

# Inhaltsübersicht

	Seite
Bearbeiterverzeichnis .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XLIII
Abbildungsverzeichnis .....	XLV
Literaturverzeichnis .....	LI
Autorenverzeichnis .....	LXXIX

## 1. Teil. Ansatzpunkte der Unternehmensrestrukturierung

§ 1	Unternehmensrestrukturierung in Deutschland – Empirische Ergebnisse . . . .	1
§ 2	Praxisorientierte Verfahren zur Früherkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzgefahren .....	12
§ 3	Restrukturierungs-/Sanierungsmöglichkeiten aus der Sicht der finanzierenden Bank .....	45

## 2. Teil. Erstellung und Beurteilung von Restrukturierungs-/ Sanierungskonzepten

§ 4	Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung .....	67
§ 5	Quantifizierung des Leitbildes des sanierten Unternehmens .....	92
§ 6	Beurteilung von Sanierungskonzepten nach dem IDW S 6 .....	119

## 3. Teil. Sanierung der leistungswirtschaftlichen Bereiche

§ 7	Restrukturierung/Sanierung im leistungswirtschaftlichen Bereich .....	153
§ 8	Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Forschung & Entwicklung . . . .	157
§ 9	Restrukturierung und Sanierung im Vertriebsbereich Restrukturierung/Sanierung in leistungswirtschaftlichen Bereichen .....	173
§ 10	Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Logistik & Produktion .....	196
§ 11	Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Einkauf .....	205
§ 12	Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Personal .....	215
§ 13	Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Führung .....	236
§ 14	Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Finanzen und Controlling . . . .	244
§ 15	Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – EDV .....	258

## 4. Teil. Sanierung der finanzwirtschaftlichen Bereiche

§ 16	Finanzwirtschaftliche Aspekte bei Fortführung von Krisenunternehmen . . .	281
§ 17	Gesellschaftsrechtliche Aspekte bei Fortführung von Krisenunternehmen . .	303
§ 18	Bilanzielle Restrukturierung und Financial Covenants .....	345

## 5. Teil. Sonderthemen

§ 19 Distressed Investments .....	379
§ 20 Interim: Management in der Krise und die Rolle des Chief Restructuring Officers (CRO) .....	430
§ 21 Private Equity in der Restrukturierung .....	443
§ 22 Mergers & Acquisitions bei Krisenunternehmen (Distressed M&A) .....	453
§ 23 M&A in der Krise – Rechtliche Aspekte .....	488

## 6. Teil. Möglichkeiten der Sanierung nach der Insolvenzordnung

§ 24 Grundlagen der Insolvenzordnung .....	513
§ 25 Insolvenzantragsgründe .....	565
§ 26 Das Schutzschirmverfahren .....	580
§ 27 Die Bescheinigung zum Schutzschirmverfahren .....	596
§ 28 Die Eigenverwaltung .....	608
§ 29 Insolvenzplanverfahren .....	648
§ 30 Arbeitsrechtliche Aspekte der Insolvenz .....	667
§ 31 Internationales Insolvenzrecht .....	678
§ 32 Anfechtung und Eigenkapitalersatz – Von der Insolvenzantragspflicht über das Zahlungsverbot zur Haftung – .....	692
§ 33 Sicherungsrechte in der Insolvenz .....	726

## 7. Teil. Rechnungslegung und Steuern

§ 34 Rechnungslegung in der Insolvenz .....	781
§ 35 Sanierungssteuerrecht .....	790
§ 36 Steuern in der Insolvenz .....	820
§ 37 Die Bescheinigung nach § 270b InsO am Beispiel der MOZART Intelligent Solutions GmbH .....	846
§ 38 Kurzfall Schutzschirm .....	863
§ 39 Insolvenzplanverfahren Metall AG .....	889
§ 40 Kurzfall Insolvenzplan .....	916

## 8. Teil. Praxisfälle für Sanierungskonzepte

§ 41 Sanierung der DEXTA-Gruppe in der Insolvenz: Ein Praxisbeispiel .....	935
§ 42 Restrukturierung durch Produktionsverlagerungen – Das Beispiel der SCX MEDIA GROUP .....	964

<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>979</b>
-----------------------------------	------------

# Inhaltsverzeichnis

Bearbeiterverzeichnis .....	Seite VII
Inhaltsübersicht .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XLIII
Abbildungsverzeichnis .....	XLV
Literaturverzeichnis .....	LI
Autorenverzeichnis .....	LXXIX

## 1. Teil. Ansatzpunkte der Unternehmensrestrukturierung

### § 1 Unternehmensrestrukturierung in Deutschland – Empirische Ergebnisse

I. Einleitung .....	1
II. Ergebnisse der Studie .....	2
1. Konjunkturentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit Europas .....	2
a) Konjunkturentwicklung in Europa im Allgemeinen und in Deutschland im Speziellen .....	2
b) Wettbewerbsfähigkeit: aktuelle Situation und Verbesserungshebel .....	4
2. Restrukturierungsmaßnahmen als Hebel für Wettbewerbsfähigkeit .....	5
a) Schwerpunkte von Restrukturierungsmaßnahmen für die nächsten Jahre .....	5
b) Erfolgsfaktoren der Restrukturierung .....	6
3. Erwartungen an die Finanzierung .....	7
a) Einschätzung der Finanzierungslage .....	7
b) Arten und Risiken künftiger Finanzierungen .....	8
III. Ergebnisse im historischen Vergleich .....	8
IV. Methodik der Studie .....	9

### § 2 Praxisorientierte Verfahren zur Früherkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzgefahren

I. Ausgangssituation .....	12
II. Zur Informationsasymmetrie zwischen Gläubigern und Schuldern .....	14
III. Ausgewählte Methoden der Krisenfrüherkennung .....	16
1. Klassische Kennzahlenanalyse .....	16
2. Moderne Krisenindikator-Modelle .....	18
a) Diskriminanzanalytische Verfahren .....	18
b) Künstliche Neuronale Netze-Verfahren .....	21
c) <i>Moody's</i> KMV Risk Calc .....	24
3. Strategische Frühwarnsysteme .....	25
IV. Zur Erkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzgefahren in der Bankpraxis .....	28
1. Krisenfrüherkennung im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung .....	28
2. Krisenfrüherkennung aus der Jahresabschlussanalyse .....	29
3. Krisenfrüherkennung aus der bankmäßigen Geschäftsbeziehung .....	33
4. Krisenfrüherkennung aus strategischen Erfolgsfaktoren .....	34

## Inhaltsverzeichnis

a) Unternehmensstrategie .....	34
b) Wirtschaftliches Umfeld .....	35
c) Managementqualifikation .....	35
<b>V. „Basel II und III“ und die Kreditkosten .....</b>	<b>37</b>
1. Zur Bedeutung des Ratings .....	37
2. Ratingorientierte Portfoliosteuerung .....	38
3. Covenants im Kreditvertrag .....	39
4. Zur Entwicklung der Kreditkosten .....	40
<b>VI. Corporate Governance: Ordnungsrahmen zur Vermeidung von Unternehmenskrisen .....</b>	<b>41</b>
<b>VII. Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>	<b>42</b>
 <b>§ 3 Restrukturierungs-/Sanierungsmöglichkeiten aus der Sicht der finanzierenden Bank</b>	
<b>I. Einleitung .....</b>	<b>45</b>
<b>II. Handlungsalternativen und Optionen der Bank .....</b>	<b>46</b>
1. Grundlegende Handlungsstrategien sowie Haftung und Sittenwidrigkeit .....	46
2. Passive Sanierungsbeiträge der Bank – Stillhalten .....	48
a) Einleitung .....	48
b) Passives Stillhalten und Rechtsfolgen .....	48
c) Missbrauch .....	49
3. Aktive Sanierungsbeiträge der Bank .....	49
a) Aktives Stillhalten .....	49
b) Der Überbrückungskredit .....	50
c) Der Sanierungskredit .....	51
aa) Einleitung .....	51
bb) Neuer Kredit ohne Altverbindlichkeiten (uneigennütziger Kredit) .....	52
cc) Neuer Kredit und Altverbindlichkeiten (eigennütziger Kredit) .....	53
e) Die Besicherung .....	54
d) Sonstige Sanierungsbeiträge .....	54
4. Die Beendigung der Geschäftsbeziehung: Kontrollierter Ausstieg und Kündigung ..	55
a) Einleitung .....	55
b) Fristablauf .....	56
c) Kündigung unbefristeter Altkredite .....	56
d) Kündigung von Sanierungskrediten .....	57
<b>III. Das Sanierungsgutachten als Voraussetzung für die Beteiligung der Bank ..</b>	<b>58</b>
1. Gutachten als Voraussetzung für Sanierungsmaßnahmen der Bank .....	58
2. Problembereiche im Rahmen des Erstellungsprozesses von Sanierungsgutachten ..	58
<b>IV. Besonderheiten bei Sanierungen innerhalb des Insolvenzverfahrens .....</b>	<b>59</b>
1. Auswirkungen des ESUG auf das Bankgeschäft .....	59
2. Der vorläufige Gläubigerausschuss und die Wahl des Verwalters .....	60
3. Insolvenzplanverfahren .....	61
4. Debt-Equity-Swap .....	61
5. Eigenverwaltung .....	62
6. Schutzschirmverfahren .....	63
<b>V. Zusammenfassung .....</b>	<b>63</b>

## 2. Teil. Erstellung und Beurteilung von Restrukturierungs-/ Sanierungskonzepten

### § 4 Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung

<b>I. Einleitung</b>	67
<b>II. Unternehmenskrisen als Ausgangspunkt der Sanierung</b>	68
1. Krisenursachen	68
2. Krisenprozess	70
<b>III. Restrukturierungs-/Sanierungskonzept</b>	72
1. Inhalte eines Restrukturierungs-/Sanierungskonzeptes	72
2. Prozess zur Erstellung eines Restrukturierungs-/Sanierungskonzeptes	73
a) Der RBSC-Ansatz	73
b) Transparenz	74
c) Strategische Neuausrichtung	76
d) Operative Restrukturierung	77
e) Finanzielle Restrukturierung	79
f) Integrierte Businessplanung	81
g) Kommunikation mit den Stakeholdern	83
<b>IV. Umsetzungsmanagement</b>	85
1. Aufsetzen der Projektorganisation	85
2. Maßnahmenmanagement	88
<b>V. Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Sanierung</b>	88
1. Erfolgreicher Prozess der Erstellung und Umsetzung eines Restrukturierungs- konzeptes	88
2. Erfolgreiche Inhalte von Restrukturierungskonzeptes	89

### § 5 Quantifizierung des Leitbildes des sanierten Unternehmens

<b>I. Einleitung</b>	92
<b>II. Ableitung eines Leitbildes des sanierten Unternehmens</b>	93
1. Überblick	93
2. Quantitative Erfassung der Krisenursachen sowie qualitative Analyse	94
3. Entwicklung eines qualitativen Leitbildes	95
a) Strategie	96
b) Operative Leistungserstellung	97
c) Finanzierung	97
d) Markt- und Wettbewerbsumfeld	97
e) Ressourcenausstattung	98
4. Quantifizierung des qualitativen Leitbildes	99
a) Notwendigkeit der Quantifizierung	99
b) Strategische Ebene	100
c) Operative Ebene	101
d) Finanzierung im Leitbild	102
e) Markt- und Wettbewerbsposition und Ressourcenausstattung	106
f) Berücksichtigung der Zeitkomponente	107
5. Exkurs: Quantifizierungsprozess im Zuge einer Desinvestitions-/Schrumpfungs- strategie	108
<b>III. Vorgehen bei der Erstellung des quantifizierten Leitbildes</b>	111
1. Methodik und Praxisansätze (theoriebasierte Ansätze, Zeitreihenanalyse, Benchmarking)	111
2. Inhalte und Quellen zur Deckung des Informationsbedarfs	113

# Inhaltsverzeichnis

<b>IV. Die Rolle des quantifizierten Leitbildes für die Business Planung sowie das Maßnahmenmanagement und -controlling</b>	115
1. Verankerung des Leitbildes in der Business Planung	115
2. Das Leitbild als Instrument im Rahmen von Maßnahmenmanagement und -controlling	116
<b>V. Fazit: Erfolgsfaktoren für die Erstellung eines geeigneten Leitbildes</b>	117
 <b>§ 6 Beurteilung von Sanierungskonzepten nach dem IDW S 6</b>	
<b>I. Einleitung</b>	120
<b>II. Darstellung des IDW S 6</b>	121
1. Kernanforderungen an Sanierungskonzepte	121
2. Auftragsinhalte und Verantwortlichkeiten	123
3. Analytische Unternehmensdarstellung	124
a) Informationsqualität und -umfang	124
b) Analyse der Unternehmenslage	125
4. Feststellungen zum Krisenstadium	126
5. Aussagen zur Unternehmensfortführung	128
6. Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens	129
a) Bedeutung des Leitbildes	129
b) Auswirkung auf Unternehmensstruktur und Wettbewerbsposition	129
7. Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise	130
8. Integrierte Sanierungsplanung	133
9. Dokumentation, Berichterstattung und zusammenfassende Schlussbemerkung	134
<b>III. Würdigung des IDW S 6</b>	136
1. Einleitung	136
2. Umfang von Sanierungskonzepten	137
3. Struktureller Ansatz (des Zwei-Stufen-Modells)	138
<b>IV. Abgrenzung zu anderen Arten von Sanierungskonzepten</b>	145
1. Einleitung	145
2. Insolvenzplan	145
3. Bescheinigung nach § 270b InsO	146
4. Überblick über die Arten von Sanierungskonzepten	147
<b>V. Anlässe für eine Erstellung bzw. Beurteilung von Sanierungskonzepten</b>	147
1. Grundsätze einer ordnungsmäßigen Geschäftsführung	147
2. Rechtspflichten der Organe	148
3. Jahresabschlussprüfung	148
4. Bankspezifische Anlässe	149
5. Milderung steuerlicher und handelsrechtlicher Folgen von Restrukturierungsmaßnahmen	149
6. Anlässe nach der Insolvenzordnung	150
<b>VI. Haftung des Gutachters</b>	151
1. Allgemeines	151
2. Haftung des Gutachters gegenüber dem Auftraggeber	151
3. Haftung des Gutachters gegenüber vertragsfremden Dritten	151
4. Umfang der Haftung	152
5. Beschränkung der Haftung	152

### 3. Teil. Sanierung der leistungswirtschaftlichen Bereiche

#### § 7 Restrukturierung/Sanierung im leistungswirtschaftlichen Bereich

#### § 8 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Forschung & Entwicklung

<b>I. Einführung</b>	157
1. F&E in Deutschland	157
2. Kernprobleme in F&E	159
a) F&E-Strategie	159
b) Technologieplattform	161
c) Kooperation	161
d) Ideenmanagement	161
e) Projektmanagement	162
f) Innovationsklima	162
3. Zielsetzung und Stoßrichtung der Restrukturierungs-/Sanierungsbeiträge in F&E	165
<b>II. Analyseinstrumente der Restrukturierung/Sanierung in F&amp;E</b>	165
1. Status-quo-Erfassung wesentlicher Kennzahlen	165
2. Kurz-Audit F&E-Projektportfolio	166
3. Kurz-Audit Innovationsprozess	168
<b>III. Maßnahmen der Restrukturierung/Sanierung in F&amp;E</b>	169
1. Überblick über die Kernmaßnahmen	169
2. Konzentration auf heiße Projekte	169
3. Optimierung von Kosten und Projektlaufzeit	170
4. Neuplanung des F&E-Budgets	170
5. Nominierung der neuen Mannschaft	170
6. Detaillierung, Implementierung und Controlling	171
<b>IV. Zwischenfazit</b>	171

#### § 9 Restrukturierung und Sanierung im Vertriebsbereich

#### Restrukturierung/Sanierung in leistungswirtschaftlichen Bereichen

<b>I. Einführung: Die Bedeutung des Vertriebs im Unternehmen</b>	173
<b>II. Problemursachen im Vertriebsbereich und Zielsetzung der Restrukturierung/Sanierung</b>	175
1. Typische Kernprobleme im Vertrieb	175
a) Marketing-Strategie	175
b) Vertriebssystem	177
2. Stoßrichtung und Zielsetzung der Restrukturierung/Sanierung im Vertrieb	178
<b>III. Das Vertriebs-Audit als Ausgangspunkt der Optimierung</b>	178
1. Überblick	178
2. Analyse der Vertriebsstrategie	179
3. Analyse der Vertriebsgeschäftstätigkeiten	181
4. Analyse der Vertriebsprozesse	181
5. Analyse der Vertriebsorganisation	184
6. Analyse der Vertriebsfähigkeiten der Mitarbeiter	186
7. Analyse der Vertriebserfolgsmessung	187
8. Analyse der Vertriebs(-IT)-systeme	189
<b>IV. Maßnahmen zur Umsatzoffensive</b>	191
<b>V. Besonderheit Kommunikation bei der Sanierung</b>	193
<b>VI. Fazit Restrukturierung/Sanierung im Vertrieb</b>	194

## § 10 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Logistik & Produktion

I. Einleitung	196
II. Typische Problemfelder im Bereich der Produktion und Logistik	198
III. Maßnahmen	200
1. Analyse der Kernprobleme	200
2. Maßnahmen im Bereich Produktion und Logistik	202
IV. Zwischenfazit	204

## § 11 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Einkauf

I. Einleitung	205
II. Restrukturierungs-/Sanierungsmaßnahmen im Einkauf	207
1. Mittel des Einkaufs in der strategischen Krise	207
2. Mittel des Einkaufs in der Ertragskrise	210
3. Mittel des Einkaufs in der Liquiditätskrise	212
III. Lieferantenkommunikation	213
IV. Zwischenfazit/Zusammenfassung	213

## § 12 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Personal

I. Einführung – Funktion von Personal	215
1. Grundlagen im Bereich der Personalwirtschaft	215
a) Einbindung des Personalbereiches in die Gesamtorganisation des Unternehmens	215
b) Gestaltung des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebotes	217
c) Durchführung von Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen	217
2. Stoßrichtung der Restrukturierung/Sanierung im Personalbereich	218
II. Nutzung von Informationssystemen für Analysen im Personalbereich	218
1. Personaldatenmanagement	218
2. Personalinformationssysteme	220
3. Personalbeurteilung	221
4. Datensicherheit und Datenschutz	222
III. Maßnahmen im Bereich Personal in der Restrukturierung/Sanierung	222
1. Maßnahmen der personellen Leistungsbereitstellung	222
a) Personalbedarfsplanung	222
b) Personalbeschaffung	223
c) Personaleinsatzplanung	224
d) Personalentwicklung (PE)	224
aa) Aufdeckung von Entwicklungspotenzialen	224
bb) PE on-the-job	225
cc) PE off-the-job	225
e) Personalfreisetzung	226
2. Maßnahmen zu Leistungserhalt und Leistungsförderung	227
a) Motivation im Arbeitsprozess	227
b) Personalführung	228
c) Materielle Anreizsysteme	229
d) Betriebliche Sozialarbeit	230
3. Personalcontrolling gestalten und umsetzen	231
4. Besonderheiten vor dem Hintergrund insolvenzrechtlicher Rahmenbedingungen	232
a) Sofortmaßnahmen	232
aa) Massenentlassungen und Sozialplan	232
bb) Beschäftigungsgesellschaft	234
cc) Kurzarbeit	234



b) Typische Fehler .....	234
c) ESUG Schutzschirmverfahren .....	235
<b>IV. Zwischenfazit .....</b>	<b>235</b>
 <b>§ 13 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Führung</b>	
<b>I. Einführung – Funktion von Führung im Unternehmen .....</b>	<b>236</b>
<b>II. Herausforderungen für Führung bei Restrukturierung/Sanierung .....</b>	<b>237</b>
1. Veränderte Einstellungen und Wahrnehmungen der Beschäftigten .....	237
2. Verändertes Verhalten der Beschäftigten .....	238
a) Entzug der verfügbaren Arbeitskraft .....	238
b) Verringerung der Arbeitsleistung .....	238
<b>III. Ansatzpunkte für Führung .....</b>	<b>238</b>
1. Interpretation der Restrukturierung/Sanierung .....	238
a) Gerechtigkeit der strategischen Entscheidungen .....	238
b) Psychologischer Vertrag .....	239
c) Vertrauen in die Unternehmensleitung .....	239
d) Informelle politische Prozesse .....	240
2. Arbeitsbedingungen .....	240
<b>IV. Führungspolitische Maßnahmen .....</b>	<b>241</b>
1. Kommunikation im Zuge des Restrukturierungsprozesses .....	241
a) Zeitliche Abfolge .....	241
b) Wege der Kommunikation .....	241
c) Kommunikationsstil .....	242
2. Partizipation der Beschäftigten .....	242
3. Gestaltung von Arbeitsbedingungen .....	242
<b>V. Zusammenfassung .....</b>	<b>243</b>
 <b>§ 14 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Finanzen und Controlling</b>	
<b>I. Einleitung .....</b>	<b>244</b>
<b>II. Finanzmanagement in der Restrukturierung/Sanierung .....</b>	<b>245</b>
1. Überblick .....	245
2. Cash Conversion Cycle .....	246
3. Analyse der Prozesse und Maßnahmen zur Restrukturierung/Sanierung .....	247
a) Debitorenmanagement .....	247
aa) Analyse der Prozesse .....	247
bb) Maßnahmen .....	249
b) Vorratsmanagement .....	249
aa) Analyse der Prozesse .....	249
bb) Maßnahmen .....	251
c) Kreditorenmanagement .....	251
aa) Analyse der Prozesse .....	251
bb) Maßnahmen .....	252
<b>III. Controlling in der Restrukturierung/Sanierung .....</b>	<b>252</b>
1. Überblick .....	252
2. Originäre Aufgaben des Controllings .....	253
a) Planung .....	253
b) Berichtswesen .....	254
c) Steuerung/Leistungsmessung .....	255
3. Derivative Aufgaben des Controllings .....	256
a) Implementierung eines Restrukturierungs-/Sanierungscontrollings .....	256
b) Reorganisation des Controllings .....	256
<b>IV. Zwischenfazit .....</b>	<b>257</b>

## § 15 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – EDV.

<b>I. Einführung – Krisenursachen in der IT</b>	258
1. Kernprobleme und Gründe einer Schieflage in der IT	258
a) Unzufriedene Kunden und Benutzer	258
b) Schwaches IT-Management und unzureichende IT-Governance	259
c) Ungeeignete IT-Infrastruktur	260
d) Ungeeignete Anwendungssysteme	261
e) Unprofessionelle Projektarbeit	261
2. Stoßrichtung Restrukturierung	262
a) Geschäftsorientierung der IT	262
b) Konsequentes IT-Controlling	263
c) Optimierte IT-Fertigungstiefe	264
d) IT-Governance	265
e) Restrukturierung und Neuaufbau einer IT	265
3. Stoßrichtung Sanierung	266
a) Umstrukturierung der Leistungen	266
b) Revision des Projektplans	267
c) Bildung von Task Forces	267
<b>II. Analyse der Kernprobleme in der IT</b>	267
1. IT-Controlling	267
2. Synchronisierung von IT und Geschäft	268
3. IT-Benchmarking	268
4. IT-Review	269
<b>III. Maßnahmen zur Restrukturierung/Sanierung in der IT</b>	272
1. Verbesserung der Schnittstellen zum betrieblichen Umfeld	272
2. Servicemanagement	273
3. Projektmanagement	274
4. Optimierung der Fertigungstiefe	275
5. Anpassung der IT-Organisation an die Unternehmensstrukturen	276
6. IT-Controlling	277
7. Besonderheiten im Sanierungsfall	278
a) Sanierungsbedingter Leistungsabbau	278
b) Sanierungsbedingte Leistungserweiterung	279
c) Besonderheiten in Insolvenzfall	280
<b>IV. Zwischenfazit</b>	280

## 4. Teil. Sanierung der finanzwirtschaftlichen Bereiche

### § 16 Finanzwirtschaftliche Aspekte bei Fortführung von Krisenunternehmen

<b>I. Einleitung</b>	282
<b>II. Eigenkapitalmaßnahmen in der Sanierung</b>	282
1. Einzelfirmen und Personengesellschaften	282
2. Kapitalgesellschaften	283
a) Sanierung durch Kapitalveränderungen	283
b) Sanierung durch Nebenleistungen	286
3. Innengesellschaften	287
a) Stille Gesellschaft	287
aa) Allgemeine Regelungen	287
bb) Typische stille Gesellschaft	288
cc) Atypische stille Gesellschaft	288
dd) GmbH & Still	288
ee) Steuerrechtliche Konsequenzen	288

ff) Würdigung im Sanierungsfall	290
b) Unterbeteiligung	290
<b>III. Gesellschafterleistungen über die Einlage hinaus</b>	291
1. Allgemeines	291
2. Forderungsverzicht, Rangrücktritt u.ä. Leistungen	291
a) Forderungsverzicht	291
b) Rangrücktritt	292
c) Weitere ähnliche Sanierungsmaßnahmen	293
3. Eigenkapitalersatz	293
a) Eigenkapitalersetzende Darlehen	293
b) Nutzungsüberlassungen	294
<b>IV. Fremdkapitalmaßnahmen</b>	294
1. Außergerichtlicher Vergleich und Insolvenzplan als Verfahren	294
2. Einzelne Maßnahmen innerhalb der Verfahren	295
a) Stundung	295
b) Verzicht auf Zinszahlung und Forderungsverzicht	295
c) Debt-Equity-Swap	296
d) Sonstige Maßnahmen	297
<b>V. Auf das Aktivvermögen bezogene finanzielle Sanierungsmaßnahmen</b>	297
1. Bedeutung des Aktivvermögens in der Krise	297
2. Anlagevermögen	298
3. Umlaufvermögen	299
<b>VI. Staatliche Förderungsmöglichkeiten</b>	299
1. Einleitung	299
2. Beratungen	300
3. Investitionshilfen und Beteiligungen	301
4. Darlehen	301
5. Bürgschaften	302

## § 17 Gesellschaftsrechtliche Aspekte bei Fortführung von Krisenunternehmen

<b>I. Einführung</b>	303
<b>II. Fortführungsgesellschaften</b>	304
1. Allgemeines	304
2. Sanierungsgesellschaften	305
3. Betriebsübernahmegesellschaften	308
4. Auffanggesellschaften	310
<b>III. Gestaltungsmöglichkeiten für Sanierungsgesellschaften nach Umwandlungsrecht</b>	311
1. Allgemeines	311
2. Verschmelzung	313
a) Grundzüge	313
b) Problematik der Sanierungsfusion	316
3. Die Spaltung	317
a) Grundzüge	317
b) Haftungssystematik	321
c) Problematik der Sanierungsspaltung	322
4. Formwechsel	323
a) Grundzüge und Haftungssystematik	323
b) Problematik der Sanierungsumwandlung	324
5. Sanierungsumwandlungen im Insolvenzverfahren	325
<b>IV. Steuerliche Überlegungen zur Fortführung von Krisenunternehmen</b>	326
1. Allgemeines	326
2. Sanierende Umwandlungen	327

# Inhaltsverzeichnis

a) Sanierungsumwandlungen von Kapitalgesellschaften	327
aa) Sanierungsfusion	327
bb) Sanierende Spaltung bei Kapitalgesellschaften	331
b) Sanierende Umwandlungen von Personen- auf Kapitalgesellschaften	337
aa) Grundzüge	337
bb) Verlustübernahme und weitere Folgen für die übernehmende Kapitalgesellschaft	338
cc) Anschaffungskosten, steuerlicher Übertragungstichtag und Rückwirkung	339
dd) Sonstige Steuern	340
c) Wege aus der Kapitalgesellschaft im Sanierungsfall	341
aa) Einleitung	341
bb) Wertansätze beim Vermögensübergang	341
cc) Übernahmeergebnis	343
dd) Steuerliche Rückwirkung	344
 <b>§ 18 Bilanzielle Restrukturierung und Financial Covenants</b>	
<b>I. Problemstellung und Zielsetzung</b>	345
<b>II. Rechtliche Rahmenbindungen der bilanziellen Restrukturierung</b>	348
1. Bilanzielle Anzeigepflichten	348
2. Unterkapitalisierung und Kapitalerhaltung	349
3. Überschuldung gemäß § 19 InsO	350
<b>III. Kapitalstrukturpolitik in der Krise</b>	352
<b>IV. Instrumente der bilanziellen Restrukturierung</b>	354
1. Überblick	354
2. Kapitalherabsetzung und -erhöhung	354
a) Zielsetzung und Funktionsweise	354
b) Rechtliche Anforderungen und Risiken	356
c) Eignung zur bilanziellen Restrukturierung	359
3. Debt-Equity-Swap	359
a) Zielsetzung und Funktionsweise	359
b) Rechtliche Anforderungen und Risiken	361
c) Eignung zur bilanziellen Restrukturierung	362
4. Stille Gesellschaft	363
a) Zielsetzung und Funktionsweise	363
b) Rechtliche Anforderungen und Risiken	363
c) Eignung zur bilanziellen Restrukturierung	364
5. Anleihen	365
a) Zielsetzung und Funktionsweise	365
b) Rechtliche Anforderungen und Risiken	367
c) Eignung zur bilanziellen Restrukturierung	369
<b>V. Financial Covenants als Gläubigerschutzinstrument</b>	369
1. Begriffliche Abgrenzung und Ausprägungsformen	369
2. Sanktionsmechanismen und Gegenmaßnahmen bei Covenant-Brüchen	372
3. Zielsetzung der Covenants: Frühwarnsystem und Präventive Risikobeschränkung	373
4. Einflussnahme auf die Geschäftsführung	374
5. Exkurs: Ergebnisse der Financial-Covenant-Studie von Roland Berger Strategy Consultants	374
a) Teilnehmer und Schwerpunkte der Studie	374
b) Kernergebnisse der Studie	375
<b>VI. Fazit</b>	377

## 5. Teil. Sonderthemen

### § 19 Distressed Investments

<b>I. „Distressed“ als Asset-Klasse und Investitionsform</b>	380
1. Grundlagen	380
2. Konzeptionelle Fundierung	382
3. Begriffliche Abgrenzung	384
4. Historische Entwicklung	387
<b>II. Risikoklassifizierung als Grundlage der Investorenentscheidung</b>	389
1. Perspektiven auf die Risikoklasse Distressed Assets	389
2. Bestimmung des Investitionsverlustrisikos	390
a) Ansatz von Rating-Agenturen	390
b) Expected Loss	390
c) Scoring-Modelle	391
3. Investitionsbewertung von Distressed Assets	392
a) Multiple-Verfahren	392
b) Discounted-Cashflow (DCF)-Verfahren – Bedeutung des Financial Distress	392
c) Anpassung des Standard-DCF-Ansatzes an Distressed Assets	393
d) Investitionsbewertung bei Unternehmensliquidation	395
e) Probleme der Bewertungsverfahren	396
<b>III. Formen des Distressed Investments</b>	396
1. Distressed Debt	396
a) Charakteristika und Abgrenzung	396
b) Beweggründe für Banken, Distressed Debt zu veräußern	397
c) Beweggründe für Investoren, Distressed Debt zu erwerben	400
2. Rangklassen von Fremdkapital	402
a) Senior und Junior Debt	402
b) Second Lien	402
c) High Yield	402
d) Mezzanine	402
3. Distressed Equity	403
a) Charakteristika und Abgrenzung	403
b) Differenzierung zu Private Equity	404
4. Hybride Finanzierungsformen – Distressed Mezzanine	405
a) Allgemein	405
b) Ausgewählte Formen: Stille Gesellschaft, Nachrangdarlehen und Genussrecht	406
c) Besonderheiten zum Zeitpunkt des Distress	409
5. Workout-Strategien der finanzierenden Kreditinstitute	411
<b>IV. Erwerbs- und Investitionsprozess von Distressed Assets</b>	412
1. Investitionsprozess im Überblick	412
a) Bestimmung der Investitionsstrategie	412
b) Kapitalsuche	414
c) Investitionssuche und -auswahl	414
d) Due Diligence	415
e) Strukturierung und Realisierung der Investition	416
f) Controlling, Sanierung und Exit	416
2. Aktives vs. passives Management	417
3. Single-Name-Transaktionen vs. Portfoliokäufe	418
4. Korrelation mit anderen Anlagemöglichkeiten	419
5. Exit-Strategien	420
<b>V. Derivative Finanzierungstitel und deren Platzierungsmärkte von Distressed Assets</b>	421
1. Allgemein	421
2. Grundzüge der Verbriefung	421
3. Collateralized Debt Obligation	423

4. Collateralized Loan Obligation .....	423
a) Typisierung von Collateralized Loan Obligations .....	423
b) Analyse eines Kreditportfolios .....	424
c) Modifizierung der Standardanalyse im Rahmen von Distressed CLO .....	425
d) Strukturelle Besonderheiten .....	426
e) Sicherung der Liquidität .....	426
f) Rolle des Bankgeheimnisses .....	427

## § 20 Interim: Management in der Krise und die Rolle des Chief Restructuring Officers (CRO)

<b>I. Die Rolle des Managements bei der Krisenerkennung und -bewältigung</b> ...	430
1. Die Verantwortung des Managements .....	430
2. Der Einsatz von Beratern zur Unterstützung des Managements .....	431
3. Die Verstärkung des Managements durch Krisenmanager .....	432
<b>II. Festlegung der durchzuführenden Sanierungsmassnahmen</b> .....	433
1. Erarbeitung des Sanierungsplans durch den Krisenmanager .....	433
2. Die Umsetzung vorgegebener Sanierungskonzepte durch einen Interim-Manager ..	434
3. Entscheidungsregeln für die Auswahl des passenden Dienstleisters .....	434
<b>III. Auswahl und Einsatz von Interim Managern</b> .....	436
1. Bedarfsfälle und Dienstleistungsangebot .....	436
2. Rollenverteilung: Klient, Interim-Manager, Interim-Management Unternehmen ..	438
<b>IV. Ablauf eines Interim-Projekts</b> .....	438
1. Projektphasen .....	438
a) Untersuchung der Aufgabenstellung und Erstellen eines Anforderungsprofils ...	438
b) Abstimmung des Anforderungsprofils mit dem Auftraggeber .....	438
c) Suche nach geeigneten Interim-Managern .....	438
d) Durchführung von Auswahlgesprächen und Auswahlkriterien .....	439
e) Einholung ausführlicher Referenzen .....	439
f) Abstimmen von Auswahlgesprächen mit dem Auftraggeber .....	439
g) Erarbeitung eines Vertrages über Management- und Beratungsleistungen .....	440
2. Organisatorische und operative Einbindung des Interim-Managers im Unternehmen .....	440
3. Betreuung und Kontrolle der Sanierungsmaßnahmen .....	441
a) Betreuung in der Einarbeitungsphase .....	441
b) Betreuung und Überwachung des Managers während der Umsetzung .....	441
4. Projektabschluss und Überleitung der Sanierungsverantwortung an das permanente Management .....	442

## § 21 Private Equity in der Restrukturierung

<b>I. Einführung</b> .....	443
<b>II. Entscheidungsgrundlage</b> .....	445
<b>III. Sourcing</b> .....	446
<b>IV. Due Dilligence</b> .....	447
<b>V. Restrukturierungskonzept und Kaufpreisangebot</b> .....	449
<b>VI. Umsetzungsphase</b> .....	450
<b>VII. Exitvorbereitung und -sicherung</b> .....	450
<b>VIII. Zusammenfassung</b> .....	452

**§ 22 Mergers & Acquisitions bei Krisenunternehmen (Distressed M&A)**

<b>I. Einführung</b>	454
<b>II. Distressed Mergers &amp; Acquisitions (M&amp;A)</b>	454
1. Definition Mergers & Acquisitions	454
2. Definition Distressed M&A	455
3. Abgrenzung	455
<b>III. Transaktionsstrukturen</b>	456
1. Allgemein	456
2. Share Deal	456
3. Asset Deal	457
4. Exkurs: Debt-Equity-Swap	457
<b>IV. Unternehmenskrisen</b>	458
<b>V. Exkurs: Grundzüge des transaktionsrelevanten Insolvenzrechtes</b>	459
1. Verfahrensarten	459
2. Insolvenz in Eigenverwaltung	461
3. Gläubigerausschuss	462
4. Zeitpunkt der Transaktion im Krisenverlauf	463
5. Aus- und Absonderungsrechte im Insolvenzverfahren	464
<b>VI. Beteiligte Parteien</b>	465
1. Potenzielle Käufer	465
2. Potenzielle Verkäufer	466
<b>VII. Transaktionsprozess</b>	467
1. Verkäuferperspektive (Sell Side)	467
a) Transaktionsmotive des Verkäufers	467
b) Ablauf des Verkaufsprozesses	468
2. Käuferperspektive (Buy Side)	470
a) Transaktionsmotive des Käufers	470
b) Ablauf Transaktionsprozess	470
<b>VIII. Bewertung von Krisenunternehmen</b>	472
1. Besonderheiten der Bewertung von Unternehmen in der Krise	472
2. Methoden der Unternehmensbewertung	473
a) Überblick	473
b) Substanzorientierte Verfahren	474
c) Ergebnisorientierte Verfahren	475
d) Kombinierte Verfahren	476
e) Marktwertorientierte Verfahren	477
f) Würdigung der Bewertungsmethoden	477
<b>IX. Besonderheiten im Rahmen der Vertragsverhandlungen</b>	478
1. Gestaltung des Kaufvertrags	478
2. Übernahmekonditionen	479
<b>X. Steuerliche Rahmenbedingungen bei Distressed M&amp;A</b>	481
<b>XI. Kritische Erfolgsfaktoren von Distressed M&amp;A-Transaktionen</b>	481
1. Geschwindigkeit vs. Diskretion	481
2. Frühzeitiges Erkennen von Dealbreakern	483
a) Anpassung der Personalkapazitäten	483
b) Wertvorstellungen und Kaufpreisverhandlungen	484
c) Garantien, Gewährleistungen und Freistellungen	485
d) Pensionszusagen	485
3. Transaktionssicherheit vs. Kaufpreishöhe	486
4. Sanierungs- bzw. Insolvenz-Know-how	486
5. Strategisches Verständnis	487
6. Minimierung operativer Störfaktoren	487
<b>XII. Zusammenfassung</b>	487

**§ 23 M&A in der Krise – Rechtliche Aspekte**

<b>I. Überblick</b> .....	488
<b>II. Rechtliche Aspekte bei der Wahl der Transaktionsstruktur in der Krise</b> ....	490
1. Anteilerwerb .....	490
2. Erwerb des Betriebsvermögens .....	490
3. Kapital- und Umwandlungsmaßnahmen .....	490
<b>III. Anteilerwerb in der Krise</b> .....	491
1. Vorteile des Anteilerwerbs .....	491
a) Vertragsgestaltung .....	491
b) Grundsätzlich keine Zustimmungserfordernisse .....	491
2. Haftungsrisiken des Erwerbers beim Anteilerwerb .....	492
a) Haftung für rückständige Einlagen .....	492
b) Haftung für Verbindlichkeiten der Zielgesellschaft .....	493
aa) Unterbliebene Offenlegung der wirtschaftlichen Neugründung .....	493
bb) Existenzvernichtender Eingriff .....	495
<b>IV. Asseterwerb in der Krise</b> .....	496
1. Allgemeine Haftungsrisiken beim Asseterwerb .....	496
a) Firmen- und Geschäftsübernahme, § 25 Abs. 1 HGB .....	497
b) Haftung für Betriebssteuern, § 75 AO .....	498
c) Betriebsübergang, § 613a BGB .....	498
2. Besondere Haftungsrisiken beim Asseterwerb in der Krise .....	499
a) Eintritt der Insolvenzreife durch Erfüllung des Asseterwerbs .....	499
b) Wahlrecht des Insolvenzverwalters, § 103 Abs. 2 InsO .....	500
c) Insolvenzanfechtung, §§ 129 ff. InsO .....	501
aa) Zeitlicher Anwendungsbereich .....	501
bb) Voraussetzungen der Insolvenzanfechtung .....	501
cc) Rechtsfolgen der Insolvenzanfechtung .....	502
3. Der Asseterwerb nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens:	
Die übertragende Sanierung .....	502
a) Vorteile .....	502
aa) Haftungsprivilegien betreffend allgemeiner Risiken .....	502
bb) Keine Übernahme von Verbindlichkeiten .....	503
cc) Keine Anfechtungsrisiken, keine Gefahr der Wahl der Nichterfüllung .....	503
dd) Zustimmungserfordernis der Gesellschafterversammlung entfällt .....	504
b) Nachteile .....	504
aa) Bestimmtheitsgrundsatz (Bestimmtheit und Bestimmbarkeit) .....	504
bb) Zustimmungserfordernis des Gläubigerausschusses, §§ 69, 160 InsO .....	505
<b>V. Auswirkungen des ESUG auf die M&amp;A-Praxis</b> .....	506
1. Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren, § 270b InsO .....	506
2. Insolvenzplanverfahren .....	507
a) Allgemeines .....	507
b) Änderungen durch das ESUG .....	507
c) Debt-Equity-Swap .....	508
aa) Begriff und Wirkung .....	508
bb) Rechtstechnische Ausgestaltung .....	509
cc) Forderungseinbringung zum Nennwert oder zum Verkehrswert? .....	509
dd) Bezugsrecht der Alt-Gesellschafter .....	510
d) Anteilerwerb in der Insolvenz .....	510
e) Obstruktionsverbot .....	511
f) Fazit .....	511



## 6. Teil. Möglichkeiten der Sanierung nach der Insolvenzordnung

### § 24 Grundlagen der Insolvenzordnung

<b>I. Einleitung</b>	514
<b>II. Rechtsentwicklung</b>	516
1. Die Insolvenzrechtsreform 2001	516
2. Spätere Reformen	519
3. Dreistufiges Insolvenzrechtsreformvorhaben	519
a) Erste Stufe der Insolvenzrechtsreform: ESUG	519
b) Zweite Stufe der Insolvenzrechtsreform: Reform des Verbraucherinsolvenzrechts	520
c) Dritte Stufe der Insolvenzrechtsreform: Konzerninsolvenzrecht	520
<b>III. Überblick über das gerichtliche Insolvenzverfahren</b>	521
1. Allgemeines zum Verfahrensablauf	521
2. Eröffnung des Insolvenzverfahrens	523
a) Eröffnungsantrag	523
b) Vorläufiges Insolvenzverfahren	523
c) Abweisung mangels Masse	525
d) Eröffnungsgründe	525
e) Eröffnungsbeschluss	527
3. Verfahrensbeteiligte und Organe im Insolvenzverfahren	528
a) Schuldner	528
b) Insolvenzgericht	528
c) Insolvenzverwalter	529
d) Gläubiger	533
e) Gläubigerausschuss/Gläubigerversammlung	536
4. Verfahrensablauf	538
a) Verwaltung und Verwertung der Insolvenzmasse	538
b) Forderungsfeststellung und Forderungsbefriedigung	539
c) Wahlrecht des Insolvenzverwalters	540
d) Insolvenzanfechtung	540
5. Übertragende Sanierung	544
6. Die Eigenverwaltung	545
7. Gesetzliche Restschuldbefreiung	547
<b>IV. Der Insolvenzplan als „zentrales Sanierungsinstrument“</b>	551
1. Einführung	551
2. Gliederung eines Insolvenzplans	553
a) Darstellender Teil (§ 220 InsO)	553
b) Gestaltender Teil (§ 221 InsO)	554
c) Anlagen (§§ 229, 230 InsO)	555
3. Insolvenzplanverfahren (§§ 217 ff. InsO)	556
4. Wirkungen und Überwachung des Insolvenzplans	559
<b>V. Europäisches Insolvenzrecht</b>	560
1. EuInsVO	560
2. Drittstaatenfälle	561
3. Insolvenz einer Scheinauslandsgesellschaft	561
<b>VI. Krisenbewältigung außerhalb des Insolvenzverfahrens</b>	561
<b>VII. Zusammenfassung und Ausblick</b>	562

### § 25 Insolvenzantragsgründe

<b>I. Abgrenzungen</b>	565
<b>II. Zahlungsunfähigkeit</b>	567
1. Beurteilung eingetretener Zahlungsunfähigkeit	567

# Inhaltsverzeichnis

2. Finanzstatus .....	570
3. Finanzplan .....	571
4. Weitere betriebswirtschaftliche Interpretationen .....	572
5. Besonderheiten im Konzern .....	574
<b>III. Drohende Zahlungsunfähigkeit .....</b>	<b>574</b>
<b>IV. Überschuldung .....</b>	<b>575</b>
1. Überschuldungsbegriff und Überschuldungsprüfung .....	575
2. Fortbestehensprognose .....	576
a) Unternehmenskonzept und Finanzplanung .....	576
b) Ableitung der Fortbestehensprognose .....	577
3. Überschuldungsstatus .....	578
a) Grundsatz .....	578
b) Ansatz und Bewertung bei positiver Fortbestehensprognose .....	578
4. Beurteilung der Existenz einer Überschuldung .....	579

## § 26 Das Schutzschirmverfahren

<b>I. Einleitung .....</b>	<b>580</b>
<b>II. Voraussetzungen für die Anordnung des Schutzschirmverfahrens .....</b>	<b>582</b>
1. Anträge des Schuldners .....	582
2. Eröffnungsgrund .....	582
3. Keine offensichtliche Aussichtslosigkeit der Sanierung .....	583
4. Sanierungsbescheinigung .....	583
5. Voraussetzungen der Eigenverwaltung .....	584
<b>III. Anordnungsbeschluss und Rechtsfolgen .....</b>	<b>586</b>
1. Beschluss über die Vorlage eines Insolvenzplans .....	586
2. Der vorläufige Sachwalter .....	586
a) Die Bestellung .....	586
b) Die Funktion .....	588
3. Anordnung vorläufiger Maßnahmen .....	588
4. Kompetenz zur Begründung von Masseverbindlichkeiten .....	589
a) Gesetzliche Grundlagen .....	589
b) Die Stellung des vorläufigen Sachwalters .....	589
c) Haftung .....	590
d) Fazit .....	591
<b>IV. Beendigung des Schutzschirmverfahrens und ihre Folgen .....</b>	<b>591</b>
1. Fortführung des Eröffnungsverfahrens nach Aufhebung des Schutzschirms .....	591
2. Beendigung durch Fristablauf .....	592
3. Beendigung durch Aufhebung nach Abs. 4 .....	592
a) Allgemein .....	592
b) Nicht: Zahlungsunfähigkeit nach Anordnung des Schutzschirmverfahrens .....	593
c) Aussichtslosigkeit der angestrebten Sanierung nach Nr. 1 .....	593
d) Antrag des vorläufigen Gläubigerausschusses .....	594
e) Antrag eines absonderungsberechtigten Gläubigers oder Insolvenzgläubigers .....	595
f) Rechtsmittel .....	595

## § 27 Die Bescheinigung zum Schutzschirmverfahren

<b>I. Einleitung .....</b>	<b>596</b>
<b>II. Inhalt und Normzweck .....</b>	<b>597</b>
<b>III. Bestandteile des IDW ES 9 .....</b>	<b>598</b>
1. Person des Ausstellers .....	598
a) Rechtsgrundlagen .....	598
b) IDW ES 9 und Kritik .....	599
2. Vorliegen von Insolvenzgründen .....	600

a) Rechtsgrundlagen .....	600
b) IDW ES 9 und Kritik .....	601
3. Offensichtliche Aussichtslosigkeit .....	602
a) Rechtsgrundlage .....	602
b) IDW ES 9 und Kritik .....	602
<b>IV. Rechtsmissbrauch und Haftung .....</b>	<b>606</b>
1. Gefälligkeitsbescheinigungen .....	606
2. Haftung in besonderen Fällen .....	607
 <b>§ 28 Die Eigenverwaltung</b> 	
<b>I. Einleitung .....</b>	<b>609</b>
1. Die wichtigsten Elemente der Eigenverwaltung auf einen Blick .....	609
2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede .....	609
<b>II. Vorteile und Eignungsvoraussetzungen .....</b>	<b>611</b>
1. Vorteile .....	611
a) Signale am Markt .....	611
b) Zeitersparnis .....	612
c) Verfahrenskosten .....	612
d) Weiterführung ohne Genehmigungshindernisse .....	613
e) Aufrechterhaltung Leitungsstrukturen .....	613
2. Eignungsvoraussetzungen .....	613
<b>III. Gesetzliche Voraussetzungen .....</b>	<b>615</b>
1. Formale Anforderungen .....	615
a) Zuständigkeit des Gerichts .....	615
b) Antrag des Schuldner .....	615
aa) Anforderungen an den Antrag .....	615
bb) Antragsberechtigung .....	616
2. Materielle Anforderungen .....	617
3. Aufhebung der Eigenverwaltung .....	619
a) Formelle Voraussetzungen .....	619
b) Materielle Voraussetzungen .....	619
aa) Gläubigerversammlung .....	619
bb) Bestimmte Gläubiger .....	620
cc) Schuldner .....	622
<b>IV. Das Eröffnungsverfahren .....</b>	<b>623</b>
1. Allgemein .....	623
2. Gesetzliche Voraussetzungen .....	623
<b>VI. Beteiligte im Eigenverwaltungsverfahren .....</b>	<b>624</b>
1. Sachwalter .....	624
a) Eignung und Unabhängigkeit des Sachwalters .....	624
b) Aufgaben und Befugnisse im Eröffnungsverfahren .....	627
c) Aufgaben und Befugnisse im eröffneten Verfahren .....	627
aa) Rechte und Pflichten des Sachwalters .....	627
bb) Aufsichts-, Überwachungs- und Prüfpflichten .....	628
d) Mitwirkungspflichten/-rechte des Sachwalters .....	628
aa) Allgemein .....	628
bb) Einvernehmen und Zustimmungspflichten nach § 279 InsO .....	630
cc) Einvernehmen bei der Verwertung von Sicherungsgut (§ 282 InsO) .....	631
dd) Beratung und Überwachung beim Insolvenzplan .....	631
ee) Zustimmung bei der Abberufung und Neubestellung von Mitgliedern der Geschäftsleitung .....	631
2. Aufgaben und Befugnisse des Gläubigerausschusses .....	631
a) Eröffnungsverfahren .....	631
aa) Voraussetzungen für die Einsetzung eines Gläubigerausschusses .....	631

## Inhaltsverzeichnis

bb) Einfluss auf die Auswahl des vorläufigen Sachwalters	632
b) Eröffnetes Verfahren	633
aa) Voraussetzungen für die Einsetzung eines Gläubigerausschusses	633
bb) Reduzierte Möglichkeit der Einflussnahme im eröffneten Insolvenzverfahren	633
cc) Zustimmungsvorbehalt des Gläubigerausschusses § 276 InsO	634
3. Aufgaben und Befugnisse der Gläubigerversammlung	634
4. Aufgaben und Befugnisse des Schuldners	635
a) Eröffnungsverfahren	635
aa) Bestmögliche Gläubigerbefriedigung	635
bb) Begründung von Masseverbindlichkeiten	636
cc) Sonstige Betriebsfortführung in der (vorläufigen) Eigenverwaltung	638
b) Eröffnetes Verfahren	639
aa) Allgemein	639
bb) Anordnung der Zustimmungsbedürftigkeit, § 277 InsO	639
5. Organe des Schuldners	640
a) Eröffnungsverfahren	640
b) Eröffnetes Verfahren	640
<b>VI. Weitere derzeit aktuelle Fragen zur Eigenverwaltung</b>	<b>642</b>
1. Vergütung des Sachwalters	642
2. Haftung in der Eigenverwaltung	643
3. Steuerschulden im Eröffnungsverfahren	645
4. Steuerzahlungspflicht von gesetzlichen Vertretern	646
<b>§ 29 Insolvenzplanverfahren</b>	
<b>I. Einführung</b>	<b>648</b>
<b>II. Aufbau und Zielsetzung des Insolvenzplans</b>	<b>649</b>
<b>III. Darstellender Teil</b>	<b>650</b>
1. Wesentliche Unternehmensdaten	650
2. Ursachen der Insolvenz	651
3. Wirtschaftliche Verhältnisse und Verfahrensablauf	652
a) Entwicklung der Vermögens- und Ertragslage	652
b) Festlegung der Gläubigergruppen	652
c) Arbeitnehmer	654
4. Leitbild des sanierten Unternehmens	654
5. Notwendige Maßnahmen für die Realisierung des Insolvenzplans	655
a) Allgemein	655
b) Leistungswirtschaftliche Maßnahmen	655
c) Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	658
6. Vermögensübersicht, Ergebnis- und Finanzplan (§ 229 InsO)	660
7. Angemessenheit des Insolvenzplans	661
<b>IV. Gestaltender Teil</b>	<b>661</b>
1. Gestaltung der Insolvenzquote	661
2. Planbedingungen	663
3. Steuerrechtliche Implikationen	664
a) Allgemein	664
b) Forderungsverzicht	664
c) Kapitalerhöhung	664
4. Sonstige Regelungen	665
<b>V. Geheimhaltungserfordernisse und Auswirkung auf den Insolvenzplan</b>	<b>666</b>
<b>§ 30 Arbeitsrechtliche Aspekte der Insolvenz</b>	
<b>I. Allgemeines</b>	<b>667</b>
<b>II. Arbeitnehmeransprüche in der Insolvenz</b>	<b>667</b>
<b>III. Kündigungsschutz in der Insolvenz</b>	<b>671</b>

<b>IV. Betriebsänderungen in der Insolvenz</b> .....	673
<b>V. Betriebsübergang in der Insolvenz</b> .....	674

**§ 31 Internationales Insolvenzrecht**

<b>I. Einleitung</b> .....	678
<b>II. Rechtsquellen des internationalen Insolvenzrechts</b> .....	679
1. Europäische Insolvenzverordnung .....	679
2. §§ 335 ff. InsO .....	679
3. UNCITRAL-Modellbestimmungen .....	680
4. Bilaterale Abkommen .....	680
<b>III. EuInsVO</b> .....	681
1. Überblick über die EuInsVO .....	681
a) Allgemeines .....	681
b) Grundprinzipien der EuInsVO .....	681
aa) Grundsatz des gegenseitigen Vertrauens .....	681
bb) Modifizierte Universalität .....	681
cc) Automatische Anerkennung .....	682
2. Anwendungsbereiche .....	682
a) Zeitlicher Anwendungsbereich .....	682
b) Territorialer Anwendungsbereich .....	682
c) Sachlicher Anwendungsbereich .....	682
3. Internationale Zuständigkeit .....	683
a) Hauptinsolvenzverfahren .....	683
b) Territorialinsolvenzverfahren .....	684
aa) Sekundärinsolvenzverfahren .....	684
bb) Partikularinsolvenzverfahren .....	685
cc) Begriff der Niederlassung .....	685
c) Zuständigkeit für Annexverfahren .....	685
d) Verlegung des COMI .....	686
4. Anwendbares Recht .....	686
a) Grundsatz der <i>lex fori concursus</i> .....	686
b) Beispielkatalog des Art. 4 Abs. 2 EuInsVO .....	687
c) Ausnahmekatalog der Art. 5–15 EuInsVO .....	687
5. Anerkennung und Vollstreckung ausländischer Insolvenzverfahren .....	687
a) Grundsatz der automatischen Anerkennung .....	687
b) Prioritätsprinzip .....	688
c) Ausnahmen .....	688
aa) Ordre public-Vorbehalt, Art. 26 EuInsVO .....	688
bb) Art. 25 Abs. 3 EuInsVO .....	688
6. Befugnisse des Insolvenzverwalters in anderen Mitgliedstaaten .....	689
7. Kooperations- und Informationsvorschriften .....	689
<b>IV. Deutsches internationales Insolvenzrecht, §§ 335 ff. InsO</b> .....	690
1. Anerkennung von ausländischen Insolvenzverfahren .....	690
2. Anwendbares Recht .....	690
3. Territorialinsolvenzverfahren .....	691
a) Partikularinsolvenzverfahren .....	691
b) Sekundärinsolvenzverfahren .....	691

**§ 32 Anfechtung und Eigenkapitalersatz**

**– Von der Insolvenzantragspflicht über das Zahlungsverbot zur Haftung –**

<b>I. Einleitung/Krise des Unternehmens und Organhaftung</b> .....	693
<b>II. Geschäftsleiterhaftung</b> .....	694
1. Insolvenzantragspflicht und –verschleppungshaftung gemäß § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 15a InsO .....	694

## Inhaltsverzeichnis

a) Feststellung der Insolvenzzreife	696
aa) Zahlungsunfähigkeit, § 17 Abs. 2 Satz 1 InsO	696
bb) Überschuldung, § 19 InsO	697
b) Rechtsfolgen der Insolvenzantragspflicht, § 15a Abs. 1 S. 1 InsO	701
c) Haftung gegenüber Alt- und Neugläubigern	701
2. Zahlungsverbot nach Eintritt von Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung, § 64 S. 1 GmbHG u.a.	703
a) Der Begriff der Zahlung	704
aa) Allgemein	704
bb) Einzelfragen zur „Zahlung“	704
b) Ausnahmen vom Zahlungsverbot	706
3. Zahlungsverbot und Haftung bei Verursachung der Zahlungsunfähigkeit, § 64 S. 3 GmbHG u. §§ 92, 93 AktG	707
<b>III. Haftung aus Kapitalerhaltung</b>	708
1. GmbH-Recht und Änderungen durch das MoMiG ab 1.11.2008	709
2. Kapitalerhaltungsvorschriften nach dem MoMiG	710
3. § 135 InsO: Gesellschafter Darlehen und Anfechtbarkeit der Rückführung	712
4. Die Abtretung des Gesellschafterdarlehens in der Insolvenz – Rang des Darlehens	714
a) Rangänderung durch Abtretung?	714
b) Bestimmung des Anfechtungsgegners	716
c) Zwischenfazit	717
5. Rechtsfolgen der Anfechtung, § 143 InsO	717
<b>IV. Sonstige Ersatzverpflichtungen</b>	718
1. Allg.: Schadenersatzansprüche wegen „sittenwidriger Schädigung“, § 826 BGB	718
2. Verbot eines existenzvernichtenden Eingriffs als Fall des § 826 BGB	719
3. Schadenersatz aus unerlaubter Handlung, § 823 Abs. 2 i.V.m. §§ 266 Abs. 1, 283 Abs. 1 Nr. 1 StGB	722
4. Schadenersatzansprüche wegen Nichtabführung von Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung, § 266a StGB i.V.m. § 823 Abs. 2 BGB	723
 <b>§ 33 Sicherungsrechte in der Insolvenz</b>	
<b>I. Einführung</b>	727
1. Wirksamkeit und Insolvenzzfestigkeit des Sicherungsrechts	727
2. Insolvenzzrechtliche Einordnung der Sicherungsrechte	727
3. Die Bedeutung der Sicherungsrechte für eine Sanierung mittels Insolvenz- verfahren	727
4. Die Sicherungsrechte und die Insolvenzzrechtsreform	728
5. Rechtsentwicklung seit Inkrafttreten der InsO	729
<b>II. Aussonderung</b>	730
1. Allgemeines	730
2. Rechtsstellung aussonderungsberechtigter Gläubiger	730
a) Aussonderungsgegenstand	731
b) Dingliche Aussonderungsrechte	731
aa) (Allein-)Eigentum	731
bb) Einfacher Eigentumsvorbehalt	731
cc) Sonstige dingliche Rechte	733
dd) Treuhandverhältnisse	734
ee) Leasing	735
ff) Factoring	736
c) Persönliche Aussonderungsrechte	737
d) Realisierung der Aussonderungsrechte	737
aa) Im vorläufigen Insolvenzverfahren	738
bb) Im eröffneten Insolvenzverfahren	740
e) Ersatzaussonderung	742

<b>III. Absonderungsfragen</b>	742
1. Allgemeines	742
2. Absonderungsrechte (§§ 49 ff. InsO)	743
a) Immobiliarsicherheiten	743
b) Mobiliarpfandrechte	744
aa) Rechtsgeschäftliche Pfandrechte	744
bb) Gesetzliche Pfandrechte	744
c) Besitzlose Mobiliarsicherheiten	745
aa) Sicherungsübereignung	745
bb) Sicherungszession	746
cc) Verlängerter und erweiterter Eigentumsvorbehalt	746
dd) Pfändungspfandrecht, Zwangssicherungshypothek und Vorpfändung	747
ee) Zurückbehaltungsrechte	747
3. Realisierung der Absonderungsrechte vor und während der Krise	748
a) Vor und während der Krise	748
b) Im vorläufigen Insolvenzverfahren	749
aa) Immobiliarsicherheiten	749
bb) Mobiliarsicherheiten	749
cc) Besonderheiten bei Anordnung eines allgemeinen Verfügungsbefugnis	750
c) Im eröffneten Insolvenzverfahren	751
aa) Stellung des Absonderungsberechtigten (§ 52 InsO)	751
bb) Verwertung der mit Absonderungsrechten belasteten Gegenstände	751
cc) Kosten der Absonderung und Erlösverteilung	760
d) Die Ersatzabsonderung	769
e) Die Ausfallhaftung	770
aa) Allgemeines – Verhältnis von schuldrechtlicher und dinglicher Haftung	770
bb) Nachweis des Ausfalls	771
<b>IV. Sicherheitenpool</b>	772
1. Allgemeines und wirtschaftlicher Hintergrund der Poolbildung	772
2. Sicherheitenpool der Banken	773
3. Lieferantenpool	773
4. (Insolvenz-) Rechtlicher Hintergrund der Poolbildung	774
5. Rechtliche Ausgestaltung	775
<b>V. Personalsicherheiten</b>	775
1. Allgemeines	775
2. Realisierung im Insolvenzverfahren	776
a) Bürgschaft	776
b) Schuldbeitritt	777
c) Garantien	778
d) Patronatserklärung	778
aa) Harte und weiche Patronatserklärung	778
bb) Konzerninterne und konzernexterne Patronatserklärung	779
cc) Untergang der Ausstattungsverpflichtung mit Insolvenz der begünstigten Tochtergesellschaft – Urteil des OLG Celle vom 28.6.2000	779

## 7. Teil. Rechnungslegung und Steuern

### § 34 Rechnungslegung in der Insolvenz

<b>I. Einleitung</b>	781
<b>II. Handelsrechtliche Rechnungslegung in der Insolvenz</b>	783
<b>III. Rechnungslegung nach der InsO</b>	785
<b>IV. Der Insolvenzplan als Bestandteil der insolvenzrechtlichen Rechnungslegung</b>	789

## § 35 Sanierungssteuerrecht

<b>I. Grundlagen des Sanierungssteuerrechts</b>	790
1. Ausgangssituation	790
2. Allgemeine Steuernormen mit Relevanz für Sanierungen	791
a) Allgemeines	791
b) Gesellschafterfinanzierung	791
c) Verlustvorträge	792
aa) Allgemeines	792
bb) Mindestbesteuerung	792
cc) Gewerbesteuerliche Verlustvorträge (§ 10a GewStG)	794
dd) Verlustabzug bei Körperschaften (§ 8c KStG)	795
ee) Personengesellschaften – Verluste bei beschränkter Haftung (§ 15a EStG)	800
d) Zinsschranke (§ 4h EStG, § 8a KStG)	802
3. Sanierungserlass	803
<b>II. Steuerliche Behandlung von Restrukturierungsmaßnahmen</b>	809
1. Rangrücktritt	809
2. Forderungsverzicht ohne Besserungsabrede	810
3. Forderungsverzicht mit Besserungsabrede	813
4. Schuldbeitritt	814
5. Befreiende Schuldübernahme	814
6. Debt-Equity-Swap	815
7. Hybride Finanzierungen	816
a) Typische Stille Beteiligung	816
b) Atypische stille Beteiligung	817
c) Debt-Mezzanine-Swap	817
d) Debt-Asset-Swap	818
e) Debt-Asset-Swap	818

## § 36 Steuern in der Insolvenz

<b>I. Verhältnis von Insolvenz- und Steuerrecht</b>	821
<b>II. Rechtliche Stellung des Schuldners</b>	821
1. Insolvenzfähigkeit/Schuldnerreignschaft	821
2. Zivilrechtliche Stellung des Schuldners	822
3. Steuerrechtliche Stellung des Schuldners im materiellen Steuerrecht	822
a) Im eröffneten Insolvenzverfahren	822
aa) materielles Steuerrecht	822
bb) formelles Steuerrecht	823
b) Im Eröffnungsverfahren	824
c) Im Verfahren mit Eigenverwaltung	824
<b>III. Rechtliche Stellung des Insolvenzverwalters</b>	825
1. Zivilrechtliche Stellung des Insolvenzverwalters	825
2. Steuerrechtliche Stellung des Insolvenzverwalters	825
a) materielles Steuerrecht	825
b) formelles Steuerrecht	826
<b>IV. Rechtliche Stellung des vorläufigen Insolvenzverwalters</b>	828
1. Zivilrechtliche Stellung des vorläufigen Insolvenzverwalters	828
2. Steuerrechtliche Stellung des vorläufigen Insolvenzverwalters	829
a) materielles Steuerrecht	829
b) formelles Steuerrecht	829
<b>V. Rechtliche Stellung des Sachwalters bei Eigenverwaltung</b>	830
<b>VI. Behandlung der Steuerforderungen in der Insolvenz</b>	830
1. Insolvenz- und Masseforderungen	830
2. Aufrechnung	831
3. Anfechtung	832



<b>VII. Besonderheiten einzelner Steuerarten in der Insolvenz</b> .....	832
1. Einkommensteuer .....	832
a) Veranlagung in der Insolvenz .....	832
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien .....	833
c) Behandlung stiller Reserven .....	834
d) Behandlung von Verlusten .....	835
e) Behandlung von Vorauszahlungen und anrechenbaren Steuerabzugsbeträgen ...	836
f) Besonderheiten bei Personengesellschaften .....	836
2. Lohnsteuer .....	836
a) Fallgruppen in der Insolvenz des Arbeitgebers .....	836
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien .....	837
c) Lohnsteuer im Insolvenzeröffnungsverfahren .....	837
3. Körperschaftsteuer .....	838
4. Gewerbesteuer .....	838
a) Erlöschen der Steuerpflicht .....	838
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien .....	838
c) Messbetrags-Berechnung .....	839
5. Umsatzsteuer .....	839
a) Bedeutung der Umsatzsteuer in der Insolvenz .....	839
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien .....	839
c) Berichtigung der Bemessungsgrundlage nach § 17 II UStG .....	839
d) Berichtigung des Vorsteuerabzugs nach § 15a UStG .....	841
e) Verwertung von Sicherungsgut .....	841
f) Freigabe von Sicherungsgut an den Schuldner .....	842
<b>VIII. Steuerforderungen im Insolvenzplanverfahren</b> .....	843
<b>IX. Steuerforderungen nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens</b> .....	844

**§ 37 Die Bescheinigung nach § 270b InsO am Beispiel der MOZART  
Intelligent Solutions GmbH**

<b>I. Einleitung</b> .....	846
<b>II. Die MOZART Intelligent Solutions GmbH</b> .....	847
1. Unternehmensprofil .....	847
2. Entwicklung .....	847
3. Geschäftsmodell .....	847
<b>III. Markt und Wettbewerb</b> .....	849
<b>IV. Wirtschaftliche Entwicklung</b> .....	850
1. Ertragslage .....	850
2. Vermögenslage .....	851
3. Finanzlage .....	852
<b>V. Krisenstadien und -ursachen</b> .....	853
<b>VI. Beantragung des Schutzschirmverfahrens</b> .....	853
1. Prüfung und Bescheinigung des Vorliegens der Antragsgründe .....	853
a) Person des Ausstellers .....	853
b) Vorliegen von Insolvenzgründen .....	854
c) Offensichtliche Aussichtslosigkeit .....	856
2. Würdigung der Arbeitsergebnisse und Bescheinigung der Eröffnungsvoraus- setzungen nach § 270b InsO .....	862
3. Antragstellung .....	862

**§ 38 Kurzfall Schutzschirm**

<b>I. Sanierung im Schutzschirmverfahren</b> .....	863
1. Hintergrund des Unternehmens .....	864
2. Dienstleistungsspektrum der IT-GmbH .....	864

# Inhaltsverzeichnis

3. Stärken und Schwächen der IT-GmbH	865
4. Unmittelbare Krisenursache: Umsatzrückgang bei hohen Fixkosten	866
<b>II. Entscheidung für Schutzschirmverfahren</b>	868
1. Zeitplan	869
2. Vorarbeiten zum Insolvenzantrag	869
3. Insolvenzantrag	870
4. Gläubigerausschuss	870
5. Konzernstruktur	871
6. Insolvenzgeld	872
<b>III. Sanierungskonzept</b>	872
1. Vertriebsstrategie	873
2. Kostenreduktion	875
3. Personalkostenreduktion und Personalabbaukosten	876
4. Kostenreduktion	879
5. Zielstruktur	880
<b>IV. Insolvenzplan</b>	880
1. Haftungsvergleich Geschäftsführung	882
<b>V. Verfahrenseröffnung</b>	883
1. Verhandlung Personalabbau	883
2. Outplacement	883
3. Personalabbau Durchführung	885
4. Abstimmungstermin	885
5. Investorenprozess	885
6. Sanierungsgewinn und Steuerbefreiung	885
7. Bestätigung des Insolvenzplanes und Verfahrensaufhebung	886
<b>VI. Zusammenfassung</b>	886
<b>VII. Schlussbemerkung</b>	886

## § 39 Insolvenzplanverfahren Metall AG

<b>I. Vorbemerkung</b>	889
1. Vorlauf zum Insolvenzantrag	890
2. Plan B	891
3. Bankenpool	891
4. Insolvenzantrag	891
5. Verfahrensablauf	892
6. Vorläufiges Insolvenzverfahren	892
<b>II. Insolvenzplan der Metall AG</b>	894
1. Vorbemerkungen	894
2. Darstellender Teil	894
a) Ziele des Insolvenzplanes	894
b) Grundlagen des Insolvenzplanes	894
aa) Rechtliche Verhältnisse/Historische Entwicklung	894
bb) Grundkapital und Aktien	895
cc) Beteiligungen der Schuldnerin	895
dd) Steuer	895
ee) Grundbesitz	896
ff) Wichtige Dauerschuldverhältnisse	896
c) Wirtschaftlichen Verhältnisse	897
aa) Vergangene wirtschaftliche Entwicklung	897
bb) Krisenursachen	899
cc) Unternehmensstrategie	899
dd) Markt und Wettbewerb	900
ee) Produktion	900
ff) Finanzierung	900

d) Leitbild des Insolvenzplanes	900
aa) Rechtshandlungen des vorläufigen Insolvenzverwalter	900
bb) Maßnahmen zur Sanierung der Schuldnerin	901
cc) Unternehmensstrategie	901
dd) Vertrieb	901
ee) Produktion	901
ff) Einkauf	901
gg) Organisation und Personal	902
hh) Integrierte Sanierungsplanung	902
e) Risiken	903
f) Wirkungen des Insolvenzplans	903
aa) Gruppenbildung und Eingriff in die Rechte der Gläubiger	903
bb) Grundsätze der Bildung von Gläubigergruppen	903
cc) Beteiligte Gläubiger	904
dd) Gläubigergruppen und Abgrenzungsmerkmale	904
g) Vergleich der Verwertungsalternativen: Abwicklung und Insolvenzplan	905
h) Alternativszenarien	906
aa) Vermögensverwertung durch Abwicklung	906
bb) Vermögensverwertung	906
cc) Zusammenfassung	908
dd) Verkauf des Unternehmens bzw. von Unternehmensteilen	908
i) Vergleichende Gegenüberstellung der Verwertungsalternativen	908
aa) Obstruktionsverbot	908
bb) Vergleichsrechnung	909
cc) Liquidation	909
dd) Ergebnis	909
3. Gestaltender Teil	910
a) Gruppenbildung	910
b) Veränderung der Rechtsstellung der Gläubiger	911
c) Wirksamkeit/Inkrafttreten des Planes	911
d) Streitige Forderungen	911
e) Erfüllung des Plans	912
f) Erklärung der Schuldnerin	912
4. Weiterer Verfahrensgang	912
a) Abstimmung über den Insolvenzplan	912
b) Verbindliche Auskunft	913
c) Aufhebung Insolvenzverfahren	913
d) Bilanzielle Effekte	915
e) Zusammenfassung Effekte	915

## § 40 Kurzfall Insolvenzplan

<b>I. Darstellender Teil</b>	916
1. Unternehmensdaten	916
a) Unternehmensbeschreibung	916
b) Krisenursachen und Krisensymptome	917
c) Darstellung Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Cashflow, Personal 2007 bis 2010	919
2. Lagebeurteilung des Unternehmens/Vision	922
3. Bereits getroffene Sanierungsmaßnahmen	924
a) Stilllegung und Abwicklung des Geschäftsbereichs Universal-Drehmaschinen	924
b) Entlassung des bisherigen Geschäftsführers	924
c) Entlassung von Arbeitnehmern	924
d) Forderungsverzichte	924
4. Noch zu ergreifende Sofortmaßnahmen	924
a) Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Gebäude und Grundstücke	924
b) Zahlung von Insolvenzgeld	925

## Inhaltsverzeichnis

c) Erlass und Stundung von Steuerschulden .....	925
d) Gewinnung von neuen Gesellschaftern .....	925
e) Forderungsverzicht der Lieferanten .....	925
f) Weitere Finanzierungsmaßnahmen .....	925
5. Leistungswirtschaftliches Sanierungskonzept .....	925
6. Planungsrechnungen .....	927
7. Vergleichsrechnungen .....	930
a) Befriedigung der Gläubiger ohne Insolvenzplan .....	930
b) Befriedigung der Gläubiger mit Insolvenzplan .....	932
II. Gestaltender Teil (Bildung von Gruppen gemäß § 222 InsO) .....	933
III. Behandlung der während des Planverfahrens aufgenommenen Kredite .....	934
IV. Eigenverwaltung und Überwachung der Planerfüllung .....	934

## 8. Teil. Praxisfälle für Sanierungskonzepte

### § 41 Sanierung der DEXTA-Gruppe in der Insolvenz: Ein Praxisbeispiel

I. Einführung und Überblick über das Verfahren und die Sanierung .....	935
II. Ausgangssituation des Unternehmens .....	937
1. Kernkompetenz und Basisdaten der DEXTA-Gruppe .....	937
2. Ertragswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Ausgangssituation .....	939
3. Strukturelle und strategische Ausgangssituation .....	941
III. Inhalte des Sanierungskonzeptes .....	941
1. Ertragswirtschaftliche Ansätze .....	943
2. Strategisch strukturelle Ansätze .....	946
3. Finanzwirtschaftliche Ansätze .....	946
IV. Operative Fortführung und Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen .....	947
1. Erste Stabilisierung und Implementierung von Funktionen .....	947
2. Sicherung Lieferanten- und Kundenbeziehungen .....	948
3. Liquiditätsplanung und -management .....	950
4. Unternehmenssteuerung und Aufbau Controlling .....	953
5. Effizienzsteigerung und Qualitätssicherung in der Produktion .....	955
V. Entwicklung von Leistungskennziffern in der Sanierung .....	957
1. Veräußerungsprozess .....	958
2. Auswirkungen von Sanierung und Verkauf auf Befriedigungsquoten .....	961
3. Fazit .....	962

### § 42 Restrukturierung durch Produktionsverlagerungen – Das Beispiel der SCX MEDIA GROUP

I. Warnende Beispiele .....	964
1. Schlampiges Projektmanagement und die Probleme vor Ort unterschätzt .....	965
2. Zu viel auf einmal gewollt .....	965
3. Erst reagiert als die finanzielle Substanz schon aufgezehrt war .....	966
4. Erfolgreicher Aufbau und beim Management der neuen Struktur gescheitert .....	967
II. Die Erfolgsstory der SCX Media Group .....	967
1. Nichts bleibt langfristig so wie es einmal war .....	968
2. Fundierte Vorarbeiten und verbindliche Verabschiedung des Konzeptes .....	968
a) Ringen um das verbindliche Commitment der Gesellschafter .....	968
b) Start mit einer fundierten Kunden- und Wettbewerbsanalyse .....	969
c) Mittelstandsadäquate Konzepterarbeitung .....	969
3. Die operative Umsetzung fordert die Präsenz des Top Management .....	973

## **Inhaltsverzeichnis**

a) Professionelles Projektmanagement ist unabdingbar .....	973
b) Der internen Machtprobe nicht aus dem Weg gehen .....	974
c) Stehvermögen beweisen und die Kunden professionell managen .....	974
d) Die neue Struktur stabilisieren und die eigene Macht sichern .....	976
e) Früh an den nächsten strategischen Schritt denken .....	977
<b>III. Die Lessons Learned .....</b>	<b>977</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>979</b>