

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Literaturverzeichnis	XIX
1. Unternehmenskrisen	1
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
 Opferkuch, Sanierung von Unternehmen	 VII

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
2.	Maßnahmen und Bereiche der Unternehmenssanierung	34
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
3. Finanzwirtschaftliche Sanierung	84
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. Genussrechtskapital	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
4.	Außergerichtliche und gerichtliche Verfahren	144
4.1.	Verfahrensoptionen	144
4.2.	Außergerichtliche Sanierung bzw Ausgleich	147
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
4.3.	Gerichtliche Sanierung/Insolvenzverfahren	155
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
4.4.	Übertragende Sanierung: Betriebsübernahme-/ Auffanggesellschaft	176
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.	Nachfolgehafung	180
4.4.4.1.	Erwerberhaftung gem § 1409 ABGB.....	180

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