

Modernes Sanierungsmanagement

Crone / Werner

6., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2021

ISBN 978-3-8006-6591-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Modernes Sanierungsmanagement


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Modernes Sanierungsmanagement

Sanierung als ganzheitliche Aufgabe:
Strategische Neuausrichtung, operative
Verbesserung und finanzielle Stabilisierung

Herausgegeben von

Prof. Dipl-Kfm. WP, StB Andreas Crone

und

Prof. Dr. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Henning Werner

beck-shop.de
6., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage
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 Beratungsdienstleistung 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 Print: 978 3 8006 6591 4
ISBN E-Book: 978 3 8006 6592 1

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © Gajus – stock.adobe.com


vahlen.de/nachhaltig

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

Kontakt zu den Herausgebern

Liebe Leser,

wir wünschen Ihnen viel Spaß mit der Lektüre. Sollten Sie Anregungen, Tipps oder Hinweise zum Buch haben, freuen wir uns über Ihre Nachricht. Sie erreichen uns wie folgt:

Prof. Andreas Crone

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer
E-Mail: andreas.crone@wp-crone.de
Internet: www.wp-crone.de



Prof. Dr. Henning Werner

Professor für Restrukturierung und Sanierung
SRH Hochschule Heidelberg
Leiter des IfUS-Instituts für Unternehmenssanierung
E-Mail: henning.werner@srh.de
Internet: www.ifus-institut.de





beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Die 6. Auflage dieses Buchs wurde inmitten der Corona-Krise erarbeitet. Im Zuge der noch andauernden Pandemie wurde im Rahmen von behördlich angeordneten Kontaktbeschränkungen, Betriebsschließungen und Quarantänemaßnahmen in nahezu allen Ländern weltweit das soziale und wirtschaftliche Leben weitgehend heruntergefahren, mit der Folge, dass viele Betriebe erhebliche Umsatzeinbrüche zu verzeichnen haben und ihr kurzfristiges Überleben nur durch staatliche Hilfsprogramme gesichert werden kann.

Weltweit unterstützen Staaten ihre einheimische Wirtschaft mit Hilfs- und Förderprogrammen in einer historisch einmaligen Größenordnung, wodurch die Staatsverschuldung enorm ansteigt. Ganze Branchen können nur durch staatliche Rettungspakete am Leben gehalten werden bzw. ihr kurzfristiges Überleben hängt weitgehend von diesen Maßnahmen ab, wie z. B. das Hotel- und Gastgewerbe, der stationäre Handel (ohne Lebensmittelhandel), die Reise- und Touristikbranche, Fluglinien, Messe- und Kultureinrichtungen u. v. m. Andere Branchen sind hingegen Krisengewinner, wie z. B. der Online-Handel, Lieferdienste, einige Logistikunternehmen sowie IT- und Medizinprodukteentwickler. Diese Verschiebung der wirtschaftlichen Kräfte wird auch nach dem Ende der Corona-Krise nicht anhalten und zu deutlichen Verschiebungen im Nachfrage- und Konsumverhalten führen und somit technologische Entwicklungen weiter vorantreiben. Die Corona-Pandemie wirkt insofern in einigen Bereichen als Beschleuniger eines sich bereits seit Längerem abzeichnenden strukturellen Wandels in vielen Branchen.

Auch auf gesetzlicher Ebene wurden umfangreiche Anstrengungen unternommen, um die Folgen der Corona-Pandemie abzumildern.

Im März 2020 wurde das COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetz (COVInsAG) verabschiedet. Ziel war es, die Fortführung von Unternehmen zu ermöglichen, die durch die Corona-Krise in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind und aufgrund ihrer wirtschaftlichen Lage rechtlich verpflichtet wären, einen Insolvenzantrag zu stellen. Diesen Unternehmen soll die Zeit gegeben werden, staatliche Hilfen in Anspruch zu nehmen, um eine ggfs. eingetretene Insolvenzreife wieder abzuwenden, indem die Insolvenzantragspflicht temporär ausgesetzt wurde. Dies gilt für Unternehmen, bei denen die Insolvenzreife auf die Corona-Krise zurückzuführen ist und die Aussicht auf deren Beseitigung besteht.

Im Dezember 2020 erfolgte die Verabschiedung des Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz (SanInsFoG). Mit diesem Gesetz wurden u. a. wesentliche Änderungen im Insolvenzrecht vorgenommen (Artikel 5) und einzelne Aspekte des COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetzes angepasst (Artikel 10). Kernbestandteil des SanInsFoG ist das Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) (Artikel 1). Mit dem Stabilisierungs-

und Restrukturierungsrahmen wird ab dem 01.01.2021 eine gänzlich neue außerinsolvenzliche Sanierungsoption geschaffen.

Die Bewältigung von Unternehmenskrisen ist eine ganzheitliche Aufgabe, welche die strategische Neuausrichtung, die operative Verbesserung sowie die finanzielle Gesundung des Unternehmens umfasst. In diesen Prozess sind die Stakeholder intensiv einzubeziehen, um in der Krise verlorengegangenes Vertrauen wiederherzustellen und so die Bereitschaft, Sanierungsbeiträge zu leisten, sicherzustellen.

Dabei ist es wichtig, dass in Abhängigkeit der spezifischen Krisenursachen und dem Krisenstadium der passende Sanierungsweg gewählt wird. Seit Januar 2021 stehen als Sanierungsoptionen die außergerichtliche Sanierung, der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen sowie die Sanierung durch ein Insolvenzverfahren zur Verfügung.

Das vorliegende Buch ist in fünf Teile gegliedert. Der erste Teil (Teil A) beschäftigt sich mit der Vorbereitung der Sanierung. In diesem Teil werden Krisenstadien, Krisenursachen und Möglichkeiten der Krisenfrüherkennung beschrieben. Ferner wird dargestellt, wie die Insolvenztatbestände in der Praxis zu prüfen sind. Der zweite Teil (Teil B) stellt die Grundlagen der außergerichtlichen Sanierung dar. In diesem Teil wird u. a. erläutert, wie Sanierungskonzepte zu erstellen sind und wie die strategische Restrukturierung, die leistungswirtschaftliche Verbesserung und die finanzwirtschaftliche Stabilisierung erreicht werden können. Es wird dargestellt, wie eine integrierte Sanierungsplanung zu erstellen ist, wie Sanierungsprojekte wirksam umgesetzt werden können und welche straf- und haftungsrechtlichen Risiken in der Krise drohen. Im dritten Teil (Teil C) wird erläutert, wie der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen zur Sanierung eingesetzt werden kann, worauf in Teil vier (Teil D) aufgezeigt wird, wie das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument genutzt werden kann. Im fünften Teil (Teil E) werden Spezialaspekte (z. B. Spezialkreditmanagement aus Bankensicht, arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen, Mergers- & Acquisitions in Krisensituationen und steuerliche Aspekte), die im Rahmen von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten von Bedeutung sein können, dargestellt.

Das vorliegende Buch ist ein Gemeinschaftswerk von Praktikern mit dem Ziel, ein Sanierungsbuch für die Praxis zu schaffen. Entsprechend wendet sich das Buch an Personen, die mit Unternehmen in der Krise befasst sind, insbesondere Geschäftsführer, Gesellschafter, Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Mitarbeiter bei Banken sowie Studenten und Teilnehmer 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 besonderer Dank gilt den Autoren, die trotz intensivster Arbeitsbelastung die Zeit zur Verfassung ihrer Beiträge aufgewendet haben. Weiter danken wir Herrn Hans-Peter Reissler für die tatkräftige Unterstützung bei der Realisierung dieser Auflage.

Heidelberg, März 2021

Prof. Andreas Crone
Prof. Dr. Henning Werner

Inhaltsübersicht

Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	XI
Herausgeber- und Autorenverzeichnis	XXIII
Teil A: Vorbereitung der Sanierung	
1 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Sanierung im Überblick	3
2 Krisenursachen und Krisenstadien	15
3 Krisenfrüherkennung und Frühwarnsysteme	27
4 Prüfung der Insolvenztatbestände	47
Teil B: Die außergerichtliche Sanierung	
5 Erstellung von Sanierungskonzepten	83
6 Strategisches Restrukturierungskonzept	131
7 Leistungswirtschaftliche (operative) Sanierung	153
8 Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen	217
9 Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung	263
10 Umsetzung von Sanierungsprojekten	291
11 Strafbarkeit und zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise	319
Teil C: Die Sanierung durch den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG)	
12 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen	361
Teil D: Die Sanierung mittels Insolvenz	
13 Das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument	399
Teil E: Spezialaspekte in der Krise	
14 Krisenmanagement aus Finanzierersicht	465
15 Rechtliche Besonderheiten in der Krise	511
16 Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen	537
17 Mergers & Acquisitions in Krisen- und Insolvenzsituationen	571
18 Steuerliche Aspekte im Rahmen der Sanierung	601
Stichwortverzeichnis	637



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Herausgeber- und Autorenverzeichnis	XXIII

Teil A: Vorbereitung der Sanierung

1 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Sanierung im Überblick	3
1.1 Die außergerichtliche Sanierung	4
1.2 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG)	6
1.3 Die Sanierung durch Insolvenz	9
1.4 Zusammenfassung	12
2 Krisenursachen und Krisenstadien	15
2.1 Definition Krise	15
2.2 Krisenverlauf	16
2.3 Krisenursachen und -symptome	17
2.3.1 Endogene Krisenursachen	17
2.3.2 Exogene Krisenursachen	17
2.3.3 Krisensymptome	18
2.4 Krisenstadien	18
2.4.1 Die Stakeholderkrise	20
2.4.2 Die Strategiekrise	22
2.4.3 Die Produkt- und Absatzkrise	23
2.4.4 Die Erfolgskrise	24
2.4.5 Die Liquiditätskrise	24
2.4.6 Die Insolvenzreife	25
3 Krisenfrüherkennung und Frühwarnsysteme	27
3.1 Krisenfrüherkennung aus Unternehmenssicht (Frühwarnsysteme)	27
3.2 Kennzahlen zur Krisendiagnose	31
3.2.1 Kennzahlen zur Rentabilitätsanalyse	32
3.2.2 Kennzahlen zur Net Working Capital-Analyse	34
3.2.3 Kennzahlen zur Liquiditätsanalyse	37
3.2.4 Kennzahlen zur Finanzanalyse/Bilanzanalyse	39
3.2.5 Relevante Kennzahlen für Kriseninvestoren	42
4 Prüfung der Insolvenztatbestände	47
4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen	47
4.1.1 Wirkungskreis	47

4.1.2	Insolvenzantragsfrist	48
4.2	Die Insolvenzgründe im Einzelnen	50
4.2.1	Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO	50
4.2.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit gemäß § 18 InsO	61
4.2.3	Überschuldung gemäß § 19 InsO	62
Teil B: Die außergerichtliche Sanierung		
5	Erstellung von Sanierungskonzepten	83
	Vorbemerkung	83
5.1	Allgemeiner Inhalt und Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte ..	83
5.1.1	Allgemeiner Inhalt	83
5.1.2	Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte	84
5.2	Inhaltliche Anforderungen an Sanierungskonzepte	85
5.2.1	Rechtliche Anforderungen (BGH-Mindestanforderungen)	86
5.2.2	Betriebswirtschaftliche Anforderungen	86
5.2.2.1	Die Aussage zur Sanierungsfähigkeit	87
5.2.2.2	Kriterien der Sanierungsfähigkeit	88
5.3	Mindestinhalte und Aufbau von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 ..	90
5.3.1	Kernanforderungen und Gliederung	90
5.3.2	Das Zwei-Stufenkonzept	92
5.3.3	Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium	94
5.4	Konzeptersteller	94
5.5	Die Mustergliederungspunkte des IDW S 6 im Detail	96
5.5.1	Auftrag und Auftragsdurchführung (Punkt I. Mustergliederung IDW S 6)	96
5.5.2	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse (Punkt II. Mustergliederung IDW S 6)	99
5.5.3	Beschreibung des Unternehmens (Punkt III. Mustergliederung IDW S 6)	100
5.5.3.1	Inhalte und Informationsbedarf	100
5.5.3.2	Anforderungen an die Datenqualität	101
5.5.3.3	Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens ..	102
5.5.4	Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens in seiner Branche (Punkt IV. Mustergliederung IDW S 6)	103
5.5.4.1	Analyse des Umfelds	103
5.5.4.2	Analyse der Branchenentwicklung	104
5.5.4.3	Analyse der internen Unternehmensverhältnisse	104
5.5.5	Krisenursachen und Stadium der Krise sowie Ausschluss der Insolvenzreife (Punkt V. Mustergliederung IDW S 6)	106
5.5.5.1	Feststellung des Krisenstadiums	106
5.5.5.2	Analyse der Krisenursachen	106
5.5.5.3	Aussagen zur Unternehmensfortführung	107
5.5.6	Strategisches Leitbild und Ableitung von Sanierungsmaßnahmen (Punkt VI. Mustergliederung IDW S 6)	107
5.5.6.1	Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens	107

5.5.6.2	Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise	110
5.5.7	Integrierte Sanierungsplanung (Punkt VII. Mustergliederung IDW S 6)	115
5.5.7.1	Darstellung der Maßnahmeneffekte	115
5.5.7.2	Aufbau des integrierten Sanierungsplans	118
5.5.7.3	Kennzahlen	119
5.5.8	Aussage zur Sanierungsfähigkeit (Punkt VIII. Mustergliederung IDW S 6)	120
5.6	Berichterstattung	121
5.7	Umsetzung von Sanierungskonzepten	122
5.8	Sonderaspekte bei Sanierungskonzepten	123
5.8.1	Sanierungskonzepte bei kleineren Unternehmen	123
5.8.2	Sanierungskonzepte für Konzerne und Unternehmensgruppen	124
5.8.3	Sanierungskonzepte bei Projektfinanzierungen und „Single-Asset-Strukturen“	125
6	Strategisches Restrukturierungskonzept	131
6.1	Phasen der Krise und Restrukturierungsmaßnahmen	131
6.2	Bedeutung der strategischen Restrukturierung	134
6.2.1	Phasen der Restrukturierung	134
6.2.2	Strategisch induzierte Bestimmung des Veränderungsbedarfs	135
6.2.3	Bausteine der Restrukturierung und strategische Dimension	136
6.2.4	Strategische Restrukturierungsinhalte	137
6.2.4.1	Strategisches Leitbild	138
6.2.4.2	Restrukturierungsstrategien	140
6.2.4.3	Revitalisierung des Geschäftsmodells	144
6.3	Mehrwert durch strategische Restrukturierung	148
6.4	Strategische Erfolgsfaktoren	150
7	Leistungswirtschaftliche (operative) Sanierung	153
7.1	Erfolgsfaktoren nachhaltiger leistungswirtschaftlicher Restrukturierung	153
7.2	Erfolgreiche Restrukturierung durch das ganzheitliche Re-Design des Geschäftsmodells	153
7.3	Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle	154
7.4	Die erste Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertpositionierung ..	156
7.5	Die zweite Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertangebot	156
7.5.1	Architektur des Wertangebots – Wie die Fokussierung auf eine Kombination aus Produkt und Markt über den Erfolg bestimmt	156
7.5.2	Potenziale und Werthebel zur Wertsteigerung	158
7.5.2.1	Werthebel: „Kernsortiment“ und „Kernzielgruppen“	158
7.5.2.2	Werthebel: „Marktbearbeitungsstrategien“	163
7.6	Die dritte Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertschöpfung	168
7.6.1	Architektur der Leistungserbringung	169
7.6.2	Ausrichtung nach Kernkompetenzen	170
7.6.3	Entscheidung über die Wertschöpfungstiefe	170
7.6.4	Prozessanalyse	171

7.6.5	Kapazitätsbindung je Prozess	172
7.6.6	Potenziale und Werthebel zur Wertsteigerung	174
7.6.6.1	Restrukturierung der Produktentwicklung	174
7.6.6.2	Steigerung der Vertriebsperformance	176
7.6.6.3	Optimierung Einkaufs- und Logistikkosten	179
7.6.6.4	Verbesserung der Produktionsleistung	184
7.6.6.5	Performance-Steigerung im indirekten Bereich und Overhead ..	190
7.6.6.6	Liquiditätspotenziale aus Working Capital	191
7.7	Die vierte Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertabschöpfung ...	193
7.7.1	Architektur der Wertabschöpfung – Wie der Preis den Gewinn oder den Verlust bestimmt	193
7.7.2	Potenziale und Werthebel zur Wertsteigerung	195
7.7.2.1	Werthebel: „Profitable Preisfindung“	195
7.7.2.2	Werthebel: „Leistungsgetriebene Konditionen- und Rabatt- systeme“	199
7.7.2.3	Werthebel: „Differenzierende Angebotsgestaltung“	202
7.8	Die fünfte Geschäftsmodell-Dimension: Wertdisziplin	203
7.8.1	Die drei Aspekte der Wertdisziplin	204
7.8.2	Erster Wertaspekt: Strukturen und Führungssystem	205
7.8.3	Zweiter Wertaspekt: Menschen	206
7.8.4	Dritter Wertaspekt: Performance	211
7.8.5	Bedeutung der Umsetzungskompetenz im Turnaround	213
8	Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen	217
8.1	Die Finanzierungsbedürfnisse in den Sanierungsphasen	217
8.2	Zusammenwirken der Finanzierungsmaßnahmen im zeitlichen Ablauf der Sanierung	219
8.3	Darstellung der Finanzierungsstruktur in Sanierungskonzepten	220
8.4	Fälligkeitsorientierte Sanierungsmaßnahmen	223
8.4.1	Stundung	223
8.4.2	Stillhalten/Moratorium	224
8.4.3	Eliminierung von Kündigungsgründen in Kreditverträgen	225
8.4.4	Rangrücktritt	226
8.5	Liquiditätsorientierte Finanzierungsmaßnahmen	228
8.5.1	Freisetzung bestehender Liquiditätsreserven	228
8.5.2	Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen	229
8.5.3	Working Capital Management	230
8.5.4	Cash Management (Cash Pooling)	237
8.5.5	Leasing und Mietkauf/Sale and Lease Back	239
8.5.6	Factoring	241
8.5.7	Gesellschafterdarlehen/Intercompany Loans	243
8.5.8	Erhöhung von Kreditlinien	244
8.5.9	Überbrückungskredit und Sanierungskredit	245
8.5.10	Konsortialkredit	246
8.5.11	Lieferantendarlehen und verlorene Zuschüsse	246
8.5.12	Eigenkapitalzuführung	247

8.6	Kapitalstrukturorientierte Finanzierungsmaßnahmen	248
8.6.1	Forderungsverzicht	248
8.6.2	Besserungsschein	248
8.6.3	Debt-Equity-Swap	249
8.6.4	Verzicht auf Pensionszusagen/betriebliche Altersvorsorge	251
8.7	Sicherungsorientierte Sanierungsmaßnahmen	252
8.7.1	Sicherungsübereignung	253
8.7.2	(Verlängerter) Eigentumsvorbehalt	254
8.7.3	Forderungsabtretung (Globalzession)	254
8.7.4	Einräumung von Grundpfandrechten (Hypothek, Grundschuld) ...	255
8.7.5	Bürgschaft	256
8.7.6	Schuldbeitritt	256
8.7.7	Garantie	257
8.7.8	Avale	258
8.7.9	Patronatserklärung	258
8.7.10	Freigabe von Sicherheiten	259
9	Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung	263
9.1	Bedeutung einer integrierten Finanzplanung	263
9.2	Rollierende Liquiditätsplanung für 13 Wochen auf Wochenbasis	268
9.3	Die integrierte Finanzplanung im Rahmen eines Sanierungskonzepts ..	272
9.4	Bestandteile und Aufbau einer integrierten Finanzplanung	275
9.4.1	Erfolgsplan (GuV)	276
9.4.2	Liquiditätsplan	279
9.4.3	Bilanzplan	283
9.5	Fallbeispiel zum Aufbau einer integrierten Finanzplanung	283
9.6	Plausibilisierung der Planungsrechnung	284
9.7	Einsatz von Standardsoftwarelösungen zur Erstellung der integrierten Finanzplanung	288
10	Umsetzung von Sanierungsprojekten	291
10.1	Hauptverantwortliche für die Umsetzung	291
10.1.1	Überblick	291
10.1.2	CRO/Sanierungsgeschäftsführer	292
10.1.2.1	Definition und Abgrenzung	292
10.1.2.1	Aufgabenstellung des Sanierungsgeschäftsführers	293
10.1.3	Interimsmanager	295
10.1.4	Unternehmensberater	296
10.2	Weitere Organisationsformen zur Umsetzung	296
10.2.1	Lenkungsausschuss	296
10.2.2	Project Management Office	299
10.3	Praktische Fragen der Projektorganisation und -umsetzung	301
10.3.1	Beauftragung eines Sanierungsgeschäftsführers	301
10.3.2	Zeitlicher Ablauf der Sanierung	302
10.3.3	Kommunikation	303

10.3.3.1	Ausgangssituation	303
10.3.3.2	Zeitplanung und Zielgruppen der Krisenkommunikation	305
10.3.4	Haftungsabschirmung	307
10.3.5	Sonderthema: Steuerung der Liquidität	308
10.4	Fallbeispiel: Umsetzung außergerichtlicher Sanierungsprojekte in der Praxis	310
10.4.1	Einleitung	310
10.4.2	Konzeption einer PMO unter dem CRO	311
10.4.3	Kommunikation im Sanierungsprozess	312
10.4.4	Maßnahmenumsetzung	313
10.4.5	Übertragen der Verantwortlichkeiten zurück auf das Unternehmen und Fokus auf Überwachung des Sanierungsprozesses durch Controlling	316
11	Strafbarkeit und zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise	319
11.1	Ausgangspunkt Krise	319
11.2	Strafbarkeit in der Unternehmenskrise	321
11.2.1	Insolvenzverschleppung (§ 15a InsO)	322
11.2.2	Insolvenzstrafataten (§§ 283 ff. StGB)	325
11.2.2.1	Bankrott (§ 283 StGB)	325
11.2.2.2	Besonders schwerer Fall des Bankrotts (§ 283a StGB)	327
11.2.2.3	Verletzung der Buchführungspflicht (§ 283b StGB)	327
11.2.2.4	Gläubigerbegünstigung (§ 283c StGB)	329
11.2.2.5	Schuldnerbegünstigung (§ 283d StGB)	330
11.2.3	Betrug (§ 263 StGB)	331
11.2.4	Kreditbetrug (§ 265b StGB)	334
11.2.5	Untreue (§ 266 StGB)	336
11.2.6	Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt (§ 266a StGB)	340
11.2.7	Steuerhinterziehung (§ 370 AO)	341
11.2.8	Vorsatz und Fahrlässigkeit	342
11.2.9	Täterschaft und Teilnahme (Anstiftung und Beihilfe)	343
11.2.9.1	Täterschaft	343
11.2.9.2	Anstiftung (§ 26 StGB)	344
11.2.9.3	Beihilfe (§ 27 StGB)	345
11.2.9.4	Verantwortlichkeit bei Gremienentscheidungen	345
11.2.10	Regionale Unterschiede in der Strafverfolgung	346
11.2.11	Konsequenzen einer strafrechtlichen Verurteilung für die Bestellung zum Geschäftsführer	346
11.3	Zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise	347
11.3.1	Haftung aus § 823 Absatz 2 BGB i. V. m. Schutzgesetz	347
11.3.2	Haftung aus § 15b InsO (vormals 64 GmbHG)	349
11.3.3	Steuerliche Haftung nach § 34 AO	352
11.4	Faktische Geschäftsführung	353
11.5	Beendigung der Pflichtenstellung	354
11.6	Haftung des Beraters aus Vertrag	355

Teil C: Die Sanierung durch den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG)

12 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen . . .	361
12.1 Einführung	361
12.2 Krise und Insolvenzeröffnungsgründe als Ausgangspunkt	363
12.3 Die Krisenfrüherkennung und das Krisenmanagement	367
12.4 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen	369
12.4.1 Der Restrukturierungsplan	369
12.4.1.1 Gestaltung von Rechtsverhältnissen	369
12.4.1.2 Anforderungen an den Restrukturierungsplan	371
12.4.1.3 Gruppenbildung	374
12.4.1.4 Planangebot und Planannahme	376
12.4.2 Stabilisierungs- und Restrukturierungsinstrumente	380
12.4.2.1 Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungs- rahmens	380
12.4.2.2 Anzeige Restrukturierungssache	384
12.4.2.3 Pflichten und Haftung	385
12.4.2.4 Aufhebung der Restrukturierungssache	386
12.4.3 Restrukturierungsbeauftragte	387
12.4.4 Öffentliche Restrukturierungssache	390
12.4.5 Anfechtungs- und Haftungsrecht	392
12.4.6 Arbeitnehmerbeteiligung; Gläubigerbeirat	394
12.5 Sanierungsmoderation	394

Teil D: Die Sanierung mittels Insolvenz DIE FACHBUCHHANDLUNG

13 Das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument	399
13.1 Sanierung im Insolvenzverfahren	399
13.1.1 Rechtlicher Rahmen der Insolvenzordnung	399
13.1.2 Überblick über die Reform des Insolvenzrechts durch das SanInsFoG	400
13.1.3 Sanierungsalternativen der Insolvenzordnung	402
13.1.3.1 Unternehmensveräußerung im Wege der übertragenden Sanierung	402
13.1.3.2 Sanierung mittels Insolvenzplan	403
13.1.4 Überblick über die Verfahrensarten	404
13.2 Sanierungselemente im Regelinsolvenzverfahren	404
13.2.1 Überblick über den Verfahrensablauf	404
13.2.2 Sanierungselemente im Insolvenzeröffnungsverfahren	408
13.2.2.1 Einflussnahme auf die Auswahl des (vorläufigen) Insolvenz- verwalters	408
13.2.2.2 Vorgespräch mit dem Insolvenzgericht	410
13.2.2.3 Funktion des Eröffnungsverfahrens	411
13.2.2.4 Insolvenzgeldvorfinanzierung	412
13.2.2.5 Massekredite	415

13.2.2.6	Zahlungszusagen des vorläufigen Insolvenzverwalters	417
13.2.3	Sanierungsinstrumente im eröffneten Insolvenzverfahren	418
13.2.3.1	Funktion und Wirkungen des eröffneten Verfahrens	418
13.2.3.2	Wahlrechte und Sonderkündigungsrechte des Insolvenzverwalters	421
13.2.3.3	Übertragende Sanierung	423
13.2.3.4	Insolvenzplan	424
13.3	Die Eigenverwaltung	432
13.3.1	Begriffsbestimmung und Sanierungschancen der Eigenverwaltung	432
13.3.2	Parallele Anwendbarkeit von altem und neuen Recht gemäß COVInsAG	434
13.3.3	Die Eigenverwaltung nach neuem Recht seit dem 01.01.2021	434
13.3.3.1	Die Neuregelungen des SanInsFoG im Überblick	434
13.3.3.2	Die gesetzlichen Zugangsvoraussetzungen zur Eigenverwaltung	436
13.3.3.3	Weitere Maßnahmen zur Vorbereitung der Eigenverwaltung	438
13.3.3.4	Die Aufhebung der vorläufigen Eigenverwaltung	441
13.3.4	Die Eigenverwaltung nach alter Rechtslage bis 31.12.2020 sowie für COVID-19 betroffene Unternehmen bis 31.12.2021	442
13.4	Unterschiede zwischen vorläufiger Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren	444
13.4.1	Begriff des Schutzschirmverfahrens	444
13.4.2	Gesetzliche Voraussetzungen des Schutzschirmverfahrens	445
13.4.3	Sonderregelungen zum Schutzschirmverfahren durch das COVInsAG	448
13.4.4	Die Begründung von Masseverbindlichkeiten	449
13.4.5	Die Aufgaben des vorläufigen Sachwalters	449
13.4.6	Die Veröffentlichung	451
13.4.7	Steuerverbindlichkeiten in der vorläufigen Eigenverwaltung	452
13.4.8	Sozialversicherungsbeiträge	453
13.4.9	Der Dual Track der Verwertungsalternativen	454
13.5	Das eröffnete Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung	455
13.5.1	Die Voraussetzungen für die Anordnung der Eigenverwaltung	456
13.5.2	Die Aufgaben und Rechtstellung des eigenverwaltenden Schuldners	456
13.5.3	Aufgaben und Rechtsstellung des Sachwalters	458

Teil E: Spezialaspekte in der Krise

14	Krisenmanagement aus Finanzierersicht	465
14.1	Spezialkreditmanagement aus Bankensicht	467
14.1.1	Bankaufsichtsrechtlicher Rahmen	467
14.1.2	Rating	468
14.1.3	Frühwarnkriterien	469
14.2	Handlungsalternativen der Bank	469
14.2.1	„Stillhalten“	469

14.2.1.1	Offenhalten der Linie	469
14.2.1.2	Prolongation in der Krise	471
14.2.1.3	Sicherheitenverstärkung	472
14.2.1.4	Covenants	472
14.2.1.5	Gebühren	476
14.2.2	Begleitung der Sanierung	478
14.2.2.1	Überbrückungs-/Liquiditätshilfekredite	478
14.2.2.2	Sanierungskredit	480
14.2.2.3	Sanierungsbeiträge	491
14.2.2.4	Treuhandlösung: Übertragung von Gesellschaftsanteilen auf einen Treuhänder	493
14.3	Handlungsalternativen für Lieferanten, Warenkreditversicherer, Factoring-Unternehmen und Leasinggeber	497
14.4	Alternative Finanzierungsinstrumente	502
14.4.1	Debt-Equity-Swap	502
14.4.2	Wandlung in Genussrechtskapital	504
14.4.3	Mezzanine	505
14.4.4	Distressed Mergers & Acquisitions (M&A)	505
14.4.5	Anleihe	506
14.5	Ziele der Bank in der Sanierungsbegleitung	506
14.6	Exitstrategien	507
15	Rechtliche Besonderheiten in der Krise	511
15.1	Gesellschafterdarlehen in der Krise	511
15.1.1	Voraussetzungen des Rechts der Gesellschafterdarlehen	512
15.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich	512
15.1.2.1	Direkter Anwendungsbereich – Gesellschafter	512
15.1.2.2	Gleichgestellte Dritte	514
15.1.2.3	Nahe Angehörige	514
15.1.2.4	Wirtschaftlich mit dem Gesellschafter verflochtene Dritte	514
15.1.2.5	Zulässige Gestaltungen	518
15.1.3	Gewährung eines Darlehens und gleichgestellte Leistungen	518
15.1.4	Privilegierte Leistungen	521
15.1.5	Rechtsfolgen	521
15.2	Grundsatz der Kapitalerhaltung und Cash Pooling in der Krise	522
15.2.1	Grundsatz der Kapitalerhaltung	523
15.2.2	Haftung	525
15.2.3	Handlungsempfehlungen	525
15.2.4	Veranschaulichung anhand eines Beispiels	526
15.2.5	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen	528
15.3	Anfechtungssichere Gestaltung von Distressed M&A-Prozessen	530
15.3.1	Anfechtung Abschluss Kaufvertrag (Signing)	531
15.3.1.1	Anfechtung bei unmittelbarer Gläubigerbenachteiligung	531
15.3.1.2	Anfechtung wegen vorsätzlicher Gläubigerbenachteiligung §133 InsO	532

15.3.2	Anfechtung der Erfüllung des Unternehmenskaufvertrags (Closing)	533
15.3.2.1	Kongruenzanfechtung	533
15.3.2.2	Anfechtung wegen vorsätzlicher Gläubigerbenachteiligung §133 InsO	534
15.3.2.3	Privilegierung von Bargeschäften	534
15.3.3	Fazit	534
16	Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen	537
16.1	Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen	537
16.2	Personalabbau	537
16.2.1	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	537
16.2.1.1	Aufhebungsvertrag	537
16.2.1.2	Betriebsbedingte Kündigung	538
16.2.2	Betriebsänderung gemäß §111 BetrVG	540
16.2.3	Massenentlassung	544
16.2.4	Involvierung der Bundesagentur für Arbeit (BfA)	545
16.2.4.1	Qualifizierungsmaßnahmen	546
16.2.4.2	Transfergesellschaften	546
16.3	Änderung materieller Arbeitsbedingungen	548
16.3.1	Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Arbeitnehmer	548
16.3.1.1	Vertragsänderung	548
16.3.1.2	Verzicht	549
16.3.1.3	Weisungsrecht des Arbeitgebers	549
16.3.1.4	Änderungskündigung	549
16.3.2	Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Betriebsrat	552
16.3.2.1	Regelungsbefugnis der Betriebsparteien (Bündnisse für Arbeit)	552
16.3.2.2	Betriebsvereinbarung	554
16.3.2.4	Abbau von Entgeltbestandteilen	554
16.3.3	Änderungen im Verhältnis Arbeitgeber/Gewerkschaft	554
16.3.3.1	Sanierungstarifvertrag	555
16.3.3.2	Verzicht	555
16.3.4	Kurzarbeit	556
16.4	Umstrukturierungen	557
16.4.1	Betriebsteilstillegung	557
16.4.2	Unternehmensverkauf (Share Deal)	558
16.4.3	Verkauf eines Betriebs (Asset Deal), Betriebsübergang	559
16.4.4	Betriebsteilübergang vs. Funktionsnachfolge	560
16.4.5	Umwandlungen nach dem UmwG	562
16.5	Besonderheiten im Insolvenzverfahren	564
16.5.1	Kündigung von Arbeitsverhältnissen in der Insolvenz	564
16.5.2	Freistellung von Arbeitnehmern durch Insolvenzverwalter	564
16.5.3	Kündigung von Betriebsvereinbarungen	565
16.5.4	Betriebsänderungen und Maßnahmen im Rahmen einer übertragenden Sanierung	565

16.5.5	Insolvenzausfallgeld	567
17	Mergers & Acquisitions in Krisen- und Insolvenzsituationen	571
17.1	Einleitung und Begriffsdefinition	571
17.2	Ausgangssituation und Motivlage der Marktteilnehmer und Stakeholder bei Distressed M&A-Transaktionen	572
17.2.1	Grundmotive für M&A-Transaktionen auf Verkäuferseite	572
17.2.2	Grundmotive für M&A-Transaktionen auf Käuferseite	573
17.2.2.1	Wettbewerbsstrategien nach Porter	574
17.2.2.2	Expansionsmotive	575
17.2.3	Marktteilnehmer	576
17.2.3.1	Strategische Investoren	576
17.2.3.2	Finanzinvestoren/Private-Equity-Unternehmen	576
17.2.3.3	Alternative Investoren	578
17.3	Der Distressed M&A-Prozessablauf bei Krisenunternehmen	583
17.3.1	Grundsätzlicher Ablauf	583
17.3.2	Sonderfaktoren bei Distressed M&A-Transaktionen	584
17.3.3	Digitalisierungsaspekte im Transaktionsablauf	584
17.3.4	Dual Track: Option oder Notwendigkeit	585
17.3.5	Timing	585
17.3.6	Verhandlungsaspekte	586
17.4	Transaktionsstrukturen	587
17.4.1	Mögliche Transaktionsformen	587
17.4.1.1	Share Deal	588
17.4.1.2	Asset Deal	588
17.4.2	Unterscheidung nach dem Zeitpunkt der Transaktion	589
17.4.2.1	Vor Stellung des Insolvenzantrags	589
17.4.2.2	Im Eröffnungsverfahren	589
17.4.2.3	Nach Eröffnung des Verfahrens	590
17.4.3	Unterscheidung nach der Art des rechtlichen Rahmens	590
17.4.3.1	Außergerichtliche Transaktionen	590
17.4.3.2	Transaktionen im gerichtlichen Sanierungsverfahren	591
17.5	Bewertung und Kaufpreisfindung	593
17.5.1	Einkommensbasierte Bewertungsverfahren	594
17.5.2	Marktwertorientierte Verfahren	595
17.5.3	Substanzorientierte Bewertungsverfahren	596
17.6	Ausblick	598
18	Steuerliche Aspekte im Rahmen der Sanierung	601
18.1	Besteuerung von Sanierungsgewinnen	602
18.1.1	Ermittlung des steuerpflichtigen Sanierungsgewinns	602
18.1.2	Verlustverrechnung und Mindestbesteuerung (§10d EStG)	603
18.1.3	Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen (§3a EStG)	605
18.1.4	Fiktive Schenkungsbesteuerung	608
18.1.5	Umsatzsteuerkorrektur bei Lieferverbindlichkeiten	610

18.2	Untergang von Verlustvorträgen	610
18.2.1	Sanierungsklausel	611
18.2.2	Erhalt von Verlustvorträgen in Sonderfällen	612
18.3	Einzelne Sanierungsmaßnahmen und ihre steuerlichen Auswirkungen	613
18.3.1	Maßnahmen im Eigenkapitalbereich	613
18.3.2	Maßnahmen im Fremdkapitalbereich	614
18.3.3	Veräußerung von Anlagevermögen	617
18.3.4	Verzicht bzw. Stundung von Verbindlichkeiten	617
18.3.5	Forderungsverzicht des Gesellschafters als Einlage/ Debt-push-up	618
18.3.6	Debt-Buy-Back	621
18.3.7	Rangrücktrittsvereinbarung	621
18.3.8	Stundungsvereinbarungen	622
18.3.9	Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital (Debt-Equity-Swap)	623
18.3.10	Gestaltungsmöglichkeiten im Mezzanine-Kapitalbereich	624
18.3.11	Veräußerung des Betriebs/von Betriebsteilen an Dritte	625
18.3.12	Liquidation bei bestehenden Nachrangverbindlichkeiten	628
18.3.13	Steuerfallen bei Umstrukturierungsmaßnahmen	629
18.3.14	Verzicht auf Pensionszusagen	631
18.3.15	Gesamtplanrechtsprechung	631
18.4	Verbindliche Auskünfte	632
	Stichwortverzeichnis	637