

1	Krise – der Anfang vom Ende?	1
1.1	Der Begriff der Krise	1
1.2	Krisenstadien	3
1.2.1	Strategische Krise	4
1.2.2	Erfolgskrise/Ertragskrise	5
1.2.3	Liquiditätskrise.	6
1.2.4	Weitere Krisenszenarien.	6
1.3	Krisenverlauf	7
1.4	Krisenverantwortung	9
1.5	Krisenfrüherkennung	11
1.5.1	Reaktionszeit	11
1.5.2	Interne Krisenfrüherkennung	12
1.5.3	Externe Krisenfrüherkennung	14
1.5.4	Gesetzlich verpflichtende Krisenfrüherkennung und Hinweispflichten	15
1.5.5	Praktische Handhabung der Früherkennung	24
	Literatur und Literaturhinweise	27
2	Sanierung oder Zerschlagung?	29
2.1	Die Grundfragen	29
2.2	Der Faktor Zeit.	31
	Literatur und Literaturhinweise	33
3	Sanierungswege.	35
3.1	Sanierung aus sich selbst heraus	36
3.2	Rettung durch Verkauf	45
3.3	Auffanggesellschaft, übertragende Sanierung	57
3.4	Insolvenzplan	59
3.5	Restrukturierungsrahmen und Sanierungsmoderation	63
	Literatur und Literaturhinweise	65

4 Sanierungskonzept	67
4.1 Ziel des Sanierungskonzepts	67
4.2 Die Verantwortlichkeit der Konzeptersteller	71
4.3 Die Abhängigkeit vom Krisenstadium	72
4.4 Die wesentlichen Inhalte	73
4.4.1 GoS, Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte	73
4.4.2 Auftragsinhalt und Verantwortlichkeit	77
4.4.3 Darstellung des Unternehmens	79
4.4.4 Analyse des Unternehmens	80
4.4.5 Leitbild des sanierten Unternehmens	84
4.4.6 Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise – Sanierungsmaßnahmen	85
4.4.7 Umsetzbarkeit der Sanierungsmaßnahmen	88
4.4.8 Integrierte Sanierungsplanung	89
4.5 Sanierungscontrolling	92
4.6 Berichterstattung und Schlussbemerkung	92
4.7 Muster eines Sanierungskonzepts	93
4.8 Prüfung von Sanierungskonzepten	96
Literatur und Literaturhinweise	98
5 Sanierungstaktik, Sanierungskommunikation, Sanierungshelfer	101
5.1 Sanierungskommunikation	101
5.2 Sanierungsbereitschaft der Unternehmensleitung	105
5.3 Sanierungshelfer	106
Literatur und Literaturhinweise	108
6 Sanierungsbeteiligte	109
6.1 Banken	110
6.2 Hedge Fonds und Anleihen	116
6.3 Lieferanten	119
6.4 Kunden	122
6.5 Arbeitnehmer	123
6.5.1 Gehaltsverzicht und Arbeitszeitverlängerung	124
6.5.2 Kurzarbeitergeld	125
6.5.3 Sanierung durch Personalabbau	125
6.5.4 Personalabbau durch Transfergesellschaften	127
6.5.5 Umsetzung, gewusst wie	128
6.5.6 Stolpersteine	130
6.5.7 Unerwartete Hilfe	132
6.5.8 Dealbreaker, § 613a BGB	132
6.6 Gesellschafter, Aktionäre	135
6.7 Finanzbehörden	139

6.8	Sozialversicherungsträger, Berufsgenossenschaft etc.	141
6.9	Vermieter, Leasinggesellschaften.	142
6.10	Öffentliche Hand	144
	Literatur und Literaturhinweise	148
7	Haftungsrisiken	149
7.1	Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsräte	149
7.1.1	Wirtschaftliches Fehlverhalten.	154
7.1.2	Geschönte Zahlen.	155
7.1.3	Steuern	156
7.1.4	Zahlungen an Gesellschafter	157
7.1.5	Lohn- und Gehaltszahlungen	158
7.1.6	Reten, was zu retten ist	159
7.1.7	Insolvenzverschleppung – Nichtstun	161
7.1.8	Fehlerhafte Buchführung	162
7.1.9	Auskunfts- und Mitwirkungsverpflichtung	163
7.1.10	Haftung im Restrukturierungsverfahren	163
7.1.11	Haftung in der Eigenverwaltung	164
7.1.12	Insolvenzrechtliche Haftung für Aufsichtsräte	165
7.2	Gesellschafter und Aktionäre	166
7.2.1	Stammkapitalzahlung.	166
7.2.2	Existenzvernichtungshaftung	169
7.2.3	Gesellschafterdarlehen.	170
7.2.4	Insolvenzantragspflicht	172
	Literatur und Literaturhinweise	174
8	Steuern in Krise und Insolvenz	175
8.1	Können Steuern zur Sanierung beitragen?	175
8.1.1	Auf der Ebene des Unternehmens	175
8.1.2	Auf der Ebene des Unternehmers – Gesellschafter	179
8.1.3	Steuerung des Steuerentlastungspotenzials	182
8.2	Steuervorteile aus Sanierungsfinanzierung?	183
8.2.1	Stille Beteiligung als Lösung?	184
8.2.2	Besonderheiten bei Gesellschafterdarlehen	184
8.2.3	Führt Forderungsverzicht zu ähnlichen Effekten?	187
8.2.4	Debt-Equity-Swap	188
8.3	Wer haftet für welche Steuern?	189
8.4	Steuerpflicht von Sanierungsmaßnahmen?	192
8.4.1	BMF-Schreiben vom 27.03.2003	192
8.4.2	Beschluss des Großen BFH-Senates vom 28.11.2016	195
8.4.3	Neuregelung des § 3a EStG	195
8.4.4	Weitere gesetzliche Regelungen	197

8.5	Steuererklärungspflicht – wen trifft sie wann?	197
8.6	Sanierungsbeiträge des Gesellschafter-Geschäftsführers	199
8.6.1	Verzicht auf Gehalt.	199
8.6.2	Verzicht auf Tantieme und/oder Weihnachtsgeld.....	200
8.6.3	Verzicht auf Pensionszusage	200
8.7	Besonderheiten bei der Umsatzsteuer	200
8.7.1	Unternehmereigenschaft	201
8.7.2	Besonderheiten bei umsatzsteuerlicher Organschaft	201
8.7.3	Insolvenzforderung oder Masseverbindlichkeit?.....	203
8.7.4	Besonderheiten bei Lieferungen und Leistungen sowie sonstigen Leistungen	206
8.7.5	Vorläufige Insolvenzverwaltung.	207
8.7.6	Vorläufige Eigenverwaltung.	207
8.7.7	Besonderheiten im Besteuerungsverfahren	207
8.7.8	Vorsteuer im Insolvenzverfahren	208
8.7.9	Vorsteuer bei Anfechtung.....	210
8.7.10	Vorsteuer aufgrund Quotenzahlung	210
8.7.11	Lieferung unter Eigentumsvorbehalt	211
8.7.12	Besonderheiten bei nicht vollständig erfüllten Verträgen	211
8.7.13	Besonderheiten bei der Verwertung von beweglichem Sicherungsgut.	212
8.7.14	Besonderheiten bei Immobilienverwertung	212
8.8	Besonderheiten bei sonstigen Steuern und Nebenforderungen	213
8.8.1	Grunderwerbsteuer.	213
8.8.2	Grundsteuer	214
8.8.3	Investitionszulage.	214
8.8.4	Kirchensteuer.....	214
8.8.5	Kraftfahrzeugsteuer	214
8.8.6	Erbschaftsteuer.	215
8.8.7	Säumnis- und Verspätungszuschläge	215
8.8.8	Vollstreckungskosten und Zinsen.....	215
	Literatur und Literaturhinweise	216
9	Restrukturierungsrahmen und Sanierungsmoderation	217
9.1	Überblick	217
9.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit als Zugangsvoraussetzung.....	219
9.3	Restrukturierungsfähigkeit.	220
9.4	Restrukturierungsfordernungen und gestaltbare Rechtsverhältnisse	220
9.5	Antragsunterlagen und Restrukturierungsplan	221
9.6	Auswahl der Planbetroffenen.	223
9.7	Abstimmung über den Restrukturierungsplan	224

9.8	Planbestätigung und Planwirkung	228
9.9	Stabilisierungsanordnung als Schutzsystem	229
9.10	Restrukturierungsbeauftragte	231
9.11	Pflichtenkreis und Haftung der Geschäftsleiter	233
9.12	Wechsel in das Insolvenzverfahren	234
9.13	Sanierungsmoderation	235
	Literatur und Literaturhinweise	237
10	Insolvenzverfahren	239
10.1	Überblick	239
10.2	Insolvenzantrag und Insolvenzgründe	240
10.2.1	Zahlungsunfähigkeit	243
10.2.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit	244
10.2.3	Überschuldung	245
10.2.4	Die Feststellung eingetretener oder drohender Überschuldung in der Praxis	247
10.2.5	Der Insolvenzantrag	252
10.2.6	Wo ist der Antrag zu stellen?	253
10.2.7	Weichenstellung Insolvenzverwalterauswahl	255
10.2.8	Wann ist der Insolvenzantrag zu stellen.	258
10.3	Zwischen Insolvenzantrag und Insolvenzeröffnung	258
10.3.1	Schwacher vorläufiger Insolvenzverwalter	261
10.3.2	Starker vorläufiger Insolvenzverwalter	263
10.3.3	Befugnisse und Rolle der bisher Verantwortlichen	265
10.3.4	Aufträge, Verträge, Rechtsstreitigkeiten	270
10.3.5	Insolvenzgeld, Finanzierung der Löhne und Gehälter	271
10.3.6	Betriebsrenten	274
10.4	Das eröffnete Insolvenzverfahren	274
10.4.1	Wann wird das Insolvenzverfahren eröffnet?	274
10.4.2	Herr des Insolvenzverfahrens	277
10.4.3	Versilbern und verwerten	281
10.4.4	Aufträge, Verträge, Rechtsstreitigkeiten	286
10.4.5	Arbeits- und Dienstverträge	288
10.4.6	Insolvenzanfechtung	289
10.5	Nichteröffnung mangels Masse	293
10.6	Betriebsfortführung trotz Insolvenz	296
10.7	Eigenverwaltung und Schutzschildverfahren	300
10.8	Insolvenzplan	307
	Literatur und Literaturhinweise	314
11	Restschuldbefreiung und Neustart	315
11.1	Verfahrensablauf	316
11.2	Insolvenzverfahren und Wohlverhaltensperiode	320

11.3	Was bleibt dem Schuldner	321
11.4	Mitwirkung des Schuldners	322
11.5	Ausgenommene Verbindlichkeiten	323
11.6	Versagung der Restschuldbefreiung.	325
11.7	Neustart trotz Insolvenz?	327
11.8	Berufliche Tätigkeit im Ausland, Wohnsitz im Ausland?	331
	Literatur und Literaturhinweise	332
12	Rechnungslegung in der Krise	333
12.1	Rechnungslegung vor der Insolvenz	333
12.1.1	Die Fortbestehensprognose	337
12.1.2	Zeitliche Reichweite	340
12.1.3	Lagebericht.	341
12.2	Rechnungslegung vor der Insolvenz	342
12.2.1	Pflicht zur Weiterführung der handelsrechtlichen Rechnungslegung	346
12.2.2	Schlussbilanz der werbenden Gesellschaft	346
12.2.3	Externe Eröffnungsbilanz.	347
12.2.4	Zwischenbilanzen.	348
12.2.5	Handelsrechtliche Schlussbilanz	348
12.2.6	Lagebericht.	348
12.2.7	Konzernrechnungslegungsvorschriften	349
12.2.8	Aufstellungs- und Offenlegungspflichten	349
12.2.9	Prüfungspflichten.	349
12.2.10	Besonderheiten bei Massearmut	350
12.3	Insolvenzrechtliche Rechnungslegung.	351
12.3.1	Bestandteile der insolvenzrechtlichen Rechnungslegung	351
12.3.2	Interne Rechnungslegung vor Verfahrenseröffnung.	352
12.3.3	Verzeichnis der Massegegenstände	352
12.3.4	Gläubigerverzeichnis	357
12.3.5	Vermögensübersicht.	358
12.3.6	Insolvenzverwalterbericht	359
12.3.7	Zwischenrechnungslegung.	360
12.3.8	Rechnungslegung zum Verfahrensabschluss	360
12.3.9	Schlussverzeichnis	361
12.3.10	Insolvenzplanverfahren	361
12.3.11	Vereinheitlichungsmöglichkeiten.	364
12.3.12	Verfahrensbegleitende Rechnungslegung	365
12.3.13	Rechnungslegung bei Eigenverwaltung	365

12.3.14	Anwendung des Insolvenzkontenrahmens	366
12.3.15	Prüfung der internen Rechnungslegung	367
12.3.16	Prüfungsdurchführung und Prüfungsdokumentation	368
Literatur und Literaturhinweise		369
13 Berater und Beratungsverhältnis in Krise und Insolvenz		371
13.1	Der Sanierungsberater	371
13.1.1	Einer für Alles	372
13.1.2	Persönliche Voraussetzungen und fachliche Qualifikationen	372
13.1.3	Berufserfahrung	372
13.1.4	Gütesiegel für Sanierungsberater	372
13.2	Hinweis- und Warnpflichten	373
13.3	Haftung	374
13.3.1	Strafrechtliche Haftung	374
13.3.2	Zivilrechtliche Haftung	376
13.4	Mandatsverhältnis	380
13.5	Honoraransprüche	381
13.5.1	Sanierungshonorar	382
13.5.2	Fälligkeit des Honoraranspruchs	383
13.5.3	Rückständige Honorare	383
13.5.4	Honorare auf Staatskosten	384
13.6	Herausgabe von Unterlagen	385
13.7	Der Berater als Bescheiniger nach § 270d InsO	386
13.7.1	Der betriebswirtschaftliche Grundgedanke	387
13.7.2	Anforderungen an die Person des Bescheinigers	387
13.7.3	Inhalt der Bescheinigung	387
13.8	Der vereidigte Sachverständige	388
Literatur und Literaturhinweise		390
14 Anhang Arbeitsblätter		391
14.1	Muster: Vollständigkeitserklärung	392
14.2	Checkliste: Beschreibung des Unternehmens	395
14.3	Checkliste: Rechtliche Verhältnisse	396
14.4	Checkliste: Analyse der Ergebnisbeiträge	398
14.5	Checkliste: Sortiment – Vertrieb – Absatz	399
14.6	Checkliste: Markt und Wettbewerb	401
14.7	Checkliste: Ergebnisentwicklung	404
14.8	Checkliste: Bilanzentwicklung	406
14.9	Checkliste: Personal	408
14.10	Checkliste: Management	410
14.11	Checkliste: Rechnungswesen und Controlling	413
14.12	Checkliste: Rechtliche Problemfelder	416

14.13	Checkliste: Produktinnovation – F & E	420
14.14	Checkliste: Beschaffung und Lager	422
14.15	Checkliste: Logistik	425
14.16	Checkliste: Produktion	427
14.17	Checkliste: Organisation	430
14.18	Maßnahmenkatalog zu finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Maßnahmen	431
14.19	Muster: Gliederung Sanierungskonzept	433
14.20	Muster: Zusammenfassung Schlussbemerkung	435
14.21	Muster: Rangrücktrittsvereinbarung	437
14.22	Muster: Finanzstatus	438
14.23	Muster: Finanzplan	440
14.24	Muster: Überschuldungsstatus	442
14.25	Checkliste: Going Concern	443
14.26	Muster: Gliederung Fortbestehungsprognose	447
14.27	Muster: Gliederung Lagebericht	448
14.28	Checkliste: Insolvenzrechtliche Besonderheiten im Lagebericht	449
14.29	Muster: Verzeichnis Massegegenstände	450
14.30	Muster: Gläubigerverzeichnis	452
14.31	Muster: Vermögensübersicht	454
14.32	Muster: Vorschlag Schlussbericht	457
14.33	Muster: Vorschlag Prüfungsbericht	460
14.34	Muster: Standardisierte Schlussrechnung	461
14.35	Muster: Grundstruktur der Unterkonten	472
14.36	Muster: Schutzschirmverfahren	497
Stichwortverzeichnis		505