

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XIX
Checklistenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV

1. Krisenbewältigung von Unternehmen

1.1	Voraussetzung: Krisenerkennung und Krisenanalyse	3
1.2	Maßnahmen zur Krisenbewältigung	3
1.3	Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen	4
1.4	Fünf Sanierungsstrategien aus der Praxis der Unternehmensberatung	4
1.4.1	Zauderer GmbH: Kombination aus Teilverkauf und Teilliquidation	4
1.4.2	Hybris GmbH: Unternehmensverkauf	5
1.4.3	Tüftler GmbH: Liquidation	7
1.4.4	Schweiger AG: Sanierung unter Erhalt des Rechtsträgers und Teilübertragung	8
1.4.5	Gesellenstück GmbH: Sanierung unter Erhalt des Rechtsträgers	9
1.5	Kriterien für die Wahl der Sanierungsstrategie	10
1.6	Kombinieren von verschiedenen Sanierungsstrategien – Triple-Track Verfahren	11
1.7	Fazit	14

2. Sanierungsfähigkeit von Unternehmen

2.1	Ziele der ersten Analyse	17
2.2	So ermitteln Sie den Status des Unternehmens	17
2.2.1	Going Concern	17
2.2.2	Liquidation	20
2.2.3	Gegenüberstellung von Going Concern und Liquidation	21
2.3	Integrierte Finanzplanung	23
2.3.1	Bestandteile der integrierten Finanzplanung	24
2.3.2	Indirekte Cashflow-Rechnung	24
2.3.3	Direkte Liquiditätsrechnung	26
2.3.4	Rentabilitätsanalyse (Deckungsbeitragsrechnung)	27
2.4	Wirtschaftlichkeitsvergleiche	30
2.5	Fazit	31

3. Maßnahmen zur Unternehmenssanierung

3.1	Empfehlungen für eine praktikable „Erste Hilfe“ – Ein Erfahrungsbericht	35
3.1.1	Muster für die ersten Krisentage	35
3.1.2	Die ersten zwei Tage als Sanierer vor Ort	36
3.1.3	Die ersten Maßnahmen des Sanierungskonzepts	39
3.1.4	Fazit	44
3.2	Empfehlungen für mittelfristige Maßnahmen – Ein Erfahrungsbericht	45
3.2.1	Unternehmensanalyse auswerten	45
3.2.2	Mittelfristige Maßnahmen des Sanierungskonzepts	45
3.2.3	Fazit	53
3.3	Empfehlungen für langfristige Maßnahmen – Ein Erfahrungsbericht	53
3.3.1	Alle Gruppen einbeziehen und informieren	53
3.3.2	Bilanziell sanieren	53
3.3.3	Personalstruktur anpassen	57
3.3.4	Gewinnend kommunizieren	61
3.3.5	Analyse und Restrukturierung des Geschäftsmodells	63
3.3.6	Fazit	63
3.4	Exkurs: Der neue Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG)	64

4. Langfristige Restrukturierung des Geschäftsmodells

4.1	Das Geschäftsmodell im Rahmen der Unternehmenssanierung	71
4.2	Geschäftsmodelltheorie	72
4.3	Geschäftsmodellbestandteile	75
4.3.1	Kundeninterfacelogik	76
4.3.2	Kooperationslogik	78
4.3.3	Ertragslogik	83
4.3.4	Volumenlogik	85
4.3.5	Differenzierungskonzept	86
4.3.6	Integrationskonzept	87
4.4	Die nachhaltige Veränderung des Geschäftsmodells	91
4.5	Fazit	94

5. Leistungswirtschaftliche Sanierung

5.1	Grundlagen	99
5.1.1	Einleitung	99
5.1.2	Überblick	99
5.1.3	Problemanalyse	100
5.1.4	Herangehensweise an die Sanierung	102

5.2	Forschung und Entwicklung (F&E)	104
5.2.1	Einleitung	104
5.2.2	Analyseinstrumente	105
5.2.3	Maßnahmen	107
5.2.4	Fazit	108
5.3	Vertrieb	109
5.3.1	Einleitung	109
5.3.2	Analyseinstrumente	110
5.3.3	Maßnahmen	113
5.3.4	Fazit	114
5.4	Einkauf	116
5.4.1	Einleitung	116
5.4.2	Analyseinstrumente	117
5.4.3	Maßnahmen	120
5.4.4	Fazit	122
5.5	Logistik/Produktion	124
5.5.1	Einleitung	124
5.5.2	Analyseinstrumente	125
5.5.3	Maßnahmen	125
5.5.4	Fazit	128
5.6	Personal	130
5.6.1	Einleitung	130
5.6.2	Analyseinstrumente	131
5.6.3	Maßnahmen	133
5.6.4	Fazit	135
5.7	IT	137
5.7.1	Einleitung	137
5.7.2	Analyseinstrumente	138
5.7.3	Maßnahmen	139
5.7.4	IT-Sicherheit	141
5.7.5	Fazit	147
5.8	Finanzen/Controlling	148
5.8.1	Einleitung	148
5.8.2	Aufgaben	150
5.8.3	Maßnahmen	151
5.8.4	Fazit	155
5.9	Fazit	155

6. Kommunikation in der Krise

6.1	Informationsziele in der Krise	161
6.2	Zeitabfolge der Krisenkommunikation	163
6.3	Adressaten von Informationen in der Krise	164
6.3.1	Belegschaft	165
6.3.2	Leistungsträger	165
6.3.3	Betriebsräte	166
6.3.4	Externe Stakeholder	166
6.3.5	Banken und Kreditversicherer	167
6.3.6	Lieferanten	168
6.3.7	Presse	169
6.4	Fazit	169

7. Die Rolle der Banken in der Krise ihrer Schuldner

7.1	Ausgangslage	173
7.2	Risikopröphylaxe aus Bankensicht	176
7.3	Strategische Entscheidungen aus Sicht der Bank	178
7.3.1	Exkurs: Kapitalstruktur der Unternehmen in Deutschland	179
7.3.2	Faktor 1: Rendite-Risiko-Einschätzung	180
7.3.3	Faktor 2: Rechtliche Restriktionen	180
7.3.4	MaRisk	181
7.3.5	Faktor 3: Kundenbindung und öffentliche Wahrnehmung	182
7.3.6	Exkurs: Asymmetrische Informationsverteilung in der Bank-Kreditnehmer-Beziehung	182
7.4	Strategische Handlungsstrategien	183
7.4.1	Going Concern-Support-Strategie	183
7.4.2	Way out-Strategie	185
7.4.3	Keep quiet-Strategie	185
7.5	Kredittechnik	186
7.5.1	Poolbildung	186
7.5.2	Sicherheiten	187
7.5.3	Covenants	187
7.6	Sanierung mit Zwangsmaßnahmen	188
7.6.1	Bewegliches Anlagevermögen	188
7.6.2	Vorratsvermögen	189
7.6.3	Forderungen	189
7.6.4	Verwertung von Immobilien	189
7.7	Kompetenzen der Bankmitarbeiter	190
7.8	Verhandlungsführung	191
7.9	Fazit	192

8. Interimsmanagement in der Krise

8.1	Ausgangslage und Zielsetzung	195
8.2	Aufgabenzuordnung und Haftung	195
8.3	Teambildung	197
8.4	Krisenstufe und Handlungsfreiheiten	198

9. Die Rolle von Private Equity in Sanierungssituationen

9.1	Einleitung	203
9.2	Begriffsbestimmungen	204
9.3	Motivation von Private Equity in Sanierungssituationen	205
9.4	Finanzierungsinstrumente in Sanierungssituationen	206
9.4.1	Eigenkapital des Zielunternehmens	206
9.4.2	Erwerb von Fremdkapital sowie Bereitstellung von Fremdkapital	207
9.4.3	Mezzanine Capital	208
9.5	Praxisbeispiele	209
9.5.1	Kinderwagen GmbH	209
9.5.2	Pfannen GmbH	210
9.5.3	Fliesenmeister AG	212
9.6	Zusammenfassung	214
9.7	Übersicht in Deutschland Private Equity-Investoren mit Sanierungsansatz	215

10. Sanierungskonzepte aus der Sicht des Wirtschaftsprüfers

10.1	Anforderungen an ein Sanierungskonzept	223
10.1.1	Rechtsprechung und IDW S 6 n. F.	223
10.1.2	Renditefähigkeit	224
10.1.3	Anforderungen an das positive Eigenkapital	226
10.1.4	Planungshorizont	226
10.2	Ersteller des Sanierungskonzepts	227
10.3	Das Sanierungskonzept nach IDW S 6 n. F.	228
10.3.1	Überblick	228
10.3.2	Auftrag	230
10.3.3	Basisinformationen	230
10.3.4	Krisenanalyse	231
10.3.5	Leitbild	234
10.3.6	Sanierungsmaßnahmen	235
10.3.7	Integrierte Planung	239
10.3.8	Sanierbarkeit als Ergebnis	242

10.4	Skalierung der Anforderungen	243
10.5	Nachträgliche Erkenntnisse	245
10.6	Besonderheiten im Konzern	245
10.7	Ausblick	246

11. Personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Vermeidung der Insolvenz

11.1	Einführung	251
11.2	Unternehmen und Betrieb	251
11.3	Personalstruktur	252
11.3.1	Arbeitnehmer, arbeitnehmerähnliche Personen, Selbstständige, Scheinselbstständige	252
11.3.2	Geringfügig Beschäftigte	256
11.3.3	Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung und Tarifrecht	256
11.3.4	Betriebliche Übung	259
11.3.5	Betriebliche Altersversorgung	260
11.4	Abbau von Sozialsystemen/Eingriffe in die Gehaltsstruktur	266
11.4.1	Abschaffung, Kürzung und Forderung von vereinbarten Leistungen	266
11.4.2	Abbau überbetrieblicher Vergütungsbestandteile durch Anrechnung von Tariflohnerhöhungen	270
11.4.3	Abbau von Sozialleistungen auf betriebsverfassungs- und tarifrechtlicher Grundlage	272
11.5	Personalabbau	273
11.5.1	Einführung	273
11.5.2	Kündigung	273
11.5.3	Betriebsbedingte Beendigungskündigung, Änderungskündigung, Sozialauswahl	275
11.5.4	Interessenausgleich mit Namensliste	282
11.5.5	Sozialplan	283
11.6	Massenentlassungen	284
11.7	Transfergesellschaft	284
11.7.1	Ziele	284
11.7.2	Durchführung	284
11.7.3	§ 613a BGB (Übergang)	285
11.7.4	Finanzierung	286
11.8	Kurzarbeit	288
11.8.1	Voraussetzung Kurzarbeit	288
11.8.2	Kurzarbeit und Krankheit	289
11.8.3	Kurzarbeit und Feiertagslohn	292
11.8.4	Kurzarbeit und Kündigung	292
11.8.5	Kurzarbeit und Insolvenzausfallgeld	292

11.9 individualrechtliche Folgen der Corona Pandemie	293
11.10 Insolvenzarbeitsrecht	295
11.11 Fazit	296

12. Vermeidung deliktischer Handlungen im Vorfeld einer Insolvenz – Unternehmenssanierung und Strafrecht

12.1 Unternehmensinsolvenz und Strafrecht	303
12.1.1 Das ausgesetzte Insolvenzantragsstrafrecht in der COVID-19-Pandemie	304
12.1.2 Vorinsolvenzrechtliche Restrukturierung/Sanierung – der RefE eines SanInsFoG	305
12.1.3 Kommt nun ein Unternehmensstrafrecht – und wenn ja, welches?	306
12.2 Unternehmenskrise und Kapitalersatz	308
12.2.1 Zahlungsunfähigkeit	308
12.2.2 Überschuldung	310
12.2.3 Überschuldung nach dem FMStG und zur Fortführungsprognose	311
12.2.4 Eigenkapitalersetzende Darlehen und Rangrücktritt	312
12.3 Straftaten in der Unternehmenskrise	315
12.3.1 Bankrott und Untreue	315
12.3.2 Strafrechtliche Grenzen der Verfügungsmacht der Gesellschafter	316
12.3.3 Delikte des Rechnungswesens	317
12.3.4 Gläubigerbegünstigung mit Bankbeteiligung	318
12.3.5 Insolvenzverschleppung gem. § 15a InsO	319
12.3.6 Falschangaben beim Registergericht mit Bankbeteiligung	321
12.3.7 Beitragsvorenthaltung und -betrug	322
12.3.8 Betrug zum Nachteil von Lieferanten und sonstigen Kreditgebern	325
12.3.9 Straftaten bei der Sanierung	325
12.3.10 Kurzübersicht zu praxisrelevanten Fallgestaltungen	327
12.4 Pflichtenstellung und Delegation strafrechtlicher Verantwortung	330
12.4.1 Begründung und Beendigung der Pflichtenstellung	330
12.4.2 Faktischer Geschäftsführer und Strohmann	331
12.4.3 Delegation strafrechtlicher Verantwortung	331
12.5 Strafrechtliche Risiken bei Kreditentscheidungen	332
12.5.1 Täter und Pflichten	332
12.5.2 Relevante Pflichtverstöße	333
12.5.3 Strafrechtlicher Vermögensnachteil	341
12.5.4 Wissen und Wollen der Tat	342
12.6 Zusammenfassende Empfehlungen	343

13. Kauf und Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen in der Krise

13.1	Einführung	347
13.2	Krise eines Unternehmens – Abgrenzung von Krise und Insolvenz	348
13.2.1	Begriff der Unternehmenskrise	348
13.2.2	Insolvenztatbestände	349
13.2.3	Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf Transaktionen	351
13.3	Formen des Unternehmenskaufs	352
13.3.1	Asset Deal	352
13.3.2	Share Deal	354
13.4	Due Diligence	357
13.5	Besondere Informationspflichten des Verkäufers	359
13.6	Besondere Haftungsrisiken des Käufers	360
13.6.1	Firmenfortführung	360
13.6.2	Betrieblich begründete Steuern und Steuerabzüge	360
13.6.3	Betriebsübergang	361
13.6.4	Anschlussinsolvenz	361
13.7	Besonderheiten bei der Gestaltung des Unternehmenskaufvertrags	368
13.7.1	Vorkehrungen gegen eine Erfüllungsverweigerung im Sinne des § 103 Abs. 2 InsO	368
13.7.2	Vorkehrungen gegen eine Insolvenzanfechtung nach §§ 129 ff. InsO	370
13.7.3	Sonstige Gestaltungshinweise	372
13.8	Zusammenfassung	372

14. Distressed M&A vor und in Insolvenz

14.1	Ausgangssituation: Bedarf frischer externer Mittel in der Krise	377
14.2	M&A vor Insolvenz	382
14.3	Dual- und Triple-Track in der Insolvenz	391
14.4	Fazit Distressed M&A	397

15. Sanierung mit Branchenbesonderheiten

15.1	Einführung	401
15.2	Metallverarbeitung	403
15.3	Kunststoffverarbeitung (Spritzguss / Extrusion / Polyurethanverarbeitung)	405
15.4	Automobilzulieferer	407
15.5	Private Label Hersteller für Discount-Handel	409
15.6	Softwarehersteller	411
15.7	Verlage	412

15.8	Hotels	413
15.9	Krankenhäuser	415
15.10	Technologie-Start Ups	417
15.11	Schlussbemerkung zu Branchenbesonderheiten	418

16. Herausforderungen für Unternehmen durch COVID-19 – Die ersten Tage bei Hertha BSC

16.1	Die ersten Tage	421
16.2	Finanzierungsoptionen	423
16.2.1	KfW-Mittel	423
16.2.2	Vorhandene Kreditlinien sicherstellen	423
16.2.3	Prüfung Kurzarbeitergeld	423
16.2.4	Gehaltsverzicht	424
16.2.5	Finanzierungsmaßnahmen und Auswirkungen	424
16.3	Weitere zentrale Maßnahmen	424
16.3.1	Mitarbeiterkommunikation	424
16.3.2	Planung	424
16.3.3	Kommunikation mit weiteren Stakeholdern	425
16.3.4	Fans, Mitglieder und Unterstützer	425
16.3.5	Zukunftsentwicklung	425
16.4	Mit welchen Auswirkungen musste Hertha BSC bei Bekanntwerden der Pandemie rechnen?	426
16.4.1	Einnahmen und Ausgaben	426
16.4.2	Herleitung der Liquiditätsentwicklung eines Bundesligaclubs	428
16.4.3	Einfluss von COVID19 auf die Liquidität	429
16.4.4	Auswirkungen für Hertha BSC	431
16.4.5	Auswirkungen für die Bundesliga gesamt	432
16.5	Fazit	433

17. Checklisten

17.1	Checklisten zur Unternehmensbewertung	437
17.1.1	Vorüberlegungen zur Unternehmensbewertung	437
17.1.2	Substanzwertverfahren	437
17.1.3	Zukunftsorientierte Bewertungsverfahren	437
17.1.4	Berichterstattung und Gutachtenerstellung	438
17.1.5	Closing und Post Acquisition Management	438
17.1.6	Checklisten zur Unternehmensbewertung	438

17.2. Checklisten für die Sanierung	460
17.2.1 Auswertung der Checklisten	460
17.2.2 Checkliste für einen ersten Unternehmensüberblick	460
17.2.3 Checkliste zur Restrukturierung des Geschäftsmodells	493
17.2.4 Checklisten zur Immobilienanalyse	542
17.2.5 Checkliste zu Sanierungsmaßnahmen	559
Fazit und Ausblick	589
Stichwortverzeichnis	595