

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1. Unternehmenskrisen .....</b>	<b>1</b>
1.1. Krisenarten und -phasen .....	1
1.1.1. Betriebswirtschaftliche Krisendefinition und deren Phasen .....	1
1.1.2. Strategiekrise .....	3
1.1.3. Erfolgskrise .....	4
1.1.4. Liquiditätskrise .....	5
1.1.5. Rechtliche Rahmenbedingungen: Krisendefinitionen und Insolvenzverfahren .....	6
1.1.5.1. Eigenkapitalersatzgesetz (EKEG) .....	6
1.1.5.2. Zahlungsunfähigkeit und drohende Zahlungsunfähigkeit .....	7
1.1.5.3. Überschuldung .....	9
1.1.5.4. Fortbestehensprognose .....	11
1.1.5.5. Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) .....	12
1.1.5.6. Verlust des halben Nennkapitals sowie Eigenmittelquote (§ 23 URG) und fiktive Schuldentilgungsdauer (§ 24 URG) .....	14
1.1.5.7. Insolvenzverfahren .....	15
1.2. Krisenursachen .....	15
1.2.1. Einleitung und Studien .....	15
1.2.2. Interne/endogene Ursachen .....	20
1.2.2.1. Krisenursachen in der Person des Unternehmers/ Managers .....	21
1.2.2.2. Fehlen einer Strategie .....	21
1.2.2.3. Krisenursachen in der Unternehmensinstitution/-verfassung/-organisation .....	21
1.2.2.4. Mangelhaftes Rechnungswesen sowie Planungs- und Controllingsysteme .....	22

1.2.2.5.	Unkontrolliertes Wachstum .....	22
1.2.2.6.	Erfolgs-/leistungswirtschaftliche Krisenursachen	23
1.2.2.7.	Finanzwirtschaftliche Krisenursachen/ Eigenkapitalausstattung .....	24
1.2.3.	Externe/exogene Ursachen .....	25
1.2.3.1.	Konjunkturverlauf, wirtschaftliche Rahmen- bedingungen und Änderungen des Marktes .....	26
1.2.3.2.	Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	27
1.2.3.3.	Technologischer Wandel .....	27
1.2.3.4.	Soziale, kulturelle und demographische Veränderungen .....	27
1.2.3.5.	Höhere Gewalt/Naturkatastrophen .....	28
1.3.	Krisensymptome und -vorsorge .....	28
1.3.1.	Krisensymptome und -früherkennung in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen .....	28
1.3.2.	Insolvenzprophylaxe .....	31
1.3.3.	Externe und interne Krisenwirkungen .....	31
<b>2.</b>	<b>Maßnahmen und Bereiche der Unternehmenssanierung .....</b>	<b>34</b>
2.1.	Sanierungsbedürftigkeit, -fähigkeit und -würdigkeit .....	34
2.1.1.	Sanierungsbedürftigkeit .....	34
2.1.2.	Sanierungsfähigkeit .....	34
2.1.3.	Sanierungswürdigkeit .....	35
2.1.4.	Zusammenfassung der drei Kriterien .....	36
2.2.	Verfahrensoptionen der Sanierung .....	36
2.3.	Phasen und Prozesse des Sanierungsmanagements .....	38
2.3.1.	Ablaufschema einer Sanierung .....	38
2.3.2.	Erkennen der Krise, Bestandsaufnahme und Liquiditätssicherung (A) .....	39
2.3.2.1.	Erkennen der Krise und Einleitung der Krisenbewältigung .....	39
2.3.2.2.	Bestandsaufnahme und Grobanalyse .....	39
2.3.2.3.	Liquiditätssicherung und andere Sofortmaßnahmen .....	40
2.3.3.	Vorbereitende Sanierungsphase/Sanierungskonzept (B)....	41
2.3.3.1.	Bestandteile eines Sanierungskonzepts im Überblick .....	43
2.3.3.2.	Beschreibung des Unternehmens .....	43
2.3.3.3.	Analyse des Unternehmens .....	44
2.3.3.4.	Strategisches Leitbild .....	49
2.3.3.5.	Maßnahmen .....	49
2.3.3.6.	Sanierungsplanung .....	51

2.3.3.7. Prüfen, Bewerten und Entscheiden von Sanierungskonzepten .....	56
2.3.4. Sanierungsumsetzung und Controlling .....	57
2.3.4.1. Sanierungsteam .....	57
2.3.4.2. Sanierungsorganisation .....	58
2.3.4.3. Sanierungscontrolling .....	60
2.4. Maßnahmen und Bereiche des Sanierungsmanagements .....	61
2.4.1. Einleitung und Überblick .....	61
2.4.2. Strategische Ebene .....	63
2.4.2.1. Einleitung und Übersicht .....	63
2.4.2.2. Analysephase .....	64
2.4.2.3. Gestaltungsphase .....	67
2.4.2.4. Umsetzungsphase .....	69
2.4.3. Operative Ebene .....	69
2.4.3.1. Einleitung und Übersicht .....	69
2.4.3.2. Leistungswirtschaftliche/erfolgswirtschaftliche Sanierung .....	71
2.4.3.3. Finanzwirtschaftliche/Finanzielle Sanierung .....	76
2.4.3.4. Organisatorische und kulturelle Sanierung .....	77
2.5. Erfolgsfaktoren einer Sanierung .....	78
2.5.1. Einleitung und Übersicht .....	78
2.5.2. Schnelle Analyse der Krisenursachen, rasche Umsetzung von Sofortmaßnahmen, Liquiditätssicherung .....	79
2.5.3. Sanierungskonzept kompetent und schnell erstellen .....	79
2.5.4. Erfahrene Berater integrieren und bisheriges Management austauschen .....	81
2.5.5. Projekt effektiv und effizient organisieren .....	81
2.5.6. Sanierungsteam bilden .....	81
2.5.7. Durch straffe Projektführung Handlungsdruck und Veränderungswillen erzeugen .....	82
2.5.8. Kommunikation: motivierend und vertrauensfördernd nach innen und außen .....	82
<b>3. Finanzwirtschaftliche Sanierung .....</b>	<b>84</b>
3.1. Einleitung .....	84
3.2. Finanzierungsarten .....	87
3.3. Die verschiedenen Stellschrauben der Sanierungsfinanzierung .....	88
3.4. Unterschiede der Sanierungsfinanzierung zur „normalen“ Finanzierung .....	90
3.5. Sanierungsfinanzierung und ihre Auswirkungen auf die Liquiditäts- und/oder Eigenkapitalsituation .....	91
3.6. Stufenplan bei der Anwendung finanzieller Sanierungsmaßnahmen .....	93

3.7. Innenfinanzierung .....	95
3.7.1. Offene und stille Selbstfinanzierung .....	95
3.7.2. Bilanztechnische Sanierung .....	96
3.7.2.1. Auflösung von offenen Rücklagen .....	97
3.7.2.2. Auflösung von stillen/versteckten Rücklagen .....	99
3.7.2.3. Kapitalherabsetzungen .....	101
3.7.3. Kapitalfreisetzende Maßnahmen/Vermögens- umschichtung .....	102
3.7.3.1. Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen und Unternehmensteilen .....	103
3.7.3.2. Verkauf von betriebsnotwendigem Vermögen: Sale and lease back sowie Outsourcing .....	104
3.7.3.3. Working Capital Management .....	105
3.8. Außenfinanzierung .....	109
3.8.1. Eigenkapital: Beteiligungsfinanzierung/ Gesellschafterbeiträge .....	110
3.8.1.1. Kapitalerhöhung .....	111
3.8.1.2. Vereinfachte (nominelle) Kapitalherabsetzung mit Kapitalerhöhung/Kapitalschnitt .....	112
3.8.1.3. Nachschüsse und Zuschüsse .....	113
3.8.1.4. Private Equity .....	113
3.8.1.5. (Eigenkapital ersetzende) Gesellschafterdarlehen	114
3.8.1.6. Forderungsverzicht der Gesellschafter .....	115
3.8.1.7. Rangrücktritt/Nachrangigkeitserklärung .....	115
3.8.1.8. Patronatserklärung .....	116
3.8.1.9. Debt-Equity Swap .....	117
3.8.2. Mezzanine-/Hybridkapital .....	117
3.8.2.1. Einleitung und Charakteristika .....	117
3.8.2.2. Mezzaninekredit: nachrangiges/partiarisches Darlehen .....	121
3.8.2.3. Stille Gesellschaft .....	123
3.8.2.4. Genussrechtspital .....	126
3.8.2.5. Besserungskapital/-vereinbarung .....	130
3.8.2.6. Wandelschuldverschreibung/-anleihe .....	133
3.8.2.7. Optionsanleihe .....	134
3.8.3. Fremdkapital .....	135
3.8.3.1. Einleitung/Sanierungsbeiträge der Gläubiger .....	135
3.8.3.2. Zeitlich beschränkter Verzicht auf Zahlungen .....	136
3.8.3.3. Dauerhafter Verzicht auf Zahlungen .....	137
3.8.3.4. Zuführung neuer Mittel .....	140
3.8.4. Förderungen in der Krise: Subventionen der öffentlichen Hand .....	141

3.8.4.1. Definition und Förderprogramme .....	141
3.8.4.2. Steuern .....	142
<b>4. Außergerichtliche und gerichtliche Verfahren .....</b>	<b>144</b>
<b>4.1. Verfahrensoptionen .....</b>	<b>144</b>
<b>4.2. Außergerichtliche Sanierung bzw Ausgleich .....</b>	<b>147</b>
4.2.1. Begriffsbestimmung .....	147
4.2.2. Rechtliche Voraussetzungen .....	147
4.2.2.1. Gläubigergleichbehandlung .....	147
4.2.2.2. Einstimmigkeit .....	148
4.2.2.3. Anfechtung .....	149
4.2.2.4. Eigenkapitalersatzgesetz (EKEG) .....	150
4.2.2.5. Einlagenrückgewähr .....	152
4.2.3. Faktoren, die einen außergerichtlichen Ausgleich begünstigen .....	153
4.2.4. Vor- und Nachteile .....	154
<b>4.3. Gerichtliche Sanierung/Insolvenzverfahren .....</b>	<b>155</b>
4.3.1. Grundprinzipien der Insolvenzverfahren .....	155
4.3.2. Die Voraussetzungen: Insolvenzeröffnungsgründe .....	157
4.3.2.1. Zahlungsunfähigkeit .....	158
4.3.2.2. Drohende Zahlungsunfähigkeit .....	159
4.3.2.3. Überschuldung .....	160
4.3.2.4. Fortbestehensprognose .....	162
4.3.2.5. Kostendeckendes Vermögen .....	164
4.3.2.6. 60-Tage-Frist/Antragspflicht .....	165
4.3.3. Konkursverfahren .....	165
4.3.3.1. Grundsätze und Organe .....	165
4.3.3.2. Ablauf des Verfahrens .....	166
4.3.4. Sanierungsverfahren .....	167
4.3.4.1. Eckpunkte der Sanierungsverfahren .....	167
4.3.4.2. Aufbau eines Sanierungsplans .....	169
4.3.4.3. Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung .....	170
4.3.4.4. Vor- und Nachteile der beiden Sanierungsverfahren .....	174
<b>4.4. Übertragende Sanierung: Betriebsübernahme-/Auffanggesellschaft .....</b>	<b>176</b>
4.4.1. Begriffsbestimmung .....	176
4.4.2. Ziele sowie Vor- und Nachteile der übertragenden Sanierung .....	176
4.4.3. Übertragungsformen: Asset Deal und Share Deal .....	179
4.4.4. Nachfolgehaftung .....	180
4.4.4.1. Erwerberhaftung gem § 1409 ABGB .....	180

## Inhaltsverzeichnis

---

4.4.4.2. Übernehmerhaftung gem § 38 UGB .....	181
4.4.4.3. Erwerberhaftung für Abgabenverbindlichkeiten gem § 14 BAO .....	181
4.4.4.4. Erwerberhaftung für Sozialversicherungsbeiträge gem § 67 Abs 4 ASVG.....	182
4.4.4.5. Erwerberhaftung für Arbeitnehmeransprüche gem §§ 3 und 6 AVRAG .....	182
4.4.4.6. Anhebung des Hauptmietzinses (§ 12a MRG).....	182
Stichwortverzeichnis .....	183