

1. Kapitel

Einleitung – Einführung, Zielsetzungen und Konzeption des Werkes

Literatur: *Gugler/Mueller/Yurtoglu/Zulehner*, The effects of mergers: an international comparison, International Journal of Industrial Organization 21/2003, 625; *Rothner*, Unternehmensfortführung erleichtert? Das Verfahrenskonzept des IRÄG 1997 aus der Sicht des Masseverwalters, ZIK 1997, 193; *Schmidt*, Organverantwortlichkeit und Sanierung im Insolvenzrecht der Unternehmen, ZIP 1980, 328; *Schumpeter*, Capitalism, Socialism & Democracy (1943).

Übersicht

	Rz
I. Einführung	1.1
II. Zielsetzung, Tour d'Horizon	1.6
III. Konzeption	1.21

I. Einführung

Gegenstand dieses Handbuches ist eine Darstellung des Unternehmenserwerbes aus Krise und Insolvenz aus rechtlicher (auch steuerlicher) Sicht in Österreich. Zur Materie des Unternehmenserwerbes kommen Krise und Insolvenz hinzu, welche die Rahmenbedingungen entscheidend beeinflussen. **1.1**

Als typische Fallkonstellation für den Unternehmenserwerb aus der Krise wird oft ein Unternehmen mit einem profitablen Geschäftsmodell, aber einer schlechten Kapitalstruktur angeführt („good company bad balance sheet“). Dies wirft vorerst die Frage auf, wie das „gute Geschäft“ zur „schlechten Bilanz“ kommt. Zutreffend ist, dass operativ profitable Unternehmen am Finanzmanagement scheitern können. Das sind aber keineswegs die einzigen Sachverhalte, in welchen sich Gelegenheiten für einen Unternehmenserwerb aus der Krise ergeben können. Gründe für das Scheitern von Unternehmen sind bekanntlich vielgestaltig. Ein bisher unprofitables Unternehmen kann in einem anderen Umfeld (Konzernstruktur, neues Management, Synergien) profitabel sein. Die Gründe, warum Unternehmensübernahmen erfolgreich sein können, sind mannigfaltig. Bei einer Unternehmensübernahme aus der Krise oder Insolvenz können auch andere Erwägungen – nicht nur ein schlechtes Finanzmanagement – ausschlaggebend sein. Die Situation ist in diesem Punkt uE nicht anders als bei Unternehmenserwerben „gesunder“, nicht in der Krise befindlicher Unternehmen. **1.2**

Ausgehend davon dass Effizienzen nur bei einer Minderheit der Unternehmenserwerbe tatsächlich realisiert werden können,¹ muss dies erst Recht für Unternehmenserwerbe aus der Krise gelten, denn das Zielunternehmen hat offenbar mit Problemen zu kämpfen. Der **1.3**

1 Siehe *Gugler/Mueller/Yurtoglu/Zulehner*, International Journal of Industrial Organization 21/2003, 625.

Erwerber muss diese Probleme entweder lösen oder das Unternehmen ohne die Verlustursachen erwerben.

- 1.4** Makroökonomisch betrachtet ist der Unternehmenserwerb aus der Krise ein Vorgang, mit welchem sich die Wirtschaft transformiert.² Aus unproduktiven Unternehmen sollen wieder produktive Unternehmen werden. Der Unternehmenserwerb aus der Insolvenz beabsichtigt eine Verwandlung eines wertvernichtenden Unternehmens in ein werterschöpfendes Unternehmen. In so zu generierenden hohen Renditen liegt offensichtlich der Reiz, sanierungsbedürftige Unternehmen zu übernehmen.
- 1.5** Es ist nicht nur so, dass es wegen der Krise des Zielunternehmens schwieriger wird, einen Unternehmenserwerb erfolgreich zu gestalten, auch die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern sich durch Krise bzw Insolvenz. Was bei einem „gewöhnlichen“ krisenfreien Unternehmenserwerb einfach sein kann, kann in der Krise schwierig oder unmöglich sein und in einem Insolvenzverfahren wiederum problemlos. Die in der Krise und Insolvenz verstärkt zu berücksichtigenden Interessen der Gläubiger (va zu Lasten der Eigentümer) verändern die Spielregeln.

II. Zielsetzung, Tour d’Horizon

- 1.6** Im Folgenden sprechen wir einleitend anhand einer kurzen nicht abschließenden Tour d’Horizon wesentliche, relevante Themen an, die sich im vorliegenden Zusammenhang stellen und die in den folgenden Kap untersucht werden sollen.
- 1.7** Zentral ist die Frage, in welcher Rechtsform der Erwerb stattfinden soll. Die am nächsten liegende Form einer Sanierung ist der Verkauf des Unternehmens unter Abtrennung der Verbindlichkeiten. Das Unternehmen wird von den Verbindlichkeiten losgelöst. Die Liquidität muss dann nicht mehr zur Rückzahlung der Verbindlichkeiten und Zinsen verwendet werden, sondern steht dem Unternehmen und mittelfristig wieder den Eigentümern zur Verfügung.
- 1.8** Gerade das wurde ursprünglich sehr kritisch betrachtet:³ Die Gesellschaft als Unternehmensträgerin und Gemeinschaftschuldnerin wird gerade nicht saniert, sondern sie bricht zusammen und wie der vielzitierte Phoenix aus der Asche entsteht auf der Basis einer neu gegründeten Gesellschaft ein saniertes Unternehmen.
- 1.9** Dazu wurde der Begriff der **übertragenden Sanierung** geprägt, welche in einer Überführung des Unternehmens getrennt vom Rechtsträger normalerweise in der Form eines Asset Deals besteht.⁴ Die für den Unternehmenskauf aus der Insolvenz charakteristische Trennung der Aktiven von den Verbindlichkeiten ist für den Erwerber verlockend, aber für die Altgläubiger gefährlich. Sie führt im Ergebnis dazu, dass die Altgläubiger von der Realisierung des Ertragswertes nach Sanierung ausgeschlossen sind. Das wird kritisiert.⁵ Die Altgläubiger partizipieren an jenem Wert, den der Markt für die Assets zum Zeitpunkt des Verkaufes zu zahlen bereit ist. Darin sind Zukunftschancen eingepreist. Die

2 Siehe dazu *Schumpeter*, Capitalism, Socialism & Democracy 83.

3 Siehe zB *Schmidt*, ZIP 1980, 328 (336).

4 Siehe *Schmidt* in *K. Schmidt/Uhlenbruck*, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz⁵ Rz 2.231.

5 Siehe *Schmidt* in *K. Schmidt/Uhlenbruck*, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz⁵ Rz 2.231.

Erfahrung zeigt aber – und hier ist *Schmidt*⁶ uE zuzustimmen –, dass der Verkaufszeitpunkt für die Altgläubiger sehr oft ein ungünstiger ist und man deshalb von einem Zerschlagungswert sprechen kann und auch davon, dass der Ertragswert erst vom Erwerber realisiert wird.

In diesem Sinne steht die IO auf dem Standpunkt, dass es vorerst das Ziel im Insolvenzverfahren ist, durch Fortführung iSd §§ 114a f IO den Unternehmensträger zu sanieren.⁷ Wenn eine Fortführung mit Sanierungsplan nicht in Frage kommt, dann gibt das Gesetz der übertragenden Sanierung den Vorrang (§ 114a Abs 4 IO). Die übertragende Sanierung ist also mittlerweile in Österreich zweifelsfrei legitimiert. **1.10**

Die übertragende Sanierung ermöglicht nicht nur eine Trennung des Vermögens von den Verbindlichkeiten. Der Erwerb durch einen Asset Deal aus der Insolvenz ermöglicht uU auch das erwerbende Unternehmen, also die Assets, zu bestimmen und sich den Kaufgegenstand sozusagen Maß zu schneiden („cherry picking“). Der Insolvenzverwalter kann zB gem § 21 IO von ungünstigen Verträgen, die noch nicht oder noch nicht vollständig erfüllt sind, zurücktreten. Forderungen des Vertragspartners werden zu Insolvenzforderungen und können vom zu übertragenden Unternehmen systematisch getrennt werden. Nachfolgehaftungen schließt der Gesetzgeber im Fall von Erwerben aus der Insolvenz grundsätzlich aus (zB § 38 Abs 5 UGB, § 1409a ABGB, § 3 Abs 2 AVRAG). **1.11**

Darüber hinaus begünstigt die Rechtsordnung den Erwerb aus der Insolvenz auch in verschiedenen anderen Rechtsgebieten. Das Kartellrecht erleichtert Zusammenschlüsse, wenn ein Unternehmen aus dem Markt auszuscheiden droht („failing firm defense“). Auch das Übernahmerecht sieht Privilegien für Sanierungen vor (siehe zB § 25 Z 2 ÜbG). Diese Erleichterungen sind allerdings unabhängig davon, ob ein (formelles) Insolvenzverfahren eröffnet wurde. **1.12**

Im Insolvenzverfahren werden die Einflussrechte der Gesellschafter sowie eines Aufsichtsrates durch umfassende vermögensbezogene Kompetenzen des Insolvenzverwalters überlagert.⁸ Über einen Unternehmensverkauf (übertragende Sanierung) entscheidet der Insolvenzverwalter (Ausnahme Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung siehe § 171 IO). Es bedarf der Genehmigung des Gläubigerausschusses und des Insolvenzgerichtes (§ 117 IO). Der Schuldner kann sich dazu durch seine Organe äußern. Eine allfällige Genehmigung durch die Gesellschafter fällt weg. Insolvenzverwalter werden normalerweise ein sehr transparentes und professionelles Bieterverfahren durchführen (Auktion). Die Hoffnung, in der Insolvenz „billig“ zu erwerben, kann daher durchaus trügerisch sein. **1.13**

Ein Insolvenzverfahren zieht Reputation und Geschäftsbetrieb des betroffenen Unternehmens in Mitleidenschaft (Verlust von Mitarbeitern). Auch bei einer Fortführung durch den Insolvenzverwalter werden sich durch die Eröffnung der Insolvenz beim Unternehmen Zerfallserscheinungen einstellen. Für Zielunternehmen in bestimmten Wirtschaftssektoren wird daher der Erwerb aus einer Insolvenz wohl nicht in Frage kommen. **1.14**

6 *Schmidt*, ZIP 1980, 328 oder *Schmidt* in *K. Schmidt/Uhlenbruck*, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz⁵ Rz 2.231.

7 Siehe dazu bereits *Rothner*, ZIK 1997, 193.

8 Siehe dazu *Gelter* in *Gruber/Harrer*, GmbHG² § 84 Rz 23 ff.

- 1.15** Für einen Erwerb vor Eintritt der Insolvenz. oder besser ohne Insolvenz könnte auch – wie schon angedeutet – das Preisargument sprechen. Bei einem schnell durchgeführten Notverkauf werden sehr wohl auch noch „niedrigere“ Kaufpreise zu erzielen sein, welche auch dafür gewährt werden, dass ein Image schädigendes Insolvenzverfahren vermieden wird (Familienunternehmen). Der Erwerber hat in solchen Szenarien aber dann die Herausforderung, entweder (idealerweise) beim Unternehmenserwerb oder danach das Unternehmen zu sanieren. Eine derartige Transaktion stellt die größten Herausforderungen an die Berater. Es besteht die Gefahr, eine sich später als unvermeidlich herausstellende Insolvenz durch einen zu langen Kaufprozess zu verschleppen.
- 1.16** Bei einer solchen Sanierung ist im Ernstfall auch mit einer Rückabwicklung zu rechnen (Anfechtung durch einen späteren Insolvenzverwalter, wenn die Insolvenz innerhalb bestimmter Fristen eröffnet wird). Man hat allerdings den Vorteil noch schneller zu erwerben und kann uU das Risiko ausschließen, dass sich ein Masseverwalter nach einem längeren Verkaufsprozess für einen anderen Interessenten entscheidet. Vielleicht gelingt es in solchen Situationen, von einem Dritten Sicherheiten für Gewährleistungen oder ähnliches zu erlangen. Gewährleistungs- oder Schadenersatzansprüche wären bei einer Folgeinsolvenz des Verkäufers quotal zu befriedigende Insolvenzforderungen. Während man von einem Masseverwalter praktisch keine Gewährleistung erhalten wird und auch ein Kaufpreis, der nach einer Earn-out Methode berechnet wird, wohl nicht denkbar ist, wären solche Vereinbarungen bei einem rechtzeitigen Erwerb vor einer Insolvenz noch möglich.
- 1.17** Der Kauf eines in der Krise befindlichen Unternehmens stellt auch bei den Vertragsverhandlungen eine spezielle Situation dar. Der Verkäufer ist normalerweise unter Zeitdruck. Er muss seine Entscheidungen schnell treffen, anderenfalls drohen ihm massive Schäden (Insolvenz, Wertverlust, Imageschaden). Der Verkäufer befindet sich also normalerweise in einer sehr schwachen Situation. Dem ist auch bei den Vertragsverhandlungen Rechnung zu tragen. Interessenten haben im Hinblick darauf im Vergleich zu Situationen ohne Insolvenzgefährdung gesteigerte Aufklärungspflichten, insbesondere betreffend die beabsichtigte Transaktion entgegenstehende Hindernisse sowie die Ernsthaftigkeit ihrer Erwerbsabsichten. Dies gilt insbesondere, wenn man dem Verkäufer oder Zielunternehmen vorübergehende Finanzierungen gewährt und sich dafür womöglich Sicherheiten der Eigentümer einräumen lässt. Culpa in contrahendo wird also bei Vertragsverhandlungen mit in der Krise befindlichen Verkäufern oder über in der Krise befindlichen Unternehmen anders zu beurteilen sein, als wenn dies nicht der Fall ist.
- 1.18** Steuerlich stellen sich Fragen, wie mit Sanierungsgewinnen („haircut“, Forderungsverzicht) und Verlusten aus Vorperioden umzugehen ist. Bei der übertragenden Sanierung (Asset Deal ohne Einbringung) ist der Übergang von Verlustvorträgen auf den neuen Rechtsträger wohl ausgeschlossen, da es sich beim Verlustvortrag um ein höchstpersönliches Recht handelt. Bei einer Unternehmensveräußerung mittels Share Deal oder durch Umgründungen, wird sich die wirtschaftliche Identität der Rechtsträger normalerweise ändern. Der Fiskus erlaubt eine Verwertung von Verlustvorträgen daher nur sehr eingeschränkt bei Rationalisierungen (§ 4 Z 2 UmgrStG) oder Sanierungen (§ 8 Abs 4 lit c KStG).

Schließlich stellt sich auch noch die Frage, wie abgesehen vom Share oder Asset Deal ein Erwerb in der Krise stattfinden kann. Der konventionellste und unbestrittenste Weg ist eine durch einen Erwerber gezeichnete Kapitalerhöhung. Altgesellschafter werden hier uU verpflichtet sein, im Rahmen einer Reorganisation dem Eintritt eines neuen Gesellschafters oder der Übernahme durch einen neuen Gesellschafter zuzustimmen („Sanieren oder Ausscheiden“). Für die Kapitalerhöhung stehen zahlreiche verschiedene kombinierbare „Spielarten“ zur Verfügung. Grundform wäre der Kapitalschnitt, dh eine (vereinfachte) Kapitalherabsetzung verbunden mit einer Kapitalerhöhung. Denkbar wäre auch die Begebung einer Wandelschuldverschreibung bzw eines Wandeldarlehens oder die Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital (Debt Equity Swap oder Reverse Debt Equity Swap). Dabei entsteht bei der Kapitalerhöhung (mit Ausnahme der Wandelschuldverschreibung!) die Notwendigkeit der Bewertung der Verbindlichkeiten durch einen Wirtschaftsprüfer. **1.19**

Wir hoffen, mit diesen Ausführungen ihr Interesse geweckt zu haben. **1.20**

III. Konzeption

Die Kap 2 sowie 3 dieses Handbuches befassen sich mit wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten sowie der Definition der Unternehmenskrise. Die dort dargestellten Themen sind in der Folge, insbesondere wenn es um die im gegenständlichen Zusammenhang immer wieder relevanten Rechtsbegriffe der „Sanierungsbedürftigkeit“ sowie der „Sanierungsfähigkeit“ geht, von grundlegender Bedeutung. In den daran anschließenden Beiträgen (Kap 4 und 5) werden zivilrechtliche Aspekte von Unternehmenskäufen in der Krise (also vor formeller Insolvenz) erörtert. In Kap 6 wird das Thema aus insolvenzrechtlicher Sicht behandelt – der Unternehmenskauf aus der Masse. Darauf folgt ein allgemeiner Beitrag zur Due Diligence (Kap 7). In Kap 8 werden Besonderheiten bei der Regulierung von Unternehmenserwerben in der Krise (Kartellrecht, Übernahmerecht) dargestellt. Sanierungsmaßnahmen als Erwerbsinstrument (Kapitalschnitt, Wandelschuldverschreibungen) sowie das Thema „Sanieren oder Ausscheiden“ sind Gegenstand des 9. Kap. Schließlich werden in einem weiteren Abschnitt (Kap 10) ausgewählte steuerliche Aspekte von Sanierungsmaßnahmen behandelt. **1.21**

In Kap 11 befindet sich in einem Praxisteil ein Muster für einen Unternehmenskaufvertrag sowie eine Checkliste Due Diligence. Zu diesem Muster und der Checkliste ist grundsätzlich anzumerken, dass sie keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit erheben können. Sie sollen eine Inspiration und Hilfe sein, worauf aufgebaut werden kann. Letztlich sind Verträge für den konkreten Einzelfall zu gestalten. **1.22**

2. Kapitel

Die Unternehmenskrise unter wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten

Literatur: Lobnig, Krisenintervention ist mehr als Veränderungsmanagement, Hernsteiner 2/2002, 4.

Übersicht

	Rz
I. Einleitung	2.1
II. Die Unternehmenskrise: Ein Überblick über Ursachen und Phasen sowie Krisenmanagement und -kommunikation	2.2
A. Was ist eine Krise?	2.2
B. Merkmale und Phasen einer Unternehmenskrise	2.7
C. Wirtschaftliche Gründe, Ursachen	2.16
D. Der Stufenbau einer Krise	2.24
1. Allgemeine Anmerkungen	2.24
2. Erste Stufe: Strategische Krise	2.28
a) Begriff, Wesen, Ausprägungsformen	2.28
b) Überwindung einer strategischen Krise	2.32
3. Zweite Stufe: Rentabilitätskrise	2.34
4. Dritte Stufe: Ertragskrise	2.36
5. Vierte Stufe: Liquiditätskrise	2.40
6. Fünfte Stufe: Existenzkrise	2.46
E. Analyse der Krisenursachen	2.47
F. Früherkennung der Krise durch das Management	2.52
1. Frühwarnsysteme	2.52
a) Operative Frühwarnsysteme	2.52
b) Strategische Frühwarnsysteme	2.58
2. Unternehmensplanung	2.62
3. Typische Krisensignale	2.64
4. Wie erhalten Banken Kenntnis von einer Unternehmenskrise? ..	2.66
G. Hindernisse bei der Früherkennung von Unternehmenskrisen	2.74
H. Krisenkommunikation	2.77
1. Grundsätzliches	2.77
2. Information des Aufsichtsrats	2.81
3. Der Umgang mit der Hausbank	2.85
4. Information der Mitarbeiter	2.88
I. Krisenmanagement	2.91
1. Grundsätzliches	2.91
2. Praktische Empfehlungen für gutes Krisenmanagement	2.100
a) Gute Vorbereitung	2.100
b) Rasches Reagieren	2.102
c) Kompetentes Krisenteam	2.103
d) Professionelle Kommunikation	2.104
e) Beiziehung von spezialisierten Angehörigen der rechts- und wirtschaftsberatenden Berufe	2.105

f) Schritt für Schritt die Krise bewältigen	2.107
3. Krisenprävention	2.108
4. Tabellarische Übersicht: Effektives Krisenmanagement	2.114
5. Schematische Darstellung des Ablaufes eines Insolvenzverfahrens	2.115
J. Erfolgsfaktoren für eine Krisenbewältigung	2.116
K. Die erfolgreich bewältigte Krise – Rückkehr zum Normalbetrieb	2.119

I. Einleitung

Wenn der Titel dieses Fachbuches „Unternehmenserwerb aus Krise und Insolvenz“ lautet, so ist es angezeigt, sich eingangs mit den Ursachen und Phasen einer Krise sowie mit den Methoden ihrer Bewältigung zu befassen (siehe die Ausführungen ab Rz 2.91). Dazu kommt eine Vielzahl rechtlicher Fragen: Es gibt verschiedene gesetzlich (mehr oder weniger) definierte Krisenkriterien, die Mitglieder des Geschäftsleitungsorgans zu einem bestimmten Handeln verpflichten. Im 3. Kap werden diese – bewusst weit gefasst – rechtlichen Voraussetzungen für eine Krise sowie konkrete Handlungsempfehlungen dargestellt. **2.1**

II. Die Unternehmenskrise: Ein Überblick über Ursachen und Phasen sowie Krisenmanagement und -kommunikation

A. Was ist eine Krise?

Das Wort **Krise** leitet sich vom altgriechischen „krisis“ ab.⁹ In einer gebräuchlichen Übersetzung beschreibt dieser Begriff die kritische Entwicklungsphase einer Krankheit und die gefährliche Zuspitzung einer Handlungssituation im antiken Drama. Das englische Wort crisis signalisiert einen Wendepunkt und eine Entscheidung. Unbeschadet der Tatsache, dass es keinen einheitlichen Begriff gibt, wird in der modernen Betriebswirtschaftslehre unter einer Unternehmenskrise eine unmittelbare Gefahr verstanden, die den Fortbestand des Unternehmens substanziell bedroht oder sogar unmöglich macht. **2.2**

Eine Unternehmenskrise zeichnet sich ua dadurch aus, dass der **Betriebsalltag dauerhaft gestört** ist, (innerbetriebliche) Probleme eskalieren und nur noch durch tiefgreifende Änderungen in den Griff zu bekommen sind. Die Ursachen hängen mit internen Missverhältnissen zusammen oder werden durch äußere Umstände hervorgerufen. Die Unternehmenskrise ist auch dadurch gekennzeichnet, dass es sich um ungeplante oder ungewollte Prozesse mit einer zeitlich begrenzten Dauer handelt. **2.3**

Ein Unternehmen, das sich in der Krise befindet, muss nicht zwingend überschuldet und/oder zahlungsunfähig sein bzw werden. Es liegt eine Situation vor, die angesichts einer Zuspitzung konkrete Handlungen erfordern; der Fortbestand ist ohne die Realisierung besonderer Maßnahmen bereits gefährdet. Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit kennzeichnen das letzte Stadium einer Unternehmenskrise, in dem die Existenzbedrohung des Unternehmens akut ist.¹⁰ **2.4**

⁹ Maus in K. Schmidt/Uhlenbruck, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz⁵ Rz 1.

¹⁰ Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/4. Um eine Existenzkrise abzuwehren, bedarf es Maßnahmen, die Geschäftsleitung und Mitarbeiter vor große Herausforderungen stellen. Eine Krise lässt sich zudem nicht so rasch wie ein Problem beheben.

- 2.5** Im Ergebnis führen nur vergleichsweise wenige wirtschaftliche Krisen zu einer Insolvenz. Diese ist die Folge davon, dass die Krisenursachen nicht (rechtzeitig) erkannt und nicht (sachgerecht) mit den gebotenen Mitteln behoben wurden.¹¹ Dazu kommt, dass das Entstehen von Krisen von verschiedenen Grundstimmungen im Unternehmen begleitet wird: Hyperaktivität (Aktionismus), Lethargie („es lässt sich eh nichts machen“) oder Realitätsverweigerung („wird schon nicht so schlimm sein“).¹²
- 2.6** Angesichts der Vielfalt des Wirtschaftslebens entwickelt jede Krise naturgemäß eine eigene Dynamik. Trotzdem kristallisieren sich in der Praxis **unterschiedliche Krisenarten** heraus; diese Krisenarten lassen sich differenzieren nach:
- der Richtung der Unternehmensentwicklung, in der die Krise auftritt:
 - Wachstumskrise,
 - Stagnationskrise
 - oder Schrumpfungskrise;
 - der Ursache der Krise:
 - in der Umwelt eines Unternehmens gelegene Einflussbereiche (exogene Faktoren)
 - oder im Unternehmen selbst verursachte Krisen (endogene Faktoren) in verschiedenen Funktionsbereichen (Beschaffungskrise, Finanzierungskrise, Absatzkrise);
 - dem Zeitdruck, der von der Krise ausgeht:
 - potenzielle,
 - latente
 - oder akute Unternehmenskrisen;
 - der Art der durch die Krise bedrohten Unternehmensziele:
 - strategische Krise,
 - Rentabilitätskrise,
 - Ertragskrise
 - oder Liquiditätskrise.

B. Merkmale und Phasen einer Unternehmenskrise

- 2.7** Eine Unternehmenskrise gefährdet sowohl die operativen und strategischen Ziele der Gesellschaft, als auch berechnete Interessen Dritter. Eine Unternehmenskrise ist ein Prozess, dessen einzelne Stufen durch unterschiedliche Symptome gekennzeichnet sind; sie ist ein schleicher Prozess mit unterschiedlichen Phasen.
- 2.8** Die einzelnen Phasen einer Unternehmenskrise können im Hinblick auf ihre Symptome und Auswirkungen folgendermaßen charakterisiert werden:
- **Erste Phase:** Potenzielle Unternehmenskrise
 - lediglich mögliche Unternehmenskrise; keine (erkennbaren) Krisensymptome;
 - Strategieschwächen und/oder Strukturmängel stellen die erste Phase einer Unternehmenskrise dar. Die (idR langfristig wirkenden) Erfolgsfaktoren und Erfolgspos-

¹¹ Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/5.

¹² Vgl hierzu weiterführend Aigner et al, Krisen- und Sanierungsmanagement 26.

tenziale eines Unternehmens werden gestört; dessen weitere wirtschaftliche Entwicklung wird spürbar negativ beeinflusst.

- **Zweite Phase:** Latente Unternehmenskrise
 - verdeckt vorhandene Krise; mit den üblichen Praktikermethoden für das Management (noch) nicht wahrnehmbar;
 - Wird auf grundsätzliche Schwächen nicht rechtzeitig und angemessen reagiert, wirkt sich dies früher oder später auf die Ertragslage aus; es folgt zwangsläufig eine Erfolgskrise. Die Gesellschaft erleidet Verluste, die das Eigenkapital aufzehren. Es droht die latente Gefahr einer zukünftigen Überschuldung.¹³
- **Dritte Phase:** Akute, beherrschbare Krise
 - Wahrnehmung der nachteiligen Auswirkungen der Krise durch das Management;
- **Vierte Phase:** Akute, nicht beherrschbare Krise
 - Krise wird für das Unternehmen zur Katastrophe;
 - Nichterreichung wesentlicher wirtschaftlicher Ziele;
 - enorme Anforderungen für die Krisenbewältigung;
 - unzureichendes Krisenbewältigungspotenzial;
 - Ist die Liquidität infolge andauernder Verluste derart eingeschränkt, dass die konkrete Gefahr der Zahlungsunfähigkeit besteht, wird von einer Liquiditätskrise gesprochen. Die Reaktionszeit des Managements zur Abwendung einer drohenden Insolvenz ist daher äußerst knapp.

Von einer (wenn auch nicht insolvenzrechtlich relevanten) Unternehmenskrise ist bereits dann auszugehen, wenn sich die Ertragslage eines Unternehmens aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit während mehrerer Geschäftsjahre verschlechtert. Für die erfolgreiche Bewältigung einer Krise ist ein **effektives Krisenmanagement** in wirtschaftlicher, rechtlicher und organisatorischer Hinsicht erforderlich. **Richtiges** Krisenmanagement bedeutet auch ein rechtzeitiges **Umschalten** des Managements von **Normalbetrieb** hin zum aktiven Erkennen und zur Bewältigung der Krise. Die Praxis zeigt, dass dieser Schritt hin zu einem effektiven Krisenmanagement insbesondere Gesellschafter-GF von Klein- und Mittelbetrieben schwerfällt und in vielen Fällen nicht gelingt.¹⁴ **2.9**

Im Hinblick auf die Wirkungen einer Krise ist zwischen Existenzbedrohung und Existenzvernichtung zu unterscheiden. Die ersten drei Krisenphasen (strategische Krise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise) bedrohen das gesellschaftliche Unternehmen zwar konkret; in diesem Stadium besteht aber noch die Möglichkeit, dieses durch rasches und richtiges Gegensteuern zu erhalten. Bei der **Existenzkrise** ist hingegen die Fortführung des Unternehmens in der bisherigen Form nicht mehr möglich. IdR sind Unternehmenskrisen keine kurzfristigen Schwächeerscheinungen, sondern länger andauernde Prozesse, die **2.10**

13 Zu den Krisensymptomen einer latenten Krise vgl. im Detail die Stellungnahme KFS/BW 5 vom 24. 3. 2010 des Fachsenats für Betriebswirtschaft und Organisation des Instituts für Betriebswirtschaft, Steuerrecht und Organisation der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer 7f, abrufbar unter ksw.or.at/desktopdefault.aspx/tabid-118/274_view-13/ (abgefragt am 5. 6. 2022).

14 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/8.

unterschiedliche Entwicklungsstufen durchlaufen.¹⁵ Bis es zu einer existenzbedrohenden Unternehmenskrise kommt, können mehrere Jahre vergehen.

- 2.11** Das Vorhandensein einer Krise erfordert immer eine Gesamtbetrachtung; diese gelingt vielen Managern deshalb nicht (bzw nur unzureichend), weil es vielfach auch um eine kritische Selbstreflexion des eigenen Handelns geht.¹⁶ Auch die übrigen **praktischen Aspekte** einer Krise stellen die Betroffenen vor große Herausforderungen: Bei einer Krise geht es um viel, sie ist unangenehm und es handelt sich um ein rechtsformneutrales Problem.
- 2.12** Aus der Sicht eines Geschäftsleitungsorgans stellt sich in einer Krise die Situation so dar, dass
- die Gesellschaft nicht über ausreichende liquide Mittel verfügt und diese von dritter Seite zu fremdüblichen Bedingungen nicht zu erhalten sind;
 - eine konkrete Insolvenzgefahr besteht; und
 - es daher erforderlich ist, das Führungsverhalten vom Normalbetrieb auf Krisenmanagement umzustellen.
- 2.13 Krisenwahrnehmung.** Unternehmenskrisen werden in der Praxis oft zu spät wahrgenommen. Das liegt zunächst an der generellen Schwierigkeit, strategische Fehlentwicklungen anhand schwacher Signale zu erkennen. Gerade die objektive Bewertung der Veränderungen von Märkten und Wettbewerbspositionen erfordert aber nicht nur ein gut funktionierendes Frühwarnsystem, sondern auch Geschäftsleitungsorgane, welche die (etwa aus der zweiten Führungsebene) zur Verfügung gestellten Informationen realistisch bewerten.¹⁷
- 2.14** In der Krise lassen sich drei **Grundstimmungen** bzw **Verhaltensweisen** beobachten, die ihr Entstehen begleiten:¹⁸
- „Hyperaktivität im Unternehmen“: Alle rennen durcheinander, Sitzungen (ohne konkrete Zielsetzungen) werden einberufen, unstrukturiertes Agieren ist an der Tagesordnung, massiver Widerstand gegen (die notwendigen) Veränderungen, Ausscheiden von Führungskräften;
 - „Lethargie im Unternehmen“: Die Stimmung ist getrübt, es sind keine strukturierten Handlungen sichtbar, vielfach tritt eine Geisteshaltung „man kann ohnehin nichts machen“ auf, die Motivation zu Veränderungen und zu einer zukunftsfiten Positionierung des Unternehmens ist gering;
 - „Realitätsverweigerung im Unternehmen“: Die vorhandenen Schwierigkeiten werden nicht beachtet, das Management und der Aufsichtsrat machen weiter wie bisher, es herrscht die Einstellung vor, dass „es schon nicht so schlimm sein wird“, Unwahrheiten oder „Gschichtln“ werden aufgetischt;¹⁹

15 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/10.

16 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/11.

17 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/13.

18 Aigner et al, Krisen- und Sanierungsmanagement 26.

19 So wörtlich Lobnig, Hernsteiner 2/2002, 4 (6).

Wurde die Krise in ihrem Ausmaß erkannt, so stellt sich die Frage nach **Maßnahmen zur Gegensteuerung**. Bei fehlerhaften Entscheidungen wird der direkte Erfolgspfad verlassen, es kommt zu Krisensituationen, die je nachdem, ob sie erkannt oder nicht erkannt werden, in weitere Krisenstadien münden oder neue Entscheidungsprozesse auslösen. Durch Gegenmaßnahmen besteht nun die Möglichkeit, das gesellschaftliche Unternehmen auf Umwegen zum gewünschten Erfolg (zurück) zu führen.²⁰ Die konkreten Gegenmaßnahmen sind naturgemäß vom jeweiligen Krisenstadium sowie der Struktur des Unternehmens abhängig. **2.15**

C. Wirtschaftliche Gründe, Ursachen

Krisenursachen können sowohl innerhalb des Einflussbereiches eines Unternehmens liegen (endogene Ursachen), als auch aus dessen nicht direkt beeinflussbarem Umfeld (exogene Ursachen) stammen. Von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen haben Krisen nicht nur eine Ursache; sie entstehen aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl krisenverursachender Faktoren (Multikausalität). Krisenursachen sind vielfach nicht bloß einstufige Ereignisse, sondern beruhen auf mehrstufigen Ursache-Wirkungs-Konstellationen: Die Wirkungen einer vorgelagerten Ebene werden damit zur Krisenursache auf einer nachgelagerten Ebene.²¹ **2.16**

Überbetriebliche Krisenursachen haben ihren Ursprung gewöhnlich in geänderten Rahmenbedingungen, die sich der unmittelbaren Einflussnahme des Managements entziehen. Die Geschäftsleitungsorgane sollten nach Möglichkeit auf eine Änderung der Rahmenbedingungen vorbereitet sein; mehr ist schlichtweg nicht machbar.²² Zu den überbetrieblichen Krisenursachen zählen ua Konjunktur- und Umwelteinflüsse, politische Unwägbarkeiten und Terrorgefahren, Pandemien, Kredit- und Währungsverhältnisse, eine Änderung des Zinsniveaus sowie Maßnahmen in der Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik. **2.17**

Bei den **zwischenbetrieblichen Krisenursachen** handelt es sich um Vorkommnisse, welche im Außenbereich des Unternehmens liegen, und zwar in den Beziehungen der Gesellschaft zu ihrem geschäftspolitischen Umfeld (Kunden, Lieferanten, Kreditinstitute). Im Gegensatz zu den überbetrieblichen Ursachen bestehen für die Vertretungsorgane Handlungsalternativen, um die zwischenbetrieblichen Ursachen im Sinne der Unternehmensziele (positiv) zu beeinflussen.²³ **2.18**

Bei den **innerbetrieblichen Krisenursachen** handelt es sich um solche, die auf Fehler im Management und der Organisation des Betriebes zurückzuführen sind. Verbesserungspotenziale gibt es zwangsläufig in jedem Unternehmen. Wenn (bekannte) Fehlerquellen zT über viele Jahre bestehen (und sehr viel Geld kosten), so lässt sich nicht mehr von einer ordnungsgemäßen Unternehmensleitung iSd § 25 Abs 1 GmbHG bzw § 84 Abs 1 AktG sprechen. **2.19**

20 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/14.

21 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/15.

22 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/16.

23 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/17.

- 2.20** Eine häufige Ursache für die **verspätete Krisenerkennung** liegt in einer unzulänglichen Gestaltung des Rechnungswesens, insbesondere aufgrund nicht vorhandener Kennzahlen, fehlenden Soll-Ist-Vergleichen, mangelnder Kostenrechnung und verspäteter sowie im Hinblick auf die Ausübung von Bewertungswahlrechten unrichtiger Bilanzen. Durch ein zeitaktuelles und **aussagekräftiges Rechnungswesen** lässt sich der Eintritt einer Krise in rechtlicher Hinsicht schneller und leichter identifizieren und aufgrund des vorhandenen Zahlenmaterials lassen sich im Fall einer Unternehmenssanierung die notwendigen Rückschlüsse treffsicherer ziehen, ob eine Sanierung erfolgsversprechend ist.
- 2.21** In wirtschaftlicher Hinsicht lässt sich eine Unterscheidung der verschiedenen Arten einer Unternehmenskrise in „Sinnkrisen“, „Motivationskrisen“, „Strukturkrisen“, „Führungskrisen“, „Vertrauenskrisen“ und „Marktkrisen“ treffen.²⁴
- 2.22** Die vorangeführten Krisenarten zeichnen sich durch folgende **Merkmale** und **Ausprägungsformen** in der Praxis aus:
- **Sinnkrise:**
 - keine unternehmerische Vision,
 - keine widerspruchsfreien Strategien,
 - und fehlende oder unklare Zielformulierungen.²⁵
 - **Motivationskrise:**
 - kein klares Informationsdesign zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft; die Mitarbeiter erhalten im Ergebnis nicht jene Information, die sie benötigen;
 - unzureichende Integration der Mitarbeiter bzw der Belegschaftsvertretung in strategische Entscheidungen des Managements;
 - in Folge einer unzureichenden Aufbau- und Ablauforganisation kommt es zu bürokratischen, ineffizienten Abläufen durch die auch die notwendige Flexibilität erkennbaren Schaden nimmt; unklare Aufgabenverteilung;
 - fehlende Anreizsysteme für „High Potentials“ im Kreise der Mitarbeiter;
 - keine oder zu geringe Auseinandersetzung mit im operativen Geschäftsbetrieb entstandenen Konflikten.
 - **Strukturkrise:**
 - nicht optimale Betriebsgröße (zB Über- oder Unterkapazitäten),
 - ungünstige Kostenstruktur im Allgemeinen,
 - zu langes Festhalten an einzelnen Produkten/Dienstleistungen (unklarer Rückzugszeitpunkt, zu lange Rückzugsdauer),²⁶
 - kein oder zu geringes Innovationspotenzial,
 - zu geringe Wertschöpfung
 - und Überalterung der Betriebs- und Geschäftsausstattung (Produktionsanlagen, Maschinen etc).

24 Vgl hierzu im Detail *Aigner et al*, Krisen- und Sanierungsmanagement 27 ff.

25 *Aigner et al*, Krisen- und Sanierungsmanagement 27.

26 *Aigner et al*, Krisen- und Sanierungsmanagement aaO.

- **Führungskrise:**

- fehlende Unternehmerpersönlichkeiten, die eine natürliche Autorität ausstrahlen und von den Mitarbeitern vorbehaltlos akzeptiert sowie geschätzt werden,
- kein geordneter Übergang innerhalb des Managements,
- fehlendes Aus- und Weiterbildungskonzept für die Mitarbeiter,
- schlechtes Betriebsklima,
- keine bzw unzureichende Berücksichtigung von Stärken/Chancen sowie Schwächen/Risiken (SWOT-Analyse) bei gewichtigen Entscheidungen
- und kein effizientes Controlling sowie keine der Größe des Unternehmens entsprechende Kostenrechnung und Kalkulation.

- **Vertrauenskrise:**

- die Fähigkeit zu Problemlösungen durch das Unternehmen wird von Kunden, Geschäftspartnern und teilweise auch den Mitarbeitern als „wenig ausgesprägt“ eingeschätzt;
- keine, seltene, verspätete, falsche oder zu geringer Umfang von Informationen an Geschäftspartner, Mitarbeiter und an die Öffentlichkeit.²⁷

- **Marktkrise:**

- es liegt bereits eine Ertrags- (und Liquiditäts-)Krise vor,
- fehlende Analyse der Wertschöpfungskette,²⁸
- fehlender Respekt vor den im jeweiligen Marktumfeld gültigen Verhaltensweisen und Usancen,
- keine oder nicht ausreichende Marktbeobachtung,
- Abhängigkeit von einem/mehreren Großkunden
- und geringe Breite des Kundenstocks, niedriger Internationalisierungsgrad.

Neben den vorangeführten Kriterien kann auch eine Einteilung im Hinblick auf den zeitlichen Aspekt einer Krise erfolgen:²⁹ **2.23**

- **Potenzielle Krise:** Sie ist real noch nicht vorhanden.
- **Latente Krise:** Sie ist zwar vorhanden, allerdings fehlen signifikante Anzeichen hierfür.
- **Akute, behebbare Krise:** Sie ist klar erkennbar, es besteht ein hoher Handlungs- und Sanierungsbedarf.
- **Akute, nicht behebbare Krise:** In diesem Stadium besteht Insolvenzantragspflicht.

D. Der Stufenbau einer Krise

1. Allgemeine Anmerkungen

Der Stufenbau einer Krise kann im Hinblick auf den Ablauf von Unternehmenskrisen sowie die Warnhinweise unterschieden werden. Der **Beginn** einer Unternehmenskrise zeichnet sich durch eher kleine Probleme aus; üblicherweise genügen betriebswirtschaftliche **2.24**

²⁷ Aigner et al, Krisen- und Sanierungsmanagement 28.

²⁸ Aigner et al, Krisen- und Sanierungsmanagement aaO.

²⁹ Zu diesem Themenbereich weiterführend Aigner et al, Krisen- und Sanierungsmanagement 28.

liche Lösungsansätze. Ein Konsens innerhalb und außerhalb des Unternehmens ist leicht herstellbar.

2.25 Mit fortschreitender Krise

- wird jedoch die Verunsicherung immer größer (Diese Verunsicherung ist auch dadurch gekennzeichnet, dass gute Mitarbeiter rechtzeitig das Unternehmen verlassen);
- gibt es viel Frust bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern;
- schwindet das Vertrauen in die Geschäftsleitung zunehmend (Vertrauenskiller sind naturgemäß verspätete Zahlungen und va nicht eingehaltene Zahlungszusagen);³⁰
- wird im Regelfall der Dissens bezüglich der zu treffenden (Sanierungs-)Maßnahmen innerhalb des Managements, mit den Gesellschaftern sowie zwischen den Vertretungsorganen und Geschäftspartnern immer größer.

2.26 Im Stadium einer Existenz bedrohenden Krise haben sich die Vertretungsorgane wesentlich mehr mit Krisenmanagement als mit dem operativen Geschäft zu befassen. Durch den von andrängenden Gläubigern ausgeübten Druck reicht die Zeit vielfach nicht mehr für betriebswirtschaftliche Maßnahmen. In diesem Stadium helfen häufig nur noch radikale (juristische) Schritte.

2.27 Aufgrund der inneren und äußeren Warnhinweise lassen sich üblicherweise **fünf Stufen** auf dem **Weg in die Krise** unterscheiden.³¹

2. Erste Stufe: Strategische Krise

a) Begriff, Wesen, Ausprägungsformen

2.28 Von einer strategischen Krise wird gesprochen, wenn es im Unternehmen nicht mehr so glatt läuft und (idR langfristig wirkende) Erfolgsfaktoren (bzw Erfolgspotenziale) gestört sind. Vielfach werden auch eine Sinnkrise (fehlende Visionen und Ziele, kein Leitbild und keine Strategien), Motivationskrisen, eine Führungskrise (va wenn die Mitglieder des Geschäftsleitungsorgans nicht friktionsfrei miteinander zusammenarbeiten können) und eine Vertrauenskrise (keine, seltene, verspätete oder falsche Informationen durch das Unternehmen) als Ausprägungsformen einer strategischen Krise angesehen.³²

2.29 Neben unkontrolliertem Wachstum liegt eine strategische Krise vor, wenn etwa versäumt wurde, rechtzeitig Nachfolgeprodukte für am Ende ihres Lebenszyklus stehende Produkte zu entwickeln, oder der falsche Standort gewählt wurde. Eine strategische Krise lässt sich allgemein auch so beschreiben, dass sich die Wettbewerbssituation des Unternehmens (wesentlich) verschlechtert und seine Erfolgspotenziale bedroht werden.

2.30 Zu den **Auslösern** einer strategischen Krise gehören ua:

- das Fehlen einer den Erfordernissen des Wettbewerbsumfeldes angepassten strategischen Ausrichtung;

30 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/23.

31 Vgl hierzu weiterführend Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/25 ff.

32 Diese erste Phase einer Unternehmenskrise ist vielfach deshalb schwierig zu identifizieren, da sie sich nicht anhand der Umsatzzahlen ablesen lässt und die Ertragsziele scheinbar erreicht werden. Eine strategische Krise kann bereits vorliegen, wenn sich das Unternehmen im Hinblick auf die vorhandene Liquidität (noch) auf einem stabilen Fundament befindet.

- nicht mehr zeitgemäße Produktionsverfahren;
- eine fehlender Green Deal;
- eine unzureichende Kommunikation der Nachhaltigkeit sowie das Fehlen von klimaneutralen Maßnahmen;
- keine Reaktion auf äußere Faktoren (zB verschärfte Umweltgesetzgebung, Auslaufen von Schutzrechten von Immaterialgütern etc);
- nicht ausreichende Qualifikation von Schlüsselmitarbeitern, hohe Fluktuation innerhalb der Belegschaft;
- Auftragsrückgänge (etwa weil die Kunden erkennbar zur Konkurrenz wechseln);
- rückgängige Marktanteile.

Bestandteile einer strategischen Krise sind auch die **Positionierung** und die **Identität**. Im Falle einer Positionierungskrise ist die klare Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens an den Bedürfnissen der Zielgruppen gestört oder zumindest stark beeinträchtigt. Die Identitätskrise zeichnet sich dadurch aus, dass die Managementfähigkeiten der Vertretungsorgane mit den Unternehmenszielen nicht kompatibel sind. **2.31**

b) Überwindung einer strategischen Krise

Im Zuge einer Strategiekrise ist es unerlässlich, das bisherige Geschäftsmodell zu evaluieren und (vielfach) durchgreifend zu verändern. Es ist naheliegend, dass sich das Unternehmen der jeweiligen Marktsituation anpasst, bevor noch mehr Kunden verloren gehen und die Umsätze (weiter) einbrechen. Es bedarf seitens des Managements einer kritischen Bestandsaufnahme, ob beispielsweise **2.32**

- neue Märkte erschlossen werden sollen;
- die bisherigen Vertriebswege sich als zweckmäßig erwiesen haben;
- die Produktpalette noch den Anforderungen (dem Geschmack) der Zielgruppe entspricht;
- die Qualität des aktuellen Produktionsverfahrens konkurrenzfähig ist;
- der Digitalisierung ausreichend Rechnung getragen wurde.

Wesentlich ist, dass das Management die vorhandenen Krisensignale richtig deutet, um die genauen Ursachen für die Fehlentwicklung zu (er-)kennen und in weiterer Folge ein zweckmäßiges Krisenmanagement zu implementieren.³³ Im Zuge der empfohlenen Bestandsaufnahme sind ua folgende Aspekte zu berücksichtigen bzw Maßnahmen zu setzen: **2.33**

- kritische Betrachtung (im Sinne einer Stärken-Schwächen-Analyse) aller bisherigen Geschäftsfelder;
- Identifikation und Aufgabe von Geschäftsbereichen, die eine Entwicklung des Unternehmens behindern;
- Ermittlung der Kernkompetenzen und künftige Konzentration auf diese;
- Bestandsaufnahme im Hinblick auf die personellen Ressourcen (sowohl qualitativ als auch quantitativ);

33 Vgl hierzu auch die Ausführungen in Rz 2.91 ff.

- Festlegung neuer strategischer Ziele;
- Nutzung von Synergieeffekten mit anderen Geschäftspartnern und Märkten;
- Erschließung neuer Absatzpotenziale;
- Verbesserung der Markt- und Konkurrenzbeobachtung;
- Demonstration von Innovation und Kompetenz durch neue Produkte (bzw Dienstleistungen).

3. Zweite Stufe: Rentabilitätskrise

- 2.34** In diesem Stadium ist die Krise im Regelfall bereits deutlich spürbar. Im Zuge einer Rentabilitätskrise verschlechtert sich die Marktposition deutlich. Die Schwäche der vom Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen ist offenkundig; Mitbewerber werden uU zur „Bedrohung“. Stammkunden wechseln zunehmend zur Konkurrenz, die Akquisition von Neukunden verläuft wenig zufriedenstellend.
- 2.35** Erkennbare Signale einer Rentabilitätskrise sind rückläufige Umsätze, sinkende Gewinne oder bereits eingetretene Verluste, Wegfall von Marktanteilen, zurückgehender Cashflow, sinkende Produktivität sowie der Aufschub von Investitionen.

4. Dritte Stufe: Ertragskrise

- 2.36** Kann auf strategische Entwicklungen nicht rechtzeitig und angemessen reagiert werden, schließt sich idR eine Erfolgskrise (Umsatzrückgang, Kostensteigerung und Preisverfall) an; das Unternehmen erleidet Verluste. **Äußere Zeichen** einer Ertragskrise sind ua:
- ein negatives Betriebsergebnis,
 - sinkende Umsätze,
 - der Verlust des Eigenkapitals,
 - die nicht ausreichende Auslastung von Mitarbeitern und Produktionskapazitäten,
 - Kurzarbeit und Abbau von Mitarbeitern,
 - sinkende Deckungsbeiträge und steigende Kostenintensität,
 - Abbau von Rücklagen, Zunahme des Fremdkapitals,
 - Verlust an Stammkunden sowie kaum neue Aufträge,
 - höhere Fluktuation sowie eine sich verschlechternde Arbeitsatmosphäre,
 - nachlassende Service- und Produktqualität
 - und eine schlechtere Bonität (im Regelfall jedoch noch einigermaßen ausreichende Liquidität).
- 2.37** Die vorangeführten Faktoren zehren das Eigenkapital auf; es besteht die (zukünftig) drohende Gefahr der Überschuldung. Die Ertragskrise ist zugleich eine Vertrauenskrise; diese äußert sich durch häufiger und schneller mahnende Gläubiger, restriktives Finanzierungsverhalten der Banken (Kreditklemme) sowie das schwindende Vertrauen der Mitarbeiter in das Management. In der Phase einer Ertragskrise bleibt jedoch vielfach noch Zeit, durch Sanierungsmaßnahmen die Krise abzuwenden und die Ertragskraft nachhaltig zu verbessern. Dies kann einerseits durch eine Korrektur der Kalkulationsgrundlage für Produkte und Dienstleistungen der Gesellschaft sowie andererseits durch Rationalisierungsmaßnahmen erfolgen.

Im Stadium einer Ertragskrise reichen bloße strategische Änderungen nicht mehr aus. **2.38**
 Um den Betrieb aufrechtzuerhalten, sollte sich das Management darauf konzentrieren, **Kosten zu minimieren** sowie **Effizienz** und **Erträge zu erhöhen**; dies erfordert häufig einen Umbruch im engeren Wortsinn.

Um eine Ertragskrise zu überwinden ist ein **Maßnahmenbündel** erforderlich; hierzu gehören zB: **2.39**

- die Anpassung der Verkaufspreise (in beide Richtungen),
- die Erschließung günstigerer Einkaufsquellen,
- die schnelle Anpassung des Sortiments bzw der zu erbringenden Dienstleistungen an die Nachfrage,
- die Optimierung der Produktionsabläufe sowohl im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation als auch die Kosten,
- zielgerichtete Marketingmaßnahmen,
- die Identifikation vermeidbarer Ausgabenpositionen,
- die Reduktion der Fixkosten,
- gemeinsam Maßnahmen mit den Mitarbeitern entwickeln, um die Arbeitseffizienz deutlich zu erhöhen (etwa durch Verkürzung der Entscheidungswege)
- und das Outsourcen wenig lukrativer Geschäftsbereiche.

5. Vierte Stufe: Liquiditätskrise

Wenn die Einnahmen der Gesellschaft (= liquide Zuflüsse) die Ausgaben (= liquide Abflüsse) nicht mehr decken können und sich daher Verbindlichkeiten aufbauen, die in absehbarer Zeit nicht mehr (auch nicht durch Überbrückungsmaßnahmen) zurückgezahlt werden können, ist bereits eine Liquiditätskrise eingetreten. Im Falle einer Liquiditätskrise ist das Unternehmen bereits massiv von der **Zahlungsunfähigkeit** bedroht. Nach Lehre und Rechtsprechung liegt Zahlungsunfähigkeit iSd § 66 IO vor, wenn der Schuldner mangels bereiter Zahlungsmittel nicht in der Lage ist, seine fälligen Schulden zu bezahlen und er sich die erforderlichen Zahlungsmittel voraussichtlich auch nicht alsbald verschaffen kann.³⁴ Es kommt jedenfalls auf die Gesamtsituation im Einzelfall an.³⁵ **2.40**

Der **Liquiditätsbedarf** wird üblicherweise nach folgender Formel ermittelt: **2.41**

Altbestand an Minderliquidität
+ Kosten für Beseitigung der Krisenursachen
+ Negativer Betrieb bis zur Wirkung der Krisenbegegnungsmaßnahmen
+ Sicherheit für nicht sofort wirksame Maßnahmen
= Liquiditätsbedarf

³⁴ Stellvertretend für mehrere OGH 24. 4. 2020, 8 Ob 17/20 p; RIS-Justiz RS0064528; RS0065106.

³⁵ RIS-Justiz RS0052198.

- 2.42** Im Stadium einer Liquiditätskrise geht es in erster Linie darum, die Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens abzuwenden. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn mit den Geschäftspartnern ungeschminkt über die wirtschaftlichen Probleme gesprochen wird.
- 2.43** Die Symptome einer Unternehmenskrise sind weder intern noch extern zu übersehen. Viele Unternehmen machen den Fehler, gegenüber Führungspersonal und Mitarbeitern erst jetzt von einer Krise zu sprechen oder begreifen den Ernst der Lage zu spät. In dieser fortgeschrittenen Phase ist es allerdings oftmals äußerst schwierig, das Ruder herumzureißen.
- 2.44** Eine Liquiditätskrise ist üblicherweise durch folgende Faktoren gekennzeichnet:
- rapider Absatzrückgang (mehr als 25%);
 - Zahlungsverpflichtungen werden nicht mehr eingehalten, Konten überzogen;
 - die Krise hat nunmehr eine Außenwirkung;
 - Banken verweigern Kredite oder erschweren die Kreditvergabe;
 - Lieferanten bestehen auf Vorkasse;
 - langjährige Geschäftspartner springen ab;
 - verspätete Auszahlung von Löhnen und Gehältern;
 - eingeschränkter Handlungsspielraum in allen Bereichen des Unternehmens;
 - Liquiditätsengpässe und drohende Insolvenz wegen Zahlungsunfähigkeit.
- 2.45** Nur ein sehr offensives Krisenmanagement, das eine komplette Neuausrichtung des Unternehmens sowie mühevolle Kapitalbeschaffung erfordert und zudem für alle Beteiligten schmerzliche Folgen hat, kann eventuell ein Rettungsanker sein. Noch ist die Firma zahlungsfähig, doch die Reserven sind komplett aufgebraucht. In dieser Phase suchen die Verantwortlichen händeringend nach Investoren und Kreditgebern. Entfalten die (verspätet) gesetzten Maßnahmen nicht die gewünschte Wirkung, geht es vornehmlich darum, die Insolvenz vorzuplanen, um eine allfällige Sanierung mit oder ohne Eigenverwaltung bzw eine Veräußerung des Unternehmens zu erreichen.

6. Fünfte Stufe: Existenzkrise

- 2.46** Im letzten Stadium, der Existenzkrise, ist bereits Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung eingetreten. Je tiefer die Krise, desto geringer der Spielraum. In vielen Fällen wird erst bei der vierten Gefahrenstufe von einer Krise gesprochen. Tatsächlich befindet sich ein Unternehmen zu diesem Zeitpunkt schon in einem Krisenendstadium. Wenn in dieser Phase nicht unverzüglich Sanierungsmaßnahmen eingeleitet und realisiert werden, so ist der Weg in die Insolvenz kaum mehr zu vermeiden.³⁶

E. Analyse der Krisenursachen

- 2.47** Gerät ein Unternehmen in eine Krise bzw zeichnen sich entsprechende Symptome ab, ist eine Analyse der Krisenursachen notwendig, um geeignete Maßnahmen für die Krisenbewältigung ergreifen zu können. **Externe Krisenursachen** können im Hinblick auf ihre Erkennbarkeit und Beeinflussbarkeit unterschieden werden. Während Veränderungen im Kaufverhalten, konjunkturelle Zyklen und technologischer Wandel noch vorhersehbar sind, ist die Akquisition von Kunden durch Wettbewerber oder das Verbot von Produk-

36 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/34.

ten sowie Dienstleistungen häufig nicht beeinflussbar. **Interne Ursachen** einer Krise können eine fachlich (und persönlich) überforderte GF, fehlerhafte Managemententscheidungen, Schwächen im Rechnungswesen, unzureichende Auftragskalkulationen oder Deckungsbeitragsberechnungen sowie zu optimistische Investitionsrechnungen sein.³⁷

Die **Früherkennung von Unternehmenskrisen** ist ein wichtiger Bestandteil des Krisenmanagements und von grundlegender Bedeutung für die Vermeidung akuter Krisen und damit einer Insolvenz. Aufgrund ihres zeitlichen Vorlaufs können Unternehmenskrisen umso effizienter und schneller beseitigt werden, je frühzeitiger sie erkannt werden. Hilfsmittel bei der rechtzeitigen Erkennung von Unternehmenskrisen sind sog Frühwarnsysteme.³⁸ **2.48**

Die (vergangenheitsorientierten) operativen Warnsysteme bauen auf Informationen über Erfolg und Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft auf. Durch eine Bilanzanalyse lassen sich die erforderlichen Informationen gewinnen. Eine der am weitesten verbreiteten Kennzahlen zur Vorhersage einer Krisensituation ist der Cashflow mit seinen zahlreichen Berechnungsvarianten. Die frühzeitige Wahrnehmung schwacher Signale ist das Ziel strategischer **Krisenwarnsysteme**. Bei ihnen wird durch ständiges Beobachten des maßgeblichen Umfeldes auf zukünftige Entwicklungen im Unternehmen geachtet.³⁹ **2.49**

Wahrnehmung von Unternehmenskrisen. Unternehmenskrisen werden in der Praxis oft zu spät wahrgenommen. Das liegt zunächst an der generellen Schwierigkeit, strategische Fehlentwicklungen anhand schwacher Signale zu erkennen. Gerade die objektive Bewertung der Veränderungen von Märkten und Wettbewerbspositionen erfordert aber nicht nur ein gut funktionierendes Frühwarnsystem, sondern auch ein Management, das die zur Verfügung gestellten Informationen realistisch bewertet.⁴⁰ **2.50**

Maßnahmen zur Gegensteuerung. Ist die Krise in ihrem Ausmaß erkannt, so stellt sich die Frage nach Maßnahmen zur Gegensteuerung. Bei fehlerhaften Entscheidungen wird der direkte Erfolgspfad verlassen, es kommt zu Krisensituationen, die je nachdem, ob sie erkannt oder nicht erkannt werden, in weitere Krisenstadien münden oder neue Entscheidungsprozesse auslösen. Durch Gegenmaßnahmen besteht nun die Möglichkeit, das Unternehmen auf Umwegen zum gewünschten Erfolg zu führen. Die Gegenmaßnahmen sind naturgemäß vom jeweiligen Krisenstadium abhängig.⁴¹ **2.51**

F. Früherkennung der Krise durch das Management

1. Frühwarnsysteme

a) Operative Frühwarnsysteme

Operative Frühwarnsysteme bauen auf sog *harten* Informationen aus der Bilanzanalyse auf und berücksichtigen Erfolg und Liquidität des Unternehmens. Eine der gebräuchlichsten Kennzahlen zur Signalisierung einer Krise ist der Cashflow.⁴² **2.52**

37 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/35.

38 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/35 a.

39 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/35 b.

40 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/35 c.

41 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/35 d.

42 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/36.

- 2.53** In einem **Kennzahlensystem** werden einzelne Kennzahlen zu einem System mit Wechselwirkungen kombiniert, um funktionale Abhängigkeiten sichtbar zu machen.⁴³ Die Änderung einer Kennzahl in diesem System muss zwangsläufig andere Kennzahlen ändern. Bei den Kennzahlensystemen wird in Form einer Pyramide von einer Spitzenkennzahl ausgegangen, welche die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Aussagen vermittelt. Diese Kennzahl wird in weitere Kennzahlen (Unterkennzahlen) zerlegt, die wiederum mittels Kennzahlenvergleich auf ihre Verhältnismäßigkeit beurteilt werden können. Der Kennzahlenvergleich kann ein Zeitvergleich oder ein Betriebsvergleich sein.⁴⁴
- 2.54** Die traditionelle Kennzahlenanalyse hat ihre Grundlage im Jahresabschluss; durch sie lassen sich Aussagen über die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage treffen.⁴⁵ Die Schwächen der traditionellen Kennzahlenanalyse bestehen va
- im Vergangenheitsbezug und ihrer Stichtagsbezogenheit (das verfügbare Zahlenmaterial ist uU schon lange nicht mehr aktuell),
 - in der beschränkten Aussagekraft durch Ansatz- und Bewertungswahlrechte
 - und im Fehlen objektiver Kennzahlen.
- 2.55** Zu den (praxisbewährten) **Methoden der Krisenerkennung** gehört auch die **Jahresabschlussprüfung**.⁴⁶ Es besteht eine unverzügliche **Berichtspflicht** des Abschlussprüfers⁴⁷ bei
- bestandsgefährdenden Tatsachen,
 - die Entwicklung der Gesellschaft wesentlich beeinträchtigenden Umständen,
 - wesentlichen Schwächen bei der internen Kontrolle des Rechnungslegungsprozesses
 - sowie einer Vermutung des Reorganisationsbedarfs.
- 2.56** Gemäß § 273 Abs 2 UGB hat der Abschlussprüfer unverzüglich zu berichten, wenn bei der Prüfung des Jahresabschlusses das Vorliegen der Voraussetzungen für die Vermutung des Reorganisationsbedarfes (§ 22 Abs 1 Z 1 URG) festgestellt wird; im Bericht sind die Eigenmittelquote (§ 23 URG) und fiktive Schuldentilgungsdauer (§ 24 URG) anzugeben.
- 2.57** Ohne die Zweckmäßigkeit einer Jahresabschlussprüfung auch nur im Geringsten in Zweifel ziehen zu wollen, entsprechen die Schwächen – va im Hinblick auf den Vergangenheitsbezug des zur Verfügung stehenden Datenmaterials – jenen der Kennzahlenanalyse.⁴⁸

43 *Maus* in *K. Schmidt/Uhlenbruck*, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz⁵ Rz 7.

44 *Fritz*, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/36 a.

45 *Fritz*, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/36 b.

46 *Fritz*, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/36 c.

47 Die Redepflicht des Abschlussprüfers gem § 273 Abs 2 UGB ist als Schutzgesetz iSd § 1311 ABGB zu verstehen, dessen Zweck der Schutz der geprüften Gesellschaft vor Vermögensschäden ist (OGH 6 Ob 207/20i GES 2021, 159 [167]).

48 *Fritz*, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/36 d.

b) Strategische Frühwarnsysteme

Im Gegensatz zur vergangenheitsbezogenen operativen Frühwarnung sind strategische Frühwarnsysteme grundsätzlich zukunftsorientiert. Der Planungshorizont im Rahmen der strategischen Unternehmensführung ist langfristig und hat auch solche Signale zu berücksichtigen, die schwächer zu empfangen sind als die harten, aus der Bilanz(-analyse) abgeleiteten Informationen für die operative Planung. Die strategische Planung bezieht das Gesamtunternehmen ein, die operative Planung kann sich auf Teilbereiche des Unternehmens beschränken.⁴⁹ Der Zweck der strategischen Frühaufklärung besteht letztlich darin, die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens durch entsprechende Weichenstellungen in der Gegenwart zu ermöglichen.⁵⁰ **2.58**

Die **frühzeitige Wahrnehmung** schwacher Signale ist die wesentlichste Aufgabe im Rahmen der strategischen Frühaufklärung. Durch eine permanente Beobachtung des maßgeblichen Umfeldes eines Unternehmens sind rechtzeitig die entsprechenden Signale aufzunehmen und zu verarbeiten, die zu strategischen Anpassungsmaßnahmen führen.⁵¹ **2.59**

Hauptmerkmale der schwachen Signale sind ihre mangelnde Struktur und Unsicherheit; hierbei sind nachfolgende Stufen zu unterscheiden:⁵² **2.60**

- **Erste Stufe:** Es ist lediglich ein Gefühl vorhanden, dass mit Gefahren oder Chancen zu rechnen ist.
- **Zweite Stufe:** Es ist bekannt, aus welchen Quellen oder Ursachen sich Gefahren oder Chancen ergeben können.
- **Dritte Stufe:** Es ist möglich anzugeben, worin die Gefahren oder Chancen bestehen.
- **Vierte Stufe:** Für die bekannten Gefahren oder Chancen kennt man bereits die möglichen Reaktionen.
- **Fünfte Stufe:** Es ist die Gefahr oder Chance bekannt und auch, wie man darauf reagieren kann und zu welchen Ergebnissen diese Reaktionen führen.

Der **Informationsumfang** nimmt dabei von Stufe zu Stufe ab. Nicht in jedem Fall kann im Rahmen der strategischen Unternehmensführung gewartet werden, bis die letzte Stufe erreicht ist. Die Praxis zeigt, dass der Reaktionszeitraum umso länger ist, je weniger ein Unternehmen auf Veränderungen vorbereitet ist.⁵³ **2.61**

2. Unternehmensplanung

Die strategische Unternehmensplanung enthält die über mehrere Jahre (schriftlich) festgelegten Strategien, mit denen die Unternehmensziele langfristig erreicht werden sollen. Bereits im Zuge der strategischen Planung lassen sich Deckungsbeiträge ermitteln. Diesen ist zu entnehmen, welchen Beitrag die Strategien zum Gesamtunternehmensergebnis in **2.62**

49 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/37.

50 Nagel/Ley, Unternehmenssignale 200.

51 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/37a.

52 Nagel/Ley, Unternehmenssignale 202.

53 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/37c.

den einzelnen Planungsjahren leisten sollen. Dieser Strategieplan ist in Jahresperioden gegliedert und wird jährlich fortgeschrieben.⁵⁴

- 2.63** Die Aktivitäten zur Verwirklichung der Strategien werden über eine (operative) Einjahresplanung auf Sparten, Produktgruppen, einzelne Produkte, Verkaufsgebiete bis hin zu einzelnen Verkäufern und Kunden heruntergebrochen. Der operative Jahresplan gliedert sich in zwölf Monatsperioden. Durch eine sog Varianzanalyse werden die Planzahlen permanent mit den Ist-Ergebnissen verglichen. Diese Soll-Ist-Abweichungen werden auf diese Weise nicht nur rechtzeitig angezeigt, sie sind vielmehr auch bis auf ihre Ursachen zurückzufolgern. Hierarchisch abgestuft hat jede Führungskraft die in ihrem Verantwortungsbereich erwirtschafteten Deckungsbeiträge ständig zu kontrollieren und dafür zu sorgen, dass diese Planwerte auch erreicht werden. Auf diese Weise kann das angestrebte Unternehmensergebnis als Summe aller Deckungsbeiträge abzüglich der Fixkosten des Unternehmens sichergestellt werden.⁵⁵

3. Typische Krisensignale

- 2.64** Es gibt betriebswirtschaftliche, rechtliche und andere (beeinflussbare bzw nicht beeinflussbare) Ursachen. Die Krisensymptome können in finanzielle, betriebliche und sonstige Ursachen unterteilt werden.⁵⁶
- 2.65** Zu den **betriebsbedingten Krisensymptomen** gehören insbesondere:
- offensichtliche Fehler im Management, die insbesondere durch eine nicht ausreichende fachliche und/oder persönliche Qualifikation der Organmitglieder hervorgerufen wurde;
 - die Aufdeckung von stillen Reserven;
 - negative Abweichungen zwischen vorläufigen und endgültigen Zahlen (des Jahresabschlusses);
 - Unklarheiten in der Buchhaltung;
 - eine Verringerung der Investitionen;
 - Änderungen der Abschreibungsmethoden;
 - ein Ansteigen der Vorräte ohne Erhöhung der Außenstände;
 - hohe Forderungen gegen verbundene Unternehmen;
 - die Forderungsabtretung an Factoring-Gesellschaften;
 - ein Rückgang der Sicherheiten beim Umlaufvermögen;⁵⁷
 - der Abzug von Gesellschafterdarlehen außerhalb des Anwendungsbereiches des EKEG;
 - die Auflösung von Wertberichtigungen, Rückstellungen sowie Rücklagen;
 - Verschiebungen im Bilanzierungszeitpunkt;⁵⁸

54 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/38.

55 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/38 a.

56 Aigner et al, Krisen- und Sanierungsmanagement 29.

57 Hierzu zählt vorallem eine Globalzession sowie die Sicherungsübereignung von Warenlagern.

58 Die Änderung des Bilanzstichtages erfolgt insbesondere zur Schaffung unterschiedlicher Finanzierungszeitpunkte bei Mutter- und Tochtergesellschaften; insoweit besteht die latente Gefahr der Liquiditätsverschiebung.

- Rückzahlung von Eigenkapital ersetzenden Darlehen, um eine haftungsfreie Insolvenz zu ermöglichen;
- die Einschränkung bzw Verweigerung des Testats durch den Wirtschaftsprüfer;
- hohe Personal- und Sozialkosten, unqualifizierte Mitarbeiter und fehlende Motivation;
- ein nicht rechtzeitig eingereichter Jahresabschluss;
- eine Verschärfen der Lieferungs- und Zahlungsmodalitäten (etwa durch die Notwendigkeit einer Vorkasse);
- wesentlich längere Lieferzeiten;
- die plötzliche Ausdehnung des Lieferantenkreises;
- häufige Produkt- und Dienstleistungsreklamationen bei Lieferanten;
- eine Abhängigkeit von wenigen Abnehmern;
- die Änderung der (Personen-)Firma ohne wesentliche Veränderung der Eigentümerstruktur;
- die Verlagerung des Verwaltungssitzes, um eine andere Gerichtszuständigkeit herbeizuführen;
- die Aufgabe der Geschäftsräume und Entfernung des Firmenschildes.

4. Wie erhalten Banken Kenntnis von einer Unternehmenskrise?

Neben den Gläubigern haben va Banken ein wesentliches Interesse daran, so rechtzeitig von der Krise zu erfahren, dass sie durch geeignete Maßnahmen einen Ausfall von Forderungen bei einer möglichen Insolvenz ihres Schuldners verhindern können. Von erheblicher Bedeutung für Kreditinstitute sind Krisenanzeichen, die sich aus der Kontoführung und aus der sonstigen unmittelbaren Geschäftsbeziehung erkennen lassen. Solche Indizien sind von besonderer Aussagekraft, wenn die durch die Krise bedrohte Kapitalgesellschaft den gesamten oder überwiegenden Teil ihres Zahlungsverkehrs über die Konten der betreffenden Bank abwickelt;⁵⁹ es handelt es sich dabei um Erkenntnisse, die das kontoführende Kreditinstitut ohne besonderen Aufwand gewinnen kann.⁶⁰ **2.66**

Krisenanzeichen aus Kreditverhältnissen. Als solche klassischen Krisenanzeichen unmittelbar aus dem Kreditverhältnis und der Kontoführung kommen va in Betracht.⁶¹ **2.67**

- Verminderung des Kontoumsatzes,
- Häufige Kontoüberziehung,
- Auftreten eines unerwarteten Kreditbedarfs,
- Zahlungen an Rechtsanwälte und Inkassobüros
- und Abweichungen zwischen angekündigten sowie tatsächlichen Zahlungsein- und -ausgängen.

⁵⁹ Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/41.

⁶⁰ Wittig in K. Schmidt/Uhlenbruck, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz⁵ Rz 1.136.

⁶¹ Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/41 a.

2.68 Krisenanzeichen aus Jahresabschluss. Krisenanzeichen, die sich aus der Vorlage und Auswertung der Jahresabschlüsse sowie der damit in Zusammenhang stehenden Informationen erkennen lassen, sind va:⁶²

- Verzögerungen bei der Einreichung von Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen, Statuszahlen oder Inventuren;
- Unklarheiten in der Buchhaltung;
- Verschiebungen im Bilanzierungszeitpunkt, insbesondere zur Schaffung unterschiedlicher Bilanzierungszeitpunkte bei Mutter- und Tochtergesellschaften;
- fehlendes oder eingeschränktes Testat des Wirtschaftsprüfers;
- fehlende Bilanzunterschrift oder Weigerung der Vorlage einer unterzeichneten Bilanz im Original;
- Abweichungen zwischen vorläufigen und endgültigen Zahlen;
- Änderung der Abschreibungsmethoden oder sonstige Vermeidung (Reduzierung) von Abschreibungen;
- Verringerung von Investitionen;
- steigende Vorräte ohne Erhöhung der Außenstände;
- hohe Forderungen gegen verbundene Unternehmen;
- Abzug von Gesellschafterdarlehen;
- Auflösung von Reserven (Wertberichtigungen, Rückstellungen, Rücklagen);
- Aufdeckung stiller Reserven;
- Umbuchungen von Posten des Umlaufvermögens in das Anlagevermögen.

2.69 Praktische Erkenntnisquellen. Banken haben auch die Möglichkeit, Einblick in den betrieblichen Bereich ihres Kunden zu nehmen; dies erfolgt üblicherweise bei Kundenkontakten und der Überprüfung von Sicherheiten. Wird diesen Erkenntnisquellen besondere Aufmerksamkeit gewidmet, können aus folgenden Anzeichen Rückschlüsse auf eine drohende oder eingetretene Krise gezogen werden:⁶³

- Verschiebung von Bankgesprächen sowie Terminen für die Überprüfung von Sicherheiten;
- Rückgang des Sicherheitenwertes beim Umlaufvermögen, Abweichungen zwischen den Bestandsmeldungen und dem bei der Sicherheitenprüfung festgestellten Bestand des Sicherungsgutes;
- Fehler im Management: unzureichende Qualifikation der Mitglieder des Geschäftsleitungsorgans, häufiger Wechsel (insbesondere im Finanz- und Rechnungswesen), mangelnde Erfahrung, schlechter Führungsstil, unzureichende Nachfolgeregelung;
- überraschender Austausch des Managements (insbesondere durch offensichtlich nicht qualifizierte Personen);
- Verlegung des Unternehmenssitzes, insbesondere mit Änderung der Firma;
- fehlerhafte Geschäftspolitik und Markteinschätzung;
- unzureichende Konzeption des internen Kontrollsystems;

62 Vgl hierzu im Detail auch Wittig in K. Schmidt/Uhlenbruck, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz⁵ Rz 1.138.

63 Wittig in K. Schmidt/Uhlenbruck, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz⁵ Rz 1.139.

- hoher Personal- und Sozialaufwand, überdurchschnittliche Fluktuation im Branchendurchschnitt;
- Mängel im Einkauf, in der Lagerhaltung, der Produktion und im Vertrieb;
- Umsatzrückgänge, Absatzeinbußen aufgrund falscher Produkt-, Preis- und Sortimentspolitik;
- Ausfall von Forderungen, Verluste im Betrieb, aus Beteiligungen und Bürgschaften;
- mangelnde Kapazitätsauslastung, unrationelle Produktion, veraltete Anlagen, schlechte Materialwirtschaft, fehlende Qualitätskontrolle;
- unzureichender Versicherungsschutz;
- Gesellschafterstreitigkeiten.

Kreditinstitute können auch aus den Geschäftsbeziehungen ihres Kreditnehmers zu seinen Lieferanten, Kunden und anderen Banken bedeutende Erkenntnisse gewinnen. Für die kreditgewährende Hausbank **erkennbare Krisenzeichen** in diesen Bereichen bestehen insbesondere im Bereich der **2.70**

- Lieferanten durch
 - Verschärfung der Liefer- und Zahlungsbedingungen (zB durch Vorkassa),
 - Ausdehnung des Lieferantenkreises,
 - Reklamationen gegenüber den Lieferanten etc;
- Kunden durch
 - Abhängigkeit von wenigen Abnehmern,
 - Zahlungsverzögerungen und Insolvenz im Kreis der Abnehmer;
- Banken durch
 - Umschuldungsabsichten für Kredite anderer Banken,
 - Kreditkündigungen,
 - Kreditsicherungen zugunsten anderer Banken
 - und Aufnahme weiterer Bankverbindungen.

Notwendigkeit einer Gesamtbetrachtung. Keines der vorangeführten Krisenanzeichen bietet für sich alleine die verlässliche Erkenntnis, dass bei einem Unternehmen tatsächlich eine wirtschaftliche Krise vorliegt, dieses womöglich unmittelbar vor einer Insolvenz steht und damit ein Kreditausfall zu befürchten ist. Für die meisten der genannten Anhaltspunkte kann es auch andere Erklärungen als eine bevorstehende Krise geben.⁶⁴ Im Ergebnis lässt nur eine Gesamtbetrachtung aller verfügbaren Informationen über den Kreditnehmer einigermaßen verlässliche Rückschlüsse auf eine allfällige kritische Entwicklung zu.⁶⁵ **2.71**

Informationsmanipulation? Diese (vorläufige) Beurteilung wird aber noch dadurch erschwert, dass angesichts der wesentlichen Bedeutung der Bankverbindung und der gewährten Bankkredite für die Vermeidung oder Überwindung einer Krise das Management häufig besonderes Augenmerk darauf richtet, dass die Krisenanzeichen möglichst **2.72**

64 Wittig in K. Schmidt/Uhlenbruck, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz⁵ Rz 1.141.

65 In diesem Sinne auch Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/42.

verborgen bleiben.⁶⁶ Um die bisherigen Kreditlinien nicht zu gefährden oder die Banken (sogar) zu weiteren Krediteinräumungen zu veranlassen, neigen va geschäftsführende Gesellschaften klein- und mittelständischer GmbHs dazu, gegenüber den Banken ihre wirtschaftlichen Verhältnisse besser darzustellen, als sie es tatsächlich sind.⁶⁷

- 2.73** Erfahrungsgemäß kommt es gar nicht so selten vor, dass im Kreise der Geschäftspartner die wirtschaftliche Krise (vorallem einer GmbH) schon seit Monaten bekannt ist, während dieser Umstand den Banken verborgen bleibt, weil die Gesellschaft als Kreditnehmerin ihre Verpflichtungen aus dem Kreditverhältnis penibel auf Punkt und Beistrich erfüllt. Aus diesem Grunde haben die Banken im Verhältnis zu den übrigen Gläubigern im Regelfall keinen Informationsvorsprung.⁶⁸

G. Hindernisse bei der Früherkennung von Unternehmenskrisen

- 2.74** Angesichts der Vielzahl der dargestellten Krisensignale mag es überraschen, warum die Früherkennung von Unternehmenskrisen vielfach so kläglich scheitert. Krise bedeutet: Es geht um viel, es gibt viel zu verlieren. Die eigene Existenzgrundlage sowie allenfalls jene der Familie. Mit der (fortschreitenden) Krise schwindet die Anerkennung im Freundeskreis sowie ganz allgemein das, was unter sozialem Status verstanden wird, und schlussendlich das eigene Selbstwertgefühl. Und da macht es bei einer personalistischen GmbH (fast) keinen Unterschied mehr, dass sich die Gesellschaft und nicht die handelnden Personen in der Krise befindet.⁶⁹

- 2.75** **Krise = unangenehm.** So objektiv falsch das (beharrliche) Negieren von Krisensignalen auch ist, menschlich ist das Verhalten mancher GF und Vorstandsmitglieder zumindest nachvollziehbar, weil es um viel geht. Es ist eine ganze Reihe unangenehmer (konfliktbeladener) Handlungen zu setzen:⁷⁰

- Kündigung von uU langjährigen Mitarbeitern, die aus wirtschaftlichen Erwägungen nicht mehr weiterbeschäftigt werden können;
- Finanzierungsgespräche mit Banken;
- Das Eingeständnis gegenüber Freunden und Familienmitgliedern, dass ihre Haftungen (Bürgschaften) voraussichtlich schlagend werden;
- Diskussionen mit Geschäftspartnern und Gläubigern.

- 2.76** Es liegt auf der Hand, dass neue Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten eine erfolgreiche Krisenbewältigung ermöglichen würden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein **Veränderungsmanagement** erforderlich. Veränderungen im Unternehmen bedeuten in praktisch allen Fällen für einen mehr oder weniger großen Teil der Mitarbeiter, lieb gewonnene Arbeitszusammenhänge, Abläufe und Gewohnheiten aufgeben zu müssen. Veränderungen erzeugen Angst; Angst verursacht Hemmnis. Diese „Formel des Schreckens“ verdeutlicht, warum Skepsis und Widerspruch regelmäßige Begleiterscheinung von Ver-

66 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/42 a.

67 Vgl hierzu auch Groß, Sanierung durch Fortführungsgesellschaften² 5.

68 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/42 b.

69 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/43.

70 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/43 a.

änderungsinitiativen sind. Der Widerstand kommt von den Personen, die das Alltagsgeschäft im Detail kennen.⁷¹

H. Krisenkommunikation

1. Grundsätzliches

Eine wirtschaftliche Krise oder eingeleitete Sanierungsmaßnahmen sind naturgemäß nicht angenehm, nichtsdestoweniger ist eine planmäßige Kommunikation erforderlich. Manche an sich erfolgversprechende Unternehmenssanierung ist gescheitert, weil die Kommunikation mit Banken, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartnern mangelhaft war. Während man gesellschaftsintern von einer Krise bereits im Falle eines Verlustes des halben Stammkapitals sprechen muss, so wird dieser Umstand für sich alleine für externe Beteiligte üblicherweise nicht erkennbar sein. Für Außenstehende erkennbar ist eine Krise dann, wenn (vertraglich) vereinbarte Zahlungen verspätet oder gar nicht (mehr) erfolgen.⁷² **2.77**

Externe Kommunikation in der Krise ist – was die Strategie betrifft – üblicherweise nicht schwierig. Allerdings: Tatsächlich aktiv zu kommunizieren, bedarf freilich vielfach einer persönlichen Überwindung der (Gesellschafter-)GF und Vorstandsmitglieder. Richtige Kommunikation in der Krise bedeutet zunächst, die Geschäftspartner „nicht für dumm zu verkaufen“, sie nicht offensichtlich anzulügen. Es kommt einfach beim Gegenüber nicht gut an, „gestern auf der Bank eine Zahlung veranlasst zu haben“, die auch nach 14 Tagen noch nicht dort ist, wo sie eigentlich sein sollte.⁷³ **2.78**

Festlegung der Verantwortlichkeit. Gerade bei mehreren Mitgliedern des Vertretungsorgans ist festzulegen, wer für die Pressearbeit und die Kommunikation (in der Krise) zuständig ist. Idealerweise tritt man gemeinsam vor die Presse und die Mitarbeiter. Jede andere Vorgangsweise könnte so verstanden werden, dass in den schwierigen Zeiten Meinungsverschiedenheiten zwischen den Mitgliedern des Geschäftsleitungsorgans bestehen.⁷⁴ **2.79**

Krisenkommunikation ist ein Tätigkeitsbereich, dessen Beherrschung von einem Manager üblicherweise nicht erwartet werden kann. Daher ist – insbesondere bei größeren oder renommierten Unternehmen – die rechtzeitige Beiziehung externer Experten unerlässlich. Unbeschadet der Tatsache, dass in diesem Buch schon aus Platzgründen auf näherer Ausführungen verzichtet werden muss, gibt es doch einige wichtige To-dos der Krisenkommunikation zu beachten: **2.80**

- Was ist passiert?
- Wen betrifft die Krise?⁷⁵
- Sollen die Medien informiert werden?
- Wer muss (sonst noch) informiert werden?

71 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/43b.

72 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/46.

73 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/46a.

74 Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/46b.

75 Die Beantwortung dieser Frage ist innerhalb eines Konzerns wesentlich: Es macht einen Unterschied, ob die Muttergesellschaft oder „nur“ eine Konzerntochter von der Krise betroffen ist.

- Was ist (zB für eine Pressekonferenz oder ein Medienmeeting) vorzubereiten?
- Wie erfolgt die Information?
- Muss die GF (der Vorstand) mit Medien überhaupt sprechen?

2. Information des Aufsichtsrats

- 2.81** Unabhängig davon, in welcher Rechtsform das von der Krise betroffene Unternehmen geführt wird, obliegt dem Aufsichtsrat die **Überwachung der Geschäftsleitung** als Kardinalaufgabe (§ 30j Abs 1 GmbHG, § 95 Abs 1 AktG). Nachdem der Aufsichtsrats grundsätzlich nicht geschäftsführend, sondern begleitend beratend und kontrollierend tätig ist,⁷⁶ besteht eine **abgestufte Überwachungspflicht**. Im Rahmen der begleitenden Überwachung erfolgt eine allgemeine Kontrolle der Führungsfunktionen auf Grundlage der vierteljährlichen GF- bzw Vorstandsberichte. Die begleitende Überwachung umfasst auch übergeordnete Fragen der (strategischen) Unternehmensführung sowie Spezialfragen eines besonderen Fachgebiets.
- 2.82** Bestandteile der unterstützenden Überwachung ist die Genehmigung jener Geschäfte und Maßnahmen, die kraft Gesetzes (§ 30j Abs 5 GmbHG, § 95 Abs 5 AktG) einer Entscheidung des Aufsichtsrats bedürfen. Weitere Genehmigungsvorbehalte können festgelegt werden für den Fall, dass
- sich die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft verschlechtert, und/oder
 - wenn der Vorstand/die GF seinen/ihren Pflichten nicht nachkommt.
- 2.83** Nachdem eine (wirtschaftliche) Krise in aller Regel nicht schlagartig eintritt, sollte der Aufsichtsrat angesichts des Informationsgehalts der Quartalsberichte über eine hinreichende Kenntnis hinsichtlich der aktuellen Lage des Unternehmens verfügen. In dieser Krisensituation greift die gestaltende Überwachung: Es bedarf eines umfassenden Dialogs zwischen dem Aufsichtsrat und den Mitgliedern des Geschäftsleitungsorgans. Zum Pflichtenkreis des Aufsichtsrats als Kollegialorgan in der Krise gehört jedenfalls eine wesentlich intensivere Überwachungstätigkeit sowie die Festlegung verschärfter Zustimmungspflichten.
- 2.84** Im Hinblick auf die Krisenkommunikation gelten zusammengefasst nachfolgende **Grundsätze**:
- Der Vorstand/Die GF informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle maßgeblichen Fragen der Geschäftsentwicklung, einschließlich der erforderlichen Sanierungsmaßnahmen sowie des Risikomanagements.
 - Bei wichtigem Anlass ist dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates unverzüglich zu berichten.
 - Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats im Hinblick auf Maßnahmen zur Bewältigung der Krise ist eine **gemeinsame Aufgabe** von Vorstand (GF) und Aufsichtsrat.

76 Vgl hierzu weiterführend *Kalss/Oelkers* in *Kalss/Kunz*, Handbuch für den Aufsichtsrat § 24 Rz 8ff.

- Das Geschäftsleitungsorgan stimmt die Sanierungsmaßnahmen mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der operativen Umsetzung.

3. Der Umgang mit der Hausbank

Banken kommt in der Unternehmenskrise eine zentrale Funktion zu – und zwar in alle Richtungen; die Gesellschaft ist vielfach während der Sanierungsphase von ihrer Hausbank und den für diese handelnden Personen abhängig. Das Verhalten von Banken in der Krise ist vielfach eine Frage des Verhaltens der Vertretungsorgane zur Bank in wirtschaftlich guten Zeiten. Einer der größten Fehler ist nach wie vor, dass der Hausbank (bzw. sonstigen Kredit gewährenden Banken) die Jahresabschlüsse zu spät – vielfach erst nach mehrmaliger Urgenz – übermittelt werden.⁷⁷ **2.85**

Die Initiative für Gespräche sollte vom Management ausgehen. Unangenehme Unterredungen führt man üblicherweise in vertrauter Umgebung: wenn es die örtlichen Verhältnisse erlauben, empfiehlt sich der bzw. ein von der GmbH geführter Betrieb. **2.86**

Das Strategiegelgespräch ist vom Management professionell vorzubereiten: jeder Gesprächspartner erhält Unterlagen, die ihm einen unverzüglichen Überblick über die gegenwärtige wirtschaftliche Situation des Unternehmens ermöglichen. Es ist selbstverständlich, dass eine eingehende Analyse des Jahresabschlusses und weiterer Konzepte durch die Bank nicht vor Ort erfolgen kann. Bei Strategiegelgesprächen ist es unverzichtbar, externe Berater beizuziehen, die mit der Angelegenheit inhaltlich vertraut sind und im Zuge der Unterredung mit der Bank auch die Möglichkeit haben, sich – auch ohne Abstimmung mit dem Management – eigenständig zur Sache zu artikulieren. **2.87**

4. Information der Mitarbeiter

Fällt in sehr vielen Fällen schon die externe Kommunikation schwer, so ist eine rechtzeitige planmäßige Information jener Mitarbeiter, die nicht der zweiten Führungsebene zugehörig sind, in für das Unternehmen wirtschaftlich schweren Zeiten die absolute Ausnahme. Die Vorstellung, dass die Mitarbeiter von der Krise nichts mitbekommen, ist völlig unrealistisch; dies gilt nicht nur für Führungskräfte: Den Mitarbeitern in der Buchhaltung bleibt nicht verborgen, dass Zahlungsziele überschritten werden, Mahnungen (mit Rechtsanwaltsandrohung) sich häufen und immer öfter Verzugszinsen eingebucht werden müssen. Auch in anderen Abteilungen wird realisiert, dass weniger zu tun ist. Der Exekutor muss – selbst bei größtem Bemühen nach Diskretion – sich als solcher zu erkennen geben und klarstellen, dass er nicht für das Rote Kreuz Spenden sammelt. Diese Beispiele ließen sich beliebig fortsetzen.⁷⁸ **2.88**

Informationsetappen. Es ist keinesfalls erforderlich, die Mitarbeiter bereits bei Verlust des halben Stammkapitals/Grundkapitals von diesem Umstand in Kenntnis zu setzen. Wenn aber die Gefahr unerwünschter (Fehl-)Meldungen besteht, ist es für die richtige Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern hoch an der Zeit. Externe Kommunikationsschritte (etwa gegenüber Lieferanten) sollten bereits mit den engsten Mitarbeitern **2.89**

⁷⁷ Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/47.

⁷⁸ Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/48a.

abgestimmt bzw diese davon in Kenntnis gesetzt werden. Die weitere Kommunikation mit den Mitarbeitern ist auch davon abhängig, ob ein Betriebsrat eingerichtet ist oder nicht.⁷⁹

- 2.90 Information des Betriebsrates.** Ein Betriebsrat ist vom Management über die vom Management beschlossenen innerbetrieblichen Maßnahmen in Kenntnis zu setzen. Es empfiehlt sich, bei diesen Gesprächen auch das Informationsdesign gegenüber den Mitarbeitern festzulegen (wer sagt was wie?). Wir haben hervorragende Erfahrungen damit gemacht, wenn – zweckmäßigerweise in externer Begleitung – Geschäftsleitung und Betriebsrat gemeinsam die Belegschaft informieren. Die Darstellung der Unternehmenskrise sowie von der Konzepte, um aus dieser auch wieder herauszukommen, erfolgt in Form einer Power-Point-Präsentation oder einer ähnlichen Visualisierung. Im Anschluss an die eigentliche Information stehen die Mitglieder des Geschäftsleitungsorgans, Betriebsrat und externe Berater den Mitarbeitern für die Beantwortung von Fragen zur Verfügung.⁸⁰

I. Krisenmanagement

1. Grundsätzliches

- 2.91** Eine Unternehmenskrise durchläuft **mehrere Stadien**.⁸¹ Verfügt das Management über Kenntnis hinsichtlich dieser Phasen, können die Krisenindikatoren erkannt werden. In weiterer Folge hat das Management durch eine Schwachstellenanalyse die Ursachen für die aktuelle Schieflage zu ergründen und mit den erforderlichen Maßnahmen rechtzeitig die buchstäbliche Notbremse zu ziehen. Jede Phase erfordert ein anderes Krisenmanagement.
- 2.92** Ziel des Krisenmanagements (*crisis management*) ist es, einer Unternehmenskrise vorzubeugen bzw diese zu überwinden und zu evaluieren. Das Krisenmanagement
- definiert und steuert alle Maßnahmen, die dazu dienen, eine Krise zu verhindern oder zu beherrschen;
 - dient dazu, den Betrieb eines Unternehmens aufrechtzuerhalten und nach der überwundenen Krise Maßnahmen zum Zwecke einer zukünftigen Krisenvermeidung sowie Krisenprävention zu setzen.
- 2.93** Krisenmanagement besteht naturgemäß aus vielen Facetten und ist – abhängig von der Struktur und Größe des betroffenen Unternehmens – unterschiedlich ausgeprägt. Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, bereits vor Eintritt einer Krisensituation Schwachstellen im Unternehmen zu identifizieren, Warnsignale zu bestimmen sowie **Handlungsempfehlungen für den Notfall** zu konzeptionieren. Die Aufgabe des Krisenmanagements besteht darin, kritische Phasen rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Ist die Krise bereits eingetreten, besteht die Aufgabe darin, die erforderlichen Maßnahmen festzulegen, zu koordinieren und letztlich auch zu überwachen.

⁷⁹ Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/48 b.

⁸⁰ Fritz, Wie führe ich eine GmbH richtig?³ Rz 8/48 c.

⁸¹ Vgl hierzu im Detail unter Rz 2.24 bis 2.46.