

# Modernes Sanierungsmanagement

Crone / Werner

6., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2021

ISBN 978-3-8006-6591-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Modernes Sanierungsmanagement

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Modernes Sanierungsmanagement

Sanierung als ganzheitliche Aufgabe:  
Strategische Neuausrichtung, operative  
Verbesserung und finanzielle Stabilisierung

Herausgegeben von

Prof. Dipl-Kfm. WP, StB Andreas Crone

und

Prof. Dr. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Henning Werner

**beck-shop.de**  
6., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Disclaimer:**

Diese Publikation gibt die Meinungen und Ansichten der jeweiligen Autoren wieder. Sie kann eine rechtliche Beratung nicht ersetzen und stellt weder seitens der Autoren noch des Verlages eine Rechts-, Steuer- oder sonstige Beratungsdienstleistung dar. Weder die Autoren noch der Verlag übernehmen eine Haftung für die Richtigkeit der in diesem Buch enthaltenen Informationen und Angaben.

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6591 4  
ISBN E-Book: 978 3 8006 6592 1

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: © Gajus – stock.adobe.com

  
vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Kontakt zu den Herausgebern

Liebe Leser,

wir wünschen Ihnen viel Spaß mit der Lektüre. Sollten Sie Anregungen, Tipps oder Hinweise zum Buch haben, freuen wir uns über Ihre Nachricht. Sie erreichen uns wie folgt:

### **Prof. Andreas Crone**

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer  
E-Mail: [andreas.crone@wp-crone.de](mailto:andreas.crone@wp-crone.de)  
Internet: [www.wp-crone.de](http://www.wp-crone.de)



### **Prof. Dr. Henning Werner**

Professor für Restrukturierung und Sanierung  
SRH Hochschule Heidelberg  
Leiter des IfUS-Instituts für Unternehmenssanierung  
E-Mail: [henning.werner@srh.de](mailto:henning.werner@srh.de)  
Internet: [www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de)





**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Vorwort

Die 6. Auflage dieses Buchs wurde inmitten der Corona-Krise erarbeitet. Im Zuge der noch andauernden Pandemie wurde im Rahmen von behördlich angeordneten Kontaktbeschränkungen, Betriebsschließungen und Quarantänemaßnahmen in nahezu allen Ländern weltweit das soziale und wirtschaftliche Leben weitgehend heruntergefahren, mit der Folge, dass viele Betriebe erhebliche Umsatzeinbrüche zu verzeichnen haben und ihr kurzfristiges Überleben nur durch staatliche Hilfsprogramme gesichert werden kann.

Weltweit unterstützen Staaten ihre einheimische Wirtschaft mit Hilfs- und Förderprogrammen in einer historisch einmaligen Größenordnung, wodurch die Staatsverschuldung enorm ansteigt. Ganze Branchen können nur durch staatliche Rettungspakete am Leben gehalten werden bzw. ihr kurzfristiges Überleben hängt weitgehend von diesen Maßnahmen ab, wie z. B. das Hotel- und Gastgewerbe, der stationäre Handel (ohne Lebensmittelhandel), die Reise- und Touristikbranche, Fluglinien, Messe- und Kultureinrichtungen u. v. m. Andere Branchen sind hingegen Krisengewinner, wie z. B. der Online-Handel, Lieferdienste, einige Logistikunternehmen sowie IT- und Medizinprodukteentwickler. Diese Verschiebung der wirtschaftlichen Kräfte wird auch nach dem Ende der Corona-Krise nicht anhalten und zu deutlichen Verschiebungen im Nachfrage- und Konsumverhalten führen und somit technologische Entwicklungen weiter vorantreiben. Die Corona-Pandemie wirkt insofern in einigen Bereichen als Beschleuniger eines sich bereits seit Längerem abzeichnenden strukturellen Wandels in vielen Branchen.

Auch auf gesetzlicher Ebene wurden umfangreiche Anstrengungen unternommen, um die Folgen der Corona-Pandemie abzumildern.

Im März 2020 wurde das COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetz (COVInsAG) verabschiedet. Ziel war es, die Fortführung von Unternehmen zu ermöglichen, die durch die Corona-Krise in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind und aufgrund ihrer wirtschaftlichen Lage rechtlich verpflichtet wären, einen Insolvenzantrag zu stellen. Diesen Unternehmen soll die Zeit gegeben werden, staatliche Hilfen in Anspruch zu nehmen, um eine ggfs. eingetretene Insolvenzreife wieder abzuwenden, indem die Insolvenzantragspflicht temporär ausgesetzt wurde. Dies gilt für Unternehmen, bei denen die Insolvenzreife auf die Corona-Krise zurückzuführen ist und die Aussicht auf deren Beseitigung besteht.

Im Dezember 2020 erfolgte die Verabschiedung des Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz (SanInsFoG). Mit diesem Gesetz wurden u. a. wesentliche Änderungen im Insolvenzrecht vorgenommen (Artikel 5) und einzelne Aspekte des COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetzes angepasst (Artikel 10). Kernbestandteil des SanInsFoG ist das Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) (Artikel 1). Mit dem Stabilisierungs-



und Restrukturierungsrahmen wird ab dem 01.01.2021 eine gänzlich neue außerinsolvenzliche Sanierungsoption geschaffen.

Die Bewältigung von Unternehmenskrisen ist eine ganzheitliche Aufgabe, welche die strategische Neuausrichtung, die operative Verbesserung sowie die finanzielle Gesundung des Unternehmens umfasst. In diesen Prozess sind die Stakeholder intensiv einzubeziehen, um in der Krise verlorengegangenes Vertrauen wiederherzustellen und so die Bereitschaft, Sanierungsbeiträge zu leisten, sicherzustellen.

Dabei ist es wichtig, dass in Abhängigkeit der spezifischen Krisenursachen und dem Krisenstadium der passende Sanierungsweg gewählt wird. Seit Januar 2021 stehen als Sanierungsoptionen die außergerichtliche Sanierung, der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen sowie die Sanierung durch ein Insolvenzverfahren zur Verfügung.

Das vorliegende Buch ist in fünf Teile gegliedert. Der erste Teil (Teil A) beschäftigt sich mit der Vorbereitung der Sanierung. In diesem Teil werden Krisenstadien, Krisenursachen und Möglichkeiten der Krisenfrüherkennung beschrieben. Ferner wird dargestellt, wie die Insolvenztatbestände in der Praxis zu prüfen sind. Der zweite Teil (Teil B) stellt die Grundlagen der außergerichtlichen Sanierung dar. In diesem Teil wird u. a. erläutert, wie Sanierungskonzepte zu erstellen sind und wie die strategische Restrukturierung, die leistungswirtschaftliche Verbesserung und die finanzwirtschaftliche Stabilisierung erreicht werden können. Es wird dargestellt, wie eine integrierte Sanierungsplanung zu erstellen ist, wie Sanierungsprojekte wirksam umgesetzt werden können und welche straf- und haftungsrechtlichen Risiken in der Krise drohen. Im dritten Teil (Teil C) wird erläutert, wie der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen zur Sanierung eingesetzt werden kann, worauf in Teil vier (Teil D) aufgezeigt wird, wie das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument genutzt werden kann. Im fünften Teil (Teil E) werden Spezialaspekte (z. B. Spezialkreditmanagement aus Bankensicht, arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen, Mergers- & Acquisitions in Krisensituationen und steuerliche Aspekte), die im Rahmen von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten von Bedeutung sein können, dargestellt.

Das vorliegende Buch ist ein Gemeinschaftswerk von Praktikern mit dem Ziel, ein Sanierungsbuch für die Praxis zu schaffen. Entsprechend wendet sich das Buch an Personen, die mit Unternehmen in der Krise befasst sind, insbesondere Geschäftsführer, Gesellschafter, Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Mitarbeiter bei Banken sowie Studenten und Teilnehmer der Lehrgänge „Restrukturierungs- und Sanierungsberater“ und „Sanierung mittels Insolvenz“ am IfUS-Institut für Unternehmenssanierung, Heidelberg, die im Rahmen ihrer Ausbildung das Handwerkszeug des Krisenmanagements erlernen bzw. vertiefen möchten.

Unser besonderer Dank gilt den Autoren, die trotz intensivster Arbeitsbelastung die Zeit zur Verfassung ihrer Beiträge aufgewendet haben. Weiter danken wir Herrn Hans-Peter Reissler für die tatkräftige Unterstützung bei der Realisierung dieser Auflage.

Heidelberg, März 2021

Prof. Andreas Crone  
Prof. Dr. Henning Werner

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Herausgeber- und Autorenverzeichnis .....	XXIII
<b>Teil A: Vorbereitung der Sanierung</b>	
1 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Sanierung im Überblick .....	3
2 Krisenursachen und Krisenstadien .....	15
3 Krisenfrüherkennung und Frühwarnsysteme .....	27
4 Prüfung der Insolvenztatbestände .....	47
<b>Teil B: Die außergerichtliche Sanierung</b>	
5 Erstellung von Sanierungskonzepten .....	83
6 Strategisches Restrukturierungskonzept .....	131
7 Leistungswirtschaftliche (operative) Sanierung .....	153
8 Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen .....	217
9 Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung .....	263
10 Umsetzung von Sanierungsprojekten .....	291
11 Strafbarkeit und zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise .....	319
<b>Teil C: Die Sanierung durch den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG)</b>	
12 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen ....	361
<b>Teil D: Die Sanierung mittels Insolvenz</b>	
13 Das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument .....	399
<b>Teil E: Spezialaspekte in der Krise</b>	
14 Krisenmanagement aus Finanzierersicht .....	465
15 Rechtliche Besonderheiten in der Krise .....	511
16 Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen .....	537
17 Mergers & Acquisitions in Krisen- und Insolvenzsituationen .....	571
18 Steuerliche Aspekte im Rahmen der Sanierung .....	601
Stichwortverzeichnis .....	637



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
Herausgeber- und Autorenverzeichnis .....	XXIII

## Teil A: Vorbereitung der Sanierung

<b>1 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Sanierung im Überblick .....</b>	<b>3</b>
1.1 Die außergerichtliche Sanierung .....	4
1.2 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) .....	6
1.3 Die Sanierung durch Insolvenz .....	9
1.4 Zusammenfassung .....	12
<b>2 Krisenursachen und Krisenstadien .....</b>	<b>15</b>
2.1 Definition Krise .....	15
2.2 Krisenverlauf .....	16
2.3 Krisenursachen und -symptome .....	17
2.3.1 Endogene Krisenursachen .....	17
2.3.2 Exogene Krisenursachen .....	17
2.3.3 Krisensymptome .....	18
2.4 Krisenstadien .....	18
2.4.1 Die Stakeholderkrise .....	20
2.4.2 Die Strategiekrise .....	22
2.4.3 Die Produkt- und Absatzkrise .....	23
2.4.4 Die Erfolgskrise .....	24
2.4.5 Die Liquiditätskrise .....	24
2.4.6 Die Insolvenzureife .....	25
<b>3 Krisenfrüherkennung und Frühwarnsysteme .....</b>	<b>27</b>
3.1 Krisenfrüherkennung aus Unternehmenssicht (Frühwarnsysteme) .....	27
3.2 Kennzahlen zur Krisendiagnose .....	31
3.2.1 Kennzahlen zur Rentabilitätsanalyse .....	32
3.2.2 Kennzahlen zur Net Working Capital-Analyse .....	34
3.2.3 Kennzahlen zur Liquiditätsanalyse .....	37
3.2.4 Kennzahlen zur Finanzanalyse/Bilanzanalyse .....	39
3.2.5 Relevante Kennzahlen für Kriseninvestoren .....	42
<b>4 Prüfung der Insolvenztatbestände .....</b>	<b>47</b>
4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	47
4.1.1 Wirkungskreis .....	47

4.1.2	Insolvenzantragsfrist .....	48
4.2	Die Insolvenzgründe im Einzelnen .....	50
4.2.1	Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO .....	50
4.2.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit gemäß § 18 InsO .....	61
4.2.3	Überschuldung gemäß § 19 InsO .....	62
<b>Teil B: Die außergerichtliche Sanierung</b>		
<b>5</b>	<b>Erstellung von Sanierungskonzepten .....</b>	<b>83</b>
	Vorbemerkung .....	83
5.1	Allgemeiner Inhalt und Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte ..	83
5.1.1	Allgemeiner Inhalt .....	83
5.1.2	Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte .....	84
5.2	Inhaltliche Anforderungen an Sanierungskonzepte .....	85
5.2.1	Rechtliche Anforderungen (BGH-Mindestanforderungen) .....	86
5.2.2	Betriebswirtschaftliche Anforderungen .....	86
5.2.2.1	Die Aussage zur Sanierungsfähigkeit .....	87
5.2.2.2	Kriterien der Sanierungsfähigkeit .....	88
5.3	Mindestinhalte und Aufbau von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 ..	90
5.3.1	Kernanforderungen und Gliederung .....	90
5.3.2	Das Zwei-Stufenkonzept .....	92
5.3.3	Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium .....	94
5.4	Konzeptersteller .....	94
5.5	Die Mustergliederungspunkte des IDW S 6 im Detail .....	96
5.5.1	Auftrag und Auftragsdurchführung (Punkt I. Mustergliederung IDW S 6) .....	96
5.5.2	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse (Punkt II. Mustergliederung IDW S 6) .....	99
5.5.3	Beschreibung des Unternehmens (Punkt III. Mustergliederung IDW S 6) .....	100
5.5.3.1	Inhalte und Informationsbedarf .....	100
5.5.3.2	Anforderungen an die Datenqualität .....	101
5.5.3.3	Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens ..	102
5.5.4	Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens in seiner Branche (Punkt IV. Mustergliederung IDW S 6) .....	103
5.5.4.1	Analyse des Umfelds .....	103
5.5.4.2	Analyse der Branchenentwicklung .....	104
5.5.4.3	Analyse der internen Unternehmensverhältnisse .....	104
5.5.5	Krisenursachen und Stadium der Krise sowie Ausschluss der Insolvenzreife (Punkt V. Mustergliederung IDW S 6) .....	106
5.5.5.1	Feststellung des Krisenstadiums .....	106
5.5.5.2	Analyse der Krisenursachen .....	106
5.5.5.3	Aussagen zur Unternehmensfortführung .....	107
5.5.6	Strategisches Leitbild und Ableitung von Sanierungsmaßnahmen (Punkt VI. Mustergliederung IDW S 6) .....	107
5.5.6.1	Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens .....	107

5.5.6.2	Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise .....	110
5.5.7	Integrierte Sanierungsplanung (Punkt VII. Mustergliederung IDW S 6) .....	115
5.5.7.1	Darstellung der Maßnahmeneffekte .....	115
5.5.7.2	Aufbau des integrierten Sanierungsplans .....	118
5.5.7.3	Kennzahlen .....	119
5.5.8	Aussage zur Sanierungsfähigkeit (Punkt VIII. Mustergliederung IDW S 6) .....	120
5.6	Berichterstattung .....	121
5.7	Umsetzung von Sanierungskonzepten .....	122
5.8	Sonderaspekte bei Sanierungskonzepten .....	123
5.8.1	Sanierungskonzepte bei kleineren Unternehmen .....	123
5.8.2	Sanierungskonzepte für Konzerne und Unternehmensgruppen ....	124
5.8.3	Sanierungskonzepte bei Projektfinanzierungen und „Single-Asset-Strukturen“ .....	125
<b>6</b>	<b>Strategisches Restrukturierungskonzept</b> .....	<b>131</b>
6.1	Phasen der Krise und Restrukturierungsmaßnahmen .....	131
6.2	Bedeutung der strategischen Restrukturierung .....	134
6.2.1	Phasen der Restrukturierung .....	134
6.2.2	Strategisch induzierte Bestimmung des Veränderungsbedarfs ....	135
6.2.3	Bausteine der Restrukturierung und strategische Dimension .....	136
6.2.4	Strategische Restrukturierungsinhalte .....	137
6.2.4.1	Strategisches Leitbild .....	138
6.2.4.2	Restrukturierungsstrategien .....	140
6.2.4.3	Revitalisierung des Geschäftsmodells .....	144
6.3	Mehrwert durch strategische Restrukturierung .....	148
6.4	Strategische Erfolgsfaktoren .....	150
<b>7</b>	<b>Leistungswirtschaftliche (operative) Sanierung</b> .....	<b>153</b>
7.1	Erfolgsfaktoren nachhaltiger leistungswirtschaftlicher Restrukturierung .....	153
7.2	Erfolgreiche Restrukturierung durch das ganzheitliche Re-Design des Geschäftsmodells .....	153
7.3	Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle .....	154
7.4	Die erste Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertpositionierung ..	156
7.5	Die zweite Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertangebot .....	156
7.5.1	Architektur des Wertangebots – Wie die Fokussierung auf eine Kombination aus Produkt und Markt über den Erfolg bestimmt ....	156
7.5.2	Potenziale und Werthebel zur Wertsteigerung .....	158
7.5.2.1	Werthebel: „Kernsortiment“ und „Kernzielgruppen“ .....	158
7.5.2.2	Werthebel: „Marktbearbeitungsstrategien“ .....	163
7.6	Die dritte Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertschöpfung .....	168
7.6.1	Architektur der Leistungserbringung .....	169
7.6.2	Ausrichtung nach Kernkompetenzen .....	170
7.6.3	Entscheidung über die Wertschöpfungstiefe .....	170
7.6.4	Prozessanalyse .....	171

7.6.5	Kapazitätsbindung je Prozess .....	172
7.6.6	Potenziale und Werthebel zur Wertsteigerung .....	174
7.6.6.1	Restrukturierung der Produktentwicklung .....	174
7.6.6.2	Steigerung der Vertriebsperformance .....	176
7.6.6.3	Optimierung Einkaufs- und Logistikkosten .....	179
7.6.6.4	Verbesserung der Produktionsleistung .....	184
7.6.6.5	Performance-Steigerung im indirekten Bereich und Overhead ..	190
7.6.6.6	Liquiditätspotenziale aus Working Capital .....	191
7.7	Die vierte Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertabschöpfung ...	193
7.7.1	Architektur der Wertabschöpfung – Wie der Preis den Gewinn oder den Verlust bestimmt .....	193
7.7.2	Potenziale und Werthebel zur Wertsteigerung .....	195
7.7.2.1	Werthebel: „Profitable Preisfindung“ .....	195
7.7.2.2	Werthebel: „Leistungsgetriebene Konditionen- und Rabatt- systeme“ .....	199
7.7.2.3	Werthebel: „Differenzierende Angebotsgestaltung“ .....	202
7.8	Die fünfte Geschäftsmodell-Dimension: Wertdisziplin .....	203
7.8.1	Die drei Aspekte der Wertdisziplin .....	204
7.8.2	Erster Wertaspekt: Strukturen und Führungssystem .....	205
7.8.3	Zweiter Wertaspekt: Menschen .....	206
7.8.4	Dritter Wertaspekt: Performance .....	211
7.8.5	Bedeutung der Umsetzungskompetenz im Turnaround .....	213
<b>8</b>	<b>Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen</b> .....	<b>217</b>
8.1	Die Finanzierungsbedürfnisse in den Sanierungsphasen .....	217
8.2	Zusammenwirken der Finanzierungsmaßnahmen im zeitlichen Ablauf der Sanierung .....	219
8.3	Darstellung der Finanzierungsstruktur in Sanierungskonzepten .....	220
8.4	Fälligkeitsorientierte Sanierungsmaßnahmen .....	223
8.4.1	Stundung .....	223
8.4.2	Stillhalten/Moratorium .....	224
8.4.3	Eliminierung von Kündigungsgründen in Kreditverträgen .....	225
8.4.4	Rangrücktritt .....	226
8.5	Liquiditätsorientierte Finanzierungsmaßnahmen .....	228
8.5.1	Freisetzung bestehender Liquiditätsreserven .....	228
8.5.2	Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen .....	229
8.5.3	Working Capital Management .....	230
8.5.4	Cash Management (Cash Pooling) .....	237
8.5.5	Leasing und Mietkauf/Sale and Lease Back .....	239
8.5.6	Factoring .....	241
8.5.7	Gesellschafterdarlehen/Intercompany Loans .....	243
8.5.8	Erhöhung von Kreditlinien .....	244
8.5.9	Überbrückungskredit und Sanierungskredit .....	245
8.5.10	Konsortialkredit .....	246
8.5.11	Lieferantendarlehen und verlorene Zuschüsse .....	246
8.5.12	Eigenkapitalzuführung .....	247

8.6	Kapitalstrukturorientierte Finanzierungsmaßnahmen .....	248
8.6.1	Forderungsverzicht .....	248
8.6.2	Besserungsschein .....	248
8.6.3	Debt-Equity-Swap .....	249
8.6.4	Verzicht auf Pensionszusagen/betriebliche Altersvorsorge .....	251
8.7	Sicherungsorientierte Sanierungsmaßnahmen .....	252
8.7.1	Sicherungsübereignung .....	253
8.7.2	(Verlängerter) Eigentumsvorbehalt .....	254
8.7.3	Forderungsabtretung (Globalzession) .....	254
8.7.4	Einräumung von Grundpfandrechten (Hypothek, Grundschuld) ...	255
8.7.5	Bürgschaft .....	256
8.7.6	Schuldbeitritt .....	256
8.7.7	Garantie .....	257
8.7.8	Avale .....	258
8.7.9	Patronatserklärung .....	258
8.7.10	Freigabe von Sicherheiten .....	259
<b>9</b>	<b>Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung .....</b>	<b>263</b>
9.1	Bedeutung einer integrierten Finanzplanung .....	263
9.2	Rollierende Liquiditätsplanung für 13 Wochen auf Wochenbasis .....	268
9.3	Die integrierte Finanzplanung im Rahmen eines Sanierungskonzepts ..	272
9.4	Bestandteile und Aufbau einer integrierten Finanzplanung .....	275
9.4.1	Erfolgsplan (GuV) .....	276
9.4.2	Liquiditätsplan .....	279
9.4.3	Bilanzplan .....	283
9.5	Fallbeispiel zum Aufbau einer integrierten Finanzplanung .....	283
9.6	Plausibilisierung der Planungsrechnung .....	284
9.7	Einsatz von Standardsoftwarelösungen zur Erstellung der integrierten Finanzplanung .....	288
<b>10</b>	<b>Umsetzung von Sanierungsprojekten .....</b>	<b>291</b>
10.1	Hauptverantwortliche für die Umsetzung .....	291
10.1.1	Überblick .....	291
10.1.2	CRO/Sanierungsgeschäftsführer .....	292
10.1.2.1	Definition und Abgrenzung .....	292
10.1.2.1	Aufgabenstellung des Sanierungsgeschäftsführers .....	293
10.1.3	Interimsmanager .....	295
10.1.4	Unternehmensberater .....	296
10.2	Weitere Organisationsformen zur Umsetzung .....	296
10.2.1	Lenkungsausschuss .....	296
10.2.2	Project Management Office .....	299
10.3	Praktische Fragen der Projektorganisation und -umsetzung .....	301
10.3.1	Beauftragung eines Sanierungsgeschäftsführers .....	301
10.3.2	Zeitlicher Ablauf der Sanierung .....	302
10.3.3	Kommunikation .....	303



10.3.3.1	Ausgangssituation .....	303
10.3.3.2	Zeitplanung und Zielgruppen der Krisenkommunikation .....	305
10.3.4	Haftungsabschirmung .....	307
10.3.5	Sonderthema: Steuerung der Liquidität .....	308
10.4	Fallbeispiel: Umsetzung außergerichtlicher Sanierungsprojekte in der Praxis .....	310
10.4.1	Einleitung .....	310
10.4.2	Konzeption einer PMO unter dem CRO .....	311
10.4.3	Kommunikation im Sanierungsprozess .....	312
10.4.4	Maßnahmenumsetzung .....	313
10.4.5	Übertragen der Verantwortlichkeiten zurück auf das Unternehmen und Fokus auf Überwachung des Sanierungsprozesses durch Controlling .....	316
<b>11</b>	<b>Strafbarkeit und zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise .....</b>	<b>319</b>
11.1	Ausgangspunkt Krise .....	319
11.2	Strafbarkeit in der Unternehmenskrise .....	321
11.2.1	Insolvenzverschleppung (§ 15a InsO) .....	322
11.2.2	Insolvenzstrafaten (§§ 283 ff. StGB) .....	325
11.2.2.1	Bankrott (§ 283 StGB) .....	325
11.2.2.2	Besonders schwerer Fall des Bankrotts (§ 283a StGB) .....	327
11.2.2.3	Verletzung der Buchführungspflicht (§ 283b StGB) .....	327
11.2.2.4	Gläubigerbegünstigung (§ 283c StGB) .....	329
11.2.2.5	Schuldnerbegünstigung (§ 283d StGB) .....	330
11.2.3	Betrug (§ 263 StGB) .....	331
11.2.4	Kreditbetrug (§ 265b StGB) .....	334
11.2.5	Untreue (§ 266 StGB) .....	336
11.2.6	Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt (§ 266a StGB) .....	340
11.2.7	Steuerhinterziehung (§ 370 AO) .....	341
11.2.8	Vorsatz und Fahrlässigkeit .....	342
11.2.9	Täterschaft und Teilnahme (Anstiftung und Beihilfe) .....	343
11.2.9.1	Täterschaft .....	343
11.2.9.2	Anstiftung (§ 26 StGB) .....	344
11.2.9.3	Beihilfe (§ 27 StGB) .....	345
11.2.9.4	Verantwortlichkeit bei Gremienentscheidungen .....	345
11.2.10	Regionale Unterschiede in der Strafverfolgung .....	346
11.2.11	Konsequenzen einer strafrechtlichen Verurteilung für die Bestellung zum Geschäftsführer .....	346
11.3	Zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise .....	347
11.3.1	Haftung aus § 823 Absatz 2 BGB i. V. m. Schutzgesetz .....	347
11.3.2	Haftung aus § 15b InsO (vormals 64 GmbHG) .....	349
11.3.3	Steuerliche Haftung nach § 34 AO .....	352
11.4	Faktische Geschäftsführung .....	353
11.5	Beendigung der Pflichtenstellung .....	354
11.6	Haftung des Beraters aus Vertrag .....	355

## Teil C: Die Sanierung durch den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG)

<b>12 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen . . .</b>	<b>361</b>
12.1 Einführung . . . . .	361
12.2 Krise und Insolvenzeröffnungsgründe als Ausgangspunkt . . . . .	363
12.3 Die Krisenfrüherkennung und das Krisenmanagement . . . . .	367
12.4 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen . . . . .	369
12.4.1 Der Restrukturierungsplan . . . . .	369
12.4.1.1 Gestaltung von Rechtsverhältnissen . . . . .	369
12.4.1.2 Anforderungen an den Restrukturierungsplan . . . . .	371
12.4.1.3 Gruppenbildung . . . . .	374
12.4.1.4 Planangebot und Planannahme . . . . .	376
12.4.2 Stabilisierungs- und Restrukturierungsinstrumente . . . . .	380
12.4.2.1 Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungs- rahmens . . . . .	380
12.4.2.2 Anzeige Restrukturierungssache . . . . .	384
12.4.2.3 Pflichten und Haftung . . . . .	385
12.4.2.4 Aufhebung der Restrukturierungssache . . . . .	386
12.4.3 Restrukturierungsbeauftragte . . . . .	387
12.4.4 Öffentliche Restrukturierungssache . . . . .	390
12.4.5 Anfechtungs- und Haftungsrecht . . . . .	392
12.4.6 Arbeitnehmerbeteiligung; Gläubigerbeirat . . . . .	394
12.5 Sanierungsmoderation . . . . .	394

## Teil D: Die Sanierung mittels Insolvenz DIE FACHTBUCHHANDLUNG

<b>13 Das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument . . . . .</b>	<b>399</b>
13.1 Sanierung im Insolvenzverfahren . . . . .	399
13.1.1 Rechtlicher Rahmen der Insolvenzordnung . . . . .	399
13.1.2 Überblick über die Reform des Insolvenzrechts durch das SanInsFoG . . . . .	400
13.1.3 Sanierungsalternativen der Insolvenzordnung . . . . .	402
13.1.3.1 Unternehmensveräußerung im Wege der übertragenden Sanierung . . . . .	402
13.1.3.2 Sanierung mittels Insolvenzplan . . . . .	403
13.1.4 Überblick über die Verfahrensarten . . . . .	404
13.2 Sanierungselemente im Regelinsolvenzverfahren . . . . .	404
13.2.1 Überblick über den Verfahrensablauf . . . . .	404
13.2.2 Sanierungselemente im Insolvenzeröffnungsverfahren . . . . .	408
13.2.2.1 Einflussnahme auf die Auswahl des (vorläufigen) Insolvenz- verwalters . . . . .	408
13.2.2.2 Vorgespräch mit dem Insolvenzgericht . . . . .	410
13.2.2.3 Funktion des Eröffnungsverfahrens . . . . .	411
13.2.2.4 Insolvenzgeldvorfinanzierung . . . . .	412
13.2.2.5 Massekredite . . . . .	415

13.2.2.6	Zahlungszusagen des vorläufigen Insolvenzverwalters	417
13.2.3	Sanierungsinstrumente im eröffneten Insolvenzverfahren	418
13.2.3.1	Funktion und Wirkungen des eröffneten Verfahrens	418
13.2.3.2	Wahlrechte und Sonderkündigungsrechte des Insolvenzverwalters	421
13.2.3.3	Übertragende Sanierung	423
13.2.3.4	Insolvenzplan	424
13.3	Die Eigenverwaltung	432
13.3.1	Begriffsbestimmung und Sanierungschancen der Eigenverwaltung	432
13.3.2	Parallele Anwendbarkeit von altem und neuem Recht gemäß COVInsAG	434
13.3.3	Die Eigenverwaltung nach neuem Recht seit dem 01.01.2021	434
13.3.3.1	Die Neuregelungen des SanInsFoG im Überblick	434
13.3.3.2	Die gesetzlichen Zugangsvoraussetzungen zur Eigenverwaltung	436
13.3.3.3	Weitere Maßnahmen zur Vorbereitung der Eigenverwaltung	438
13.3.3.4	Die Aufhebung der vorläufigen Eigenverwaltung	441
13.3.4	Die Eigenverwaltung nach alter Rechtslage bis 31.12.2020 sowie für COVID-19 betroffene Unternehmen bis 31.12.2021	442
13.4	Unterschiede zwischen vorläufiger Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren	444
13.4.1	Begriff des Schutzschirmverfahrens	444
13.4.2	Gesetzliche Voraussetzungen des Schutzschirmverfahrens	445
13.4.3	Sonderregelungen zum Schutzschirmverfahren durch das COVInsAG	448
13.4.4	Die Begründung von Masseverbindlichkeiten	449
13.4.5	Die Aufgaben des vorläufigen Sachwalters	449
13.4.6	Die Veröffentlichung	451
13.4.7	Steuerverbindlichkeiten in der vorläufigen Eigenverwaltung	452
13.4.8	Sozialversicherungsbeiträge	453
13.4.9	Der Dual Track der Verwertungsalternativen	454
13.5	Das eröffnete Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung	455
13.5.1	Die Voraussetzungen für die Anordnung der Eigenverwaltung	456
13.5.2	Die Aufgaben und Rechtsstellung des eigenverwaltenden Schuldners	456
13.5.3	Aufgaben und Rechtsstellung des Sachwalters	458

### Teil E: Spezialaspekte in der Krise

14	Krisenmanagement aus Finanzierersicht	465
14.1	Spezialkreditmanagement aus Bankensicht	467
14.1.1	Bankaufsichtsrechtlicher Rahmen	467
14.1.2	Rating	468
14.1.3	Frühwarnkriterien	469
14.2	Handlungsalternativen der Bank	469
14.2.1	„Stillhalten“	469

14.2.1.1	Offenhalten der Linie .....	469
14.2.1.2	Prolongation in der Krise .....	471
14.2.1.3	Sicherheitenverstärkung .....	472
14.2.1.4	Covenants .....	472
14.2.1.5	Gebühren .....	476
14.2.2	Begleitung der Sanierung .....	478
14.2.2.1	Überbrückungs-/Liquiditätshilfekredite .....	478
14.2.2.2	Sanierungskredit .....	480
14.2.2.3	Sanierungsbeiträge .....	491
14.2.2.4	Treuhandlösung: Übertragung von Gesellschaftsanteilen auf einen Treuhänder .....	493
14.3	Handlungsalternativen für Lieferanten, Warenkreditversicherer, Factoring-Unternehmen und Leasinggeber .....	497
14.4	Alternative Finanzierungsinstrumente .....	502
14.4.1	Debt-Equity-Swap .....	502
14.4.2	Wandlung in Genussrechtskapital .....	504
14.4.3	Mezzanine .....	505
14.4.4	Distressed Mergers & Acquisitions (M&A) .....	505
14.4.5	Anleihe .....	506
14.5	Ziele der Bank in der Sanierungsbegleitung .....	506
14.6	Exitstrategien .....	507
<b>15</b>	<b>Rechtliche Besonderheiten in der Krise</b> .....	<b>511</b>
15.1	Gesellschafterdarlehen in der Krise .....	511
15.1.1	Voraussetzungen des Rechts der Gesellschafterdarlehen .....	512
15.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich .....	512
15.1.2.1	Direkter Anwendungsbereich – Gesellschafter .....	512
15.1.2.2	Gleichgestellte Dritte .....	514
15.1.2.3	Nahe Angehörige .....	514
15.1.2.4	Wirtschaftlich mit dem Gesellschafter verflochtene Dritte .....	514
15.1.2.5	Zulässige Gestaltungen .....	518
15.1.3	Gewährung eines Darlehens und gleichgestellte Leistungen .....	518
15.1.4	Privilegierte Leistungen .....	521
15.1.5	Rechtsfolgen .....	521
15.2	Grundsatz der Kapitalerhaltung und Cash Pooling in der Krise .....	522
15.2.1	Grundsatz der Kapitalerhaltung .....	523
15.2.2	Haftung .....	525
15.2.3	Handlungsempfehlungen .....	525
15.2.4	Veranschaulichung anhand eines Beispiels .....	526
15.2.5	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen .....	528
15.3	Anfechtungssichere Gestaltung von Distressed M&A-Prozessen .....	530
15.3.1	Anfechtung Abschluss Kaufvertrag (Signing) .....	531
15.3.1.1	Anfechtung bei unmittelbarer Gläubigerbenachteiligung .....	531
15.3.1.2	Anfechtung wegen vorsätzlicher Gläubigerbenachteiligung §133 InsO .....	532

15.3.2	Anfechtung der Erfüllung des Unternehmenskaufvertrags (Closing) .....	533
15.3.2.1	Kongruenzanfechtung .....	533
15.3.2.2	Anfechtung wegen vorsätzlicher Gläubigerbenachteiligung §133 InsO .....	534
15.3.2.3	Privilegierung von Bargeschäften .....	534
15.3.3	Fazit .....	534
<b>16</b>	<b>Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen</b> .....	<b>537</b>
16.1	Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen .....	537
16.2	Personalabbau .....	537
16.2.1	Beendigung von Arbeitsverhältnissen .....	537
16.2.1.1	Aufhebungsvertrag .....	537
16.2.1.2	Betriebsbedingte Kündigung .....	538
16.2.2	Betriebsänderung gemäß §111 BetrVG .....	540
16.2.3	Massenentlassung .....	544
16.2.4	Involvierung der Bundesagentur für Arbeit (BfA) .....	545
16.2.4.1	Qualifizierungsmaßnahmen .....	546
16.2.4.2	Transfergesellschaften .....	546
16.3	Änderung materieller Arbeitsbedingungen .....	548
16.3.1	Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Arbeitnehmer .....	548
16.3.1.1	Vertragsänderung .....	548
16.3.1.2	Verzicht .....	549
16.3.1.3	Weisungsrecht des Arbeitgebers .....	549
16.3.1.4	Änderungskündigung .....	549
16.3.2	Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Betriebsrat .....	552
16.3.2.1	Regelungsbefugnis der Betriebsparteien (Bündnisse für Arbeit) .....	552
16.3.2.2	Betriebsvereinbarung .....	554
16.3.2.4	Abbau von Entgeltbestandteilen .....	554
16.3.3	Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Gewerkschaft .....	554
16.3.3.1	Sanierungstarifvertrag .....	555
16.3.3.2	Verzicht .....	555
16.3.4	Kurzarbeit .....	556
16.4	Umstrukturierungen .....	557
16.4.1	Betriebsteilstillegung .....	557
16.4.2	Unternehmensverkauf (Share Deal) .....	558
16.4.3	Verkauf eines Betriebs (Asset Deal), Betriebsübergang .....	559
16.4.4	Betriebsteilübergang vs. Funktionsnachfolge .....	560
16.4.5	Umwandlungen nach dem UmwG .....	562
16.5	Besonderheiten im Insolvenzverfahren .....	564
16.5.1	Kündigung von Arbeitsverhältnissen in der Insolvenz .....	564
16.5.2	Freistellung von Arbeitnehmern durch Insolvenzverwalter .....	564
16.5.3	Kündigung von Betriebsvereinbarungen .....	565
16.5.4	Betriebsänderungen und Maßnahmen im Rahmen einer übertragenden Sanierung .....	565

16.5.5	Insolvenzausfallgeld .....	567
<b>17</b>	<b>Mergers &amp; Acquisitions in Krisen- und Insolvenzsituationen .....</b>	<b>571</b>
17.1	Einleitung und Begriffsdefinition .....	571
17.2	Ausgangssituation und Motivlage der Marktteilnehmer und Stakeholder bei Distressed M&A-Transaktionen .....	572
17.2.1	Grundmotive für M&A-Transaktionen auf Verkäuferseite .....	572
17.2.2	Grundmotive für M&A-Transaktionen auf Käuferseite .....	573
17.2.2.1	Wettbewerbsstrategien nach Porter .....	574
17.2.2.2	Expansionsmotive .....	575
17.2.3	Marktteilnehmer .....	576
17.2.3.1	Strategische Investoren .....	576
17.2.3.2	Finanzinvestoren/Private-Equity-Unternehmen .....	576
17.2.3.3	Alternative Investoren .....	578
17.3	Der Distressed M&A-Prozessablauf bei Krisenunternehmen .....	583
17.3.1	Grundsätzlicher Ablauf .....	583
17.3.2	Sonderfaktoren bei Distressed M&A-Transaktionen .....	584
17.3.3	Digitalisierungsaspekte im Transaktionsablauf .....	584
17.3.4	Dual Track: Option oder Notwendigkeit .....	585
17.3.5	Timing .....	585
17.3.6	Verhandlungsaspekte .....	586
17.4	Transaktionsstrukturen .....	587
17.4.1	Mögliche Transaktionsformen .....	587
17.4.1.1	Share Deal .....	588
17.4.1.2	Asset Deal .....	588
17.4.2	Unterscheidung nach dem Zeitpunkt der Transaktion .....	589
17.4.2.1	Vor Stellung des Insolvenzantrags .....	589
17.4.2.2	Im Eröffnungsverfahren .....	589
17.4.2.3	Nach Eröffnung des Verfahrens .....	590
17.4.3	Unterscheidung nach der Art des rechtlichen Rahmens .....	590
17.4.3.1	Außergerichtliche Transaktionen .....	590
17.4.3.2	Transaktionen im gerichtlichen Sanierungsverfahren .....	591
17.5	Bewertung und Kaufpreisfindung .....	593
17.5.1	Einkommensbasierte Bewertungsverfahren .....	594
17.5.2	Marktwertorientierte Verfahren .....	595
17.5.3	Substanzorientierte Bewertungsverfahren .....	596
17.6	Ausblick .....	598
<b>18</b>	<b>Steuerliche Aspekte im Rahmen der Sanierung .....</b>	<b>601</b>
18.1	Besteuerung von Sanierungsgewinnen .....	602
18.1.1	Ermittlung des steuerpflichtigen Sanierungsgewinns .....	602
18.1.2	Verlustverrechnung und Mindestbesteuerung (§10d EStG) .....	603
18.1.3	Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen (§3a EStG) .....	605
18.1.4	Fiktive Schenkungsbesteuerung .....	608
18.1.5	Umsatzsteuerkorrektur bei Lieferverbindlichkeiten .....	610

18.2	Untergang von Verlustvorträgen .....	610
18.2.1	Sanierungsklausel .....	611
18.2.2	Erhalt von Verlustvorträgen in Sonderfällen .....	612
18.3	Einzelne Sanierungsmaßnahmen und ihre steuerlichen Auswirkungen .....	613
18.3.1	Maßnahmen im Eigenkapitalbereich .....	613
18.3.2	Maßnahmen im Fremdkapitalbereich .....	614
18.3.3	Veräußerung von Anlagevermögen .....	617
18.3.4	Verzicht bzw. Stundung von Verbindlichkeiten .....	617
18.3.5	Forderungsverzicht des Gesellschafters als Einlage/ Debt-push-up .....	618
18.3.6	Debt-Buy-Back .....	621
18.3.7	Rangrücktrittsvereinbarung .....	621
18.3.8	Stundungsvereinbarungen .....	622
18.3.9	Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital (Debt-Equity-Swap) .....	623
18.3.10	Gestaltungsmöglichkeiten im Mezzanine-Kapitalbereich .....	624
18.3.11	Veräußerung des Betriebs/von Betriebsteilen an Dritte .....	625
18.3.12	Liquidation bei bestehenden Nachrangverbindlichkeiten .....	628
18.3.13	Steuerfallen bei Umstrukturierungsmaßnahmen .....	629
18.3.14	Verzicht auf Pensionszusagen .....	631
18.3.15	Gesamtplanrechtsprechung .....	631
18.4	Verbindliche Auskünfte .....	632
	Stichwortverzeichnis .....	637