

# Inhaltsübersicht

<i>Vorwort</i> .....	V
<i>Bearbeiterverzeichnis</i> .....	VII
<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	XIII
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XLI
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	XLIX
1. Kapitel Rahmenbedingungen für Unternehmenssanierungen .....	1
2. Kapitel Determinanten einer Unternehmenskrise .....	21
3. Kapitel Unternehmenssanierung als Management-Aufgabe .....	89
4. Kapitel Operative und strategische Sanierung .....	117
5. Kapitel Finanzielle und bilanzielle Restrukturierung .....	197
6. Kapitel Implementierung und Überwachung des Sanierungsprozesses .....	265
7. Kapitel Exit-Strategien .....	271
8. Kapitel Haftungsrisiken in der Krise .....	293
9. Kapitel Präventive Restrukturierung nach dem StaRUG .....	385
10. Kapitel Sanierung in der Insolvenz .....	419
11. Kapitel Alternativen zur Sanierung nach deutschem Recht .....	541
12. Kapitel Ausgewählte Einzelfragen .....	587
13. Kapitel Branchenspezifische Probleme und Lösungsansätze mit Fallbeispielen .....	811
<i>Stichwortverzeichnis</i> .....	909

# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i> .....	V
<i>Bearbeiterverzeichnis</i> .....	VII
<i>Inhaltsübersicht</i> .....	XI
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XLI
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	XLIX

## 1. Kapitel

### Rahmenbedingungen für Unternehmenssanierungen

<b>I. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen</b> .....	1
1. Aktuelle Insolvenzstatistik .....	1
2. Finanzierungsstrukturen .....	5
3. Ausfallraten deutscher Unternehmen .....	8
3.1 Ausfallrate nach Branchen .....	9
3.2 Ausfallrate nach Unternehmensgröße .....	10
3.3 Fazit .....	11
4. Unternehmensgruppen und Internationalität .....	12
5. Ausblick .....	13
<b>II. Rechtlicher Rahmen</b> .....	13
1. Unternehmensformen, GmbH-Schwerpunkt .....	13
2. Erfahrungen mit dem ESUG .....	14
3. Umsetzung der Ergebnisse der Evaluation des ESUG .....	16
4. Schaffung eines außergerichtlichen Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens (StaRUG) .....	17
5. Neue EuInsVO .....	17
6. Reform des Anfechtungsrechts .....	19
7. Einführung eines Konzerninsolvenzrechts .....	20
8. Fazit .....	20

## 2. Kapitel

### Determinanten einer Unternehmenskrise

<b>I. Einleitung</b> .....	21
<b>II. Grundlagen von Unternehmenskrisen</b> .....	22
1. Begriff der Unternehmenskrise .....	22
2. Ablauf von Unternehmenskrisen .....	25
2.1 Vorbemerkung .....	25
2.2 Die Perspektiven von Krisenprozessmodellen .....	25
2.2.1 Der Krisenprozess aus der Wahrnehmungs-Perspektive .....	25
2.2.2 Der Krisenprozess aus der finanz- und erfolgswirtschaftlichen Perspektive .....	27

2.2.3 Der Prozess der Unternehmenskrise aus der Wahrnehmungsperspektive sowie aus der finanz- und erfolgswirtschaftlichen Perspektive .....	28
<b>III. Empirische Untersuchungen von Ursachen von Unternehmenskrisen .....</b>	<b>31</b>
1. Überblick .....	31
2. Krisentypologien nach Hauschildt .....	34
3. Kritische Betrachtung der Krisenursachenforschung .....	37
<b>IV. Krisenfrüherkennung .....</b>	<b>38</b>
1. Überblick .....	38
2. Grundlagen der Krisenfrüherkennung .....	39
2.1 Risikobegriff .....	39
2.2 Begriff und rechtlicher Rahmen des Risikomanagementsystems ....	41
2.3 Anforderungen an Krisenfrüherkennungssysteme .....	44
3. Bottom-up-Ansätze von Früherkennungssystemen nach Einsatzgebieten	45
3.1 Überblick .....	45
3.2 Operative Ansätze .....	45
3.2.1 Charakteristika von operativen Ansätzen .....	45
3.2.2 Konzept der indikatororientierten Ansätze .....	47
3.2.3 Probleme und Grenzen von indikatororientierten Ansätzen ...	50
3.3 Strategische Ansätze .....	52
3.3.1 Konzept der Schwachen Signale .....	52
3.3.2 Probleme und Grenzen von strategischen Ansätzen .....	52
3.4 Integration von operativen und strategischen Bottom-up-Ansätzen am Beispiel der Balanced Scorecard .....	53
4. Zwischenfazit .....	56
5. Jahresabschlussanalyse als Top-down-Ansatz zur Krisenfrüherkennung	57
5.1 Überblick .....	57
5.2 Klassische Verfahren der Jahresabschlussanalyse .....	58
5.2.1 Vorgehen der klassischen Verfahren der Jahresabschlussanalyse .....	58
5.2.2 Probleme und Grenzen von klassischen Verfahren der Jahresabschlussanalyse .....	60
5.3 Moderne Verfahren der Jahresabschlussanalyse .....	62
5.3.1 Überblick .....	62
5.3.2 Multivariate Diskriminanzanalyse .....	63
5.3.3 Logistische Regressionsanalyse .....	64
5.3.4 Künstliche Neuronale Netzanalyse .....	65
5.3.5 Baetge-Bilanz-Rating als modernes Verfahren der Jahresabschlussanalyse .....	67
5.3.6 Moody's KMV RiskCalc als modernes Verfahren der Jahresabschlussanalyse .....	73
5.3.7 Probleme und Grenzen von modernen Verfahren der Jahresabschlussanalyse .....	76
6. Top-down- und Bottom-up-Ansätze als sich ergänzende Komponenten eines Früherkennungssystems .....	78

<b>V. Auswirkungen der Krise</b> .....	79
1. Überblick .....	79
2. Unternehmenskultur und Unternehmenskrise .....	80
3. Unternehmenskrise als self-fulfilling prophecy .....	84
<b>VI. Zusammenfassung</b> .....	85

### **3. Kapitel**

#### **Unternehmenssanierung als Management-Aufgabe**

<b>I. Einleitung</b> .....	89
<b>II. Erfolgsfaktoren bei Unternehmenskrisen</b> .....	90
1. Besonderheiten einer Krisensituation .....	90
2. Erfolgsfaktoren bei der Bewältigung einer Krise .....	91
3. Bedeutung eines CRO bei der Restrukturierung .....	92
<b>III. Stakeholder-Management als zentrale Aufgabe in einer Restrukturierung</b> .....	93
1. Wesentliche Stakeholder eines Unternehmens und ihre Partikular- Interessen .....	94
1.1 Eigenkapitalgeber .....	94
1.2 Kreditgeber .....	95
1.3 Management .....	96
1.4 Arbeitnehmer(-vertreter) .....	97
1.5 Lieferanten und Kreditversicherer .....	97
1.6 Kunden .....	98
1.7 Öffentlichkeit/Politik .....	98
2. Stakeholder-Konflikte in einer Restrukturierung .....	98
2.1 Spannungsfeld Management – Eigenkapitalgeber (Eigentümer) .....	99
2.2 Spannungsfeld Management – Arbeitnehmer(-vertreter) .....	100
2.3 Spannungsfeld Eigenkapitalgeber – Kreditgeber .....	100
2.4 Spannungsfeld Kreditversicherer – Kreditgeber .....	100
2.5 Spannungsfeld Neu-Investoren – Eigenkapitalgeber .....	101
3. Goldstandards und Fallstricke im Stakeholder-Management .....	101
3.1 Komplexe Ausgangssituation .....	101
3.2 Stakeholder-Mapping und Analyse .....	102
3.3 Goldstandards im Stakeholder-Management .....	102
3.4 Praktische Umsetzung .....	103
<b>IV. Stakeholder-Management als Erfolgsfaktor für einen Pro-Active Turnaround</b> .....	105
1. Pro-Active Turnaround als Sanierungsalternative vor einer Krisensituation .....	105
2. Stakeholder-Management im ganzheitlichen Phasenmodell und Ansätze zum Ausgleich der Stakeholder-Interessen .....	108
2.1 „Get Ready“-Phase .....	108
2.2 „Get Healthy“-Phase .....	109
2.3 „Get Strong“-Phase .....	109

2.4 „Get Business“-Phase .....	110
2.5 Zusammenfassung .....	111
3. Fallbeispiel .....	111
3.1 Das Unternehmen und die Ausgangssituation .....	111
3.2 „Get Ready“-Phase .....	111
3.3 „Get Healthy“-Phase .....	112
3.4 „Get Strong“-Phase .....	113
3.5 „Get Business“-Phase .....	113
3.6 Zusammenfassung .....	114
<b>V. Schlussbemerkung .....</b>	<b>114</b>

## **4. Kapitel**

### **Operative und strategische Sanierung**

<b>I. Prüfung von Insolvenzantragspflichten und Stabilisierungsmaßnahmen ....</b>	<b>117</b>
1. Logische Arbeitsfolge .....	118
2. Überprüfung der aktuellen und kurzfristigen Fortbestehensfähigkeit ...	118
3. Möglichkeiten zur kurzfristigen Generierung von Liquidität .....	119
3.1 Gesellschafter .....	119
3.2 Gläubiger .....	120
3.3 Kunden .....	121
3.4 Nicht zwingende Ausgaben .....	121
3.5 Nicht betriebsnotwendiges Vermögen .....	122
3.6 Sale-and-Lease-Back-Geschäfte .....	122
4. Zahlungsunfähigkeit .....	122
4.1 Definitionen .....	122
4.2 Prüfung der Zahlungsfähigkeit .....	123
4.2.1 Prüfung der Ausgangsbasis .....	123
4.2.2 Überprüfung der Prämissen .....	124
4.2.3 Überprüfung der historischen Qualität der Liquiditätsplanung	124
4.2.4 Prüfung der rechnerischen Richtigkeit .....	124
4.3 Erstellen einer kurzfristigen Liquiditätsplanung .....	124
4.4 Gesellschaftsrechtliche Pflichten bei Verlust der Hälfte des gezeichneten Kapitals .....	125
4.5 Insolvenzantragspflicht aufgrund von Zahlungsunfähigkeit .....	125
5. Überschuldung .....	126
5.1 Fortbestehensprognose .....	126
5.2 Überschuldungsprüfung .....	128
<b>II. Analyse des zu sanierenden Unternehmens .....</b>	<b>130</b>
1. Einführung .....	130
2. Ziele einer Unternehmensanalyse .....	131
3. Inhalt der Unternehmensanalyse .....	131
3.1 Analyse des externen Unternehmensumfelds .....	132
3.2 Interne Unternehmensanalyse .....	133
3.2.1 Analyse der internen Informationen .....	133

3.2.2 Produkt- und Kundenstrategien .....	133
3.2.3 Produktion .....	133
3.2.4 Möglichkeiten zur Kostenreduzierung .....	134
3.2.5 Nichtproduktive Bereiche .....	134
3.2.6 Nettoumlaufvermögen .....	135
3.2.7 Organisationsstruktur .....	135
3.3 Einschätzung des Managements .....	136
3.4 Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage .....	137
3.5 Internes Berichtswesen .....	138
3.6 Risikopositionen der wesentlichen Beteiligten .....	138
<b>III. Entwicklung operativer Sanierungsmaßnahmen .....</b>	<b>139</b>
1. Charakter operativer Sanierungsmaßnahmen .....	140
2. Führung und Organisation .....	141
3. Kostensenkung im Kerngeschäft .....	143
3.1 Direkter Bereich .....	143
3.1.1 Beschaffung und Einkauf .....	143
3.1.2 Produktion .....	148
3.2 Indirekter Bereich .....	151
3.2.1 Marketing und Vertrieb .....	151
3.2.2 Forschung und Entwicklung .....	155
3.2.3 Distribution .....	155
3.3 Personalinduzierte Kosten .....	155
4. Kostensenkung in den unterstützenden Prozessen .....	156
4.1 IT .....	156
4.2 Finanzen und Controlling .....	158
<b>IV. Reduktion der Unternehmenskomplexität .....</b>	<b>158</b>
1. Komplexität in Unternehmen .....	158
1.1 Formen von Komplexität in der Unternehmenssphäre .....	159
1.1.1 Endogene Komplexität .....	160
1.1.2 Exogene Komplexität .....	163
1.2 Wahrnehmung von Komplexität in Unternehmen .....	164
1.3 Management von Komplexität in Krisensituationen: Beherrschung versus Reduktion .....	166
2. Reduktion von Komplexität in Krisensituationen .....	168
2.1 Strategische Komplexität .....	168
2.2 Strukturelle Komplexität .....	170
2.3 Organisationale Komplexität .....	172
2.4 Prozessuale Komplexität .....	173
2.5 Kundenportfolio-Komplexität .....	174
2.6 Sortimentskomplexität .....	176
2.7 Produktkomplexität .....	177
2.8 Das richtige Vorgehen zu Reduktion der Komplexität .....	178
<b>V. Strategische Neuausrichtung im Rahmen der Unternehmensrestrukturierung .....</b>	<b>179</b>
1. Einleitung .....	179

2. Fallbeispiel Nokia .....	180
3. Geschäftsmodelle und Disruption .....	182
4. Krisenverlauf, Krisenursachen und Strategie .....	184
5. Begriffsbestimmung .....	185
6. Strategie-Entwicklung und Strategie-Prozess .....	186
7. Strategie & Phasen der Restrukturierung .....	190
8. Fallstudie .....	192
9. Zusammenfassung .....	194

## **5. Kapitel**

### **Finanzielle und bilanzielle Restrukturierung**

<b>I. Eigenkapitalmaßnahmen .....</b>	<b>197</b>
1. Rechtlicher und wirtschaftlicher Maßstab .....	197
2. Kapitalerhöhung .....	198
2.1 Ordentliche Kapitalerhöhung .....	198
2.2 Sonstige Kapitalzuführungen .....	201
3. Kapitalherabsetzung .....	202
4. Debt-Equity-Swap .....	205
5. Stille Beteiligung .....	207
<b>II. Fremdkapitalmaßnahmen .....</b>	<b>209</b>
1. Rechtlicher und wirtschaftlicher Maßstab .....	209
2. Gesellschafterdarlehen .....	210
3. Erhöhung der Kreditlinien .....	213
4. Stundung .....	214
5. Novation .....	216
6. Forderungsverzicht .....	216
7. Rangrücktrittserklärung .....	219
8. Restrukturierung von Anleihen .....	221
8.1 Motivation des Schuldverschreibungsgesetzes von 2009 .....	221
8.2 Anwendungsbereich des SchVG .....	222
8.3 Beschlussfassung der Gläubigerversammlung .....	222
8.4 Restrukturierungsmaßnahmen .....	223
8.5 Gemeinsamer Vertreter der Gläubiger .....	224
<b>III. Bilanzielle Restrukturierung .....</b>	<b>225</b>
1. Rechtlicher und wirtschaftlicher Maßstab .....	225
2. Verkauf nicht betriebsnotwendiger Aktiva .....	226
3. Sale and Lease Back .....	227
4. Abbau von Forderungen durch Factoring .....	228
5. Abbau von Warenbeständen durch Corporate Trading .....	229
<b>IV. Öffentliche Beihilfen und Förderinstrumente .....</b>	<b>230</b>
1. Einleitung .....	230
2. Beihilferechtliche Grundlagen .....	234
2.1 Allgemeines Beihilfeverbot des Artikel 107 AEUV .....	234

2.2 Ausnahmen vom Beihilfeverbot .....	237
2.3 Konsequenzen bei Verstößen gegen das Beihilfeverbot .....	241
3. Beihilfen auf Basis der Rettungs- und Umstrukturierungsleitlinien .....	242
3.1 Definition Unternehmen in Schwierigkeiten .....	243
3.1.1 Kriterien für die Einordnung als UiS .....	244
3.1.2 Einschränkungen für die Inanspruchnahme von Beihilfen durch UiS .....	248
3.1.3 Zusammenfassende Darstellung der Voraussetzungen zur Einordnung eines Unternehmens als UiS .....	249
3.2 Allgemeine Maßgaben der Rettungs- und Umstrukturierungsleitlinien .....	250
3.3 Beihilfearten gemäß der RUL .....	250
3.3.1 Rettungsbeihilfen .....	251
3.3.2 Vorübergehende Umstrukturierungshilfen für KMU .....	252
3.3.3 Umstrukturierungsbeihilfen .....	252
3.3.4 Umstrukturierungsbeihilfen in Fördergebieten .....	254
3.3.5 Beihilfen für DAWI-Erbringer in Schwierigkeiten .....	254
3.4 Erleichterung für kleinere Beihilfebeträge an KMU (Durchbrechung des Grundsatzes der Einzelanmeldung) .....	254
3.5 Genehmigte Förderprogramme für Unternehmen in Schwierigkeiten .....	255
4. Beantragung von öffentlichen Ausfallbürgschaften für Sanierungs- und Konsolidierungskredite .....	256
4.1 Beihilfewert von öffentlichen Ausfallbürgschaften .....	257
4.2 Praxishinweise zur Beantragung von öffentlichen Ausfallbürgschaften .....	259
5. Mitwirkung der öffentlichen Hand an Sanierungsmaßnahmen bei bestehenden Engagements .....	261
5.1 Prolongation von bestehenden Bürgschaften/Krediten .....	261
5.2 Mitwirkung an außergerichtlichen Vergleichen .....	262

## **6. Kapitel**

### **Implementierung und Überwachung des Sanierungsprozesses**

<b>I. Das Sanierungsteam</b> .....	265
<b>II. Kommunikation des Sanierungskonzeptes und Festlegung von Milestones</b> .....	266
<b>III. Berichtswesen</b> .....	267
1. Kurzfristige Liquiditätsplanung .....	268
2. Monatsabschluss .....	268
3. Kennzahlen/Covenants .....	269
4. Sanierungskonzept .....	269
5. Mehrjahresplanung .....	269
<b>IV. Monitoring</b> .....	269
<b>V. Reflektionen und Adaptionen</b> .....	270



## 7. Kapitel

### Exit-Strategien

<b>I. Direkte Veräußerung des Unternehmens(anteils)</b>	271
1. Potenzielle Unternehmenskäufer	271
2. Bedeutung der Due Diligence	272
3. Leveraged-Buy-Out (LBO) als Finanzierungsmodell	273
4. Verkaufsmodelle: Share Deal versus Asset Deal	274
4.1 Vor- und Nachteile im Überblick	274
4.2 Steuerliche Aspekte	275
4.2.1 Altverbindlichkeiten aus Steuern	275
4.2.2 Steuerliche Zielsetzungen von Verkäufer und Käufer	276
4.3 Haftungsrisiken des Verkäufers	278
4.3.1 Gewährleistungspflichten hinsichtlich des Kaufgegenstandes	278
4.3.2 Verstoß gegen das Kapitalerhaltungsgebot	279
4.3.3 Haftungsrisiken aus Personal- und Betriebsübergängen	280
4.4 Haftungsrisiken des Käufers	280
4.5 Haftungsrisiken aus einer Anschlussinsolvenz	281
5. Sonderfall: Veräußerung an einen sog. Firmenbestatter	282
<b>II. Debt to Equity Swap</b>	284
1. Vor- und Nachteile für die Beteiligten	284
2. Zeitpunkte für einen möglichen Debt to Equity Swap	285
3. Der anschließende Sanierungskredit	285
<b>III. Exit über eine doppelnützige Treuhand</b>	285
<b>IV. Liquidation statt Gang in die Insolvenz</b>	286
1. Grundsätze der Liquidation	286
1.1 Auflösung der Gesellschaft	287
1.2 Auseinandersetzung	287
2. Die Wahl zwischen Liquidations- oder Insolvenzverfahren	288
3. Verfahrenskosten im engeren Sinne	288
4. Finanzielle Kollateralschäden	289
5. Haftungsrisiken	289
6. Arbeitnehmer und andere langfristige Verträge	289
7. Kosten der betrieblichen Versorgungsverpflichtungen	290
7.1 Ausgangssituation	290
7.2 Kosten der Übernahme von Versorgungsverpflichtungen	291
7.3 Ausweg: Fortführung der Gesellschaft i.L. als Rentner-Gesellschaft	291

## 8. Kapitel

### Haftungsrisiken in der Krise

<b>I. Geschäftsleitung</b>	293
1. Krisenvorsorgepflichten	294
1.1 Risikomanagementpflicht in § 91 Abs.2 AktG, § 1 StaRUG	294
1.2 Erste Stufe: Pflicht zur Risiko-/Krisenfrüherkennung	295

1.3	Zweite Stufe: Pflicht zur Risikoüberwachung .....	295
1.4	Dokumentation der Risikomanagementmaßnahmen .....	296
1.5	Pflicht zur Einberufung von Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung .....	296
2.	Erhaltung des Gesellschaftsvermögens .....	297
2.1	Kapitalerhaltungsgebot .....	297
2.1.1	Auszahlungen .....	298
2.1.2	Ausnahmen vom Auszahlungsverbot .....	298
2.1.3	Erstattungsanspruch .....	299
2.2	Auszahlungsverbot nach Insolvenzreife .....	300
2.2.1	Zeitlicher Anwendungsbereich .....	301
2.2.2	Zahlungen .....	302
2.2.3	Unbare Zahlungen (debitorisches oder kreditorisches Konto) .....	302
2.2.4	Zahlungen mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsfleiters .....	304
2.2.5	Ersatzanspruch .....	308
3.	Insolvenzverschleppung .....	309
3.1	Insolvenzantragspflicht nach § 15a InsO .....	310
3.2	Zivilrechtliche Haftungsrisiken .....	311
3.2.1	Haftung aus § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 15a Abs. 1 InsO .....	311
3.2.2	Haftung aus § 826 BGB .....	312
3.2.3	Schadenersatzanspruch .....	313
3.3	Sonstige, insbesondere strafrechtliche Haftungsrisiken .....	314
4.	Insolvenzverursachung .....	314
4.1	Verletzung von Sorgfaltspflichten .....	314
4.1.1	Business Judgement Rule .....	315
4.1.2	Kompetenzordnung, Weisungen der Gesellschafter .....	317
4.1.3	Sonstige Pflichtverletzungen .....	318
4.1.4	Schadenersatzansprüche .....	318
4.1.5	Haftungserleichterungen, D&O-Versicherung .....	318
4.2	Zahlungen an Gesellschafter .....	319
4.2.1	Haftungsvoraussetzungen .....	320
4.2.2	Verursachung der Zahlungsunfähigkeit .....	320
4.2.3	Auszahlungen im Cash-Pool .....	321
4.3	Haftung im Rahmen des Restrukturierungsvorhabens .....	321
4.3.1	Pflichten während der Restrukturierungssache .....	321
4.3.2	Haftungstatbestand .....	322
5.	Faktische Geschäftsführung .....	322
5.1	Grundsätze der faktischen Geschäftsführung .....	322
5.2	Einzelfälle .....	323
5.3	Unternehmenssanierung .....	324
6.	Handlungsempfehlungen .....	324
6.1	Checkliste: Zulässigkeit von Zahlungen auf Verbindlichkeiten .....	325
6.2	Checkliste: Ein- und Auszahlungen auf Bankkonten .....	330
6.3	Checkliste: Begründung neuer Verbindlichkeiten .....	331

<b>II. Gesellschafter</b>	332
1. Krisenvorsorge	333
1.1 Kapitalausstattung der Gesellschaft (GmbH)	333
1.2 Gesellschafter als Aufsichtsrat	333
1.3 Gesellschafter als faktischer Geschäftsführer	333
2. Erhaltung des Gesellschaftsvermögens	333
3. Insolvenzverschleppung	333
4. Insolvenzverursachung	334
4.1 Existenzvernichtungshaftung	335
4.1.1 Persönlicher Anwendungsbereich	335
4.1.2 Haftungstatbestand	336
4.1.3 Fallbeispiele	337
4.2 Keine Haftung wegen Unterkapitalisierung	338
4.2.1 Keine Haftungsnorm	339
4.2.2 Unanwendbarkeit der Grundsätze der Existenzvernichtung	339
5. Beteiligungspflicht der Gesellschafter an einer Sanierung	339
5.1 Grundsatz: Keine Nachschusspflichten	340
5.2 „Sanieren oder Ausscheiden“ „Sanieren oder Verwässern“ und „Ausscheiden statt Sanieren“	340
6. Gesellschafterleistungen in der Insolvenz	342
6.1 Gesellschafterdarlehen und wirtschaftlich entsprechende Rechtshandlungen	342
6.1.1 Rechtsformübergreifende Anwendung	343
6.1.2 Darlehen und wirtschaftlich entsprechende Rechtshandlungen	343
6.1.3 Gesellschafterstellung	344
6.1.4 Gesellschaftergleiche Dritte	344
6.1.5 Sanierungs- und Kleinbeteiligtenprivileg	346
6.1.6 Sanierungskredit nach COVInsAG	346
6.1.7 Rechtsfolgen	347
6.2 Nutzungsüberlassungen	349
6.2.1 Überlassungspflicht des Gesellschafters	350
6.2.2 Vergütungspflicht des Insolvenzverwalters	350
6.2.3 Weitere Rechtsfolgen	351
<b>III. Aufsichtsrat</b>	351
1. Überwachungspflichten	351
2. Aufklärungspflichten	352
3. Einberufungspflichten	352
4. Pflicht zur Herabsetzung von Geschäftsleitergehältern	353
5. Haftung	353
<b>IV. Finanzierer</b>	354
1. Krisenfrüherkennung durch Finanzierer	354
1.1 Vertragliche Krisenfrüherkennungsinstrumente	354
1.2 Handlungs- und Sanktionsmöglichkeiten	355
1.3 Haftungsrisiken bei der Verwendung von Covenants	355

2. „Vor-Sanierungsphase“ .....	355
2.1 Kündigung bestehender Kredite grundsätzlich zulässig .....	355
2.1.1 Berücksichtigung der Interessen des Kreditnehmers .....	356
2.1.2 Erhöhte Rücksichtnahmepflicht gegenüber Kreditnehmer ....	356
2.1.3 Einverleibung von Sicherheiten .....	356
2.1.4 Rücksichtnahme auf andere Gläubiger .....	356
2.2 Stillhalten .....	357
2.2.1 Grundsätzliche Zulässigkeit des Stillhaltens .....	357
2.2.2 Haftung wegen Stillhaltens .....	357
2.3 Schuldnerknebelung .....	358
2.4 Weitere Kreditgewährung .....	358
2.4.1 Kreditgewährung .....	359
2.4.2 Zeitlicher Rahmen der Haftung .....	359
2.5 Haftung wegen Insolvenzverschleppung .....	359
3. „Sanierungsphase“ .....	360
3.1 Abgrenzung Sanierungskredit und Überbrückungskredit .....	360
3.2 Anforderungen an ein Sanierungskonzept .....	361
3.3 Keine Beteiligungspflicht von Banken an der Sanierung .....	362
3.4 Keine Überwachungspflicht für Umsetzung des Sanierungs-	
konzepts .....	362
3.5 Kündigung des Sanierungskredits .....	362
3.5.1 Unzulässigkeit einer ordentlichen Kündigung des	
Sanierungskredites .....	363
3.5.2 Zulässigkeit einer außerordentlichen Kündigung des	
Sanierungskredites .....	363
3.6 Haftungsrisiken in der Sanierungsphase .....	363
3.6.1 Haftung bei Teilnahme an Sanierungsversuchen .....	363
3.6.2 Überbrückungskredit: keine Haftungsgefahr .....	365
3.6.3 Strafrechtliches Risiko bei der Vergabe von	
Sanierungskrediten .....	366
3.6.4 Schadenersatzpflicht bei unzulässiger Kündigung des	
Sanierungskredites .....	366
4. Insolvenzanfechtung .....	366
4.1 Kreditrückzahlungen .....	367
4.2 Kreditsicherheiten .....	368
4.2.1 Kongruentes Deckungsgeschäft und Bargeschäft .....	369
4.2.2 Inkongruente Deckung .....	369
4.2.3 Unentgeltliche Leistung .....	370
<b>V. Berater .....</b>	<b>371</b>
1. Beratervertrag und Tätigkeitsumfang .....	372
1.1 Feststellung der Insolvenzreife .....	372
1.2 Allgemeine Beratung .....	373
1.3 Durchführung der Sanierung .....	374
2. Drittwirkung .....	374
2.1 Auskunftsvertrag .....	374
2.2 Schutzwirkung des Beratungsvertrages zugunsten Dritter .....	374

3. Haftungsanspruch .....	375
3.1 Schaden .....	375
3.2 Kausalität .....	376
3.3 Mitverschulden .....	376
3.4 Ausschluss der Drittwirkung und Haftungsbeschränkungen .....	377
4. Besondere Beratungspflichten nach ESUG .....	378
4.1 (Vorläufige) Eigenverwaltung .....	378
4.2 Bescheinigung zum „Schutzschirmverfahren“ .....	378
5. Insolvenzanfechtung von Beraterhonoraren .....	379
5.1 Insolvenzanfechtung nach § 130 InsO .....	380
5.2 Bargeschäft .....	381
5.3 Vorsatzanfechtung nach § 133 InsO .....	382
5.4 Unlauteres Handeln .....	383
5.5 Besicherung des Honoraranspruchs .....	384
5.5.1 Anfechtbarkeit nach § 131 InsO .....	384
5.5.2 Anfechtbarkeit nach § 133 InsO .....	384

## 9. Kapitel

### Präventive Restrukturierung nach dem StaRUG

<b>I. Die Restrukturierungsrichtlinie als Vorgabe und ihre Umsetzungs- optionen .....</b>	<b>385</b>
<b>II. Vorgaben der Richtlinie und Umsetzungsperspektiven in Deutschland ....</b>	<b>389</b>
1. Einleitung – Kernelemente der Richtlinie .....	389
1.1 Einrichtung effizienter Frühwarnsysteme durch die Mitgliedstaaten (Art. 3) .....	389
1.2 Schaffung der Möglichkeit der vorinsolvenzlichen Restrukturierung in Eigenverwaltung des Schuldners (Art. 5) .....	389
1.3 Möglichkeit der Aussetzung von Einzelvollstreckungsmaßnahmen (Moratorium) während der Verhandlungen über einen Restrukturierungsplan (Art. 6, 7) .....	389
1.4 Möglichkeit der Annahme und ggf. gerichtlichen Bestätigung von Restrukturierungsplänen zur Vermeidung einer Insolvenz (Art. 8-10), ggf. auch gegen den Willen einzelner Gläubiger im Rahmen eines <i>Cross-class Cram-down</i> (Art. 11) .....	390
1.5 Dezidierter Schutz von Arbeitnehmerrechten in der Restrukturierung (Art. 13) .....	390
1.6 „Safe harbour“ zum Schutz von neuen Finanzierungen und Zwischenfinanzierungen (Art. 17-18) .....	390
1.7 Zugang zu einer vollen Entschuldung binnen maximal drei Jahren (Art. 20 ff.) .....	391
2. Umsetzungsspielräume der Mitgliedstaaten .....	391
2.1 Übersicht über die wichtigsten Optionen .....	391
2.2 Zusammenfassung zur Richtlinie .....	392

<b>III. Zugang zum Restrukturierungsrahmen nach dem StaRUG</b>	393
1. Formelle Zugangsvoraussetzungen	393
1.1 Restrukturierungsfähigkeit	393
1.2 Anzeige des Restrukturierungsvorhabens und Amtsermittlungsgrundsatz	393
2. Materielle Zugangsvoraussetzungen für die Instrumente des StaRUG	395
2.1 Vorliegen drohender Zahlungsunfähigkeit	395
2.2 Kein Zugang bei Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit?	397
3. Aufhebung einer Restrukturierungssache nach § 33 StaRUG?	398
4. Auswirkungen der Inanspruchnahme auf eine mögliche Folge- insolvenz	399
<b>IV. Der Restrukturierungsplan als Herzstück des StaRUG</b>	399
1. Gestaltbare Rechtsverhältnisse	400
2. Anforderungen an den Planinhalt	401
2.1 Darstellender Teil	401
2.2 Gestaltender Teil	403
3. Planabstimmung	403
3.1 Außergerichtliche Planabstimmung (Planangebot)	403
3.2 Gerichtliche Planabstimmung	404
3.3 Erforderliche Mehrheit und <i>Cross-class Cram-down</i>	404
4. Gerichtliche Planbestätigung	405
<b>V. Die weiteren Instrumente des StaRUG</b>	405
1. Gerichtliche Planabstimmung als besonderes Werkzeug in der präventiven Restrukturierung	405
2. Vorprüfung	406
3. Streichung der Regelung zur Vertragsbeendigung und Sperrwirkung für die Eigenverwaltung	406
4. Stabilisierungsanordnung	408
<b>VI. Der Restrukturierungsbeauftragte</b>	409
1. Bestellung des Restrukturierungsbeauftragten	409
1.1 Notwendige Bestellung	409
1.2 Fakultative Bestellung	410
2. Aufgaben, Pflichten und Haftung des Restrukturierungs- beauftragten	410
2.1 Aufgaben des notwendig bestellten Restrukturierungs- beauftragten	410
2.2 Aufgaben des fakultativ bestellten Restrukturierungs- beauftragten	411
2.3 Pflichten des Restrukturierungsbeauftragten	411
2.4 Haftung des Restrukturierungsbeauftragten	412
3. Rechtsstellung des Restrukturierungsbeauftragten	412
<b>VII. Verfahrensrechtliche Fragen</b>	412
1. Das Restrukturierungsgericht	412
2. Anerkennung und Durchsetzbarkeit im (EU-) Ausland	413

3. Schutz und Behandlung der Restrukturierungsfortschritte und -maßnahmen in der Folgeinsolvenz .....	414
3.1 Rechtshandlungen während Rechtshängigkeit der Restrukturierungssache .....	414
3.2 Behandlung von Planregelungen und Planvollzug .....	414
3.3 Behandlung von Rechtshandlungen außerhalb des Plans .....	415
<b>VIII. Restrukturierung light mittels Sanierungsmoderation?</b> .....	415
1. In welchen Fällen ist eine Sanierungsmoderation sinnvoll? .....	415
2. Zugang zur Sanierungsmoderation .....	416
3. Verfahrensablauf .....	416
<b>IX. In welchen Fällen ist ein Restrukturierungsverfahren sinnvoll?</b> .....	417

## 10. Kapitel

### Sanierung in der Insolvenz

<b>I. Chancen und Risiken der Sanierung in der Insolvenz</b> .....	419
1. Einleitung .....	419
2. Chancen der Sanierung in der Insolvenz .....	424
2.1 Der insolvenzrechtliche „Instrumentenkasten“ der Sanierung .....	424
2.1.1 Gläubigereinfluss .....	424
2.1.2 Stärkung der Eigenverwaltung .....	425
2.1.3 Ausbau des Insolvenzplanverfahrens .....	426
2.1.4 „Schutzschirmverfahren“ (§ 270d InsO) .....	428
2.2 Allgemeine insolvenzspezifische Sanierungserleichterungen .....	430
2.3 Überwindung außergerichtlicher Sanierungsbarrieren .....	431
3. Risiken der Sanierung in der Insolvenz .....	432
<b>II. Der Ablauf des Regelinsolvenzverfahrens im Überblick</b> .....	435
1. Das Insolvenzverfahren als Antragsverfahren .....	435
2. Maßnahmen im Insolvenzantragsverfahren .....	437
2.1 Bestellung eines Sachverständigen .....	437
2.2 Anordnung vorläufiger Maßnahmen .....	438
2.3 Entscheidung über den Insolvenzantrag .....	440
2.4 Rücknahme und Erledigung des Insolvenzantrags .....	441
3. Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens .....	441
3.1 Inhalt des Eröffnungsbeschlusses .....	441
3.2 Wirkungen der Verfahrenseröffnung .....	441
4. Der Berichts- und Prüfungstermin .....	442
4.1 Berichtstermin als „Hauptversammlung“ im Insolvenzverfahren ....	442
4.2 Prüfungstermin .....	443
5. Beendigung des Insolvenzverfahrens .....	444
5.1 Reguläre Beendigung nach Schlussverteilung .....	444
5.2 Beendigung aufgrund von Massearmut und Masseunzulänglichkeit ....	445

<b>III. Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung</b>	446
1. Chancen und Risiken eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung	446
1.1 Einleitung	446
1.2 Chancen des Eigenverwaltungsverfahrens	446
1.3 Risiken des Eigenverwaltungsverfahrens	447
2. Voraussetzungen eines Verfahrens in Eigenverwaltung	447
2.1 Voraussetzungen für die Anordnung der Eigenverwaltung	447
2.2 Anforderungen an die Eigenverwaltungsplanung	448
2.2.1 Finanzplan	448
2.2.2 Konzept für die Durchführung des Insolvenzverfahrens	448
2.2.3 Darstellung des Verhandlungsstands	448
2.2.4 Darstellung der Vorkehrungen zur Erfüllung insolvenzrechtlicher Pflichten	449
2.2.5 Darstellung der Mehr- oder Minderkosten	449
3. Der Ablauf des Eigenverwaltungsverfahrens	450
3.1 Einleitung des Eigenverwaltungsverfahrens	450
3.2 Vorläufiges Eigenverwaltungsverfahren	450
3.2.1 Anordnung der vorläufigen Eigenverwaltung	450
3.2.2 Beteiligung des vorläufigen Gläubigerausschusses	451
3.2.3 Maßnahmen während des vorläufigen Eigenverwaltungsverfahrens	451
3.2.4 Aufhebung der vorläufigen Eigenverwaltung	451
3.3 Schutzschirmverfahren	452
3.3.1 Voraussetzungen und Ablauf des Schutzschirmverfahrens	453
3.3.2 Aufhebung des Schutzschirmverfahrens	454
3.4 Eigenverwaltung im eröffneten Insolvenzverfahren	454
4. Aufgaben und Rechtsstellung des Sachwalters	454
5. Haftung und Kosten	455
5.1 Haftung des Sachwalters	455
5.2 Haftung des Eigenverwalters	455
5.3 Kosten des Eigenverwaltungsverfahrens	455
<b>IV. Der Insolvenzplan</b>	456
1. Vorbemerkung	456
2. Grundlagen	458
2.1 Historie	458
2.2 Varianten	459
2.3 Zeitpunkt	460
2.4 ESUG	461
2.5 Weitere Reformstufen	463
2.5.1 Reform des Verbraucherinsolvenzrechts	463
2.5.2 Konzerninsolvenzrecht	463
3. Gegenstand und Inhalt des Insolvenzplans	465
3.1 Eignung des Verfahrens/Abgrenzung zur übertragenden Sanierung	465
3.1.1 Übertragende Sanierung?	466
3.1.2 Oder Insolvenzplan?	466



3.2 Planersteller .....	468
3.2.1 Schuldner als Planersteller .....	468
3.2.2 Insolvenzverwalter als Plangestalter .....	469
3.3 Beteiligte des Insolvenzplanverfahrens .....	470
3.4 Aufbau des Insolvenzplans .....	471
3.5 Darstellender Teil .....	472
3.5.1 Gliederung .....	472
3.5.2 Beschreibung Insolvenzursachen/„Ist-Zustand“ .....	472
3.5.3 Beschreibung Sanierungsmaßnahmen/„Soll-Zustand“ .....	473
3.5.4 Vergleichsrechnung/Erläuterungen zur Planquote .....	473
3.5.5 Erläuterungen zur Gruppenbildung .....	476
3.5.6 Abwicklung insolvenzspezifischer Ansprüche .....	480
3.6 Gestaltender Teil .....	481
3.6.1 Gliederung .....	481
3.6.2 Befriedigung der Gruppen .....	482
3.6.3 Haftungsbefreiung des Schuldners .....	483
3.6.4 Haftungsbegrenzung .....	484
3.6.5 Rechnungslegung .....	486
3.6.6 Insolvenzverwaltervergütung .....	486
3.6.7 Planüberwachung .....	487
3.7 Plananlagen .....	488
3.7.1 Pflichtanlagen .....	489
3.7.2 Fakultative Anlage .....	489
4. Gang des Insolvenzplanverfahrens .....	490
4.1 Vorprüfung durch Insolvenzgericht .....	490
4.1.1 Zurückweisung unter formalen Gesichtspunkten .....	491
4.1.2 Zurückweisung aus materiellen Gesichtspunkten .....	491
4.1.3 Stellungnahme des Insolvenzverwalters .....	492
4.2 Einholung von Stellungnahmen der Beteiligten .....	492
4.3 Niederlegung/Zustellung des Insolvenzplans .....	493
4.4 Aussetzung von Verwertung und Verteilung .....	493
4.5 Erörterungs- und Abstimmungstermin .....	494
4.5.1 Verbindung mit Prüfungstermin .....	495
4.5.2 Ablauf des Termins .....	495
4.5.3 Festsetzung der Stimmrechte .....	496
4.5.4 Verlauf der Abstimmung .....	497
4.6 Planannahme .....	497
4.7 Obstruktionsverbot .....	498
4.8 Planbestätigung .....	499
4.9 Wirkungen der rechtskräftigen Bestätigung des Insolvenzplans ....	501
4.10 Die Aufhebung des Insolvenzverfahrens .....	502
5. „Sanierungserlass – doch ein Happy End!?“ .....	503
<b>V. Die übertragende Sanierung .....</b>	<b>505</b>
1. Überblick .....	505
1.1 Wesensmerkmale und Ablauf der übertragenden Sanierung .....	505

1.2 Vorteile der übertragenden Sanierung gegenüber anderen Sanierungsinstrumenten .....	507
1.3 Grundformen der übertragenden Sanierung .....	508
1.4 Besonderheiten der übertragenden Sanierung im Vergleich zum „normalen“ Unternehmenskauf .....	511
1.4.1 <i>Asset Deal</i> und <i>Share Deal</i> .....	511
1.4.2 Besonderheiten im Rahmen der Vertragsgestaltung .....	512
1.4.3 Sonderformen der übertragenden Sanierung .....	515
2. Die einzelnen Schritte der übertragenden Sanierung .....	515
2.1 Die Vertragsanbahnungsphase .....	516
2.1.1 Suche nach Käufern bzw. Zielobjekten .....	516
2.1.2 Due Diligence und Unternehmensbewertung .....	518
2.1.3 Kaufpreisfindung .....	520
2.2 Signing/Closing .....	520
2.3 Die Phase nach Veräußerung des Geschäftsbetriebs .....	521
3. Der optimale Zeitpunkt der übertragenden Sanierung .....	522
3.1 Veräußerung vor Stellung eines Insolvenzantrags .....	523
3.1.1 Vorteile .....	523
3.1.2 Nachteile .....	524
3.2 Veräußerung im Rahmen des Eröffnungsverfahrens .....	527
3.2.1 Befugnis des vorläufigen Insolvenzverwalters zur Veräußerung .....	527
3.2.2 Risiken für den Erwerber und den vorläufigen Insolvenzverwalter .....	528
3.3 Veräußerung im eröffneten Verfahren .....	529
3.3.1 Veräußerung vor dem Berichtstermin .....	530
3.3.2 Veräußerung nach dem Berichtstermin .....	531
3.3.3 Haftungsprivilegien des Käufers bei Veräußerung im eröffneten Verfahren .....	531
3.3.4 Sonderfrage: Übertragung im Regelverfahren oder im Rahmen eines Insolvenzplans? .....	538
4. Abschließende Betrachtung .....	539

## 11. Kapitel

### Alternativen zur Sanierung nach deutschem Recht

<b>A. Sanierung in Frankreich</b> .....	541
I. Kurzdarstellung der handelsgerichtlichen Verfahren in Frankreich für in Schwierigkeiten geratene Unternehmen .....	541
1. Welches Gericht/Welcher Richter ist für Handelsunternehmen in Frankreich zuständig? .....	545
1.1 Das Handelsgericht und seine Geschäftsstelle .....	545
1.2 Der „Insolvenzrichter“ ( <i>juge commissaire</i> ) .....	546
1.3 Spezialisierte Handelsgerichte .....	546
1.4 Die Besonderheit des Handelsgerichts im Allgemeinen, insbesondere in Paris .....	547

2. Wie wird das wesentliche Kriterium der „Zahlungsunfähigkeit“ als rechtliches Kriterium und Grundlage für die Verwendung der verschiedenen Instrumente, auf die der Geschäftsführer zurückgreifen kann, definiert? .....	548
2.1 Rechtliche Definition des Begriffs „Zahlungsunfähigkeit“ .....	548
2.2 Wer meldet die Zahlungsunfähigkeit an? .....	548
2.3 Wirkungen des Zeitpunkts der Zahlungsunfähigkeit .....	549
3. Wer sind die „Praktizierenden der Insolvenz“ in Frankreich? .....	550
3.1 Spezifische Berufe .....	550
3.2 Gerichtlich bestellter Verwalter ( <i>administrateur judiciaire</i> ) .....	551
3.3 Gerichtlich bestellter Bevollmächtigter ( <i>mandataire judiciaire</i> ) ...	551
4. Die verschiedenen in Frankreich verfügbaren Instrumente .....	551
4.1 Erstes halb vertrauliches, präventives Instrument, das jedoch nicht vollständig in der Hand des Geschäftsführers liegt: das Warnverfahren .....	551
4.2 Zweites vertrauliches, präventives Instrument, das dem Geschäftsführer zur Verfügung steht: die Ad-hoc-Verwaltung (Art. L. 611-3 C. Com.) .....	553
4.3 Drittes vertrauliches, präventives Instrument, das dem Geschäftsführer zur Verfügung steht: das Schlichtungsverfahren (Art. L. 611-4 ff. C. Com.) .....	555
4.4 Viertes Instrument (halb öffentliches Verfahren), das dem Geschäftsführer zur Verfügung steht: die Sanierung (Art. L. 620-1 ff C. Com.) .....	562
4.5 Fünftes (öffentliches) Instrument, das dem Geschäftsführer zur Verfügung steht: das Vergleichsverfahren (Art. L. 631-1 ff.) .....	564
4.6 Sechstes Instrument, das dem Geschäftsführer zur Verfügung steht: das Liquidationsverfahren .....	567
4.7 Einige Zahlen .....	567
<b>B. Sanierung in Spanien</b> .....	568
II. Restrukturierung und Insolvenz in Spanien .....	568
1. Einleitung .....	568
2. Vorinsolvenzliche Mechanismen .....	569
2.1 Vor-Insolvenz-Antrag .....	569
2.2 Refinanzierungsvereinbarungen .....	570
2.3 Cram-down Mechanismus: die spanischen „Schemes“ .....	571
2.4 Außergerichtlicher Vergleich für Zahlungen .....	572
3. Insolvenzverfahren .....	575
3.1 Freiwillige und unfreiwillige Insolvenz .....	576
3.2 Erweiterte Befugnisse des Gerichts .....	576
3.3 Insolvenzverwalter .....	577
3.4 Auswirkung der Insolvenz .....	577
3.5 Insolvenzanfechtung .....	579
3.6 Beendigung des Insolvenzverfahrens .....	579
3.7 Qualifizierung der Insolvenz. Mögliche Haftung der Geschäftsführer .....	582

3.8 Eilverfahren .....	584
3.9 Neustart .....	585
4. Konzerninsolvenz .....	585
5. Insolvenzen im Ausland .....	586

## 12. Kapitel

### Ausgewählte Einzelfragen

<b>I. Anforderungen an Sanierungskonzepte .....</b>	<b>587</b>
1. Vorwort .....	587
2. Die Neufassung des IDW S 6 .....	587
2.1 Fragen und Antworten zum IDW S 6 .....	587
2.2 Der Begriff der Sanierungsfähigkeit .....	588
2.3 Weitere Änderungen und Ergänzungen .....	590
3. Grundlagen .....	592
3.1 Der Begriff des Sanierungskonzeptes .....	592
3.2 Anforderungen an die Qualität der Informationen .....	594
3.2.1 Vollständigkeit, Wesentlichkeit und Relevanz .....	595
3.2.3 Nachvollziehbarkeit, Klarheit und Übersichtlichkeit .....	596
3.2.4 Glaubhaftigkeit und Richtigkeit .....	596
4. Darstellung und Analyse des Unternehmens (Bestandsaufnahme) .....	597
4.1 Vorstufe: Die Beurteilung von Insolvenzantragsgründen .....	597
4.2 Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens .....	598
4.3 Analyse der Unternehmenslage .....	599
4.3.1 Markt- und Wettbewerbsverhältnisse .....	599
4.3.2 Wirtschaftliche Lage des Unternehmens .....	600
4.4 Feststellung des Krisenstadiums .....	600
4.4.1 Feststellung der Stakeholderkrise .....	602
4.4.2 Feststellung der Strategiekrise .....	603
4.4.3 Feststellung der Produkt- und Absatzkrise .....	603
4.4.4 Feststellung der Erfolgskrise .....	603
4.4.5 Feststellung der Liquiditätskrise .....	604
4.4.6 Feststellung der Insolvenzreife .....	604
5. Ausrichtung des Sanierungskonzeptes am Leitbild des sanierten Unternehmens .....	604
5.1 Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise .....	605
5.2 Maßnahmenprogramm zur Erlangung der Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit (finanz-/leistungswirtschaftliche und organisatorische Maßnahmen) .....	607
5.3 Erlangung der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit im 2-Stufen-Konzept .....	609
6. Integrierte Sanierungsplanung als Grundlage der Urteilsbildung zur Sanierungsfähigkeit .....	613
6.1 Aufbau des integrierten Sanierungsplanes .....	613

6.2 Darstellung der Problem- und Verlustbereiche .....	614
6.3 Darstellung der Maßnahmeneffekte .....	615
7. Fazit und Ausblick .....	616
<b>II. Moderne Formen der personalwirtschaftlichen Sanierung .....</b>	<b>618</b>
1. Einleitung .....	618
2. Hintergrund: Transformation statt Restrukturierung .....	619
3. Transformationsprozesse in der Konsultation .....	620
3.1 Europäischer Betriebsrat bzw. SE-Betriebsrat .....	620
3.2 Unternehmensmitbestimmung auf Ebene eines deutschen Aufsichtsrats .....	621
3.3 Betriebliche Unterrichts- und Beratungspflichten .....	622
4. Besondere Personalinstrumente im Transformationsprozess .....	624
4.1 Personalplanung und Auswahlrichtlinien .....	624
4.2 Standort- und Beschäftigungssicherung .....	624
4.3 Beratungen nach § 17 KSchG .....	625
4.4 „Soziale Leitplanken“ und Rahmensozialplan .....	625
4.5 Grundsatzvereinbarung und Interessenausgleich .....	626
5. Personalpolitische Umsetzung .....	626
5.1 Betriebsbedingte Kündigungen als Sackgasse .....	626
5.2 Modell einer personalpolitischen Umsetzung .....	627
6. Legal Entity Split .....	629
7. Fazit .....	631
<b>III. Transfergesellschaften .....</b>	<b>631</b>
1. Einleitung .....	631
2. Zielsetzung .....	632
3. Rechtliche Grundlagen .....	632
3.1 Dauerhafter nicht vermeidbarer Arbeitsausfall mit Entgeltausfall ...	633
3.2 Betriebliche Voraussetzungen .....	634
3.2.1 Betriebsänderungen .....	635
3.2.2 Betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit .....	636
3.2.3 Organisation und Mittelausstattung der beE .....	637
3.2.4 System zur Qualitätssicherung .....	638
3.3 Persönliche Voraussetzungen .....	638
3.3.1 Bedrohung von Arbeitslosigkeit .....	638
3.3.2 Fortsetzung einer versicherungspflichtigen Beschäftigung nach Beginn des Arbeitsausfalls .....	638
3.3.3 Nicht vom Kurzarbeitergeldbezug ausgeschlossen .....	640
3.3.4 Arbeitsuchendmeldung und Profiling .....	640
3.4 Beratung der Betriebsparteien durch die Bundesagentur .....	641
3.5 Anzeige des dauerhaften Arbeitsausfalls .....	641
4. Vertragliche Grundlagen .....	642
4.1 Dienstleistungsvertrag .....	642
4.2 Dreiseitiger Vertrag .....	642
5. Finanzierung .....	647
5.1 Kosten .....	647

5.2 Aufbringung .....	648
5.2.1 Transferkurzarbeitergeld .....	648
5.2.2 Sonstige Förderung .....	651
5.3 Absicherung .....	653
6. Rechtsprechung Bundesarbeitsgericht (Umgehung § 613a BGB), Bundessozialgericht .....	654
6.1 Rechtsprechung Bundesarbeitsgericht/Umgehung § 613a BGB .....	654
6.2 Rechtsprechung Bundessozialgericht .....	657
7. Vorteile und Kritik .....	658
8. Auswahl der Gesellschaften .....	661
9. Zeitlicher Ablauf .....	663
<b>IV. Steuern in der Sanierung und Insolvenz .....</b>	<b>664</b>
1. Einleitung .....	664
2. Rechtsstellung der Beteiligten in der Krise (Tax Compliance) .....	665
2.1 Allgemeines .....	665
2.2 Risiko- und Gefahrenbereiche .....	666
2.2.1 Aufgabenverteilung .....	666
2.2.2 Liquiditätsprobleme .....	670
2.2.3 Notwendige Maßnahmen .....	671
2.3 Risiko- und Gefahrenminimierung .....	672
2.3.1 Geschäftsleitung .....	672
2.3.2 Sanierungsberater .....	673
2.3.3 Verwalter .....	673
2.4 Schadensabwehr und -minimierung .....	674
2.5 Schadensausgleich .....	674
3. Steuerfolgen von Sanierungsmaßnahmen .....	675
3.1 Kapitalmaßnahmen .....	676
3.1.1 Kapitalherabsetzung .....	679
3.1.2 Kapitalerhöhung .....	679
3.1.3 Einlage .....	680
3.1.4 Stille Beteiligung .....	681
3.1.5 Hybride Finanzierungen .....	681
3.1.6 Darlehen .....	682
3.1.7 Anteilsübertragung .....	683
3.2 Verkauf von Wirtschaftsgütern .....	684
3.3 Schuldenreduzierung .....	684
3.3.1 Stundung .....	684
3.3.2 Rangrücktritt .....	685
3.3.3 Forderungsverzicht .....	685
3.4 Sicherheitsleistung .....	687
3.4.1 Bürgschaft .....	687
3.4.2 Sicherungsübereignung/Sicherungsabtretung .....	687
3.4.3 Patronatserklärung .....	687
3.4.4 Schuldbeitritt/Schuldübernahme .....	688
3.4.5 Verlustübernahme .....	688

3.5 Umwandlung .....	689
3.6 Teilgeschäftseinstellung .....	691
<b>V. Konzernrecht .....</b>	<b>692</b>
1. Legislative Verortung der Konzernierung .....	692
1.1 Zur Phänomenologie der Konzerninsolvenzen .....	692
1.2 Konzerninsolvenzrecht in der InsO .....	693
1.2.1 Verfahrensregelungen .....	693
1.2.2 Koordinationsverfahren .....	694
2. Sämtliche Gruppenmitglieder sind (noch) nicht in einem Insolvenzverfahren .....	695
2.1 Rechtliche Besonderheiten .....	695
2.1.1 Vertragskonzern versus faktischer Konzern .....	695
2.1.2 Auswirkungen konzerninterner Verbindlichkeiten auf die Insolvenzantragsgründe der Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit .....	696
2.1.3 Besonderheiten im Bereich des Anfechtungsrechtes .....	698
2.1.4 Besonderheiten im Bereich des Arbeitsrechtes .....	699
2.1.5 Besonderheiten bei Kommunikation und Durchsetzbarkeit von Sanierungsansätzen .....	705
2.2 Wirtschaftliche Besonderheiten .....	706
2.2.1 Leistungswirtschaftliche Besonderheiten .....	706
2.2.2 Finanzwirtschaftliche Besonderheiten .....	706
3. Sämtliche (bzw. funktional zusammengehörende) Gruppenmitglieder sind in einem Insolvenzverfahren .....	709
3.1 Rein nationale Konstellationen .....	710
3.1.1 Besonderheiten bei der Massebildung .....	710
3.1.2 Zuständiges Gericht .....	711
3.1.3 Insolvenzverwalterbestellung .....	712
3.1.4 Kooperation .....	713
3.1.5 Koordination .....	714
3.1.6 Planverfahren .....	714
3.2 Grenzüberschreitende Konstellationen .....	715
<b>VI. Besonderheiten bei grenzüberschreitenden Restrukturierungen .....</b>	<b>715</b>
1. Bestimmung der optimalen Vorgehensweise für eine Restrukturierung .....	717
2. Liquidität .....	717
3. Überschuldung .....	719
4. Unternehmensverkäufe und Veräußerung von Geschäftsbereichen .....	719
5. Gruppen- vs. individuelle Ziele .....	720
6. Zugang zu geeigneten förmlichen Insolvenzverfahren .....	721
7. Kreditgeber und Schuldenstruktur .....	723
8. Andere Beteiligte .....	724
9. Der Weg des förmlichen Insolvenzverfahrens: Praktische Aspekte .....	726
9.1 Planung .....	726
9.2 Sicherstellung der Stabilität .....	727
9.3 Gläubigerkommunikation .....	729

10. Vermögenssicherung .....	731
11. Abschluss .....	732
12. Schlussfolgerung .....	732
<b>VII. Einflüsse des internationalen Insolvenzrechts .....</b>	<b>733</b>
1. Allgemeine Überlegungen und Besonderheiten .....	733
1.1 Die Vergrößerung des Aktionsradius .....	733
1.1.1 Chance und Aufgabe .....	734
1.1.2 Restrukturierung nach dem StaRUG .....	734
1.1.3 Einzelfragen .....	735
1.2 Rechtsgrundlagen .....	739
1.2.1 In Bezug auf Mitgliedstaaten der EU .....	739
1.2.2 In Bezug auf Drittstaaten .....	740
1.3 Internationale Zuständigkeit .....	741
1.3.1 Hauptverfahren .....	741
1.3.2 Parallelverfahren .....	743
1.4 Anerkennung .....	743
1.4.1 Aus dem Bereich der EuInsVO .....	744
1.4.2 Im Verhältnis zu Drittstaaten .....	745
1.5 Anwendbares Recht .....	745
1.5.1 Gegenüber Mitgliedstaaten der EU .....	746
1.5.2 Gegenüber Drittstaaten .....	746
2. Besonderheiten bei Konzernfällen .....	746
2.1 Allgemeine Regelungen .....	747
2.2 Koordinierung .....	748
2.2.1 EuInsVO .....	748
2.2.2 Weltweit .....	750
2.3 Europäisches Ausland (EuInsVO) .....	750
2.3.1 Massebildung .....	750
2.3.2 Einheitliches Gericht .....	751
2.3.3 Bestellung gerade eines Verwalters .....	752
2.3.4 Kooperation .....	752
2.3.5 Planverfahren .....	752
2.4 Drittstaaten .....	753
3. Netzwerke .....	754
<b>VIII. Unternehmenssanierung aus Sicht von Banken, Hedgefonds etc .....</b>	<b>754</b>
1. Arten von Kreditverträgen/Finanzierungsformen .....	755
1.1 Kontokorrentkredite/Betriebsmittellinien .....	755
1.2 Darlehen .....	755
1.3 Avallinien .....	756
1.4 Derivatelinien .....	756
1.5 Borrowing Base .....	756
1.6 Corona-Kredite .....	756
2. Konsortialkreditvertrag .....	757
2.1 Einleitung .....	757



2.2	Vertragsinhalt .....	758
2.2.1	Definitionen .....	758
2.2.2	Agent .....	758
2.2.3	Verwendungszweck des Kredits und Auszahlungsvoraussetzungen .....	758
2.2.4	Kündigung .....	758
2.2.5	Rechte und Pflichten des Kreditnehmers .....	759
3.	Strukturierte Finanzierungen (LMA Standard) .....	764
3.1	Senior Facility Agreement (SFA) .....	765
3.2	Intercreditor Agreement (ICA) .....	766
4.	Covenants .....	769
4.1	Financial Covenants .....	769
4.1.1	Eigenkapitalausstattung .....	769
4.1.2	Verschuldungsgrad .....	770
4.1.3	Net Working Capital .....	770
4.1.4	Zinsdeckung .....	770
4.1.5	Minimumliquidität .....	771
4.2	Sonstige Covenants/Informationscovenants .....	771
4.3	Kündigungsrechte .....	771
4.3.1	Waiver .....	772
4.3.2	Waiver Fee .....	772
4.3.3	Verwirkung der Kündigungsrechte/Reservation of Rights- Letter .....	772
4.4	Covenant Reset .....	772
5.	(Sicherheiten-) Poolverträge .....	773
5.1	Einleitung .....	773
5.2	Vertragsinhalt .....	773
5.3	Saldenausgleich .....	774
5.4	Poolführer .....	774
5.5	Einbindung der Warenkreditversicherer, Lieferanten .....	774
6.	Amend to extend .....	785
6.1	Debt Capacity (in/out of the Money) .....	785
6.2	Wandlung in Genussrechtskapital/Warrants .....	785
6.3	Subordination .....	785
7.	Verkauf von Kreditforderungen .....	786
7.1	Distressed Debt/Trading Desk .....	786
7.2	Hedgefonds als Stakeholder .....	786
7.2.1	Debt Equity Swap .....	786
7.2.2	Verwertung von verpfändeten Gesellschaftsanteilen .....	787
7.2.3	Scheme of Arrangement vs StaRUG .....	788
8.	Die doppelnützige Treuhand als Restrukturierungsinstrument .....	788
8.1	Grundstruktur der doppelnützigen Treuhand .....	788
8.1.1	Einleitung .....	788
8.1.2	Rechtliche Grundstruktur .....	791

8.1.3 Neue Möglichkeiten im Rahmen des StaRUG .....	793
8.1.4 Rechtliche Rahmenbedingungen bei einer Insolvenz .....	799
8.2 Motivation für eine doppelstützige Treuhand seitens der Bank/ Gesellschafter .....	802
8.2.1 Motivation seitens der Banken .....	802
8.2.2 Motivation seitens der Gesellschafter .....	803
8.3 Die Person des Treuhänders und die Treuhandvereinbarung .....	804
8.3.1 Die Person des Treuhänders und der Auswahlprozess .....	804
8.3.2 Die konkrete Treuhandvereinbarung .....	806
8.4 Betriebswirtschaftliche Anforderungen an das Treuhandverhältnis	808
8.4.1 Verhältnis zum Treugeber und den Kreditsicherheiten .....	808
8.4.2 Verhältnis zum Unternehmen .....	808
8.5 Fazit .....	810

### 13. Kapitel

#### Branchenspezifische Probleme und Lösungsansätze mit Fallbeispielen

<b>I. Sanierung in der Automobilindustrie .....</b>	<b>811</b>
1. Einleitung .....	811
2. Ausgangssituation .....	811
3. Strategische Ausrichtung .....	812
4. Topline-Hebel .....	814
5. Kostensenkungshebel .....	815
5.1 Überblick Kostensenkungshebel und Konzept .....	815
5.2 Materialeinkauf .....	818
5.3 Personalstruktur .....	820
6. Liquidität .....	823
6.1 Liquiditätsmanagement als zentraler Erfolgsfaktor einer Restrukturierung .....	823
6.2 Liquiditätsstatus und kurzfristige direkte Liquiditätsplanung als Instrumente mit Haftungsrelevanz .....	824
6.3 Kurzfristige Liquiditätsmaßnahmen .....	826
7. Finanzierung .....	828
7.1 Finanzielle Restrukturierung als Instrument für die Neuordnung der Kapital- und ggf. Eigentümerstruktur .....	828
8. Fazit .....	832
<b>II. Sanierung von Kreditinstituten und Finanzdienstleistern .....</b>	<b>833</b>
1. Einleitung .....	833
2. Erfasste Unternehmen .....	839
3. Europäisierung des Sanierungs- und Insolvenzrechts für Kreditinstitute	840
3.1 Sanierungsmaßnahmen gem. Sanierungs-RL und BRRD .....	841
3.2 Liquidationsverfahren gem. Sanierungs-RL und Abwicklung gemäß SRM-Verordnung, BRRD und SAG .....	842

4. Sanierung vor Eröffnung eines Insolvenzverfahrens .....	844
4.1 Maßnahmen bei unzureichenden Eigenmitteln .....	845
4.1.1 Tatbestand .....	845
4.1.2 Erlaubte Maßnahmen .....	845
4.1.3 Rechtsmittel .....	847
4.2 Maßnahmen bei organisatorischen Mängeln .....	847
4.3 Entsendung eines Sonderbeauftragten .....	847
4.3.1 Aufgaben und Befugnisse .....	848
4.3.2 Rechtsstellung im Kreditinstitut .....	848
4.3.3 Kostenübernahme .....	848
4.3.4 Persönliche Haftung .....	848
4.4 Maßnahmen bei Gefahr für die Erfüllung von Verpflichtungen und bei Insolvenzgefahr .....	848
4.4.1 Tatbestand .....	849
4.4.2 Erlaubte Maßnahmen .....	849
4.4.3 Rechtsmittel .....	851
4.5 Maßnahmen bei Insolvenzgefahr bzw. Insolvenznähe .....	851
4.5.1 Tatbestand .....	852
4.5.2 Erlaubte Maßnahmen .....	852
4.5.3 Rechtsmittel .....	855
4.6 Sanierungs- und Reorganisationsverfahren nach dem KredReorgG .....	855
4.6.1 Das Sanierungsverfahren .....	856
4.6.2 Das Reorganisationsverfahren .....	859
4.7 Anordnung eines Moratoriums gem. § 46g KWG .....	864
4.8 Sanierungs- und Abwicklungsplanung nach dem SAG .....	864
4.9 Insolvenzantragstellung durch die BaFin .....	867
4.9.1 Anzeigepflicht des Vorstands gem. § 46b Abs.1 S.1 KWG .....	867
4.9.2 Stellung des Insolvenzantrags durch die BaFin .....	867
4.9.3 Rechtsfolgen der Antragstellung .....	868
5. Sanierung im vorläufigen Insolvenzverfahren .....	869
5.1 Einleitung .....	869
5.2 Antragsbefugnis der BaFin .....	870
5.3 Zuständigkeit des Insolvenzgerichts .....	870
5.4 Anwendbares Verfahrensrecht .....	870
5.5 Zulässige Maßnahmen des Insolvenzgerichts .....	871
5.6 Aufgaben des vorläufigen Insolvenzverwalters .....	873
5.7 Zusammenfassung .....	874
6. Sanierung im eröffneten Insolvenzverfahren .....	874
6.1 Eröffnung des Insolvenzverfahrens .....	875
6.2 Verfahrensgrundsätze .....	875
6.3 Anwendbares Verfahrensrecht .....	876
6.3.1 Grundsatz .....	876
6.3.2 Sonderanknüpfungen .....	876
6.4 Sanierungsmaßnahmen .....	876
6.4.1 Unternehmensfortführung .....	877
6.4.2 Wahlrecht des Insolvenzverwalters .....	877

6.4.3 Beendigung von Arbeitsverhältnissen .....	878
6.4.4 Insolvenzplanverfahren .....	878
7. Zusammenfassung .....	879
<b>III. Sanierung von Immobilienportfolios als Managementaufgabe .....</b>	<b>879</b>
1. Einleitung .....	879
2. Theorie des Portfoliomanagements und der -sanierung von Immobilien .....	880
2.1 Ebenen des Portfoliomanagements .....	880
2.1.1 Strategische Ebene .....	881
2.1.2 Operative Ebene .....	882
2.2 Portfoliosanierung als Prozess .....	883
2.2.1 Drei Phasen des Portfoliomanagements .....	883
2.2.2 Rückkopplung zwischen den Phasen .....	883
3. Portfoliosanierung in der Praxis .....	884
3.1 Planungsphase .....	884
3.1.1 Bestandsaufnahme .....	884
3.1.2 Marktresearch .....	885
3.1.3 Zielfportfolio .....	886
3.2 Steuerungsphase .....	888
3.2.1 Steuerungsmaßnahmen zur Ertragsoptimierung .....	889
3.2.2 Steuerungsmaßnahmen zur Kostenoptimierung .....	894
3.3 Kontrollphase .....	899
3.3.1 Performancemessung .....	900
3.3.2 Portfolio Monitoring .....	900
3.3.3 Risikokontrolle .....	900
4. Fazit .....	901
5. Case-Study: Strategien zur wirtschaftlichen Sanierung von Shopping Center-Portfolios .....	902
5.1 Cash-Flow sichern .....	902
5.2 Finanzierung optimieren .....	904
5.3 Marketing verbessern .....	905
5.4 Praxisbeispiel aus einer deutschen Großstadt .....	906
5.5 Fazit .....	906
<i>Stichwortverzeichnis</i> .....	909