

# Modernes Sanierungsmanagement

Crone / Werner

7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2024

ISBN 978-3-8006-7428-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

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

Drei Sanierungsoptionen im Überblick:  
Außergerichtliche Sanierung, StaRUG und  
Insolvenz als Sanierungsinstrument

Herausgegeben von

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

Prof. Dr. Dipl.-Wirtschaftsing. Henning Werner

7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

  
beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

## Disclaimer:

Diese Publikation gibt die Meinungen und Ansichten der jeweiligen Autoren wieder. Sie ersetzt keine rechtliche Beratung 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**  
vahlen.de  
ISBN Print: 978 3 8006 7428 2  
ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 7429 9  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Druck und Bindung: Buchdruck-Zentrum  
Tiergartenstraße 5, 54595 Prüm

Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: © SergeyNivens, © phuong080588  
(beide depositphotos.com, Composing)



vahlen.de/nachhaltig

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

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses  
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

## Kontakt zu den Herausgebern

Liebe Leser,

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

### **Prof. Dr. Henning Werner**

Professor für Transformation, Restrukturierung und Sanierung  
SRH Hochschule Heidelberg  
Leiter des IfUS-Instituts für Unternehmenssanierung  
E-Mail: [henning.werner@ifus-institut.de](mailto:henning.werner@ifus-institut.de)  
Internet: [www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de)



### **Prof. Andreas Crone**

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer  
E-Mail: [andreas.crone@wp-crone.de](mailto:andreas.crone@wp-crone.de)  
Internet: [www.rns-treuhand.de](http://www.rns-treuhand.de) und [www.wp-crone.de](http://www.wp-crone.de)



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Vorwort zur 7. Auflage

Die 7. Auflage dieses Buchs wurde in einer Zeit erarbeitet, die geprägt war von teilweise unvorhersehbaren wirtschaftlichen und politischen Ereignissen, die sich zu einer ausgeprägten Polykrise entwickelt haben. Kriegerische Auseinandersetzungen, fragile Lieferketten, politische Instabilität in vielen Ländern, aber auch die Folgen des Klimawandels und der demografischen Entwicklung haben für Unternehmen zu explosionsartigen Steigerungen von Energie-, Material- und Kapitalkosten geführt. Eine im Vergleich zur jüngeren Vergangenheit hohe Inflation, steigende Zinsen und eine allgemeine Verunsicherung im Hinblick auf die Zukunftserwartungen trüben zudem die Investitions- und Kauflaune von gewerblichen und privaten Kunden.

Damit stehen viele Unternehmen vor einer doppelten Herausforderung. Zum einen müssen sie das kurzfristige bzw. mittelfristige Überleben im Kerngeschäft sichern, indem sie die explosionsartigen Marktverwerfungen beherrschbar machen und die Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten. Zum anderen müssen sie ihr Geschäftsmodell auf die zukünftigen Markt- und Kundenbedürfnisse neu ausrichten – insbesondere unter Beachtung der Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit –, um auch den langfristigen Unternehmenserfolg und damit die nachhaltige Überlebensfähigkeit zu sichern.

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

Dabei ist es wichtig, dass in Abhängigkeit von den spezifischen Krisenursachen und den vorliegenden Krisenstadien der passende Sanierungsweg gewählt wird. Seit Januar 2021 steht neben der außergerichtlichen Sanierung und der Sanierung durch ein Insolvenzverfahren als weitere Sanierungsoption der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG) zur Verfügung.

Viele Unternehmen stehen vor einer doppelten Herausforderung

Den passenden Sanierungsweg wählen

### Aufbau des Buches

Das vorliegende Buch ist in fünf Teile (Teil A bis E) gegliedert.

- **Teil A beschäftigt sich mit der Vorbereitung der Sanierung.** In diesem Teil werden Krisenstadien, Krisenursachen und Möglichkeiten der Krisenfrüher-



kennung beschrieben. Ferner wird dargestellt, wie die Insolvenztatbestände in der Praxis zu prüfen sind.

- **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 kann. Es wird erläutert, wie eine integrierte Sanierungsplanung zu erstellen ist, wie Sanierungsprojekte wirksam umgesetzt werden können und welche straf- und haftungsrechtlichen Risiken in der Krise drohen.
- **Teil C erläutert, wie der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen zur Sanierung eingesetzt werden kann.**
- **Teil D zeigt auf, wie das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument genutzt werden kann.**
- **Teil E stellt abschließend Spezialaspekte** (z. B. Krisenmanagement aus Finanziersicht, arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen, Mergers- & Acquisitions in Krisensituationen, steuerliche Aspekte), die im Rahmen von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten von Bedeutung sein können, dar.

Das vorliegende Buch ist ein Gemeinschaftswerk von erfahrenen Praktikern mit dem Ziel, ein Handbuch für die Sanierungspraxis 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, aber auch an Studierende und Teilnehmende der Zertifikatslehrgänge „Restrukturierungs- und Sanierungsberater“, „Transformations- und Turnaround-Manager“ und „Das sanierende Insolvenzverfahren“ am IfUS-Institut für Unternehmenssanierung ([www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de)), Heidelberg, die im Rahmen ihrer Ausbildung das Handwerkszeug des Krisenmanagements erlernen bzw. vertiefen möchten.

Unser besonderer Dank gilt allen Autoren, die trotz intensivster beruflicher Arbeitsbelastung ihre wertvolle Zeit zur Verfassung ihrer Beiträge aufgewendet haben.

Heidelberg, Mai 2024

Prof. Andreas Crone  
Prof. Dr. Henning Werner

## Website mit Begleitmaterialien

Dieses Buch bietet umfangreiche Begleitmaterialien als Arbeitshilfen zum Download, auf die an den entsprechenden Stellen im Buch hingewiesen wird. Diese Begleitmaterialien finden Sie unter folgendem Link:

[www.vahlen.de/msm7](http://www.vahlen.de/msm7)

# Inhaltsübersicht

Vorwort zur 7. Auflage .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Herausgeber und Autorenverzeichnis .....	XXIII
<b>Teil A: Vorbereitung der Sanierung</b>	
1 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Sanierung im Überblick .....	3
2 Krisenursachen und Krisenstadien .....	15
3 Krisenfrüherkennung und Krisenfrühwarnsysteme .....	29
4 Prüfung der Insolvenztatbestände .....	51
<b>Teil B: Die außergerichtliche Sanierung</b>	
5 Erstellung von Sanierungskonzepten .....	87
6 Strategisches Restrukturierungsmanagement .....	139
7 Operatives Geschäftsmodell-Redesign .....	163
8 Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen .....	227
9 Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung .....	273
10 Umsetzung von Sanierungsprojekten .....	303
11 Strafbarkeit und zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise .....	331
<b>Teil C: Die Sanierung durch den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG)</b>	
12 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen .....	375
<b>Teil D: Die Sanierung mittels Insolvenz</b>	
13 Das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument .....	415
<b>Teil E: Spezialaspekte in der Krise</b>	
14 Krisenmanagement aus Finanziersicht .....	485
15 Rechtliche Besonderheiten in der Krise .....	529
16 Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen .....	555
17 M&A als Mittel zum Turnaround – SMART aus der Krise .....	607
18 Steuerliche Aspekte im Rahmen der Sanierung .....	665
Stichwortverzeichnis .....	703

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. Auflage .....	VII
Herausgeber und Autorenverzeichnis .....	XXV

## Teil A: Vorbereitung der Sanierung

<b>1 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Sanierung im Überblick .....</b>	<b>3</b>
1.1 Die außergerichtliche Sanierung .....	4
1.2 Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) .....	7
1.3 Die Sanierung durch Insolvenz .....	9
1.4 Zusammenfassung .....	12
<b>2 Krisenursachen und Krisenstadien .....</b>	<b>15</b>
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 .....	17
2.4 Krisenstadien .....	18
2.4.1 Die Stakeholderkrise .....	22
2.4.2 Die Strategiekrise .....	23
2.4.3 Die Produkt- und Absatzkrise .....	24
2.4.4 Die Erfolgskrise .....	24
2.4.5 Die Liquiditätskrise .....	24
2.4.6 Die Insolvenzureife .....	25
<b>3 Krisenfrüherkennung und Krisenfrühwarnsysteme .....</b>	<b>29</b>
3.1 Gesetzliche Anforderungen im Hinblick auf Krisenfrüherkennung .....	30
3.2 Methoden der Krisenfrüherkennung .....	31
3.2.1 Analyse des Umfelds, der Branche sowie der internen Unternehmensverhältnisse .....	31
3.2.2 Aufbau eines Risikofrüherkennungssystems nach IDW PS 340 n. F. . .	33
3.2.3 Kennzahlen zur Krisendiagnose .....	35
3.2.3.1 Kennzahlen zur Rentabilitätsanalyse .....	36
3.2.3.2 Kennzahlen zur Net Working Capital Analyse .....	39
3.2.3.3 Kennzahlen zur Liquiditätsanalyse .....	42
3.2.3.4 Kennzahlen zur Finanzanalyse/Bilanzanalyse .....	44
3.2.3.5 Relevante Kennzahlen für Kriseninvestoren .....	47

<b>4</b>	<b>Prüfung der Insolvenztatbestände</b>	51
4.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	51
4.1.1	Wirkungskreis	52
4.1.2	Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und Insolvenzantragsfrist	53
4.2	Die Insolvenzgründe im Einzelnen	54
4.2.1	Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO	54
4.2.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit gemäß § 18 InsO	67
4.2.3	Überschuldung gemäß § 19 InsO	68
<b>Teil B: Die außergerichtliche Sanierung</b>		
<b>5</b>	<b>Erstellung von Sanierungskonzepten</b>	87
5.1	Allgemeiner Inhalt und Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte	87
5.1.1	Allgemeiner Inhalt	87
5.1.2	Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte	88
5.2	Inhaltliche Anforderungen an Sanierungskonzepte	89
5.2.1	Rechtliche Anforderungen (BGH-Mindestanforderungen)	90
5.2.2	Betriebswirtschaftliche Anforderungen	90
5.2.2.1	Die Aussage zur Sanierungsfähigkeit	91
5.2.2.2	Kriterien der Sanierungsfähigkeit	92
5.3	Mindestinhalte und Aufbau von Sanierungskonzepten nach IDW S 6	94
5.3.1	Kernanforderungen und Gliederung	94
5.3.2	Das Zwei-Stufenkonzept	96
5.3.3	Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium	98
5.4	Konzeptsteller	99
5.5	Die Mustergliederungspunkte des IDW S 6 im Detail	101
5.5.1	Auftrag und Auftragsdurchführung	101
5.5.2	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	104
5.5.3	Beschreibung des Unternehmens	105
5.5.3.1	Inhalte und Informationsbedarf	105
5.5.3.2	Anforderungen an die Datenqualität	106
5.5.3.3	Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens	107
5.5.4	Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens in seiner Branche	108
5.5.4.1	Analyse des Umfelds	108
5.5.4.2	Analyse der Branchenentwicklung	109
5.5.4.3	Analyse der internen Unternehmensverhältnisse	109
5.5.5	Krisenursachen und Stadium der Krise sowie Ausschluss der Insolvenzreife	111
5.5.5.1	Feststellung des Krisenstadiums	111
5.5.5.2	Analyse der Krisenursachen	111
5.5.5.3	Aussagen zur Unternehmensfortführung	112
5.5.6	Strategisches Leitbild und Ableitung von Sanierungsmaßnahmen	112
5.5.6.1	Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens	112

5.5.6.2	Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise .....	116
5.5.7	Integrierte Sanierungsplanung .....	122
5.5.7.1	Darstellung der Maßnahmeneffekte .....	122
5.5.7.2	Aufbau des integrierten Sanierungsplans .....	124
5.5.7.3	Kennzahlen .....	125
5.5.8	Aussage zur Sanierungsfähigkeit .....	126
5.6	Berichterstattung .....	127
5.7	Umsetzung von Sanierungskonzepten .....	129
5.8	Sonderaspekte bei Sanierungskonzepten .....	130
5.8.1	Sanierungskonzepte bei kleineren Unternehmen .....	130
5.8.2	Sanierungskonzepte für Konzerne und Unternehmensgruppen .....	131
5.8.3	Sanierungskonzepte bei Projektfinanzierungen und Single-Asset-Strukturen .....	132
<b>6</b>	<b>Strategisches Restrukturierungsmanagement .....</b>	<b>137</b>
6.1	Phasen der Krise und Restrukturierungsmaßnahmen .....	137
6.2	Bedeutung der strategischen Restrukturierung .....	140
6.2.1	Phasen der Restrukturierung .....	140
6.2.2	Strategisch induzierte Bestimmung des Veränderungsbedarfs .....	141
6.2.3	Bausteine der Restrukturierung und strategische Dimension .....	143
6.2.4	Strategische Restrukturierungsinhalte .....	144
6.2.4.1	Strategisches Leitbild .....	145
6.2.4.2	Restrukturierungsstrategien .....	147
6.2.4.3	Revitalisierung des Geschäftsmodells .....	152
6.3	Mehrwert durch strategische Restrukturierung .....	156
6.4	Strategische Erfolgsfaktoren .....	157
<b>7</b>	<b>Operatives Geschäftsmodell-Redesign .....</b>	<b>161</b>
7.1	Erfolgsfaktoren eines nachhaltigen Geschäftsmodell-Redesigns .....	161
7.2	Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle .....	163
7.3	Erfolgreiche Restrukturierung durch das ganzheitliche Redesign des Geschäftsmodells .....	165
7.3.1	Die erste Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertpositio- nierung .....	165
7.3.1.1	Marktfit .....	166
7.3.1.2	Unique Selling Proposition (USP) .....	168
7.3.1.3	Wertversprechen .....	168
7.3.2	Die zweite Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertangebot .....	169
7.3.2.1	Kernsortiment .....	170
7.3.2.2	Kernzielgruppen .....	171
7.3.2.3	Marktstrategie .....	177
7.3.3	Die dritte Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertschöpfung .....	179
7.3.3.1	Produktentwicklung .....	180
7.3.3.2	Beschaffung .....	183
7.3.3.3	Produktion .....	186
7.3.3.4	Logistik .....	190

7.3.3.5	Distributionskanäle	192
7.3.3.6	Vermarktung	194
7.3.4	Die vierte Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertabschöpfung	197
7.3.4.1	Mindestmarge	200
7.3.4.2	Pricing-Strategie	202
7.3.4.3	Angebotsausgestaltung	205
7.3.5	Die fünfte Wertdimension des Geschäftsmodells: Wertdisziplin	206
7.3.5.1	Strukturen	207
7.3.5.2	Menschen	211
7.3.5.3	Performance	216
7.4	Umsetzung: Gut vorbereitet auf Erfolgskurs gehen	219
<b>8</b>	<b>Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen</b>	<b>223</b>
8.1	Die Finanzierungsbedürfnisse in den Sanierungsphasen	223
8.2	Zusammenwirken der Finanzierungsmaßnahmen im zeitlichen Ablauf der Sanierung	225
8.3	Darstellung der Finanzierungsstruktur in Sanierungskonzepten	226
8.4	Fälligkeitsorientierte Sanierungsmaßnahmen	229
8.4.1	Stundung	229
8.4.2	Stillhalten/Moratorium	230
8.4.3	Eliminierung von Kündigungsgründen in Kreditverträgen	231
8.4.4	Rangrücktritt	232
8.5	Liquiditätsorientierte Finanzierungsmaßnahmen	234
8.5.1	Freisetzung bestehender Liquiditätsreserven	234
8.5.2	Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen	235
8.5.3	Working Capital Management	237
8.5.4	Cash Management (Cash Pooling)	243
8.5.5	Leasing und Mietkauf/Sale-and-lease-back	245
8.5.6	Factoring	247
8.5.7	Gesellschafterdarlehen/Intercompany Loans	249
8.5.8	Erhöhung von Kreditlinien	250
8.5.9	Überbrückungskredit und Sanierungskredit	251
8.5.10	Konsortialkredit	252
8.5.11	Lieferantendarlehen, Kundendarlehen und verlorene Zuschüsse	252
8.5.12	Eigenkapitalzuführung	253
8.6	Kapitalstrukturorientierte Finanzierungsmaßnahmen	254
8.6.1	Forderungsverzicht	254
8.6.2	Besserungsschein	255
8.6.3	Debt-Equity-Swap	255
8.6.4	Verzicht auf Pensionszusagen/betriebliche Altersvorsorge	257
8.7	Sicherungsorientierte Sanierungsmaßnahmen	258
8.7.1	Sicherungsübereignung	259
8.7.2	(Verlängerter) Eigentumsvorbehalt	260
8.7.3	Forderungsabtretung (Globalzession)	260
8.7.4	Einräumung von Grundpfandrechten (Hypothek, Grundschuld)	261

8.7.5	Bürgschaft .....	262
8.7.6	Schuldbeitritt .....	263
8.7.7	Garantie .....	264
8.7.8	Avale .....	264
8.7.9	Patronatserklärung .....	264
8.7.10	Freigabe von Sicherheiten .....	265
<b>9</b>	<b>Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung .....</b>	<b>269</b>
9.1	Bedeutung einer integrierten Finanzplanung .....	269
9.2	Rollierende Liquiditätsplanung für 13 Wochen auf Wochenbasis .....	274
9.3	Die integrierte Finanzplanung im Rahmen eines Sanierungskonzepts ..	278
9.4	Bestandteile und Aufbau einer integrierten Finanzplanung .....	282
9.4.1	Erfolgsplan (GuV) .....	283
9.4.2	Liquiditätsplan .....	287
9.4.3	Bilanzplan .....	291
9.5	Fallbeispiel zum Aufbau einer integrierten Finanzplanung .....	291
9.6	Plausibilisierung der Planungsrechnung .....	292
9.7	Einsatz von Standardsoftwarelösungen zur Erstellung der integrierten Finanzplanung .....	296
<b>10</b>	<b>Umsetzung von Sanierungsprojekten .....</b>	<b>299</b>
10.1	Hauptverantwortliche für die Umsetzung .....	299
10.1.1	Überblick .....	299
10.1.2	CRO/Sanierungsgeschäftsführer .....	300
10.1.2.1	Definition und Abgrenzung .....	300
10.1.2.2	Aufgabenstellung des Sanierungsgeschäftsführers .....	301
10.1.3	Interimsmanager .....	304
10.1.4	Unternehmensberater .....	304
10.2	Weitere Organisationsformen zur Umsetzung .....	305
10.2.1	Lenkungsausschuss .....	305
10.2.2	Project Management Office .....	307
10.3	Praktische Fragen der Projektorganisation und -umsetzung .....	310
10.3.1	Beauftragung eines Sanierungsgeschäftsführers .....	310
10.3.2	Zeitlicher Ablauf der Sanierung .....	311
10.3.3	Kommunikation .....	312
10.3.3.1	Ausgangssituation .....	312
10.3.3.2	Zeitplanung und Zielgruppen der Krisenkommunikation .....	313
10.3.4	Haftungsabschirmung .....	315
10.3.5	Sonderthema: Steuerung der Liquidität .....	317
10.4	Fallbeispiel: Umsetzung außergerichtlicher Sanierungsprojekte in der Praxis .....	318
10.4.1	Einleitung .....	318
10.4.2	Konzeption einer PMO unter dem CRO .....	320
10.4.3	Kommunikation im Sanierungsprozess .....	320
10.4.4	Maßnahmenumsetzung .....	322



10.4.5	Übertragen der Verantwortlichkeiten zurück auf das Unternehmen und Fokus auf Überwachung des Sanierungsprozesses durch Controlling .....	325
<b>11</b>	<b>Strafbarkeit und zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise .....</b>	<b>329</b>
11.1	Ausgangspunkt Krise .....	329
11.2	Strafbarkeit in der Unternehmenskrise .....	331
11.2.1	Insolvenzverschleppung (§ 15a InsO) .....	332
11.2.2	Insolvenzstraftaten (§§ 283 ff. StGB) .....	335
11.2.2.1	Bankrott (§ 283 StGB) .....	335
11.2.2.2	Besonders schwerer Fall des Bankrotts (§ 283a StGB) .....	337
11.2.2.3	Verletzung der Buchführungspflicht (§ 283b StGB) .....	338
11.2.2.4	Gläubigerbegünstigung (§ 283c StGB) .....	339
11.2.2.5	Schuldnerbegünstigung (§ 283d StGB) .....	340
11.2.3	Betrug (§ 263 StGB) .....	341
11.2.4	Kreditbetrug (§ 265b StGB) .....	344
11.2.5	Untreue (§ 266 StGB) .....	346
11.2.6	Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt (§ 266a StGB) .....	350
11.2.7	Steuerhinterziehung (§ 370 AO) .....	352
11.2.8	Vorsatz und Fahrlässigkeit .....	352
11.2.9	Täterschaft und Teilnahme (Anstiftung und Beihilfe) .....	353
11.2.9.1	Täterschaft .....	354
11.2.9.2	Anstiftung (§ 26 StGB) .....	354
11.2.9.3	Beihilfe (§ 27 StGB) .....	355
11.2.9.4	Verantwortlichkeit bei Gremienentscheidungen .....	355
11.2.10	Regionale Unterschiede in der Strafverfolgung .....	356
11.2.11	Konsequenzen einer strafrechtlichen Verurteilung für die Bestellung zum Geschäftsführer .....	357
11.3	Zivilrechtliche Haftung in der Unternehmenskrise .....	357
11.3.1	Haftung aus § 823 Absatz 2 BGB i. V. m. Schutzgesetz .....	358
11.3.2	Haftung aus § 15b InsO (vormals § 64 GmbHG) .....	359
11.3.3	Steuerliche Haftung nach § 34 AO .....	363
11.4	Faktische Geschäftsführung .....	363
11.5	Beendigung der Pflichtenstellung .....	365
11.6	Haftung des Beraters aus Vertrag .....	365
<b>Teil C: Die Sanierung durch den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG)</b>		
<b>12</b>	<b>Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen ...</b>	<b>373</b>
12.1	Einführung .....	373
12.2	Krise und Insolvenzeröffnungsgründe als Ausgangspunkt .....	376
12.3	Die Krisenfrüherkennung und das Krisenmanagement .....	379
12.4	Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen .....	381
12.4.1	Der Restrukturierungsplan .....	381
12.4.1.1	Gestaltung von Rechtsverhältnissen .....	381

12.4.1.2	Anforderungen an den Restrukturierungsplan .....	383
12.4.1.3	Gruppenbildung .....	386
12.4.1.4	Planangebot und Planannahme .....	388
12.4.2	Stabilisierungs- und Restrukturierungsinstrumente .....	392
12.4.2.1	Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens .....	392
12.4.2.2	Anzeige Restrukturierungssache .....	396
12.4.2.3	Erfordernis eines Gesellschafterbeschlusses .....	397
12.4.2.4	Pflichten und Haftung .....	398
12.4.2.5	Aufhebung Restrukturierungssache .....	399
12.4.3	Restrukturierungsbeauftragte .....	400
12.4.4	Öffentliche Restrukturierungssache .....	404
12.4.5	Anfechtungs- und Haftungsrecht .....	405
12.4.6	Arbeitnehmerbeteiligung; Gläubigerbeirat .....	407
12.5	Sanierungsmoderation .....	407

### Teil D: Die Sanierung mittels Insolvenz

<b>13</b>	<b>Das Insolvenzverfahren als Sanierungsinstrument .....</b>	<b>413</b>
13.1	Gläubigerbefriedigung und Sanierung im Insolvenzverfahren .....	413
13.1.1	Traditionelle Ausrichtung des Insolvenzrechts an Gläubigerinteressen .....	413
13.1.2	Stärkung der Sanierungsinstrumente für Unternehmen durch Reformen .....	414
13.1.3	Überblick über Verfahrensarten und Verfahrensstadien .....	415
13.1.4	Die Sanierungsbausteine der Insolvenzordnung im Überblick .....	415
13.2	Der chronologische Verfahrensablauf .....	417
13.3	Gläubigerkategorien der Insolvenzordnung und ihre Bedeutung .....	420
13.3.1	Insolvenzgläubiger .....	420
13.3.2	Aussonderungsberechtigte Gläubiger .....	421
13.3.3	Absonderungsberechtigte Gläubiger .....	422
13.3.4	Massegläubiger .....	423
13.3.5	Die Auswirkungen der Gläubigerkategorien auf die finanzwirtschaftliche Sanierung .....	424
13.4	Die Sanierungselemente der vorläufigen Eigenverwaltung .....	425
13.4.1	Begriff und Sanierungschancen der (vorläufigen) Eigenverwaltung ..	425
13.4.2	Gesetzliche Zugangsvoraussetzungen zur (vorläufigen) Eigenverwaltung .....	427
13.4.3	Ungeschriebene Erfolgsfaktoren der (vorläufigen) Eigenverwaltung ..	429
13.4.4	Das Schutzschirmverfahren als besondere Ausgestaltung der vorläufigen Eigenverwaltung .....	429
13.4.5	Die Begründung von Masseverbindlichkeiten in der vorläufigen Eigenverwaltung .....	432
13.4.6	Die Aufgaben des (vorläufigen) Sachwalters .....	433
13.4.7	Die Veröffentlichung der (vorläufigen) Eigenverwaltung .....	434
13.4.8	Steuerverbindlichkeiten in der vorläufigen Eigenverwaltung .....	435

13.4.9	Sozialversicherungsbeiträge in der vorläufigen Eigenverwaltung . . . . .	435
13.5	Die Sanierung im eröffneten Eigenverwaltungsverfahren . . . . .	436
13.5.1	Die Voraussetzungen für die Anordnung der Eigenverwaltung . . . . .	437
13.5.2	Aufgaben und Rechtstellung des eigenverwaltenden Schuldners . . . . .	437
13.5.3	Aufgaben und Rechtsstellung des Sachwalters . . . . .	439
13.6	Sanierungsbausteine im Insolvenzeröffnungsverfahren . . . . .	440
13.6.1	Einflussnahme auf die Auswahl des (vorläufigen) Insolvenzverwalters und Vorgespräch . . . . .	440
13.6.2	Sicherung der künftigen Insolvenzmasse im Eröffnungsverfahren . . . . .	443
13.6.3	Insolvenzgeldvorfinanzierung und Insolvenzgeldeffekt . . . . .	445
13.6.4	Echte und unechte Massekredite als Liquiditätsquellen . . . . .	448
13.6.5	Zahlungszusagen des vorläufigen Insolvenzverwalters . . . . .	451
13.7	Sanierungselemente und -bausteine im eröffneten Insolvenzverfahren . . . . .	451
13.7.1	Die Wirkungen des eröffneten Verfahrens . . . . .	451
13.7.2	Wahlrechte und Sonderkündigungsrechte des Insolvenzver- walters . . . . .	453
13.7.3	Die übertragende Sanierung . . . . .	455
13.7.3.1	Begriff und Funktionsweise der übertragenden Sanierung . . . . .	455
13.7.3.2	Erfolgsfaktoren der übertragenden Sanierung . . . . .	456
13.7.3.3	Übertragende Sanierung als erste Evolutionsstufe in der Entwicklung des Insolvenzrechts zum Sanierungsrecht . . . . .	457
13.7.4	Der Insolvenzplan . . . . .	458
13.7.4.1	Begriff und Plandisposition . . . . .	458
13.7.4.2	Der Insolvenzplan als zweite Evolutionsstufe in der Entwick- lung des Insolvenzrechts zum Sanierungsrecht . . . . .	458
13.7.4.3	Unterschiedliche Ausgestaltungen von Insolvenzplänen . . . . .	459
13.7.4.4	Geeignete Fallgestaltungen für Insolvenzpläne . . . . .	459
13.7.4.5	Notwendige Bestandteile und Gliederung des Insolvenzplans . . . . .	460
13.7.4.6	Der Ablauf des Planverfahrens . . . . .	464
13.7.4.7	Die Abstimmung über den Insolvenzplan . . . . .	465
13.7.4.8	Planbestätigung, Rechtskraft, Planüberwachung . . . . .	468
13.7.4.9	Prepackaged plan . . . . .	469
13.8	Zusammenfassende Darstellung und Wechselwirkungen der insol- venzrechtlichen Sanierungsbausteine . . . . .	470

### Teil E: Spezialaspekte in der Krise

<b>14</b>	<b>Krisenmanagement aus Finanziersicht . . . . .</b>	<b>483</b>
14.1	Spezialkreditmanagement aus Bankensicht . . . . .	486
14.1.1	Bankaufsichtsrechtlicher Rahmen . . . . .	486
14.1.2	Rating . . . . .	488
14.1.3	ESG-Anforderungen . . . . .	488
14.1.4	Frühwarnkriterien . . . . .	489
14.1.5	Covenants . . . . .	490
14.1.5.1	Financial Covenants als Frühwarnsysteme . . . . .	490
14.1.5.2	Sonstige Covenants . . . . .	494

14.1.5.3	Nachbesicherungsklausel .....	494
14.1.5.4	Waiver .....	495
14.2	Handlungsalternativen der Bank .....	496
14.2.1	„Stillhalten“ .....	496
14.2.1.1	Offenhalten der Linie .....	496
14.2.1.2	Prolongation in der Krise .....	498
14.2.1.3	Sicherheitenverstärkung .....	499
14.2.2	Begleitung der Sanierung .....	500
14.2.2.1	Überbrückungs-/Liquiditätshilfekredite .....	500
14.2.2.2	Sanierungskredit .....	502
14.2.2.3	Sanierungsbeiträge .....	515
14.2.2.4	Treuhandlösung: Übertragung von Gesellschaftsanteilen auf einen Treuhänder .....	517
14.3	Handlungsalternativen für Warenkreditversicherer, Factoring-Unternehmen und Leasinggeber .....	521
14.3.1	Warenkreditversicherer .....	521
14.3.2	Factoring-Unternehmen .....	523
14.3.3	Leasinggeber .....	524
<b>15</b>	<b>Rechtliche Besonderheiten in der Krise .....</b>	<b>527</b>
15.1	Gesellschafterdarlehen in der Krise .....	527
15.1.1	Voraussetzungen des Rechts der Gesellschafterdarlehen .....	528
15.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich .....	528
15.1.2.1	Direkter Anwendungsbereich – Gesellschafter .....	528
15.1.2.2	Gleichgestellte Dritte .....	530
15.1.2.3	Nahe Angehörige .....	530
15.1.2.4	Wirtschaftlich mit dem Gesellschafter verflochtene Dritte .....	530
15.1.2.5	Zulässige Gestaltungen .....	534
15.1.3	Gewährung eines Darlehens und gleichgestellte Leistungen .....	534
15.1.4	Privilegierte Leistungen .....	537
15.1.5	Rechtsfolgen .....	538
15.2	Grundsatz der Kapitalerhaltung und Cash Pooling in der Krise .....	538
15.2.1	Grundsatz der Kapitalerhaltung .....	539
15.2.2	Haftung .....	541
15.2.3	Handlungsempfehlungen .....	541
15.2.4	Veranschaulichung anhand eines Beispiels .....	542
15.2.5	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen .....	544
15.3	Anfechtungssichere Gestaltung von Distressed M&A-Prozessen .....	546
15.3.1	Anfechtung Abschluss Kaufvertrag (Signing) .....	547
15.3.1.1	Anfechtung bei unmittelbarer Gläubigerbenachteiligung .....	547
15.3.1.2	Anfechtung wegen vorsätzlicher Gläubigerbenachteiligung §133 InsO .....	548
15.3.2	Anfechtung der Erfüllung des Unternehmenskaufvertrags (Closing) .....	549
15.3.2.1	Kongruenzanfechtung .....	549

15.3.2.2	Anfechtung wegen vorsätzlicher Gläubigerbenachteiligung § 133 InsO .....	550
15.3.2.3	Privilegierung von Bargeschäften .....	550
15.3.3	Fazit .....	550
<b>16</b>	<b>Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen</b> .....	<b>553</b>
16.1	Überblick .....	553
16.2	Einführung in arbeitsrechtliche Herausforderungen von Sanierungs- maßnahmen .....	553
16.3	Anpassung von Arbeitsbedingungen .....	556
16.3.1	Verhältnis verschiedener Regelungen zueinander .....	557
16.3.2	Änderungen von Arbeitsbedingungen im Verhältnis Arbeitgeber – Arbeitnehmer .....	559
16.3.2.1	Einvernehmliche Änderung des Arbeitsvertrags .....	559
16.3.2.2	Einseitige Anpassung von Arbeitsbedingungen im Wege des Direktionsrechts .....	559
16.3.2.3	Nutzung vertraglicher Vorbehalte .....	560
16.3.2.4	Verzicht des Arbeitnehmers .....	562
16.3.2.5	Änderungskündigung .....	562
16.3.3	Änderungen von Arbeitsbedingungen im Verhältnis Arbeitgeber – Betriebsrat .....	567
16.3.3.1	Verzicht auf Ansprüche aus Betriebsvereinbarungen .....	567
16.3.3.2	Kündigung und Ablösung von Betriebsvereinbarungen .....	567
16.3.3.3	Betriebliche Bündnisse für Arbeit .....	568
16.3.4	Änderungen von Arbeitsbedingungen im Verhältnis Arbeitgeber – Gewerkschaft .....	569
16.3.5	Einführung von Kurzarbeit .....	569
16.4	Personalabbau .....	571
16.4.1	Aufhebungsvertrag/Freiwilligenprogramme .....	571
16.4.1.1	Freiwilligenprogramm und Turboprämie .....	571
16.4.1.2	Sperrzeit und Ruhezeit .....	572
16.4.2	Betriebsbedingte Beendigungskündigung .....	573
16.4.2.1	Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen .....	573
16.4.2.2	Interessenausgleich mit Namensliste .....	575
16.4.2.3	Mitbestimmung des Betriebsrats (§ 102 BetrVG) .....	575
16.4.2.4	Sonderfall: Veräußererkündigung aufgrund eines Erwerberkonzepts .....	576
16.4.3	Betriebsänderungen gemäß § 111 BetrVG .....	576
16.4.3.1	Betriebsänderungen .....	577
16.4.3.2	Rechtzeitige Unterrichtung und Beratung mit dem Betriebsrat ...	579
16.4.3.3	Interessenausgleich .....	579
16.4.3.4	Sozialplan .....	580
16.4.3.5	Einbindung des Wirtschaftsausschusses .....	580
16.4.4	Massenentlassungsanzeige gemäß §§ 17, 18 KSchG .....	581
16.4.4.1	Voraussetzungen der Anzeigepflicht .....	581
16.4.4.2	Konsultationsverfahren mit dem Betriebsrat .....	582

16.4.4.3	Anzeige bei der Arbeitsagentur .....	583
16.4.4.4	Zeitpunkt der Kündigung .....	583
16.5	Transfermaßnahmen und Transfergesellschaften .....	583
16.5.1	Transfermaßnahmen .....	584
16.5.2	Transfergesellschaften und Transferkurzarbeitergeld .....	584
16.5.2.1	Voraussetzungen für Transferkurzarbeitergeld .....	585
16.5.2.2	Vorteile der Transfergesellschaft .....	585
16.5.2.3	Vertragliche Umsetzung .....	586
16.5.2.4	Unzulässige Umgehung des Betriebsübergangsrechts und der Sozialauswahl? .....	586
16.6	Umstrukturierungen in der Praxis .....	587
16.6.1	Betriebsteilstilllegung .....	588
16.6.2	Unternehmensverkauf (Share Deal)/Gesellschafterwechsel .....	589
16.6.3	Verkauf eines Betriebs oder Betriebsteils (Asset Deal), Betriebsübergang .....	590
16.6.4	Betriebsteilübergang und Abgrenzung zur Funktionsnachfolge .....	592
16.6.5	Umwandlungen nach dem UmwG .....	594
16.7	Datenschutzrechtliche Aspekte bei Umstrukturierungen .....	595
16.7.1	Grundlegendes – personenbezogene Daten .....	595
16.7.2	Rechtsgrundlage für die Datenverarbeitung .....	596
16.7.3	Unterrichtungspflicht gegenüber Betroffenen .....	597
16.7.4	Gewährleistung der Datensicherheit .....	598
16.8	Besonderheiten im Insolvenzverfahren .....	598
16.8.1	Kündigung von Arbeitsverhältnissen in der Insolvenz .....	598
16.8.2	Kündigung von Betriebsvereinbarungen .....	599
16.8.3	Betriebsänderungen/Maßnahmen im Rahmen einer übertragenden Sanierung .....	599
16.8.4	Insolvenzgeld .....	601
<b>17</b>	<b>M&amp;A als Mittel zum Turnaround – SMART aus der Krise .....</b>	<b>605</b>
17.1	Einleitung .....	605
17.2	Strategische Perspektiven der Akteure eines M&A-Prozesses .....	608
17.2.1	Verkäuferperspektive: einen Ausweg suchen .....	608
17.2.2	Käuferperspektive: den Zugang finden .....	610
17.2.3	Ziele und Interessenlagen weiterer Stakeholder .....	612
17.3	Investorenklassen unter der Lupe: „Wer kauft’s“? .....	613
17.3.1	Strategische Investoren .....	613
17.3.2	Finanzinvestoren/Private Equity .....	613
17.3.3	Private Debt – „Hybride Strukturen“ .....	616
17.3.4	Family Offices .....	616
17.4	„Should I sell or should I hold?“ – oder: Wann ist M&A in der Unternehmenskrise sinnvoll? .....	617
17.5	Der SMART(e) Prozess zur erfolgreichen Transaktion .....	624
17.5.1	Die Mannschaftsaufstellung: den (richtigen) M&A-Berater auswählen .....	625
17.5.2	Analyse: Vorbereitung ist die halbe Miete .....	631

17.5.3	Dokumentation: Komplexität einfach machen .....	635
17.5.4	Vermarktung: Einer ist Keiner .....	636
17.5.5	Präsentation: positives Sentiment .....	637
17.5.6	Due Diligence: Aufwand nicht unterschätzen .....	638
17.5.7	Verhandlung: den Kreis klein halten .....	639
17.5.8	Signing/Closing: den Sack zumachen .....	642
17.6	Prozessuale Besonderheiten in Sonder- und Umbruchsituationen .....	643
17.6.1	Unternehmensverkauf im Krisenverlauf (konsensual außergerichtlich) .....	644
17.6.2	M&A in der Insolvenz .....	645
17.7	Transaktionsstrukturen im Überblick .....	648
17.7.1	Asset Deal .....	648
17.7.2	Share Deal .....	648
17.8	Bewertung: ein breites Feld .....	649
17.8.1	Vom Unternehmenswert zum Kaufpreis .....	650
17.8.2	Discounted-Cash-Flow-Verfahren .....	653
17.8.3	Marktorientierte Bewertungsverfahren .....	655
17.8.4	Substanzorientierte Bewertungsverfahren .....	657
17.8.5	Exkurs: Retrograde Betrachtung .....	658
17.8.6	Exkurs: Minderheitsanteil zur Überbrückung von Bewertungsdifferenzen .....	659
17.9	Ausblick .....	661
<b>18</b>	<b>Steuerliche Aspekte im Rahmen der Sanierung .....</b>	<b>663</b>
18.1	Besteuerung von Sanierungsgewinnen .....	664
18.1.1	Ermittlung des steuerpflichtigen Sanierungsgewinns .....	664
18.1.2	Verlustverrechnung und Mindestbesteuerung (§10d EStG) .....	665
18.1.3	Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen (§3a EStG) .....	667
18.1.4	Fiktive Schenkungsbesteuerung .....	671
18.1.5	Umsatzsteuerkorrektur bei Lieferverbindlichkeiten .....	673
18.2	Untergang von Verlustvorträgen .....	673
18.2.1	Sanierungsklausel .....	674
18.2.2	Erhalt von Verlustvorträgen in Sonderfällen .....	675
18.3	Einzelne Sanierungsmaßnahmen und ihre steuerlichen Auswirkungen .....	676
18.3.1	Maßnahmen im Eigenkapitalbereich .....	676
18.3.2	Maßnahmen im Fremdkapitalbereich .....	677
18.3.3	Veräußerung von Anlagevermögen .....	679
18.3.4	Verzicht bzw. Stundung von Verbindlichkeiten .....	680
18.3.5	Forderungsverzicht des Gesellschafters als Einlage (Debt push-up) .....	681
18.3.6	Forderungsverzicht mit Besserungsschein .....	683
18.3.7	Debt-buy-back .....	685
18.3.8	Rangrücktrittsvereinbarung .....	685
18.3.9	Stundungsvereinbarungen .....	686
18.3.10	Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital (Debt-Equity-Swap) .....	686
18.3.11	Gestaltungsmöglichkeiten im Mezzanine-Kapitalbereich .....	688

18.3.12 Veräußerung des Betriebs/von Betriebsteilen an Dritte .....	689
18.3.13 Liquidation bei bestehenden Nachrangverbindlichkeiten .....	692
18.3.14 Steuerfallen bei Umstrukturierungsmaßnahmen .....	692
18.3.15 Verzicht auf Pensionszusagen .....	694
18.3.16 Gesamtplanrechtsprechung .....	695
18.4 Verbindliche Auskünfte .....	695
Stichwortverzeichnis .....	701

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG