

## Modernes Sanierungsmanagement

Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung

Bearbeitet von

Prof. Andreas Crone, Prof. Dr. Henning Werner, Dr. Paul Abel, Arnd Allert, Dr. Harald Balzer, Dr. Martin Bürmann, Dr. Hartmut Fischer, Raoul Kreide, Martin Lambrecht, Dr. Ralf Moldenhauer, Dr. Andreas Notz, Dr. Claudia Pleßke, Eva Ringelspacher, Dr. Annette Sättele, Arnd Schreitmüller, Dr. Thomas Schulz, Dr. Stefan Weniger

5. Auflage 2017. Buch. XXX, 639 S. Gebunden

ISBN 978 3 8006 5420 8

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

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

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

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://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.

Modernes Sanierungsmanagement

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Modernes Sanierungsmanagement

Sanierungskonzepte, Finanzinstrumente,  
Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken,  
Arbeitsrecht und Verhandlungsführung

Herausgegeben von

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

Prof. Dr. Dipl.-Wirtschaftsing. Henning Werner

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

beck-shop.de  
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 Beratungsdienstleistungen 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 978 3 8006 5420 8

© 2017 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: © SergeyNivens – depositphotos.com

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

## Vorwort zur 5. Auflage

Die anhaltende Staatsschuldenkrise, unvorhergesehene politische Entwicklungen (z. B. „Brexit“) sowie militärische Konflikte in Osteuropa und im arabischen Raum führen weltweit zu einer großen Verunsicherung der Märkte.

Doch auch unabhängig von aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrisen sind Unternehmen immer stärker gezwungen, sich permanent zu optimieren und zu restrukturieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu erhalten. Ursächlich hierfür ist der immer schnellere Wandel der Märkte, unter anderem bedingt durch die anhaltende Globalisierung, die zunehmende Digitalisierung und veränderte Finanzierungsbedingungen.

Die Restrukturierungs- und Sanierungspraxis ist durch zahlreiche aktuelle Entwicklungen und Entscheidungen beeinflusst. Seit dem Erscheinen der letzten Auflage dieses Buches im Jahr 2014 wurde u. a. ein Fragen- und Antwortenkatalog zur Konkretisierung des IDW Standards S 6 zur Erstellung von Sanierungskonzepten veröffentlicht. Zudem liegen erste Erfahrungen mit der Anwendung des ESUG vor, die insbesondere die Sanierung von Unternehmen in Eigenverwaltung betreffen. Diese Neuerungen und Entwicklungen sind in der vorliegenden 5ten Auflage berücksichtigt.

Frühzeitig Krisen erkennen, konsequent Krisenursachen analysieren und Sanierungs- und Restrukturierungsprogramme professionell umsetzen, darin möchten wir die Leser unserer 5ten Auflage 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 Haftungsrecht), 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 von 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 ganz besonderer Dank gilt den Autoren, die trotz intensivster Arbeitsbelastung ihre knapp bemessene Zeit der Verfassung ihrer Beiträge gewidmet haben. Auch Herrn Norman Glutsch, akademischer Mitarbeiter an der SRH Hochschule Heidelberg, sowie Herrn Hans-Peter Reissler möchten wir an dieser Stelle für ihre Unterstützung bei der organisatorischen Umsetzung danken.

Heidelberg, Januar 2017

*Prof. Andreas Crone  
Prof. Dr. Henning Werner*

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsübersicht

Vorwort zur 5. Auflage .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Herausgeber .....	XXIII
Autorenverzeichnis .....	XXV

## **Teil A Grundlagen der Sanierung**

1 Die Unternehmenskrise .....	3
2 Krisenfrüherkennung und -ursachenanalyse .....	15
3 Prüfung der Insolvenztatbestände .....	31
4 Erstellung von Sanierungskonzepten .....	65
5 Strategisches Restrukturierungskonzept .....	109
6 Leistungswirtschaftliche (operative) Sanierung .....	129
7 Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen .....	157
8 Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung .....	209
9 Organisation der Sanierung .....	239

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

10 Krisenmanagement aus Bankensicht .....	289
11 Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen .....	347
12 Gesellschaftsrechtliche Aspekte in der Krise .....	379
13 Steuerliche Aspekte im Rahmen der Sanierung .....	421
14 Die Insolvenz als Sanierungsinstrument .....	455
15 Strafbarkeit und zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise ..	523
16 Öffentlich-rechtliche Aspekte in der Krise .....	563
17 Mergers & Acquisitions in Krisen- und Insolvenzsituationen .....	571



18 Verhandeln in Krisen- und Sanierungssituationen .....	597
Literaturverzeichnis .....	625
Stichwortverzeichnis .....	631

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, lowercase, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three small, solid red circles of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, uppercase, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Herausgeber .....	XXIII
Autorenverzeichnis .....	XXV

## Teil A Grundlagen der Sanierung

<b>1 Die Unternehmenskrise</b> (Andreas Crone) .....	3
1.1 Krisenstadien und Krisenverlauf .....	4
1.1.1 Definition Krise .....	4
1.1.2 Krisenstadien .....	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 .....	8
1.1.2.5 Die Liquiditätskrise .....	8
1.1.2.6 Die Insolvenzreife .....	9
1.1.3 Krisenverlauf .....	9
1.2 Krisenursachen und -symptome .....	11
1.2.1 Endogene Krisenursachen .....	11
1.2.2 Exogene Krisenursachen .....	11
1.2.3 Typische Krisensymptome .....	11
<b>2 Krisenfrüherkennung und -ursachenanalyse</b> (Andreas Crone) ....	15
2.1 Krisenfrüherkennung aus Unternehmenssicht .....	15
2.2 Kennzahlen zur Krisendiagnose .....	18
2.2.1 Kennzahlen zur Rentabilitätsanalyse .....	18
2.2.2 Kennzahlen zur Net Working Capital-Analyse .....	20
2.2.3 Kennzahlen zur Liquiditätsanalyse .....	23
2.2.4 Kennzahlen zur Finanzanalyse/Bilanzanalyse .....	24
2.2.5 Relevante Kennzahlen für Kriseninvestoren .....	27
<b>3 Prüfung der Insolvenztatbestände</b> (Andreas Crone und Henning Werner) .....	31
3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	31
3.1.1 Wirkungskreis .....	31
3.1.2 Insolvenzantragsfrist .....	32
3.2 Die Insolvenzgründe im Einzelnen .....	33

3.2.1	Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO .....	33
3.2.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit gemäß § 18 InsO .....	44
3.2.3	Überschuldung gemäß § 19 InsO .....	45
<b>4</b>	<b>Erstellung von Sanierungskonzepten (Andreas Crone) .....</b>	<b>65</b>
4.1	Allgemeiner Inhalt und Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte .....	65
4.1.1	Allgemeiner Inhalt .....	65
4.1.2	Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte .....	66
4.2	Inhaltliche Anforderungen an Sanierungskonzepte .....	67
4.2.1	Rechtliche Anforderungen .....	67
4.2.2	Betriebswirtschaftliche Anforderungen .....	68
4.2.2.1	Die Aussage zur Sanierungsfähigkeit .....	68
4.2.2.2	Kriterien der Sanierungsfähigkeit .....	69
4.3	Mindestinhalte und Aufbau von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 .....	71
4.3.1	Kernanforderungen .....	71
4.3.2	Das Zwei-Stufenkonzept .....	72
4.3.3	Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium ..	74
4.4	Konzeptersteller .....	75
4.5	Die Kernanforderungen an Sanierungskonzepte nach IDW S 6 im Detail .....	76
4.5.1	Die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang .....	76
4.5.2	Darstellung und Analyse des Unternehmens (Bestandsaufnahme) .....	79
4.5.2.1	Inhalte und Informationsbedarf .....	79
4.5.2.2	Anforderungen an die Datenqualität .....	80
4.5.2.3	Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens .....	81
4.5.2.4	Analyse der Unternehmenslage .....	82
4.6	Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens .....	87
4.7	Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise .....	90
4.8	Integrierter Unternehmensplan .....	95
4.9	Zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit .....	99
4.10	Berichterstattung .....	100
4.11	Umsetzung .....	102
4.12	Sonderaspekte bei Sanierungskonzepten .....	103
4.12.1	Sanierungskonzepte bei kleineren Unternehmen .....	103
4.12.2	Sanierungskonzepte für Konzerne und Unternehmens- gruppen .....	104
4.12.3	Sanierungskonzepte bei Projektfinanzierungen und „Single-Asset-Strukturen“ .....	105
<b>5</b>	<b>Strategisches Restrukturierungskonzept (Dr. Ralf Moldenhauer) ..</b>	<b>109</b>
5.1	Krisenentstehung und Krisenarten .....	109
5.2	Restrukturierungsmaßnahmen in Abhängigkeit vom Krisenstadium .....	109
5.3	Bedeutung der strategischen Restrukturierungsinhalte .....	111

5.3.1	Phasen der Restrukturierung .....	111
5.3.2	Strategisch induzierte Bestimmung des Veränderungsbedarfs .....	113
5.3.3	Strategische Dimension struktureller und operativer Maßnahmen .....	114
5.3.4	Strategische Restrukturierungsinhalte .....	115
5.3.4.1	Strategisches Leitbild .....	115
5.3.4.2	Restrukturierungsstrategien .....	117
5.3.4.3	Revitalisierung des Geschäftsmodells .....	121
5.3.5	Mehrwert durch strategische Restrukturierung .....	124
5.4	Strategische Erfolgsfaktoren .....	126
<b>6</b>	<b>Leistungswirtschaftliche (operative) Sanierung</b> (Henning Werner und Harald Balzer) .....	129
6.1	Forschung und Entwicklung (F&E) .....	130
6.2	Einkauf und Beschaffung .....	132
6.3	Produktion und Logistik .....	134
6.4	Vertrieb und Marketing .....	148
6.5	Finanzen und Controlling .....	152
6.6	Personalwesen .....	153
6.7	IT .....	154
<b>7</b>	<b>Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen</b> (Andreas Crone und Raoul Kreide) .....	157
7.1	Die Finanzierungsbedürfnisse in den Sanierungsphasen .....	157
7.2	Fälligkeitsorientierte Sanierungsmaßnahmen .....	159
7.2.1	Stundung .....	159
7.2.2	Stillhalten/Moratorium .....	160
7.2.3	Eliminierung von Kündigungsgründen in Kreditverträgen .....	161
7.2.4	Rangrücktritt .....	162
7.3	Liquiditätsorientierte Finanzierungsmaßnahmen .....	163
7.3.1	Freisetzung bestehender Liquiditätsreserven .....	163
7.3.2	Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen .....	164
7.3.3	Working Capital Management .....	165
7.3.4	Cash Management (Cash-Pooling) .....	172
7.3.5	Leasing und Mietkauf/Sale-and-lease-back .....	174
7.3.6	Factoring .....	175
7.3.7	Gesellschafterdarlehen/Intercompany loans .....	178
7.3.8	Gehaltsverzicht .....	179
7.3.9	Überstunden- und Arbeitszeitkonten .....	179
7.3.10	Kurzarbeit .....	180
7.3.11	Frühverrentung .....	180
7.3.12	Probezeitkündigung .....	181
7.3.13	Gehaltsumwandlung (insb. für das Top-Management) .....	181
7.3.14	Mitarbeiterdarlehen .....	181
7.3.15	Erhöhung von Kreditlinien .....	182
7.3.16	Überbrückungskredit .....	182
7.3.17	Konsortialkredit .....	183
7.3.18	Lieferantendarlehen und verlorene Zuschüsse .....	184

7.3.19	Genussrechte .....	184
7.3.20	Anleihen .....	185
7.3.21	Eigenkapitalzuführung .....	186
7.3.22	Stille Gesellschaft .....	187
7.3.23	Öffentliche Förderinstrumente .....	188
7.4	Kapitalstrukturorientierte Finanzierungsmaßnahmen .....	189
7.4.1	Forderungsverzicht .....	189
7.4.2	Besserungsschein .....	190
7.4.3	Rückkauf von Forderungen .....	190
7.4.4	Debt Equity Swap .....	191
7.4.5	Debt Mezzanine Swap .....	192
7.4.6	Verzicht auf Pensionszusagen/betriebliche Altersvorsorge ...	193
7.4.7	Umstrukturierung im Konzern (Debt-push-down) .....	194
7.5	Sicherungsorientierte Sanierungsmaßnahmen .....	195
7.5.1	Sicherungsübereignung .....	195
7.5.2	(Verlängerter) Eigentumsvorbehalt .....	196
7.5.3	Forderungsabtretung (Globalzession) .....	196
7.5.4	Einräumung von Grundpfandrechten (Hypothek, Grundschild) .....	197
7.5.5	Verpfändung .....	197
7.5.6	Bürgschaft .....	198
7.5.7	Öffentliche Ausfallbürgschaften .....	198
7.5.8	Schuldbeitritt .....	199
7.5.9	Garantie .....	200
7.5.10	Avale .....	200
7.5.11	Patronatserklärung .....	201
7.5.12	Freigabe von Sicherheiten .....	201
7.6	Zusammenwirken der Finanzierungsmaßnahmen im zeitlichen Ablauf der Sanierung .....	202
7.7	Darstellung der Finanzierungsstruktur in Sanierungskonzepten .	203
<b>8</b>	<b>Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung</b> (Henning Werner und Arnd Schreitmüller) .....	209
8.1	Allgemeine Bedeutung einer integrierten Finanzplanung im Rahmen ordnungsgemäßer Unternehmensführung .....	209
8.2	Die integrierte Finanzplanung im Rahmen des Sanierungskonzepts .....	213
8.3	Bestandteile und Aufbau einer integrierten Finanzplanung .....	217
8.3.1	Erfolgsplan (GuV) .....	218
8.3.2	Liquiditätsplan .....	222
8.3.3	Bilanzplan .....	225
8.4	Fallbeispiel zum Aufbau einer integrierten Finanzplanung .....	226
8.5	Plausibilisierung der Planungsrechnung .....	231
8.6	Rollierende Liquiditätsplanung für 13 Wochen .....	235
8.7	Einsatz von Standardsoftwarelösungen zur Erstellung der integrierten Finanzplanung .....	235

<b>9 Organisation der Sanierung</b> (Henning Werner, Stefan Weniger und Thomas Schulz) .....	239
9.1 Projektmanagement in der Sanierung .....	239
9.1.1 Projektorganisation .....	239
9.1.2 Maßnahmenverifizierung, -konkretisierung und -umsetzung .....	244
9.1.3 Projektcontrolling .....	245
9.2 Der Sanierungsgeschäftsführer .....	246
9.2.1 Interne Träger der Sanierung .....	247
9.2.2 Externe Träger der Sanierung .....	247
9.2.3 Definition des Sanierungsgeschäftsführers und Abgrenzung zu weiteren Rollenmodellen .....	248
9.2.3.1 Definition und Abgrenzung des Sanierungsgeschäftsführers .....	248
9.2.3.2 Sanierungsgeschäftsführer vs. Interimsmanager .....	249
9.2.3.3 Sanierungsgeschäftsführer vs. Generalbevollmächtigter ..	249
9.2.3.4 Sanierungsgeschäftsführer vs. „normaler“ Geschäftsführer ..	250
9.2.3.5 Sanierungsgeschäftsführer vs. Unternehmensberater .....	250
9.2.4 Aufgabenstellung des Sanierungsgeschäftsführers und seine Einbindung .....	250
9.2.4.1 Aufgabenstellung des Sanierungsgeschäftsführers .....	250
9.2.4.2 Einbindung des Sanierungsgeschäftsführers .....	253
9.2.4.3 Der Sanierungsgeschäftsführer als Eigenverwalter im Insolvenzverfahren .....	254
9.2.5 Anforderungen an den Sanierungsgeschäftsführer .....	255
9.2.5.1 Fähigkeiten des Sanierungsgeschäftsführers .....	255
9.2.5.2 Persönlichkeitsprofil des Sanierungsgeschäftsführers .....	256
9.2.5.3 Anforderungen an das Umfeld des Sanierungsgeschäftsführers .....	257
9.2.6 Idealtypischer Ablauf einer Tätigkeit als Sanierungsgeschäftsführer .....	257
9.2.6.1 Vertragsanbahnung und Vertragsschluss .....	257
9.2.6.2 Durchführungphase .....	258
9.2.6.3 Beendigung der Tätigkeit .....	259
9.2.7 Zusammenfassung .....	260
9.3 Kommunikation – Ursache und Lösung vieler Krisen .....	264
9.3.1 Führungskultur für guten Ruf, hohes Ansehen, berechenbare Firmenpolitik etablieren .....	264
9.3.2 Die Herausforderungen inhaltlich umfassend durchdringen ..	266
9.3.3 Kommunikation objektivieren und strukturieren, Lösungsansätze kanalisieren .....	269
9.3.4 Kommunikationskonzept entwickeln und plausibilisieren ..	271
9.3.5 Störmanöver, Flurfunk, Gerüchteküche ernst nehmen .....	274
9.3.6 Zitronenfalter falten Zitronen und Führungskräfte führen?! ..	275
9.3.7 Öffentlichkeitsarbeit zu Hause beginnen .....	276
9.3.8 Sich der vielfältigen digitalisierten Medienwelt stellen .....	278
9.3.9 „Das Lokale“ bleibt bedeutend .....	281
9.3.10 Moderne Fachmedien als branchenweite Meinungsführer .....	282

9.3.11	Massenmedien und Massen an Medien managen .....	283
9.3.12	Vorbereiten, erklären, nachmachen, üben und Projekte abschließen .....	284

## Teil B

### Spezialaspekte im Rahmen von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten

<b>10</b>	<b>Krisenmanagement aus Bankensicht (Eva Ringelspacher) .....</b>	<b>289</b>
10.1	Restrukturierung/Sanierung .....	289
10.1.1	Spezialmanagement .....	291
10.1.1.1	Rating .....	291
10.1.1.2	Frühwarnkriterien .....	291
10.1.2	Handlungsalternativen der Bank .....	292
10.1.3	„Stillhalten“ .....	292
10.1.3.1	Offenhalten der Linie .....	292
10.1.3.2	Prolongation in der Krise .....	293
10.1.3.3	Sicherheitenverstärkung .....	294
10.1.3.4	Covenants .....	295
10.1.3.5	Gebühren .....	298
10.1.4	Begleitung der Sanierung .....	300
10.1.4.1	Überbrückungs-/Liquiditätshilfekredite .....	300
10.1.4.2	Sanierungskredit .....	301
10.1.4.3	Sanierungsbeiträge .....	311
10.1.4.4	Treuhandlösung: Übertragung von Gesellschaftsanteilen auf einen Treuhänder .....	313
10.1.5	Handlungsalternativen für Lieferanten, Warenkredit- versicherer, Factoring-Unternehmen und Leasinggeber .....	317
10.1.5.1	Lieferanten .....	317
10.1.5.2	Warenkreditversicherer .....	318
10.1.5.3	Factoring .....	319
10.1.5.4	Leasing .....	320
10.1.6	Alternative Finanzierungsinstrumente .....	321
10.1.6.1	Debt Equity Swap .....	321
10.1.6.2	Wandlung in Genussrechtskapital .....	323
10.1.6.3	Mezzanine .....	324
10.1.6.4	Distressed Mergers & Acquisitions .....	324
10.1.6.5	Anleihe .....	325
10.1.7	Ziele der Bank in der Sanierungsbegleitung .....	325
10.1.8	Exitstrategien .....	326
10.2	Workout .....	327
10.2.1	Voraussetzungen .....	327
10.2.2	Insolvenz .....	331
10.2.2.1	Risiken für die Bank in der Insolvenz .....	331
10.2.2.2	Banken als Verfahrensbeteiligte .....	336
10.2.2.3	Gläubigerausschuss .....	336
10.2.3	Fortführung in der Insolvenz – Finanzierung .....	339

10.2.3.1	Insolvenzgeldvorfinanzierung .....	339
10.2.3.2	Massekredit .....	340
10.2.4	Fortführung in der Insolvenz – ESUG .....	343
10.3	Schutzschirmverfahren .....	344
10.3.1	Voraussetzungen .....	344
10.3.2	Finanzierung des Schutzschirmverfahrens .....	344
10.3.3	Finanzierung des Insolvenzplans .....	345

## 11 Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen (Annette Sättele und

Andreas Notz) .....	347	
11.1	Änderung materieller Arbeitsbedingungen .....	347
11.1.1	Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Arbeitnehmer .....	347
11.1.1.1	Vertragsänderung .....	347
11.1.1.2	Verzicht .....	348
11.1.1.3	Weisungsrecht des Arbeitgebers .....	348
11.1.1.4	Änderungskündigung .....	349
11.1.2	Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Betriebsrat .....	351
11.1.2.1	Regelungsbefugnis der Betriebsparteien (Bündnisse für Arbeit) .....	351
11.1.2.2	Betriebsvereinbarung .....	353
11.1.2.3	Kurzarbeit .....	353
11.1.2.4	Abbau von Entgeltbestandteilen .....	354
11.1.3	Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Gewerkschaft .....	355
11.1.3.1	Sanierungsstarifvertrag .....	355
11.1.3.2	Verzicht .....	356
11.2	Personalabbau .....	356
11.2.1	Beendigung von Arbeitsverhältnissen .....	356
11.2.1.1	Aufhebungsvertrag .....	356
11.2.1.2	Betriebsbedingte Kündigung .....	357
11.2.2	Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG .....	359
11.2.3	Massenentlassung .....	362
11.2.4	Vorruhestandsmodell .....	363
11.2.5	Involvierung der Bundesagentur für Arbeit (BfA) .....	363
11.2.5.1	Qualifizierungsmaßnahmen .....	364
11.2.5.2	Beschäftigungsgesellschaften .....	364
11.3	Umstrukturierungen .....	366
11.3.1	Betriebsteilstilllegung .....	366
11.3.2	Unternehmensverkauf (Share Deal) .....	367
11.3.3	Verkauf eines Betriebs (Asset Deal), Betriebsübergang .....	368
11.3.4	Betriebsteilübergang vs. Funktionsnachfolge .....	369
11.3.5	Umwandlungen nach dem UmwG .....	371
11.4	Besonderheiten im Insolvenzverfahren .....	373
11.4.1	Kündigung von Arbeitsverhältnissen in der Insolvenz .....	373
11.4.2	Betriebsänderungen und Maßnahmen im Rahmen einer übertragenden Sanierung .....	373
11.4.3	Insolvenzausfallgeld .....	375



<b>12 Gesellschaftsrechtliche Aspekte in der Krise (Claudia Pleßke und Martin Bürmann)</b> .....	379
12.1 Gesellschafterdarlehen in der Krise .....	379
12.1.1 Voraussetzungen des Rechts der Gesellschafterdarlehen .....	380
12.1.2 Persönlicher Anwendungsbereich .....	380
12.1.2.1 Direkter Anwendungsbereich – Gesellschafter .....	380
12.1.2.2 Gleichgestellte Dritte .....	382
12.1.2.3 Nahe Angehörige .....	382
12.1.2.4 Wirtschaftlich mit dem Gesellschafter verflochtene Dritte .....	382
12.1.2.4.1 Leistungen innerhalb einer Unternehmensgruppe .....	382
12.1.2.4.2 Kreditgewährende Bank .....	384
12.1.2.4.3 Weitere Konstellationen .....	385
12.1.3 Gewährung eines Darlehens und gleichgestellte Leistungen .....	385
12.1.4 Privilegierte Leistungen .....	387
12.1.5 Rechtsfolgen .....	388
12.2 Fehler bei Gründung und Kapitalerhöhung – Relevanz in Krise und Sanierung .....	388
12.2.1 Vorbelastungshaftung/Unterbilanzhaftung bei der GmbH .....	389
12.2.2 Verlustdeckungshaftung in der GmbH bzw. der Vorgesellschaft .....	389
12.2.3 Fehler bei der Erbringung der Bareinlage .....	390
12.2.4 Hin- und Herzahlen – Cashpooling .....	390
12.2.5 Verdeckte Sacheinlage .....	391
12.3 Die Rechtsprechung zur Existenzvernichtungshaftung .....	392
12.4 Sanieren oder Ausscheiden nach der Rechtsprechung des BGH .....	394
12.4.1 Die Entscheidungen des BGH vom 19.10.2009, vom 25.01.2011 und vom 09.06.2015 .....	394
12.4.2 Das Konzept des Sanierens oder Ausscheidens als Standard bei Personengesellschaften? .....	395
12.5 Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen in der Krise .....	395
12.5.1 Kapitalerhöhung/Liquiditätsbeschaffung durch Eigenkapital .....	395
12.5.1.1 Finanzierung aus dem Gesellschafterkreis .....	396
12.5.1.2 Eigenkapital durch externe Investoren .....	397
12.5.1.3 Abbildung des Eigenkapitals in der Bilanz .....	398
12.5.1.4 Ermittlung der Beteiligungsquote .....	400
12.5.1.5 Rechtliche Grundlagen der Kapitalaufbringung .....	401
12.5.1.6 Umsetzungsschritte einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen .....	402
12.5.2 Kapitalherabsetzung .....	407
12.5.3 Debt Equity Swap .....	410
12.5.4 Mitarbeiterbeteiligung in der Krise .....	411
12.6 Umstrukturierung und Umwandlungen .....	413
12.6.1 Verschmelzung .....	413
12.6.1.1 Verschmelzung vor Antragstellung bei Überschuldung .....	415
12.6.1.2 Verschmelzung nach Antragstellung .....	416
12.6.2 Spaltung .....	416
12.6.3 Formwechsel .....	417

12.6.4	Einbringung	418
<b>13</b>	<b>Steuerliche Aspekte im Rahmen der Sanierung (Andreas Crone und Raoul Kreide)</b>	<b>421</b>
13.1	Steuerliche Sondertatbestände	421
13.1.1	Besteuerung von Sanierungsgewinnen	422
13.1.2	Mindestbesteuerung gem. des § 10d EStG	427
13.1.3	Schädlicher Beteiligungserwerb und Sanierungsklausel	428
13.1.4	Umsatzsteuer in der Sanierung	431
13.1.5	Grunderwerbsteuer	432
13.1.6	Erbschaft- und Schenkungssteuer	433
13.2	Einzelne Sanierungsmaßnahmen und ihre steuerlichen Auswirkungen	435
13.2.1	Maßnahmen im Eigenkapitalbereich	435
13.2.2	Maßnahmen im Fremdkapitalbereich	436
13.2.3	Reduzierung bzw. Stundung von Verbindlichkeiten	439
13.2.4	Maßnahmen im Mezzanine-Kapitalbereich	445
13.2.5	Veräußerung des Betriebs/von Betriebsteilen an Dritte	447
13.2.6	Steuerfallen bei Umstrukturierungsmaßnahmen	449
<b>14</b>	<b>Das Insolvenzverfahren (Paul Abel)</b>	<b>455</b>
14.1	Die Insolvenz als Sanierungsinstrument	455
14.1.1	Ziele und Sanierungselemente der Insolvenzordnung	455
14.1.2	Einflussnahmemöglichkeiten der Gläubiger auf den Sanierungsprozess	456
14.1.3	Gestaltungsspielraum des Schuldners	457
14.2	Das Regelinsolvenzverfahren	458
14.2.1	Überblick über den Ablauf	458
14.2.2	Das Insolvenzeröffnungsverfahren	462
14.2.2.1	Sicherungsmaßnahmen zur Sicherung der künftigen Insolvenzmasse	462
14.2.2.2	Insolvenzgeldvorfinanzierung	463
14.2.2.3	Betriebsfortführung durch den vorläufigen Insolvenzverwalter	464
14.2.3	Das eröffnete Insolvenzverfahren	465
14.2.3.1	Die Wirkungen der Insolvenzeröffnung	465
14.2.3.2	Die unterschiedlichen Gläubigerkategorien	466
14.2.3.3	Forderungsprüfung und Feststellung	470
14.2.3.4	Forderungseinzug und prozessuale Durchsetzung	473
14.2.3.5	Durchsetzung von Organhaftungsansprüchen	473
14.2.3.6	Durchsetzung von Insolvenzanfechtungsansprüchen	473
14.2.3.7	Vermögensverwertung durch übertragende Sanierung	482
14.2.3.8	Vermögensverwertung durch Liquidation	485
14.2.3.9	Alternative: Gläubigerbefriedigung durch Insolvenzplan	485
14.2.3.10	Abschlagsverteilung, Schlussverteilung, Schlusstermin und Aufhebung	485
14.3	Die Eigenverwaltung	486
14.3.1	Allgemeines	486

14.3.1.1	Definition und Entwicklung	486
14.3.1.2	Anwendungsbereiche	487
14.3.1.3	Vorteile aus Sicht des Schuldnerunternehmens	487
14.3.1.4	Prüfung der Eignung eines Verfahrens für die Eigenverwaltung im Einzelfall	488
14.3.1.5	Vorbereitung der Eigenverwaltung	488
14.3.2	Die vorläufige Eigenverwaltung (§270a InsO)	489
14.3.2.1	Gesetzliche Voraussetzungen	489
14.3.2.2	Sanierungsexperte als (weiteres) geschäftsführendes Organ	490
14.3.2.3	Begründung von Masseverbindlichkeiten	491
14.3.2.4	Aufgaben des vorläufigen Sachwalters	491
14.3.2.5	Steuerverbindlichkeiten in der vorläufigen Eigenverwaltung	492
14.3.2.6	Sozialversicherungsbeiträge in der vorläufigen Eigenverwaltung	493
14.3.2.7	Kein <i>Dual Track</i> der Verwertungsalternativen Insolvenzplan und übertragende Sanierung	494
14.3.2.8	Veröffentlichung	495
14.3.3	Das Schutzschirmverfahren (§270b InsO)	496
14.3.3.1	Privilegierungen für den Schuldner	496
14.3.3.2	Gesetzliche Voraussetzungen	497
14.3.3.3	Sanierungsexperte als (weiteres) geschäftsführendes Organ	500
14.3.3.4	Aufgaben des vorläufigen Sachwalters	500
14.3.3.5	Steuerverbindlichkeiten im Schutzschirmverfahren	500
14.3.3.6	Sozialversicherungsbeiträge im Schutzschirmverfahren	501
14.3.3.7	Kein <i>Dual Track</i> der Verwertungsalternativen Insolvenzplan und übertragende Sanierung	501
14.3.3.8	Veröffentlichung	502
14.3.4	Die Eigenverwaltung im eröffneten Insolvenzverfahren	502
14.3.4.1	Voraussetzungen für die Anordnung der Eigenverwaltung	502
14.3.4.2	Aufgaben und Rechtsstellung des eigenverwaltenden Schuldners	503
14.3.4.3	Aufgaben und Rechtsstellung des Sachwalters	505
14.4	Das Insolvenzplanverfahren	507
14.4.1	Grundlagen	507
14.4.2	Der Ablauf des Planverfahrens	507
14.4.3	Erfolgsaussichten des Insolvenzplans	508
14.4.4	Stärkung des Planverfahrens durch das ESUG	510
14.4.5	Gliederung des Insolvenzplans	511
14.4.6	Das Abstimmungsverfahren	514
14.4.7	Die Planbestätigung durch Beschluss des Insolvenzgerichts	517
14.4.8	Die Aufhebung des Insolvenzverfahrens	517

<b>15 Strafbarkeit und zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise (Martin Lambrecht)</b> .....	523
15.1 Ausgangspunkt Krise .....	523
15.2 Strafbarkeit in der Unternehmenskrise .....	525
15.2.1 Insolvenzverschleppung (§ 15a InsO) .....	525
15.2.2 Insolvenzstraftaten (§§ 283 ff. StGB) .....	528
15.2.2.1 Bankrott (§ 283 StGB) .....	529
15.2.2.2 Besonders schwerer Fall des Bankrotts (§ 283a StGB) .....	531
15.2.2.3 Verletzung der Buchführungspflicht (§ 283b StGB) .....	531
15.2.2.4 Gläubigerbegünstigung (§ 283c StGB) .....	533
15.2.2.5 Schuldnerbegünstigung (§ 283d StGB) .....	533
15.2.3 Betrug (§ 263 StGB) .....	534
15.2.4 Kreditbetrug (§ 265b StGB) .....	538
15.2.5 Untreue (§ 266 StGB) .....	539
15.2.6 Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt (§ 266a StGB) .....	543
15.2.7 Steuerhinterziehung (§ 370 AO) .....	545
15.2.8 Vorsatz und Fahrlässigkeit .....	546
15.2.9 Täterschaft und Teilnahme (Anstiftung und Beihilfe) .....	547
15.2.9.1 Täterschaft .....	547
15.2.9.2 Anstiftung (§ 26 StGB) .....	548
15.2.9.3 Beihilfe (§ 27 StGB) .....	548
15.2.9.4 Verantwortlichkeit bei Gremienentscheidungen .....	549
15.2.10 Regionale Unterschiede in der Strafverfolgung .....	549
15.2.11 Konsequenzen einer strafrechtlichen Verurteilung für die Bestellung zum Geschäftsführer .....	550
15.3 Zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise .....	551
15.3.1 Haftung aus § 823 Absatz 2 BGB i. V.m. Schutzgesetz .....	551
15.3.2 Haftung aus § 64 GmbHG .....	552
15.3.3 Steuerliche Haftung nach § 34 AO .....	556
15.4 Faktische Geschäftsführung .....	557
15.5 Beendigung der Pflichtenstellung .....	558
15.6 Haftung des Beraters aus Vertrag .....	559
<b>16 Öffentlich-rechtliche Aspekte in der Krise (Hartmut Fischer)</b> .....	563
16.1 Öffentlich-rechtliche Verpflichtungen .....	563
16.1.1 Anlagenbezogene Pflichten .....	563
16.1.2 Meldepflichten .....	564
16.2 Genehmigungsmanagement .....	565
16.2.1 Bestandschutz .....	565
16.2.2 Bestandsanalyse .....	566
16.2.3 Umschreibung und Neugründung in Folge Restrukturierung .....	566
16.2.4 Folgen fehlender Genehmigung .....	567
16.3 Die Last mit der Altlast .....	567
16.3.1 Die Verantwortlichen .....	567
16.3.2 Notwendige Maßnahmen .....	568
16.3.3 Die Sanierungsvereinbarung .....	569

16.3.4	Altlastenklausel und Freistellung in Beratung- und Restrukturierungsverträgen .....	569
16.4	Exportkontrollrecht .....	570
16.5	Haftung des Unternehmensberater .....	570
<b>17</b>	<b>Mergers &amp; Acquisitions in Krisen- und Insolvenzsituationen</b>	
	(Arnd Allert) .....	571
17.1	Einleitung .....	571
17.1.1	Marktteilnehmer .....	571
17.1.2	Mergers and Acquisitions in Krisen- und Insolvenzsituationen .....	576
17.2	Besonderheiten des Verkaufs von Krisenunternehmen .....	577
17.2.1	Verkauf außerhalb eines gerichtlichen Rahmens .....	578
17.2.2	Gesellschafter als Verkäufer .....	578
17.2.3	Treuhänder als Verkäufer .....	579
17.2.4	Verkauf im Rahmen eines gerichtlichen Verfahrens .....	580
17.2.4.1	Verkauf im Rahmen eines Verfahrens nach §270a/b InsO ..	580
17.2.4.2	Verkauf im Regelinsolvenzverfahren .....	582
17.3	Der Prozessablauf beim Verkauf bzw. der Investorensuche .....	582
17.3.1	Informationsmemorandum .....	582
17.3.2	Longlist .....	583
17.3.3	Management Presentation .....	584
17.3.4	Due Diligence .....	585
17.3.5	Bewertung und Kaufpreisverhandlung .....	586
17.4	Anforderungen an einen Transaktionsberater .....	594
17.5	Ausblick .....	595
<b>18</b>	<b>Verhandeln in Krisen- und Sanierungssituationen</b> (Arnd Allert) ..	597
18.1	Grundsätzliches zum Thema „Verhandlungen in Sanierungs- und Krisensituationen“ .....	597
18.1.1	Definition des Begriffs Verhandlung .....	597
18.1.2	Physiologische und psychologische Aspekte .....	598
18.1.2.1	Verhalten bei Stress-Situationen .....	598
18.1.2.2	Wahrnehmung und Kommunikation .....	600
18.1.2.3	Risikodefinition und Auswirkung auf Verhaltensweisen ..	602
18.2	Art der Verhandlungen .....	604
18.2.1	Verhandlungen als „Kampf“ .....	605
18.2.2	Kooperative Verhandlungen in Form des Harvard-Konzeptes	605
18.2.3	Mediation .....	612
18.3	Verlauf einer Verhandlung .....	613
18.3.1	Vorbereitung .....	613
18.3.2	Eröffnungs- und Rahmenphase .....	615
18.3.3	Informationsphase .....	615
18.3.4	Argumentations- und Entscheidungsphase .....	616
18.4	Sondersituationen in Verhandlungen .....	617
18.4.1	Emotionen in Verhandlungen .....	617
18.4.2	Unfares Verhalten .....	618
18.5	Spezielle Verhandlungssituationen .....	618

18.5.1	Gläubigerverhandlungen und Bankgespräche .....	619
18.5.2	Insolvenzsituationen .....	619
18.5.3	Investorengespräche .....	620
18.5.4	Verhandlungskampagnen .....	621
18.6	Ausblick .....	622
Literaturverzeichnis .....		625
Stichwortverzeichnis .....		631

