

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V	
Abkürzungsverzeichnis	XVII	
Literaturverzeichnis	XXI	
Teil A	Einleitung	1
I.	Anliegen und Adressaten	1
II.	Begriffsabgrenzungen	2
1.	Die Bedeutung der Begriffsabgrenzungen	2
2.	Begriffsdefinitionen	2
2.1.	Unternehmen	3
2.2.	Krise	3
2.3.	Insolvenz	4
2.4.	Sanierung	5
2.5.	Krisenmanagement	5
III.	Betriebliche Ausgangssituation	5
1.	Die Krise des Unternehmens	5
2.	Grundsätzliches zum Thema „Sanierung“	6
IV.	Systematik der Arbeit	7
1.	Aspekte der Krisenbewältigung	7
1.1.	Auffassung der Praktiker	7
1.2.	Auffassung der Wissenschaft	7
1.3.	Sanierung als Führungsaufgabe	9
1.4.	Managementzyklus und Sanierungspraxis	9
2.	Sanierungssystematik	11
2.1.	Fachfunktionen der Sanierung	11
2.2.	Fachfunktionen und Gliederung	11
V.	Organisation des Krisenmanagements	12
1.	Grundsätzliche Überlegungen	12
2.	Aspekte des Krisenmanagements	12
		VII

## *Inhaltsverzeichnis*

2.1.	Initiatoren des Krisenmanagements	12
2.2.	Träger des Krisenmanagements	13
2.3.	Führungsstil beim Krisenmanagement	13
<b>Teil B</b>	<b>Erkennung von Krisen (Diagnosen)</b>	<b>16</b>
<b>I.</b>	<b>Typologie der Unternehmenskrisen</b>	<b>16</b>
1.	Begriffe und Übersicht	16
2.	Krisenherde	17
2.1.	Begriff	17
2.2.	Beispiele	18
3.	Krisenarten	18
3.1.	Begriff	18
3.2.	Beispiele	19
3.3.	Zeitliche Verknüpfung	19
4.	Krisenstadien	20
4.1.	Begriff	20
4.2.	Beispiele	21
5.	Kybernetische Verknüpfung der Krisenarten	21
<b>II.</b>	<b>Erkenntnisquellen für Unternehmenskrisen</b>	<b>21</b>
1.	Betriebliches Rechnungswesen	21
2.	Andere Erkenntnisquellen	24
<b>III.</b>	<b>Krisensymptome</b>	<b>27</b>
1. Fall:	Das betriebliche Rechnungswesen erfüllt seine Aufgaben	27
1.1.	Zahlungsunfähigkeit	28
1.1.1.	Begriff	28
1.1.2.	Die Ermittlung der Zahlungsunfähigkeit	28
1.1.3.	Interpretation	30
1.2.	Überschuldung	31
1.2.1.	Begriff	31
1.2.2.	Die Ermittlung der Überschuldung	32
1.2.3.	Die Bewertungsprämissen	32
1.2.4.	Die Interpretation der Überschuldungsbilanz	36
1.2.5.	Die Ausweispflicht nach dem 31. 12. 1986	36

2. Fall: Das betriebliche Rechnungswesen erfüllt seine Aufgaben nicht	37	
Teil C	Ermittlung der Krisenmerkmale (Analyse)	40
I.	Grundsätzliches	40
1.	Einführung und Übersicht	40
2.	Begründung	40
3.	Zeitliche Aspekte	41
4.	Rechtliche Aspekte	42
5.	Die Lagebeurteilung	42
II.	Analyseziele	43
1.	Ziele der Analyse	43
2.	Quantitative Darstellung der Unternehmenskrise	43
2.1.	Darstellungszeiträume und -formen	43
2.2.	Darstellungsinhalte der Analyse	44
2.2.1.	Gesamtwirtschaftliche Daten	44
2.2.2.	Branchen- und Marktdaten	45
2.2.3.	Absatzwirtschaftliche Unternehmensdaten	45
2.2.4.	Produktspezifische Daten	46
2.2.5.	Leistungs- und Kostendaten und -kennziffern	46
2.2.6.	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	47
2.2.7.	Ergebnisdaten und -kennziffern	48
2.2.8.	Vermögens- und Kapitalstruktur	49
2.2.9.	Unternehmenswert	50
2.3.	Betriebsvergleiche	50
3.	Qualitative Darstellung der Unternehmenskrise	51
3.1.	Darstellungszeiträume und -formen	51
3.2.	Darstellungsinhalte	56
3.2.1.	Gesamtwirtschaft, Weltwirtschaft	56
3.2.2.	Branche	56
3.2.3.	Absatzmarkt	57
3.2.4.	Beschaffungsmarkt	58
3.2.5.	Kapitalmarkt	58
3.2.6.	Arbeitsmarkt	59
3.2.7.	Leistungserstellungsbereiche	59
3.2.8.	Organisation und Führung	60
3.2.9.	Struktur und Erscheinungsbild	61

III. Krisenursachen	62
1.    Einleitung	62
2.    Häufige Krisenursachen	63
2.1.    Endogene Krisenursachen	63
2.1.1.    Endogene strategische Krisen	63
2.1.2.    Endogene Erfolgskrisen	67
2.1.3.    Endogene Liquiditätskrisen	69
2.2.    Exogene Krisen	70
2.2.1.    Exogene strategische Krisen	71
2.2.2.    Exogene Erfolgskrisen	72
2.2.3.    Exogene Liquiditätskrisen	73
3.    Exkurs: Die Rolle der Banken	73
IV. Ausgewählte Analyseverfahren	75
1.    Quantitative Verfahren	75
1.1.    Gesamtwirtschaftliche Daten	75
1.2.    Branchen- und Marktdaten	75
1.3.    Absatzwirtschaftliche Unternehmensdaten	76
1.3.1.    Auftragseingänge	76
1.3.2.    Erlöse	76
1.3.3.    Umsätze	76
1.4.    Produktspezifische Daten	77
1.4.1.    Lebenszyklus eines Produktes	77
1.4.2.    Gesamtlebenszyklus aller Produkte	78
1.4.3.    ABC-Verteilung	79
1.4.4.    Deckungsbeitragsquote	82
1.5.    Leistungs- und Kostendaten- und -kennziffern	82
1.6.    Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	82
1.6.1.    Cash flow	82
1.6.2.    Verschuldungsfaktor	82
1.6.3.    Liquiditätsstatus	86
1.6.4.    Zeitreihentabelle	86
1.7.    Ergebnisdaten und -kennziffern	86
1.7.1.    Ergebnisanalyse	86
1.7.2.    Zeitreihentabelle	91
1.7.3.    Bilanzrisiken	91
1.7.4.    Stille Reserven	91
1.7.5.    Deckungsbeiträge	94
1.7.6.    Break-Even-Point	94
1.8.    Vermögens- und Kapitalstruktur	97
1.8.1.    Bilanzierung	97
1.8.2.    Kreditanspannung	97
1.8.3.    Kapitalflußrechnung	97

1.9.	Unternehmenswert	99
1.9.1.	Liquidationswert	99
1.9.2.	Fortführungswert	99
2.	Qualitative Verfahren	101
2.1.	Gesamtwirtschaft, Weltwirtschaft	101
2.2.	Branche	101
2.3.	Absatzmarkt	101
2.4.	Andere qualitative Darstellungsinhalte zur Krisenanalyse	101
3.	Exkurs: Externe Berater	103
Teil D	Die Suche nach Handlungszielen (Zielsetzungsentscheidung)	104
I.	Die Suche nach Zielmodalitäten zur Beseitigung der Krise	104
1.	Die Krisensituation des Unternehmens	104
2.	Die Handlungsziele zur Krisenbeseitigung	105
2.1.	Allgemeine Handlungsziele	105
2.2.	Typologie der Handlungsziele in der Krise	105
3.	Die Normstrategien (Verhaltensmodalitäten)	108
3.1.	Übersicht	108
3.2.	Normstrategien zur Erhaltung der bisherigen Unternehmensform	108
3.3.	Normstrategien zur Aufgabe der bisherigen Unternehmensform bei	109
3.3.1.	Erhaltung des Betriebes	109
3.3.2.	Auflösung des Betriebes	110
II.	Prognose und Entscheidung	110
1.	Problemstellung und Entscheidungsweg	110
2.	Erläuterung des Fragenkatalogs	111
2.1.	Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit?	111
2.2.	Vergleichswürdigkeit und Vergleichsfähigkeit?	111
2.3.	Sanierungswürdigkeit?	115
2.4.	Autonome Sanierung?	115
2.5.	Außergerichtliche Vergleiche oder vergleichsähnliche Vereinbarungen?	116
Teil E	Erstellung des Maßnahmenkatalogs (Sanierungsplanung)	117
I.	Maßnahmen zur Verwirklichung des Handlungsziels 1; Sanierung unter Erhaltung der bisherigen Unternehmensform	117

1.	Autonome Sanierungsmaßnahmen	117
1.1.	Liquiditätsverbessernde Maßnahmen	117
1.1.1.	Bareinzahlungen der Gesellschafter	117
1.1.2.	Umschichtung von Vermögensteilen	120
1.1.3.	Ausgabenstopp	125
1.2.	Aufwandssenkende Maßnahmen	126
1.2.1.	Strukturelle Aufwendungen zur Straffung und Erhaltung der Leistungsbereitschaft	127
1.2.2.	Produktionsabhängige Aufwendungen ohne Personalaufwendungen	128
1.2.3.	Personalaufwendungen	131
1.2.4.	Aufwendungen für Administration und Leistungsverwertung	137
1.3.	Erlöserhöhende Maßnahmen	139
1.3.1.	Preiserhöhungen	139
1.3.2.	Außendienstprovisionen	140
1.3.3.	Gutschriften	141
1.4.	Strategische Maßnahmen	141
1.4.1.	Die strategische Bearbeitung des Absatzmarktes	141
1.4.1.1.	Produkt- und Programmpolitik	142
1.4.1.2.	Entgeltpolitik	146
1.4.1.3.	Distributionspolitik	148
1.4.1.4.	Kommunikationspolitik des Unternehmens	150
1.4.2.	Die strategische Bearbeitung der Beschaffungsmärkte	151
1.4.3.	Die strategische Beeinflussung des Kosten-Leistungs-Verhältnisses	158
1.4.3.1.	Fertigungstiefe, Make-or-buy-Entscheidungen	158
1.4.3.2.	Kapazitätsauslastung des Unternehmens	159
1.4.3.3.	Produktionssteuerung, Bestell- und Fertigungslosgrößen	160
2.	Heteronome Sanierungsmaßnahmen	161
2.1.	Finanzierungshilfen, Fremdbeteiligungen und Sanierungskredite	161
2.1.1.	Finanzierungshilfen der öffentlichen Hände	161
2.1.2.	Steuerliche Entlastungen	163
2.1.3.	Kapitalbeteiligungsgesellschaften	165
2.1.4.	Beteiligung neuer Gesellschafter	165
2.1.5.	Patronatserklärungen	168
2.1.6.	Sanierungskredite	168
2.2.	Außergerichtliche, vergleichsähnliche Vereinbarungen	171
2.2.1.	Allgemeines	171
2.2.2.	Banken	173
2.2.3.	Lieferanten	176
2.2.4.	Sonstige Beteiligte	176
2.3.	Gerichtlicher Vergleich	177

II.	Maßnahmen zur Verwirklichung des Handlungsziels 2: Sanierung unter Aufgabe der bisherigen Unternehmensform	180
1.	Fortführungsgesellschaften	180
1.1.	Begriffe	180
1.2.	Sanierungsgesellschaften	181
1.2.1.	Das rechtliche Ziel der Sanierungsgesellschaften	181
1.2.2.	Rechtsformen der Sanierungsgesellschaften	181
1.2.3.	Rechtsnachfolge als Regelfall der Bildung einer Sanierungsgesellschaft	181
1.3.	Betriebsübernahmegesellschaften	182
1.3.1.	Das rechtliche Ziel der Betriebsübernahmegesellschaften	182
1.3.2.	Rechtsformen der Betriebsübernahmegesellschaften	182
1.3.3.	Rechtsnachfolge im Falle der Betriebsübernahmegesell- schaften	182
1.4.	Auffanggesellschaften	183
1.4.1.	Das rechtliche Ziel der Auffanggesellschaften	183
1.4.2.	Rechtsformen der Auffanggesellschaften	183
1.4.3.	Rechtsnachfolge im Falle der Auffanggesellschaften	183
2.	Die Entscheidungssituation des Konkursgerichts, Konkursverwalters und Gläubigerbeirates	184
3.	Sanierung im Konkurs	184
Teil F	Durchführung der Sanierungsmaßnahmen (Sanierung)	185
I.	Betriebsänderungen außerhalb von Konkurs und Vergleich	185
	Vorbemerkung	185
1.	Plan für zweckmäßiges Vorgehen bei Vorbereitung und Durchführung von Betriebsänderungen	185
1.1.	Analyse der wirtschaftlichen Situation des Betriebes	185
1.2.	Festlegung der im Planungszeitraum benötigten Personalkapazität	185
1.3.	Prüfung der unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten zur Einschränkung und zum Abbau nicht mehr benötigter Personalkapazität	185
1.3.1.	Anpassungsmaßnahmen ohne Personalabbau	186
1.3.2.	Personalabbaumaßnahmen ohne Entlassungen	186
1.3.3.	Kündigungen und Entlassungen	187
1.4.	Begründung der Personalabbaumaßnahmen	187
1.5.	Übersicht über die Struktur der betroffenen Belegschaft	187
1.6.	Auflistung der betroffenen Arbeitnehmer	187
1.7.	Maximal vertretbare Kostenbelastung durch die Personal- maßnahmen	188

1.8.	Prüfung anderweitiger Unterbringung der Arbeitskräfte	188
1.9.	Aufstellung eines Zeitplanes für die Durchführung der Personalmaßnahmen	188
1.10.	Aufgabenverteilung	188
2.	Informationen über die geplante Betriebsänderung	188
2.1.	Gesetzliche Informationspflichten	188
2.1.1.	Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses	188
2.1.2.	Unterrichtung des Betriebsrats	189
2.1.3.	Unterrichtung des Vertrauensmannes der Schwerbehinderten	190
2.1.4.	Schriftliche Mitteilung an den Präsidenten des Landesarbeitsamtes	190
2.2.	Weitere Informationserfordernisse	190
2.2.1.	Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat	190
2.2.2.	Betriebsversammlung	190
2.2.3.	Arbeitsamt	190
2.2.4.	Kommunalverwaltung	191
2.2.5.	Presse	191
3.	Vereinbarung eines Interessenausgleichs	191
3.1.	Inhalt des Interessenausgleichs	191
3.2.	Mögliche Regelungen über den Personalabbau	191
3.3.	Schriftform	192
3.4.	Notwendigkeit des Interessenausgleichs	192
4.	Vereinbarung eines Sozialplans	192
4.1.	Inhalt des Sozialplans	192
4.2.	Schriftform des Sozialplans	194
5.	Durchführung der Betriebsänderung	194
5.1.	Vorbereitung der erforderlichen personellen Maßnahmen	194
5.2.	Durchführung von Interessenausgleich und Sozialplan	196
5.3.	Mitteilung an Behörden und andere Stellen bei Betriebsstillegung	196
5.4.	Schließung einer Betriebskrankenkasse	196
II.	Betriebsänderungen im Konkurs- und Vergleichsverfahren	197
	Vorbemerkung	197
1.	Der Fortbestand des Arbeitsverhältnisses im Konkurs	198
1.1.	Die Wirkung der Konkursöffnung auf individualrechtliche Ansprüche	198
1.2.	Die Wirkung der Konkursöffnung auf kollektivrechtliche Ansprüche	199
1.3.	Die Wirkung der Konkursöffnung auf Betriebsvereinbarungen	199
1.4.	Die Berechtigung zum Arbeitskampf im Konkurs	199



1.5.	Die konkursrechtliche Anfechtung des Arbeitsverhältnisses	200
1.6.	§ 613 a BGB im Konkurs	200
2.	Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Konkurs	201
2.1.	Einleitung	201
2.2.	Die Grundsätze für die Kündigung von Arbeitsverhältnissen im Konkurs	202
2.2.1.	Die gesetzlichen Kündigungsfristen	202
2.2.2.	Die Anwendbarkeit des Kündigungsschutzgesetzes im Konkurs	204
2.2.3.	Die Grundsätze der betriebsbedingten Kündigung	204
2.2.4.	Die Änderungskündigung im Konkurs	206
2.2.5.	Die Massenentlassungen	207
2.2.5.1.	Konkurspezifische Aspekte der Massenentlassung	207
2.2.5.2.	Die allgemeinen Grundsätze der Massenentlassung	207
2.2.6.	Die betriebsverfassungsrechtlichen Mitwirkungsrechte im Konkurs	211
2.2.7.	Die außerordentliche Kündigung im Konkurs	211
2.3.	Der besondere Kündigungsschutz im Konkurs	212
2.3.1.	Der Mutterschutz	212
2.3.2.	Der Schwerbehindertenschutz	212
2.3.3.	Der Schutz der Wehrdienstleistenden	213
2.3.4.	Der Abgeordnetenschutz	213
2.3.5.	Der Schutz der Betriebsratsmitglieder	214
2.3.6.	Der Schutz der Auszubildenden	214
2.4.	Die Rechtsfolge konkursbedingter Kündigungen	214
2.4.1.	Die Kündigung durch den Konkursverwalter	214
2.4.2.	Die Kündigung durch den Arbeitnehmer	216
III.	Handlungsregeln und Informationspolitik	217
1.	Taktische Regeln für den Umgang mit Belegschaft, Betriebsrat und Führungsmannschaft	217
1.1.	Informieren und Ziele setzen	217
1.1.1.	Der Betriebsrat	217
1.1.2.	Die Belegschaft	218
1.1.3.	Die Führungskräfte	220
1.2.	Entscheiden und Handeln	220
1.3.	Motivieren und Führen	222
2.	Kunden	224
3.	Banken und Lieferanten	224
4.	Behörden, Presse und Öffentlichkeit	225
IV.	Konkursdelikte und Kreditbetrug	225

## Inhaltsverzeichnis

Teil C	Überwachung der Sanierungsmaßnahmen	227
1.	Grundsätzliches zur Überwachungsaufgabe	227
1.1.	Rechtliche Pflichten	227
1.2.	Managementzyklus und Sanierungsphasen	227
2.	Elemente eines Überwachungssystems	228
2.1.	Grundvoraussetzungen	228
2.1.1.	Aktuelle Daten	228
2.1.2.	Transparente Daten	228
2.1.3.	Einfache Daten	228
2.1.4.	Wesentliche Daten	228
2.1.5.	Korrekte Daten	228
2.2.	Informationsaufbereitung	228
2.3.	Beobachtungsbereiche	229
2.4.	Toleranzgrenzen	229
2.5.	Informationsrhythmen	230
3.	Zwischenabschlüsse	231
Anhang: Muster mit Erläuterungen		232
I.	Muster für einen Interessenausgleich	232
II.	Muster Beabsichtigte Personalreduzierung (Angestellte) (Beispiel bei geplanter Schließung am 31. 12. 1980)	233
III.	Muster für einen Sozialplan	234
IV.	Muster Übersicht über die Struktur der betroffenen Belegschaft (Betriebszugehörigkeit)	240
V.	Muster Liste der betroffenen Arbeitnehmer	241
VI.	Muster Entlassungsanzeige gemäß § 17 KSchG	242
VII.	Muster Abfindungstabelle	247
VIII.	Muster Ausgleichsquittung	248
IX.	Muster Schreiben aus Anlaß einer vorzeitigen Zuruhesetzung	249
Stichwortverzeichnis		251