

# Inhaltsübersicht

Bearbeiterverzeichnis .....	XI
Autorenverzeichnis .....	XIII
Inhaltsverzeichnis .....	XXVII
Abkürzungsverzeichnis .....	LIX
Literaturverzeichnis .....	LXV

## 1. Teil: Ansatzpunkte der Unternehmensrestrukturierung

§ 1 Unternehmensrestrukturierung in Deutschland – Empirische Befunde im Wandel der Zeit .....	1
§ 2 Früherkennung von Unternehmenskrisen und Kreditpolitik der Banken in Krisenzeiten .....	9
§ 3 Restrukturierungs-/Sanierungsmöglichkeiten aus der Sicht der finanzierenden Bank .....	51
§ 4 Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen nach der Insolvenzordnung und dem Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz – ein Interview als erste Einschätzung – .....	87

## 2. Teil: Erstellung und Beurteilung von Restrukturierungs-/ Sanierungs- und Insolvenzplänen

§ 5 Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung .....	91
§ 6 Quantifizierung des Leitbildes des sanierten Unternehmens .....	119
§ 7 Unternehmenskonzepte in der Krise – eine strukturelle Betrachtung möglicher Sanierungskonzepte .....	144
§ 8 Beurteilung von Sanierungskonzepten nach dem IDW S 6 .....	171
§ 9 Bescheinigungen nach §§ 270d und 270a InsO (IDW ES 9 nF) .....	195
§ 10 Unternehmenskonzepte als Fortbestehensprognose – betriebswirtschaftlich-rechtliche Aspekte zum IDW S 11 .....	209
§ 11 Sanierung über und Erstellung von Insolvenzpläne nach dem Standard IDW S 2: „Anforderungen an Insolvenzpläne“ .....	214

## 3. Teil: Sanierung der Leistungswirtschaftlichen Bereiche

§ 12 Restrukturierung/Sanierung im leistungswirtschaftlichen Bereich .....	223
§ 13 Restrukturierung und Sanierung in Forschung & Entwicklung .....	228
§ 14 Restrukturierung und Sanierung im Vertriebsbereich .....	243
§ 15 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Logistik & Produktion .....	271
§ 16 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Einkauf .....	282
§ 17 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Personal .....	293
§ 18 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Führung .....	315
§ 19 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Finanzmanagement und Controlling .....	323
§ 20 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – IDT .....	338

#### **4. Teil: Sanierung der finanzwirtschaftlichen Bereiche**

§ 21	Finanzwirtschaftliche Aspekte bei Fortführung von Krisenunternehmen ...	369
§ 22	Finanzierung in Zeiten der Pandemie – öffentliche Finanzierungsinstrumente .....	386
§ 23	Gesellschaftsrechtliche Aspekte bei Fortführung von Krisenunternehmen ..	418
§ 24	Finanzielle Restrukturierung und Financial Covenants .....	457

#### **5. Teil: Möglichkeiten der Restrukturierung nach StaRUG**

§ 25	Möglichkeiten der Sanierung nach dem StaRUG .....	495
------	---	-----

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

§ 26	Grundlagen der Insolvenzordnung .....	549
§ 27	Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen (IDW S 11) ..	594
§ 28	Schutzschirmverfahren .....	615
§ 29	Eigenverwaltung .....	624
§ 30	Insolvenzplanverfahren .....	677
§ 31	Arbeitsrechtliche Aspekte der Insolvenz .....	697
§ 32	Internationales Insolvenzrecht .....	713
§ 33	Gesellschaftsrecht und Insolvenz – Kapitalerhaltung und Gläubigerschutz, Von der Insolvenzantragspflicht über das Zahlungsverbot zur Haftung ....	728
§ 34	Sicherungsrechte in der Insolvenz .....	773
§ 35	Rechtliche Aspekte bei der Betriebsfortführung in der Insolvenz .....	819
§ 36	Betriebswirtschaftliche Aspekte bei der Betriebsfortführung in der Insolvenz .....	833

#### **7. Teil: Sonderthemen**

§ 37	Distressed Investments .....	877
§ 38	Der Chief Restructuring Officer in Krisenfällen – Reizfigur und Erfolgsfaktor .....	922
§ 39	Private Equity in der Restrukturierung .....	942
§ 40	Mergers & Acquisitions bei Krisenunternehmen (Distressed M&A) .....	953
§ 41	M&A in der Krise – Rechtliche Aspekte .....	997
§ 42	Retrograde Ermittlung der Zahlungsunfähigkeit .....	1029
§ 43	Besonderheiten bei Sanierungskonzepten von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) .....	1037

#### **8. Teil: Rechnungslegung und Steuern**

§ 44	Going Concern in der Unternehmenskrise .....	1045
§ 45	Rechnungslegung in der Insolvenz .....	1051
§ 46	Sanierungssteuerrecht .....	1081
§ 47	Steuern in der Insolvenz .....	1115
§ 48	Schlussrechnung und Schlussrechnungsprüfung .....	1147

#### **9. Teil: Praxisfälle**

§ 49	Kurzfall Sanierungskonzept KMU .....	1157
§ 50	Die Bescheinigung nach § 270d InsO am Beispiel der MOZART Intelligent Solutions GmbH .....	1166
§ 51	Kurzfall Restrukturierung im öffentlichen Bereich .....	1184

§ 52	Fallstudie: Kritische Erfolgsfaktoren im Distressed M&A-Prozess eines börsennotierten Technologiekonzerns in Zeiten von Covid-19 .....	1195
§ 53	Restrukturierung in der Transformation – Relevant für alle Stakeholder ..	1211
§ 54	Bewertungskriterien für die Eignung eines Eigenverwaltungsverfahrens aus Sicht der Restrukturierungspraxis .....	1229
§ 55	Das Ziel ist klar – der Weg dahin ist die Herausforderung .....	1241
§ 56	Kurzfall Insolvenzplan .....	1248
	Sachverzeichnis .....	1267

# Inhaltsverzeichnis

Bearbeiterverzeichnis .....	XI
Autorenverzeichnis .....	XIII
Inhaltsübersicht .....	XXIII
Abkürzungsverzeichnis .....	LIX
Literaturverzeichnis .....	LXV

## 1. Teil: Ansatzpunkte der Unternehmensrestrukturierung

### § 1 Unternehmensrestrukturierung in Deutschland – Empirische

<b>Befunde im Wandel der Zeit</b> .....	1
I. Einleitung .....	1
II. Ergebnisse der Studien .....	2
1. Entwicklung des allgemeinen Restrukturierungsumfelds .....	2
a) Anzahl, Komplexität und Akteure der Restrukturierungsfälle ..	2
b) Branchen mit erhöhtem Restrukturierungsbedarf .....	3
c) Wesentliche Gründe für die Krise der Unternehmen .....	4
d) Erfolgsfaktoren der Restrukturierung .....	5
2. Ausgewählte Trends und Ereignisse .....	5
a) Digitalisierung des Restrukturierungsprozesses .....	5
b) Covid-19-Krise .....	6
c) Vorinsolvenzliche Restrukturierung .....	7
3. Fazit .....	7

### § 2 Früherkennung von Unternehmenskrisen und Kreditpolitik der Banken in Krisenzeiten

<b>Banken in Krisenzeiten</b> .....	9
I. Ausgangssituation in einer Pandemie .....	10
II. Zur Informationsasymmetrie zwischen Gläubigern und Schuldern ..	12
III. Ausgewählte Methoden der Krisenfrüherkennung .....	14
1. Klassische Kennzahlenanalyse .....	14
2. Moderne Krisenindikator-Modelle .....	16
a) Diskriminanzanalytische Verfahren .....	16
b) Künstliche Neuronale Netze-Verfahren .....	19
c) KMV Risk Calc .....	22
3. Strategische Frühwarnsysteme .....	22
IV. Früherkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzgefahren in der Bankpraxis .....	25
1. Aktuelle Trends in der Digitalisierung des Firmenkundengeschäfts der Banken .....	25
2. Krisenfrüherkennung im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung ..	27
3. Krisenfrüherkennung aus der Jahresabschlussanalyse .....	28
4. Krisenfrüherkennung aus der bankmäßigen Geschäftsbeziehung ...	31
5. Krisenfrüherkennung aus strategischen Erfolgsfaktoren .....	32
a) Unternehmensstrategie .....	32
b) Wirtschaftliches Umfeld .....	33
c) Managementqualifikation .....	34
d) Folgen von Extremereignissen. ....	35
V. Kreditpolitik der Banken im Firmenkundengeschäft .....	36
1. Der Kreditvergabeprozess gemäß „Basel-Standards“ .....	36

2. Die Bedeutung des Ratings .....	38
3. Ratingorientierte Portfoliosteuerung .....	39
4. Covenants im Kreditvertrag .....	41
5. Kreditkosten in einer anhaltenden Niedrigzinsphase .....	41
6. Kreditvergabepolitik in Zeiten der Corona-Pandemie .....	43
VI. Compliance, Interne Revision und Corporate Governance: Unternehmensstrukturen zur Vermeidung von Krisen .....	45
VII. Schlussbetrachtung und Ausblick .....	48

<b>§ 3 Restrukturierungs-/Sanierungsmöglichkeiten aus der Sicht der finanzierenden Bank .....</b>	<b>51</b>
I. Einleitung .....	53
II. Handlungsalternativen und Optionen der Bank .....	54
1. Grundlegende Handlungsstrategien unter Beachtung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk); Verlust- und Haftungsgefahren .....	54
2. Passive Sanierungsbeiträge der Bank .....	56
a) Einleitung .....	56
b) Stillhalten .....	57
c) Prolongation des befristeten Betriebsmittelkredites während des Stillhaltens .....	57
d) Missbrauch .....	58
3. Aktive Sanierungsbeiträge der Bank .....	59
a) Aktives Stillhalten in Form einer Stundungsvereinbarung bzw. eines Moratoriums .....	59
b) Der Überbrückungskredit .....	59
c) Der Sanierungskredit .....	61
d) Die Besicherung .....	64
e) Sonstige Sanierungsbeiträge .....	65
4. Die Beendigung der Geschäftsbeziehung: Kontrollierter Ausstieg und Kündigung .....	66
a) Einleitung .....	66
b) Fristablauf .....	67
c) Kündigung unbefristeter Altkredite .....	67
d) Kündigung von Sanierungskrediten .....	68
III. Das Sanierungsgutachten als Voraussetzung für die Beteiligung der Bank .....	68
1. Gutachten als Voraussetzung für Sanierungsmaßnahmen der Bank ..	68
2. Problembereiche im Rahmen des Erstellungsprozesses von Sanierungsgutachten .....	69
IV. Der Bankenpool in der Krise des Unternehmens .....	70
V. Die Sanierung mithilfe des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens (StaRUG) aus Sicht der Bank .....	71
1. Auswirkungen des vorinsolvenzlichen Restrukturierungsrahmens auf das Bankgeschäft .....	71
2. Der Restrukturierungsplan .....	71
a) Gestaltbare Rechtsverhältnisse der Banken .....	71
b) Neue Finanzierung .....	72
c) Planabstimmung .....	73
d) Wirkungen des Restrukturierungsplans .....	74
3. Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens ...	74
a) Anzeige der Restrukturierungssache .....	74
b) Instrument der Vorprüfung .....	74

c) Stabilisierungsanordnung .....	75
d) Bestehende Kredite .....	75
4. Restrukturierungsbeauftragter .....	75
5. Sanierungsmoderation .....	76
VI. Besonderheiten bei Sanierungen innerhalb eines Insolvenzverfahrens ..	76
1. Auswirkungen des ESUG auf das Bankgeschäft .....	76
2. Der vorläufige Gläubigerausschuss und die Wahl des Verwalters ...	77
3. Insolvenzplanverfahren .....	78
4. Debt-Equity-Swap .....	79
5. Eigenverwaltung .....	80
6. Schutzschirmverfahren .....	81
7. Neue Kredite im Insolvenzverfahren .....	82
VII. Zusammenfassung .....	84
<b>§ 4 Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen nach der Insolvenzordnung und dem Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz – ein Interview als erste Einschätzung – ...</b>	<b>87</b>
Einleitung: .....	87
<b>2. Teil: Erstellung und Beurteilung von Restrukturierungs-/ Sanierungs- und Insolvenzplänen</b>	
<b>§ 5 Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung .....</b>	<b>91</b>
I. Das Unternehmen in der Krise .....	91
II. Die Treiber des Restrukturierungsprozesses .....	95
III. Die wesentlichen Anforderungen an das Restrukturierungsmanagement .....	98
a) Die Strategie bestimmt das Restrukturierungskonzept .....	98
b) Restrukturierungsmaßnahmen sind ganzheitlich ausgerichtet .....	99
c) Das Vorgehen hat phasenspezifische Schwerpunkte .....	103
IV. Die Erstellung von Restrukturierungskonzepten .....	105
V. Die Umsetzung von Restrukturierungskonzepten .....	111
VI. Die Erfolgsfaktoren von Restrukturierungsprojekten .....	115
VII. Der Blick in die Zukunft des Restrukturierungsmanagements .....	116
<b>§ 6 Quantifizierung des Leitbildes des sanierten Unternehmens .....</b>	<b>119</b>
I. Einleitung .....	120
II. Ableitung eines Leitbildes des sanierten Unternehmens .....	121
1. Überblick .....	121
2. Quantitative Erfassung der Krisenursachen sowie qualitative Analyse .....	121
3. Entwicklung eines qualitativen Leitbildes .....	122
a) Strategie .....	124
b) Operative Leistungserstellung .....	124
c) Finanzierung .....	124
d) Markt- und Wettbewerbsumfeld .....	124
e) Ressourcenausstattung .....	125
4. Quantifizierung des qualitativen Leitbildes .....	126
a) Notwendigkeit der Quantifizierung .....	126
b) Strategische Ebene .....	127
c) Operative Ebene .....	127
d) Finanzierung im Leitbild .....	129

e) Markt- und Wettbewerbsposition und Ressourcenausstattung ..	133
f) Berücksichtigung der Zeitkomponente .....	133
5. Exkurs: Quantifizierungsprozess im Zuge einer Desinvestitions-/ Schrumpfungstrategie .....	134
III. Vorgehen bei der Erstellung des quantifizierten Leitbildes .....	137
1. Methodik und Praxisansätze (theorie-basierte Ansätze, Zeitreihenanalyse, Benchmarking) .....	137
2. Inhalte und Quellen zur Deckung des Informationsbedarfs .....	139
IV. Die Rolle des quantifizierten Leitbildes für die Business Planung sowie das Maßnahmenmanagement und -controlling .....	141
1. Verankerung des Leitbildes in der Business Planung .....	141
2. Das Leitbild als Instrument im Rahmen von Maßnahmenmanagement und -controlling .....	141
V. Fazit: Erfolgsfaktoren für die Erstellung eines geeigneten Leitbildes ..	142
<b>§ 7 Unternehmenskonzepte in der Krise – eine strukturelle Betrachtung möglicher Sanierungskonzepte .....</b>	<b>144</b>
I. Vorbemerkungen .....	144
II. Anlässe .....	146
1. Grundsätze einer ordnungsmäßigen Geschäftsführung .....	146
2. Rechtspflichten der Organe .....	146
3. Jahresabschlussprüfung und -erstellung .....	147
4. Bankspezifische Anlässe .....	148
5. Milderung steuerlicher und handelsrechtlicher Folgen von Restrukturierungsmaßnahmen .....	149
6. Anlässe nach dem Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) .....	149
7. Anlässe nach der Insolvenzordnung .....	153
III. Kategorien: Inhalt, Umfang, Prognosezeitraum .....	154
1. Grundsätzliche Kategorisierung von Unternehmenskonzepten in der Krise .....	154
2. Fortführungs- versus Sanierungskonzept bzw. Voll- versus Teilkonzept .....	156
3. Umfang von Sanierungskonzepten .....	158
4. Prognosezeiträume .....	159
IV. Erstellung versus Prüfung von Sanierungskonzepten .....	160
1. Abgrenzung .....	160
2. Allgemeine Hinweise zur Prüfung von Sanierungskonzepten .....	161
3. Formelle Prüfung eines Sanierungskonzepts .....	162
4. Materielle Prüfung eines Sanierungskonzepts .....	166
V. Haftung des Gutachters von Sanierungskonzepten .....	166
1. Allgemeines .....	166
2. Zivilrechtliche Haftung .....	167
3. Strafrechtliche Haftung .....	169
<b>§ 8 Beurteilung von Sanierungskonzepten nach dem IDW S 6 .....</b>	<b>171</b>
I. Einleitung .....	171
II. Grundlagen .....	172
1. Kernanforderungen an Sanierungskonzepte .....	172
2. Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit .....	176
3. Krisenursachen und Krisenstadien .....	177
4. Auftragsinhalte und Verantwortlichkeiten .....	179

5. Erstellung von Sanierungskonzepten für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) .....	180
III. Analytische Unternehmensdarstellung .....	181
1. Informationsqualität und -umfang .....	181
2. Analyse der Unternehmenslage .....	183
3. Feststellungen zu Krisenursachen und zu Krisenstadien .....	184
IV. Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens .....	186
1. Bedeutung des Leitbildes .....	186
2. Auswirkung auf Unternehmensstruktur und Wettbewerbsposition ..	187
V. Sanierungsmaßnahmen für die Bewältigung der Unternehmenskrise ..	188
VI. Integrierte Sanierungsplanung .....	190
VII. Dokumentation, Berichterstattung und zusammenfassende Schlussbemerkung .....	192
<b>§ 9 Bescheinigungen nach §§ 270d und 270a InsO (IDW ES 9 nF) .....</b>	<b>195</b>
I. Vorbemerkungen .....	195
II. Anforderungen an den Gutachter .....	197
III. Auftragsgegenstand .....	198
1. Bestandteile der Bescheinigung zum Schutzschirmverfahren .....	199
a) Vorbemerkungen .....	199
b) Drohende Zahlungsunfähigkeit und Zahlungsunfähigkeit .....	199
c) Überschuldung .....	200
d) Nicht offensichtliche Aussichtslosigkeit der Sanierung (Grobkonzept der Sanierung) .....	200
2. Gutachterliche Bestandteile der Eigenverwaltungsplanung .....	202
a) Finanzplan .....	202
b) Konzept für die Durchführung des Insolvenzverfahrens .....	202
c) Darstellung des Verhandlungsstands .....	203
d) Darstellung zu den Vorkehrungen zur Erfüllung der insolvenzrechtlichen Pflichten .....	203
e) Darstellung zu den voraussichtlichen Kosten der Eigenverwaltung .....	203
f) Sonstige Erklärungen des Unternehmens .....	203
3. Sonderregelungen in der Covid-19-Pandemie .....	203
4. Dokumentation und Vollständigkeitserklärung .....	204
IV. Berichterstattung .....	205
Anhang 1: Zusammenspiel zwischen Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren (§§ 270a, 270b und 270d InsO) .....	207
Anhang 2: Gliederungsempfehlung für den Bericht nach § 270d InsO (ggf. ergänzt um die Bestandteile des § 270a InsO) .....	208
<b>§ 10 Unternehmenskonzepte als Fortbestehensprognose – betriebswirtschaftlich-rechtliche Aspekte zum IDW S 11 .....</b>	<b>209</b>
I. Grundlagen .....	209
II. Unternehmenskonzept als Nachweis einer Fortbestehensprognose ....	210
III. Berichterstattung .....	212
IV. Zusammenfassung .....	213
<b>§ 11 Sanierung über und Erstellung von Insolvenzpläne nach dem Standard IDW S 2: „Anforderungen an Insolvenzpläne“ .....</b>	<b>214</b>
I. Einleitung .....	214
II. Der IDW S 2 als Vorgabe für Struktur und Inhalt von Insolvenzplänen	215
III. Sanierungskonzept nach IDW S 6 als Bestandteil von Insolvenzplänen	216

IV. Darstellung der mit Bestätigung des Insolvenzplans wirksam werdenden Maßnahmen .....	217
V. Quotenvergleichsrechnung .....	219
VI. Informationsgrundlagen und Dokumentation .....	220
VII. Muster einer Quotenvergleichsrechnung .....	221

### 3. Teil: Sanierung der Leistungswirtschaftlichen Bereiche

<b>§ 12 Restrukturierung/Sanierung im leistungswirtschaftlichen Bereich ..</b>	<b>223</b>
I. Grundlagen .....	223
II. Einfluss der Digitalisierung auf die leistungswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen .....	226
III. Berücksichtigung der Auswirkungen aus der COVID-19-Pandemie ..	227
<b>§ 13 Restrukturierung und Sanierung in Forschung &amp; Entwicklung .....</b>	<b>228</b>
I. Einführung .....	228
1. Kernprobleme in F&E .....	232
a) Strategie/Organisation .....	232
b) Projekt- und Technologieportfolio .....	234
c) Operative F&E Prozesse .....	234
d) Steuerung und Controlling .....	236
2. Zielsetzung und Stoßrichtung der Restrukturierungs-/Sanierungsbeiträge in F&E .....	236
II. Analyseinstrumente der Restrukturierung/Sanierung in F&E .....	237
1. Erfassung wesentlicher Kennzahlen .....	238
2. Kurz-Audit F&E-Projektportfolio .....	238
3. Kurz-Audit Innovationsprozess .....	240
III. Maßnahmen der Restrukturierung/Sanierung in F&E .....	240
1. Konzentration auf heiße Projekte: .....	240
2. Optimierung von Kosten und Projektlaufzeit: .....	241
3. Neuplanung des F&E-Budgets: .....	241
4. Nominierung der neuen Mannschaft: .....	241
5. Detaillierung, Implementierung und Controlling: .....	241
IV. Fazit Restrukturierung/Sanierung in F&E .....	242
<b>§ 14 Restrukturierung und Sanierung im Vertriebsbereich .....</b>	<b>243</b>
I. Einführung: Die Bedeutung des Vertriebs im Unternehmen .....	244
1. Typische Kernprobleme im Vertrieb .....	247
a) Fehlende Kundenorientierung (Customer Journey) .....	247
b) Marketingstrategie .....	248
c) Vertriebssystem .....	248
d) Service .....	249
e) Digitalisierung im Vertrieb .....	250
2. Stoßrichtung und Zielsetzung der Restrukturierung/Sanierung im Vertrieb .....	250
II. Das Vertriebs-Audit als Ausgangspunkt der Optimierung .....	251
1. Analyse der Vertriebsstrategie .....	253
2. Analyse der Vertriebsprozesse .....	257
3. Analyse der Vertriebsstruktur .....	259
4. Analyse der Vertriebsmitarbeiter .....	261
5. Analyse der Vertriebstechnologie .....	263
III. Maßnahmen zur Umsatzoffensive .....	266

IV. Kommunikation in der Sanierung .....	268
V. Fazit Restrukturierung/Sanierung im Vertrieb .....	269
<b>§ 15 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Logistik &amp; Produktion .</b>	<b>271</b>
I. Einleitung .....	271
II. Typische Problemfelder im Bereich der Produktion und Logistik ....	273
III. Maßnahmen .....	276
1. Analyse der Kernprobleme .....	276
2. Maßnahmen im Bereich Produktion und Logistik .....	277
IV. Zwischenfazit/Zusammenfassung .....	280
<b>§ 16 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Einkauf .....</b>	<b>282</b>
I. Einleitung .....	282
II. Restrukturierungs-/Sanierungsmaßnahmen im Einkauf .....	284
1. Mittel des Einkaufs in der strategischen Krise .....	284
2. Mittel des Einkaufs in der Ertragskrise .....	288
3. Mittel des Einkaufs in der Liquiditätskrise .....	290
III. Lieferantenkommunikation .....	292
IV. Zwischenfazit/Zusammenfassung .....	292
<b>§ 17 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Personal .....</b>	<b>293</b>
I. Einführung – Funktion von Personal .....	293
1. Grundlagen im Bereich der Personalwirtschaft .....	294
a) Einbindung des Personalbereiches in die Gesamtorganisation des Unternehmens .....	294
b) Gestaltung des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebotes – Die Digitalisierung als Chance .....	295
c) Durchführung von Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen .....	296
2. Stoßrichtung der Restrukturierung/Sanierung im Personalbereich .....	296
II. Nutzung von Informationssystemen für Analysen im Personalbereich – Personalarbeit 4.0 verändert HR-Agenda .....	297
1. Personaldatenmanagement .....	297
2. Personalinformationssysteme .....	298
3. Personalbeurteilung .....	299
4. Datensicherheit und Datenschutz .....	299
5. Digitalisierung im Personalbereich erfolgreich umsetzen .....	300
III. Maßnahmen im Bereich Personal in der Restrukturierung/Sanierung .	301
1. Maßnahmen der personellen Leistungsbereitstellung .....	301
a) Personalbedarfsplanung .....	301
b) Personalbeschaffung .....	302
c) Personaleinsatzplanung .....	302
d) Personalentwicklung (PE) .....	303
e) Personalfreisetzung .....	304
2. Maßnahmen zu Leistungserhalt und Leistungsförderung .....	306
a) Motivation im Arbeitsprozess .....	306
b) Personalführung .....	306
c) Materielle Anreizsysteme .....	308
d) Betriebliche Sozialarbeit .....	308
3. Personalcontrolling gestalten und umsetzen .....	309
4. Besonderheiten vor dem Hintergrund insolvenzrechtlicher Rahmenbedingungen .....	310
a) Sofortmaßnahmen .....	310

b) Typische Fehler .....	312
c) ESUG Schutzschirmverfahren .....	312
d) StaRUG als „Stammgesetz“ des SanInsFoG .....	313
5. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Personalbereich .....	313
IV. Zwischenfazit – Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Personal .....	314
<b>§ 18 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Führung .....</b>	<b>315</b>
I. Einführung – Funktion von Führung im Unternehmen .....	315
II. Herausforderungen für Führung bei Restrukturierung/Sanierung .....	316
1. Veränderte Einstellungen und Wahrnehmungen der Beschäftigten .....	316
2. Verändertes Verhalten der Beschäftigten .....	317
a) Entzug der verfügbaren Arbeitskraft .....	317
b) Verringerung der Arbeitsleistung .....	317
III. Ansatzpunkte für Führung .....	317
1. Interpretation der Restrukturierung/Sanierung .....	317
a) Gerechtigkeit der strategischen Entscheidungen .....	317
b) Psychologischer Vertrag .....	318
c) Vertrauen in die Unternehmensleitung .....	318
d) Informelle politische Prozesse .....	319
2. Arbeitsbedingungen .....	319
IV. Führungspolitische Maßnahmen .....	319
1. Kommunikation im Zuge des Restrukturierungsprozesses .....	320
a) Zeitliche Abfolge .....	320
b) Wege der Kommunikation .....	320
c) Kommunikationsstil .....	320
2. Partizipation der Beschäftigten .....	321
3. Gestaltung von Arbeitsbedingungen .....	321
V. Zusammenfassung .....	322
<b>§ 19 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Finanzmanagement und     Controlling .....</b>	<b>323</b>
I. Einleitung .....	324
II. Finanzmanagement in der Restrukturierung/Sanierung .....	324
1. Überblick .....	324
2. Cash Conversion Cycle .....	326
3. Analyse der Prozesse und Maßnahmen zur Restrukturierung/ Sanierung .....	327
a) Debitorenmanagement .....	327
b) Vorratsmanagement .....	329
c) Kreditorenmanagement .....	330
III. Controlling in der Restrukturierung/Sanierung .....	332
1. Überblick .....	332
2. Originäre Aufgaben des Controllings .....	333
a) Planung .....	333
b) Berichtswesen .....	333
c) Steuerung/Leistungsmessung .....	334
3. Derivative Aufgaben des Controllings .....	335
a) Implementierung eines Restrukturierungs-/ Sanierungscontrollings .....	335
b) Reorganisation des Controllings .....	335
IV. Zwischenfazit .....	337

<b>§ 20 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – IDT</b> .....	338
I. Einführung – Krisenursachen in der IDT .....	338
1. Kernprobleme und Gründe für eine Schieflage in der IDT .....	338
a) Probleme im Demand Management .....	340
b) Schwaches IDT-Management .....	340
c) Fehlende IDT-Governance .....	341
d) Ungeeignete IDT-Infrastruktur .....	343
e) Ungeeignete Anwendungssysteme .....	344
f) Unprofessionelle Projektarbeit .....	346
2. Stoßrichtung Restrukturierung .....	347
a) Geschäftsorientierung der IDT .....	348
b) Professionelles IDT-Management mit konsequentem IDT- Controlling .....	349
c) Optimierung und übergreifende Koordination aller IDT- Aktivitäten .....	350
d) IDT-Governance .....	351
e) Restrukturierung und Neuaufbau der IDT .....	352
3. Stoßrichtung Sanierung .....	353
a) Umstrukturierung der Leistungen .....	353
b) Revision des Projektplans .....	353
c) Bildung von Task Forces .....	353
II. Analyse der Kernprobleme im IDT-Bereich .....	354
1. IDT-Controlling .....	354
2. Synchronisierung von Geschäft und IDT .....	355
3. IDT-Reviewing und -Benchmarking .....	356
III. Maßnahmen zur Restrukturierung/Sanierung in der IDT .....	358
1. Verbesserung der Schnittstellen zum betrieblichen Umfeld .....	358
2. Leistungsmanagement .....	360
3. Digital Assets Management .....	361
4. Projektmanagement .....	361
5. Anpassung der IDT-Strukturen an die Unternehmensstrukturen ..	364
6. IDT-Controlling .....	365
7. Besonderheiten im Sanierungsfall .....	366
a) Sanierungsbedingter Leistungsabbau. ....	367
b) Sanierungsbedingte Leistungserweiterungen ..	367
c) Besonderheit im Insolvenzfall .....	368
IV. Zwischenfazit .....	368

#### **4. Teil: Sanierung der finanzwirtschaftlichen Bereiche**

<b>§ 21 Finanzwirtschaftliche Aspekte bei Fortführung von Krisenunternehmen</b> .....	369
I. Einleitung .....	370
II. Eigenkapitalmaßnahmen in der Sanierung .....	370
1. Einzelfirmen und Personengesellschaften .....	370
2. Kapitalgesellschaften .....	371
a) Sanierung durch Kapitalveränderungen .....	371
b) Sanierung durch Nebenleistungen .....	374
3. Innengesellschaften .....	374
a) Stille Gesellschaft .....	374
b) Unterbeteiligung .....	377
III. Gesellschafterleistungen über die Einlage hinaus .....	378
1. Allgemeines .....	378

2. Forderungsverzicht, Rangrücktritt uä Leistungen .....	378
a) Forderungsverzicht .....	378
b) Rangrücktritt .....	379
c) Weitere ähnliche Sanierungsmaßnahmen .....	379
3. Eigenkapitalersatz .....	380
a) Eigenkapitalersetzende, nachrangige Darlehen .....	380
b) Nutzungsüberlassungen .....	381
IV. Fremdkapitalmaßnahmen .....	381
1. Außergerichtlicher Vergleich .....	381
2. Einzelne Maßnahmen .....	382
a) Stundung .....	382
b) Verzicht auf Zinszahlung und Forderungsverzicht .....	382
c) Debt-Equity-Swap .....	383
d) Sonstige Maßnahmen .....	383
V. Auf das Aktivvermögen bezogene finanzielle Sanierungsmaßnahmen ..	384
1. Bedeutung des Aktivvermögens in der Krise .....	384
2. Anlagevermögen .....	384
3. Umlaufvermögen .....	385

## § 22 Finanzierung in Zeiten der Pandemie – öffentliche

<b>Finanzierungsinstrumente</b> .....	386
I. Vorbemerkung .....	386
II. Darstellung der öffentlichen Finanzierungsinstrumente .....	389
1. Regelungsrahmen des bundesweiten Unterstützungspaketes .....	389
a) Die Regelungen des CovInsAG vom 27.3.2020 .....	389
b) Das Wirtschaftsstabilisierungsfondsgesetz vom 27.3.2020 .....	390
2. Wesentliche Zugangsvoraussetzungen zur Mittelbeantragung .....	391
a) Unternehmen in Schwierigkeiten gem. EU-Definition .....	391
b) Größenabhängige Auswahlkriterien .....	392
c) Spezifische Anforderungen der KfW: Langfristige Kapitaldienstfähigkeit und andere .....	393
d) Subventionsregelungen innerhalb der EU: De minimis und andere .....	396
3. Finanzierungsprogramme .....	398
a) Soforthilfeprogramm des Bundes .....	399
b) Corona-Sonderprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW .....	404
c) Wirtschaftsstabilisierungsfonds der Bundesrepublik Deutschland (WSF) .....	406
d) Zusammenfassung der relevanten Kriterien anhand einer Auswahlmatrix .....	410
e) Die Coronaprogramme der Bundesländer .....	411
4. Weitere Unterstützungsansätze .....	412
a) Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit .....	412
b) Steuerliche Hilfestellungen .....	413
III. Bewertung und Ausblick .....	414
1. Unterstützungsfinanzierungen als Hypothek für die unternehmerische Zukunft .....	414
2. Notwendige Anpassungen wesentlicher Unternehmensprozesse zur Sicherung der Zukunfts- und Kapitaldienstfähigkeit .....	415
a) Operative Aspekte .....	415
b) Strategische Aspekte .....	416
c) Finanzwirtschaftliche Aspekte .....	416

<b>§ 23 Gesellschaftsrechtliche Aspekte bei Fortführung von Krisenunternehmen</b> .....	418
I. Einführung .....	419
II. Fortführungsgesellschaften .....	420
1. Allgemeines .....	420
2. Sanierungsgesellschaften .....	421
3. Betriebsübernahmegesellschaften .....	423
4. Auffanggesellschaften .....	427
III. Gestaltungsmöglichkeiten für Sanierungsgesellschaften nach Umwandlungsrecht .....	428
1. Allgemeines .....	428
2. Verschmelzung .....	430
a) Grundzüge .....	430
b) Problematik der Sanierungsfusion .....	431
3. Die Spaltung .....	433
a) Grundzüge .....	433
b) Haftungssystematik .....	435
c) Problematik der Sanierungsspaltung .....	436
4. Formwechsel .....	437
a) Grundzüge und Haftungssystematik .....	437
b) Problematik der Sanierungsumwandlung .....	438
5. Sanierungsumwandlungen im Insolvenzverfahren .....	439
IV. Steuerliche Überlegungen zur Fortführung von Krisenunternehmen ..	440
1. Allgemeines .....	440
2. Sanierende Umwandlungen .....	440
a) Sanierungsumwandlungen von Kapitalgesellschaften .....	440
b) Sanierende Umwandlungen von Personen- auf Kapitalgesellschaften. ....	449
c) Wege aus der Kapitalgesellschaft im Sanierungsfall .....	453
<b>§ 24 Finanzielle Restrukturierung und Financial Covenants</b> .....	457
I. Einleitung und Zielsetzung .....	458
II. Ökonomischer und rechtlicher Hintergrund der finanziellen Restrukturierung und Financial Distress von Unternehmen .....	460
1. Ökonomische Theorien .....	460
a) Kapitalstrukturtheorien .....	460
b) Agency-Theorie .....	462
2. Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland .....	463
a) Eröffnungsgründe und Reform des Begriffs der Überschuldung nach 2008 .....	464
b) Ausgestaltungsoptionen des Insolvenzverfahrens zur finanziellen Restrukturierung .....	466
c) Rahmenbedingungen zur finanziellen Restrukturierung außerhalb der Insolvenz .....	467
d) Gesetz für ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren: SanInsFoG .....	469
III. Instrumente der finanziellen Restrukturierung .....	470
1. Überblick .....	470
2. Ausgewählte autonome Maßnahmen: Kapitalherabsetzung und -erhöhung .....	471
a) Funktionsweise und Eignung zur finanziellen Restrukturierung .....	471
b) Rechtliche Anforderungen .....	474

3. Ausgewählte heteronome Maßnahmen .....	475
a) Forderungsverzicht .....	475
b) Debt-to-Equity Swap .....	477
c) Steuerliche Anforderungen an Forderungsverzicht und Debt-to-Equity Swap .....	478
d) Anleiherestrukturierung nach dem Schuldverschreibungsgesetz von 2009 .....	479
4. Case Study: Finanzielle Restrukturierung eines Exportfinanzierers ..	480
5. Exkurs: Finanzierung unter Einbeziehung staatlicher Sonderprogramme .....	481
a) Wirtschaftsstabilisierungsfonds .....	482
b) KfW-Programme .....	483
IV. Einfluss von Financial Covenants auf die finanzielle Restrukturierung ..	483
1. Einführung und Überblick .....	483
2. Sanktionsmechanismen und Gegenmaßnahmen im Fall von Covenant-Brüchen .....	486
3. Kosten und Nutzen .....	487
4. Länder- und Konjunktur-Spezifika .....	489
5. Verbreitung von Financial Covenants in Deutschland .....	492
V. Fazit und Ausblick .....	493

## 5. Teil: Möglichkeiten der Restrukturierung nach StaRUG

<b>§ 25 Möglichkeiten der Sanierung nach dem StaRUG .....</b>	<b>495</b>
A. Grundlagen des StaRUG .....	496
I. Einleitung und Rechtsentwicklung .....	496
II. Instrumente des StaRUG .....	497
1. Krisenfrüherkennung und Frühwarnsysteme .....	497
2. Stabilisierungsanordnungen .....	497
3. Restrukturierungsplan .....	497
4. Anfechtungs- und Haftungsrecht .....	498
III. Verfahrensbeteiligte .....	498
1. Schuldnerunternehmen .....	498
2. Gläubiger, Gläubigerbeirat .....	498
3. Arbeitnehmer .....	498
4. Gericht .....	499
5. Restrukturierungsbeauftragter .....	499
6. Sanierungsmoderator .....	499
B. Stabilisierungsinstrumente .....	499
I. Anzeige des Restrukturierungsvorhabens .....	500
1. Restrukturierungsfähigkeit, § 30 StaRUG .....	500
2. Anzeige .....	500
a) Zuständiges Restrukturierungsgericht .....	500
b) Inhaltliche Anforderungen .....	501
II. Wirkungen der Anzeige .....	502
III. Aufhebung der Restrukturierungssache .....	503
IV. Stabilisierungsanordnung .....	504
1. Allgemeines .....	504
2. Antrag. Voraussetzungen und Anordnung .....	505
3. Änderung des Umfangs der Anordnung .....	507
4. Dauer .....	507
5. Vollstreckungssperre .....	507
6. Verwertungssperre .....	508

7. Vertragsrechtliche Wirkungen, Lösungsklauseln .....	509
8. Pflichten der Organe .....	509
9. Aufhebung und Beendigung der Stabilisierungsanordnung .....	509
C. Der Restrukturierungsplan .....	510
I. Grundlagen des Restrukturierungsplans .....	510
1. Allgemeines .....	510
2. Darstellender Teil .....	511
a) Allgemeines .....	511
b) Vergleichsrechnung .....	512
c) Gruppenbildung .....	513
d) Sonstiges und Anlagen .....	513
3. Gestaltender Teil .....	514
4. Plananlagen .....	515
II. Außergerichtliche Planabstimmung .....	516
1. Allgemeines – Abtimungsverfahren .....	516
2. Stimmrechte und Mehrheiten .....	518
III. Gerichtliches Abstimmungs- und Bestätigungsverfahren .....	520
1. Vorprüfungstermin, § 46 StaRUG .....	521
2. Erörterungs- und Abstimmungstermin .....	521
3. Aufgaben des Restrukturierungsbeauftragten im Rahmen des Plans .....	522
4. Gerichtliche Bestätigung des Restrukturierungsplans .....	523
a) Allgemeines .....	523
b) Versagungsgründe .....	523
5. Minderheitenschutz, § 64 StaRUG .....	526
6. Sofortige Beschwerde, § 66 StaRUG .....	527
IV. Gerichtliche Bestätigung des außergerichtlichen Restrukturierungsplans .....	528
V. Wirkung des bestätigten Plans .....	528
1. Allgemeines .....	528
2. Verzug mit der Erfüllung .....	529
3. Streitige Forderungen, § 70 StaRUG .....	529
4. Vollstreckung aus dem Plan, § 71 StaRUG .....	530
5. Planüberwachung, § 72 StaRUG .....	530
D. Der Restrukturierungsbeauftragte .....	531
I. Allgemeines .....	531
II. Bestellung .....	532
1. Person des Restrukturierungsbeauftragten .....	532
2. Weiterer Restrukturierungsbeauftragter .....	533
3. Bestellung von Amts wegen .....	534
III. Rechtsstellung des Restrukturierungsbeauftragten .....	535
IV. Aufgaben des Restrukturierungsbeauftragten .....	536
V. Fakultativer Restrukturierungsbeauftragter .....	537
VI. Vergütung des Restrukturierungsbeauftragten .....	538
E. Öffentliche Restrukturierungssache .....	539
F. Anfechtungs- und Haftungsrecht .....	540
I. Haftung der Organe .....	540
II. Anfechtbarkeit von Rechtshandlungen während der Laufzeit der Restrukturierungssache .....	541
III. Anfechtbarkeit von Planregelungen .....	541
G. Sanierungsmoderation und Gläubigerbeirat .....	542
I. Sanierungsmoderation .....	542
1. Antrag .....	542

2. Sanierungsmoderator .....	543
3. Aufgaben des Sanierungsmoderators .....	543
4. Sanierungsvergleich .....	545
II. Gläubigerbeirat .....	545
H. Krisenfrüherkennung und Frühwarnsysteme .....	546

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

<b>§ 26 Grundlagen der Insolvenzordnung .....</b>	<b>549</b>
I. Einleitung oder das Tor zur Insolvenz .....	550
II. Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen: .....	552
III. Rechtsentwicklung: .....	553
1. Von der Konkursordnung zur Insolvenzordnung .....	553
2. Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen .....	554
3. Konzerninsolvenzrecht .....	554
4. Jüngste Reform: Sanierungsrechtsfortentwicklungsgesetz .....	555
IV. Das (Regel-) Insolvenzverfahren: .....	555
1. Insolvenzverfahren: .....	556
a) Insolvenzeröffnungsverfahren .....	556
b) Sicherungsmaßnahmen zur Vermögenssicherung und Betriebsfortführung .....	556
c) Eröffnung des Insolvenzverfahrens .....	557
d) Vorbehalt der Gläubigerversammlung: Fortführung, Verkauf oder Schließung .....	558
e) Verfahrensbeendigung .....	558
2. Eröffnungsgründe .....	558
3. Verfahrensbeteiligte und Organe im Insolvenzverfahren .....	560
a) Schuldner .....	560
b) Insolvenzgericht .....	560
c) Insolvenzverwalter .....	561
d) Gläubiger .....	564
e) Gläubigerausschuss/Gläubigerversammlung .....	566
4. Sanierungscharakter des Insolvenzverfahrens .....	570
a) Insolvenzgeld als Sanierungsinstrument: .....	570
b) Vertragsbeendigung als Sanierungsinstrument: .....	571
c) Übertragende Sanierung: .....	572
5. Insolvenzanfechtung: .....	574
V. Die Eigenverwaltung .....	575
1. Wesen der Eigenverwaltung .....	575
2. Voraussetzungen zur Anordnung der (vorläufigen) Eigenverwaltung .....	576
a) Zugangsvoraussetzungen .....	576
b) Bestellung des vorläufigen Sachwalters .....	577
c) Einbindung vorläufiger Gläubigerausschuss .....	577
d. Aufhebung .....	578
e) Vorläufiges Eigenverwaltungsverfahren .....	578
3. Anwendbarkeit der §§ 270 ff. InsO aF .....	579
4. Schutzschirmverfahren: .....	579
5. Person des (vorläufigen) Sachwalters .....	581
a) Allgemein .....	581
b) Rechtsstellung .....	581
c) Aufgaben und Befugnisse .....	581

d) Haftung und Insolvenzanfechtung .....	582
e) Vergütung .....	582
VI. Der Insolvenzplan als „zentrales Sanierungsinstrument“ .....	583
1. Einführung .....	583
2. Gliederung eines Insolvenzplans .....	585
a) Darstellender Teil (§ 220 InsO) .....	585
b) Gestaltender Teil (§ 221 InsO) .....	586
c) Anlagen (§§ 229, 230 InsO) .....	588
3. Insolvenzplanverfahren (§§ 217 ff. InsO) .....	588
4. Wirkungen und Überwachung des Insolvenzplans .....	591
VII. Zusammenfassung und Ausblick .....	592
<b>§ 27 Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen</b>	
<b>(IDW S 11)</b> .....	594
I. Vorbemerkungen .....	595
II. Zahlungsunfähigkeit .....	597
1. Beurteilung eingetretener Zahlungsunfähigkeit .....	597
2. Finanzstatus und Finanzplan .....	600
3. Zusammenfassende Darstellung und weitere betriebswirtschaftliche Interpretationen .....	602
4. Besonderheiten im Konzern .....	605
5. Ermittlung des Zeitpunkts des Eintritts der Zahlungsunfähigkeit in der Vergangenheit .....	605
III. Überschuldung .....	606
1. Überschuldungsbegriff und Überschuldungsprüfung .....	606
2. Fortbestehensprognose .....	607
3. Überschuldungsstatus .....	609
a) Grundsatz .....	609
b) Ansatz und Bewertung .....	609
c) Besonderheiten bei Vermögensgegenständen und Schulden .....	609
4. Beurteilung der Existenz einer Überschuldung .....	610
IV. Drohende Zahlungsunfähigkeit .....	611
V. Änderung der Insolvenzantragspflichten aufgrund der Corona-Pandemie .....	612
<b>§ 28 Schutzschirmverfahren</b> .....	615
I. Einleitung .....	615
II. Voraussetzungen für die Anordnung des Schutzschirmverfahrens .....	616
1. Anträge des Schuldners .....	617
2. Eröffnungsgrund .....	617
3. Keine offensichtliche Aussichtslosigkeit der Sanierung .....	617
4. Schutzschirmbescheinigung .....	617
5. Voraussetzungen der Eigenverwaltung .....	618
III. Anordnungsbeschluss und Rechtsfolgen .....	619
1. Beschluss über die Vorlage eines Insolvenzplans .....	619
2. Der vorläufige Sachwalter .....	620
a) Die Bestellung .....	620
b) Die Funktion .....	620
3. Anordnung vorläufiger Maßnahmen .....	621
4. Kompetenz zur Begründung von Masseverbindlichkeiten .....	621
a) Begründung .....	621
b) Haftung .....	622

IV. Beendigung des Schutzschirmverfahrens und ihre Folgen .....	622
1. Beendigung durch Fristablauf .....	622
2. Beendigung durch Aufhebung nach § 270e InsO .....	623
<b>§ 29 Eigenverwaltung .....</b>	<b>624</b>
A. Einleitung .....	627
I. Die wichtigsten Elemente der Eigenverwaltung auf einen Blick .....	627
II. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Regelverfahren .....	629
B. Vorteile und Eignungsvoraussetzungen .....	630
I. Vorteile .....	630
1. Signal an den Markt .....	630
2. Zeitersparnis .....	631
3. Verfahrenskosten .....	632
4. Weiterführung ohne Genehmigungshindernisse .....	633
5. Aufrechterhaltung der Leitungsstrukturen .....	633
6. Abgrenzung zum präventiven Restrukturierungsrahmen (StaRUG) .....	633
II. Eignungsvoraussetzungen .....	634
C. Übergangsregelungen des COVInsAG und gesetzliche Voraussetzungen nach §§ 270 ff. InsO aF .....	636
I. Pandemiebedingte Übergangsregelung im COVInsAG .....	636
II. Eintrittsvoraussetzungen nach §§ 270 und 270a aF InsO .....	638
1. Voraussetzungen der Anordnung der Eigenverwaltung nach § 270 aF InsO .....	638
2. Voraussetzungen der Eigenverwaltung im Eröffnungsverfahren nach § 270a aF InsO .....	639
D. Gesetzliche Voraussetzungen nach §§ 270 ff. InsO nF .....	639
I. Formelle Anforderungen .....	639
1. Zuständigkeit des Gerichts .....	639
2. Antrag des Schuldners und Eigenverwaltungsplanung .....	640
a) Anforderungen an den Antrag und die Eigenverwaltungsplanung .....	640
b) Antragsberechtigung .....	644
II. Materielle Anforderungen .....	645
III. Aufhebung der Eigenverwaltung .....	647
1. Formelle Voraussetzungen .....	647
2. Materielle Voraussetzungen .....	648
a) Aufhebungsantrag vorläufiger Gläubigerausschuss, vorläufiger Sachwalter oder Gläubigerversammlung .....	650
b) Aufhebungsantrag einzelner Gläubiger .....	651
c) Aufhebungsantrag des Schuldners .....	652
E. Beteiligte im Eigenverwaltungsverfahren .....	653
I. Sachwalter .....	653
1. Eignung und Unabhängigkeit des Sachwalters .....	653
2. Aufgaben und Befugnisse im Eröffnungsverfahren .....	654
3. Aufgaben und Befugnisse im eröffneten Verfahren .....	656
a) Rechte und Pflichten .....	656
b) Vergütung .....	660
II. Aufgaben und Befugnisse des Gläubigerausschusses .....	661
1. Eröffnungsverfahren .....	661
a) Voraussetzungen für die Einsetzung eines Gläubigerausschusses ..	661
b) Beteiligung an der Anordnung der Eigenverwaltung .....	662
c) Auswahl des vorläufigen Sachwalters .....	663

2. Eröffnetes Verfahren .....	664
a) Voraussetzungen für die Einsetzung eines Gläubigerausschusses ..	664
b) Absinken der Einflussnahmemöglichkeit im eröffneten Verfahren .....	664
c) Zustimmungsvorbehalt des Gläubigerausschusses, § 276 InsO ..	665
III. Aufgaben und Befugnisse der Gläubigerversammlung .....	665
IV. Aufgaben und Befugnisse des Schuldners .....	666
1. Eröffnungsverfahren .....	666
a) Betriebsfortführung in der (vorläufigen) Eigenverwaltung .....	666
b) Begründung von Masseverbindlichkeiten und Steuerverbindlichkeiten im Eröffnungsverfahren .....	668
c) Haftung für Steuerverbindlichkeiten und Sozialversicherungsbeiträge im Eröffnungsverfahren .....	669
2. Eröffnetes Verfahren .....	672
a) Allgemein .....	672
b) Anordnung der Zustimmungspflichtigkeit, § 277 InsO .....	673
V. Organe des Schuldners und deren Haftung .....	674
<b>§ 30 Insolvenzplanverfahren .....</b>	<b>677</b>
I. Einführung .....	677
II. Aufbau und Zielsetzung des Insolvenzplans .....	678
III. Darstellender Teil .....	679
1. Wesentliche Unternehmensdaten .....	679
2. Ursachen der Insolvenz .....	680
3. Vermögenslage – Wirtschaftliche Verhältnisse .....	681
4. Festlegung der Gläubigergruppen .....	681
5. Arbeitnehmer .....	683
6. Leitbild des sanierten Unternehmens .....	684
7. Notwendige Maßnahmen für die Realisierung des Insolvenzplans ..	684
a) Leistungswirtschaftliche Maßnahmen .....	684
b) Finanzwirtschaftliche Maßnahmen .....	687
8. Vermögensübersicht, Ergebnis- und Finanzplan (§ 229 InsO) .....	689
9. Angemessenheit des Insolvenzplans – Vergleichsrechnung (§ 220 InsO) .....	689
IV. Gestaltender Teil .....	691
1. Gestaltung der Insolvenzquote .....	691
2. Planbedingungen .....	692
3. Sonstige Regelungen .....	693
V. Steuerrechtliche Implikationen .....	693
1. Forderungsverzicht .....	693
2. Kapitalerhöhung .....	694
VI. Geheimhaltungserfordernisse und Auswirkung auf den Insolvenzplan ..	695
VII. Ablauf des gerichtlichen Verfahrens, Antrag auf Versagung der Planbestätigung – Rechtsmittel .....	695
<b>§ 31 Arbeitsrechtliche Aspekte der Insolvenz .....</b>	<b>697</b>
I. Allgemeines .....	698
II. Arbeitnehmeransprüche in der Insolvenz .....	699
1. Vergütungsansprüche vor und nach Insolvenzeröffnung .....	699
2. Arbeitsentgeltansprüche bei Masseunzulänglichkeit .....	699
3. Insolvenzgeld .....	700
4. Verfrühungsschaden .....	701
5. Arbeitsentgeltansprüche bei Altersteilzeit im Blockmodell .....	701

III. Kündigungsschutz in der Insolvenz .....	701
1. § 113 InsO .....	702
2. Sozialauswahl .....	702
3. Kündigung bei Altersteilzeit im Blockmodell .....	703
4. Massentlassung .....	704
5. Anhörung des Betriebsrats und der Schwerbehindertenvertretung ..	705
6. Freistellung von der Arbeitsleistung .....	705
IV. Betriebsänderungen in der Insolvenz .....	705
1. Interessenausgleich und Sozialplan .....	706
2. Beschlussverfahren .....	707
V. Betriebsübergang in der Insolvenz .....	707
1. Allgemeines .....	707
2. Haftung des Erwerbers .....	707
3. Kündigung aufgrund Erwerberkonzepts .....	708
4. § 128 InsO .....	709
5. Unterrichtungspflicht und Widerspruch gegen den Übergang des Arbeitsverhältnisses .....	709
6. Abgrenzung zur Betriebsstilllegung .....	710
7. Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft .....	711
8. Arbeitnehmerdatenschutz bei Betriebsübergang .....	711
VI. Arbeitsrechtliche Besonderheiten bei der Eigenverwaltung .....	712
<b>§ 32 Internationales Insolvenzrecht .....</b>	<b>713</b>
I. Einleitung .....	714
II. Rechtsquellen des internationalen Insolvenzrechts .....	714
1. Europäische Insolvenzverordnung .....	715
2. §§ 335 ff. InsO .....	715
3. UNCITRAL-Modellbestimmungen .....	715
4. Bilaterale Abkommen .....	716
III. EuInsVO .....	716
1. Überblick über die EuInsVO .....	716
a) Allgemeines .....	716
b) Grundprinzipien der EuInsVO .....	716
2. Anwendungsbereiche .....	718
a) Zeitlicher Anwendungsbereich .....	718
b) Territorialer Anwendungsbereich .....	718
c) Sachlicher Anwendungsbereich .....	718
3. Internationale Zuständigkeit .....	718
a) Hauptinsolvenzverfahren .....	718
b) Territorialinsolvenzverfahren .....	720
c) Zuständigkeit für Annexverfahren (Art. 6 EuInsVO) .....	721
d) Verlegung des COMI .....	722
4. Anwendbares Recht .....	722
a) Grundsatz der lex fori concursus .....	722
b) Beispielkatalog des Art. 7 EuInsVO .....	723
c) Ausnahmekatalog der Art. 8 ff. EuInsVO .....	723
5. Anerkennung und Vollstreckung ausländischer Insolvenzverfahren .....	723
a) Grundsatz der automatischen Anerkennung .....	723
b) Prioritätsprinzip .....	724
c) Ausnahme: Ordre public-Vorbehalt, Art. 33 EuInsVO .....	724
6. Befugnisse des Insolvenzverwalters in anderen Mitgliedstaaten .....	724
7. Kooperations- und Informationsvorschriften .....	725

IV. Deutsches internationales Insolvenzrecht, §§ 335 ff. InsO .....	725
1. Anerkennung von ausländischen Insolvenzverfahren .....	725
2. Anwendbares Recht .....	726
3. Territorialinsolvenzverfahren .....	727
a) Partikularinsolvenzverfahren .....	727
b) Sekundärinsolvenzverfahren .....	727
<b>§ 33 Gesellschaftsrecht und Insolvenz – Kapitalerhaltung und</b>	
<b>Gläubigerschutz, Von der Insolvenzantragspflicht über das</b>	
<b>Zahlungsverbot zur Haftung .....</b>	<b>728</b>
I. Einleitung/Krise des Unternehmens und Organhaftung .....	729
1. Insolvenzantragspflicht und -verschleppungshaftung	
gemäß § 823 Abs. 2 BGB iVm § 15a InsO .....	732
a) Feststellung der Insolvenzreife .....	735
b) Rechtsfolgen der Insolvenzantragspflicht, § 15a Abs. 1 S. 1	
InsO .....	740
c) Haftung gegenüber Alt- und Neugläubigern. ....	741
2. Zahlungsverbot nach Eintritt von Zahlungsunfähigkeit und	
Überschuldung, § 15b InsO .....	743
a) Begriff der Zahlung .....	743
b) „Privilegierte Zahlungen“/Behandlung von Gegenleistungen	
und Ausnahmen vom Zahlungsverbot .....	745
c) Speziell: Steuerforderungen und Zahlungsverbote .....	750
d) Zahlungspflichten/–verbote und Pflichtenkollisionen, insbes.	
nach §§ 34, 60 AO .....	752
e) Anmeldung der Forderung durch den leistenden	
Geschäftsführer .....	753
f) Qualifizierung des Anspruchs .....	754
3. Verbot von Zahlungen an Gesellschafter, Anteilseigner etc, § 15b	
Abs. 5 InsO. ....	754
4. Sonderregelungen des COVInsAG .....	755
a) Aussetzung der Insolvenzantragspflicht .....	755
b) Haftungserleichterung für den Geschäftsleiter – § 2 Abs. 1	
Ziffer 1 COVInsAG .....	756
c) erleichterte Kreditgewährung – § 2 Abs. 1 Ziffer 2 COVInsAG	
d) Anfechtungsspezifische Sonderregeln – § 2 Abs. 1 Ziffern 4, 5	
COVInsAG .....	757
II. Haftung aus Kapitalerhaltung – § 30 GmbHG .....	758
1. GmbH-Recht und Änderungen durch das MoMiG	
ab 1.11.2008 .....	758
2. Kapitalerhaltungsvorschriften nach dem MoMiG .....	760
3. § 135 InsO: Gesellschafterdarlehen und Anfechtbarkeit der	
Rückführung .....	761
4. Gesellschaftersicherheit für Dritte .....	762
5. Sonderregelungen nach COVInsAG .....	762
a) bestehende Privilegierungen .....	762
b) Ausnahmen von der Privilegierung .....	762
c) Ausblick .....	763
6. Die Abtretung des Gesellschafterdarlehens in der Insolvenz .....	763
a) Rangänderung durch Abtretung .....	763
b) Bestimmung des Anfechtungsgegners .....	765
c) Zwischenfazit .....	765
7. Rechtsfolgen der Anfechtung, § 143 InsO .....	766

III. Sonstige Ersatzverpflichtungen .....	767
1. Allg.: Schadenersatzansprüche wegen „sittenwidriger Schädigung“, § 826 BGB .....	767
2. Verbot eines existenzvernichtenden Eingriffs als Fall des § 826 BGB .....	767
3. Schadenersatz aus unerlaubter Handlung, § 823 Abs. 2 iVm §§ 266 Abs. 1, 283 Abs. 1 Nr. 1 StGB .....	771
4. Schadenersatzansprüche wegen Nichtabführung von Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung, § 823 Abs. 2 BGB iVm § 266a StGB .....	771
<b>§ 34 Sicherungsrechte in der Insolvenz .....</b>	<b>773</b>
I. Einführung .....	774
1. Wirksamkeit und Insolvenzfestigkeit des Sicherungsrechts .....	774
2. Insolvenzrechtliche Einordnung der Sicherungsrechte .....	774
3. Die Bedeutung der Sicherungsrechte für eine Sanierung mittels Insolvenzverfahren .....	774
II. Aussonderung .....	776
1. Allgemeines .....	776
2. Rechtsstellung aussonderungsberechtigter Gläubiger .....	776
a) Aussonderungsgegenstand .....	776
b) Dingliche Aussonderungsrechte .....	776
c) Persönliche Aussonderungsrechte .....	782
d) Realisierung der Aussonderungsrechte .....	783
e) Ersatzaussonderung .....	787
III. Absonderung .....	787
1. Allgemeines .....	787
2. Absonderungsrechte (§§ 49 ff. InsO) .....	788
a) Immobiliarsicherheiten .....	788
b) Mobiliarpfandrechte .....	789
c) Besitzlose Mobiliarsicherheiten .....	790
3. Realisierung der Absonderungsrechte vor und während der Krise ..	792
a) Vor und während der Krise .....	792
b) Im vorläufigen Insolvenzverfahren .....	793
c) Im eröffneten Insolvenzverfahren .....	795
d) Die Ersatzabsonderung .....	809
e) Die Ausfallhaftung .....	811
IV. Sicherheitenpool .....	813
1. Allgemeines und wirtschaftlicher Hintergrund der Poolbildung .....	813
2. Sicherheitenpool der Banken .....	814
3. Lieferantenpool .....	814
4. (Insolvenz-) Rechtlicher Hintergrund der Poolbildung .....	814
5. Rechtliche Ausgestaltung .....	815
V. Personalsicherheiten .....	815
1. Allgemeines .....	815
2. Realisierung im Insolvenzverfahren .....	816
a) Bürgschaft .....	816
b) Schuldbeitritt .....	817
c) Garantien .....	817
d) harte Patronatserklärung .....	818
e) Doppelbesicherung durch Gesellschaft und Gesellschafter .....	818

<b>§ 35 Rechtliche Aspekte bei der Betriebsfortführung in der Insolvenz</b> . . . .	819
I. Einleitung . . . . .	819
II. Die Fortführung im Eröffnungsverfahren . . . . .	819
1. Pflicht zur Fortführung gemäß § 22 Abs. 1 S. 2 Ziff. 2 InsO . . . . .	820
2. Wiederaufnahme eines stillgelegten Geschäftsbetriebes . . . . .	821
3. Veräußerung des Betriebes oder des wesentlichen Vermögens . . . . .	822
4. Stilllegung des Betriebes . . . . .	823
5. Pflichten des vorläufigen Insolvenzverwalters . . . . .	824
6. Ausgestaltung der Betriebsfortführung . . . . .	825
7. Haftung des vorläufigen Insolvenzverwalters . . . . .	825
III. Die Betriebsfortführung im eröffneten Insolvenzverfahren . . . . .	826
1. Das Fortführungsgebot des § 158 Abs. 1 InsO . . . . .	826
2. Die Ausnahmen des § 158 Abs. 2 InsO . . . . .	829
3. Die Entscheidung der Gläubigerversammlung über die Fortführung gemäß § 157 InsO und Ihre Folgen . . . . .	830
4. Die Pflichten des Insolvenzverwalters . . . . .	831
5. Die Haftung des Insolvenzverwalters . . . . .	831
<b>§ 36 Betriebswirtschaftliche Aspekte bei der Betriebsfortführung in der Insolvenz</b> . . . . .	833
I. Einleitung . . . . .	834
II. Fortführung im Insolvenzverfahren . . . . .	835
1. Insolvenzeröffnungsverfahren . . . . .	836
2. Eröffnetes Insolvenzverfahren . . . . .	837
III. Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Fortführung . . . . .	838
1. Einleitung . . . . .	838
2. Fortführungs- & Entscheidungsgrundlage . . . . .	839
3. Fortführung als Managementaufgabe . . . . .	846
IV. Vorstellung der betriebswirtschaftlich notwendigen Tools . . . . .	849
1. Einleitung . . . . .	849
2. Grundmodell . . . . .	850
3. Liquiditätsvorschau (direkte Methode) . . . . .	851
4. Integrierte Business Planung . . . . .	853
5. Maßnahmenplanung . . . . .	856
6. Sensitivitätsanalyse und Szenarioplanung . . . . .	858
7. Abweichungsanalyse (Soll-Ist-Vergleich) . . . . .	859
8. Reporting . . . . .	861
9. Frühwarnsystem . . . . .	862
a) Einleitung . . . . .	862
b) Anwendung in der Praxis – Krise und Insolvenz . . . . .	863
V. Umsetzung der Unternehmensfortführung als Managementaufgabe . . . . .	866
VI. Sonderthemen im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Fortführung . . . . .	868
1. Generelle Verwertung . . . . .	869
2. M&A Prozess in der Insolvenz . . . . .	869
3. Fortführungsvereinbarung . . . . .	871
a) Zielsetzung . . . . .	871
b) Grundzüge einer Fortführungsvereinbarung . . . . .	872
c) Fortführungsverlust: Ermittlung und Allokation . . . . .	872
d) Zahlungsstrukturierung . . . . .	872
e) Reporting und Endabrechnung . . . . .	873
f) Praxishinweis . . . . .	873
VII. Schlussbemerkung . . . . .	873

## 7. Teil: Sonderthemen

<b>§ 37 Distressed Investments</b> .....	877
I. „Distressed“ als Asset-Klasse und Investitionsform .....	880
1. Grundlagen und Trends .....	880
2. Konzeptionelle Fundierung .....	883
3. Begriffliche Abgrenzung .....	885
4. Historische Entwicklung .....	887
II. Risikoklassifizierung als Grundlage der Investorenentscheidung .....	891
1. Perspektive im Umgang mit der Risikoklasse Distressed Assets .....	891
a) Perspektive Risikoreduzierung (Verkäufer) .....	891
b) Perspektive Kapitalinvestition .....	892
2. Bestimmung des Investitionsverlustrisikos .....	892
a) Ansatz von Ratingagenturen .....	892
b) Expected Loss .....	893
c) Scoring-Modelle .....	893
3. Investitionsbewertung von Distressed Assets .....	895
a) Multiple-Verfahren .....	895
b) Discounted Cashflow (DCF)-Verfahren .....	897
c) Simulationen .....	897
d) Modified Discounted Cashflow .....	898
e) Kombinierte DCF- und Distressed-Bewertung .....	898
f) Nutzung des APV-Verfahrens .....	898
4. Unternehmenswert bei Liquidation .....	899
5. Abschließende Würdigung von Distressed-Bewertung .....	900
III. Formen des Distressed Investing .....	900
1. Distressed Debt .....	900
a) Charakteristika und Abgrenzung .....	900
b) Beweggründe für Banken, Distressed Debt zu veräußern .....	901
c) Beweggründe für Investoren, Distressed Debt zu erwerben .....	902
d) Rangklassen von Fremdkapital .....	902
e) Faktoren zur Bestimmung der Rangklasse von Fremdkapital .....	903
f) Vertragliche Subordination .....	903
g) Lien-Subordination .....	903
h) Strukturelle Subordination .....	904
2. Distressed Equity .....	904
a) Charakteristika und Abgrenzung .....	904
b) Differenzierung zu Private Equity .....	905
3. Hybride Finanzierungsformen – Distressed Mezzanine .....	906
a) Allgemein .....	906
b) Ausgewählte Formen: stille Gesellschaft, Nachrangdarlehen und Genussrecht .....	907
4. Workout-Strategien der finanzierenden Kreditinstitute .....	909
IV. Erwerbs- und Investitionsprozess von Distressed Assets .....	910
1. Investitionsprozess im Überblick .....	910
a) Investitionssuche und -auswahl .....	910
b) Due Diligence .....	911
c) Strukturierung und Realisierung der Investition .....	911
d) Exit .....	912
2. Aktives vs. passives Management .....	912
a) Aktive Kontrollstrategie .....	913
b) Aktive Strategie ohne Kontrollbeteiligung .....	914
c) Passive Strategie .....	914

3. Single-Name-Transaktionen vs. Portfoliokäufe .....	915
a) Single-Name-Transaktionen: Kauf eines Anteils der Verpflichtungen .....	915
b) Single-Name-Transaktionen: Kauf aller Verpflichtungen ...	915
c) Portfoliokäufe .....	915
4. Korrelation mit anderen Anlageklassen .....	916
V. Derivate Finanzinstrumente im Kontext von Distressed Investing .....	916
1. Verbriefung .....	916
2. Collateralized Loan Obligations (CLOs) .....	918
3. Credit Default Swaps (CDSs) .....	919
4. Rolle des Bankgeheimnisses .....	920
VI. Schlusswort .....	921
<b>§ 38 Der Chief Restructuring Officer in Krisenfällen – Reizfigur und Erfolgsfaktor .....</b>	<b>922</b>
I. Restrukturierer sind Spezialisten .....	922
II. CRO's sind Teil des Managementteams .....	927
III. CRO's sind professionelle Krisenmanager .....	933
IV. Das risikobehaftete „Spielfeld“ des CRO .....	935
V. Die Praxis des CRO Einsatzes .....	938
1. Das Geschäftsmodell .....	938
2. Die Krisenursachen .....	938
3. Der Lösungsansatz .....	939
VI. Die Zukunft der CRO's .....	940
<b>§ 39 Private Equity in der Restrukturierung .....</b>	<b>942</b>
I. Einführung .....	942
II. Entscheidungsgrundlage .....	944
III. Sourcing .....	945
IV. Due Diligence .....	948
V. Restrukturierungskonzept, Kaufpreisangebot und Vertragsabschluss ..	950
VI. Umsetzungsphase .....	950
VII. Exitvorbereitung und -sicherung .....	951
VIII. Zusammenfassung .....	952
<b>§ 40 Mergers &amp; Acquisitions bei Krisenunternehmen (Distressed M&amp;A) ..</b>	<b>953</b>
I. Einführung .....	955
II. Distressed Mergers & Acquisitions (M&A) .....	956
1. Definition Mergers & Acquisitions .....	956
2. Definition Distressed M&A .....	956
3. Abgrenzung .....	956
III. Transaktionsstrukturen .....	957
1. Share Deal .....	957
2. Asset Deal .....	958
3. Exkurs: Debt-Equity-Swap .....	958
IV. Unternehmenskrisen .....	958
V. Exkurs: Grundzüge des transaktionsrelevanten Restrukturierungs- und Insolvenzrechtes .....	959
1. Verfahrensarten .....	959
2. Insolvenz in Eigenverwaltung .....	961
3. Gläubigerausschuss .....	964
4. Aus- und Absonderungsrechte im Insolvenzverfahren .....	964

5. Zeitpunkt der Transaktion im Krisenverlauf .....	965
6. Auswirkungen des SanInsFoG auf Transaktionen .....	966
VI. Beteiligte Parteien .....	967
1. Potenzielle Käufer .....	967
2. Potenzielle Verkäufer .....	969
3. Sonstige Stakeholder .....	970
VII. Transaktionsprozess .....	970
1. Verkäuferperspektive (Sell Side) .....	970
a) Transaktionsmotive des Verkäufers .....	970
b) Ablauf des Verkaufsprozesses .....	971
2. Käuferperspektive (Buy Side) .....	974
a) Transaktionsmotive des Käufers .....	974
b) Ablauf des Transaktionsprozesses .....	975
VIII. Bewertung von Krisenunternehmen .....	977
1. Besonderheiten der Bewertung von Unternehmen in der Krise ....	977
2. Grundlagen der Bewertung eines Krisenunternehmens .....	978
3. Verfahren zur Bewertung von Krisenunternehmen im Überblick ..	978
4. Würdigung der Bewertungsmethoden .....	980
5. Praxisorientierter Ansatz zur Ermittlung eines Angebotspreises ....	980
IX. Vergleichsrechnung und Investorenprozess im Rahmen des Restrukturierungs- und Insolvenzrechts .....	981
1. Rahmenbedingungen für die Vergleichsrechnung .....	981
2. Dual-Track-Investorenprozess als „Best-Practice“ .....	981
3. Handlungsalternativen zum Dual-Track-Investorenprozess .....	982
4. Vergleichsrechnung im Restrukturierungsplan .....	986
X. Besonderheiten im Rahmen der Vertragsverhandlungen .....	987
1. Gestaltung des Kaufvertrags .....	987
2. Übernahmekonditionen .....	988
XI. Steuerliche Rahmenbedingungen bei Distressed M&A .....	989
XII. Erfolgsfaktoren von Distressed M&A-Transaktionen .....	990
1. Geschwindigkeit vs. Diskretion .....	990
2. Strategisches Verständnis .....	991
3. Breite internationale Ansprache von Interessenten .....	991
4. Frühzeitiges Erkennen von Dealbreakern .....	992
a) Anpassung der Personalkapazitäten .....	992
b) Wertvorstellungen und Kaufpreisverhandlungen .....	993
c) Garantien, Gewährleistungen und Freistellungen .....	993
d) Pensionszusagen .....	994
5. Transaktionssicherheit vs. Kaufpreishöhe .....	994
6. Sanierungs- bzw. Insolvenz-Know-how .....	994
7. Minimierung operativer Störfaktoren .....	995
8. Stakeholdermanagement .....	995
XIII. Zusammenfassung .....	996
<b>§ 41 M&amp;A in der Krise – Rechtliche Aspekte .....</b>	<b>997</b>
I. Überblick .....	998
II. Rechtliche Aspekte bei der Wahl der Transaktionsstruktur in der Krise	1001
1. Anteilserwerb .....	1001
2. Erwerb des Betriebsvermögens .....	1001
3. Kapital- und Umwandlungsmaßnahmen .....	1001
III. Anteilserwerb in der Krise .....	1002
1. Vorteile des Anteilserwerbs .....	1002
a) Vertragsgestaltung .....	1002

b) Grundsätzlich keine Zustimmungserfordernisse .....	1002
2. Haftungsrisiken des Erwerbers beim Anteilerwerb .....	1003
a) Haftung für rückständige Einlagen .....	1003
b) Haftung für Verbindlichkeiten der Zielgesellschaft .....	1005
IV. Asseterwerb in der Krise .....	1007
1. Allgemeine Haftungsrisiken beim Asseterwerb .....	1008
a) Firmen- und Geschäftsübernahme, § 25 Abs. 1 HGB .....	1008
b) Haftung für Betriebssteuern, § 75 AO .....	1009
c) Betriebsübergang, § 613a BGB .....	1009
2. Besondere Haftungsrisiken beim Asseterwerb in der Krise .....	1010
a) Eintritt der Insolvenzreife durch Erfüllung des Asseterwerbs ....	1010
b) Wahlrecht des Insolvenzverwalters, § 103 Abs. 2 InsO .....	1011
c) Insolvenzanfechtung, §§ 129 ff. InsO .....	1012
3. Der Asseterwerb nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens: Die übertragende Sanierung .....	1013
a) Vorteile .....	1013
b) Nachteile .....	1015
4. Besonderheiten im Schutzschirmverfahren, bei der Eigenverwaltung und beim Insolvenzplan .....	1017
a) Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren, § 270b InsO ....	1017
b) Insolvenzplanverfahren .....	1019
V. Vorinsolvenzlicher Restrukturierungsrahmen .....	1023
1. Gesetzgebungsverfahren .....	1023
2. Wesentlicher Regelungsgehalt des neuen Rechts und Sanierungsinstrumente .....	1024
a) Restrukturierungsplan als Herzstück des neuen Sanierungsrechts	1024
b) Zugang zum Restrukturierungsverfahren und Pflichten des Schuldners .....	1024
c) Entscheidung der betroffenen Gläubiger über den Restrukturierungsplan .....	1025
d) Gerichtliche Mitwirkungs- und Kontrollmöglichkeiten .....	1025
e) Einführung des Restrukturierungsbeauftragten .....	1025
f) Sonstige Beteiligte .....	1026
g) Restrukturierung von Gesellschafterrechten .....	1026
h) Geringfügige Verschärfung der Haftungsrisiken für Geschäftsleiter .....	1027
i) Restrukturierung innerhalb von Konzernen .....	1027
3. Ausblick auf die Auswirkungen des neuen Rechts .....	1027
<b>§ 42 Retrograde Ermittlung der Zahlungsunfähigkeit .....</b>	<b>1029</b>
I. Anlass .....	1029
II. Ermittlung .....	1030
1. Finanzstatus .....	1030
a) Aktiva I .....	1030
b) Passiva I .....	1030
c) Liquiditätslücken und die zu ziehenden Konsequenzen .....	1031
2. Finanzplan .....	1031
a) Grundsätzliches .....	1031
b) Aufstellungsgrundsätze .....	1032
c) Aktiva II .....	1033
d) Passiva II .....	1033
III. Fallstudie bei der Schuldner GmbH .....	1033
1. Übersicht der Finanzstatus und -pläne .....	1034

2. Finanzstatus .....	1034
3. Finanzpläne .....	1035
4. Ergebnis .....	1035
IV. Fazit .....	1036
<b>§ 43 Besonderheiten bei Sanierungskonzepten von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) .....</b>	<b>1037</b>
I. Grundlagen .....	1037
II. Beispiele zum Leitbild inklusive Operationalisierung .....	1038
III. Abgrenzungsbeispiele zu Sanierungsmaßnahmen .....	1042
<b>8. Teil: Rechnungslegung und Steuern</b>	
<b>§ 44 Going Concern in der Unternehmenskrise .....</b>	<b>1045</b>
I. Problemstellung .....	1045
II. Going Concern aus der Sicht des Managements .....	1045
1. Grundsätzliches .....	1045
2. Entgegenstehende tatsächliche und rechtliche Gegebenheiten .....	1046
III. Aufgaben des Abschlussprüfers in der Unternehmenskrise .....	1048
IV. Fortbestehensprognose versus Fortführungsprognose – eine Frage der Wahrscheinlichkeit .....	1049
V. Handelsrechtliche Prognosezeiträume in der Unternehmenskrise .....	1050
<b>§ 45 Rechnungslegung in der Insolvenz .....</b>	<b>1051</b>
I. Einleitung .....	1052
II. Die externe Rechnungslegung in der Insolvenz .....	1054
1. Die handelsrechtliche Rechnungslegung .....	1054
a) Die Pflicht zur handelsrechtlichen Rechnungslegung .....	1054
b) Der Adressat der Rechnungslegung .....	1055
c) Der Umfang der Rechnungslegung .....	1056
d) Exkurs: Gewinnverwendung .....	1063
2. Die steuerliche Rechnungslegung .....	1065
a) Die Pflicht zur steuerlichen Rechnungslegung .....	1065
b) Der Adressat der steuerlichen Rechnungslegungspflicht .....	1067
c) Der Besteuerungszeitraum .....	1068
d) Die E-Bilanz .....	1069
e) Aufbewahrungspflichten .....	1070
III. Die interne Rechnungslegung .....	1070
1. Einleitung .....	1070
2. Der Adressat der internen Rechnungslegungspflicht .....	1071
3. Die Bestandteile der Rechnungslegung .....	1072
a) Vorbemerkung .....	1072
b) Rechenwerke auf den Eröffnungszeitpunkt .....	1073
c) Rechenwerke im laufenden Verfahren .....	1077
d) Rechenwerke zum Schluss des Verfahrens .....	1078
4. Die Prüfung der Rechenwerke .....	1079
<b>§ 46 Sanierungssteuerrecht .....</b>	<b>1081</b>
I. Grundlagen des Sanierungssteuerrechts .....	1081
1. Ausgangssituation .....	1081
2. Überblick über das Sanierungssteuerrecht .....	1082
3. Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen .....	1083
a) Allgemeines .....	1083

b) Voraussetzung der Steuerbefreiung nach § 3a EStG .....	1084
c) Rechtsfolgen bei Vorliegen eines Sanierungsgewinns iSv § 3a EStG .....	1089
4. Verlustvorträge .....	1091
a) Allgemeines .....	1091
b) Verlustabzug bei Körperschaften (§§ 8c, d KStG) .....	1091
c) Personengesellschaften – Verluste bei beschränkter Haftung (§ 15a EStG) .....	1097
5. Allgemeine Steuernormen mit Relevanz für Sanierungen .....	1098
a) Mindestbesteuerung .....	1098
b) Gesellschafterfinanzierung .....	1099
c) Zinsschranke .....	1100
d) Schenkungssteuer .....	1101
e) Grunderwerbsteuer .....	1102
6. Verfahrensrechtliche Aspekte .....	1102
II. Steuerliche Behandlung von Restrukturierungsmaßnahmen .....	1103
1. Rangrücktritt .....	1103
2. Forderungsverzicht ohne Besserungsabrede .....	1104
3. Forderungsverzicht mit Besserungsabrede .....	1107
4. Schuldbeitritt .....	1108
5. Befreiende Schuldübernahme .....	1109
6. Debt-Equity-Swap .....	1109
7. Hybride bzw. mezzanine Finanzierungen .....	1111
a) Typische Stille Beteiligung .....	1111
b) Atypische stille Beteiligung .....	1112
c) Debt-Mezzanine-Swap .....	1113
d) Reverse Debt-Equity-Swap .....	1114
<b>§ 47 Steuern in der Insolvenz</b> .....	1115
I. Verhältnis von Insolvenz- und Steuerrecht .....	1117
II. Rechtliche Stellung des Schuldners .....	1119
1. Zivilrechtliche Stellung des Schuldners .....	1119
2. Stellung des Schuldners im formellen Steuerrecht .....	1119
3. Stellung des Schuldners im materiellen Steuerrecht .....	1120
III. Rechtliche Stellung des Insolvenzverwalters .....	1121
1. Zivilrechtliche Stellung des Insolvenzverwalters .....	1121
2. Stellung des Insolvenzverwalters im formellen Steuerrecht .....	1121
3. Stellung des Insolvenzverwalters im materiellen Steuerrecht .....	1123
IV. Rechtliche Stellung des vorläufigen Insolvenzverwalters .....	1123
1. Zivilrechtliche Stellung des vorläufigen Insolvenzverwalters .....	1123
2. Stellung des vorläufigen Insolvenzverwalters im Steuerrecht .....	1124
V. Rechtliche Stellung des Sachwalters bei Eigenverwaltung .....	1124
VI. Rechtliche Stellung der Finanzbehörden .....	1125
VII. Behandlung der Steuerforderung in der Insolvenz .....	1125
1. Insolvenz- und Masseforderungen .....	1125
2. Geltendmachung der Steuerforderung .....	1127
3. Aufrechnung .....	1128
4. Anfechtung .....	1129
VIII. Haftung für Steuerschulden in der Insolvenz .....	1129
a) Haftung des Geschäftsführungsorgans .....	1129
b) Haftung des (vorläufigen) Sachwalters in der Eigenverwaltung .....	1131
c) Haftung des Insolvenzverwalters .....	1132

IX. Besonderheiten einzelner Steuerarten .....	1132
1. Einkommensteuer .....	1132
a) Veranlagung in der Insolvenz .....	1132
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien ...	1134
c) Behandlung stiller Reserven .....	1134
d) Behandlung von Verlusten .....	1135
e) Behandlung von Vorauszahlungen und anrechenbaren Steuerabzugsbeträgen .....	1136
f) Besonderheiten bei Personengesellschaften .....	1136
2. Lohnsteuer .....	1136
a) Fallgruppen in der Insolvenz des Arbeitgebers .....	1137
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien ...	1137
3. Körperschaftsteuer .....	1138
4. Gewerbesteuer .....	1138
a) Erlöschen der Steuerpflicht .....	1138
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien ...	1139
c) Messbetrags-Berechnung .....	1139
5. Umsatzsteuer .....	1139
a) Unternehmereigenschaft .....	1140
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien ...	1140
c) Berichtigung des Vorsteuerabzugs nach § 15a UStG .....	1141
d) Verwertung von Sicherungsgut .....	1142
e) Freigabe von Sicherungsgut an den Schuldner .....	1144
X. Steuerforderungen im Insolvenzplanverfahren .....	1144
XI. Steuerforderungen nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens .....	1145
<b>§ 48 Schlussrechnung und Schlussrechnungsprüfung .....</b>	<b>1147</b>
I. Einleitung .....	1147
II. Die Schlussrechnung .....	1147
1. Anlässe der Schlussrechnungslegung .....	1147
a) Schlussrechnungslegung im vorläufigen Insolvenzverfahren ...	1148
b) Schlussrechnungslegung im eröffneten Insolvenzverfahren ...	1148
c) Schlussrechnungslegung bei Massearmut und Masseunzulänglichkeit .....	1149
d) Schlussrechnungslegung bei Eigenverwaltung .....	1149
e) Schlussrechnungslegung im Insolvenzplanverfahren .....	1149
2. Ziele der Schlussrechnungslegung .....	1150
3. Bestandteile der Schlussrechnungslegung .....	1150
III. Die Schlussrechnungsprüfung .....	1152
1. Prüfungsschwerpunkte .....	1152
a) Prüfung der formalen Ordnungsmäßigkeit nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung (Prüfung der formellen Richtigkeit) .....	1152
b) Prüfung, ob die Insolvenzmasse vollständig verwertet wurde (Prüfung der materiellen Richtigkeit) .....	1153
2. Schnittstellen zwischen Schlussrechnungsprüfung und Kassenprüfung .....	1154
3. Erleichterungen der Schlussrechnungslegung und Schlussrechnungsprüfung durch die Standardisierung der Schlussrechnung .....	1156

## 9. Teil: Praxisfälle

<b>§ 49 Kurzfall Sanierungskonzept KMU</b> .....	1157
I. Skizze Sanierungsgutachten nach IDW S 6 für KMU .....	1157
II. Geschäftsentwicklung der Moser GmbH .....	1158
III. Aussagen zur Unternehmensfortführung .....	1161
IV. Krisenursachen und Krisenstadien, Leitbild des sanierten Unternehmens .....	1162
V. Integrierte Unternehmensplanung .....	1164
<b>§ 50 Die Bescheinigung nach § 270d InsO am Beispiel der MOZART Intelligent Solutions GmbH</b> .....	1166
I. Einleitung .....	1166
II. Die MOZART Intelligent Solutions GmbH .....	1167
1. Unternehmensprofil .....	1167
2. Entwicklung .....	1167
3. Geschäftsmodell .....	1167
III. Markt und Wettbewerb .....	1168
IV. Wirtschaftliche Entwicklung .....	1169
1. Ertragslage .....	1169
2. Vermögenslage .....	1171
3. Finanzlage .....	1172
V. Krisenstadien und -ursachen .....	1173
VI. Beantragung des Schutzschirmverfahrens .....	1173
1. Prüfung und Bescheinigung des Vorliegens der Antragsgründe ....	1173
a) Person des Ausstellers .....	1173
b) Vorliegen von Insolvenzgründen .....	1174
c) Offensichtliche Aussichtslosigkeit .....	1176
2. Würdigung der Arbeitsergebnisse und Bescheinigung der Eröffnungsvoraussetzungen nach § 270b InsO aF/§ 270d InsO nF	1182
3. Antragstellung .....	1183
<b>§ 51 Kurzfall Restrukturierung im öffentlichen Bereich</b> .....	1184
I. Restrukturierung im kommunalen Umfeld .....	1184
II. Das Unternehmen .....	1184
III. Der Auftrag .....	1185
IV. Der Projektaufbau .....	1186
1. Ist-Aufnahme .....	1187
2. Ist-Analyse .....	1189
3. Soll-Konzept und Umsetzung .....	1190
V. Die Besonderheiten .....	1191
VI. Das Fazit .....	1193
<b>§ 52 Fallstudie: Kritische Erfolgsfaktoren im Distressed M&amp;A-Prozess eines börsennotierten Technologiekonzerns in Zeiten von Covid-19</b>	1195
I. Einführung und Abstract .....	1195
1. Überblick SURFACE AG .....	1196
2. Prozessverlauf .....	1196
3. Berücksichtigung der erfolgskritischen Spielregeln .....	1197
II. Ausgangssituation des Unternehmens .....	1198
1. Vorstellung SURFACE AG .....	1198
2. Operative Probleme .....	1199
3. Finanzwirtschaftliche Konsequenzen .....	1199
4. Aufgabenstellung und Zielsetzung .....	1200

III. M&A-Prozess der SURFACE AG .....	1200
1. Vorbereitungsphase .....	1200
2. Vermarktungsphase (Marktresonanz und indikative Angebote) ....	1201
3. Due Diligence und Verhandlungsphase .....	1202
IV. Kritische Erfolgsfaktoren zur Beherrschung von Fallstricken .....	1203
1. Optimale Vorbereitung .....	1203
2. Den Rahmenbedingungen angemessene Geschwindigkeit .....	1204
3. Höchstmögliche Diskretion .....	1204
4. Frühzeitiges Erkennen von Dealbreakern .....	1205
5. Management aller prozessrelevanten Stakeholder .....	1205
6. Maximale Entlastung der SURFACE-Organisation .....	1206
V. Covid-19 und die erforderliche Resilienz im Verkaufsverfahren der SURFACE .....	1206
1. Pandemien als neue Normalität .....	1206
2. Maximaler Einsatz virtueller Medien .....	1207
3. Flexibilisierung und Priorisierung essenzieller Prozessschritte .....	1208
4. Transparenz und vertrauensstiftende Kommunikation .....	1209
VI. Ergebnis und Schlussfolgerung .....	1209
<b>§ 53 Restrukturierung in der Transformation – Relevant für alle Stakeholder .....</b>	<b>1211</b>
I. Vorwort (Einleitung) .....	1211
II. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	1213
1. Zehn Jahre Wirtschaftswachstum und die Folgen für die Restrukturierung .....	1213
2. Sektorale Krisen und der digitale Wandel .....	1215
3. COVID-19 Pandemie .....	1216
4. Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland .....	1218
III. Rechtliche und regulatorische Neuerungen (ein Auszug) .....	1219
1. Anforderungen des IDW S 6 bezogen auf das Thema „Digitalisierung“ .....	1220
2. EU-Verordnung 2019/630 zur Mindestdeckung notleidender Risikopositionen und der NPL-Backstop .....	1221
3. Konsequenzen aus dem StaRUG für die Finanzierung .....	1222
IV. Digitalisierung in der operativen Restrukturierung .....	1223
1. Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitsweise des Restrukturierungsberaters .....	1224
2. Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikation der beteiligten Stakeholder am Restrukturierungsprozess .....	1225
V. Zusammenfassung und Ausblick .....	1226
<b>§ 54 Bewertungskriterien für die Eignung eines Eigenverwaltungsverfahrens aus Sicht der Restrukturierungspraxis ..</b>	<b>1229</b>
I. Einleitung .....	1229
II. Historische Entwicklung und rechtliche Voraussetzung der Eigenverwaltung .....	1230
III. Bewertung des Durchführungspotentials der Eigenverwaltung aus praktischer Sicht .....	1232
IV. Übersicht und Erläuterung der Kriterien .....	1233
1. Ursachen der Insolvenz/Ein- oder mehrdimensionales Problem? ..	1234
2. Geschäftsmodell und Größe des Unternehmens .....	1235
3. Vermögenswerte/Masse/USP/Gesellschafterbeitrag .....	1236
4. Einfluss des Geschäftsmodells auf die Liquidität .....	1237

5. Organisation des Unternehmens: Personen vor Ort, Ansprechpartner und Key-Player .....	1237
6. Kooperationswille der Stakeholder (insbes. Betriebsrat/ Gewerkschaften) .....	1238
7. Datenlage und -verfügbarkeit .....	1238
8. Qualifiziertes Expertenteam .....	1239
9. Sanierungs-/Eigenverwaltungs-konzept und Zeitplan .....	1239
V. Zusammenfassung und Schlussbemerkung .....	1240
<b>§ 55 Das Ziel ist klar – der Weg dahin ist die Herausforderung</b> .....	1241
I. Schwierige Ausgangslage .....	1241
II. Das Restrukturierungskonzept .....	1242
III. Die Lösung für den Unternehmer .....	1245
IV. Die Lösung für das Unternehmen .....	1245
1. Rückbau des nicht sanierungsfähigen Geschäftsbereiches .....	1245
2. Entwicklung des sanierungsfähigen Geschäftsbereiches .....	1247
V. Lessons learnt .....	1247
<b>§ 56 Kurzfall Insolvenzplan</b> .....	1248
I. Darstellender Teil .....	1248
1. Unternehmensdaten .....	1248
a) Unternehmensbeschreibung .....	1248
b) Krisenursachen und Krisensymptome .....	1249
c) Darstellung Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Cashflow, Personal 2017 bis 2020 .....	1251
2. Lagebeurteilung des Unternehmens/Vision .....	1254
3. Bereits getroffene Sanierungsmaßnahmen .....	1256
a) Stilllegung und Abwicklung des Geschäftsbereichs Universal- Drehmaschinen .....	1256
b) Entlassung des bisherigen Geschäftsführers .....	1256
c) Entlassung von Arbeitnehmern .....	1256
d) Forderungsverzichte .....	1256
4. Noch zu ergreifende Sofortmaßnahmen .....	1256
a) Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Gebäude und Grundstücke .....	1256
b) Zahlung von Insolvenzgeld .....	1256
c) Erlass und Stundung von Steuerschulden .....	1256
d) Gewinnung von neuen Gesellschaftern .....	1257
e) Forderungsverzicht der Lieferanten .....	1257
f) Weitere Finanzierungsmaßnahmen .....	1257
5. Leistungswirtschaftliches Sanierungskonzept .....	1257
6. Planungsrechnungen .....	1259
7. Vergleichsrechnungen .....	1262
a) Befriedigung der Gläubiger ohne Insolvenzplan .....	1262
b) Befriedigung der Gläubiger mit Insolvenzplan .....	1264
II. Gestaltender Teil (Bildung von Gruppen gemäß § 222 InsO) .....	1265
III. Behandlung der während des Planverfahrens aufgenommenen Kredite	1265
IV. Eigenverwaltung und Überwachung der Planerfüllung .....	1266
Sachverzeichnis .....	1267