

Krisen- und Sanierungsmanagement

Betriebswirtschaft und Recht vor, während und nach der Krise - Leistungswirtschaftliche Sanierung - Ein Managementkonzept für Krisensituationen

Bearbeitet von
Dietmar Aigner, Hans-Jörgen Aigner, Johann Aigner, Christian Ebmer, Harald Stiegler

1. Auflage 2017 2016. Buch. 840 S. Hardcover
ISBN 978 3 7073 3561 3
Format (B x L): 15,5 x 22,5 cm
Gewicht: 1180 g

[Recht > Europarecht , Internationales Recht, Recht des Auslands > Recht des Auslands > Ausländisches Recht: Österreich](#)

Zu [Leseprobe](#)

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.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Autorenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
Literaturverzeichnis	XXXI
I. Sanierungen im Spiegel der Gesellschaft	1
A. Gesamtwirtschaftliche Betrachtungen	1
1. Volkswirtschaftliche Aspekte der Sanierung von Unternehmen	1
2. Mitgestaltung von Trends – eine Grundlage für den Erfolg	5
B. Die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen	10
C. Wirtschaftliche Effekte von Unternehmensfortführungen	17
1. Volkswirtschaftliche Dimension	18
2. Gesellschaftliche und soziale Aspekte	18
3. Beschäftigungseffekte für den Staatshaushalt	19
II. Unternehmenskrisen und ihre Ursachen	21
A. Krisendefinitionen (betriebswirtschaftlich, rechtlich)	21
1. Die betriebswirtschaftliche Definition der Krise	21
2. Die rechtliche Definition der Krise	23
a) Eigenkapitalersatz-Gesetz	23
b) Reorganisationsbedarf nach dem URG	23
c) Insolvenzeröffnungstatbestände	24
d) Instrumente der Insolvenzprophylaxe (Frühwarnung) ...	24
B. Faktoren zur Krisenerkennung	25
1. Allgemeine Aspekte	25
2. Faktoren zur Krisenerkennung	26
a) Gesellschaftliche, wirtschaftliche, rechtliche und politische Trends	26
b) Technologische Veränderungen	28
c) Automatisierung, Produktivitätssteigerung, Vernetzung	29

d) Kalkulation (Stückliste, Arbeitsplan) und Gemeinkosten	30
e) Finanzierung	31
f) Kennzahlen	31
C. Wirtschaftliche Konzeptionen der Kapitalerhaltung	35
1. Nominelle Kapitalerhaltung	35
2. Reale (materielle) Kapitalerhaltung	35
3. Substanzerhaltung	36
4. Ertragserhaltung (ökonomischer Gewinn)	37
D. Arten und Verlauf von Krisen	37
1. Krisen in wirtschaftlicher Betrachtung.....	37
2. Stakeholder-, Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrise	40
3. Krisensignale – Verlauf von Unternehmenskrisen	42
4. Beispiele für Krisensymptome	42
E. Interne und externe Ursachen für Krisen	44
1. Interne Ursachen	44
2. Externe Ursachen	47
F. Krisenursachen – Zusammenfassung	48
III. Kennzahlen zur Krisenerkennung	51
A. Finanzielle Stabilität und Ertragslage, Aktualität der Daten	51
B. Finanzierungsregeln	53
1. Horizontale Finanzierungsregeln (Deckungsregeln)	53
2. Vertikale Finanzierungsregeln	54
C. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	54
1. Eigenkapitalanteil (Eigenkapitalquote, Equity Ratio)	54
2. Working Capital (Nettoumlaufvermögen)	55
3. Liquidität 1. Grades, 2. Grades und 3. Grades	59
a) Liquidität 1. Grades (Absolute Liquidity Ratio)	59
b) Liquidität 2. Grades (Acid Test)	59
c) Liquidität 3. Grades (Current Ratio)	60
4. Effektivverschuldung, Nettoverschuldung, Gearing Ratio	60
5. Dynamischer und statischer Verschuldungsgrad	62
6. Verschuldungskoeffizient, Leverage-Effekt	64
7. Debitoren/Kreditorenziel, Umschlaghäufigkeiten, Lagerdauer	65
8. Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity, ROE)	67
9. Gesamtkapitalrentabilität (ROI, ROA, Vermögens- rentabilität)	67
10. Umsatzrentabilität (Return on Sales/RoS, EBIT Marge)	68
11. RONA (Return on Net Asset)	68

12. ROCE (Return on Capital Employed), NOPAT	69
13. EVA (Economic Value Added)	70
14. Wertschöpfungsrechnung und Produktivität	71
D. Quicktest, Kennzahlen aus der Praxis	72
E. Cashflow, Geldflussrechnung, Finanzplanung	74
1. Cashflow	74
2. Geldflussrechnung (direkte und indirekte Ermittlung)	77
3. Kapitalbedarfsplanung	81
4. Finanz- oder Liquiditätsplanung, Finanzstatus	82
a) Finanzplan (mittelfristiger Finanzplan; Finanzbudget) ...	82
b) Liquiditätsplanung (kurzfristiger Finanzplan)	84
c) Finanz- und Liquiditätsstatus (Cash-Management)	86
5. Schematischer Aufbau einer Kapitalflussrechnung	86
6. Finanzplan zur Prüfung der Zahlungs(un)fähigkeit	87
F. Periodenbezogene Überschussgrößen	89
IV. Information und Kommunikation	91
A. Begriff, Informationsarten und -ziele, Publizität	91
1. Begriff „Information“	91
2. Informationsarten und Informationsziele	93
a) Informationsarten	93
b) Gründe für die Bereitstellung von Informationen	94
3. Informationen an externe Adressaten (Publizität)	96
4. Die interne Informationsgestaltung	98
a) Interne Informationsnachfrager	98
b) Interne Informationsanbieter	98
B. Psychologische Aspekte und neue Kommunikationsmittel	99
1. Psychologische Aspekte der Kommunikation	99
2. Integrierte Kommunikation	104
3. Neue Kommunikationsmittel – Soziale Netzwerke	105
C. Digitalisierung der Daten als Geschäftsmodell	109
D. Nachrichten, Informationen und Kommunikation	
in der Krise	111
1. Kommunikation in der Krise	111
2. Kommunikation mit Mitarbeitern und Führungskräften	114
a) Kommunikation bei Change-Prozessen	114
b) Kommunikation bei Insolvenzeröffnung an Mitarbeiter ...	114
V. Agency-Theorie und asymmetrische Information	116
A. Agency-Theorie	116
B. Asymmetrische Information bei Unternehmenssanierungen	123
C. Holdout-Problem	126
D. Insolvenzmissbrauch	127

VI. Berichterstattung	129
A. Aufbau der Berichterstattung (intern, extern)	129
1. Anforderungen an ein institutionalisiertes Reporting	129
2. Berichterstattung an interne Adressaten	131
a) Allgemeine Aspekte der internen Berichterstattung	131
b) Tages- und/oder Wochenbericht	133
c) Monatsbericht	133
d) Quartalsbericht	136
e) Jahresbericht	136
f) Antrag und Berichterstattung zu Projekten und Investitionen	137
g) Strategisches Berichtswesen	140
3. Berichterstattung an externe Adressaten	140
a) Ziele der externen Kommunikation	140
b) Instrumente der externen Berichterstattung	141
c) Aufbau der externen Berichterstattung	142
B. Grenzen der Berichterstattung	144
VII. Instrumentarien zur Insolvenzvermeidung	147
A. Insolvenzprophylaxe – Einleitung	147
B. Gesetzliche Instrumente der Insolvenzprophylaxe	148
1. Jahresabschluss (Vermögens-, Finanz- und Ertragslage)	148
2. Fortführungsprognose (Going-concern-Prämisse)	148
3. Insolvenzrechtliche Überschuldung	150
4. Verlust des halben Stamm- bzw Grundkapitals	150
5. URG- und EKEG-Kennzahlen	151
6. Redepflicht des Abschlussprüfers	154
7. Lage- und Prognosebericht, Corporate-Governance-Bericht	155
8. Jahresbericht (Planungsrechnung) an den Aufsichtsrat	156
9. Quartalsberichte und Sonderberichte an den Aufsichtsrat	157
10. Rechnungswesen und Internes Kontrollsystem	157
11. Unternehmensüberwachung durch den Prüfungsausschuss	160
12. Besondere Berichtspflichten (Ad-hoc-Publizität)	161
C. Betriebswirtschaftliche Instrumente der Insolvenzprophylaxe	161
1. Frühwarnsysteme	161
2. Controlling, Jahresabschlussanalyse, Kalkulation	162
3. Informationen an interne und externe Adressaten	162
D. Mitteilungs- und Informationspflichten in der Krise	163
VIII. Corporate Governance	166
A. Corporate Governance – Ziele und Definition	166
1. Definition	166
2. Unternehmensüberwachung	169

B. Corporate Governance (CG) – Rechtsgrundlagen	170
1. Rahmenbedingungen	170
2. Bausteine der CG (Compliance, IKS, RMS, Revision)	171
a) Gesellschaftsrechtliche Überwachungspflichten	171
b) Unternehmensrechtliche Rahmenbedingungen	175
3. Corporate Governance Kodex	177
C. Allgemeine Orientierungsleitlinien	180
1. Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen	180
2. OECD-Leitsätze für (multinationale) Unternehmen	181
3. UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte	182
4. Der Code of Conduct und seine Bedeutung	183
a) Definition	183
b) Ausgestaltung eines Code of Conduct (Beispiel)	185
D. Compliance-Management	186
E. Verbandsverantwortlichkeitsgesetz	195
F. Risikomanagement	198
1. Risiko bzw Risikomanagement	198
2. Zielsetzungen des Risikomanagementsystems (RMS)	199
3. Unsicherheit (Chancen und Risiken)	200
4. Aufgaben des Risikomanagements	201
a) Risikomanagement-Prozess	201
b) Risikofelder	202
c) Risikobewertung und Risikogestaltung	203
5. Sicherungsinstrumente	206
G. Internes Kontrollsystem und Interne Revision	210
1. Internes Kontrollsystem	210
2. Interne Revision	213
IX. Korruption und Wirtschaftskriminalität	215
A. Allgemeine Aspekte	215
B. Antikorruptionstatbestände	217
1. Korruptionsdelikte-Überblick	217
a) Korruptionsdelikte im öffentlichen Bereich.....	217
b) Korruptionsdelikte im privaten Bereich	217
2. Amtsträger	218
3. Korruptionsdelikte im öffentlichen und privaten Bereich	219
4. Abgrenzung zur Bestechung	221
5. Steuerliche Nichtabzugsfähigkeit von Zuwendungen	222
C. Auslandsgeschäfte und Schmiergelder	223
X. Problemfelder bei Unternehmenskrisen	226
A. Bilanzberichtigung, Nichtigkeit, Bilanzdelikte und Haftung	226

1. Rechnungslegungspflicht und deren Verletzung	226
a) Aufgaben der Rechnungslegung	226
b) Doppelte Buchführung	227
2. Bilanzierung durch die Geschäftsführung, subjektive Richtigkeit	231
3. Wesentlichkeit	234
4. Wertaufhellung und Wertbeeinflussung	235
a) Wertaufhellung bis zum Aufstellungstag	236
b) Wertaufhellung zwischen Aufstellungs- und Fest- stellungstag	239
c) Wertaufhellung nach dem Tag der Feststellung	240
5. Berichtigung und Änderung des Jahresabschlusses	240
a) Allgemeine Aspekte	240
b) Bilanzänderung	241
c) Bilanzberichtigung	243
6. Folgen fehlerhafter Bilanzierung (Mangel, Nichtigkeit)	246
7. Enforcement – Fehlerfeststellung als Bilanzdelikt	248
8. Unregelmäßigkeiten, Bilanzverschleierung und Bilanzfälschung	249
a) Unregelmäßigkeiten in der Rechnungslegung	249
b) Bilanzverschleierung und Bilanzfälschung ieS	250
9. Bilanzdelikte iwS, Untreue, Business Judgement Rule	256
a) Bilanzdelikte iwS, Untreue	256
b) Business Judgement Rule	256
10. Haftung	259
a) Innenhaftung	259
b) Haftung der Gesellschaft	260
B. Verdeckte Ausschüttungen, Einlagenrückgewähr	261
1. Verdeckte Ausschüttung (vA)	261
2. Verbot der Einlagenrückgewähr	268
3. Insichgeschäfte	271
C. Unterbilanz, Gesellschafterleistung, Eigenkapitalersatz	272
1. Verbot der Rückzahlung von Nachschüssen	272
2. Beachtung der Rückzahlungssperre (§ 14 EKEG)	272
3. Unterbilanz und Unterkapitalisierung	272
4. Eigenkapitalersetzende Gesellschafterleistungen	275
a) Rechtsgrundlagen	275
b) Bilanzierung von Gesellschafterdarlehen	284
XI. Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung	286
A. Zahlungsunfähigkeit, Drohende Zahlungsunfähigkeit	286
1. Zahlungsunfähigkeit, Grundlagen, Indizien	286
2. Drohende Zahlungsunfähigkeit	294

B. Überschuldung	295
1. Allgemeine Aspekte	295
2. Buchmäßige (bilanzielle, formelle) Überschuldung	298
3. Insolvenzzrechtliche (materielle, reale) Überschuldung	299
4. Überschuldungsstatus (Ansatz, Bewertung)	301
a) Grundsätzliche Aspekte zum Überschuldungsstatus	301
b) Wertansätze für Vermögen und Schulden	305
c) Berechnung der Quote	314
C. Beispiele für Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung	315
XII. Fortbestehensprognose	319
A. Gesetzliche Grundlagen und Zielsetzungen	319
B. Erfordernis der Erstellung einer Fortbestehensprognose	320
C. Primär- und Sekundärprognose	322
D. Insolvenzzrechtliche Überschuldung	329
E. Aufbau der Fortbestehensprognose	329
1. Allgemeine Aspekte und Problemfelder bei Prognosen	329
2. Aufbau der Fortbestehensprognose	330
3. Liquiditätsplanung	341
F. Kredit(un)würdigkeit	343
G. Bewertungsstichtag und Wurzeltheorie	344
XIII. Sorgfaltspflichten der Geschäftsleiter	345
A. Aufgaben der Unternehmensführung	345
B. Sorgfaltspflichten und -maßstab	349
1. Sorgfaltspflichten der Geschäftsleiter	349
2. Exkurs: Verantwortlichkeit, Vorsatz, Fahrlässigkeit, Irrtum	360
C. Geschäftsführerpflichten/-haftungen nach Eintritt der Insolvenz	362
1. Verletzung der Insolvenzantragspflicht	362
a) Erkennbarkeit der Konkursvoraussetzungen	362
b) Verletzung der Insolvenzantragspflicht (§ 69 Abs 2 IO)	364
2. Zahlungsverbot (§ 25 Abs 3 Z 2 GmbHG, § 84 Abs 3 Z 6 AktG)	371
3. Verletzung vorvertraglicher Aufklärungspflichten	373
4. Haftung für Steuern und Sozialversicherung	374
5. Strafrechtliche Haftungstatbestände	374
6. Weitere unmittelbare Haftungstatbestände	377
7. Gewerbeausschließungsgründe	377
D. Krisenverantwortung von Vorstand bzw Geschäftsführung	378
1. Pflichten und Haftung der Unternehmensorgane	378
a) Allgemeine Aspekte	378

b) Haftung gegenüber der Gesellschaft	379
c) Haftung gegenüber Gesellschaftsgläubigern	381
2. Besondere Pflichten und Haftungen in der Krise	381
XIV. Aufsichtsrat, Haupt- und Generalversammlung	382
A. Aufgaben und Haftungen des Aufsichtsrates	382
1. Aufgaben des Aufsichtsrates	382
2. Haftung des Aufsichtsrates in der Krise bzw Sanierungsphase	389
B. General- bzw Hauptversammlung	390
1. Aufgaben der Generalversammlung	390
2. Kompetenzen der Hauptversammlung	391
C. Haftung der Gesellschafter	391
XV. (Außergerichtliche) Sanierungsalternativen	393
A. Betriebswirtschaftliche (bzw interne) Sanierung	393
B. Externe Sanierung: Einbindung Stakeholder	393
C. Außergerichtlicher Ausgleich (außergerichtliche Einigung)	393
D. Liquidation in Form der außergerichtlichen Verwertung	401
E. Sanierung in der Insolvenz	402
F. Übertragende Sanierung durch Unternehmensverkauf	402
XVI. Sanierungs- und Restrukturierungs-Strategien	403
A. Sanierung und Restrukturierung	403
B. Alternativen für Sanierungsverfahren	404
C. Beteiligungspartner	406
1. Definition und Aufgabenstellung	406
2. Organisation und Führungsstruktur der Beteiligungsholding	408
D. Voraussetzungen für eine Unternehmenssanierung	410
1. Sanierungsbedürftigkeit, -fähigkeit und -würdigkeit	410
2. Ausgangslage für die Sanierung	413
3. Verwertungsalternativen	414
4. Sanierungskriterien für den Unternehmer (Beteiligungspartner)	414
E. Unternehmensanalyse und Sanierungspotenziale	417
1. Unternehmensanalyse (Unternehmensdaten)	417
2. Darstellung der Sanierungspotenziale	418
a) Anpassung von Planungsparametern	418
b) Gliederung einzelner Potenziale	419
F. Unternehmensfortführung in der Insolvenz	420
1. Überblick	420
2. Fortführung im Konkurs mittels Auffanggesellschaft	424
3. Übertragende Sanierung	427
4. Praktizierte Modelle von Auffanggesellschaften	430

G. Unternehmensübertragung (Asset Deal, Share Deal)	432
1. Asset Deal	432
2. Share Deal	438
3. Unternehmensveräußerung im Insolvenzverfahren	443
4. Prüfung der Verhältnisse beim Verkäufer	446
5. Nachfolgehafungen	446
a) Keine Erwerberhaftung iR eines Insolvenzverfahrens	446
b) Erwerberhaftung bei der außergerichtlichen Sanierung	447
H. Exkurs: Übernahme-Alternativen	449
1. Übernahme-Alternativen für zu sanierende Unternehmen	449
a) Vorübergehende Pacht und späterer Kauf	450
b) Übernahme von Geschäftsanteilen bzw Aktien (Share Deal)	451
c) Wertfindung beim Share Deal bzw beim Asset Deal	452
2. Übernahmekonzept und Verhandlungen	456
XVII. Due Diligence – Basis für ein Sanierungskonzept	459
A. Veränderungsprozesse im Wandel der Zeit	459
B. Checkliste zur IST-Analyse des Sanierungsunternehmens	462
1. Aufgabenstellung	462
2. Checkliste für Analysefelder iRd Due Diligence	464
3. Stärken-Schwächen-Profil	498
4. Darstellung von Trends (Beispiel)	500
5. Unternehmensspezifika	501
XVIII. Sanierungskonzept und Ablauf der Sanierung	502
A. Sanierungskonzept (Aufbau, Elemente, Vorgehen)	502
1. Zweck eines Sanierungskonzepts	502
2. Aufbau eines Unternehmens- bzw Sanierungskonzepts	504
3. Elemente eines Sanierungskonzepts	507
4. Risikoanalyse	533
5. Grundlegende Unternehmensdaten und Schluss- folgerungen	534
6. Konkretes Vorgehen für eine effiziente Krisenbewältigung	536
B. Der Weg vom Sanierungskonzept zur Sanierungs- vereinbarung	537
1. Prozess der Sanierung im Überblick	537
2. Vorgespräche mit Banken und Gläubigern	537
3. Verhandlungen mit Banken und weiteren Gläubigern	538
4. Mögliche Beiträge der Banken iR einer Unternehmenskrise	539
5. Abschluss der Sanierungsvereinbarung	541
6. Sicherstellung von Gläubigeransprüchen	542
7. Finanzierung durch (internationale) Fondsgesellschaften	543

XIX. Sanierungs-Management	544
A. Unternehmenspolitik und ökonomisches Denken	544
1. Definitionen und Entscheidungsobjekte	544
a) Definitionen der Unternehmenspolitik.....	544
b) Entscheidungsobjekte	545
2. Ökonomisches Denken	547
B. Kategorisierung von Unternehmenszielen	548
C. Notwendige Veränderungen in der Sanierungsphase	549
1. Abschaffen – Verändern – Neugestaltung	549
a) Veränderungsmanagement	549
b) Anforderungen an Sanierungsmanager	553
2. Sanierungsphasen	554
a) Sanierungsphase	554
b) Konsolidierungsphase	554
c) Wachstumsphase	555
3. Problemfelder, Fehlentwicklungen und Sanierungs- hindernisse	555
a) Häufige Problemfelder bei Unternehmenskrisen	555
b) Interne Fehlentwicklungen	556
c) Hindernisse bei der Unternehmenssanierung	556
D. Leitsatz und Verhaltensgrundsätze	557
1. Persönlicher Leitsatz	557
2. Orientierung an Verhaltensgrundsätzen	557
E. Wesentliche Aspekte der Unternehmensführung	559
1. Führung eines Krisenunternehmens	559
2. Geschäftsmodell, Mission und Vision	563
a) Geschäftsmodell	563
b) Mission und Vision	567
3. Ziele der Unternehmung	569
4. Ziele an der Unternehmung (Eigentümer, Kunden, Gläubiger)	570
a) Eigentümerspezifische Aspekte	570
b) Kundenspezifische Aspekte	571
c) Gläubigerspezifische Aspekte und sonstige Interessen	576
5. Mitarbeiterorientierung als Führungsaufgabe	576
6. Organisatorische Ausgestaltungen	580
7. Supply Chain Management	583
8. Kernkompetenzen im Unternehmen versus Outsourcing	587
9. Strategische Neuausrichtung	589
a) Strategien (Motive, Wachstum)	589
b) Konjunkturelle Entwicklung bzw Phasen	592
10. Strukturanalyse	592

11. Technologische Ausrichtung – Innovationen	593
12. Ergebnis, Deckungsbeitragsrechnung, Kalkulation	593
a) Operatives Ergebnis.....	594
b) Deckungsbeitragsrechnung	594
c) Kalkulation (Ermittlung der Selbstkosten und Listenpreis)	600
13. Portfolio-Analyse und Produktlebenszyklen	601
14. Marketing und Customer Relationship Management (CRM)	603
a) Zentrale und dezentrale Marketingaufgaben	603
b) Marketing-Aufgaben	603
c) Customer Relationship Management (CRM)	605
XX. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	614
A. Rahmenbedingungen – Arbeitnehmer und Unter- nehmenskrise	614
1. Allgemeine Aspekte	614
2. Rechtliche Rahmenbedingungen	614
B. Arbeitnehmer und außergerichtliche Sanierung	615
1. Frühwarnung bei Personalabbau, Kündigungsschutz	615
a) Personalabbau – Kündigungsfrühwarnung § 45a AMFG	615
b) Allgemeiner Kündigungsschutz	616
2. Sozialplan	619
3. Geförderte Maßnahmen (ua Kurzarbeit, Altersteilzeit, Stiftung)	620
a) Kurzarbeit	620
b) Altersteilzeit	621
c) Arbeitsstiftungen	621
d) Solidaritätsprämienmodell, Flexibilisierungsberatung	622
4. Gehalts- bzw Lohnverzicht	622
5. Aussetzung von Arbeitsverhältnissen	624
6. Betriebsübergang – AVRAG	625
C. Arbeitnehmer und gerichtliches Insolvenzverfahren	626
1. Wirkung der Insolvenzeröffnung auf das Arbeitsverhältnis	626
2. Beendigung von Arbeitsverhältnissen im Insolvenz- verfahren	627
a) Auflösung von Arbeitsverhältnissen nach Insolvenz- eröffnung	627
b) Beendigung von Arbeitsverhältnissen in der Insolvenz ...	630
c) Berechtigter Austritt wegen Vorenthaltung von Entgelt	630
D. Insolvenzentgeltsicherung	631
E. Information, Intervention und Beratungsrechte des Betriebsrates ...	631

F. Arbeitsrechtliche Aspekte	632
1. Dienstvertrag, Arbeitszeit, Entlohnung	632
a) Dienstvertrag	632
b) Arbeitszeit	633
c) Entlohnung	636
2. Psychologische Aspekte	638
3. Kontrolle des betrieblichen Geschehens	639
XXI. Leistungswirtschaftliche Sanierung	641
A. Checkliste für sanierungsrelevante Tatbestände („Botschaften“)	641
B. Ausgewählte Sanierungsmaßnahmen – Zusammenfassung	670
C. Steuerungsinstrumente in Sanierungsunternehmen	682
XXII. Umsetzungsbeispiele iR von Sanierungen	689
A. Sanierungsfall – Beispiel 1	689
1. Ansatzpunkte zur Verbesserung der Ertragssituation	689
2. Detaildarstellung der Neustrukturierung	692
a) Leitsätze für die Redimensionierung	692
b) Verwaltungs-Reorganisation	693
c) Harmonisierung von zwei Betriebsstandorten	693
d) Verkaufs-Organisation	693
e) Produktions-Reorganisation	694
f) Technologie/Innovationen/Entwicklung	698
B. Sanierungsfall – Beispiel 2	698
1. Sanierungsansätze	699
2. Detaildarstellung Sanierungsansätze	699
C. Sanierungsfall – Beispiel 3	701
D. Sanierungsfall – Beispiel 4	703
E. Sanierungsfall – Beispiel 5	705
F. Darstellung eines Unternehmenskonzeptes – Beispiel 6	705
G. Beurteilung der Sanierungsfähigkeit – Beispiel 7	713
H. Beurteilung der Sanierungsfähigkeit – Beispiel 8	715
I. Sanierungsholding mit Beteiligungen – Beispiel 9	718
1. Sanierungsholding	718
2. Ausgewählte Eckdaten von Beteiligungsgesellschaften	719
XXIII. Unternehmensverkauf	734
A. Überlegungen im Vorfeld des Unternehmensverkaufs	734
B. Inhaltliche und zeitliche Abfolge des Unternehmensverkaufs ...	735
1. Abfolge eines Unternehmensverkaufs – Überblick	735
2. Vorphasen beim Unternehmensverkauf	738
a) Vom Kick Off bis zum Binding Offer	738
b) Vorarbeiten für die Due Diligence	738

c) Durchführung der Due Diligence	738
d) Unternehmensbewertung	738
e) Strukturierung der Transaktion	739
3. Hauptphasen des Unternehmensverkaufs	739
a) M&A-Vertrag	739
b) Kaufpreis	739
c) Zusicherungen (Reps & Warranties), Haftungs- begrenzungen	740
d) Vom Signing zum Closing	740
4. Übernahme des Unternehmens durch den Käufer	741
C. Informationsmemorandum – Inhalte, Ausgestaltung	741
1. Allgemeine Aspekte	741
2. Aufbau eines Informationsmemorandums (Beispiel)	742
D. Due Diligence	745
E. Angebote der potenziellen Erwerber, Verkaufsverhandlungen ...	748
1. Unternehmensveräußerung in der Insolvenz	748
2. Beachtenswerte Sachverhalte beim Unternehmensverkauf ...	749
3. Gestaltung des Kaufvertrages, Signing und Closing	750
F. Erforderliche Informationen für die Unternehmensbewertung ...	751
1. Grundlagen für die Bewertung	751
2. Wert und Preis	754
XXIV. Zusammenfassung	756
Stichwortverzeichnis	761