

# Inhaltsverzeichnis

<b>Der Autor .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>1. Einführung .....</b>	<b>1</b>
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 Moralische Verpflichtungen.....	13
1.3.6 Imageverlust .....	15
1.4 Keine rechtlichen Zwangsmittel für eine außergerichtliche Sanierung ..	16
1.5 Unternehmensanalyse und Sanierungsplan .....	16
<b>2. Sanierung – Restrukturierung – Turnaround – Krisenbewältigung. ....</b>	<b>18</b>
2.1 Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit .....	19
<b>3. Die Krisenursachen und ihre Erkennung.....</b>	<b>22</b>
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
<b>4.</b>	<b>Die Organisation der Unternehmenssanierung .....</b>	<b>54</b>
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
<b>5.</b>	<b>Arbeitsrechtliche Maßnahmen außerhalb der Insolvenz .....</b>	<b>74</b>
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
<b>6.</b>	<b>Instrumente für eine außergerichtliche Unternehmenssanierung .</b>	<b>96</b>
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
<b>Bestellformular.....</b>		<b>125</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>		<b>131</b>