

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

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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

beck-shop.de
Modernes

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.

Aktuelle
Entwicklungen

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.

Basiswissen und
Spezialaspekte

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.

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 |

| | |
|--|-----|
| 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

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

| | | |
|----------|---|-----------|
| 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 |
| 4 | Erstellung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 | |
| | (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 |
| 5 | Strategisches Restrukturierungskonzept (Ralf Moldenhauer) | 91 |
| 5.1 | Krisenentstehung und Krisenarten | 91 |
| 5.2 | Restrukturierungsmaßnahmen in Abhängigkeit vom Krisensta- dium | 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 |
| 6 | Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen | |
| | (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 Bareinlagen | 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 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 74.2.9 | Anleihen | 182 |
| 74.2.10 | Options- und Wandelschuldverschreibungen | 183 |
| 74.2.11 | Genussrechte | 184 |
| 74.2.12 | Stille Gesellschaft | 185 |
| 74.2.13 | Partiarisches Darlehen | 186 |
| 74.3 | Liquiditätsentlastende Maßnahmen | 187 |
| 74.3.1 | Endfällige Zinsvereinbarungen (PIK) | 187 |
| 74.3.2 | Equity- und Non-Equity-Kicker | 187 |
| 74.4 | Kapitalorientierte Maßnahmen | 188 |
| 74.4.1 | Forderungsverzicht | 188 |
| 74.4.2 | Besserungsschein („Debtor Warrant“) | 189 |
| 74.4.3 | Rückkauf von Forderungen („Debt Buy-back“) | 189 |
| 74.4.4 | Rangrücktritt | 190 |
| 74.4.5 | Debt-Equity-Swap | 190 |
| 74.4.6 | Debt-Mezzanine-Swap | 192 |
| 74.4.7 | Verzicht auf Pensionszusagen | 192 |
| 74.5 | Sicherungsorientierte Maßnahmen | 192 |
| 74.5.1 | Hypothek und Grundschuld | 193 |
| 74.5.2 | Pfandrecht | 193 |
| 74.5.3 | Bürgschaft | 194 |
| 74.5.4 | Schuldbeitritt | 194 |
| 74.5.5 | Garantie | 195 |
| 74.5.6 | Avalkredit | 196 |
| 74.5.7 | Patronatserklärung | 196 |
| 74.6 | Ausübung von Bilanzierungswahlrechten | 196 |
| 74.7 | Regulatorische Anforderungen | 197 |
| 7.5 | Die Kombination zu einem finanziellen Sanierungskonzept | 198 |
| 7.6 | Zusammenfassende Betrachtung | 199 |
| 8 | Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung (Henning Werner und Arnd Schreitmüller) | 203 |
| 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 |
| 9 | Organisation der Sanierung (Henning Werner, Stefan Weniger und Thomas Schulz) | 225 |
| 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 Sanierungsgeschäfts- führers | 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 Sättle 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 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 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 |
| 11 | Steuerrechtliche Aspekte im Rahmen der Sanierung (Andreas Crone und Raoul Kreide) | 307 |
| 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 |
| 12 | Gesellschaftsrechtliche Aspekte in der Krise (Claudia Pleßke) | 337 |
| 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 |
| 13 | Das Insolvenzverfahren (Paul Abel) | 357 |
| 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 Insolvenzschnldner | 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 |

| | |
|---|-----|
| 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 schuld- nerischen 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 Masseverbind- lichkeiten | 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. Schutzschirmverfahren 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 Einstel- lung 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 Kom- petenzen zwischen Schuldner und Sachwalter | 438 |
| 13.8.4.4 | Haftungsverteilung zwischen Schuldner und Sachwalter .. | 442 |
| 14 | Allgemeine Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken in der Krise (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 Bankrottstraftaten, 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 |
| 15 Öffentlich-rechtliche Aspekte in der Krise (Hartmut Fischer) | 493 |
| 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 Beratungs- und | |
| Restrukturierungsverträgen | 499 |
| 15.4 Exportkontrollrecht | 500 |
| 15.5 Haftung des Unternehmensberaters | 500 |
| 16 Krisenmanagement aus Bankensicht (Eva Ringelspacher) | 501 |
| 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 Offenhalten 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 |
| 16.2 | Workout | 532 |
| 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 |
| 16.3 | Sanierung von LBO's (Leveraged buy-outs) | 556 |
| 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 |
| 17 | Mergers & Acquisitions in der Krise (Arnd Allert) | 563 |
| 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 Insolvenz- verfahren | 575 |
| 17.4.1 | Zeitraumen | 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 |

| | |
|--|------------|
| 18 Verhandeln in Krisen- und Sanierungssituationen (Arnd Allert) .. | 589 |
| 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 Unfares Verhalten | 612 |
| 18.5 Spezielle Verhandlungssituationen | 612 |
| 18.5.1 Gläubigerverhandlungen und Bankgespräche | 613 |
| 18.5.2 Insolvenzsituationen | 613 |
| 18.5.4 Investorengesprächen | 614 |
| 18.6 Ausblick | 615 |
| Literaturverzeichnis | 617 |
| Stichwortverzeichnis | 623 |