

Mindestanforderungen an Sanierungskonzepte (MaS)[®]

ISU-Standard für das Erstellen, Umsetzen und Prüfen
von Sanierungskonzepten und Sanierungsgutachten

Dr. Friedrich L. Cranshaw
Rechtsanwalt, Banksyndikus

Stefan Denkhäus
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht
BOEGE ROI-IDE LUEBBEHUESEN
Partnerschaft von
Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern

Angelika Ifftner
Abteilungsleiterin Restrukturierung/Marktfolge Kredit
WGZBANK AG

Jochen Jungbluth
Rechtsanwalt Steuerberater
Heuking, Kühn, Lüer, Wojtek
Partnerschaft von
Rechtsanwälten, Steuerberatern, Attorney-at-Law

Christian Lützenrath
Geschäftsführer
TMC Turnaround Management Consult GmbH

Kai Peppmeier
Geschäftsführer
TMC Turnaround Management Consult GmbH

Klaus Reiner
Vice President
ZENTRALER STAB
Global Credit Risk Management Corporates & Markets
Commerzbank AG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
A. Rahmenbedingungen für Sanierungskonzepte nach dem Sanierungsstandard	3
I. Rechtliche Anforderungen an Sanierungskonzepte	5
1. Die Erstellung von Sanierungskonzepten als betriebswirtschaftliche Aufgabe	5
2. Sanierungskonzept und Insolvenzantragspflicht	6
3. Sanierungskonzept und Gesellschafter	7
4. Sanierungskonzept und Gläubiger	8
5. Sonstige rechtliche Rahmenbedingungen für Sanierungskonzepte	9
II. Anforderungen an den Ersteller/Gutachter	10
III. Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte (GoS©)	11
1. Neutralität und Qualifikation des Gutachters	12
2. Grundsatz der Vollständigkeit und Aktualität	13
3. Grundsatz der Wesentlichkeit	13
4. Grundsatz der Angemessenheit	14
5. Grundsatz der Klarheit	15
6. Grundsatz der Folgerichtigkeit	16
7. Grundsatz der Flexibilität	17
8. Sicherstellung des Sanierungsmanagements	17
9. Grundsatz der Dokumentation	18
B. Inhalte des Sanierungskonzepts	21
1. Basisdaten	23
1. Auftrag und Auftragsdurchführung	23
a) Vertragsparteien	23
b) Ausgangssituation	23

INHALTSVERZEICHNIS

c)	Auftrag	23
d)	Auftagsdurchführung und Berichterstattung	24
e)	Mitwirkungspflicht des Auftraggebers	24
f)	Honorarvereinbarung und Auslagenersatz	25
g)	Vertraulichkeit	26
h)	Sonstiges	26
2.	Qualifikationsnachweis des Gutachters	26
3.	Zur Verfügung gestellte Unterlagen/Auskunftspersonen	27
4.	Management Summary	27
II.	Ist-Analyse des Unternehmens — Mindestbestandteile	29
1.	Beschreibung des Unternehmens	32
2.	Rechtliche Verhältnisse	36
3.	Verlustursachenanalyse auf Basis der Ergebnisbeiträge der strategischen Geschäftseinheiten - Werteerzeuger • und Wertevernichter	39
a)	Grundsätze	39
b)	Segmentierung der Geschäftseinheiten	40
c)	Analyse der Ergebnisbeiträge der strategischen Geschäftseinheiten	41
4.	Sortiment, Vertriebswege und Absatzentwicklung	44
5.	Markt- und Wettbewerbsbedingungen	47
6.	Ergebnisentwicklung	52
7.	Bilanzentwicklung	55
8.	Überschuldungsprüfung/Überschuldungsstatus	58
9.	Personal	61
10.	Management •	67
a)	Grundsätze	67
b)	Wesentliche Fehler des Managements	68
c)	Wege zur Beurteilung des Managements	70
d)	Besonderheiten des Sanierungsmanagements	71
11.	Rechnungswesen und Controlling	75
a)	Grundsätze	75

	b) Jahresabschlusserstellung	76
	c) Laufende Buchhaltung/BWA/unterjährige Bilanzen	77
	d) Ergebnisplanung	78
	e) Finanz-/Bilanzplanung	79
	f) Management-Datenblatt/Management- Informationssystem	80
12.	Rechtliche Problemfelder	83
	a) Grundsätze	83
	b) Prüfung von Insolvenzantragspflichten	83
	c) Haftung der Geschäftsführung	84
	d) Rechtliche Würdigung sonstiger, wesentlicher Verpflichtungen	84
III.	Einzel spezifische Inhalte/Mindestanforderungen	90
	1. Produktinnovationen/F&E	90
	2. Beschaffung und Lager	95
	3. Logistik	100
	4. Produktion	103
	5. Unternehmensorganisation	107
IV.	Maßnahmenbündel zur Beseitigung der Krise	109
	1. Strategische und operative Neuausrichtung	109
	a) Entwicklung eines Leitbilds	110
	b) Fesdegment der Geschäftsfelder und der Marktstrategien	110
	c) Neuausrichtung der Erfolgspotenüale der Unternehmung	111
	d) Zukünftige gesellschaftsrechtliche Struktur des Betriebs	111
	2. Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen	111
	a) Fertigung	112
	b) Forschung und Entwicklung	112
	c) Standorte	113
	d) Einkauf/Logistik	113
	e) Produkt- und Dienstleistungsportfolio	113
	f) Absatz/Vertrieb	113

g) Mitarbeiter	114
3. Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen	114
a) Unternehmensinterne Maßnahmen	115
b) Leistungen der Anteilseigner	115
c) Maßnahmen der Gläubiger	115
4. Fesdegung des Sanierungsmanagements/Bewertung des vorhandenen Managements	116
a) Bewertung des vorhandenen Managements	116
b) Fesdegung des Sanierungsmanagements	118
c) Einsatz eines Turnaround-Management-Team	119
5. Insolvenzplanverfahren und Sanierung anhand eines »Pre-Packaged Plan«	120
a) Einführung	120
b) Insolvenzplan als Sanierungsinstrument	121
c) Bestandteile des Insolvenzplans	121
d) Die Eigenverwaltung	123
e) Der »Pre-Packaged« Plan als Sanierungsinstrument	124
V. Ergebnis des Sanierungskonzeptes(-gutachtens)	135
1. Maßnahmenplan	135
2. Plan-GuV/Plan-Bilanz/Finanz- und Liquiditätsplan	140
3. Bewertung der Sanierungsfälligkeit und-Würdigkeit	145
a) Sanierungsfähigkeit	145
b) Sanierungswürdigkeit	146
c) Interdependenz zwischen Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit	148
4. Haftungsverhältnisse und Vollständigkeitserklärung der Geschäftsleitung	152
C. Umsetzung des Sanierungskonzeptes in der Praxis	157
I. Krisenmanagement — Einleitung von Sofortmaßnahmen	159
1. Zusammensetzung »Krisen-Management-Teams«	159
2. Kurzfristige Liquiditätsplanung	160
3. Liquiditätsmanagement	162
a) Debitoren- und Vertriebsmanagement	162

	b) Lagermanagement	162
	c) Kreditoren- und Einkaufsmanagement	163
	d) Verwertung nicht betriebsnotwendigen Anlagevermögens	163
	e) Einlagen der Gesellschafter	163
	f) Steuerung Personalzahlungen	164
	g) Steuerung Zahlungen sonstige Verbindlichkeiten	164
II.	Aufgaben von Management und Insolvenzverwalter	165
	1. Strategische Ausrichtung	165
	a) Stellung in Markt und Wettbewerb	165
	b) Werterzeuger und Wertvernichter	166
	2. Operative Umsetzung des Sanierungskonzeptes	166
	a) Managementmaßnahmen	167
	b) Vertriebs- und Marketingmaßnahmen	167
	c) Personalmaßnahmen	168
	d) Kostenmaßnahmen	169
	e) Organisatorismaßnahmen	169
	f) Prozessmaßnahmen	170
	g) Wertschöpfungsmaßnahmen	170
	h) Informationsmaßnahmen	171
III.	Aufgaben der Banken und anderer Gläubiger	172
	1. Banken	172
	2. Andere Gläubiger	173
IV.	Sanierungsmanagement und Einbindung sonstiger Dritter: Interims-Manager, Berater etc.	175
V.	Zeitschiene, Ziele und deren Einhakung/Überwachung	177
	1. Internes "Sanierungsmonitoring und-Controlling"	177
	a) Struktur und Prozesse	178
	b) Zeitraster	178
	c) Inhalte	178
	2. Externes Sanierungsmonitoring und-Controlling	180
	a) Inhalte	180
	b) Financial Covenants	181
VI.	Nachjustieren des Konzepts im Rahmen der Umsetzung	184

D. Sanierung in der Insolvenz	185
I. Standards für Insolvenzpläne	187
1. Vorbemerkung	187
2. Planerstellung, Planeinreichung und Eigenverwaltung	189
3. Darstellender Teil	192
4. Gestaltender Teil	199
a) Antrag	199
b) Verzichtserklärungen, Quotenzahlungen und Fälligkeit	199
c) Nicht angemeldete Forderungen und Präklusionsklauseln	201
d) Befugnisse des Insolvenzverwalters nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens	203
e) Erfüllung des Insolvenzplans, Überwachung der Planerfüllung und Wirksamkeitszeitpunkt	206
5. Erörterungs- und Abstimmungstermin, Aufhebung des Insolvenzverfahrens	206
a) Die Vorbereitung des Erörterungs- und Abstimmungstermins	206
b) Der Erörterungs- und Abstimmungstermin	208
c) Die Aufhebung des Insolvenzverfahrens gemäß § 258 InsO	209
II. Forum-Shopping als Alternative zum Insolvenzplan	210
III. Finanzierungen in der Insolvenz	216
1. Massendarlehen	216
2. Insolvenzgeld-Vorfinanzierung	217
3. Kreditrahmen, § 264 InsO	220
4. Gläubigerversammlung	220
5. Gläubigerausschuss	221
6. Sicherheitenabgrenzungsvertrag	222

E. Anwendung des Standards für Kreditinstitute	225
I. Organisation der Sanierungsbearbeitung in Kreditinstituten	227
1. Grundlage: Basel II/MaRisk	227
a) Historische Entwicklung des Bankenaufsichtsrechts	227
b) Grundgedanke Basel II	228
2. Abgrenzung von Intensiv- und Samerungengagements	228
a) Krediteinstufung im Verlauf einer Unternehmenskrise	228
b) Kriterien zur Identifikation von (latent) erhöhten Risiken	230
c) Auswirkungen des Zutreffens von Kriterien	232
3. Aufbauorganisation	234
a) Rahmen: MaRisk	234
b) Intensität der Einbindung des Marktes	234
4. Prozessuale Besonderheiten der Intensivbetreuung und Problemkreditbearbeitung	237
a) Grundüberlegungen	237
b) Konkreter Prozessverlauf	238
c) Mehrwertaspekt der Sanierungsbegleitung	241
d) Entscheidungskompetenzen für erhöht risikobehaftete Engagements	243
e) Bestandsaufnahme, Weiterbehandlungskonzept und Folgeberichterstattung	244
f) Steuerung und Controlling der Sanierungseinheiten	246
g) Erfolgsmessung der Sanierungseinheiten	246
5. Personelle Ausstattung	247
a) Anforderungen an die Mitarbeiter der Sanierungsabteilungen	247
b) Kommunikation	249
c) Laufende Qualifikation	249
d) Ressourcenplanung	250
e) Outsourcing	250
6. Prüfungsansätze der internen Revision	252
a) Grundlage: MaRisk	252
b) Prüfungspraxis	252

II.	Prüfung von Sanierungskonzepten/Sanierungsgutachten durch Kreditinstitute	254
III.	(Kredit-)Entscheidungen in der Krise mit Haftungsfolgen	258
	1. Vorbemerkung	258
	2. Stillhalten •	258
	3. Überbrückungsdarlehen	260
	4. Sanierungsdarlehen	262
	5. Stundung und Zinsreduktion	267
	6. Rangrücktritt	268
	7. Forderungsverzicht	269
	8. Kündigung	269
	9. Distressed Debt Trading	272
	10. Synthetischer Risikotransfer	274
	11. Poolbildung	275
	12. Eigenkapitalersetzende Darlehen	280
	13. Debt-to-Equity-Swap	281
	14. Risiken der Bank bei der Sanierung	282
	15. Insolvenzverschleppung	283
	16. faktische Geschäftsführung	284
	17. Knebelung	285
	18. Quasi-Gesellschafterhaftung — atypische „ Pfandgläubigerschaft	286
	19. Konzernhaftung	287
	20. Haftung für Kapitalmaßnahmen	287
	21. Gläubigergefährdung •	288
	22. Anfechtung, §§129 ff. InsO	289
IV.	Reichweite der Sanierungsbegleitung und Maßnahmen der Bank/Sparkasse über die Kreditgewährung hinaus	292
	1. Beteiligung am Eigenkapital des zu sanierenden Unternehmens	292
	a) Die Beteiligung an der Barkapitalerhöhung	292

b)	Der debt equity swap	295
c)	Kapitalbeteiligung durch Zahlung in die Kapitalrücklage (§ 272 Abs. 2 Nr. 4 HGB)	296
d)	»Hybride« (»mezzaninen«) Finanzierungsformen	296
2.	Die Sanierungsfusion als Maßnahme zur Überwindung der Krise	302
3.	Verzichte gegen Besserungsschein, gesellschafts- oder gesellschaftsbezogener, u. a. Treuhandmodelle zur Verlustreduzierung auf Gläubigerebene	304
4.	Unterstützung bei der Beratersuche und -akquisition	306
5.	Übernahme von Beirats- oder ähnlichen Funktionen	308
a)	Die übernommene Funktion; zugrunde liegende Rechtsverhältnisse	308
b)	Insolvenzrechtliche Themenstellungen	309
6.	Die Haftungsverlagerung auf die Gesellschafter durch Umfinanzierung	312
a)	Private Schuldübernahme durch den Gesellschafter?	312
b)	Die Stellung von Sicherheiten durch den Gesellschafter	314
c)	Liquiditätentlastung des Kreditnehmers durch den Gesellschafter	315
7.	Eigenkapitalersatzrisiken, Sanierungsprivileg de lege lata und nach dem MoMiG	316
a)	Die geltende Rechtslage nach § 32a GmbHG und den Begleitregelwerken in Gesellschafts- und Insolvenzrecht	316
b)	Die Rechtslage nach dem kommenden »MoMiG«	318
8.	Die Sanierung im Verfahren	321
a)	Der Insolvenzplan als Gerüst der Sanierung	321
b)	Aktivitäten in Gläubigerversammlung und Gläubigerausschuss	322
c)	Die Förderung der Eigenverwaltung durch den Gläubiger	323

d)	Die Ermöglichung der Verfahrenseröffnung durch den Gläubiger	324
9.	Die Sanierung in der Unternehmensgruppe (»Konzernsanierung«)	324
a)	Keine gerichtliche Sanierung im Konzern durch ein einheitliches Verfahren de lege lata	324
b)	Die außergerichtliche Sanierung als Spiegel der gerichtlichen Sanierung	326
10.	Pool- und Sicherheitentreuhandvertrag	326
11.	Stillhalten der Banken	327
F.	Rechtliche Grundlagen	329
I.	Insolvenzantragspflicht	331
1.	Zahlungsunfähigkeit	332
2.	Drohende Zahlungsunfähigkeit	335
3.	Überschuldung	337
4.	Überschuldungsprüfung	337
5.	Probleme der Überschuldungsbilanz	339
a)	Patronatserklärungen	340
b)	Geschäfts- oder Firmenwert	340
c)	Rückforderungsansprüche gemeinschaftswidrig „ gewährter Beihilfen	340
d)	Rückgewähransprüche aufgrund eigenkapitalersetzender Gesellschafterleistungen	341
II.	Sanierungsfähigkeit	343
1.	Betriebswirtschaftliche Beurteilung	343
2.	Juristische Beurteilung	344
III.	Sanierungswürdigkeit	345
IV.	Basiswissen Insolvenzrecht	346
1.	Grundsätze und Ziele der Insolvenzordnung	346
2.	Überblick über das gerichtliche Insolvenzverfahren	346
a)	Insolvenzantrag	347
b)	das vorläufige Insolvenzverfahren	347

c) das eröffnete Insolvenzverfahren	351
3. Beteiligte am Insolvenzverfahren	352
a) Insolvenzschuldner	352
b) Insolvenzgericht	354
c) Insolvenzverwalter	355
d) Insolvenzgläubiger	357
e) Massegläubiger	357
f) Aus- und Absonderungsberechtigte	358
4. Verwaltung und Verwertung der Insolvenzmasse	359
a) Verwaltung	359
b) Anfechtung	366
c) Verwertung	368
5. Insolvenzgläubiger, Forderungsfeststellung und -befriedigung	369
a) Forderungsfeststellung	369
b) Forderungsbefriedigung	370
6. Sonderformen: Restschuldbefreiung, Eigen Verwaltung, Insolvenzplan	371
a) Restschuldbefreiung	371
b) Eigenverwaltung	373
c) Insolvenzplan	373
V. Basiswissen Arbeitsrecht	374
1. Arbeitsrechtliche Grundlagen für eine Sanierung außerhalb der Insolvenz	374
a) Ordentliche Kündigung	374
b) Außerordentliche Kündigung	389
c) Ausspruch von Kündigungen	389
d) Abschluß von Aufhebungsverträgen	391
2. Arbeitsrechtliche Grundlagen in der Insolvenz	393
a) Das Arbeitsverhältnis nach Insolvenzeröffnung	393
b) Schicksal von Betriebsvereinbarungen in der Insolvenz	399
c) Interessenausgleich in der Insolvenz	400
d) Beschlußverfahren zum Kündigungsschutz	402

	e) Besonderheiten des Betriebsübergangs in der Insolvenz	403
	f) Sozialplan in der Insolvenz	411
VI.	I-Iaftungsrechtliche Fragen	413
	1. Haftung des Geschäftsführers	413
	a) Innenhaftung des GmbH-Geschäftsführers	413
	b) Außenhaftung des Geschäftsführers	424
	2. Haftung der faktischen Organe und des Strohmanngeschäftsführers	429
	3. Haftung der Gesellschafter	430
	a) Die Innenhaftung der Gesellschafter	431
	b) Außenhaftung der Gesellschafter	440
	4. Beraterhaftung in der Unternehmenskrise	442
	a) Schadensersatzverpflichtungen des Beraters	442
	b) Strafbarkeit von Beratern und Sanierern	443
G.	Steuerliche Vorgaben an die Sanierung	447
I.	Einleitung	449
II.	Kapitalerhöhung	451
	1. Kapitalerhöhung bei der Kapitalgesellschaft	451
	a) Gesellschaftsebene	451
	b) Gesellschafterebene	456
	c) Schenkungssteuerliche Implikationen	459
	d) Umsatzsteuerliche Implikationen	459
	2. Kapitalerhöhung bei der Personengesellschaft	460
	a) Gesellschaftsebene	460
	b) Gesellschafterebene	461
	c) Einkommensteuerliche Verlustnutzung	462
	d) Veräußerung des Gesellschaftsanteils	463
III.	Hybride »Beteiligungen«	464
	1. »Beteiligung« an Kapitalgesellschaft	464
	a) Gesellschaftsebene	464
	b) Ebene des stillen Gesellschafters/Darlehensgebers	465

2.	Beteiligung an Personengesellschaft	468
IV.	Gesellschafter-Fremdfinanzierung	469
1.	Kapitalersetzende Darlehen	469
a)	Typen	469
b)	Gesellschaftsebene	469
c)	Gesellschafterebene/Bewertung	470
d)	Darlehen nahestehender Dritte	472
e)	Sicherheitsleistung	475
2.	Beschränkung des Zinsabzugs	475
a)	Bisherige Beschränkungen für Kapitalgesellschaften	475
b)	Zinsschranke	476
V.	Schuldenreduzierung durch Fremdgäubiger	478
1.	Sanierungserlass	478
a)	Anwendungsbereich	478
b)	Anforderungen des Sanierungserlasses	479
c)	Stundung als Steuerfolgen	480
d)	Kapitalgesellschaft	482
2.	Rangrücktritt	482
a)	Erklärungsinhalt	482
b)	Auswirkung eines Besserungsscheines	482
VI.	Asset-Transfers	484
1.	Gestaltungsziel	484
2.	Ertragsteuerliche Implikationen	484
VII.	Umwandlungen nach dem UmwStG	486
1.	Verschmelzung von Kapitalgesellschaften	486
a)	Up-Stream-Merger	486
b)	Down-Stream-Merger	490
c)	Side-Stream-Merger	490
2.	Verschmelzung Kapitalgesellschaft auf Personengesellschaft	490
a)	Ebene der übertragenden Kapitalgesellschaft	491
b)	Ebene der aufnehmenden Personengesellschaft	491
c)	Gesellschafterebene	492
d)	Rechtsformwahl	493

3.	Spaltung von Kapitalgesellschaften	495
4.	Teilübertragung auf eine Personengesellschaft	496
5.	Einbringung in eine Kapitalgesellschaft	496
	a) Sacheinlage	497
	b) Qualifizierter Anteilstausch	500
6.	Einbringung von Betriebsvermögen in eine Personengesellschaft	502
	a) Einbringungsgegenstand:	502
	b) Gesellschaftsebene	502
	c) Gesellschafterebene	504
VIII.	Realteilung von Personengesellschaften	505
1.	Ebene der Personengesellschaft	505
2.	Gesellschafterebene	507
	a) Mißbrauchsfälle 1	507
	b) Überführung von Wirtschaftsgütern ins Privatvermögen	509
	c) Spitzen- oder Wertausgleich	509
H.	Leistungswirtschaftliche/ betriebswirtschaftliche Grundlagen	511
I.	Krisenentwicklung und Krisenursachen	513
1.	Entstehung und Verlauf von Unternehmenskrisen	513
	a) Strategische Krise	514
	b) Ertragskrise	514
	c) Liquiditätskrise	515
	d) Insolvenz	515
2.	Ursachen von Unternehmenskrisen	516
	a) Interne Ursachen	516
	b) Externe Ursachen	517
	c) Multikausalität der Ursachen	518
II.	Kostenrechnung für Sanierungsgutachten	520
1.	Einleitung	520
2.	Einordnung der Kostenrechnung in das Rechnungswesen und Controlling	521

a)	Gliederung des Rechnungswesens in seine Teilgebiete nach dem Rechnungsziel	521
b)	Die Rechnungsgrößen des Rechnungswesens	523
c)	Kostenrechnung und Controlling	524
3.	Begriffliche Grundlagen	525
4.	Die Teilbereiche der Kostenrechnung	526
5.	Kostenrechnungssysteme	528
6.	Die Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis	529
a)	Kostenartenrechnung	529
b)	Kostenstellenrechnung	530
c)	Kostenträgerrechnungen	532
d)	Die Kritik an der Vollkostenrechnung	532
7.	Systeme der Teilkostenrechnung	533
a)	Direct Costing	534
b)	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	536
c)	Die Kritik an der Teilkostenrechnung	538
8.	Prozesskostenrechnung	538
a)	Der Prozessbegriff	539
b)	Methodik zur Ermittlung von Prozesskosten	540
c)	Prozesskostenkalkulation	542
9.	Fazit	542
III.	Analyse-Instrumente	544
1.	Checklisten und Formulare	544
2.	Mitarbeiterbefragungen	544
3.	ABC-Analyse	545
4.	Lebenszyklus-Analyse	546
a)	Einführungsphase	547
b)	Wachstumsphase	547
c)	Reifephase	547
d)	Sättigungsphase	547
5.	SWOT-Analyse	548
a)	Stärken-Schwächen-Analyse	549
b)	Chancen-Risiken-Analyse	549

c)	Vergleich der Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken	550
d)	Fehlerquellen	551
6.	Wertketten-Analyse	55,1
7.	Analyse des Unternehmens im Wettbewerbsvergleich	552
8.	Benchmarking	553
a)	Ablauf	554
b)	Vor- und Nachteile verschiedener Benchmarkingmethoden	555
9.	Branchenstruktur-Analyse	555
10.	Portfolio-Analyse	556
a)	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	558
b)	Potentialanalyse der Kunden	559
IV.	Unternehmensstrategien/Wettbewerbsstrategien	562
1.	Kostenführerschaft	562
2.	Differenzierung	564
3.	Konzentration	566
4.	Weiterführende Strategien	566
V.	Investitionsrechnung	569
1.	Statische Verfahren — Die Praktikerverfahren	569
a)	Kostenvergleichsrechnung (Wirtschaftlichkeitsvergleichsrechnung)	570
b)	Gewinnvergleichsrechnung	572
c)	Rentabilitätsvergleichsrechnung (Return on Investment)	573
d)	Amortisationsrechnung (Pay-Off Methode)	575
e)	Zusammenfassung der statischen Verfahren	578
2.	Dynamische Verfahren	579
a)	Bestimmung des Kalkulationszinsfußes	580
b)	Ertragswertmethode	580
c)	Discounted-Cash-Flow-Methode	581

VI.	Unternehmensbewertung	584
1.	Substanzwertmethode	585
2.	Ertragswertmethode	587
3.	Discounted-Cash-Flow-Methode	591
4.	Problerrfelder bei der Kaufpreisfindung	592
	Stichwortverzeichnis	595