Insolvenzeröffnungsgründe als Ausgangspunkt | 376 |
| 12.3 Die Krisenfrüherkennung und das Krisenmanagement | 379 |
| 12.4 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen | 381 |
| 12.4.1 Der Restrukturierungsplan | 381 |
| 12.4.1.1 Gestaltung von Rechtsverhältnissen | 381 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 12.4.1.2 | Anforderungen an den Restrukturierungsplan | 383 |
| 12.4.1.3 | Gruppenbildung | 386 |
| 12.4.1.4 | Planangebot und Planannahme | 388 |
| 12.4.2 | Stabilisierungs- und Restrukturierungsinstrumente | 392 |
| 12.4.2.1 | Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens | 392 |
| 12.4.2.2 | Anzeige Restrukturierungssache | 396 |
| 12.4.2.3 | Erfordernis eines Gesellschafterbeschlusses | 397 |
| 12.4.2.4 | Pflichten und Haftung | 398 |
| 12.4.2.5 | Aufhebung Restrukturierungssache | 399 |
| 12.4.3 | Restrukturierungsbeauftragte | 400 |
| 12.4.4 | Öffentliche Restrukturierungssache | 404 |
| 12.4.5 | Anfechtungs- und Haftungsrecht | 405 |
| 12.4.6 | Arbeitnehmerbeteiligung; Gläubigerbeirat | 407 |
| 12.5 | Sanierungsmoderation | 407 |

Teil D: Die Sanierung mittels Insolvenz

| | | |
|-----------|--|-----|
| 13 | Das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument | 413 |
| 13.1 | Gläubigerbefriedigung und Sanierung im Insolvenzverfahren | 413 |
| 13.1.1 | Traditionelle Ausrichtung des Insolvenzrechts an Gläubigerinteressen | 413 |
| 13.1.2 | Stärkung der Sanierungsinstrumente für Unternehmen durch Reformen | 414 |
| 13.1.3 | Überblick über Verfahrensarten und Verfahrensstadien | 415 |
| 13.1.4 | Die Sanierungsbausteine der Insolvenzordnung im Überblick | 415 |
| 13.2 | Der chronologische Verfahrensablauf | 417 |
| 13.3 | Gläubigerkategorien der Insolvenzordnung und ihre Bedeutung | 420 |
| 13.3.1 | Insolvenzgläubiger | 420 |
| 13.3.2 | Aussonderungsberechtigte Gläubiger | 421 |
| 13.3.3 | Absonderungsberechtigte Gläubiger | 422 |
| 13.3.4 | Massegläubiger | 423 |
| 13.3.5 | Die Auswirkungen der Gläubigerkategorien auf die finanzwirtschaftliche Sanierung | 424 |
| 13.4 | Die Sanierungselemente der vorläufigen Eigenverwaltung | 425 |
| 13.4.1 | Begriff und Sanierungschancen der (vorläufigen) Eigenverwaltung .. | 425 |
| 13.4.2 | Gesetzliche Zugangsvoraussetzungen zur (vorläufigen) Eigenverwaltung | 427 |
| 13.4.3 | Ungeschriebene Erfolgsfaktoren der (vorläufigen) Eigenverwaltung .. | 429 |
| 13.4.4 | Das Schutzschildverfahrens als besondere Ausgestaltung der vorläufigen Eigenverwaltung | 429 |
| 13.4.5 | Die Begründung von Masseverbindlichkeiten in der vorläufigen Eigenverwaltung | 432 |
| 13.4.6 | Die Aufgaben des (vorläufigen) Sachwalters | 433 |
| 13.4.7 | Die Veröffentlichung der (vorläufigen) Eigenverwaltung | 434 |
| 13.4.8 | Steuerverbindlichkeiten in der vorläufigen Eigenverwaltung | 435 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 13.4.9 | Sozialversicherungsbeiträge in der vorläufigen Eigenverwaltung | 435 |
| 13.5 | Die Sanierung im eröffneten Eigenverwaltungsverfahren | 436 |
| 13.5.1 | Die Voraussetzungen für die Anordnung der Eigenverwaltung | 437 |
| 13.5.2 | Aufgaben und Rechtstellung des eigenverwaltenden Schuldners | 437 |
| 13.5.3 | Aufgaben und Rechtsstellung des Sachwalters | 439 |
| 13.6 | Sanierungsbausteine im Insolvenzeröffnungsverfahren | 440 |
| 13.6.1 | Einflussnahme auf die Auswahl des (vorläufigen) Insolvenzverwalters und Vorgespräch | 440 |
| 13.6.2 | Sicherung der künftigen Insolvenzmasse im Eröffnungsverfahren | 443 |
| 13.6.3 | Insolvenzgeldvorfinanzierung und Insolvenzgeldeffekt | 445 |
| 13.6.4 | Echte und unechte Massekredite als Liquiditätsquellen | 448 |
| 13.6.5 | Zahlungszusagen des vorläufigen Insolvenzverwalters | 451 |
| 13.7 | Sanierungselemente und -bausteine im eröffneten Insolvenzverfahren | 451 |
| 13.7.1 | Die Wirkungen des eröffneten Verfahrens | 451 |
| 13.7.2 | Wahlrechte und Sonderkündigungsrechte des Insolvenzverwalters | 453 |
| 13.7.3 | Die übertragende Sanierung | 455 |
| 13.7.3.1 | Begriff und Funktionsweise der übertragenden Sanierung | 455 |
| 13.7.3.2 | Erfolgsfaktoren der übertragenden Sanierung | 456 |
| 13.7.3.3 | Übertragende Sanierung als erste Evolutionsstufe in der Entwicklung des Insolvenzrechts zum Sanierungsrecht | 457 |
| 13.7.4 | Der Insolvenzplan | 458 |
| 13.7.4.1 | Begriff und Plandisposition | 458 |
| 13.7.4.2 | Der Insolvenzplan als zweite Evolutionsstufe in der Entwicklung des Insolvenzrechts zum Sanierungsrecht | 458 |
| 13.7.4.3 | Unterschiedliche Ausgestaltungen von Insolvenzplänen | 459 |
| 13.7.4.4 | Geeignete Fallgestaltungen für Insolvenzpläne | 459 |
| 13.7.4.5 | Notwendige Bestandteile und Gliederung des Insolvenzplans | 460 |
| 13.7.4.6 | Der Ablauf des Planverfahrens | 464 |
| 13.7.4.7 | Die Abstimmung über den Insolvenzplan | 465 |
| 13.7.4.8 | Planbestätigung, Rechtskraft, Planüberwachung | 468 |
| 13.7.4.9 | Prepackaged plan | 469 |
| 13.8 | Zusammenfassende Darstellung und Wechselwirkungen der insolvenzrechtlichen Sanierungsbausteine | 470 |

Teil E: Spezialaspekte in der Krise

| | | |
|----------|---|-----|
| 14 | Krisenmanagement aus Finanzierersicht | 483 |
| 14.1 | Spezialkreditmanagement aus Bankensicht | 486 |
| 14.1.1 | Bankaufsichtsrechtlicher Rahmen | 486 |
| 14.1.2 | Rating | 488 |
| 14.1.3 | ESG-Anforderungen | 488 |
| 14.1.4 | Frühwarnkriterien | 489 |
| 14.1.5 | Covenants | 490 |
| 14.1.5.1 | Financial Covenants als Frühwarnsysteme | 490 |
| 14.1.5.2 | Sonstige Covenants | 494 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 14.1.5.3 | Nachbesicherungsklausel | 494 |
| 14.1.5.4 | Waiver | 495 |
| 14.2 | Handlungsalternativen der Bank | 496 |
| 14.2.1 | „Stillhalten“ | 496 |
| 14.2.1.1 | Offenhalten der Linie | 496 |
| 14.2.1.2 | Prolongation in der Krise | 498 |
| 14.2.1.3 | Sicherheitenverstärkung | 499 |
| 14.2.2 | Begleitung der Sanierung | 500 |
| 14.2.2.1 | Überbrückungs-/Liquiditätshilfekredite | 500 |
| 14.2.2.2 | Sanierungskredit | 502 |
| 14.2.2.3 | Sanierungsbeiträge | 515 |
| 14.2.2.4 | Treuhandlösung: Übertragung von Gesellschaftsanteilen auf einen Treuhänder | 517 |
| 14.3 | Handlungsalternativen für Warenkreditversicherer, Factoring-Unter- nehmen und Leasinggeber | 521 |
| 14.3.1 | Warenkreditversicherer | 521 |
| 14.3.2 | Factoring-Unternehmen | 523 |
| 14.3.3 | Leasinggeber | 524 |
| 15 | Rechtliche Besonderheiten in der Krise | 527 |
| 15.1 | Gesellschafterdarlehen in der Krise | 527 |
| 15.1.1 | Voraussetzungen des Rechts der Gesellschafterdarlehen | 528 |
| 15.1.2 | Persönlicher Anwendungsbereich | 528 |
| 15.1.2.1 | Direkter Anwendungsbereich – Gesellschafter | 528 |
| 15.1.2.2 | Gleichgestellte Dritte | 530 |
| 15.1.2.3 | Nahe Angehörige | 530 |
| 15.1.2.4 | Wirtschaftlich mit dem Gesellschafter verflochtene Dritte | 530 |
| 15.1.2.5 | Zulässige Gestaltungen | 534 |
| 15.1.3 | Gewährung eines Darlehens und gleichgestellte Leistungen | 534 |
| 15.1.4 | Privilegierte Leistungen | 537 |
| 15.1.5 | Rechtsfolgen | 538 |
| 15.2 | Grundsatz der Kapitalerhaltung und Cash Pooling in der Krise | 538 |
| 15.2.1 | Grundsatz der Kapitalerhaltung | 539 |
| 15.2.2 | Haftung | 541 |
| 15.2.3 | Handlungsempfehlungen | 541 |
| 15.2.4 | Veranschaulichung anhand eines Beispiels | 542 |
| 15.2.5 | Zusammenfassende Handlungsempfehlungen | 544 |
| 15.3 | Anfechtungssichere Gestaltung von Distressed M&A-Prozessen | 546 |
| 15.3.1 | Anfechtung Abschluss Kaufvertrag (Signing) | 547 |
| 15.3.1.1 | Anfechtung bei unmittelbarer Gläubigerbenachteiligung | 547 |
| 15.3.1.2 | Anfechtung wegen vorsätzlicher Gläubigerbenachteiligung § 133 InsO | 548 |
| 15.3.2 | Anfechtung der Erfüllung des Unternehmenskaufvertrags (Closing) | 549 |
| 15.3.2.1 | Kongruenzanfechtung | 549 |

| | |
|---|------------|
| 15.3.2.2 Anfechtung wegen vorsätzlicher Gläubigerbenachteiligung § 133 InsO | 550 |
| 15.3.2.3 Privilegierung von Bargeschäften | 550 |
| 15.3.3 Fazit | 550 |
| 16 Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen | 553 |
| 16.1 Überblick | 553 |
| 16.2 Einführung in arbeitsrechtliche Herausforderungen von Sanierungsmaßnahmen | 553 |
| 16.3 Anpassung von Arbeitsbedingungen | 556 |
| 16.3.1 Verhältnis verschiedener Regelungen zueinander | 557 |
| 16.3.2 Änderungen von Arbeitsbedingungen im Verhältnis Arbeitgeber – Arbeitnehmer | 559 |
| 16.3.2.1 Einvernehmliche Änderung des Arbeitsvertrags | 559 |
| 16.3.2.2 Einseitige Anpassung von Arbeitsbedingungen im Wege des Direktionsrechts | 559 |
| 16.3.2.3 Nutzung vertraglicher Vorbehalte | 560 |
| 16.3.2.4 Verzicht des Arbeitnehmers | 562 |
| 16.3.2.5 Änderungskündigung | 562 |
| 16.3.3 Änderungen von Arbeitsbedingungen im Verhältnis Arbeitgeber – Betriebsrat | 567 |
| 16.3.3.1 Verzicht auf Ansprüche aus Betriebsvereinbarungen | 567 |
| 16.3.3.2 Kündigung und Ablösung von Betriebsvereinbarungen | 567 |
| 16.3.3.3 Betriebliche Bündnisse für Arbeit | 568 |
| 16.3.4 Änderungen von Arbeitsbedingungen im Verhältnis Arbeitgeber – Gewerkschaft | 569 |
| 16.3.5 Einführung von Kurzarbeit | 569 |
| 16.4 Personalabbau | 571 |
| 16.4.1 Aufhebungsvertrag/Freiwilligenprogramme | 571 |
| 16.4.1.1 Freiwilligenprogramm und Turboprämie | 571 |
| 16.4.1.2 Sperrzeit und Ruhenszeit | 572 |
| 16.4.2 Betriebsbedingte Beendigungskündigung | 573 |
| 16.4.2.1 Rechtsmäßigkeitsvoraussetzungen | 573 |
| 16.4.2.2 Interessenausgleich mit Namensliste | 575 |
| 16.4.2.3 Mitbestimmung des Betriebsrats (§ 102 BetrVG) | 575 |
| 16.4.2.4 Sonderfall: Veräußererkündigung aufgrund eines Erwerberkonzepts | 576 |
| 16.4.3 Betriebsänderungen gemäß § 111 BetrVG | 576 |
| 16.4.3.1 Betriebsänderungen | 577 |
| 16.4.3.2 Rechtzeitige Unterrichtung und Beratung mit dem Betriebsrat .. | 579 |
| 16.4.3.3 Interessenausgleich | 579 |
| 16.4.3.4 Sozialplan | 580 |
| 16.4.3.5 Einbindung des Wirtschaftsausschusses | 580 |
| 16.4.4 Massenentlassungsanzeige gemäß §§ 17, 18 KSchG | 581 |
| 16.4.4.1 Voraussetzungen der Anzeigepflicht | 581 |
| 16.4.4.2 Konsultationsverfahren mit dem Betriebsrat | 582 |

| | |
|--|------------|
| 16.4.4.3 Anzeige bei der Arbeitsagentur | 583 |
| 16.4.4.4 Zeitpunkt der Kündigung | 583 |
| 16.5 Transfermaßnahmen und Transfersgesellschaften | 583 |
| 16.5.1 Transfermaßnahmen | 584 |
| 16.5.2 Transfersgesellschaften und Transferkurzarbeitergeld | 584 |
| 16.5.2.1 Voraussetzungen für Transferkurzarbeitergeld | 585 |
| 16.5.2.2 Vorteile der Transfersgesellschaft | 585 |
| 16.5.2.3 Vertragliche Umsetzung | 586 |
| 16.5.2.4 Unzulässige Umgehung des Betriebsübergangsrechts und der Sozialauswahl? | 586 |
| 16.6 Umstrukturierungen in der Praxis | 587 |
| 16.6.1 Betriebsteilstilllegung | 588 |
| 16.6.2 Unternehmensverkauf (Share Deal)/Gesellschafterwechsel | 589 |
| 16.6.3 Verkauf eines Betriebs oder Betriebsteils (Asset Deal), Betriebsübergang | 590 |
| 16.6.4 Betriebsteilübergang und Abgrenzung zur Funktionsnachfolge | 592 |
| 16.6.5 Umwandlungen nach dem UmwG | 594 |
| 16.7 Datenschutzrechtliche Aspekte bei Umstrukturierungen | 595 |
| 16.7.1 Grundlegendes – personenbezogene Daten | 595 |
| 16.7.2 Rechtsgrundlage für die Datenverarbeitung | 596 |
| 16.7.3 Unterrichtungspflicht gegenüber Betroffenen | 597 |
| 16.7.4 Gewährleistung der Datensicherheit | 598 |
| 16.8 Besonderheiten im Insolvenzverfahren | 598 |
| 16.8.1 Kündigung von Arbeitsverhältnissen in der Insolvenz | 598 |
| 16.8.2 Kündigung von Betriebsvereinbarungen | 599 |
| 16.8.3 Betriebsänderungen/Maßnahmen im Rahmen einer übertragenden Sanierung | 599 |
| 16.8.4 Insolvenzgeld | 601 |
| 17 M&A als Mittel zum Turnaround – SMART aus der Krise | 605 |
| 17.1 Einleitung | 605 |
| 17.2 Strategische Perspektiven der Akteure eines M&A-Prozesses | 608 |
| 17.2.1 Verkäuferperspektive: einen Ausweg suchen | 608 |
| 17.2.2 Käuferperspektive: den Zugang finden | 610 |
| 17.2.3 Ziele und Interessenlagen weiterer Stakeholder | 612 |
| 17.3 Investorenklassen unter der Lupe: „Wer kauft's“? | 613 |
| 17.3.1 Strategische Investoren | 613 |
| 17.3.2 Finanzinvestoren/Private Equity | 613 |
| 17.3.3 Private Debt – „Hybride Strukturen“ | 616 |
| 17.3.4 Family Offices | 616 |
| 17.4 „Should I sell or should I hold?“ – oder: Wann ist M&A in der Unternehmenskrise sinnvoll? | 617 |
| 17.5 Der SMART(e) Prozess zur erfolgreichen Transaktion | 624 |
| 17.5.1 Die Mannschaftsaufstellung: den (richtigen) M&A-Berater auswählen | 625 |
| 17.5.2 Analyse: Vorbereitung ist die halbe Miete | 631 |

| | |
|---|------------|
| 17.5.3 Dokumentation: Komplexität einfach machen | 635 |
| 17.5.4 Vermarktung: Einer ist Keiner | 636 |
| 17.5.5 Präsentation: positives Sentiment | 637 |
| 17.5.6 Due Diligence: Aufwand nicht unterschätzen | 638 |
| 17.5.7 Verhandlung: den Kreis klein halten | 639 |
| 17.5.8 Signing/Closing: den Sack zumachen | 642 |
| 17.6 Prozessuale Besonderheiten in Sonder- und Umbruchsituationen | 643 |
| 17.6.1 Unternehmensverkauf im Krisenverlauf (konsensual außergerichtlich) | 644 |
| 17.6.2 M&A in der Insolvenz | 645 |
| 17.7 Transaktionsstrukturen im Überblick | 648 |
| 17.7.1 Asset Deal | 648 |
| 17.7.2 Share Deal | 648 |
| 17.8 Bewertung: ein breites Feld | 649 |
| 17.8.1 Vom Unternehmenswert zum Kaufpreis | 650 |
| 17.8.2 Discounted-Cash-Flow-Verfahren | 653 |
| 17.8.3 Marktorientierte Bewertungsverfahren | 655 |
| 17.8.4 Substanzorientierte Bewertungsverfahren | 657 |
| 17.8.5 Exkurs: Retrograde Betrachtung | 658 |
| 17.8.6 Exkurs: Minderheitsanteil zur Überbrückung von Bewertungsdifferenzen | 659 |
| 17.9 Ausblick | 661 |
| 18 Steuerliche Aspekte im Rahmen der Sanierung | 663 |
| 18.1 Besteuerung von Sanierungsgewinnen | 664 |
| 18.1.1 Ermittlung des steuerpflichtigen Sanierungsgewinns | 664 |
| 18.1.2 Verlustverrechnung und Mindestbesteuerung (§10d EStG) | 665 |
| 18.1.3 Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen (§3a EStG) | 667 |
| 18.1.4 Fiktive Schenkungsbesteuerung | 671 |
| 18.1.5 Umsatzsteuerkorrektur bei Lieferverbindlichkeiten | 673 |
| 18.2 Untergang von Verlustvorträgen | 673 |
| 18.2.1 Sanierungsklausel | 674 |
| 18.2.2 Erhalt von Verlustvorträgen in Sonderfällen | 675 |
| 18.3 Einzelne Sanierungsmaßnahmen und ihre steuerlichen Auswirkungen | 676 |
| 18.3.1 Maßnahmen im Eigenkapitalbereich | 676 |
| 18.3.2 Maßnahmen im Fremdkapitalbereich | 677 |
| 18.3.3 Veräußerung von Anlagevermögen | 679 |
| 18.3.4 Verzicht bzw. Stundung von Verbindlichkeiten | 680 |
| 18.3.5 Forderungsverzicht des Gesellschafters als Einlage (Debt push-up) | 681 |
| 18.3.6 Forderungsverzicht mit Besserungsschein | 683 |
| 18.3.7 Debt-buy-back | 685 |
| 18.3.8 Rangrücktrittsvereinbarung | 685 |
| 18.3.9 Stundungsvereinbarungen | 686 |
| 18.3.10 Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital (Debt-Equity-Swap) | 686 |
| 18.3.11 Gestaltungsmöglichkeiten im Mezzanine-Kapitalbereich | 688 |

| | |
|---|-----|
| 18.3.12 Veräußerung des Betriebs/von Betriebsteilen an Dritte | 689 |
| 18.3.13 Liquidation bei bestehenden Nachrangverbindlichkeiten | 692 |
| 18.3.14 Steuerfallen bei Umstrukturierungsmaßnahmen | 692 |
| 18.3.15 Verzicht auf Pensionszusagen | 694 |
| 18.3.16 Gesamtplanrechtsprechung | 695 |
| 18.4 Verbindliche Auskünfte | 695 |
| Stichwortverzeichnis | 701 |