

Inhaltsverzeichnis:

A.	<u>Grundlegende Aspekte in der Sanierung</u>	11
1.	Begriffsabgrenzungen	11
1.1	Restrukturierung/Reorganisation.....	11
1.2	Turnaround.....	11
1.3	Sanierung.....	12
1.4	Sanierungskonzept/-gutachten.....	12
1.5	Krise.....	16
1.6	Insolvenz.....	17
1.7	Insolvenzantragsgrund.....	17
1.8	Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO).....	17
1.9	Zahlungsstockung.....	18
1.10	Drohende Zahlungsunfähigkeit.....	18
1.11	Überschuldung.....	19
2.	Krisenphasen, Phasen der Krisenerkennung, erste Schritte	24
2.1.	Die drei Phasen der Krise.....	24
2.2	Sanierungsverlauf.....	25
2.3	Auslöser für eine Sanierung - wann ist eine Sanierung erforderlich.....	27
2.4	Wer stellt fest, dass eine Sanierung, Restrukturierung erforderlich ist?.....	28
2.5	Signale erkannt – warum wird nicht gehandelt?.....	29
2.5.1	fehlende Ursachenanalyse.....	29
2.5.2	sofortiges Handeln wird unterdrückt.....	31
2.5.3	Offenlegung der Krise bringt Unruhe?.....	31
2.5.4	fehlende Krisenerfahrung.....	33
2.5.5	Imageverlust und das Eingeständnis, selbst Fehler gemacht zu haben.....	34
2.5.6	Andere werden die Krise für mich meistern oder müssen ihren Teil dazu beitragen	36
2.6	Woran erkennt man, dass ein Sanierungsgutachten erforderlich ist?.....	38
3.	Sanierungsgutachten, Fortbestehens-/ Führungsprognose	39
3.1	IDW FAR1/1991 oder eher S 6.....	39
3.2	Restrukturierungsansatz / -prozess.....	41
3.3	Unterschiede zwischen der Fortbestehensprognose und der Fortführungsprognose	43

3.4	Dauer eines Sanierungsgutachtens	46
4.	Sanierungsorganisation, Sanierungsmanagement	47
4.1	Aufbau des Sanierungsteams	47
4.2	Sanierung ist ein Management-Thema	48
4.3	Umsetzungszeitplan	49
4.4	Probleme/Aspekte in der Umsetzungsphase	50
4.5	Maßnahmencontrolling.....	53
4.6	Ende eines Sanierungsmandates	54
5.	Gründe für ein Scheitern und die Folgen	58
5.1	Woran scheitern die meisten Sanierungen?	58
5.2	Folgen nicht erfolgreicher Sanierungen	60
5.2.1	Untersuchung der grundsätzlichen Varianten	60
5.2.2	Nachsanierung (zweite/weitere Sanierungsrunde).....	60
5.2.3	Verkauf über asset- oder share-deal.....	62
5.2.4	Geordnete Liquidation des Unternehmens.....	64
5.2.5	Insolvenzantrag mit der Sanierung in der Insolvenz.....	67
5.2.5.1	Übertragende Sanierung	67
5.2.5.1.1	Beschreibung der übertragenden Sanierung	67
5.2.5.1.2	Übertragende Sanierung in der Praxis	69
5.2.6	Insolvenzplan	71
5.2.7	Insolvenzantrag ohne Sanierung in der Insolvenz	78
6.	Profil eines Restrukturierungsmanagers, Fallen und Vergütung.....	82
6.1	Profil eines Restrukturierungsmanagers	82
6.2	Fallen für die Restrukturierungs-Manager, -Berater	84
6.3.	Vergütung des Restrukturierungs-Managers	86

B.	Finale Geschichte einer Unternehmung	89
1.	Prolog	89
2.	Antragstellung	91
2.1	Finanzamt und andere Gläubiger.....	91
2.2	Unmöglichkeit der Weiterführung.....	92
2.3	Fremdantrag	92
2.4	Montag, 17. März 2008 – Betriebsversammlung	93
2.5	Dienstag, 18. März 2008 - Antragstellung und Inventur.....	94
3.	Erklärung der Insolvenz	96
3.1	Aufrechnungsverbote	96
3.2	Bestellabwicklung	97
3.3	Verbindlichkeiten von Crisis.....	98
3.4	Löhne und Gehälter	98
4.	Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebes	100
4.1	Lieferanten – Vereinbarung der Zentralregulierung –	100
4.2	Kunden	101
5.	Angebotsphase	102
5.1	asset-deal	102
5.2	Erstinformation.....	103
5.3	Preisbildung und -vorstellung.....	103
5.4	Bieterverfahren.....	104
6.	Ernüchterung.....	106
6.1	Weitere Personalentwicklung	106
6.2	M&A-Berater	106
6.3	Anpassen der Kostenstruktur.....	107
6.4	Betriebsversammlung	108
6.5	Auflösungserscheinungen.....	108
6.6	Besprechung zur Beendigung des Geschäftsbetriebes	109
6.7	Kundenkommentare – wenig qualifiziert	110
6.8	„Aufräumarbeiten“	110
7.	Resümee.....	111

C.	<u>Rating und Sanierung – Chancen und Probleme der Rating-Thematik in Krisen- und Sanierungssituationen</u>	113
1.	Zur Ausgangssituation	113
2.	Sanierung, Sanierungskonzept, Rating – eine Abgrenzung	116
3.	Gemeinsame Erfolgsfaktoren in Rating und Sanierung.....	118
3.1	Quantitative Faktoren	118
3.2	Qualitative Faktoren	122
4.	Ratingoptimierung als Krisenpräventionsinstrument.....	126
5.	IDW Standard 6 und Rating.....	128
6.	Probleme von Ratingsystemen in Krisen- und Sanierungssituationen.....	130
6.1	Quantitative Validierungskriterien	130
6.1.1	Trennschärfe	130
6.1.2	Stabilität	132
6.1.3	Kalibrierung	134
6.2	Qualitative Validierungskriterien	136
6.2.1	Modelldesign	136
6.2.2	Datenqualität	137
6.2.3	Interne Verwendung	137
7.	Zusammenfassung	139
D.	Weiterführende Literatur / Literaturempfehlungen	141