

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
---------------	---

## Teil I: Der Weg in die Krise

<i>Frank Richter</i>	
Schuld haben immer die anderen ... oder »der Markt« .....	3
<i>Fabian Danko</i>	
Vision, Leitbild und Strategie – mehr als nur Schlagwörter? .....	21
<i>Sonja Sackmann</i>	
Die Unternehmenskultur als kritischer Erfolgsfaktor zur Vermeidung und Beseitigung von Unternehmenskrisen .....	43
<i>Roger Knechtys</i>	
Grundlegende Verhaltensmuster in komplexen Entscheidungssituationen .....	63

## Teil II: Rechtliche Rahmenbedingungen und Haftungsrisiken

<i>Achim Fuhrmanns</i>	
Arbeitsrechtliche Herausforderungen in sanierungsbedürftigen Unternehmen .....	77
<i>Matthias Müller</i>	
Rolle und Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Unternehmenssanierung .....	103
<i>Daniel Froesch</i>	
Haftungsrisiken für Vorstände und Geschäftsführer in der Krise .....	115
<i>Dirk Classen</i>	
Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz .....	143

### **Teil III: Personelle, wirtschaftliche und steuerliche Aspekte**

*Thomas Lützenrath*

Warum so viele Neuausrichtungen und Sanierungen scheitern –  
und was man dagegen tun kann: Was Krisenunternehmen richtig machen,  
die es geschafft haben ..... 161

*Norbert Eisenberg/Ilka Hars*

Die Besetzung der Unternehmensleitung in der Krise. .... 189

*Christian Timmreck*

Wirtschaftliche Bewertung von sanierungsbedürftigen Unternehmen. .... 213

*Stephan Lüke*

Handelsbilanzrechtliche und steuerliche Aspekte und Fortführungsprognose  
für Krisenunternehmen aus der Sicht der Wirtschaftsprüfer ..... 243

*Franz J. Sartor*

Unterstützungsmöglichkeiten der Banken als Kreditgeber  
von Krisenunternehmen ..... 275

### **Teil IV: Mergers & Acquisitions als Instrument der Restrukturierung**

*Oliver Marquardt*

Mergers & Acquisitions – eine Alternative zur klassischen  
Unternehmensrestrukturierung ..... 309

*Wolfgang Lichtenwalder/Frank Richter*

Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte bei Unternehmenskäufen ..... 333

### **Teil V: Restrukturierungs- und Sanierungsansätze – Erfolgsbeispiele aus der Praxis**

*Tim Bookas/Lena Ludwig*

Change Management als wesentlicher Baustein einer effizienten  
Unternehmensrestrukturierung ..... 363

*Frank Richter*

Effiziente Unternehmenssanierung in der Praxis. .... 401

---

<i>Detlef Specovius/Christoph von Wilcken</i>	
Restrukturierung durch Insolvenzplan .....	473
<i>Michael Wefers</i>	
Führen und Kommunizieren in Transformationsprozessen .....	501
Stichwortverzeichnis .....	531
Autorenverzeichnis .....	541

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... V

## Teil I:

**Der Weg in die Krise** ..... 1

*Frank Richter*

**Schuld haben immer die anderen ... oder »der Markt«** ..... 3

1. Warum so viele Unternehmenssanierungen und restrukturierungen scheitern – eine Einführung ..... 3
2. Fazit ..... 18
3. Literatur ..... 18

*Fabian Danko*

**Vision, Leitbild und Strategie – mehr als nur Schlagwörter?** ..... 21

1. Einleitung ..... 21
2. Vision, Mission, Leitbild ..... 22
  - 2.1 Vision ..... 23
  - 2.2 Mission ..... 24
  - 2.3 Leitbild (Mission Statement) ..... 26
  - 2.4 Strategie ..... 28
3. Operatives Wirksamwerden von strukturellen Instrumenten ..... 29
  - 3.1 Fünf praxiserprobte Grundsätze der Umsetzung ..... 29
  - 3.2 Instrumente für eine Kulturveränderung ..... 31
4. Praxisbeispiel ..... 38
5. Kritische Würdigung ..... 40
6. Literatur ..... 41

*Sonja Sackmann*

**Die Unternehmenskultur als kritischer Erfolgsfaktor zur Vermeidung und Beseitigung von Unternehmenskrisen** ..... 43

1. Einführung ..... 43
2. Was versteht man unter einer Unternehmenskrise? ..... 44
  - 2.1 Typen von Unternehmenskrisen ..... 45
  - 2.2 Mögliche Krisenauslöser ..... 46
3. Die Rolle der Unternehmenskultur bei Unternehmenskrisen ..... 48
  - 3.1 Unternehmenskultur und ihre Charakteristika ..... 49
  - 3.2 Unternehmenskultur und exogen ausgelöste Unternehmenskrisen ..... 50

3.3	Unternehmenskultur und endogen ausgelöste Unternehmenskrisen. . . . .	52
4.	Der Sanierungsfall ist eingetreten . . . . .	53
5.	Charakteristika einer Unternehmenskultur, die hilft, Krisen zu vermeiden . . . . .	55
5.1	Es existieren Sensoren, die es ermöglichen, relevante Veränderungen in der Unternehmensumwelt frühzeitig zu erkennen. . . . .	55
5.2	Neugierde und Offenheit sind in Verbindung mit einer Lern- und Entwicklungsorientierung vorhanden . . . . .	56
5.3	Unsicherheiten und Widersprüche werden ausgehalten und kritisch hinterfragt . . . . .	56
5.4	Unterschiedliche Meinungen werden geschätzt und ausdiskutiert. . . . .	57
5.5	Die Kommunikation im gesamten Unternehmen ist offen und direkt – auch über Hierarchieebenen und Organisationsgrenzen hinweg . . . . .	57
5.6	Das im Unternehmen vorhandene Wissen ist bekannt und wird genutzt. . . . .	58
5.7	Vorhaben werden zügig in Taten umgesetzt . . . . .	58
5.8	Die Führung agiert partizipativ und glaubwürdig . . . . .	59
5.9	Das Unternehmen ist in seiner Orientierung ausgewogen bei hohem Leistungsniveau . . . . .	59
6.	Fazit . . . . .	60
7.	Literatur. . . . .	62

*Roger Knechtys*

### **Grundlegende Verhaltensmuster in komplexen Entscheidungssituationen . . . . . 63**

1.	Einführung . . . . .	63
2.	Handlungspsychologische Modelle . . . . .	66
3.	Spieltheoretische Modelle . . . . .	68
4.	Fazit . . . . .	72
5.	Literatur . . . . .	73

## **Teil II:**

### **Rechtliche Rahmenbedingungen und Haftungsrisiken . . . . . 75**

*Achim Fuhrmanns*

### **Arbeitsrechtliche Herausforderungen in sanierungsbedürftigen Unternehmen . . . . 77**

1.	Ausgewählte arbeitsrechtliche Instrumente zur Sanierung von Unternehmen . . . .	77
1.1	Sofortmaßnahmen . . . . .	77
1.2	Möglichkeiten der Änderung von Arbeitsbedingungen. . . . .	78
1.2.1	Einvernehmliche Änderung von Arbeitsbedigungen . . . . .	79
1.2.2	Einseitige Änderung von Arbeitsbedingungen . . . . .	79
1.2.3	Anwendungsfälle . . . . .	80
1.3	Möglichkeiten der Personalkostenreduzierung durch kollektivrechtliche Maßnahmen. . . . .	81

1.3.1	Austritt aus dem Arbeitgeberverband	81
1.3.2	Sanierungstarifvertrag	82
1.3.3	Betriebsvereinbarung	82
1.4	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	83
1.4.1	Arbeitgeberseitige Beendigungskündigung	83
1.4.2	Aufhebungsvertrag	84
2.	Betriebsübergang	85
2.1	Voraussetzungen des Betriebsübergangs	85
2.1.1	Betrieb	86
2.1.2	Übergang	86
2.1.3	Auftragsneuevergabe	87
2.1.4	Outsourcing	87
2.1.5	Erwerber	87
2.1.6	Rechtsgeschäft	88
2.2	Die Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers	88
2.2.1	Inhalt der Unterrichtung	88
2.2.2	Form und Zeitpunkt der Unterrichtung	89
2.2.3	Konsequenzen fehlender oder fehlerhafter Unterrichtung	90
2.3	Widerspruchsrecht	90
2.3.1	Frist und Form des Widerspruchs	90
2.3.2	Konsequenzen des Widerspruchs	90
2.4	Kündigungsverbot	90
2.5	Rechtsfolgen des Betriebsübergangs	91
2.5.1	Individualrechtliche Rechtsfolgen	91
2.5.2	Kollektivrechtliche Rechtsfolgen	92
2.6	Rationalisierungs- und Sanierungskündigungen	93
2.7	Betriebsübergang in der Insolvenz	93
3.	Betriebsänderung	94
3.1	Voraussetzungen einer Betriebsänderung	94
3.1.1	Unternehmensgröße	94
3.1.2	Bestehen eines Betriebsrats	95
3.1.3	Wesentlicher Nachteil für erhebliche Teile der Belegschaft	95
3.1.5	Katalog der Betriebsänderungen	96
3.2	Verfahrensablauf der Betriebsänderung	97
3.2.1	Unterrichtung und Beratung	97
3.2.2	Interessenausgleich	97
3.2.3	Sozialplan	98
3.2.4	Rechtsfolgen der Verletzung der Rechte des Betriebsrats	100
3.2.5	Betriebsänderung in der Insolvenz	101
4.	Massenentlassung	101

*Matthias Müller*

<b>Rolle und Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Unternehmenssanierung</b> .....	103
1. Einleitung .....	103
2. Der Betriebsrat: Interessenvertretung und ökonomischer Faktor .....	105
3. Die Rolle des Betriebsrats in Sanierungsprozessen .....	109
4. Resümee .....	113
5. Literatur .....	113

*Daniel Froesch*

<b>Haftungsrisiken für Vorstände und Geschäftsführer in der Krise</b> .....	115
1. Einleitung .....	115
2. Persönliche Haftung von Vorstand und Geschäftsführer – allgemeine Aspekte .....	117
2.1 Innenhaftung des Geschäftsführers und des Vorstandes .....	117
2.1.1 Geschäftsführungspflichten/Organpflichten .....	117
2.1.2 Business Judgement Rule .....	118
2.2 Außenhaftung des Geschäftsführers und des Vorstandes .....	122
3. Arten der Haftung in der Krise .....	122
3.1 Außenhaftung der Geschäftsleitung aus § 823 II BGB i. V. m. § 15a InsO ...	123
3.1.1 Pflicht zur Insolvenzantragsstellung, § 15a Abs. 1 S. 1 InsO .....	123
3.1.2 Zahlungsunfähigkeit § 17 InsO .....	125
3.1.3 Abgrenzung der Zahlungsstockung von Zahlungsunfähigkeit .....	126
3.1.4 Drohende Zahlungsunfähigkeit, § 18 InsO .....	127
3.1.5 Überschuldung § 19 InsO .....	128
3.1.6 Insolvenzantragsfrist .....	130
3.1.7 Verschulden .....	131
3.1.8 Rechtsfolge .....	132
3.1.9 Verjährung .....	133
3.2 Strafrechtliche Haftung der »Insolvenzverschleppung« gem. § 15a Abs. 4 und 5 InsO .....	133
3.3 Innenhaftung für Zahlungen nach Insolvenzreife (§ 64 GmbHG, § 92 Abs. 2 AktG) .....	135
3.3.1 Verbotene Zahlung, Zahlungsbegriff, Reichweite .....	135
3.3.2 Zulässige Zahlungen nach Eintritt der Insolvenzreife .....	136
3.3.3 Zahlungen zur Sanierung .....	138
3.4 Innenhaftung für insolvenzverursachende Zahlungen (§ 64 S. 3 GmbHG, § 92 Abs. 2 S. 3 AktG) .....	138
3.5 Innenhaftung wegen Verletzung allgemeiner Sorgfaltspflichten nach § 43 GmbHG, § 93 AktG .....	139
3.6 Haftung des sog. faktischen Geschäftsführers .....	140
3.7 Steuerrechtliche Haftung .....	140



3.8	Weitere strafrechtliche Haftungsrisiken. ....	141
3.8.1	Anzeigepflicht bei Verlust von mehr als der Hälfte des Grund- bzw. Stammkapitals . . . . .	141
3.8.2	Weitere typische »Begleitdelikte« . . . . .	141
4.	Literatur. ....	141

### *Dirk Classen*

#### **Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz . . . . . 143**

1.	Die insolvenzrechtlichen Prüfungspflichten. ....	143
2.	Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz . . . . .	145
2.1	Der Forderungserlass (»Haircut«) und die Besserungsabrede . . . . .	145
2.2	Die befreiende Schuldübernahme . . . . .	146
2.3	Der Rangrücktritt . . . . .	147
2.4	Die Stundung und die Stillhaltevereinbarung (»Standstill Agreement«). . . . .	148
2.5	Die Eigenkapitalzuführung . . . . .	148
2.5.1	Die Kapitalerhöhung und der Kapitalschnitt. ....	149
2.5.2	Die Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital (»Dept-to-Equity-Swap«) . . . . .	153
2.6	Die Zuführung von Fremdkapital. ....	154
2.6.1	Das Gesellschafterdarlehen . . . . .	154
2.6.2	Die Sanierungskredite von Dritten . . . . .	156
3.	Zusammenfassung. ....	157
4.	Literatur. ....	158

### **Teil III:**

#### **Personelle, wirtschaftliche und steuerliche Aspekte . . . . . 159**

### *Thomas Lützenrath*

Warum so viele Neuausrichtungen und Sanierungen scheitern –  
und was man dagegen tun kann: Was Krisenunternehmen richtig machen,  
die es geschafft haben . . . . . 161

1.	Einleitung – das Timing einer Krise erkennen. ....	161
2.	Strategiefindung und -formulierung bei der Transformation . . . . .	164
3.	Übersetzung der Strategie in Maßnahmen zur Umsetzung. ....	168
4.	Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen und die drei Torpedos . . . . .	169
5.	Ein Fallbeispiel und sein Verlauf . . . . .	175
6.	Zusammenfassung . . . . .	186
7.	Literatur. ....	187

*Norbert Eisenberg/Ilka Hars*

<b>Die Besetzung der Unternehmensleitung in der Krise</b> .....	189
1. Anforderungen an die Unternehmensführung in der Krise .....	189
1.1 Krise in der Wahrnehmung der Stakeholder .....	190
1.2 Die Bedeutung von Führungsstärke in der Krise .....	191
2. Veränderung der Führungssituation .....	193
2.1 Strategische Krise .....	195
2.2 Operative Krise .....	197
2.3 Liquiditätskrise .....	199
2.4 Krise durch singuläres Ereignis/Unfall .....	200
2.5 Veränderungen der Eigentümer-Firmenstruktur und Auswirkungen auf das Management .....	200
3. Exkurs: Veränderungen und direkte Kommunikation im Führungssystem in Krisensituationen .....	201
4. Möglichkeiten der Besetzung von Führungspositionen in der Krise .....	205
4.1 Besetzung über Interim Management .....	205
4.2 Besetzung als Festposition .....	207
4.3 Wechsel von Beraterrolle in Managementrolle .....	208
5. Case Study: Restrukturierung der Braun GmbH – eine umfassende und erfolgreiche Restrukturierung .....	209
6. Literatur .....	210

*Christian Timmreck*

<b>Wirtschaftliche Bewertung von sanierungsbedürftigen Unternehmen</b> .....	213
1. Einleitung .....	214
2. Unternehmensbewertung: Kunst oder Wissenschaft? .....	215
2.1 Generelle Herausforderungen bei der Unternehmensbewertung .....	217
2.2 Worum geht es eigentlich? – Wert oder Preis? .....	218
2.3 Besonderheiten bei der Bewertung von Krisenunternehmen .....	218
3. Unternehmensbewertung, wie sie im Lehrbuch steht .....	219
3.1 Schätzung von Transaktionspreisen: Das Multiplikatorverfahren .....	219
3.2 Discounted Cash Flow Methode: Abbildung des Zukunftspotenzials .....	222
3.3 Vom Unternehmensgesamtwert zum Wert des Eigenkapitals .....	228
4. Spieltheoretische Betrachtungsweisen .....	230
4.1 Die Gläubiger: Die besondere Interessenslage nicht nur der Banken .....	231
4.2 Die Gesellschafter: Von Haftungsthemen und emotionalen Aspekten .....	233
4.3 Die Investoren: Unterschiede bei strategischen und Finanzinvestoren .....	234
4.4 Weitere Interessensgruppen .....	235
5. Was lernen wir von der Praxis? .....	237
5.1 Manchmal gibt es keine Zukunft – die Liquidation eines Unternehmens .....	237
5.2 Keiner will sich schlechter stellen .....	238
5.3 An der Zukunft könnten alle partizipieren – von Earn-outs und Vendor Loans .....	239

6. Zusammenfassung . . . . .	240
7. Literatur . . . . .	241

*Stephan Lüke*

**Handelsbilanzrechtliche und steuerliche Aspekte und Fortführungsprognose  
für Krisenunternehmen aus der Sicht der Wirtschaftsprüfer . . . . . 243**

1. Wann beginnt eigentlich die Krise? . . . . .	243
1.1 Vier Krisenstufen . . . . .	244
1.2 Wie Stakeholder Krisen auslösen . . . . .	244
1.3 Interne Krisenauslöser und ihre Warnzeichen im Unternehmen . . . . .	245
1.4 Externe Krisenauslöser und ihre Warnzeichen . . . . .	247
2. Das magische Dreieck: Liquidität, Bilanz, Steuer . . . . .	248
2.1 Verbesserung der Liquidität . . . . .	249
2.1.1 Liquidität von Innen sichern . . . . .	249
2.1.2 Liquidität von Außen zuführen . . . . .	251
2.1.3 Die Liquiditätsturbos . . . . .	253
2.2 Stärkung der Bilanz . . . . .	253
2.2.1 Was Unternehmen selbst anpacken können . . . . .	253
2.2.2 Wie sich Gläubiger einbinden lassen . . . . .	255
2.3 Steuerliche Aspekte . . . . .	258
2.3.1 Mindestbesteuerung beachten . . . . .	258
2.3.2 Verlustvorträge erhalten . . . . .	259
2.3.3 Steuerzahlungen vermeiden . . . . .	260
2.3.4 Vorsicht bei der Schenkungssteuer . . . . .	261
3. Dreh- und Angelpunkt in der Krise: Die Fortführungsprognose . . . . .	261
3.1 Effiziente Vorarbeit notwendig . . . . .	262
3.1.1 Unternehmenskonzept erstellen . . . . .	262
3.1.2 Informationen beschaffen . . . . .	262
3.2 Fortführungsprognose im Handelsrecht . . . . .	264
3.2.1 Fortführungsprüfung: Going Concern oder nicht? . . . . .	264
3.2.2 Folge der Abkehr von Going Concern . . . . .	265
3.3 Fortbestehensprognose im Insolvenzrecht . . . . .	267
3.3.1 Gültiges Recht bis 31.12.2013 . . . . .	267
3.3.2 Geändertes Recht ab 01.01.2014 . . . . .	268
3.3.3 Überschuldungstatus ändert Ansatz und Bewertung in der Bilanz . . . . .	268
3.4 Was Wirtschaftsprüfer leisten können . . . . .	270
3.4.1 Unterstützung beim Sanierungskonzept . . . . .	270
3.4.2 Begleitung beim Schutzschirmverfahren . . . . .	271
4. Fazit: Je früher desto besser . . . . .	272
5. Literatur . . . . .	273

*Franz J. Sartor*

### **Unterstützungsmöglichkeiten der Banken als Kreditgeber**

<b>von Krisenunternehmen</b> .....	275
1. Problemstellung .....	275
2. Rechtliche Rahmenbedingungen der Banken für die Bearbeitung von Problemerkrediten .....	277
3. Identifikation von Krisenunternehmen und gefährdeten Kreditengagements. ....	279
3.1. Krisenbegriff und Spezifizierung der Unternehmenskrise .....	279
3.2. Zeitliche Einordnung der Krise und der Kreditgefährdung .....	281
3.3. Informationsquellen der Banken zur Identifizierung eines Krisenunternehmens. ....	281
3.3.1. Erkenntnisse aus der Jahresabschlussanalyse und der Kreditüberwachung .....	282
3.3.2. Erkenntnisse aus dem Bruch von Covenants-Vereinbarungen .....	283
3.3.3. Erkenntnisse aus der Kontoführung und Kreditbedienung. ....	285
4. Ziele und Voraussetzungen der Bank zur Sanierung eines Krisenunternehmens ..	285
4.1. Ziele der Bank bei der Unterstützung eines Krisenunternehmens .....	285
4.2. Voraussetzungen der Bank zur Prüfung von Unterstützungsoptionen .....	286
4.2.1. Erstellung eines Sanierungskonzepts .....	287
4.2.2. Feststellung von Sanierungsfähigkeit/-würdigkeit .....	288
4.2.3. Mitwirkung der Stakeholder am Sanierungsvorhaben. ....	290
4.2.4. Durchführung einer »Pool-Bildung« .....	291
5. Entscheidungsoptionen der Bank zur Unterstützung des Krisenmanagements ...	291
5.1. Unterstützungsstrategien der Bank (»Supporting Strategie«) .....	292
5.1.1. Finanzielle Unterstützungsansätze .....	293
5.1.2. Nicht-finanzielle Unterstützungsansätze .....	298
5.1.3. Bankseitige Begleitung des Sanierungsprozesses. ....	299
5.2. Die Stillhaltestrategie (»Keep-Quiet-Strategie«) .....	299
5.3. Die Ausstiegsstrategie (»Way-Out-Strategie«) .....	300
6. Fazit .....	303
7. Literatur. ....	304

### **Teil IV:**

<b>Mergers &amp; Acquisitions als Instrument der Restrukturierung</b> .....	307
---	-----

*Oliver Marquardt*

### **Mergers & Acquisitions – eine Alternative zur klassischen Unternehmens- restrukturierung** .....

1. Definition des Begriffspaars Mergers and Acquisitions« .....	309
2. Die Unternehmenskrise. ....	310
3. Sanierungs- und Restrukturierungsberatung. ....	312

4. Der Status quo der Distressed Mergers & Acquisitions .....	313
5. Rahmenbedingungen für erfolgreiche M&A-Transaktionen in Eigentümer- Unternehmen .....	318
5.1 Frühzeitiges Erkennen der aktuellen finanziellen Situation .....	318
5.2 Wann sollte ein Unternehmen verkauft werden? .....	318
5.3 Psychologische Aspekte beim Unternehmenskauf und -verkauf.....	319
5.4 Eigene Ziele kennen und verfolgen .....	320
6. Handlungsoptionen für Unternehmer in Sanierungssituationen .....	320
6.1 Option I – Die Verantwortung an die Mitarbeiter delegieren.....	320
6.2 Option II – Fire Sale/Stop Loss .....	321
6.3 Option III – M&A als Alternative zum klassischen Restrukturierungsmanagement.....	324
7. Fallbeispiel einer M&A-Transaktion im Sanierungsumfeld.....	327
8. Literatur.....	330

*Wolfgang Lichtenwalder/Frank Richter*

<b>Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte bei Unternehmenskäufen .....</b>	<b>333</b>
1. Vorfragen .....	334
1.1 Definition Unternehmenskauf .....	334
1.2 Reiner Inlandserwerb oder Auslandsbezug? .....	335
1.3 Formfragen.....	335
1.4 Strategische Fragen .....	336
2. Ablauf eines Unternehmenskaufs.....	337
2.1 Vor dem Kaufvertragsentwurf.....	338
2.1.1 Vertraulichkeitserklärung (NDA) .....	338
2.1.2 Indikatives Angebot .....	339
2.1.3 Due Diligence.....	339
2.1.4 Vertragsinhalt .....	343
2.1.5 Weitere Klauseln .....	352
2.1.6 Disclosure Letter .....	353
2.1.7 Abschluss des Kaufvertrags .....	353
2.1.8 Transaktionsvollendung – Closing .....	354
2.1.8.1 Aufschiebende Bedingungen .....	354
2.1.8.2 Ereignisse in der Übergangszeit .....	355
2.1.8.3 Closing Memorandum .....	356
2.1.8.4 Post Closing .....	356
2.2 Integration des übernommenen Unternehmens in die Organisation der Käuferin .....	358
2.2.1 Verwaltungsorgane und Integration.....	358
2.2.2 Nichtgelingen der Integration .....	359
2.2.3 Ausgleichsansprüche aufgrund Konzernrechts.....	359
3. Checkliste für den Kaufvertrag .....	360

**Teil V:  
Restrukturierungs- und Sanierungsansätze –  
Erfolgsbeispiele aus der Praxis** ..... 363

*Tim Bookas/Lena Ludwig*

**Change Management als wesentlicher Baustein einer effizienten  
Unternehmensrestrukturierung** ..... 363

1. Change trotz Rekordergebnissen? ..... 363
2. Prinzipien einer Change-Management-Beratung. .... 366
3. Erfolgsfaktoren einer Unternehmensrestrukturierung aus  
Change-Management-Sicht – Fallbeispiel: Vertrieb eines Pharmakonzerns ..... 368
  - 3.1 »Sense of Urgency« ..... 369
  - 3.2 Einbindung der obersten Führungsebene ..... 374
  - 3.3 Entwicklung der Vision & Mission ..... 376
  - 3.4 Unternehmensstrategie und Zielvereinbarungen ..... 379
  - 3.5 Kommunikation und Partizipation ..... 384
  - 3.6 Den Kunden in den Fokus stellen ..... 393
  - 3.7 Monitoringmaßnahmen ..... 395
4. Nach dem Change ist vor dem Change ..... 398
5. Literatur ..... 399

*Frank Richter*

**Effiziente Unternehmenssanierung in der Praxis** ..... 401

1. Einleitende Gedanken ..... 401
2. Unternehmenssanierung – ein Auslaufmodell? ..... 403
  - 2.1 Überalterte Methoden in der Unternehmenssanierung ..... 403
  - 2.2 Theoretiker und Besserwisser ..... 405
3. Grundvoraussetzungen für eine nachhaltige, effiziente Unternehmens-  
sanierung. .... 406
  - 3.1 Aggregation kollektiven Wissens. .... 406
  - 3.2 Ganzheitliche, systemische Beratungsansätze ..... 409
  - 3.3 Einstellung und Verhalten des Sanierers als eigener Erfolgsfaktor ..... 410
  - 3.4 Messbare kurzfristige Erfolge ..... 416
  - 3.5 Adäquate Kommunikation ..... 421
  - 3.6 Steuerung der Sanierung über adäquate Zielvorgaben ..... 423
  - 3.7 Change Management als Kernbestandteil einer jeden Sanierung ..... 426
4. Möglichkeiten der kurz- und mittelfristigen finanziellen Stabilisierung  
von Unternehmen ..... 431
  - 4.1 Überprüfen der Erfolgsaussichten einer zeitnahen finanziellen  
Stabilisierung ..... 431
  - 4.2 Sofortiger Stopp aller nicht zwingend notwendigen Ausgaben ..... 433
  - 4.3 Net Working Capital als mögliches Liquiditätspotential  
in Krisenunternehmen ..... 435

4.4	Sale-and-Lease-Back .....	436
4.5	Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände .....	437
4.6	Anpassen der Personalkosten an die Ertragssituation .....	438
5.	Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ...	439
5.1	Kundennutzen, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung .....	439
5.2	Ausgewählte Instrumente und Methoden aus der Managementlehre – kritisch betrachtet und richtig angewandt .....	444
5.2.1	ABC-Analysen .....	444
5.2.2	Benchmarking .....	448
5.2.3	SWOT-Analysen .....	453
5.2.4	Kundenbefragungen .....	454
5.2.5	Balanced Scorecard (BSC) .....	457
5.3	Die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle im Unternehmen .....	460
5.4	Aufbau eines aussagefähigen, zielgruppenorientierten Reporting & Controlling .....	462
5.5	Optimierung des Unternehmensportfolios .....	465
6.	Zusammenfassung .....	470
7.	Literatur .....	470

*Detlef Specovius/Christoph von Wilcken*

	<b>Restrukturierung durch Insolvenzplan</b> .....	473
1.	Einleitung .....	474
2.	Restrukturierung in der Praxis – Übersicht Fallbeispiel .....	475
2.1	Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung .....	475
2.2	Ablauf des Verfahrens .....	475
3.	Planungsschritte bis zur Antragsstellung .....	476
3.1	Sicherung der Zahlungsfähigkeit .....	477
3.2	Prüfung der Sanierungsfähigkeit .....	478
3.3	Abwägung zwischen den möglichen Verfahrensarten .....	478
4.	Materiell-rechtliche Besonderheiten .....	486
4.1	Konzernproblematik .....	486
4.2	Nachmeldungen im Planverfahren .....	488
4.3	Kapitalherabsetzung nach §§ 58 ff. GmbHG .....	489
4.4	Steuerrechtliche Behandlung des Sanierungsgewinns .....	489
4.5	Arbeitsrechtliche Besonderheiten .....	490

*Michael Wefers*

	<b>Führen und Kommunizieren in Transformationsprozessen</b> .....	501
1.	Einleitung .....	501
2.	Schaffung eines attraktiven Zukunftsbildes .....	503
2.1	Top-down-Verantwortung .....	503
2.2	Freies statt limitiertes Denken .....	504
2.3	Doppelter Mut der Unternehmensleitung .....	505

2.4	Nutzen aus Mitarbeitersicht .....	506
2.5	Konkurrierende Werte .....	507
3.	Mentale Kompetenz als Erfolgsfaktor .....	508
3.1	Begriffsklärung und Bedeutung .....	508
3.2	Positive Wahrnehmungssteuerung .....	510
3.3	Lösungsorientierte Denk- und Sprachkultur .....	511
3.4	Positive Kraft der Wortwahl .....	512
3.5	Wertschätzende Streitkultur .....	513
4.	Mit kraftvoller Führung voran .....	514
4.1	Transformation als Königsdisziplin .....	514
4.2	Führungswechsel in der Krise? .....	515
4.3	Motivation entfachen .....	517
4.4	Persönliche Verantwortungsübernahme .....	518
4.5	Zeit- und Selbstmanagement .....	520
5.	Kommunikation in Umstrukturierungen .....	521
5.1	Systematischer Fahrplan .....	521
5.2	Realismus statt Negativität .....	523
5.3	Ebenenspezifische Botschaften .....	524
6.	Zusammenfassung .....	528
7.	Literatur .....	529
Stichwortverzeichnis .....		531
Autorenverzeichnis .....		541