

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Bearbeiterverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	XXXIII
Abbildungsverzeichnis	XXXV
Literaturverzeichnis	XXXIX
Autorenverzeichnis	LVII

1. Teil. Ansatzpunkte der Unternehmensrestrukturierung

§ 1 Unternehmensrestrukturierungen in Deutschland – Empirische Ergebnisse

I. Einleitung	1
II. Ergebnisse der Studie	2
1. Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung	3
2. Eingesetzte Maßnahmen	7
3. Quellen der Finanzierung	11
4. Krisenreaktionszeit und Einsatz von Frühwarnsystemen	13
5. Themen für die Zeit nach der Restrukturierung	15
III. Merkmale von erfolgreichen Restrukturierungen	16
1. Ausprägung des Restrukturierungserfolgs	17
2. Unterschiede in der Bewertung der Erfolgsfaktoren	18
3. Unterschiede der eingesetzten Maßnahmen	20
4. Abweichungen im Einsatz von Frühwarnsystemen	21
IV. Zusammenfassung der Ergebnisse	23
V. Methodik des Surveys	25

§ 2 Beteiligung an Unternehmen in der Krise – Empirische Ergebnisse

I. Einleitung	26
II. Einführung in Unternehmensbeteiligungen in der Krise	27
1. Übersicht Formen der Unternehmensbeteiligung	27
2. Definition und Begriffsabgrenzung Distressed Investments	28
III. Unternehmensbeteiligung als Distressed Investments	30
1. Distressed Equity Investments	30
2. Distressed Debt Investments in Deutschland	33
3. Motivation der Teilnehmer an Distressed Debt Investments	34
IV. Empirische Untersuchung zur Entwicklung von Distressed Debt Investments in Deutschland	40
1. Vorgehensweise zur Studie „Distressed Debt“ und Begriffsabgrenzung	40
2. Der aktuelle Status des Distressed-Debt-Marktes	40
3. Rahmenbedingungen des Distressed Debt Marktes	44
4. Exit-Strategien und Kosten der Transaktion	46
V. Zusammenfassung und Ausblick	47

Inhaltsverzeichnis

§ 3 Praxisorientierte Verfahren zur Früherkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzgefahren

I. Ausgangssituation	48
II. Informationsasymmetrie zwischen Gläubigern und Schuldern	49
III. Ausgewählte Methoden der Krisenfrüherkennung	51
1. Klassische Kennzahlenanalyse	51
2. Moderne Krisenindikator-Modelle	53
3. Strategische Frühwarnsysteme	60
IV. Zur Erkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzgefahren in der Bankpraxis	63
1. Krisenfrüherkennung im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung	63
2. Krisenfrüherkennung aus der Jahresabschlussanalyse	64
3. Krisenfrüherkennung aus der bankmäßigen Geschäftsbeziehung	68
4. Krisenfrüherkennung aus strategischen Erfolgsfaktoren	69
a) Unternehmensstrategie	69
b) Wirtschaftliches Umfeld	70
c) Managementqualifikation	70
V. Basel II und die Kreditkosten	72
1. Zur Bedeutung des Ratings	72
2. Ratingorientierte Portfoliosteuerung	73
3. Covenants im Kreditvertrag	74
4. Zur Entwicklung der Kreditkosten	75
VI. Schlussbetrachtung und Ausblick	76

§ 4 Restrukturierungs-/Sanierungsmöglichkeiten aus der Sicht der finanzierenden Bank

I. „Bankspezifische“ und rechtliche Sanierungsansätze	79
1. Ausgangssituation Unternehmenskrise	79
2. Bestandsaufnahme	81
3. Sofortmaßnahmen	82
a) Kurzfristige Liquiditätssicherung	82
b) Einschaltung eines Unternehmensberaters	83
4. Weitere Maßnahmen zur Liquiditätssicherung	84
a) Poolbildung	84
b) Lieferantenbeiträge	90
c) Bankenbeiträge	90
d) Überbrückungskredit	90
e) Sanierungsbeiträge durch Gesellschafter oder die öffentliche Hand	91
5. Zivilrechtliche Haftungsrisiken auf Seiten des Unternehmens	92
a) Existenzvernichtungshaftung	92
b) Haftung wegen Vermögensvermischung	95
c) Haftungsübernahmen für andere insolvenzbedrohte Gesellschaften	97
d) Risiken bei rückständigen Steuerschulden und Sozialleistungen	98
e) Auffanglösungen	98
6. Verabschiedung des Sanierungskonzeptes	100
a) Prüfung der Sanierungsfähigkeit und der Sanierungswürdigkeit	100
b) Festlegung des Sanierungsfahrplanes	101
7. Umsetzung des Sanierungskonzeptes	102
a) Sanierungskredit	102
b) Lenkungsausschuss	103
c) Neuordnung der Gesellschafterverhältnisse	103
d) Neuordnung des Managements	104
8. Beendigung der Sanierungsphase	105

II. Haftungsrisiken für die Bank oder den Bankmitarbeiter in der Unternehmenskrise	105
1. Zivilrechtliche und steuerrechtliche Haftungsrisiken für die Bank	105
a) Insolvenzverschleppung und sittenwidrige Schädigung Dritter	105
aa) Überbrückungskredit	107
bb) Sanierungskredit	108
b) Knebelung und stille Geschäftsinhaberschaft	109
c) Faktische Geschäftsführung	110
d) Haftung für Steuerschulden des Unternehmens	112
e) Haftung als Betriebsübernehmer	116
f) Haftung wegen existenzvernichtenden Eingriffs	117
2. Strafrechtliche Verantwortung der handelnden Mitarbeiter der Bank	118
III. Treuhandlösungen zur Vermeidung von Haftungsrisiken	120
1. Rechtliche Einordnung und Ausgestaltung der Treuhand	120
2. Die Sanierungstreuhand	121
3. Die Treuhand in der Insolvenz	127
4. Die Sicherheitstreuhand	130
5. Die Verwertungstreuhand	132
IV. Zusammenfassung	132

2. Teil. Erstellung und Beurteilung von Restrukturierungs-/ Sanierungskonzepten

§ 5 Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung

I. Einleitung	135
II. Unternehmenskrisen als Ausgangspunkt der Sanierung	136
1. Krisenursachen	136
2. Krisenprozess	137
III. Restrukturierungs-/Sanierungskonzept	139
1. Inhalte eines Restrukturierungs-/Sanierungskonzeptes	139
2. Prozess zur Erstellung eines Restrukturierungs-/Sanierungskonzeptes	140
3. Transparenz	141
4. Strategische Neuausrichtung	143
5. Operative Restrukturierung	145
6. Finanzielle Restrukturierung	147
7. Integrierte Businessplanung	149
8. Kommunikation mit den Stakeholdern	151
IV. Umsetzungsmanagement	153
1. Aufsetzen der Projektorganisation	154
2. Maßnahmenmanagement	156
V. Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Sanierung	157

§ 6 Quantifizierung des Leitbildes des sanierten Unternehmens

I. Notwendigkeit und Anforderungen an eine Quantifizierung des Sanierungsleitbildes	160
1. Das quantifizierte Leitbild des sanierten Unternehmens als Bestandteil eines ganzheitlichen Sanierungskonzeptes	160
2. Operationalisierung der Bestandteile des Leitbildes	161
a) Strategie	162
b) Operative Leistungserstellung	163
c) Finanzierung	163
aa) Markt- und Wettbewerbsumfeld	163

Inhaltsverzeichnis

bb) Ressourcenausstattung	163
3. Voraussetzung für eine stringente Umsetzung und ein umfassendes Controlling	164
II. Bestandteile des quantifizierten Leitbildes	165
1. Strategische Elemente des Leitbildes	166
2. Operative Elemente des Leitbildes (Umsatzniveau, Kostenstruktur)	166
3. Finanzierung im Leitbild	168
a) Working Capital	168
b) Finanzierungsstruktur	169
c) Finanzierungskodex	171
4. Markt- und Wettbewerbsposition und Ressourcenausstattung	172
5. Berücksichtigung der Zeitkomponente	173
III. Erstellung und Quantifizierung des Leitbildes	174
1. Methodik/Praxisansätze (Theorie-basierte Ansätze, Zeitreihenanalyse, Benchmarking)	174
2. Informationsbedarf zur Erstellung eines quantifizierten Leitbildes (Inhalte/Quellen)	176
3. Quantitative Bewertung der Krisenursachen zur Definition der Ausgangssituation	178
IV. Das Leitbild als Voraussetzung und Erfolgsfaktor für die Sanierung	179
1. Verankerung des Leitbildes in der Business Planung	179
2. Das Leitbild als Instrument zur Absicherung der Umsetzung im Rahmen von Maßnahmenmanagement und -controlling	180
3. Das quantifizierte Leitbild als Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Sanierung	181
4. Erfolgsfaktoren für die Erstellung eines geeigneten Leitbildes	182
§ 7 Grundsätze und formelle Aspekte zur Beurteilung von Sanierungskonzepten	
I. Einführung in die Beurteilung von Sanierungskonzepten	184
1. Aufgabenstellung und grundsätzliche Problematik	184
2. Anlässe für eine Beurteilung von Sanierungskonzepten	185
a) Grundsätze einer ordnungsmäßigen Geschäftsführung	185
b) Jahresabschlussprüfung	186
c) Überschuldungsprüfung	186
d) Bankspezifische Anlässe	187
e) Sanierungskredite von Neu-Gesellschaftern	187
f) Anlässe nach der Insolvenzordnung	188
3. Verfahren und Kriterien zur Beurteilung von Sanierungskonzepten	188
II. Formelle Aspekte zur Beurteilung von Sanierungskonzepten	191
1. Einführung in die Beurteilung von Sanierungskonzepten	191
a) Aufgabenstellung und grundsätzliche Problematik	191
2. Allgemeine Grundsätze für die Begutachtung von Sanierungskonzepten	192
a) Auftragsannahme und -abgrenzung	192
b) Durchführung der Beurteilung eines Sanierungskonzeptes	193
aa) Allgemeine Anforderungen	193
bb) Arbeitsschritte bei der Beurteilung von Sanierungskonzepten nach dem Praktikerverfahren	194
III. Nachweis der Arbeitsschritte bei der Beurteilung von Sanierungskonzepten nach dem Praktikerverfahren und der damit zusammenhängenden Probleme	196
1. Dokumentation durch den Beurteilungsbericht	196
2. Problematik bei negativer Beurteilung des Sanierungskonzeptes	197
3. Bescheinigungen	199
IV. Besonderheiten bei der Beurteilung eines Insolvenzplans	200
V. Haftung des Gutachters	201
1. Haftung des Gutachters gegenüber dem Auftraggeber	201

2. Haftung des Gutachters gegenüber vertragsfremden Dritten	201
3. Umfang der Haftung	202
4. Beschränkung der Haftung	203

3. Teil. Sanierung der leistungswirtschaftlichen Bereiche

§ 8 Restrukturierung/Sanierung im leistungswirtschaftlichen Bereich	205
--	-----

§ 9 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Forschung & Entwicklung

I. Einführung in die Forschung & Entwicklung	211
1. Kernprobleme in F&E	212
a) F&E-Strategie	212
b) Technologieplattform	212
c) Kommunikation und Kooperation	213
d) Ideenmanagement	214
e) Projektmanagement	214
f) Innovationsklima	214
2. Zielsetzung und Stoßrichtung der Restrukturierungs-/Sanierungsbeiträge in F&E	214
II. Analyseinstrumente der Restrukturierung/Sanierung in F&E	215
1. Status-quo-Erfassung wesentlicher Kennzahlen	216
2. Kurz-Audit Know-how-Träger	217
3. Kurz-Audit F&E-Projektportfolio	217
4. Kurz-Audit Innovationsprozess	220
III. Maßnahmen der Restrukturierung/Sanierung in F&E	220
1. Konzentration auf ‚heiße Projekte‘	221
2. Optimierung von Kosten und Projektlaufzeit	222
3. Budgeterstellung	222
4. Nominierung der ‚neuen Mannschaft‘	222
5. Detaillierung und Implementierung	223
IV. Zwischenfazit	224

§ 10 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Vertrieb

I. Einführung in die Vertriebsfunktion	225
1. Kernprobleme im Vertrieb	225
2. Stoßrichtung und Zielsetzung der Restrukturierung/Sanierung im Vertrieb	227
II. Analyseinstrumente in der Vertriebsfunktion	228
1. Interne Dimension des Vertriebs-Audits	228
a) Historische Umsatzanalyse	228
b) Anfragen-, Angebots- und Auftragsingangsanalyse	229
c) Vertriebskostenrechnung	229
d) Vertriebsergebnisrechnung	230
e) Vertriebserfolgsanalyse	230
f) Vertriebsstrukturanalyse	231
2. Externe Dimension	233
a) Markt- und Wettbewerbsanalyse	233
b) Benchmarking	234
III. Maßnahmen zur Restrukturierung/Sanierung der Vertriebsfunktion	234
1. Maßnahmen zur Umsatzoffensive	234
a) Neukundengewinnungs- und Altkundenprogramme	235
b) Rabattpolitik	235
c) Zahlungskonditionen	235
d) Kundengutschriften	235
e) Preiserhöhung	235

Inhaltsverzeichnis

f) Preissenkung	236
g) Ausweitung des Angebotsprogramms	236
2. Maßnahmen zur marktorientierten, strategiekonformen Vertriebsstruktur	236
a) Vertriebs-Aufbauorganisation	236
b) Vertriebs-Innendienst	237
c) Vertriebsnetz (national und international)	237
d) Maßnahmen im Vertriebsprozess	238
aa) Einzelmaßnahmen im Prozess der Marktanalyse und Frühwarnung	239
bb) Einzelmaßnahmen im Prozess der Vertriebsplanung-, -führung und -kontrolle	239
cc) Einzelmaßnahmen im Akquisitionsprozess	239
dd) Einzelmaßnahmen im Prozess des Anfrage- und Angebotsmanagements	240
e) Maßnahmen in den Vertriebsressourcen	240
f) Vertriebs-Informationssystem	241
g) Bereinigung des Produktsortiments	241
3. Besonderheiten in der Sanierung	241
IV. Zwischenfazit – Restrukturierung/Sanierung im Vertrieb	242
§ 11 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Logistik/Produktion	
I. Einführung Krisenursachen im Bereich Logistik/Produktion	244
1. Spezifik des Bereiches Logistik/Produktion im Rahmen der Restrukturierung/Sanierung von Unternehmen	244
2. Krisensymptome im Bereich Logistik/Produktion	246
3. Krisenursachen im Bereich Logistik/Produktion	247
II. Analyseinstrumente im Bereich Logistik/Produktion	249
1. Ziel der Analyse und Vorgehen	249
2. Sofortmaßnahmen nach der Grobanalyse	250
3. Detailanalyse der Kernprobleme	252
III. Maßnahmen zur Restrukturierung/Sanierung im Bereich Logistik/Produktion	254
1. Inhalt und Anforderungen an Maßnahmen zur Restrukturierung/Sanierung	254
2. Maßnahmen im Bereich Logistik/Produktion	255
a) Produkt- und Leistungsstruktur	256
b) Organisation	256
c) Materialwirtschaft	257
d) Produktionsplan und -steuerung	257
e) Investitionen	257
f) Aufwand/Kosten des Produktionsprozesses	257
3. Methoden zur Unterstützung bei der Erarbeitung von Maßnahmen im Bereich Logistik/Produktion	259
IV. Zwischenfazit – Restrukturierung/Sanierung im Bereich Logistik/Produktion	260
1. Spezifik des Bereiches Logistik/Produktion	260
2. Krisensymptome	260
3. Krisenursachen	260
4. Ziel der Analyse und Vorgehen	261
5. Sofortmaßnahmen	261
6. Detailanalyse der Kernprobleme	261
7. Inhalt und Anforderungen an Maßnahmen	261
8. Maßnahmen	262
9. Methoden zur Erarbeitung von Maßnahmen	262

§ 12 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Einkauf

I. Einführung	263
1. Bedeutung des Einkaufs bei der Restrukturierung bzw. Sanierung	263
2. Typische Probleme von Unternehmen	263
3. Reichweiten und Erfolgsfaktoren	264
II. Analysephase und Top-down-Zieldefinition	265
1. Analysevorgehen und -inhalte	265
2. Top-down-Zieldefinition für Einsparungen	267
III. Maßnahmendefinition, -bewertung, und -umsetzungsplanung	268
1. Überblick über mögliche Maßnahmen und Maßnahmendefinition – Fokus Materialkosten	268
2. Bottom-up-Maßnahmenbewertung	271
IV. Umsetzung und Controlling der Maßnahmenpläne	272
1. Maßnahmenumsetzungsplanung	272
2. Umsetzung der Maßnahmenpläne	272
3. Controlling und Berichterstattung zu den Maßnahmenplänen	272
V. Ausblick – Anforderungen und Ansatzpunkte einer nachhaltig erfolgreichen Restrukturierung aus Einkaufssicht	273
1. Elemente einer nachhaltig erfolgreichen Restrukturierung	273
2. Anforderungen und Risiken im Einkauf	274
3. Ansatzpunkte im Einkauf	274
VI. Zusammenfassung	276

§ 13 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Personal und Führung

I. Einführung – Funktion von Personal und Führung	277
1. Kernprobleme im Bereich Personal	277
a) Fehlendes aktives Personalmanagement	277
b) Fehlendes zielgerichtetes Personalcontrolling	278
c) Fehlende juristische Kenntnisse bei der Umsetzung von Personalanpassungs- maßnahmen in der Krise	278
2. Stoßrichtung der Restrukturierung/Sanierung im Personalbereich	279
II. Analyseinstrumente im Bereich Personal und Führung	279
1. Analyse der Personalabteilung	279
a) Personalmanagement	279
b) Personalcontrolling	280
2. Analyse der Produktivität des Personals	281
a) Kennzahlenanalyse	281
b) Zero-Base-Analyse	281
c) Gemeinkostenwertanalyse	282
d) Administrative Wertanalyse	282
III. Maßnahmen im Bereich Personal und Führung in der Restrukturierung/ Sanierung	282
1. Operative Maßnahmen	283
a) Interne Personalanpassung	283
b) Personalabbau	284
c) Mitarbeiterbeitrag	286
2. Strategische Maßnahmen	286
a) Personalführung	287
aa) Kommunikation	287
bb) Führungsstil	287
cc) Materielle Anreizsysteme	288
dd) ‚Heimliche Spielregeln‘	289
b) Personalentwicklung (PE)	290

Inhaltsverzeichnis

aa) Aufdeckung von Entwicklungspotenzialen	290
bb) PE on-the-job	290
cc) PE off-the-job	291
3. Besonderheiten in der Insolvenz	291
a) Sofortmaßnahmen	291
aa) Massenentlassungen und Sozialplan	292
bb) Beschäftigungsgesellschaft	293
cc) Kurzarbeit	293
b) Typische Fehler	293
IV. Zwischenfazit – Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Personal und Führung	294
§ 14 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Finanzen & Controlling	
I. Einleitung	295
1. Kernprobleme und Gründe der Schiefelage in den Bereichen Finanzen und Controlling	295
a) Bereich Finanzen	295
aa) Working Capital Management	295
bb) Cash-Management	296
cc) Finanzierungskostenoptimierung	296
dd) Management von finanzwirtschaftlichen Risiken	296
b) Controlling/Planungswesen	296
aa) Flexibilität und Integration von Teilplänen	296
bb) Plausibilität der Planungsprämissen	296
cc) Aggregationstiefe der Planung	297
dd) Planungsmethoden	297
ee) Rechnerische Richtigkeit	297
c) Controlling/Berichtswesen	297
aa) „Zahlenfriedhöfe“	297
bb) Konsistenz von Planung und Ist-Daten-Erhebung	297
cc) Überleitbarkeit und Verknüpfungen einzelner Systeme	297
dd) Einseitiger Finanzaufwandfokus	298
ee) Retrospektiver Charakter	298
2. Strategische Stoßrichtung	298
a) Bereich Finanzen	298
b) Bereich Controlling/Reporting	298
II. Instrumente für die Identifizierung der Kernprobleme in den Bereichen Finanzen und Controlling	298
1. Analyseinstrumente im Finanzbereich	298
a) Audit Working Capital	298
aa) Analyse des Vorratsvermögens	299
bb) Analyse der Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände	300
cc) Analyse Mahnwesen	300
dd) Analyse der kurzfristigen unverzinslichen Passiva	301
b) Audit Cash-Management	301
c) Audit Finanzierungsmix und -kosten	302
d) Audit Management von Transaktionsrisiken	302
e) Audit Aktivierung von Liquiditätsreserven des Anlagevermögens	302
aa) Identifikation des nicht betriebsnotwendigen Vermögens	302
bb) Sale-Lease-Back-Möglichkeiten	303
2. Analyseinstrumente für das Controlling	303
a) Berichtswesen	303
b) Planung	303
aa) Planungsphilosophie	303
bb) Planungshorizont und Phasengliederung	304
cc) Prognosemethoden	304

dd) Vollständigkeit und Verknüpfung von Teilplänen	304
ee) Technische Umsetzung der Planungsrechnungen	305
ff) Maßnahmen und Methoden zur Bewältigung von Risiken	305
gg) Verwendung der Planung	305
III. Maßnahmen zur Restrukturierung/Sanierung in den Bereichen Finanzen und Controlling	306
1. Maßnahmen im Finanzbereich	306
a) Organisation von Finanzen und Controlling	306
b) Sofortmaßnahmen zur Liquiditätssicherung im Working Capital Management	306
aa) Bereich Forderungen	306
bb) Bereich Vorräte	307
cc) Bereich kurzfristige Verbindlichkeiten	307
c) Restrukturierung der Unternehmensfinanzierung	307
2. Maßnahmen im Controlling	308
a) Aufbau eines Restrukturierungs-/Sanierungscontrollings	308
b) Erstellung eines detaillierten integrierten Insolvenzplanes	308
IV. Zwischenfazit Restrukturierung/Sanierung in den Bereichen Finanzen und Controlling	309
§ 15 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – IT	
I. Einführung – Krisenursachen in der IT	310
1. Kernprobleme und Gründe einer Schiefelage in der IT	310
a) Unzufriedene Benutzer und Anwender	310
b) Schwaches IT-Management	311
c) Ungeeignete IT-Infrastruktur	311
d) Ungeeignete Anwendungssysteme	312
e) Unprofessionelle Projektarbeit	313
2. Stoßrichtung Restrukturierung	313
a) Geschäftsorientierung der IT	313
b) Konsequentes IT-Controlling	314
c) Optimierte IT-Fertigungstiefe	315
d) Übergreifendes Informationsmanagement	315
e) Restrukturierung und Neuaufbau einer IT	315
3. Stoßrichtung Sanierung	316
a) Umstrukturierung der Leistungen	317
b) Revision des Projektplans	317
c) Bildung von Task Forces	317
II. Analyse der Kernprobleme in der IT	317
1. IT-Controlling	318
2. Synchronisierung von IT und Geschäft	318
3. IT-Benchmarking	319
4. IT-Review	319
III. Maßnahmen zur Restrukturierung/Sanierung in der IT	320
1. Verbesserung der Schnittstellen zum betrieblichen Umfeld	321
2. Servicemanagement	323
3. Projektmanagement	323
4. Optimierung der Fertigungstiefe	325
5. Anpassung der IT-Organisation an die Unternehmensstrukturen	325
6. IT-Controlling	326
7. Besonderheiten im Sanierungsfall	328
a) Sanierungsbedingter Leistungsabbau	328
b) Sanierungsbedingte Leistungserweiterung	329
c) Besonderheiten in Insolvenzfall	330
IV. Zwischenfazit	330

Inhaltsverzeichnis

4. Teil. Sanierung der finanzwirtschaftlichen Bereiche

§ 16 Finanzwirtschaftliche Aspekte bei der Fortführung von Krisenunternehmen

I. Einleitung	331
II. Eigenkapitalmaßnahmen in der Sanierung	332
1. Einzelfirmen und Personengesellschaften	332
2. Kapitalgesellschaften	333
a) Kapitalsanierung	333
b) Sanierung durch Nebenleistungen	336
3. Innengesellschaften	337
a) Stille Gesellschaft	337
aa) Allgemeine Regelungen	337
bb) Typische stille Gesellschaft	338
cc) Atypische stille Gesellschaft	338
dd) GmbH & Still	338
ee) Steuerrechtliche Konsequenzen	338
ff) Würdigung im Sanierungsfall	340
b) Unterbeteiligung	341
III. Gesellschafterleistungen über die Einlage hinaus	341
1. Forderungsverzicht, Rangrücktritt u. ä. Leistungen	341
a) Forderungsverzicht	341
b) Rangrücktritt	342
c) Steuerbilanz	343
d) Weitere ähnliche Sanierungsmaßnahmen	343
2. Eigenkapitalersatz	344
a) Eigenkapitalersetzende Darlehen	344
b) Eigenkapitalersetzende Nutzungsüberlassungen	347
IV. Fremdkapitalmaßnahmen	348
1. Außergerichtlicher Vergleich und Insolvenzplan als Verfahren	348
2. Einzelne Maßnahmen innerhalb der Verfahren	348
a) Stundung	348
b) Verzicht auf Zinszahlung und Forderungsverzicht	349
c) Debt-Equity-Swap	350
d) Sonstige Maßnahmen	351
V. Auf das Aktivvermögen bezogene finanzielle Sanierungsmaßnahmen	352
1. Bedeutung des Aktivvermögens in der Krise	352
2. Anlagevermögen	353
3. Umlaufvermögen	354
VI. Staatliche Förderungsmöglichkeiten	354
1. Einleitung	354
2. Beratungen	355
3. Investitionshilfen und Beteiligungen	356
4. Darlehen	357
5. Bürgschaften	358
6. Fördermix	358

§ 17 Gesellschaftsrechtliche Aspekte bei der Fortführung von Krisenunternehmen

I. Einführung	360
II. Fortführungsgesellschaften	360
1. Allgemeines	362
2. Sanierungsgesellschaften	364
3. Betriebsübernahmegesellschaften	367
4. Auffanggesellschaften	367

III. Gestaltungsmöglichkeiten für Sanierungsgesellschaften nach Umwandlungsrecht	368
1. Allgemeines	368
2. Verschmelzung	370
a) Grundzüge	370
b) Problematik der Sanierungsfusion	373
3. Die Spaltung	374
a) Grundzüge	374
b) Haftungssystematik	378
c) Problematik der Sanierungsspaltung	379
4. Formwechsel	380
a) Grundzüge und Haftungssystematik	380
b) Problematik der Sanierungsumwandlung	381
5. Sanierungsumwandlungen im Insolvenzverfahren	382
IV. Steuerliche Überlegungen zur Fortführung von Krisenunternehmen	383
1. Allgemeines	383
2. Steuerliche Überlegungen bei Sanierungsgesellschaften mit Gesellschafterbeitritt/-wechsel	384
a) Vorbemerkungen	384
b) Gesetzliche Regelungen bis Veranlagungszeitraum 2007	385
c) Änderungen durch Unternehmenssteuerreformgesetz 2008	395
3. Steuerliche Überlegungen bei Sanierungsgesellschaften ohne Gesellschafterbeitritt/-wechsel	397
4. Sanierende Umwandlungen	398
a) Sanierungsumwandlungen von Kapitalgesellschaften	398
aa) Sanierungsfusion	398
bb) Sanierende Spaltung bei Kapitalgesellschaften	403
b) Sanierende Umwandlungen von Personen- auf Kapitalgesellschaften	406
aa) Grundzüge	406
bb) Verlustübernahme und weitere Folgen für die übernehmende Kapitalgesellschaft	407
cc) Anschaffungskosten, steuerlicher Übertragungstichtag und Rückwirkung	408
dd) Sonstige Steuern	409
c) Wege aus der Kapitalgesellschaft im Sanierungsfall	409
aa) Einleitung	409
bb) Wertansätze beim Vermögensübergang	410
cc) Übernahmeergebnis	412
dd) Steuerliche Rückwirkung	413
§ 18 Eigenkapitalinvestitionen in Unternehmen in der Krise	
I. Einführung	416
1. Aktuelle Entwicklungen	416
2. Begriffsabgrenzungen	418
a) Private Equity Investing	418
b) Distressed Investing	419
II. Eigenkapitalnachfrage durch Krisenunternehmen	420
1. Bedeutung von Eigenkapital in Krisensituationen	420
2. Wesentliche Möglichkeiten zur Stärkung der Eigenkapitalbasis	422
a) Rein bilanzsanierende Maßnahmen	423
b) Kombiniert bilanzsanierende und liquiditätsfördernde Maßnahmen	425
3. Identifikation möglicher Eigenkapital-Investoren	427
III. Eigenkapitalangebot durch spezialisierte Investoren	427
1. Wesentliche Einflussfaktoren der Investorenentscheidung	427
a) Turnaround-Fähigkeit	427

Inhaltsverzeichnis

b) Qualität und Vertrauenswürdigkeit des Managements	428
c) Abhängigkeiten und Alternativen	428
d) Interaktion mit anderen Stakeholdern	429
2. Idealtypischer Investitionsprozess in Krisenunternehmen	429
a) Festlegung der Investitionsstrategie	429
b) Identifikation und Auswahl des Targets	430
c) Due Diligence und Unternehmensbewertung	431
d) Ausgestaltung und Umsetzung der Transaktion	432
e) Betreuung und Wertsteigerung	432
f) Exit-Strategien und -Kanäle	433
IV. Kritische Erfolgsfaktoren für Eigenkapitalinvestitionen in Krisenunternehmen	435
1. Aus Sicht der Investoren	435
2. Aus Sicht der Unternehmen	436
V. Fazit und Ausblick	436
§ 19 Fremdkapitalinvestitionen in Unternehmen in der Krise	
I. Einleitung	438
1. Herausforderungen bei der Fremdkapitalfinanzierung von Krisenunternehmen	438
2. Fremdkapitalinvestitionen als Teil der finanzwirtschaftlichen Restrukturierung	441
II. Arten der Fremdkapitalfinanzierung	444
1. Systematisierung nach Finanzierungsformen und Investorenarten	444
2. Banken und spezialisierte Distressed Debt-Investoren im Fokus	447
III. Besonderheiten der Entscheidungssituation bei Krisenunternehmen	449
1. Fremdkapitalinvestitionen als Entscheidungssituation unter hoher Unsicherheit	449
2. Ausgestaltung der Finanzierungsformen und des Investmentprozesses	452
IV. Aktuelle Trends in Deutschland	456
1. Veränderung des Bankenverhaltens	457
2. Konvergenz der Investoren	458
V. Fazit	459
§ 20 Bilanzielle Restrukturierung	
I. Problemstellung und Zielsetzung	460
II. Rechtliche Rahmenbindungen der bilanziellen Restrukturierung	462
1. Bilanzielle Anzeigepflichten	462
2. Unterkapitalisierung und Eigenkapitalersatz	462
3. Überschuldung gemäß § 19 InsO	463
III. Kapitalstrukturpolitik in der Krise	465
IV. Instrumente der bilanziellen Restrukturierung	468
1. Überblick	468
2. Kapitalherabsetzung und -erhöhung	468
a) Zielsetzung und Funktionsweise	468
b) Rechtliche Anforderungen und Risiken	470
c) Eignung zur bilanziellen Restrukturierung	473
3. Debt-Equity-Swap	473
a) Zielsetzung und Funktionsweise	473
b) Rechtliche Anforderungen und Risiken	475
c) Eignung zur bilanziellen Restrukturierung	477
4. Stille Gesellschaft	477
a) Zielsetzung und Funktionsweise	477
b) Rechtliche Anforderungen und Risiken	478
c) Eignung zur bilanziellen Restrukturierung	479
V. Fazit	479

§ 21 Financial Covenants in der Restrukturierung

I. Einführung	480
II. Financial Covenants als Gläubigerschutzinstrument	482
1. Definition von Covenants	482
2. Ausprägungsformen von Financial Covenants in der Kreditpraxis	482
3. Sanktionsmechanismen und Gegenmaßnahmen bei Covenant-Brüchen	484
III. Zielsetzung von Financial Covenants in der Restrukturierung	485
1. Frühwarnsystem	486
2. Präventive Risikobeschränkung	486
3. Einflussnahme auf die Geschäftsführung	486
IV. Exkurs: Ergebnisse der Financial-Covenants-Studie von Roland Berger Strategy Consultants	487
1. Teilnehmer und Schwerpunkte der Studie	487
2. Kernergebnisse der Studie	487
V. Zusammenfassung und Ausblick	489

5. Teil. Sonderthemen

§ 22 Reduktion der strukturellen Unternehmenskomplexität
in der Restrukturierung/Sanierung

I. Einleitung	491
II. Ausprägungen und Treiber struktureller Komplexität	491
1. Begriffsabgrenzung Komplexität	491
2. Treiber struktureller Komplexität	492
III. Unternehmenskrisen als Chance zur Komplexitätsreduktion	493
1. Komplexität als Krisenursache	493
2. Komplexitätsreduktion als wesentliches Ziel der Sanierung	495
IV. Komplexitätsreduktion in der Sanierung	497
1. Module der strukturellen Sanierung	497
2. Redefinition des Wertschöpfungskonzepts	497
3. Optimierung der Prozesse und der Organisationsstruktur	501
4. Management Informations-Systeme	504
V. Fazit	504

§ 23 Interim: Management in der Krise und die Rolle des Chief Restructuring
Officers (CRO)

I. Die Rolle des Managements bei der Krisenerkennung und -bewältigung ..	506
1. Die Verantwortung des Managements	506
2. Der Einsatz von Beratern zur Unterstützung des Managements	507
3. Die Verstärkung des Managements durch Krisenmanager	507
II. Festlegung der durchzuführenden Sanierungsmaßnahmen	509
1. Erarbeitung des Sanierungsplans durch den Krisenmanager	509
2. Die Umsetzung vorgegebener Sanierungskonzepte durch einen Interim-Manager	509
3. Entscheidungsregeln für die Auswahl des passenden Dienstleisters	510
III. Auswahl und Einsatz von Interim Managern	512
1. Bedarfsfälle und Dienstleistungsangebot	512
2. Rollenverteilung: Klient, Interim-Manager, Interim-Management Unternehmen	512
IV. Ablauf eines Interim-Projekts	513
1. Projektphasen	513
a) Untersuchung der Aufgabenstellung und Erstellen eines Anforderungsprofils ..	513
b) Abstimmung des Anforderungsprofils mit dem Auftraggeber	513

Inhaltsverzeichnis

c) Suche nach geeigneten Interim-Managern	514
d) Durchführung von Auswahlgesprächen und Auswahlkriterien	514
e) Einholung ausführlicher Referenzen	514
f) Abstimmen von Auswahlgesprächen mit dem Auftraggeber	514
g) Erarbeitung eines Vertrages über Management- und Beratungsleistungen	514
2. Organisatorische und operative Einbindung des Interim-Managers im Unternehmen	515
3. Betreuung und Kontrolle der Sanierungsmaßnahmen	516
a) Betreuung in der Einarbeitungsphase	516
b) Betreuung und Überwachung des Managers während der Umsetzung	516
4. Projektabschluss und Überleitung der Sanierungsverantwortung an das permanente Management	517

§ 24 Probleme bei der Vorbereitung und Umsetzung von Sanierungskonzepten in der Insolvenz

I. Probleme in der Krise eines Unternehmens	518
1. Feststellung einer Überschuldung	519
2. Erstellung einer Vermögensübersicht	520
a) Gesetzliche Regelung	521
b) Bewertung der Vermögensgegenstände (Aktiva) des Schuldners	521
c) Bewertung der Verbindlichkeiten (Passiva)	521
3. Vorbereitung einer Insolvenz	524
4. Problematik der Lohnfortzahlung	525
5. Bestellung des vorläufigen Insolvenzverwalters	525
6. Probleme einer unvorbereitet ausbrechenden Insolvenz	527
7. Vorfinanzierung des Insolvenzgeldes	527
8. Europarechtlicher Bezug des Insolvenzausfallgeldes	528
9. Bedeutung eines Massendarlehens	528
10. Verfahrenskostengarantie	529
11. Umweltaltlasten	530
12. Die Auswirkungen von „distressed loans“ auf das Insolvenzverfahren	531
II. Praktische Gestaltungsmöglichkeiten im Insolvenzverfahren	532
1. Insolvenzplan bei einer übertragenden Sanierung	532
a) Problematik des neuen § 613 a Abs. 5 und 6 BGB	532
aa) Allgemeines	532
bb) Widerspruchsrecht der Arbeitnehmer beim Betriebsübergang gemäß § 613 a Abs. 6 BGB	533
cc) Unterrichtungspflicht gem. § 613 a Abs. 5 BGB	533
b) Regelung des § 113 Abs. 1 Satz 2 InsO	534
c) Zustimmung des Schuldners	534
2. Fortführungskonzeption des Insolvenzplans	535
3. Erfüllbarkeit des Insolvenzplanes	537
4. Forderungen nach Aufhebung des Insolvenzplanverfahrens	539

§ 25 Private Equity in der Restrukturierung

I. Einführung	541
II. Entscheidungsgrundlage	543
III. Sourcing	543
IV. Due Dilligence	544
V. Restrukturierungskonzept und Kaufpreisangebot	547
VI. Umsetzungsphase	547
VII. Exitvorbereitung und -sicherung	548
VIII. Zusammenfassung	548

§ 26 Mergers & Acquisitions bei Restrukturierung/Sanierung

I. Überblick und Rahmenbedingungen	550
II. Der Notverkauf im Rahmen der Sanierung	553
1. Grobplanung des Verkaufs	553
a) Das Sanierungskonzept	553
b) Gründe für den Verkauf	555
c) Durchführungsplanung	556
2. Wertbestimmung	558
a) Bewertungsmethoden und ihre Anwendung für Krisenunternehmen	559
aa) Substanzwertorientierte Verfahren	559
bb) Ergebnisorientierte Verfahren	559
cc) Kombinierte Verfahren	560
dd) Marktwertorientierte Verfahren	560
ee) Kommentierung	561
b) Bewertung eines Krisenunternehmens durch die Discounted-Cash-flow-Methode	561
aa) Prognose der freien Cash-flows	561
bb) Festlegung der Turn-around-Phasen	562
cc) Ermittlung des WACC	562
dd) Ermittlung des Fortführungswertes	562
ee) Ermittlung des Unternehmenswertes	563
c) Kommentierung	563
3. Identifizierung potentieller Käufer	564
4. Informationsmemorandum und Aufbau der Verhandlungsposition	565
a) Überblick	566
b) Produkte	566
c) Markt und Wettbewerb	566
d) Organisation	566
e) Finanzinformation	566
f) Transaktionsverfahren	566
5. Kontaktaufnahme und Vorverhandlungen	568
6. Die Due Diligence durch die Käufer	569
7. Form der Transaktion und Arten von Fortführungsgesellschaften	569
8. Vertragsverhandlungen	570
9. Post-Merger-Integration	571
III. Zusammenfassung	572

6. Teil. Möglichkeiten der Sanierung nach der Insolvenzordnung

§ 27 Grundlagen der Insolvenzordnung

I. Einleitung	573
II. Rechtsentwicklung	575
1. Die Insolvenzrechtsreform 2001	575
2. Spätere Reformen	580
III. Überblick über das gerichtliche Insolvenzverfahren	580
1. Allgemeines zum Verfahrensablauf	580
2. Eröffnung des Insolvenzverfahrens	582
a) Eröffnungsantrag	582
b) Vorläufiges Insolvenzverfahren	583
c) Abweisung mangels Masse	585
d) Eröffnungsgründe	585
e) Eröffnungsbeschluss	587
3. Verfahrensbeteiligte und Organe im Insolvenzverfahren	588

Inhaltsverzeichnis

a) Schuldner	588
b) Insolvenzgericht	588
c) Insolvenzverwalter	589
d) Gläubiger	592
e) Gläubigerausschuss/Gläubigerversammlung	595
4. Verfahrensablauf	596
a) Verwaltung und Verwertung der Insolvenzmasse	596
b) Forderungsfeststellung und Forderungsbefriedigung	597
c) Wahlrecht des Insolvenzverwalters	598
d) Insolvenzanfechtung	599
5. Übertragende Sanierung	603
6. Die Eigenverwaltung	604
7. Gesetzliche Restschuldbefreiung	604
IV. Der Insolvenzplan als „zentrales Sanierungsinstrument“	607
1. Einführung	607
2. Gliederung eines Insolvenzplans	610
a) Darstellender Teil (§ 220 InsO)	610
b) Gestaltender Teil (§ 221 InsO)	610
c) Anlagen (§§ 229, 230 InsO)	611
3. Insolvenzplanverfahren (§§ 217 ff. InsO)	612
4. Wirkungen und Überwachung des Insolvenzplans	615
V. Europäisches Insolvenzrecht	616
1. EuInsVO	616
2. Drittstaatenfälle	616
3. Insolvenz einer Scheinauslandsgesellschaft	617
VI. Krisenbewältigung außerhalb des Insolvenzverfahrens	617
VII. Zusammenfassung und Ausblick	618
§ 28 Arbeitsrechtliche Aspekte der Insolvenz	
I. Allgemeines	620
II. Arbeitnehmeransprüche in der Insolvenz	620
III. Kündigungsschutz in der Insolvenz	623
IV. Betriebsänderungen in der Insolvenz	624
V. Betriebsübergang in der Insolvenz	625
§ 29 Internationales Insolvenzrecht	
I. Allgemeines (Einleitung)	629
II. Rechtsgrundlagen	630
III. Örtliche Zuständigkeit	630
1. Grundsätze und Entscheidungen	630
2. Verlegung des COMI nach Insolvenzantragstellung	633
3. Einstellung des Geschäftsbetriebs vor Insolvenzantragstellung	633
4. Territorialinsolvenzverfahren	634
5. Annex-Verfahren	634
6. Amtsermittlungspflicht	635
7. Rechtsmittel	635
IV. Anerkennung von Entscheidungen anderer Mitgliedstaaten	635
V. Reichweite der Eröffnungsentscheidung	636
VI. Sitzverlegung einer Deutschen Gesellschaft ins Ausland	636
VII. Exkurs: Limited	637

**§ 30 Gesellschaftsrecht und Insolvenzrecht – Kapitalerhaltung
und Gläubigerschutz**

I. Einleitung/Krise des Unternehmens und Organhaftung	640
II. Insolvenzantragspflicht und -verschleppungshaftung gem. § 64 Abs. 1 GmbHG	641
1. Feststellung der Insolvenzreife	641
a) Zahlungsunfähigkeit, § 17 Abs. 2 Satz 1 InsO	641
b) Überschuldung, § 19 InsO	643
c) Änderung und Erweiterung der Insolvenzantragspflicht durch das MoMiG	645
2. Rechtsfolgen der Insolvenzantragspflicht, § 64 Abs. 1 GmbHG u. a.	647
3. Zahlungsverbot des § 64 Abs. 2 GmbHG u. a.	648
4. Ausnahmen vom Zahlungsverbot	649
5. Der Begriff der Zahlung	649
a) Allgemein	649
b) Einzelfragen zur „Zahlung“	650
aa) Behandlung von Gegenleistungen	650
bb) Sonstige Leistungen als „Zahlungen“ i.S.v. § 64 Abs. 2 GmbHG	651
cc) Anmeldung der Forderung durch den leistenden Geschäftsführer	651
6. Haftung gegenüber Alt- und Neugläubigern	652
7. Haftungserweiterung durch das MoMiG	653
III. Haftung aus Kapitalerhaltung	654
1. Bisheriges Recht und Änderungen durch das MoMiG	654
2. Kapitalerhaltungsvorschriften nach dem RegE zum MoMiG	656
a) Kapitalerhaltungsregeln bei Cash-Pooling	656
b) Aufgabe der Rechtsprechungs- und Modifikation der Novellenregeln, systematische Neuordnung des Eigenkapitalersatzrechts	657
IV. Insolvenzanfechtung	661
1. Rechtshandlung des Schuldners	661
2. Gläubigerbenachteiligung	662
3. § 130 InsO: Kongruente Deckung	662
4. § 131 InsO: Inkongruente Deckung	663
5. § 132 InsO: Unmittelbar nachteilige Handlungen	664
6. § 133 InsO: Vorsätzliche Benachteiligung	665
7. § 133 Abs. 2 InsO: Geschäfte mit nahestehenden Personen i.S.d. § 138 InsO	666
8. § 134 InsO: Unentgeltliche Leistung	667
9. § 135 InsO: Kapitaleretzende Darlehen	668
10. Rechtsfolgen der Anfechtung, § 143 InsO	669
11. Prozessuales	670
V. Sonstige Ersatzverpflichtungen	671
1. Verbot eines existenzvernichtenden Eingriffs	671
2. Schadenersatz aus unerlaubter Handlung, § 823 Abs. 2 i.V.m. §§ 266 Abs. 1, 283 Abs. 1 Nr. 1 StGB	674
3. Schadenersatzansprüche wegen „sittenwidriger Schädigung“, § 826 BGB	675
4. Schadenersatzansprüche wegen Nichtabführung von Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung, § 266a StGB i.V.m. § 823 Abs. 2 BGB	675

§ 31 Sicherungsrechte in der Insolvenz

I. Einführung	678
1. Wirksamkeit und Insolvenzfestigkeit des Sicherungsrechts	678
2. Insolvenzrechtliche Einordnung der Sicherungsrechte	678
3. Die Bedeutung der Sicherungsrechte für eine Sanierung mittels Insolvenz- verfahren	678
4. Die Sicherungsrechte und die Insolvenzrechtsreform	679
5. Rechtsentwicklung seit Inkrafttreten der InsO	680

Inhaltsverzeichnis

II. Aussonderung	681
1. Allgemeines	681
2. Rechtsstellung aussonderungsberechtigter Gläubiger	681
a) Aussonderungsgegenstand	681
b) Dingliche Aussonderungsrechte	681
aa) (Allein-)Eigentum	682
bb) Einfacher Eigentumsvorbehalt	683
cc) Sonstige dingliche Rechte	684
dd) Treuhandverhältnisse	684
ee) Leasing	685
ff) Factoring	685
c) Persönliche Aussonderungsrechte	686
d) Realisierung der Aussonderungsrechte	686
aa) Im vorläufigen Insolvenzverfahren	686
bb) Im eröffneten Insolvenzverfahren	687
cc) Durchsetzung des Aussonderungsanspruchs	688
e) Ersatzaussonderung	689
III. Absonderungsfragen	690
1. Allgemeines	690
2. Absonderungsrechte (§§ 49 ff. InsO)	690
a) Immobiliarsicherheiten	690
b) Mobiliarpfandrechte	691
aa) Rechtsgeschäftliche Pfandrechte	691
bb) Gesetzliche Pfandrechte	691
c) Besitzlose Mobilarsicherheiten	692
aa) Sicherungsübereignung	692
bb) Sicherungszession	692
cc) Verlängerter und erweiterter Eigentumsvorbehalt	693
dd) Pfändungspfandrecht, Zwangssicherungshypothek und Vorpfändung	693
ee) Zurückbehaltungsrechte	694
3. Realisierung der Absonderungsrechte vor und während der Krise	694
a) Vor und während der Krise	694
b) Im vorläufigen Insolvenzverfahren	695
aa) Immobiliarsicherheiten	695
bb) Mobilarsicherheiten	696
cc) Besonderheiten bei Anordnung einer allgemeinen Verfügungs- befugnis	696
c) Im eröffneten Insolvenzverfahren	696
aa) Stellung des Absonderungsberechtigten (§ 52 InsO)	696
bb) Verwertung der mit Absonderungsrechten belasteten Gegenstände	697
cc) Kosten der Absonderung und Erlösverteilung	702
dd) Die Ersatzabsonderung	707
ee) Die Ausfallhaftung	708
IV. Sicherheitenpool	709
1. Allgemeines und wirtschaftlicher Hintergrund der Poolbildung	709
2. Sicherheitenpool der Banken	710
3. Lieferantepool	710
4. (Insolvenz-) Rechtlicher Hintergrund der Poolbildung	711
5. Rechtliche Ausgestaltung	711
V. Personalsicherheiten	712
1. Allgemeines	712
2. Realisierung im Insolvenzverfahren	712
a) Bürgschaft	712
b) Schuldbeitritt	713
c) Garantien	714
d) Patronatsklärung	714

aa) Harte und weiche Patronatserklärung	714
bb) Konzerninterne und konzernexterne Patronatserklärung	715
cc) Untergang der Ausstattungsverpflichtung mit Insolvenz der begünstigten Tochtergesellschaft – Urteil des OLG Celle vom 28.6.2000	716

7. Teil. Rechnungslegung und Steuern

§ 32 Rechnungslegung in der Insolvenz

I. Einleitung	719
II. Handelsrechtliche Rechnungslegung in der Insolvenz	721
III. Rechnungslegung nach der InsO	723
IV. Der Insolvenzplan als Bestandteil der insolvenzrechtlichen Rechnungslegung	727

§ 33 Steuern in der Insolvenz

I. Verhältnis von Insolvenz- und Steuerrecht	728
II. Rechtliche Stellung des Schuldners	728
1. Insolvenzfähigkeit/Schuldnerseigenschaft	728
2. Zivilrechtliche Stellung des Schuldners	729
3. Steuerrechtliche Stellung des Schuldners im materiellen Steuerrecht	729
a) Im eröffneten Insolvenzverfahren	729
aa) materielles Steuerrecht	729
bb) formelles Steuerrecht	730
b) Im Eröffnungsverfahren	731
c) Im Verfahren mit Eigenverwaltung	731
III. Rechtliche Stellung des Insolvenzverwalters	731
1. Zivilrechtliche Stellung des Insolvenzverwalters	731
2. Steuerrechtliche Stellung des Insolvenzverwalters	732
a) materielles Steuerrecht	732
b) formelles Steuerrecht	732
IV. Rechtliche Stellung des vorläufigen Insolvenzverwalters	734
1. Zivilrechtliche Stellung des vorläufigen Insolvenzverwalters	734
2. Steuerrechtliche Stellung des vorläufigen Insolvenzverwalters	735
a) materielles Steuerrecht	735
b) formelles Steuerrecht	735
V. Rechtliche Stellung des Sachwalters bei Eigenverwaltung	736
VI. Behandlung der Steuerforderungen in der Insolvenz	736
1. Insolvenz- und Masseforderungen	736
2. Aufrechnung	737
3. Anfechtung	738
VII. Besonderheiten einzelner Steuerarten in der Insolvenz	738
1. Einkommensteuer	738
a) Veranlagung in der Insolvenz	738
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien	739
c) Behandlung stiller Reserven	739
d) Behandlung von Verlusten	740
e) Behandlung von Vorauszahlungen und anrechenbaren Steuerabzugsbeträgen	741
f) Besonderheiten bei Personengesellschaften	741
2. Lohnsteuer	741
a) Fallgruppen in der Insolvenz des Arbeitgebers	742
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien	742

Inhaltsverzeichnis

c) Lohnsteuer im Insolvenzeröffnungsverfahren	742
3. Körperschaftsteuer	743
4. Gewerbesteuer	743
a) Erlöschen der Steuerpflicht	743
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien	743
c) Messbetrags-Berechnung	744
5. Umsatzsteuer	744
a) Bedeutung der Umsatzsteuer in der Insolvenz	744
b) Aufteilung in die insolvenzrechtlichen Forderungskategorien	744
c) Berichtigung der Bemessungsgrundlage nach § 17 II UStG	745
d) Berichtigung des Vorsteuerabzugs nach § 15 a UStG	745
e) Verwertung von Sicherungsgut	746
f) Freigabe von Sicherungsgut an den Schuldner	747
VIII. Steuerforderungen im Insolvenzplanverfahren	747
IX. Steuerforderungen nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens	748

8. Teil. Praxisfälle für Sanierungskonzepte

§ 34 Verlauf einer Restrukturierung am Beispiel der Wind AG

I. Management Summary	751
II. Ausgangssituation zu Beginn der Restrukturierung	751
1. Markt: national stark rückläufig/international deutliches Wachstum	752
2. Unternehmensentwicklung der Wind AG	753
3. Das Restrukturierungskonzept im Überblick	755
4. Fünf Kernelemente der operativen Restrukturierung	755
a) Fokussierung auf attraktive Kernmärkte	755
b) Rückgewinnung der technischen Führungsposition im oberen Leistungsbereich	756
c) Beseitigung organisatorischer Schwachstellen	757
d) Radikale Kostensenkung durch operative und strukturelle Maßnahmen	758
e) Freisetzung von Liquiditätspotenzialen aus dem Working Capital	759
5. Fünf Eckpunkte zur Rekapitalisierung	759
III. Die Erfolgsgeschichte der Wind AG nach erfolgreicher Restrukturierung und Rekapitalisierung	762
IV. Erfahrungen zur Übertragbarkeit und Anwendbarkeit des Rekapitalisierungsansatzes	763
a) Ganzheitliche Restrukturierung	763
b) Individuelle Lösung	763
c) Gemeinschaftlicher Erfolg	763
d) Neutraler Moderator	764

§ 35 Verlauf einer Restrukturierung am Beispiel der Pharma AG

I. Unternehmen	765
II. Branchen- und Marktumfeld	767
1. Geschäftsbereich 1 (Pharmaceuticals)	768
2. Geschäftsbereich 2 (Applications)	768
3. Geschäftsbereich 3 (Technologies)	769
III. Krisenursachen	769
1. Operative Krisenursachen	769
2. Strukturelle Krisenursachen	770
3. Strategische Krisenursachen	771
IV. Restrukturierungskonzept	772
1. Strategische Neuausrichtung	773

2. Strukturelle Optimierung	774
3. Operative Effizienzverbesserung	775
4. Working-Capital-Management	776
V. Monitoring und Controlling	777
VI. Refinanzierung	779
VII. Strategische Weiterentwicklung	783
§ 36 Financial Covenants in der Praxis	
I. Festlegung und Monitoring von Financial Covenants	784
II. Management von Financial Covenants Brüchen in Krisensituationen	787
III. Fazit	791
§ 37 Restrukturierung durch Produktionsverlagerungen – Chance und Gefahr für mittelständische Unternehmen. Das Beispiel der SCX MEDIA GROUP	
I. Warnende Beispiele	792
1. Schlampiges Projektmanagement und die Probleme vor Ort unterschätzt	792
2. Zu viel auf einmal gewollt	793
3. Erst reagiert, als die finanzielle Substanz schon aufgezehrt war	793
4. Erfolgreicher Aufbau und beim Management der neuen Struktur gescheitert	794
II. Die Erfolgsstory der SCX Media Group	795
1. Nichts bleibt langfristig so, wie es einmal war	795
2. Fundierte Vorarbeiten und verbindliche Verabschiedung des Konzeptes	796
a) Ringen um das verbindliche Commitment der Gesellschafter	796
b) Start mit einer fundierten Kunden- und Wettbewerbsanalyse	796
c) Mittelstandsadäquate Konzepterarbeitung	796
3. Die operative Umsetzung fordert die Präsenz des Top Management	800
a) Professionelles Projektmanagement ist unabdingbar	800
b) Der internen Machtprobe nicht aus dem Weg gehen	801
c) Stehvermögen beweisen und die Kunden professionell managen	802
d) Die neue Struktur stabilisieren und die eigene Macht sichern	803
e) Früh an den nächsten strategischen Schritt denken	804
III. Die Lessons Learned	805
§ 38 Kurzfall Insolvenzplan	
I. Darstellender Teil	807
1. Unternehmensdaten	807
a) Unternehmensbeschreibung	807
b) Krisenursachen und Krisensymptome	807
c) Darstellung Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Cash Flow, Personal 1999–2002	810
2. Lagebeurteilung des Unternehmens/Vision	813
3. Bereits getroffene Sanierungsmaßnahmen	815
a) Stilllegung und Abwicklung des Geschäftsbereichs Universal-Drehmaschinen	815
b) Entlassung des bisherigen Geschäftsführers	815
c) Entlassung von Arbeitnehmern	815
d) Forderungsverzichte	815
4. Noch zu ergreifende Sondermaßnahmen	815
a) Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Gebäude und Grundstücke	815
b) Zahlung von Insolvenzgeld	816
c) Erlass und Stundung von Steuerschulden	816
d) Gewinnung von neuen Gesellschaftern	816
e) Forderungsverzicht der Lieferanten	816

Inhaltsverzeichnis

f) Weitere Finanzierungsmaßnahmen	816
5. Leistungswirtschaftliches Sanierungskonzept	816
6. Planungsrechnungen	818
7. Vergleichsrechnungen	821
a) Befriedigung der Gläubiger ohne Insolvenzplan	821
b) Befriedigung der Gläubiger mit Insolvenzplan	823
II. Gestaltender Teil (Bildung von Gruppen gemäß § 222 InsO)	824
III. Behandlung der während des Planverfahrens aufgenommenen Kredite	825
IV. Eigenverwaltung und Überwachung der Planerfüllung	825
V. Planungstool	825
§ 39 Sanierung der DEXTA-Gruppe in der Insolvenz: Ein Praxisbeispiel	
I. Einführung und Überblick über das Verfahren und die Sanierung	826
II. Ausgangssituation des Unternehmens	828
1. Kernkompetenz und Basisdaten der DEXTA-Gruppe	828
2. Ertragswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Ausgangssituation	830
3. Strukturelle und strategische Ausgangssituation	831
III. Inhalte des Sanierungskonzeptes	832
1. Ertragswirtschaftliche Ansätze	833
2. Strategisch strukturelle Ansätze	836
3. Finanzwirtschaftliche Ansätze	837
IV. Operative Fortführung und Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen	838
1. Erste Stabilisierung und Implementierung von Funktionen	838
2. Sicherung Lieferanten- und Kundenbeziehungen	839
3. Liquiditätsplanung und -management	841
4. Unternehmenssteuerung und Aufbau Controlling	843
5. Effizienzsteigerung und Qualitätssicherung in der Produktion	846
V. Entwicklung von Leistungskennziffern in der Sanierung	848
1. Veräußerungsprozess	849
2. Auswirkungen von Sanierung und Verkauf auf Befriedigungsquoten	851
3. Fazit	853
§ 40 Equity-Fall Exitsicherung in der Krise	
I. Aufgabenstellung	855
II. Herleitung der Lösung	856
III. Ergebnis	861
Stichwortverzeichnis	863