

# 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

**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
<b>I. Sanierungen im Spiegel der Gesellschaft .....</b>	<b>1</b>
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 Unternehmens- fortführungen .....	17
1. Volkswirtschaftliche Dimension .....	18
2. Gesellschaftliche und soziale Aspekte .....	18
3. Beschäftigungseffekte für den Staatshaushalt .....	19
<b>II. Unternehmenskrisen und ihre Ursachen .....</b>	<b>21</b>
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
 <b>III. Kennzahlen zur Krisenerkennung .....</b>	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

<b>VI. Berichterstattung .....</b>	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
<b>VII. Instrumentarien zur Insolvenzvermeidung .....</b>	147
A. Insolvenzprophylaxe – Einleitung .....	147
B. Gesetzliche Instrumente der Insolvenzprophylaxe .....	148
1. Jahresabschluss (Vermögens-, Finanz- und Ertragslage) .....	148
2. Fortführungsprognose (Going-concern-Prämissen) .....	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 Kontrollsysteem .....	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
<b>VIII. Corporate Governance .....</b>	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 Kontrollsyste und Interne Revision .....	210
1.	Internes Kontrollsyste .....	210
2.	Interne Revision .....	213
<b>IX.</b>	<b>Korruption und Wirtschaftskriminalität .....</b>	<b>215</b>
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
<b>X.</b>	<b>Problemfelder bei Unternehmenskrisen .....</b>	<b>226</b>
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 iW, Untreue, Business Judgement Rule .....	256
a)	Bilanzdelikte iW, 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
<b>XI.</b>	<b>Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung .....</b>	<b>286</b>
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.	Insolvenzrechtliche (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
<b>XII.</b>	<b>Fortbestehensprognose .....</b>	<b>319</b>
A.	Gesetzliche Grundlagen und Zielsetzungen .....	319
B.	Erfordernis der Erstellung einer Fortbestehensprognose .....	320
C.	Primär- und Sekundärprognose .....	322
D.	Insolvenzrechtliche 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.	Bewertungstichtag und Wurzeltheorie .....	344
<b>XIII.</b>	<b>Sorgfaltspflichten der Geschäftsführer .....</b>	<b>345</b>
A.	Aufgaben der Unternehmensführung .....	345
B.	Sorgfaltspflichten und -maßstab .....	349
1.	Sorgfaltspflichten der Geschäftsführer .....	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
<b>XIV. Aufsichtsrat, Haupt- und Generalversammlung .....</b>	<b>382</b>
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
<b>XV. (Außergerichtliche) Sanierungsalternativen .....</b>	<b>393</b>
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
<b>XVI. Sanierungs- und Restrukturierungs-Strategien .....</b>	<b>403</b>
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. Sanierungsbefürftigkeit, -fähigkeit und -würdigkeit .....	410
2. Ausgangslage für die Sanierung .....	413
3. Verwertungsalternativen .....	414
4. Sanierungskriterien für den Übernehmer (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. Nachfolgehaftungen .....	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
<b>XVII. Due Diligence – Basis für ein Sanierungskonzept</b> .....	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
<b>XVIII. Sanierungskonzept und Ablauf der Sanierung</b> .....	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

<b>XIX. Sanierungs-Management .....</b>	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
<b>XX. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>614</b>
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
<b>XXI. Leistungswirtschaftliche Sanierung .....</b>	<b>641</b>
A. Checkliste für sanierungsrelevante Tatbestände („Botschaften“) .....	641
B. Ausgewählte Sanierungsmaßnahmen – Zusammenfassung .....	670
C. Steuerungsinstrumente in Sanierungsunternehmen .....	682
<b>XXII. Umsetzungsbeispiele iR von Sanierungen .....</b>	<b>689</b>
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
<b>XXIII. Unternehmensverkauf .....</b>	<b>734</b>
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
<b>XXIV. Zusammenfassung .....</b>	<b>756</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>761</b>