

Inhaltsverzeichnis

Der Autor	V
Vorwort.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1. Einführung	1
1.1 Risiko Unternehmer	1
1.2 Außergerichtliche Unternehmenssanierung versus Sanierung im Insolvenzverfahren	2
1.3 Soziale, traditionelle und psychologische Aspekte einer Unternehmenskrise	4
1.3.1 Angst vor der Insolvenz.....	4
1.3.2 Erhaltung des Vermögens und des Einkommens.....	8
1.3.3 Erhaltung der Tradition	11
1.3.4 Erhaltung des Einflusses.....	13
1.3.5 Moralelle Verpflichtungen.....	13
1.3.6 Imageverlust	15
1.4 Keine rechtlichen Zwangsmittel für eine außergerichtliche Sanierung ..	16
1.5 Unternehmensanalyse und Sanierungsplan	16
2. Sanierung – Restrukturierung – Turnaround – Krisenbewältigung.	18
2.1 Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit	19
3. Die Krisenursachen und ihre Erkennung.....	22
3.1 Regelfall: Die Krise als schleichender Vorgang.....	22
3.2 Unternehmenskrise und Change-Management	22
3.3 Frühzeitiges Erkennen einer Krise	25
3.3.1 Frühzeitiges Erkennen einer strategischen Krise	28
3.3.2 Frühzeitiges Erkennen einer Erfolgskrise	32
3.3.3 Frühzeitiges Erkennen einer Liquiditätskrise	32
3.4 Einzelfälle für die Entwicklung einer Krise	34
3.4.1 Expansion.....	34
3.4.2 Erfolgreiche Reaktion auf die ersten Schwierigkeiten.....	37
3.4.3 Zunahme der Verschuldung.....	38
3.4.4 Veränderungen der Marktbedingungen	42
3.4.5 Zweitursache als Auslöser der Krise	43

3.5	Typische Störungen im Wachstum eines Unternehmens	45
3.6	Die Unternehmensplanung zur Früherkennung und Vermeidung einer Krise.....	47
3.6.1	Die strategische Unternehmensplanung.....	47
3.6.2	Die operative Unternehmensplanung	50
3.6.3	Die Szenarioplanung.....	51
3.6.4	Der Einsatz von Balanced Scorecards	52
4.	Die Organisation der Unternehmenssanierung	54
4.1	Die Organisation der Sanierung nach Feststellung einer Krise	56
4.1.1	Die Zusammenstellung des Krisenmanagements	56
4.1.2	Organisation bei vorausschauenden Unternehmenssanierungen.....	56
4.1.3	Organisation, wenn die Krise schon ernst ist	57
4.1.4	Organisation, wenn die Krise verschleppt wurde	58
4.1.5	Einbindung externer Berater	58
4.1.5.1	Anforderungen an den Sanierungsmanager	59
4.1.5.2	Einsatz eines vom Finanzierungsinstitut empfohlenen Sanierungsmanagers	59
4.1.5.3	Einsatz eines unabhängigen Sanierungsmanagers	60
4.1.5.4	Schaffung eines Sanierungsbeirats	63
4.1.6	Kritikfähigkeit.....	63
4.2	Führungsstil bei der Sanierung	64
4.3	Vertraulichkeit und Information über die Krise	65
4.4	Kommunikation, Verhandlungsführung und Mediation	66
4.4.1	Keine Verhandlungsführung durch den Schuldner selbst	68
4.4.2	Verhandlungsführung durch einen externen Sanierer	68
4.4.3	Einschaltung eines Mediators für die zentralen Verhandlungen	72
5.	Arbeitsrechtliche Maßnahmen außerhalb der Insolvenz	74
5.1	Personalmaßnahmen	74
5.2	Feststellung und Dokumentation der arbeitsrechtlichen Situation	78
5.3	Reduzierung der Personalkosten.....	80
5.3.1	Reduzierung des arbeitsvertraglichen Entgelts	80
5.3.2	Reduzierung von Leistungen, die durch Betriebsvereinbarung zugesagt sind.....	81
5.3.3	Reduzierung von Leistungen, die durch Tarifvertrag zugesagt sind.....	82

5.3.4	Reduzierung von Leistungen, die durch vertragliche Verweisung auf tarifvertragliche Regelungen zugesagt sind	82
5.4	Die betriebsbedingten Kündigungen	83
5.4.1	Dringende betriebliche Erfordernisse	84
5.4.2	Soziale Auswahl	84
5.4.3	Notfalls: Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Kündigungsschutzprozess	85
5.5	Massenkündigungen	87
5.6	Erfolgsorientierte Vergütungsmodelle	89
5.6.1	Ergebnisbezogene Vergütungsmodelle	89
5.6.2	Mitarbeiterbeteiligung	89
5.6.2.1	Schaffung von Anreizen	89
5.6.2.2	Verringerung von Personalkosten	90
5.6.2.3	Mitarbeiterbeteiligung bei der AG	90
5.6.2.4	Mitarbeiterbeteiligung bei der GmbH	90
5.6.2.5	Mitarbeiterbeteiligung bei der GmbH & Co. KG	91
5.6.2.6	Mitarbeiterbeteiligung durch stille Gesellschaft	91
5.7	Versetzungen	92
5.8	Interessenausgleich, Sozialplan	92
5.9	Kurzarbeit	93
6.	Instrumente für eine außergerichtliche Unternehmenssanierung .	96
6.1	Liquiditätszufuhr durch Eigenkapital	101
6.1.1	Kapitalerhöhung	104
6.1.2	Kapitalherabsetzung mit Kapitalerhöhung	104
6.1.3	Nachschuss	105
6.1.4	Kapitaleinlage, Gesellschafterdarlehen	105
6.1.5	Nutzungsüberlassung	106
6.1.6	Auflösend bedingter Forderungsverzicht	107
6.1.7	Rangrücktrittserklärungen von Gläubigern	108
6.2	Auflösung von Vermögensreserven	109
6.2.1	Sale-and-lease-back	109
6.2.2	Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens	112
6.3	Liquiditätszufuhr durch Fremdkapital	112
6.4	Veränderung des Betriebsablaufs	114
6.4.1	Konzentration auf Kernkompetenzen	114
6.4.2	Sonstige Maßnahmen	115

6.4.2.1	Leasing.....	115
6.4.2.2	Forderungsmanagement.....	116
6.4.2.3	Mahn- und Inkassowesen.....	116
6.4.2.4	Factoring.....	116
6.4.2.5	Lageroptimierung	116
6.4.2.6	Outsourcing	116
6.4.2.7	Sonstiges.....	117
6.5	Änderungen auf der Gesellschafterebene.....	117
6.6	Moratorium von Banken und Gläubigern.....	117
6.7	Forderungsverzichte von Gläubigern.....	120
6.8	Poolbildung und Sanierungstreuhand.....	122
Bestellformular	125
Stichwortverzeichnis	131