

Inhaltsverzeichnis

Der Autor	V
Vorwort.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIII

1. Restrukturierung und Sanierung	1
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 Insolvenzreife (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
2.	Aufstellung des Restrukturierungs- bzw. Sanierungsplans	41
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	Schutzschildverfahren	54
3.	Unternehmensanalyse und Sanierungsplan im Einzelnen	56
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
4. Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und weitere insolvenzrechtliche Maßnahmen zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie	92
Erwerb der Formulare und Musterverträge	96
Bestellformular	97
Stichwortverzeichnis	103