

# Inhaltsverzeichnis

<b>Der Autor .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>1. Restrukturierung und Sanierung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Die Begriffe.....	1
1.1.1 Sanierung.....	1
1.1.2 Restrukturierung .....	1
1.1.3 Turnaround.....	2
1.1.4 Krisenbewältigung.....	2
1.2 Anlässe für die Aufstellung eines Sanierungsplans.....	3
1.3 Anlässe für die Aufstellung eines Restrukturierungsplans .....	3
1.3.1 Krisenanalyse und strategische Unternehmensplanung .....	4
1.3.2 Gesellschafter des Unternehmens .....	4
1.3.3 Investitionsplanung.....	4
1.3.4 Banken .....	4
1.3.5 Controlling.....	5
1.3.6 Marketing.....	5
1.3.7 Kapitalbeschaffung.....	5
1.3.8 Mitarbeiter und Partner des Unternehmens .....	6
1.3.9 Weitere Aktivitäten, Unterlagen und Präsentationen .....	6
1.4 Rechtliche Implikationen einer ernsthaften Krise.....	6
1.4.1 Schutz des Managements bei Erstellung eines Sanierungsplans ..	6
1.4.2 Schwierige Bestimmung, wann Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt .....	8
1.4.2.1 Zahlungsunfähigkeit .....	8
1.4.2.2 Überschuldung .....	9
1.4.3 Haftung gegenüber Gläubigern .....	9
1.4.4 Zahlungen während der Insolvenzsreife (Pflicht zur Masseerhaltung) .....	10
1.4.5 Haftung für Steuerschulden .....	12
1.4.5.1 Überblick.....	12
1.4.5.2 Haftung für Lohnsteuern.....	13
1.4.5.3 Haftung für Umsatzsteuern .....	13
1.4.6 Haftung für Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung .....	14
1.5 Rechtsprechung zu den Sanierungskonzepten.....	15

1.5.1	Ausgangslage: Anfechtungen des Insolvenzverwalters nach § 133 InsO .....	15
1.5.2	Schlüssiges Sanierungskonzept (BGH vom 12.05.2016) .....	18
1.6	IDW S 6 .....	20
1.6.1	Kernanforderungen an Sanierungskonzepte .....	20
1.6.2	Prozess und Ziel .....	20
1.6.3	Weiche Faktoren .....	21
1.7	ISU .....	21
1.8	Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit .....	22
1.8.1	Sanierungsfähigkeit .....	23
1.8.2	Sanierungswürdigkeit .....	23
1.9	Die Krisenursachen und ihre Erkennung .....	24
1.9.1	Regelfall: Die Krise als schleichender Vorgang .....	24
1.9.2	Unternehmenskrise und Change Management .....	24
1.9.3	Frühzeitiges Erkennen einer Krise .....	26
1.9.4	Frühzeitiges Erkennen einer strategischen Krise .....	28
1.9.5	Frühzeitiges Erkennen einer Erfolgskrise .....	30
1.9.6	Frühzeitiges Erkennen einer Liquiditätskrise .....	30
1.9.7	Stakeholder-Krise .....	31
1.9.8	Einzelfälle für die Entwicklung einer Krise .....	33
1.9.8.1	Expansion .....	33
1.9.8.2	Veränderungen der Marktbedingungen .....	34
1.9.8.3	Zweitursache als Auslöser der Krise .....	34
1.9.9	Erfolgreiche Reaktion auf die ersten Schwierigkeiten .....	35
1.9.10	Zunahme der Verschuldung .....	36
1.9.11	Typische Störungen im Wachstum eines Unternehmens .....	37
1.10	Die Unternehmensplanung zur Früherkennung und Vermeidung einer Krise .....	38
1.10.1	Die strategische Unternehmensplanung .....	38
1.10.2	Die operative Unternehmensplanung .....	39
1.10.3	Die Szenarioplanung .....	39
<b>2.</b>	<b>Aufstellung des Restrukturierungs- bzw. Sanierungsplans .....</b>	<b>41</b>
2.1	Organisation bei vorausschauenden Restrukturierungen .....	41
2.2	Organisation, wenn die Krise schon ernst ist .....	42
2.3	Erstellung des Sanierungsplans, wenn die Krise verschleppt wurde. ...	42
2.4	Erstellung durch externe Personen .....	43
2.5	Informationen, Dokumentationen und Erklärungen .....	43

2.6	Unternehmensanalyse .....	45
2.7	Unternehmensplan für eine „Neugründung“ als saniertes Unternehmen .....	48
2.8	Prepackaged Insolvenzplan .....	53
2.9	Schutzschirmverfahren .....	54
<b>3.</b>	<b>Unternehmensanalyse und Sanierungsplan im Einzelnen .....</b>	<b>56</b>
3.1	Themen .....	56
3.2	Leitbild und Vision des sanierten Unternehmens .....	57
3.3	Personal .....	58
3.3.1	Personalentwicklung .....	58
3.3.2	Altersstruktur der Mitarbeiter .....	58
3.3.3	Qualitätsniveau der Mitarbeiter .....	59
3.3.4	Stärken- und Schwächenanalysen wichtiger Mitarbeiter .....	60
3.3.5	Abwanderung .....	61
3.4	Finanzanalyse .....	61
3.4.1	Überblick .....	61
3.4.2	Eigenkapitalquote und Verschuldungsgrad .....	62
3.4.3	Höhe des Verschuldungsgrades .....	63
3.4.4	Stille Reserven .....	63
3.4.5	Immaterielle Vermögenswerte .....	64
3.4.6	Struktur der Fremdfinanzierung .....	65
3.4.7	Anteil der ausstehenden Forderungen zum Jahresumsatz .....	66
3.4.8	Anteil der offenen Verbindlichkeiten zum Jahresumsatz .....	67
3.5	Liquiditätsanalyse .....	68
3.5.1	Liquide Reserven .....	68
3.5.2	Cash-Flow gesamt .....	69
3.5.3	Cash-Flow in Bezug auf das Kerngeschäft .....	69
3.6	Investitionsanalyse .....	70
3.6.1	Überblick .....	70
3.6.2	Struktur des Anlagevermögens und Investitionsbedarf .....	70
3.7	Ertragswirtschaftliche Kennzahlen .....	71
3.7.1	Strukturelle Ergebnisanalyse .....	72
3.7.2	Rentabilitätsanalyse .....	72
3.7.3	Gesamtkapitalrentabilität .....	73
3.7.4	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit .....	73
3.7.5	Außerordentliche Erträge in Bezug zum Gesamtumsatz .....	74
3.7.6	Umsatzrendite .....	75
3.7.7	Return of Investment .....	75

3.7.8	Break-even-Analyse .....	75
3.8	Risiko-Management .....	77
3.8.1	Risikoinventur .....	77
3.8.2	Risikowahrscheinlichkeit für kapitale Ereignisse.....	79
3.8.3	Ertragsrisiken .....	79
3.8.4	Durchschnittlicher Auslastungsgrad .....	80
3.8.5	Sicherung des betriebsnotwendigen Humankapitals .....	80
3.8.6	Dokumentation des betriebsnotwendigen Know-hows.....	80
3.8.7	Existenzgefährdende Rechtsstreitigkeiten und behördliche Auflagen.....	81
3.8.8	Abhängigkeit von neuen Technologien.....	81
3.8.9	Übernahme der Kernkompetenz durch Wettbewerber .....	82
3.9	Controlling .....	83
3.9.1	Planungsrechnungs- und Liquiditätssteuerungsinstrumente ..	84
3.9.2	Organisation des Berichtswesens.....	85
3.9.3	Organisation der Erstellung der Jahresabschlüsse und BWAs...85	
3.9.4	Umfang der Controlling-Tätigkeiten.....	86
3.9.5	Toleranzen.....	86
3.10	Aufstellung einer Schwachstellenanalyse.....	87
3.11	Zusammenfassung der Ursache der Krise und der Krisensymptome .....	88
3.12	Darstellung der Sanierungsmaßnahmen .....	88
3.12.1	Von dritter Seite zu erbringende Sanierungsbeiträge.....	89
3.12.2	Planung der kommenden drei bis fünf Jahre .....	89
3.12.3	Objektive Beurteilung der Chancen .....	89
3.12.4	Vergleichsrechnung.....	89
3.12.5	Chancen und Risiken.....	90
3.12.6	Anhang .....	90
3.13	Zusammenfassung.....	91
<b>4.</b>	<b>Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und weitere insolvenz- rechtliche Maßnahmen zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie.....</b>	<b>92</b>
	Erwerb der Formulare und Musterverträge .....	96
	Bestellformular .....	97
	Stichwortverzeichnis.....	103