

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	V
<i>Bearbeiterverzeichnis</i>	VII
<i>Inhaltsübersicht</i>	XI
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	XXXIII
<i>Literaturverzeichnis</i>	XLI

1. Kapitel

Rahmenbedingungen für Unternehmenssanierungen

I. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	1
1. Aktuelle Insolvenzstatistik	1
2. Finanzierungsstrukturen	3
3. Ausfallraten deutscher Unternehmen	6
3.1 Ausfallrate nach Branchen	7
3.2 Ausfallrate nach Unternehmensgröße	8
3.3 Fazit	9
4. Unternehmensgruppen und Internationalität	9
5. Erste Erfahrungen mit dem ESUG	10
6. Mittelstandsanleihen	11
II. Rechtlicher Rahmen	14
1. Unternehmensformen, GmbH-Schwerpunkt	14
2. Neue EuInsVO	14
3. Reform des Anfechtungsrechts	16
4. Einführung eines Konzerninsolvenzrechts	17
5. Fazit	17

2. Kapitel

Determinanten einer Unternehmenskrise

I. Einleitung	19
II. Grundlagen von Unternehmenskrisen	20
1. Begriff der Unternehmenskrise	20
2. Ablauf von Unternehmenskrisen	23
2.1 Vorbemerkung	23
2.2 Die Perspektiven von Krisenprozessmodellen	23
III. Empirische Untersuchungen von Ursachen von Unternehmenskrisen	29
1. Überblick	29
2. Krisentypologien nach Hauschildt	32
3. Kritische Betrachtung der Krisenursachenforschung	35

IV. Krisenfrüherkennung	36
1. Überblick	36
2. Grundlagen der Krisenfrüherkennung	37
2.1 Risikobegriff	37
2.2 Begriff und rechtlicher Rahmen des Risikomanagementsystems	39
2.3 Anforderungen an Krisenfrüherkennungssysteme	42
3. Bottom-up-Ansätze von Früherkennungssystemen nach Einsatzgebieten	43
3.1 Überblick	43
3.2 Operative Ansätze	43
3.3 Strategische Ansätze	49
3.4 Integration von operativen und strategischen Bottom-up-Ansätzen am Beispiel der Balanced Scorecard	51
4. Zwischenfazit	53
5. Jahresabschlussanalyse als Top-down-Ansatz zur Krisenfrüherkennung	55
5.1 Überblick	55
5.2 Klassische Verfahren der Jahresabschlussanalyse	56
5.3 Moderne Verfahren der Jahresabschlussanalyse	60
6. Top-down- und Bottom-up-Ansätze als sich ergänzende Komponenten eines Früherkennungssystems	76
V. Auswirkungen der Krise	77
1. Überblick	77
2. Unternehmenskultur und Unternehmenskrise	78
3. Unternehmenskrise als self-fulfilling prophecy	82
VI. Zusammenfassung	83

3. Kapitel

Unternehmenssanierung als Managementaufgabe

I. Einleitung	88
1. Problemstellung und Zielsetzung	88
2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	89
II. Grundbegriffe im Bereich Turnaround und Sanierung	89
1. Definition der Krise	89
2. Turnaround, Sanierung, Restrukturierung	90
3. Krisenmanagement	91
III. Theoretische Grundlagen	91
1. Krisenursachen und Krisenprozess	91
2. Überwindung der Unternehmenskrise durch Sanierung	96
3. Sanierung als ganzheitliches Konzept	97
3.1 Wissenschaftliche Ansätze	97
3.2 Praktische Ansätze	98
IV. Management in der Krise	101
1. Management allgemein	101
1.1 Klassische Managementfunktionen	102
1.2 Managementfunktionen nach dem St. Galler Management-Modell	102

2. Krise als Ausgangssituation	103
2.1 Fehlende betriebliche Ressourcen	104
2.2 Negative Eigendynamik	104
2.3 Refinanzierungsproblematik	105
3. Abweichende Schwerpunkte bei den Aufgaben in der Krise	105
3.1 Organisation der Sanierung	105
3.2 Erforderliche Kenntnisse des Managements	107
3.3 Führungsstil beim Krisenmanagement	108
4. Der CRO als konkrete Ausprägung des Sanierungsmanagers	109
4.1 Definition und Fähigkeiten des CRO	109
4.2 Einsatzbereiche des CRO	110
4.3 Aufgaben des CRO	111

4. Kapitel

Operative und strategische Sanierung

I. Prüfung von Insolvenzantragspflichten und Stabilisierungsmaßnahmen	115
1. Logische Arbeitsfolge	116
2. Überprüfung der aktuellen und kurzfristigen Fortbestehensfähigkeit	116
3. Möglichkeiten zur kurzfristigen Generierung von Liquidität	117
3.1 Gesellschafter	117
3.2 Gläubiger	118
3.3 Kunden	119
3.4 Nicht zwingende Ausgaben	119
3.5 Nicht betriebsnotwendiges Vermögen	120
3.6 Sale-and-Lease-Back-Geschäfte	120
4. Zahlungsunfähigkeit	120
4.1 Definitionen	120
4.2 Prüfung der Zahlungsfähigkeit	121
4.3 Erstellen einer kurzfristigen Liquiditätsplanung	122
4.4 Gesellschaftsrechtliche Pflichten bei Verlust der Hälfte des gezeichneten Kapitals	123
4.5 Insolvenzantragspflicht aufgrund von Zahlungsunfähigkeit	123
5. Überschuldung	124
5.1 Fortbestehensprognose	124
5.2 Überschuldungsprüfung	126
II. Analyse des zu sanierenden Unternehmens	128
1. Einführung	128
2. Ziele einer Unternehmensanalyse	129
3. Inhalt der Unternehmensanalyse	129
3.1 Analyse des externen Unternehmensumfelds	130
3.2 Interne Unternehmensanalyse	130
3.3 Einschätzung des Managements	133
3.4 Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	134
3.5 Internes Berichtswesen	136
3.6 Risikopositionen der wesentlichen Beteiligten	136

III. Entwicklung operativer Sanierungsmaßnahmen	137
1. Charakter operativer Sanierungsmaßnahmen	138
2. Führung und Organisation	138
3. Kostensenkung im Kerngeschäft	140
3.1 Direkter Bereich	140
3.2 Indirekter Bereich	148
3.3 Personalinduzierte Kosten	153
4. Kostensenkung in den unterstützenden Prozessen	154
4.1 IT	154
4.2 Finanzen und Controlling	155
IV. Reduktion der Unternehmenskomplexität	156
1. Komplexität in Unternehmen	156
1.1 Formen von Komplexität in der Unternehmenssphäre	156
1.2 Wahrnehmung von Komplexität in Unternehmen	161
1.3 Management von Komplexität in Krisensituationen: Beherrschung versus Reduktion	163
2. Reduktion von Komplexität in Krisensituationen	165
2.1 Strategische Komplexität	165
2.2 Strukturelle Komplexität	167
2.3 Organisationale Komplexität	169
2.4 Prozessuale Komplexität	171
2.5 Kundenportfolio-Komplexität	172
2.6 Sortimentskomplexität	173
2.7 Produktkomplexität	174
2.8 Das richtige Vorgehen zu Reduktion der Komplexität	175
V. Überprüfung und Erneuerung der Unternehmensstrategie	176
1. Szenarien „klassischer“ Sanierungsfälle	176
1.1 Von der Sanierung zu einer neuen Unternehmensvision	177
2. Kernbausteine des zielorientierten Restrukturierungsansatzes	178
2.1 Steuerung des Momentums	178
2.2 Entwicklung einer Zukunftsvision	180
2.3 Findung und Definition von Ambitionen	182
2.4 Entwicklung und Auswahl der attraktivsten Strategie	183
2.5 Der taktische Plan und seine Umsetzung	184
2.6 Strategische Überwachung	185
3. Zielorientierte Strategieentwicklung und Innovationsrestrukturierung ..	186
3.1 Häufig vorgefundene Ausgangssituationen	186
3.2 Innovation gerade bei Sanierung oder Abschwung wichtig	188
3.3 Innovationsrestrukturierung	192
4. Ausblick: Etablieren eines Corporate Innovation Management Programms	193
5. Erfolgsfaktoren der Innovationsfähigkeit	196
5.1 Innovationskultur	196
5.2 Innovationsprozesse	196

5.3 Innovationsnetzwerke	196
5.4 Innovationsressourcen und -fähigkeiten	196
6. Conclusio: Innovationsführer nur in strategischen Kernbereichen	197

5. Kapitel

Finanzielle und bilanzielle Restrukturierung

I. Eigenkapitalmaßnahmen	199
1. Rechtlicher und wirtschaftlicher Maßstab	199
2. Kapitalerhöhung	200
2.1 Ordentliche Kapitalerhöhung	200
2.2 Sonstige Kapitalzuführungen	202
3. Kapitalherabsetzung	203
4. Debt-Equity-Swap	205
5. Stille Beteiligung	208
II. Fremdkapitalmaßnahmen	209
1. Rechtlicher und wirtschaftlicher Maßstab	209
2. Gesellschafterdarlehen	210
3. Erhöhung der Kreditlinien	213
4. Stundung	214
5. Novation	216
6. Forderungsverzicht	216
7. Rangrücktrittserklärung	219
8. Restrukturierung von Anleihen	220
8.1 Motivation des Schuldverschreibungsgesetzes von 2009	220
8.2 Anwendungsbereich des SchVG	221
8.3 Beschlussfassung der Gläubigerversammlung	222
8.4 Restrukturierungsmaßnahmen	223
8.5 Gemeinsamer Vertreter der Gläubiger	223
III. Bilanzielle Restrukturierung	225
1. Rechtlicher und wirtschaftlicher Maßstab	225
2. Verkauf nicht betriebsnotwendiger Aktiva	225
3. Sale and Lease Back	226
4. Abbau von Forderungen durch Factoring	228
5. Abbau von Warenbeständen durch Corporate Trading	228
IV. Öffentliche Beihilfen und Förderinstrumente	229
1. Einleitung	229
2. Beihilferechtliche Grundlagen	232
2.1 Allgemeines Beihilfeverbot des Artikel 107 AEUV	232
2.2 Ausnahmen vom Beihilfeverbot	233
2.3 Konsequenzen bei Verstößen gegen das Beihilfeverbot	237
3. Beihilfen auf Basis der Rettungs- und Umstrukturierungsleitlinien	238
3.1 Definition Unternehmen in Schwierigkeiten	239
3.2 Allgemeine Maßgaben der Rettungs- und Umstrukturierungsleitlinien	245

3.3 Beihilfearten gemäß der RUL	246
3.4 Erleichterung für kleinere Beihilfebeträge an KMU's (Durchbrechung des Grundsatzes der Einzelanmeldung)	250
3.5 Genehmigte Förderprogramme für Unternehmen in Schwierigkeiten	250
4. Beantragung von öffentlichen Ausfallbürgschaften für Sanierungs- und Konsolidierungskredite	252
4.1 Beihilfewert von öffentlichen Ausfallbürgschaften	253
4.2 Praxishinweise zur Beantragung von öffentlichen Ausfallbürgschaften	255
5. Mitwirkung der öffentlichen Hand an Sanierungsmaßnahmen bei bestehenden Engagements	257
5.1 Prolongation von bestehenden Bürgschaften/Krediten	257
5.2 Mitwirkung an außergerichtlichen Vergleichen	258

6. Kapitel

Implementierung und Überwachung des Sanierungsprozesses

I. Das Sanierungsteam	261
II. Kommunikation des Sanierungskonzeptes und Festlegung von Milestones	262
III. Berichtswesen	263
1. Kurzfristige Liquiditätsplanung	264
2. Monatsabschluss	264
3. Kennzahlen/Covenants	265
4. Sanierungskonzept	265
5. Mehrjahresplanung	265
IV. Monitoring	265
V. Reflektionen und Adaptionen	266

7. Kapitel

Exit-Strategien

I. Direkte Veräußerung der Gesellschaftsanteile	267
1. Potenzielle Unternehmenskäufer	267
2. Bedeutung der Due Diligence	268
3. Finanzierungsmodell LBO	269
4. Verkaufsmodelle: Share Deal oder Asset Deal	269
4.1 Vor- und Nachteile im Überblick	269
4.2 Steuerliche Aspekte	271
4.3 Haftungsrisiken des Veräußerers	272
4.4 Haftungsrisiken des Investors	275
5. Sonderfall: Veräußerung an einen sog. Firmenbestatter	276
5.1 Grundmodell	276
5.2 Erhöhtes Haftungsrisiko seit MoMiG	278

II. Debt to Equity Swap	278
1. Motivlage der Beteiligten	278
2. Durchführung des Debt to Equity Swaps	279
III. Veräußerung von NPL-Portfolios durch den Finanzierer	279
1. Motivlage der Beteiligten	279
2. Transaktionsstrukturen	280
3. Zulässigkeitsgrenzen	280
IV. Exit bei einer doppelnützigen Treuhand	280
V. Liquidation statt Gang in die Insolvenz	282
1. Grundsätze der Liquidation	282
1.1 Auflösung der Gesellschaft	282
1.2 Auseinandersetzung	282
2. Die Wahl zwischen Liquidations- oder Insolvenzverfahren	283
3. Verfahrenskosten im engeren Sinne	284
4. Finanzielle Kollateralschäden	284
5. Haftungsrisiken	284
6. Kontrolle über den Prozessablauf	285
7. Langfristige Verträge	286
8. Kosten der betrieblichen Versorgungsverpflichtungen	286
8.1 Ausgangssituation	286
8.2 Kosten der Übernahme von Versorgungsverpflichtungen	287
8.3 Ausweg: Fortführung der Gesellschaft i.L. als Rentner-Gesellschaft	287

8. Kapitel

Haftungsrisiken in der Krise

I. Geschäftsleitung	289
1. Krisenvorsorgepflichten	290
1.1 Risikomanagementpflicht in § 91 Abs.2 AktG	290
1.2 Erste Stufe: Pflicht zur Risiko-/Krisenfrüherkennung	291
1.3 Zweite Stufe: Pflicht zur Risikoüberwachung	291
1.4 Dokumentation der Risikomanagementmaßnahmen	292
1.5 Pflicht zur Einberufung von Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung	292
2. Erhaltung des Gesellschaftsvermögens	293
2.1 Kapitalerhaltungsgebot	293
2.2 Auszahlungsverbot nach Insolvenzreife	296
3. Insolvenzverschleppung	304
3.1 Insolvenzantragspflicht nach § 15a InsO	304
3.2 Zivilrechtliche Haftungsrisiken	305
3.3 Sonstige, insbesondere strafrechtliche Haftungsrisiken	308
4. Insolvenzverursachung	308
4.1 Verletzung von Sorgfaltspflichten	308
4.2 Zahlungen an Gesellschafter	313

5. Faktische Geschäftsführung	315
5.1 Grundsätze der faktischen Geschäftsführung	316
5.2 Einzelfälle	316
5.3 Unternehmenssanierung	317
6. Handlungsempfehlungen	318
6.1 Checkliste: Zulässigkeit von Zahlungen auf Verbindlichkeiten	318
6.2 Checkliste: Ein- und Auszahlungen auf Bankkonten	324
6.3 Checkliste: Begründung neuer Verbindlichkeiten	324
II. Gesellschafter	326
1. Krisenvorsorge	326
1.1 Kapitalausstattung der Gesellschaft (GmbH)	326
1.2 Gesellschafter als Aufsichtsrat	326
1.3 Gesellschafter als faktischer Geschäftsführer	326
2. Erhaltung des Gesellschaftsvermögens	326
3. Insolvenzverschleppung	327
4. Insolvenzverursachung	328
4.1 Existenzvernichtungshaftung	328
4.2 Keine Haftung wegen Unterkapitalisierung	331
5. Beteiligungspflicht der Gesellschafter an einer Sanierung	332
5.1 Grundsatz: Keine Nachschusspflichten	333
5.2 „Sanieren oder Ausscheiden“ „Sanieren oder Verwässern“ und „Ausscheiden statt Sanieren“	333
6. Gesellschafterleistungen in der Insolvenz	335
6.1 Intertemporäre Anwendung des neuen Rechts	336
6.2 Gesellschafterdarlehen und wirtschaftlich entsprechende Rechtshandlungen	336
6.3 Nutzungsüberlassungen	342
III. Aufsichtsrat	344
1. Überwachungspflichten	344
2. Aufklärungspflichten	344
3. Einberufungspflichten	345
4. Pflicht zur Herabsetzung von Geschäftsleitergehältern	345
5. Haftung	346
IV. Finanzierer	347
1. Krisenfrüherkennung durch Finanzierer	347
1.1 Vertragliche Krisenfrüherkennungsinstrumente	347
1.2 Handlungs- und Sanktionsmöglichkeiten	347
1.3 Haftungsrisiken bei der Verwendung von Covenants	347
2. „Vor-Sanierungsphase“	349
2.1 Kündigung bestehender Kredite grundsätzlich zulässig	349
2.2 Stillhalten	351
2.3 Schuldnerknebelung	352
2.4 Weitere Kreditgewährung	352
2.5 Haftung wegen Insolvenzverschleppung	353

3. „Sanierungsphase“	354
3.1 Abgrenzung Sanierungskredit und Überbrückungskredit	354
3.2 Anforderungen an ein Sanierungskonzept	355
3.3 Keine Beteiligungspflicht von Banken an der Sanierung	356
3.4 Keine Überwachungspflicht für Umsetzung des Sanierungskonzepts	356
3.5 Kündigung des Sanierungskredits	356
3.6 Haftungsrisiken in der Sanierungsphase	357
4. Insolvenzanfechtung	360
4.1 Kreditrückzahlungen	360
4.2 Kreditsicherheiten	361
V. Berater	363
1. Beratervertrag und Tätigkeitsumfang	364
1.1 Feststellung der Insolvenzreife	364
1.2 Allgemeine Beratung	365
1.3 Durchführung der Sanierung	366
2. Drittwirkung	366
2.1 Auskunftsvertrag	366
2.2 Schutzwirkung des Beratungsvertrages zugunsten Dritter	367
3. Haftungsanspruch	368
3.1 Schaden	368
3.2 Kausalität	368
3.3 Mitverschulden	369
3.4 Ausschluss der Drittwirkung und Haftungsbeschränkungen	369
4. Besondere Beratungspflichten nach ESUG	370
4.1 (Vorläufige) Eigenverwaltung	370
4.2 Bescheinigung zum „Schutzschirmverfahren“	370
5. Insolvenzanfechtung von Beraterhonoraren	371
5.1 Insolvenzanfechtung nach § 130 InsO	372
5.2 Bargeschäft	373
5.3 Vorsatzanfechtung nach § 133 InsO	374
5.4 Besicherung des Honoraranspruchs	375

9. Kapitel

Sanierung in der Insolvenz

I. Chancen und Risiken der Sanierung in der Insolvenz	377
1. Einleitung	377
2. Chancen der Sanierung in der Insolvenz	379
2.1 Der insolvenzrechtliche „Instrumentenkasten“ der Sanierung	379
2.2 Allgemeine insolvenzspezifische Sanierungserleichterungen	384
2.3 Überwindung außergerichtlicher Sanierungsbarrieren	385
3. Risiken der Sanierung in der Insolvenz	386
II. Der Ablauf des Insolvenzverfahrens im Überblick	388
1. Das Insolvenzverfahren als Antragsverfahren	388
2. Maßnahmen im Insolvenzantragsverfahren	390

2.1 Bestellung eines Sachverständigen	390
2.2 Anordnung vorläufiger Maßnahmen	391
2.3 Entscheidung über den Insolvenzantrag	393
2.4 Rücknahme des Insolvenzantrags	393
3. Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens	394
3.1 Inhalt des Eröffnungsbeschlusses	394
3.2 Wirkungen der Verfahrenseröffnung	394
4. Der Berichts- und Prüfungstermin	395
4.1 Berichtstermin als „Hauptversammlung“ im Insolvenzverfahren	395
4.2 Prüfungstermin	396
5. Beendigung des Insolvenzverfahrens	396
5.1 Reguläre Beendigung nach Schlussverteilung	396
5.2 Beendigung aufgrund von Massearmut und Masseunzulänglichkeit	397
III. Der Insolvenzplan	398
1. Vorbemerkung	398
2. Grundlagen	400
2.1 Historie	400
2.2 Varianten	401
2.3 Zeitpunkt	402
2.4 ESUG	403
2.5 Weitere Reformstufen	404
3. Gegenstand und Inhalt des Insolvenzplans	406
3.1 Eignung des Verfahrens/Abgrenzung zur übertragenden Sanierung	406
3.2 Planersteller	409
3.3 Beteiligte des Insolvenzplanverfahrens	411
3.4 Aufbau des Insolvenzplans	411
3.5 Darstellender Teil	412
3.6 Gestaltender Teil	421
3.7 Plananlagen	427
4. Gang des Insolvenzplanverfahrens	429
4.1 Vorprüfung durch Insolvenzgericht	429
4.2 Einholung von Stellungnahmen der Beteiligten	430
4.3 Niederlegung/Zustellung des Insolvenzplans	431
4.4 Aussetzung von Verwertung und Verteilung	431
4.5 Erörterungs- und Abstimmungstermin	432
4.6 Planannahme	436
4.7 Obstruktionsverbot	436
4.8 Planbestätigung	437
4.9 Wirkungen der rechtskräftigen Bestätigung des Insolvenzplans	440
4.10 Die Aufhebung des Insolvenzverfahrens	440
5. Die letzte „Großbaustelle“	441
IV. Die übertragende Sanierung	442
1. Überblick	442
1.1 Wesensmerkmale und Ablauf der übertragenden Sanierung	442
1.2 Vorteile der übertragenden Sanierung gegenüber anderen Sanierungsinstrumenten	444

1.3 Grundformen der übertragenden Sanierung	445
1.4 Besonderheiten der übertragenden Sanierung im Vergleich zum „normalen“ Unternehmenskauf	447
1.5 Die übertragende Sanierung in Zeiten der Finanzmarktkrise	451
2. Die einzelnen Schritte der übertragenden Sanierung	452
2.1 Die Vertragsanbahnungsphase	453
2.2 Signing/Closing	457
2.3 Die Phase nach Veräußerung des Geschäftsbetriebs	458
3. Der optimale Zeitpunkt der übertragenden Sanierung	458
3.1 Veräußerung vor Stellung eines Insolvenzantrags	460
3.2 Veräußerung im Rahmen des Eröffnungsverfahrens	463
3.3 Veräußerung im eröffneten Verfahren	465
4. Abschließende Betrachtung	473

10. Kapitel

Ausgewählte Einzelfragen

I. Anforderungen an Sanierungskonzepte	475
1. Vorwort	475
2. Die Neufassung des IDW S 6 und der Bezug zur Rechtsprechung	475
3. Grundlagen	476
3.1 Der Begriff des Sanierungskonzeptes	476
3.2 Anforderungen an die Qualität der Informationen	477
4. Darstellung und Analyse des Unternehmens (Bestandsaufnahme)	480
4.1 Basisinformationen über das Unternehmen	480
4.2 Analyse der Unternehmenslage	481
4.3 Feststellung des Krisenstadiums	482
4.4 Aussagen zur Unternehmensfortführung nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB	486
5. Ausrichtung des Sanierungskonzeptes am Leitbild des sanierten Unternehmens	487
5.1 Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise	488
5.2 Maßnahmenprogramm zur Erlangung der Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit (finanz-/leistungswirtschaftliche und organisatorische Maßnahmen)	489
5.3 Erlangung der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit im 2-Stufen-Konzept	492
6. Integrierte Sanierungsplanung als Grundlage der Urteilsbildung zur Sanierungsfähigkeit	495
6.1 Aufbau des integrierten Sanierungsplanes	496
6.2 Darstellung der Problem- und Verlustbereiche	497
6.3 Darstellung der Maßnahmeneffekte	497
7. Fazit inklusive Erfahrungen aus der Praxis mit IDW S 6	498
II. Moderne Formen der personalwirtschaftlichen Sanierung	499
1. Einleitung	500
2. Hintergrund: Transformation statt Restrukturierung	500

3. Transformationsprozesse in der Konsultation	501
3.1 Europäischer Betriebsrat bzw. SE-Betriebsrat	501
3.2 Unternehmensmitbestimmung auf Ebene eines deutschen Aufsichtsrats	502
3.3 Betriebliche Unterrichts- und Beratungspflichten	503
4. Besondere Personalinstrumente im Transformationsprozess	504
4.1 Personalplanung und Auswahlrichtlinien	505
4.2 Standort- und Beschäftigungssicherung	505
4.3 Beratungen nach § 17 KSchG	505
4.4 „Soziale Leitplanken“ und Rahmensozialplan	506
4.5 Grundsatzvereinbarung und Interessenausgleich	506
5. Personalpolitische Umsetzung	507
5.1 Betriebsbedingte Kündigungen als Sackgasse	507
5.2 Modell einer personalpolitischen Umsetzung	508
6. Legal Entity Split	509
7. Fazit	511
III. Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften	512
1. Einleitung	512
2. Begriff und Zielsetzung	513
3. Rechtliche Rahmenbedingungen	514
3.1 Transferkurzarbeitergeld	515
3.2 Transfermaßnahmen	522
4. Finanzierung	526
4.1 Kosten	526
4.2 Finanzierung der Kosten	529
5. Interessenlage der Beteiligten	532
5.1 Interessenlage des Arbeitnehmers	533
5.2 Interessenlage des Betriebsrats und der Gewerkschaft	535
5.3 Interessenlage des personalabgebenden Arbeitgebers	535
5.4 Interessenlage des Erwerbers	535
6. Vertragliche Gestaltung	536
6.1 Individualarbeitsrechtliche Aspekte	538
6.2 Beteiligung des Betriebsrats	549
7. Vor- und Nachteile	553
7.1 Vorteile	553
7.2 Nachteile	554
8. Auswahl der geeigneten Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft	557
8.1 Auswahlkriterien	558
8.2 Vorbereitungen durch den Arbeitgeber	558
9. Überblick über die Phasen des Personaltransfers	559
IV. Steuern in der Sanierung und Insolvenz	560
1. Einleitung	560
2. Rechtsstellung der Beteiligten in der Krise (Tax Compliance)	561
2.1 Allgemeines	561
2.2 Risiko- und Gefahrenbereiche	561

2.3 Risiko- und Gefahrenminimierung	567
2.4 Schadensabwehr und -minimierung	569
2.5 Schadensausgleich	570
3. Steuerfolgen von Sanierungsmaßnahmen	570
3.1 Kapitalmaßnahmen	571
3.2 Verkauf von Wirtschaftsgütern	579
3.3 Schuldenreduzierung	580
3.4 Sicherheitsleistung	582
3.5 Umwandlung	584
3.6 Teilgeschäftseinstellung	586
V. Konzernrecht	587
1. Legislative Verortung der Konzernierung	587
2. Sämtliche Gruppenmitglieder sind (noch) nicht in einem Insolvenzverfahren	588
2.1 Rechtliche Besonderheiten	588
2.2 Wirtschaftliche Besonderheiten	598
3. Sämtliche (bzw. funktional zusammengehörende) Gruppenmitglieder sind in einem Insolvenzverfahren	601
3.1 Rein nationale Konstellationen	602
3.2 Grenzüberschreitende Konstellationen	606
4. Legislative Neuerungen	610
4.1 Inländische Fälle	610
4.2 Fälle mit Auslandsberührung	612
VI. Besonderheiten grenzüberschreitender Sanierungen	615
1. Der optimale Weg zur Restrukturierung	615
1.1 Liquidität	615
1.2 Devestitionen und Verkauf von Geschäftsbetrieben	616
1.3 Überschuldung	617
1.4 Verhältnis Konzern/Einzelgesellschaften und Vorstand/ Geschäftsführung	618
1.5 Verfügbarkeit und Reputation formaler Insolvenzverfahren	619
1.6 Kapitalgeber und Schuldenstruktur	620
1.7 Sonstige Stakeholder	621
2. Formales Insolvenzverfahren: Praktische Aspekte	622
2.1 Insolvenzanmeldung für Tochtergesellschaften	622
2.2 Einleitung von Insolvenzverfahren	624
2.3 Anerkennung von ausländischen Insolvenzverfahren	624
2.4 Kommunikation	625
2.5 Erste Gläubigerversammlungen und Berichte	626
2.6 Kontinuierliche Kommunikation	627
2.7 Liquiditätsmanagement	627
2.8 Masseverwertung	628
2.9 Arbeitnehmer	628
2.10 Lieferanten und Gläubiger	629
2.11 Verfahrensabschluss	629
3. Schlussfolgerungen	630

VII. Einflüsse des internationalen Insolvenzrechts	630
1. Koordinierte Sanierung in der grenzüberschreitenden Insolvenz	630
1.1 Fehlen eines einheitlichen Konzerninsolvenzrechts und eines internationalen Insolvenzverfahrens	630
1.2 Verfahrenskonzentration und koordinierte Verwalterbestellung	632
1.3 Realisierung von Fortführungswerten der Einzelgesellschaften vom Konzernzusammenhalt abhängig	633
1.4 Chance zur Wiederherstellung der Verkehrsfähigkeit von Konzerngesellschaften	634
1.5 Konzept simultaner, weltweit koordinierter übertragender Sanierungen	634
1.6 Auslandsbezug auf einzelgesellschaftlicher Ebene	635
2. Verschiedene Rechtsgrundlagen für europäische Insolvenzverfahren und Drittstaatenverfahren	635
2.1 Die Europäische Insolvenzverordnung (EuInsVO)	635
2.2 Innerstaatliches Recht für Drittstaatenverfahren (§§ 335 ff. InsO) ..	637
3. Internationale Zuständigkeit: Schlüssel zur Verfahrenskonzentration bei internationalen Sanierungen	638
3.1 Zuständigkeit nach der EuInsVO – Centre of Main Interest (COMI)	638
3.2 Zuständigkeit bei Drittstaatenverfahren	645
4. Anerkennung kraft Gesetzes: Effektivität des Insolvenzverfahrens als Handlungs- und Entscheidungsrahmen	645
4.1 Anerkennung europäischer Verfahren nach der EuInsVO	645
4.2 Tatbestandswirkung	649
4.3 Kern-Insolvenzrecht – ausdrückliche und ungeschriebene Grenzen	650
4.4 Anerkennung von Drittstaatenverfahren	651
5. Anwendbares Recht: Gemischte Rahmenbedingungen der Sanierung aus verschiedenen Rechtsordnungen	653
5.1 Rahmenbedingungen des Kern-Insolvenzrechts: Das Verfahrensstatut (lex fori concursus)	653
5.2 Rahmenbedingungen außerhalb des Kern-Insolvenzrechts	655
6. Arbeitsrecht in der internationalen Insolvenz – insbesondere: Personalabbau und Betriebsübergang	661
6.1 Arbeitsvertrag und Arbeitsverhältnis im Sinne der Kollisionsvorschriften	662
6.2 Anknüpfung an den Arbeitsort	662
6.3 Geltung der Restrukturierungserleichterungen der InsO für ausländische Verfahren – Vertrauensschutz für deutsche Arbeitnehmer	664
6.4 Kollektives Arbeitsrecht – Interessenausgleich und Sozialplan	666
6.5 Erleichterte und beschleunigte Kündigungsmöglichkeit nach §§ 113, 125, 126, 128 InsO	668
6.6 Betriebsübergang im Rahmen der übertragenden Sanierung	670
6.7 Insolvenzgeld	671
6.8 Betriebliche Altersversorgung	672

7. Insolvenzantragspflichten in internationalen Sanierungsfällen	673
7.1 Risiko der Konzern-Fragmentierung durch „flächendeckende“ Insolvenzantragstellung	673
7.2 Abhängigkeit der Antragspflichten vom Internationalen Privat- und Verfahrensrecht	674
7.3 Risiko-Management für Vertretungsorgane und sonstige Antragspflichtige	675
8. Sekundärinsolvenzverfahren – unvermeidbares Sanierungshindernis?	676
8.1 Voraussetzungen und Wirkungen von Sekundärinsolvenzverfahren	677
8.2 „Liquidationsverfahren“: Zerschlagung, Asset Deal, Insolvenzplan?	678
8.3 Psychologie vs. Interessen – Akzeptanz des Hauptverfahrens oder Wettkampf der Eröffnungen?	679
8.4 Prävention gegen und Schadensminderung bei Sekundäreröffnungen	682
9. Fazit	685
VIII. Unternehmenssanierung aus Sicht von Banken, Hedgefonds etc.	686
1. Arten von Kreditverträgen/Finanzierungsformen	687
1.1 Kontokorrentkredite/Betriebsmittellinien	687
1.2 Darlehen	687
1.3 Avallinien	687
1.4 Derivatelinien	687
1.5 Borrowing Base	688
2. Konsortialkreditvertrag	688
2.1 Einleitung	688
2.2 Vertragsinhalt	688
3. Strukturierte Finanzierungen (LMA Standard)	694
3.1 Senior Facility Agreement (SFA)	695
3.2 Intercreditor Agreement (ICA)	696
4. Covenants	699
4.1 Financial Covenants	699
4.2 Sonstige Covenants/Informationscovenants	701
4.3 Kündigungsrechte	701
4.4 Covenant Reset	702
5. (Sicherheiten-) Poolverträge	703
5.1 Einleitung	703
5.2 Vertragsinhalt	703
5.3 Poolführer	703
5.4 Einbindung der Warenkreditversicherer, Lieferanten	704
6. Amend to extend	713
6.1 Debt Capacity (in/out of the Money)	713
6.2 Wandlung in Genussrechtskapital/Warrants	713
6.3 Subordination	713
7. Verkauf von Kreditforderungen	714
7.1 Distressed Debt/Trading Desk	714
7.2 Hedgefonds als Stakeholder	714

8. Die doppelnutzige Treuhand als Restrukturierungsinstrument	716
8.1 Einleitung	716
8.2 Motivation für eine doppelnutzige Treuhand seitens der Bank/ Gesellschafter	719
8.3 Die Person des Treuhänders und der Auswahlprozess	721
8.4 Betriebswirtschaftliche Anforderungen an das Treuhandverhältnis	722
8.5 Fazit	723

11. Kapitel

Branchenspezifische Probleme und Lösungsansätze mit Fallbeispielen

I. ESUG-Fallstudie – Praxisfall: Sanieren unter Insolvenzschutz

(Verfahrenstechnik GmbH)	725
1. Vorbemerkung	725
2. Überblick über den Ablauf des Praxisfalls	728
2.1 Wirtschaftliche Ausgangssituation	728
2.2 Eingeleitete Maßnahmen	729
2.3 Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung	729
3. Unternehmensdarstellung	729
3.1 Geschäftsfelder	729
3.2 Organisationsstruktur	730
3.3 Hohe Komplexität	731
3.4 Schwierigkeiten bei der Einführung des ERP-Systems	731
3.5 Abhängigkeit vom Hauptkunden	732
4. Wirtschaftliche Entwicklung	732
4.1 Gewinn und Verlust	732
4.2 Die Bilanz	733
4.3 Drohende Zahlungsunfähigkeit	734
5. Krisenursachen	735
6. Bislang ergriffene Maßnahmen	736
7. Akutes Insolvenzrisiko	737
8. Der Going Concern-Ansatz	737
8.1 Vorüberlegung	737
8.2 Gewinn und Verlust Going Concern	737
8.3 Definition der Einsparpotentiale	739
8.4 Die neue Organisationsstruktur	740
8.5 Bilanzentwicklung Going Concern	741
8.6 Liquiditätsbedarf Going Concern	742
8.7 Scheitern der Finanzierungsgespräche	742
9. Das Liquidationsszenario	743
9.1 Begründung für die Erstellung eines Liquidationsszenarios	743
9.2 Ermittlung der Insolvenzforderungen	743
9.3 Ermittlung des Liquidationserlöses	744

10. Das Insolvenzplanszenario	745
10.1 Gläubigerbefriedigung im Insolvenzplanszenario	745
10.2 Behandlung der einzelnen Gläubiger	746
10.3 Ergebnis und Liquiditätseffekte aus dem Wegfall der Pensionslasten	746
10.4 Befriedigung der ungesicherten Gläubiger	747
10.5 Behandlung des Sanierungsgewinns	748
10.6 Weiterführung des Factorings	748
10.7 Unechter Massekreditvertrag	749
10.8 Auswirkung des Insolvenzplanszenarios auf Gewinn und Verlust	749
10.9 Auswirkungen des Sanierungsgewinns auf die Bilanz	750
10.10 Liquiditätsentwicklung	750
11. Das plansanierte Unternehmen	751
II. Sanierung im Einzelhandel	753
1. Der Sanierungsrahmen und die Vorgehensweise im Verlauf der Sanierung	755
1.1 Die Engpass-Analyse	755
1.2 Einzelhandelsspezifische Hebel zur Sicherung stabiler und wirtschaftlicher Abläufe	755
1.3 Stabilisatoren für die Zukunft des Unternehmens	756
1.4 Die Marktfähigkeit des Sortimentes	756
1.5 Die Vision des Unternehmens überzeugt im Markt	756
1.6 Die Multiplizierbarkeit und Modifizierbarkeit des Warenkorbes ...	756
1.7 Alleinstellungsmerkmale im Sortiment	757
1.8 Konzept- und verkaufsorientiertes Einkaufen	757
1.9 Identifikation des Teams mit dem Unternehmen und der Unternehmensidee	757
1.10 Feststellung der Sanierungsfähigkeit	758
2. Der Sanierungsprozess mit Lösungen und Maßnahmen	758
2.1 Analyse der wichtigen Kennzahlen	758
2.2 Beobachtungen im laufenden Betrieb	758
2.3 Abweichungen bzw. Ansatzpunkte für die Sanierung	758
2.4 Die Handlungsschwerpunkte der Sanierung	762
2.5 Sofortprogramm zur Steigerung der Geschäftsmodell-Rentabilität und Anhebung der Kapitalrendite	763
3. Schlussfolgerungen	770
3.1 Verschiedene Handelsformen im Einzelhandel	770
3.2 Der Weg ist das Ziel	771
III. Sanierung in der Automobilzulieferindustrie	771
1. Ausgangspunkte	771
1.1 Lage und Entwicklung des Automobilmarkts	771
1.2 Wirtschaftliches Verhältnis	777
1.3 Erfolgs- und Risikofaktoren bei Automobilzulieferern	782
1.4 Krisenerkennung	789
1.5 Krisenmanagement	791

2. Zur Überschuldung	794
2.1 Aktivierung selbstgeschaffener immaterieller Vermögensgegenstände	795
2.2 Formen und Werkzeuge	795
2.3 Sanierungskonzept	796
2.4 Kommunikation mit Kunden	798
2.5 Kommunikation mit Kreditinstituten	800
2.6 Mezzaninekapital	800
2.7 Arbeitsrecht	801
2.8 Operative Sanierung	802
2.9 Sanierungscontrolling	802
2.10 Sanierung in der und durch die Insolvenz	803
2.11 Typische Gründe für die Insolvenz eines Automobilzulieferers	804
2.12 Arbeitsrechtliche Aspekte	805
2.13 Miet-, Leasing- und sonstige Dauerschuldverhältnisse	805
2.14 Kundenbeziehungen	806
2.15 Nachunternehmerbeziehungen	806
2.16 Fremdrechte	806
2.17 M&A in der Insolvenz	806
2.18 Der Insolvenzplan in der Automobilzuliefererindustrie	807
2.19 Das Beispiel	808
2.20 Doppelnützige Treuhand als Sanierungshilfe	795
IV. Sanierung von Kreditinstituten und Finanzdienstleistern	810
1. Einleitung	810
2. Erfasste Unternehmen	816
3. Europäisierung des Sanierungs- und Insolvenzrechts für Kreditinstitute	816
3.1 Sanierungsmaßnahmen gem. Sanierungs-RL und BRRD	817
3.2 Liquidationsverfahren gem. Sanierungs-RL und Abwicklung gemäß SRM-Verordnung, BRRD und SAG	819
4. Sanierung vor Eröffnung eines Insolvenzverfahrens	820
4.1 Maßnahmen bei unzureichenden Eigenmitteln	821
4.2 Maßnahmen bei organisatorischen Mängeln	823
4.3 Entsendung eines Sonderbeauftragten	823
4.4 Maßnahmen bei Gefahr für die Erfüllung von Verpflichtungen und bei Insolvenzgefahr	825
4.5 Maßnahmen bei Insolvenzgefahr bzw. Insolvenznähe	827
4.6 Sanierungs- und Reorganisationsverfahren nach dem KredReorgG	831
4.7 Anordnung eines Moratoriums gem. § 47 KWG	839
4.8 Sanierungs- und Abwicklungsplanung nach dem SAG	840
4.9 Insolvenzantragstellung durch die BaFin	842
5. Sanierung im vorläufigen Insolvenzverfahren	844
5.1 Einleitung	844
5.2 Antragsbefugnis der BaFin	845
5.3 Zuständigkeit des Insolvenzgerichts	846
5.4 Anwendbares Verfahrensrecht	846
5.5 Zulässige Maßnahmen des Insolvenzgerichts	846

5.6 Aufgaben des vorläufigen Insolvenzverwalters	848
5.7 Zusammenfassung	849
6. Sanierung im eröffneten Insolvenzverfahren	849
6.1 Eröffnung des Insolvenzverfahrens	850
6.2 Verfahrensgrundsätze	850
6.3 Anwendbares Verfahrensrecht	851
6.4 Sanierungsmaßnahmen	851
7. Zusammenfassung	854
V. Sanierung von Immobilienportfolios als Managementaufgabe	854
1. Einleitung	854
2. Theorie des Portfoliomanagements und der -sanierung von Immobilien	856
2.1 Ebenen des Portfoliomanagements	856
2.2 Portfoliosanierung als Prozess	858
3. Portfoliosanierung in der Praxis	859
3.1 Planungsphase	859
3.2 Steuerungsphase	863
3.3 Kontrollphase	874
4. Fazit	876
5. Case-Study: Strategien zur wirtschaftlichen Sanierung von Shopping Center-Portfolios	877
5.1 Cash-Flow sichern	877
5.2 Finanzierung optimieren	879
5.3 Marketing verbessern	880
5.4 Praxis-Beispiel aus einer deutschen Großstadt	881
5.5 Fazit	881
<i>Stichwortverzeichnis</i>	<i>885</i>