

# Modernes Sanierungsmanagement

Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung

Bearbeitet von

Prof. Andreas Crone, Prof. Dr. Henning Werner, Dr. Paul Abel, Arnd Allert, Dr. Frank Bisson, Dr. Hartmut Fischer, Prof. Dr. Christof Hettich, Raoul Kreide, Dr. Ralf Moldenhauer, Dr. Andreas Notz, Dr. Claudia Pleßke, Eva Ringelspacher, Dr. Annette Sättele, Arnd Schreitmüller, Dr. Thomas Schulz, Dr. André Große Vorholt, Dr. Stefan Weniger

4., überarbeitete und erweiterte Auflage 2014. Buch mit CD-ROM. XXVIII, 632 S. Mit Begleit CD-ROM und Freischaltcode zum Download des eBooks. Gebunden

ISBN 978 3 8006 4741 5

Format (B x L): 17,0 x 24,0 cm

Gewicht: 1373 g

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**beck-shop.de**

Crone/Werner (Hrsg.)

Modernes Sanierungsmanagement

**beck-shop.de**



# Sanierungsmanagement

Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung

Herausgegeben von

Prof. Dipl.-Kfm. WP/StB Andreas Crone

und

Prof. Dr. Dipl.-Wirtschaftsing. Henning Werner

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

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.

ISBN 978 3 8006 4741 5

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © pressmaster – fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Vorwort zur vierten Auflage

Die anhaltende Staatsschuldenkrise führt zu einer großen Verunsicherung auf den Märkten. Rigorose Kürzungen der Staatsausgaben vieler EU-Staaten und eine expansive Geldpolitik der Zentralbanken führen zu Rezessions- und Inflationsängsten. Unklar ist noch, wie stark sich diese Effekte nachhaltig auf die einheimische Wirtschaft auswirken werden.

Doch auch unabhängig von aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrisen sind Unternehmen grundsätzlich immer stärker gezwungen, zu restrukturieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu erhalten. Ursächlich hierfür ist der immer schnellere Wandel der Märkte, unter anderem bedingt durch die anhaltende Globalisierung, technischen Fortschritt, steigende Rohstoffkosten und veränderte Finanzierungsbedingungen.

Die Restrukturierungs- und Sanierungspraxis ist durch zahlreiche aktuelle Entwicklungen und Entscheidungen beeinflusst. Seit dem Erscheinen der letzten Auflage im Jahr 2012 wurde beispielsweise der IDW Standard S6 zur Erstellung von Sanierungskonzepten final überarbeitet, und die erste Stufe der Insolvenzrechtsreform (ESUG) ist in Kraft getreten. Diese Änderungen und erste Erfahrungen daraus sind in der vorliegenden vierten Auflage berücksichtigt.

Frühzeitig Krisen erkennen, konsequent Krisenursachen analysieren und Sanierungs- und Restrukturierungsprogramme professionell umsetzen, darin möchten wir die Leser unterstützen. Das Buch ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil umfasst alle grundlegenden betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekte, die zur Erstellung von Sanierungskonzepten erforderlich sind. Dieser Teil vermittelt insofern das erforderliche Basiswissen zur Restrukturierung und Sanierung. Es ist empfehlenswert, diesen Teil vollständig zu lesen. Im zweiten Teil des Buches werden Spezialaspekte (z.B. Arbeitsrecht, Insolvenzrecht, Gesellschaftsrecht, Straf- und Haftungsrisiken, usw.), die im Rahmen von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten von Bedeutung sein können, dargestellt. Dieser Teil kann stärker selektiv nach individueller Interessenlage gelesen werden.

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 des Zertifikatslehrgangs „Restrukturierungs- und Sanierungsberater“ am IfUS-Institut für Unternehmenssanierung und -entwicklung, Heidelberg, die im Rahmen ihrer Ausbildung das Handwerkszeug des Krisenmanagements erlernen bzw. vertiefen möchten.

Aktuelle  
Entwicklungen

Basiswissen und  
Spezialaspekte

# beck-shop.de

Unser ganz besonderer Dank gilt den Autoren, die trotz intensivster Arbeitsbelastung ihre knapp bemessene Zeit zur Verfassung ihrer Beiträge gewidmet haben. Auch Herrn Norman Glutsch, akademischer Mitarbeiter an der SRH Hochschule Heidelberg, möchten wir für seine Unterstützung bei der organisatorischen Umsetzung danken.

Heidelberg, April 2014

Prof. Andreas Crone

Prof. Dr. Henning Werner

# Inhaltsübersicht

Vorwort zur vierten Auflage .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Herausgeberverzeichnis .....	XXI
Autorenverzeichnis .....	XXIII

## **Teil A Grundlagen der Sanierung**

1 Die Unternehmenskrise .....	3
2 Rechtliche Rahmenbedingungen und Prüfung der Insolvenztatbestände .....	17
3 Krisenursachenanalyse und Instrumente .....	47
4 Erstellung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 .....	61
5 Strategisches Restrukturierungskonzept .....	91
6 Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen .....	109
7 Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen .....	129
8 Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung .....	203
9 Organisation der Sanierung .....	225

## **Teil B Spezialaspekte im Rahmen von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten**

10 Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen .....	271
11 Steuerrechtliche Aspekte im Rahmen der Sanierung .....	307
12 Gesellschaftsrechtliche Aspekte in der Krise .....	337
13 Das Insolvenzverfahren .....	357
14 Allgemeine Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken in der Krise .....	449
15 Öffentlich-rechtliche Aspekte in der Krise .....	493
16 Krisenmanagement aus Bankensicht .....	501

# beck-shop.de

17 Mergers & Acquisitions in der Krise .....	563
18 Verhandeln in Krisen- und Sanierungssituationen .....	589
Literaturverzeichnis .....	617
Stichwortverzeichnis .....	623

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur vierten Auflage .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Herausgeberverzeichnis .....	XXI
Autorenverzeichnis .....	XXIII

## Teil A Grundlagen der Sanierung

<b>1 Die Unternehmenskrise (Andreas Crone) .....</b>	3
<b>1.1 Krisenarten, Krisenstadien und Krisenverlauf .....</b>	4
<b>1.1.1 Definition Krise .....</b>	4
<b>1.1.2 Krisenstadien nach IDW S 6 .....</b>	5
<b>1.1.2.1 Die Stakeholderkrise .....</b>	5
<b>1.1.2.2 Die Strategiekrise .....</b>	6
<b>1.1.2.3 Die Produkt- und Absatzkrise .....</b>	7
<b>1.1.2.4 Die Erfolgskrise .....</b>	7
<b>1.1.2.5 Die Liquiditätskrise .....</b>	7
<b>1.1.2.6 Die Insolvenzreife .....</b>	8
<b>1.1.3 Krisenverlauf .....</b>	8
<b>1.2 Krisenursachen und -symptome .....</b>	11
<b>1.2.1 Endogene Krisenursachen .....</b>	11
<b>1.2.2 Exogene Krisenursachen .....</b>	11
<b>1.2.3 Typische Krisensymptome, Erkennungszeichen, Indikatoren .....</b>	12
<b>1.3 Bedeutung der Krisenursachen .....</b>	13
<b>2 Rechtliche Rahmenbedingungen und Prüfung der Insolvenztabestände (Andreas Crone und Henning Werner) .....</b>	17
<b>2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....</b>	17
<b>2.1.1 Wirkungskreis .....</b>	17
<b>2.1.2 Insolvenzantragsfrist .....</b>	18
<b>2.2 Die Insolvenzgründe im Einzelnen .....</b>	19
<b>2.2.1 Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO .....</b>	19
<b>2.2.2 Drohende Zahlungsunfähigkeit gemäß § 18 InsO .....</b>	28
<b>2.2.3 Überschuldung gemäß § 19 InsO .....</b>	28
<b>3 Krisenursachenanalyse und Instrumente (Andreas Crone) .....</b>	47
<b>3.1 Kennzahlenbasierte Jahresabschlussanalyse zur Krisendiagnose .....</b>	47
<b>3.2 Kennzahlen zur Krisendiagnose .....</b>	49
<b>3.2.1 Kennzahlen zur Rentabilitätsanalyse .....</b>	49

<b>beck-shop.de</b>	
3.2.2 Kennzahlen zur Net Working Capital Analyse .....	51
3.2.3 Kennzahlen zur Liquiditätsanalyse .....	53
3.2.4 Kennzahlen zur Finanzanalyse/Bilanzanalyse .....	54
3.2.5 Relevante Kennzahlen für Kriseninvestoren .....	56
3.3 Checkliste: Unterlagen für die Kennzahlenanalyse .....	58
<b>4 Erstellung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6</b>	
(Andreas Crone) .....	61
4.1 Grundlagen .....	61
4.1.1 Weitere Anwendungsbereiche von Sanierungskonzepten .....	62
4.1.2 Definition „Sanierungsfähigkeit“ .....	62
4.2 Konzeptersteller .....	64
4.3 Auftrag und Auftraggeber .....	65
4.4 Anforderungen an die Datenqualität .....	67
4.5 Aufbau und Inhalt von Sanierungskonzepten .....	67
4.6 Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium .....	71
4.7 Darstellung und Analyse des Unternehmens (Bestandsaufnahme) .....	72
4.8 Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens .....	77
4.9 Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise .....	80
4.10 Integrierter Unternehmensplan .....	85
4.11 Beurteilung der Sanierungsfähigkeit .....	87
4.12 Umsetzung .....	88
4.13 Mustersanierungskonzept .....	88
<b>5 Strategisches Restrukturierungskonzept (Ralf Moldenhauer)</b> .....	91
5.1 Krisenentstehung und Krisenarten .....	91
5.2 Restrukturierungsmaßnahmen in Abhängigkeit vom Krisenstadium .....	92
5.3 Bedeutung der strategischen Restrukturierungsinhalte .....	94
5.3.1 Phasen der Restrukturierung .....	94
5.3.2 Strategisch induzierte Bestimmung des Veränderungsbedarfs .....	96
5.3.3 Strategische Dimension struktureller und operativer Maßnahmen .....	97
5.3.4 Strategische Restrukturierungsinhalte .....	98
5.3.4.1 Restrukturierungsstrategien .....	98
5.3.4.2 Revitalisierung des Geschäftsmodells .....	102
5.3.5 Mehrwert durch strategische Restrukturierung .....	104
5.4 Strategische Erfolgsfaktoren .....	106
<b>6 Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen</b>	
(Henning Werner) .....	109
6.1 Forschung und Entwicklung (F&E) .....	110
6.2 Einkauf und Beschaffung .....	112
6.3 Produktion und Logistik .....	115
6.4 Vertrieb und Marketing .....	121
6.5 Finanzen und Controlling .....	125
6.6 Personalwesen .....	127
6.7 IT .....	127

7 Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen (Christof Hettich, Raoul Kreide sowie Andreas Crone) .....	129
7.1 Grundlagen der Unternehmensfinanzierung in der Krise .....	130
7.2 Liquiditätsbeschaffung im Rahmen der Innenfinanzierung.....	131
7.2.1 Freisetzung bestehender Liquiditätsreserven .....	131
7.2.2 Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen .....	131
7.2.3 Sale and lease-back-Transaktionen .....	134
7.2.4 Working Capital Management .....	135
7.2.5 Cash Management .....	141
7.3 Liquiditätsbeschaffung im Rahmen der Außenfinanzierung .....	143
7.3.1 Grundlegende Konzeptionsunterschiede .....	144
7.3.2 Liquiditätsbeschaffung durch Eigenkapital .....	145
7.3.2.1 Finanzierung aus dem Gesellschafterkreis .....	145
7.3.2.2 Eigenkapital durch externe Investoren .....	146
7.3.2.3 Abbildung des Eigenkapitals in der Bilanz.....	148
7.3.2.4 Ermittlung der Beteiligungsquote .....	150
7.3.2.5 Rechtliche Grundlagen der Kapitalaufbringung .....	152
7.3.2.6 Umsetzungsschritte einer Kapitalerhöhung gegen Barein- lagen .....	153
7.3.2.7 Kapitalherabsetzung .....	156
7.3.2.8 Grundstruktur von Beteiligungsverträgen .....	159
7.3.2.9 Interessenausgleich durch Vertragsklauseln .....	162
7.3.3 Liquiditätsbeschaffung durch Fremdkapital .....	168
7.3.3.1 Grundlagen der Fremdkapitalfinanzierung .....	168
7.3.3.2 Fremdkapitalfinanzierung aus dem Gesellschafterkreis ..	169
7.3.3.3 Fremdkapitalfinanzierung durch externe Investoren ..	169
7.3.3.4 Grundstruktur von Kreditverträgen .....	170
7.3.3.5 Fremdkapitalinstrumente in der Sanierung .....	173
7.3.4 Liquiditätsbeschaffung durch Mezzaninkapital .....	173
7.3.4.1 Charakteristika des Mezzaninkapitals .....	173
7.3.4.2 Einsatzgebiete für das Mezzaninkapital .....	175
7.3.4.3 Vergütung des Mezzaninkapitalgebers .....	175
7.4 Sanierungsbausteine im Rahmen der Finanzierung .....	176
7.4.1 Fälligkeitsorientierte Maßnahmen .....	176
7.4.1.1 Stundung .....	176
7.4.1.2 Stillhalten .....	177
7.4.1.3 Moratorium .....	178
7.4.1.4 Covenant Reset .....	178
7.4.2 Liquiditätsstärkende Maßnahmen .....	178
7.4.2.1 Leasing und Mietkauf .....	178
7.4.2.2 Sale-and-lease-back .....	179
7.4.2.3 Factoring .....	179
7.4.2.4 Überbrückungskredit .....	180
7.4.2.5 Sanierungskredit .....	180
7.4.2.6 (Doppelnützige) Treuhand .....	181
7.4.2.7 Gesellschafterdarlehen .....	181
7.4.2.8 Nachrangdarlehen .....	182

7.4.2.9	Anleihen . . . . .	182
7.4.2.10	Options- und Wandelschuldverschreibungen . . . . .	183
7.4.2.11	Genussrechte . . . . .	184
7.4.2.12	Stille Gesellschaft . . . . .	185
7.4.2.13	Partiarisches Darlehen . . . . .	186
7.4.3	Liquiditätsentlastende Maßnahmen . . . . .	187
7.4.3.1	Endfällige Zinsvereinbarungen (PIK) . . . . .	187
7.4.3.2	Equity- und Non-Equity-Kicker . . . . .	187
7.4.4	Kapitalorientierte Maßnahmen . . . . .	188
7.4.4.1	Forderungsverzicht . . . . .	188
7.4.4.2	Besserungsschein („Debtor Warrant“) . . . . .	189
7.4.4.3	Rückkauf von Forderungen („Debt Buy-back“) . . . . .	189
7.4.4.4	Rangrücktritt . . . . .	190
7.4.4.5	Debt-Equity-Swap . . . . .	190
7.4.4.6	Debt-Mezzanine-Swap . . . . .	192
7.4.4.7	Verzicht auf Pensionszusagen . . . . .	192
7.4.5	Sicherungsorientierte Maßnahmen . . . . .	192
7.4.5.1	Hypothek und Grundschuld . . . . .	193
7.4.5.2	Pfandrecht . . . . .	193
7.4.5.3	Bürgschaft . . . . .	194
7.4.5.4	Schuldbetritt . . . . .	194
7.4.5.5	Garantie . . . . .	195
7.4.5.6	Avalkredit . . . . .	196
7.4.5.7	Patronatserklärung . . . . .	196
7.4.6	Ausübung von Bilanzierungswahlrechten . . . . .	196
7.4.7	Regulatorische Anforderungen . . . . .	197
7.5	Die Kombination zu einem finanziellen Sanierungskonzept . . . . .	198
7.6	Zusammenfassende Betrachtung . . . . .	199
<b>8</b>	<b>Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung (Henning Werner und Arnd Schreitmüller) . . . . .</b>	<b>203</b>
8.1	Allgemeine Bedeutung einer integrierten Finanzplanung im Rahmen ordnungsgemäßer Unternehmensführung . . . . .	203
8.2	Die Bedeutung der integrierten Finanzplanung im Rahmen des Sanierungskonzepts . . . . .	208
8.3	Bestandteile und Aufbau einer integrierten Finanzplanung . . . . .	211
8.3.1	Erfolgsplan (GuV) . . . . .	212
8.3.2	Liquiditätsplan . . . . .	215
8.3.3	Bilanzplan . . . . .	218
8.4	Fallbeispiel zum Aufbau einer integrierten Finanzplanung . . . . .	219
<b>9</b>	<b>Organisation der Sanierung (Henning Werner, Stefan Weniger und Thomas Schulz) . . . . .</b>	<b>225</b>
9.1	Projektmanagement in der Sanierung . . . . .	225
9.1.1	Projektorganisation . . . . .	225
9.1.2	Maßnahmenverifizierung, -konkretisierung und -umsetzung . . . . .	229
9.1.3	Projektcontrolling . . . . .	231
9.2	Der Sanierungsgeschäftsführer . . . . .	232

9.2.1	Interne Träger der Sanierung .....	233
9.2.2	Externe Träger der Sanierung .....	234
9.2.3	Definition und Abgrenzung des Sanierungsgeschäftsführers ..	235
9.2.4	Aufgabenstellung des Sanierungsgeschäftsführers und seine Einbindung .....	236
9.2.4.1	Aufgabenstellung des Sanierungsgeschäftsführers .....	236
9.2.4.2	Einbindung des Sanierungsgeschäftsführers .....	239
9.2.4.3	Der Sanierungsgeschäftsführer als Eigenverwalter im Insolvenzverfahren .....	240
9.2.5	Anforderungen an den Sanierungsgeschäftsführer .....	241
9.2.5.1	Fähigkeiten des Sanierungsgeschäftsführers .....	242
9.2.5.2	Persönlichkeitsprofil des Sanierungsgeschäftsführers .....	242
9.2.5.3	Anforderungen an das Umfeld des Sanierungsgeschäftsführers .....	244
9.2.6	Idealtypischer Ablauf einer Tätigkeit als Sanierungsgeschäftsführer .....	246
9.2.6.1	Vertragsanbahnung und Vertragsschluss .....	246
9.2.6.2	Durchführungsphase .....	247
9.2.6.3	Beendigung der Tätigkeit .....	248
9.2.7	Verbreitung und Beurteilung .....	248
9.2.7.1	Verbreitung in Deutschland .....	248
9.2.7.2	Beurteilung .....	249
9.3	Kommunikation bei Reorganisation, Restrukturierung oder Sanierung .....	252
9.3.1	Herausforderung: Rechtzeitiger und glaubwürdiger Dialog ..	252
9.3.2	Managementfehler: Zu spät oder gar nicht kommunizieren ..	253
9.3.3	Projektbeginn: Unternehmens- bzw. Kommunikationsberater auswählen .....	255
9.3.4	Entwicklung einer Kommunikationsstrategie .....	256
9.3.5	Wissensvorsprung, Halbwahrheiten und Gerüchte .....	258
9.3.6	Erwartungen an Führungskräfte und an Leistungsträger .....	259
9.3.7	Binsenweisheit: Öffentlichkeitsarbeit beginnt zu Hause .....	260
9.3.8	Web 2.0 – neue digitale, (un-)soziale Medien .....	262
9.3.9	Lokale Pressearbeit ist Mitarbeiterkommunikation .....	263
9.3.10	Fachmedien – branchenweite Meinungsführer .....	264
9.3.11	Massenmedien und Massen von Medien .....	265
9.3.12	VENÜ – Vorbereiten, erklären, nachbereiten, üben .....	266

## Teil B Spezialaspekte im Rahmen von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten

10	Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen (Annette Sättele und Andreas Notz) .....	271
10.1	Änderung materieller Arbeitsbedingungen .....	271
10.1.1	Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Arbeitnehmer .....	271
10.1.1.1	Vertragsänderung .....	271

<b>beck-shop.de</b>	
10.1.1.2 Verzicht .....	272
10.1.1.3 Weisungsrecht des Arbeitgebers .....	272
10.1.1.4 Änderungskündigung .....	273
10.1.2 Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Betriebsrat .....	275
10.1.2.1 Regelungsbefugnis der Betriebsparteien (Bündnisse für Arbeit) .....	275
10.1.2.2 Betriebsvereinbarung .....	277
10.1.2.3 Kurzarbeit .....	278
10.1.2.4 Abbau von Entgeltbestandteilen .....	279
10.1.3 Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Gewerkschaft .....	279
10.1.3.1 Sanierungstarifvertrag .....	280
10.1.3.2 Verzicht .....	281
10.2 Personalabbau .....	281
10.2.1 Beendigung von Arbeitsverhältnissen .....	281
10.2.1.1 Aufhebungsvertrag .....	281
10.2.1.2 Betriebsbedingte Kündigung .....	282
10.2.2 Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG .....	284
10.2.3 Massenentlassung .....	287
10.2.4 Vorruhestandsmodell .....	288
10.2.5 Involvierung der Bundesagentur für Arbeit (BfA) .....	289
10.2.5.1 Qualifizierungsmaßnahmen .....	289
10.2.5.2 Beschäftigungsgesellschaften .....	290
10.2.6 Tarifsozialplan .....	292
10.3 Umstrukturierungen .....	294
10.3.1 Betriebsteilstilllegung .....	294
10.3.2 Unternehmensverkauf (Share-deal) .....	295
10.3.3 Verkauf eines Betriebs (Asset-deal), Betriebsübergang .....	296
10.3.4 Betriebsteilübergang vs. Funktionsnachfolge .....	297
10.3.5 Umwandlungen nach dem UmwG .....	299
10.4 Besonderheiten im Insolvenzverfahren .....	300
10.4.1 Kündigung von Arbeitsverhältnissen in der Insolvenz .....	301
10.4.2 Betriebsänderungen und Maßnahmen im Rahmen einer übertragenden Sanierung .....	301
10.4.3 Insolvenzausfallgeld .....	303
<b>11 Steuerrechtliche Aspekte im Rahmen der Sanierung (Andreas Crone und Raoul Kreide) .....</b>	<b>307</b>
11.1 Steuerliche Sondertatbestände .....	308
11.1.1 Besteuerung von Sanierungsgewinnen .....	308
11.1.2 Mindestbesteuerungsvorschriften des § 10d EStG .....	311
11.1.3 Schädlicher Beteiligungserwerb und Sanierungsklausel .....	312
11.1.4 Umsatzsteuer in der Sanierung .....	314
11.1.5 Grunderwerbsteuer .....	315
11.1.6 Erbschaft- und Schenkungssteuer .....	315
11.2 Einzelne Sanierungsmaßnahmen und ihre steuerliche Auswirkungen .....	317
11.2.1 Maßnahmen im Eigenkapitalbereich .....	317

11.2.2	Maßnahmen im Fremdkapitalbereich .....	319
11.2.3	Reduzierung bzw. Stundung von Verbindlichkeiten .....	323
11.2.4	Maßnahmen im Mezzanine-Kapitalbereich .....	328
11.2.4	Veräußerung des Betriebs/von Betriebsteilen an Dritte .....	330
11.2.5	Steuerfallen bei Umstrukturierungsmaßnahmen .....	332
<b>12</b>	<b>Gesellschaftsrechtliche Aspekte in der Krise (Claudia Pleßke) .....</b>	<b>337</b>
12.1	Gesellschafterdarlehen in der Krise .....	337
12.1.1	Das frühere Recht vor dem MoMiG – Eigenkapitalersatz .....	337
12.1.2	Die heutige Rechtslage zum Gesellschafterdarlehen .....	339
12.1.2.1	Überblick über die wesentlichen Neuerungen .....	339
12.1.2.2	Voraussetzungen des Rechts der Gesellschafterdarlehen ..	340
12.1.2.3	Persönlicher Anwendungsbereich .....	341
12.1.2.4	Gewährung eines Darlehens und gleichgestellte Leistungen .....	345
12.1.2.5	Privilegierte Leistungen .....	347
12.1.2.6	Rechtsfolgen .....	348
12.2	Fehler bei Gründung und Kapitalerhöhung – Relevanz in Krise und Sanierung .....	349
12.2.1	Vorbelastungshaftung/Unterbilanzhaftung bei der GmbH ..	349
12.2.2	Verlustdeckungshaftung in der GmbH bzw. der Vorgesellschaft .....	350
12.2.3	Fehler bei der Erbringung der Bareinlage .....	350
12.2.4	Hin- und Herzahlen – Cash-Pooling .....	351
12.2.5	Verdeckte Sacheinlage .....	352
12.3	Die Rechtsprechung zur Existenzvernichtungshaftung .....	353
12.4	Corporate Governance im Rahmen der Sanierung – insbesondere der Sanierungsbeirat .....	355
<b>13</b>	<b>Das Insolvenzverfahren (Paul Abel) .....</b>	<b>357</b>
13.1	Insolvenzverfahren in Deutschland .....	357
13.2	Grundlagen und Ziele des Insolvenzverfahrens .....	357
13.3	Wesentliche Änderungen der Sanierungspraxis durch das ESUG ..	358
13.3.1	Zielsetzungen und zentrale Regelungen .....	358
13.3.2	Bisherige Anzahl der ESUG-Verfahren in der Praxis .....	359
13.4	Verfahrensbeteiligte und Organe im Insolvenzverfahren .....	360
13.4.1	Der Gläubigerausschuss .....	360
13.4.1.1	Der vorläufige Gläubigerausschuss .....	360
13.4.1.2	Der Gläubigerausschuss im eröffneten Insolvenzverfahren	368
13.4.2	Die Gläubigerversammlung .....	369
13.4.3	Der Insolvenzschuldner .....	371
13.4.4	Der vorläufige Insolvenzverwalter .....	371
13.4.5	Der Insolvenzverwalter .....	372
13.4.6	Der vorläufige Sachwalter .....	374
13.4.7	Der Sachwalter .....	374
13.4.8	Der „Eigenverwalter“ .....	375
13.4.9	Das Insolvenzgericht .....	376
13.4.10	Die Insolvenzgläubiger .....	376

# beck-shop.de

13.4.11 Die Massegläubiger .....	377
13.4.12 Die aussonderungsberechtigten Gläubiger .....	377
13.4.13 Die absonderungsberechtigten Gläubiger .....	378
13.4.13.1 Absonderungsrechte an unbeweglichen Gegenständen .....	378
13.4.13.2 Absonderungsrechte an beweglichen Gegenständen und Forderungen .....	379
13.4.13.3 Sonstige Absonderungsrechte .....	380
13.4.13.4 Die Erhaltung der unternehmerischen Einheit des schuldnerischen Unternehmens .....	381
13.4.13.5 Die Stimmrechte absonderungsberechtigter Gläubiger .....	381
13.5 Das Regelinsolvenzverfahren .....	382
13.5.1 Überblick über den chronologischen Ablauf eines Regelinsolvenzverfahrens .....	382
13.5.2 Das Insolvenzeröffnungsverfahren .....	386
13.5.2.1 Der Eröffnungsantrag .....	388
13.5.2.2 Die Eröffnungsgründe .....	388
13.5.2.3 Die Abweisung mangels Masse .....	388
13.5.2.4 Wesentliche Weichenstellungen für die spätere Sanierung .....	389
13.5.3 Das eröffnete Insolvenzverfahren .....	394
13.5.3.1 Der Eröffnungsbeschluss .....	394
13.5.3.2 Die Wirkungen der Eröffnung .....	395
13.5.3.3 Die Verwaltung und Verwertung der Insolvenzmasse .....	396
13.5.3.4 Forderungsprüfung und Feststellung .....	397
13.5.3.5 Die Insolvenzanfechtung .....	400
13.5.3.6 Stilllegung und Liquidation .....	402
13.5.3.7 Übertragende Sanierung .....	403
13.5.3.8 Abschlagsverteilung, Schlussverteilung, Schlusstermin und Aufhebung .....	405
13.6 Das Insolvenzplanverfahren .....	406
13.6.1 Arten von Insolvenzplänen .....	406
13.6.2 Überblick über den Gang des Planverfahrens .....	407
13.6.3 Erfolgsaussichten des Insolvenzplans .....	409
13.6.4 Stärkung des Planverfahrens durch das ESUG .....	410
13.6.5 Gliederung des Insolvenzplans .....	413
13.6.6 Das Abstimmungsverfahren .....	416
13.6.7 Die Planbestätigung durch Beschluss des Insolvenzgerichts .....	419
13.6.8 Die Aufhebung des Insolvenzverfahrens .....	419
13.7 Die Haftung des Insolvenzverwalters .....	421
13.7.1 Die Haftung für insolvenzspezifische Pflichtverletzung .....	421
13.7.2 Die Haftung für die Nichterfüllbarkeit von Masseverbindlichkeiten .....	423
13.8 Die Eigenverwaltung .....	423
13.8.1 Die vorläufige Eigenverwaltung .....	424
13.8.2 Die vorläufige Eigenverwaltung nach § 270a InsO .....	424
13.8.2.1 Die Voraussetzungen der vorläufigen Eigenverwaltung .....	425
13.8.2.2 Sanierungsexperte als (weiteres) geschäftsführendes Organ .....	426

13.8.2.3	Begründung von Masseverbindlichkeiten .....	427
13.8.2.4	Veröffentlichung .....	428
13.8.2.5	Kernaufgaben des vorläufigen Sachwalters .....	429
13.8.2.6	Dual Track der Verwertungsalternativen Insolvenzplan und übertragende Sanierung .....	429
13.8.3	Das sog. Schutzschildverfahren nach §270b InsO .....	430
13.8.3.1	Allgemeines, Voraussetzungen und Abgrenzung zur vorläufigen Eigenverwaltung nach §270a InsO .....	430
13.8.3.2	Funktionsweise und Rechtsfolgen .....	431
13.8.3.3	Voraussetzungen .....	431
13.8.3.4	Bescheiniger .....	432
13.8.3.5	Gegenstand der Bescheinigung .....	433
13.8.3.6	Sanierungsexperte als (weiteres) geschäftsführendes Organ .....	435
13.8.3.7	Veröffentlichung .....	435
13.8.3.8	Aufgaben des vorläufigen Sachwalters .....	435
13.8.3.9	Flankierung durch Anordnung der einstweiligen Einstellung von Zwangsvollstreckungsmaßnahmen .....	436
13.8.3.10	Dual Track der Verwertungsalternativen Insolvenzplan und übertragende Sanierung .....	436
13.8.4	Die Eigenverwaltung im eröffneten Insolvenzverfahren .....	436
13.8.4.1	Voraussetzungen für die Anordnung der Eigenverwaltung .....	437
13.8.4.2	Keine Statthaftigkeit der sofortigen Beschwerde .....	438
13.8.4.3	Aufteilung der insolvenzrechtlichen Aufgaben und Kompetenzen zwischen Schuldner und Sachwalter .....	438
13.8.4.4	Haftungsverteilung zwischen Schuldner und Sachwalter ..	442
<b>14</b>	<b>Allgemeine Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken in der Krise</b>	
	(André Große Vorholt und Frank Bisson) .....	449
14.1	Strafrecht .....	449
14.1.1	Verantwortungsverteilung im Betrieb – „Strafrechtliche Geschäftsherrenhaftung“ .....	449
14.1.1.1	Grundsätze der strafrechtlichen Haftung .....	449
14.1.1.2	Kollegialorgane/Delegation/Kontrolle .....	452
14.1.1.3	Faktische Geschäftsführung .....	457
14.1.1.4	Gesellschafter/Aktionäre .....	458
14.1.2	Strafrechtliche Verantwortung von Dritten .....	459
14.1.2.1	Banken/Venture Capital-Geber .....	460
14.1.2.2	Sanierungsberater .....	462
14.1.2.3	Sonstige Berater .....	462
14.1.3	Einzelne Tatbestände .....	463
14.1.3.1	Insolvenzverschleppung .....	463
14.1.3.2	Abgaben und Steuern .....	465
14.1.3.3	Ausgewählte Bankrottstrafaten, Gläubiger- und Schuldnerbegünstigung .....	470
14.1.3.4	Eingehungsbetrug, Kreditbetrug .....	476
14.1.3.5	Ausgewählte Fallgruppen der Untreue .....	481

14.2 Zivilrechtliche Haftung .....	484
14.2.1 Allgemeines zu § 823 Abs. 2 BGB .....	484
14.2.2 Schutzgesetz .....	485
14.2.3 Ersatzverpflichteter .....	486
14.3 Steuerliche Haftung bei Straftaten und Ordnungswidrigkeiten .....	486
14.3.1 Der Kreis der nach § 34 AO Verantwortlichen .....	486
14.3.2 Haftung der in § 34 AO bezeichneten Personen .....	487
14.3.3 Die steuerliche Haftung von Beratern .....	488
14.3.4 Nacherklärungspflichten .....	488
14.3.5 Nebenfolgen .....	489
<b>15 Öffentlich-rechtliche Aspekte in der Krise (Hartmut Fischer) .....</b>	<b>493</b>
15.1 Öffentlich-rechtliche Verpflichtungen .....	493
15.1.1 Anlagenbezogene Pflichten .....	493
15.1.2 Meldepflichten .....	494
15.2 Genehmigungsmanagement .....	495
15.2.1 Bestandschutz .....	495
15.2.2 Bestandsanalyse .....	496
15.2.3 Umschreibung und Neugründung in Folge Restrukturierung .....	496
15.2.4 Folgen fehlender Genehmigung .....	497
15.3 Die Last mit der Altlast .....	497
15.3.1 Die Verantwortlichen .....	497
15.3.2 Notwendige Maßnahmen .....	498
15.3.3 Die Sanierungsvereinbarung .....	499
15.3.4 Altlastenklausel und Freistellung im Beratung- und Restrukturierungsverträgen .....	499
15.4 Exportkontrollrecht .....	500
15.5 Haftung des Unternehmensberaters .....	500
<b>16 Krisenmanagement aus Bankensicht (Eva Ringelspacher) .....</b>	<b>501</b>
16.1 Restrukturierung/Sanierung .....	501
16.1.1 Spezialmanagement .....	502
16.1.1.1 Rating .....	502
16.1.1.2 Frühwarnkriterien .....	503
16.1.2 Handlungsalternativen der Bank .....	504
16.1.3 „Stillhalten“ .....	504
16.1.3.1 Offthalten der Linie .....	504
16.1.3.2 Sicherheitenverstärkung .....	505
16.1.3.3 Covenants .....	506
16.1.4 Begleitung der Sanierung .....	509
16.1.4.1 Überbrückungs-/Liquiditätshilfekredite .....	509
16.1.4.2 Sanierungskredit .....	511
16.1.4.3 Sanierungsbeiträge .....	521
16.1.4.4 Treuhandlösung – Übertragung von Gesellschaftsanteilen auf einen Treuhänder .....	523
16.1.5 Alternative Finanzierungsinstrumente .....	527
16.1.5.1 Debt-Equity-Swap .....	527
16.1.5.2 Wandlung in Genussrechtskapital .....	529

16.1.5.3 Mezzanine .....	530
16.1.5.4 Mergers & Acquisitions (M&A) .....	530
16.1.5.5 Anleihe .....	530
16.1.6 Ziele der Bank in der Sanierungsbegleitung .....	531
16.1.7 Exitstrategien .....	531
<b>16.2 Workout .....</b>	<b>532</b>
16.2.1 Voraussetzungen .....	532
16.2.2 Sicherheitenverwertung durch die Bank .....	536
16.2.3 Insolvenz .....	538
16.2.3.1 Risiken für die Bank in der Insolvenz .....	538
16.2.3.2 Banken als Verfahrensbeteiligte .....	543
16.2.3.3 Gläubigerausschuss .....	544
16.2.4 Fortführung in der Insolvenz – Finanzierung .....	546
16.2.4.1 Insolvenzgeldvorfinanzierung .....	546
16.2.4.2 Massekredit .....	548
16.2.5 Fortführung in der Insolvenz – ESUG .....	550
16.2.6 Verwertung in der Insolvenz .....	552
16.2.6.1 Verwertung durch den Insolvenzverwalter .....	552
16.2.6.2 Verwertung durch die Bank .....	555
<b>16.3 Sanierung von LBO's (Leveraged buy-outs) .....</b>	<b>556</b>
16.3.1 Einleitung .....	556
16.3.2 Definition LBO .....	557
16.3.3 Restrukturierung von LBO's .....	557
16.3.4 Verwertung von Pfandrechten an Gesellschaftsanteilen .....	559
16.3.5 Scheme of Arrangement .....	560
16.3.6 Debt-Equity-Swap: Umwandlung von Kreditforderungen in Eigenkapital .....	561
16.3.7 Fazit .....	562
<b>17 Mergers &amp; Acquisitions in der Krise (Arnd Allert) .....</b>	<b>563</b>
17.1 Einleitung .....	563
17.2 M&A in Krisensituationen .....	563
17.2.1 Begriffsdefinition .....	563
17.2.2 M&A in der Krise .....	564
17.2.3 Marktteilnehmer .....	566
17.3 Der Prozessablauf .....	571
17.3.1 Information Memorandum .....	571
17.3.2 Longlist .....	572
17.3.3 Management Presentation .....	573
17.3.4 Due Diligence .....	574
17.4 Besonderheiten beim Verkauf vor Insolvenz und im Insolvenzverfahren .....	575
17.4.1 Zeitrahmen .....	575
17.4.2 Einbindung des Managements .....	577
17.4.3 Unternehmensbewertung .....	577
17.4.4 Individuelle Interessen der Interessensgruppen .....	583
17.4.5 Gewährleistungen und Garantien .....	584
17.5 Zusammenfassung .....	587

<b>18 Verhandeln in Krisen- und Sanierungssituationen (Arnd Allert) . . . . .</b>	<b>589</b>
18.1 Grundlagen . . . . .	589
18.1.1 Begriffsbestimmung . . . . .	589
18.1.2 Physiologische und psychologische Aspekte . . . . .	590
18.1.2.1 Verhalten bei Stress-Situationen . . . . .	590
18.1.2.2 Wahrnehmung und Kommunikation . . . . .	593
18.1.2.3 Risikodefinition und Auswirkung auf Verhaltensweisen . . . . .	596
18.2 Art der Verhandlungen . . . . .	598
18.2.1 Verhandlungen als „Kampf“ . . . . .	599
18.2.2 Kooperative Verhandlungen in Form des Harvard-Konzeptes . . . . .	599
18.2.3 Mediation . . . . .	606
18.3 Verlauf einer Verhandlung . . . . .	607
18.3.1 Vorbereitung . . . . .	607
18.3.2 Eröffnungs- und Rahmenphase . . . . .	609
18.3.3 Informationsphase . . . . .	609
18.3.4 Argumentations- und Entscheidungsphase . . . . .	610
18.4 Sondersituationen in Verhandlungen . . . . .	611
18.4.1 Emotionen in Verhandlungen . . . . .	611
18.4.2 Unfaires Verhalten . . . . .	612
18.5 Spezielle Verhandlungssituationen . . . . .	612
18.5.1 Gläubigerverhandlungen und Bankgespräche . . . . .	613
18.5.2 Insolvenssituationen . . . . .	613
18.5.4 Investorengesprächen . . . . .	614
18.6 Ausblick . . . . .	615
Literaturverzeichnis . . . . .	617
Stichwortverzeichnis . . . . .	623