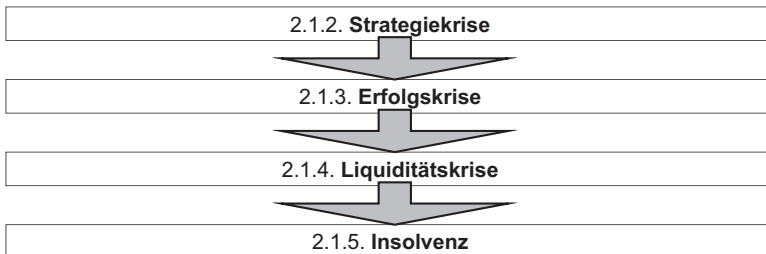


1. Unternehmenskrisen

1.1. Krisenarten und -phasen



1.1.1. Betriebswirtschaftliche Krisendefinition und deren Phasen

Betriebswirtschaftlich sind Unternehmenskrisen ungeplante und ungewollte Prozesse, die den **Fortbestand des Unternehmens substantiell und nachhaltig gefährden können oder sogar zu Nichte machen**. Ausgangspunkt für eine Krise sind oft auf den ersten Blick unbedeutende strategische Fehlentscheidungen. Unterbleiben jedoch Gegenmaßnahmen, so kann dies zu einem Rückgang der Ergebnisse, Zunahme der Verschuldung und des negativen Cashflows führen. Wird weiter nicht erfolgreich gegengesteuert, so kann das Unternehmen in eine existenzbedrohende Situation kommen.¹ Damit ist die Krise ein fortschreitender Prozess, der, wenn nicht entsprechende Sanierungsschritte gesetzt werden, meist folgende Phasen durchläuft²:

- strategische Krise,
- Erfolgs- und
- Liquiditätskrise,
- Insolvenz.

Parallel zum Fortschreiten der Krise nimmt üblicherweise kontinuierlich

- der Unternehmenserfolg,
- der Handlungsspielraum und
- die Sanierungsfähigkeit ab.³

¹ K/F 12.

² Schmeisser 132 ff.

³ Schmeisser 132 ff.

Oftmals wird auch zwischen den Begriffen „Restrukturierung“ und „Sanierung“ unterschieden, wobei sich diese Unterscheidung auf den Grad der Existenzgefährdung bezieht. Demnach besteht in der Phase der „Restrukturierung“ im Vergleich zur Phase der „Sanierung“ noch eine geringere Existenzgefährdung, da der Unternehmenserfolg, der Handlungsspielraum und die Sanierungsfähigkeit noch geringer beeinträchtigt sind.⁴ In diesem Buch wird auf diese Differenzierung verzichtet und somit meist der Begriff Sanierung verwendet.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der genannten Krisenphasen ist jenes der „Sichtbarkeit“. Nach diesem Kriterium sind im Zeitablauf vier Stadien feststellbar⁵:

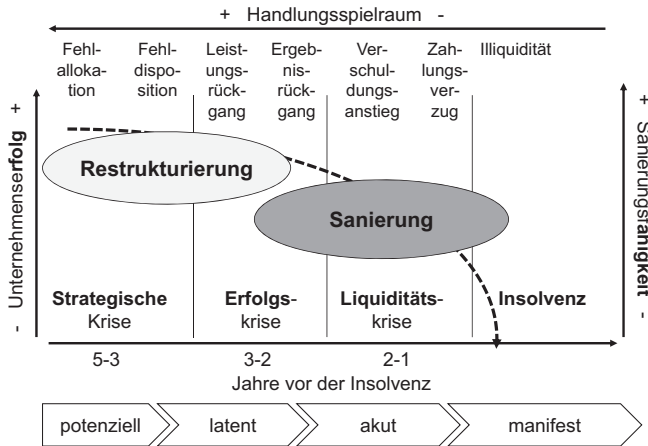
- die **potenzielle** (durch grundlegende Fehldispositionen besteht die Möglichkeit einer Krisenentwicklung),
- die **latente** (es besteht nicht nur die Möglichkeit einer Krisenentwicklung, sondern die Krise schlummert quasi bereits im Unternehmen),
- die **akute** (die Krisensymptome sind schon im Unternehmen erkennbar und lassen sich meist vor den Geschäftspartnern des Unternehmens nicht mehr verheimlichen) und
- die **manifeste** (die Krisensituation ist nunmehr aufgrund des öffentlichen Insolvenzverfahrens allgemein bekannt) Sichtbarkeit der Unternehmenskrise.

Aus den obigen Ausführungen zur zunehmenden Sichtbarkeit der Krise ist erkennbar, dass die Unternehmenskrise meist ein **schleichender Vorgang** ist, der über Jahre gehen kann und sich über die Jahre verstärkt. Eine gute Konjunktur kann zwar Krisensymptome zudecken, wenn sich die Marktnachfrage allerdings verschlechtert, tritt meist die Krise umso schneller und massiver ein. Der Unternehmer bzw das Management erkennt dann oft ihr eigenes Verschulden nicht und schiebt die Schuld auf den Markt. Mangels Reserven und Erfahrung kann sich dieser negative Prozess dann noch verschärfen.⁶

4 K/F 12.

5 K/M 39.

6 Seefelder 74.

Abbildung 1: Die Krisenphasen eines Unternehmens⁷

1.1.2. Strategiekrise

In der Strategiekrise sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ernsthaft und nachhaltig gefährdet oder es wurden keine neuen wesentlichen und langfristig nutzbaren Erfolgspotenziale geschaffen. Es kommt zu gravierenden Fehldispositionen und Fehlallokationen der unternehmerischen Ressourcen.⁸

Ursachen einer strategischen Krise können zB sein⁹:

- Bearbeitung eines umfassend schrumpfenden Marktes,
- veraltete Produkte,
- mangelnde Ressourcen,
- falscher Standort.

Damit erfüllt die strategische Ausrichtung des Unternehmens **nicht mehr die gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgsfaktoren** der Branche. Die Markt- und Wettbewerbsposition des Unternehmens ist gefährdet. Die Produkte und Leistungen entsprechen nicht mehr den Kundenanforderungen, womit der Preis- und Mengendruck am Markt steigt und das Unternehmen mit einem schrumpfenden Marktanteil konfrontiert ist.¹⁰

Das Kennzeichen der Strategiekrise ist ihre „**potenzielle Sichtbarkeit**“. Dh, zwischen dem Erkennen der strategischen Krise und dem Beseitigen der Krisenursa-

⁷ In Anlehnung an K/M 39; *Schmeisser* 132 ff.

⁸ F-D/M 181.

⁹ *Wöber* 24.

¹⁰ L/R 5.

chen können lange Zeiträume vergehen, da sich zwar die künftige Wettbewerbssituation verschlechtert, was allerdings noch nicht im Ergebnis sichtbar ist.¹¹

Symptome einer Strategiekrise können zB sein¹²:

- Verlust von Marktanteilen
- Verlust von Stammkunden
- starke Fokussierung auf einige wenige Kunden
- steigende Zahl von Kundenbeschwerden
- verstärkter Preisdruck der Kunden/steigende Zugeständnisse im Vertrieb
- Veränderung von Kundenbedürfnissen
- steigender Wettbewerb und neue Konkurrenten
- Verlust von Wettbewerbsvorteilen
- veraltetes Produktportfolio/Überalterung der Produkte im Lebenszyklus
- sinkende Produktivität
- geringe (Fix-)Kostensensibilität
- hoher Administrationsaufwand
- fehlende Neuentwicklungen/Innovationen
- Überkapazitäten durch Marktsättigung und Marktschrumpfung
- Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen
- instabiles und schwaches Management
- Abgang qualifizierter Mitarbeiter/hohe Mitarbeiterfluktuation
- Verschlechterung des Betriebsklimas

1.1.3. Erfolgskrise

Wenn die **strategischen Fehlentscheidungen nicht korrigiert** werden, wird dies zu **Nachfragerückgängen, Preisverfall und/oder Kostensteigerungen** führen. Sinkende Umsätze und/oder Deckungsbeiträge sowie konstante oder gar steigende Fixkosten werden zu operativen Verlusten führen. Die wesentlichen Erfolgsziele wie Umsatz, Gewinn oder Rentabilität werden nachhaltig unterschritten.¹³ Die strategische Krise ist zu einer Erfolgskrise geworden und die negativen Ergebnisse werden über kurz oder lang das **Eigenkapital aufzehren** und eine **Überschuldung** des Unternehmens herbeiführen.¹⁴

Damit ist die Krise nicht mehr potenziell, sondern **latent** bzw **akut** sichtbar geworden.¹⁵

11 F-D/M 181.

12 L/R 10; Z/K/K 11 f.

13 Metzler 617.

14 Schmeisser 132 ff; Wöber 24; L/R 5.

15 K/M 39.

Als typisch für eine Erfolgskrise lassen sich folgende **Symptome** bzw **Indikatoren** anführen¹⁶:

- sinkende Umsätze
- sinkende Margen und Deckungsbeiträge
- hohe (Fix-)Kosten
- steigende Kostenintensität
- Anstieg der Lager- und Forderungsbestände
- sinkende oder negative Ergebnisse
- rückläufige Eigenkapitalquote
- Verschlechterung des Kredit-Ratings
- Auflösung stiller Reserven/Ergebnispotenziale

Die Ertrags-/Ergebniskrise bildet die Vorstufe für die Liquiditätskrise.

1.1.4. Liquiditätskrise

Bei einem weiteren Fortschreiten der Krise kommt es abhängig von der **finanziellen Ausstattung** des Unternehmens und der **finanziellen Intensität** der Branche kurz- bis mittelfristig zu einer kritischen Situation der Liquidität. Eine Liquiditätskrise liegt damit vor, wenn die **Zahlungsfähigkeit** eines Unternehmens gestört oder bedroht ist. Abgesehen von einer nicht beseitigten Erfolgskrise können auch **falsche Investitions- oder Finanzierungsentscheidungen** oder **mangelhaftes Working Capital Management** zu einer Liquiditätskrise führen.¹⁷

Diese Krisensituation ist eine **akute**, da die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit droht, welche ein **Insolvenzantragsgrund** ist (Details in Kapitel 1.1.5.2.). Zahlungsschwierigkeiten führen meist auch zu einer Vertrauenskrise mit den Kreditgebern (Banken, Lieferanten etc), was wiederum eine weitere Restriktion der Liquidität bedeuten kann.¹⁸

Die **Symptome** und die typischen **Verläufe** einer Liquiditätskrise können getrennt nach den verschiedenen Arten von Gläubigern (Banken, Lieferanten, Staat und Sozialversicherung, Mitarbeiter) in einer Art Eskalationsmodus beschrieben werden:

Bankenbeziehungen¹⁹

- Kreditlinien werden überschritten
- Probleme beim Kapitaldienst
- ernste Zweifel an der Überlebensfähigkeit des Unternehmens und des „Going concern“

16 L/R 10; Z/K/K 11f.

17 L/R 5.

18 F-D/M 182.

19 Z/K/K 12; L/R 10.

- Kreditwürdigkeit wird bei Banken in Frage gestellt.
- Kreditversicherer reduzieren ihre Linien.

Lieferantenbeziehungen/Ausnützen von Lieferantenkrediten²⁰

- Zahlungen werden nicht mehr mit Skonto geleistet – es wird auf das Skonto verzichtet.
- Es wird nicht mehr pünktlich gezahlt, aber noch vor einer Mahnung.
- Es wird erst nach einer Mahnung gezahlt.
- Es wird erst nach der letzten Mahnung gezahlt.
- Es wird nach Eingang eines Anwaltsschreibens oder eines Inkassobüros gezahlt.
- Zahlung erst nach einer gerichtlichen Maßnahme (Klage)
- Zahlung nach Zustellung eines Vollstreckungstitels
- Lieferung nur mehr bei Vorkassabehaltung

Beziehungen zu anderen Gläubigern²¹

- Rückstände bei Abgabengläubigern – drohender Insolvenzantrag der Sozialversicherung
- Probleme bei Mitarbeiterentlohnungen – das Betriebsklima wird massiv negativ beeinflusst

Aus den oben dargestellten Symptomen einer Liquiditätskrise sind bereits die ernstesten Gefahren für das Unternehmen erkennbar. In den betriebswirtschaftlichen **Kennzahlen** wird sich das Bedrohungspotenzial insb so zeigen²²:

- Kennzahlen des Unternehmensreorganisationsgesetzes (URG) werden unter- bzw überschritten (Eigenkapitalquote von 8 % und Schuldentilgungsdauer von 15 Jahren; Details in Kapitel 1.1.5.5.).
- drohende Überschuldung
- nachhaltige Verluste
- sinkende Eigenkapitalquote
- Lohnrückstände

1.1.5. Rechtliche Rahmenbedingungen: Krisendefinitionen und Insolvenzverfahren

1.1.5.1. Eigenkapitalersatzgesetz (EKEG)

Das Eigenkapitalersatzgesetz (EKEG) regelt die Behandlung und Rechtsfolgen von in der Krise seitens der Gesellschafter an die Gesellschaft gewährten Krediten, Sicherheiten und zum Gebrauch überlassenen Gegenstände.²³

²⁰ Seefelder 83.

²¹ L/R 10.

²² Z/K/K 12.

²³ SCWP 105.

Nach § 1 EKEG sind in der „**Krise von einem Gesellschafter gewährte Kredite**“ als „**Eigenkapital ersetzend**“ zu werten. Das heißt, dass derartige Kredite im Falle einer Insolvenz gegenüber allen anderen Gläubigern **nachrangig** sind. Die Konsequenz daraus ist auch eine (Rück-)**Zahlungssperre** an die Gesellschafter sowohl für die Kredittilgung als auch für die Zinsen (§ 14 EKEG).

Als „**Gesellschaften**“ werden gem § 4 EKEG Kapitalgesellschaften, Genossenschaften mit beschränkter Haftung und Personengesellschaften, bei denen kein unbeschränkt haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist (zB GmbH & Co KG) betrachtet.

Gem § 5 EKEG werden von diesem Gesetz „**kontrollierende Gesellschafter**“ erfasst. Das umfasst insb Gesellschafter mit einem Anteil von zumindest 25 %, denen die Mehrheit der Stimmrechte zusteht oder einen beherrschenden Einfluss auf die Gesellschaft ausüben, selbst wenn sie nicht beteiligt sind.

Der Begriff „**Kredit**“ (§ 3 EKEG) wird hier negativ formuliert. Demnach liegt ein Kredit iSd Gesetzes **nicht** vor, wenn

- ein Geldkredit für nicht mehr als 60 Tage oder
- ein Waren- oder sonstiger Kredit für nicht mehr als sechs Monate zur Verfügung gestellt wird oder
- ein vor der Krise gewährter Kredit verlängert oder dessen Rückzahlung gestundet wird.

Für diesen Abschnitt entscheidend ist die **juristische Definition** von „**Krise**“. Gem § 2 EKEG befindet sich Gesellschaft dann in der „*Krise, wenn sie*

1. **zahlungsunfähig** (§ 66 IO) oder
2. **überschuldet** (§ 67 IO) ist oder wenn
3. die **Eigenmittelquote** (§ 23 URG) der Gesellschaft weniger als 8% und die **fiktive Schuldentilgungsdauer** (§ 24 URG) mehr als 15 Jahre betragen, es sei denn, die Gesellschaft bedarf nicht der Reorganisation.“

Die Begriffe „Zahlungsunfähigkeit“ (§ 66 IO), „Überschuldung“ (§ 67 IO) sowie „Eigenmittelquote“ (§ 23 URG) und „fiktive Schuldentilgungsdauer“ (§ 24 URG) werden im Folgenden näher erklärt.

Es ist noch auf das „Sanierungsprivileg“ hinzuweisen, welches im Kapitel 4.2.2.4. erläutert wird.

1.1.5.2. Zahlungsunfähigkeit und drohende Zahlungsunfähigkeit

„Zahlungsunfähigkeit“ (§ 66 IO) ist dann gegeben, wenn der Schuldner **fällige Schulden nicht in angemessener Frist erfüllen kann**.

Der Gesetzestext der Insolvenzordnung lautet folgendermaßen:

§ 66

- (1) Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens setzt voraus, dass der Schuldner zahlungsunfähig ist.
- (2) **Zahlungsunfähigkeit** ist insbesondere anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen einstellt.
- (3) Zahlungsunfähigkeit setzt **nicht** voraus, dass Gläubiger andrängen. Der Umstand, dass der Schuldner Forderungen einzelner Gläubiger ganz oder teilweise befriedigt hat oder noch befriedigen kann, begründet für sich allein nicht die Annahme, dass er zahlungsfähig ist.

Maßgebend ist daher, ob der Schuldner in der Lage ist, alle seine **fälligen Schulden zu bezahlen** oder mangels bereiter Zahlungsmittel sich diese voraussichtlich alsbald beschaffen kann.²⁴

Der **Zeitpunkt** der Zahlungsunfähigkeit ist nicht nur wichtig für die **rechtzeitige Insolvenzantragstellung** (60-Tage-Frist; siehe Kapitel 4.3.2.6.), sondern auch für die **Haftungen** der vertretungsbefugten Organe. Nach der Judikatur kann dieser Zeitpunkt durch die Prüfung, ob fällige Schulden in vorhandenen liquiden Mitteln (insb in noch ausnützbaren Kreditrahmen) ihre Deckung finden, ermittelt werden.²⁵

Von der Zahlungsunfähigkeit ist die „**Zahlungsstockung**“ zu unterscheiden. Darunter ist ein zeitlich begrenztes (vorübergehendes), kurzfristiges Unvermögen des Schuldners, seine Schulden zu bezahlen, zu verstehen.²⁶ Als kurzfristig wird eine Frist von maximal sechzig Tagen angenommen.²⁷ Wichtig ist, dass der Schuldner bei Eintreten der Zahlungsstockung eine „begründete Hoffnung auf baldigste Behebung“ hat, wobei diese Prognose mit entsprechender Finanzplanung zu begründen ist.²⁸ Eine Zahlungsstockung ist kein Insolvenzantragsgrund.

Von der Zahlungsunfähigkeit ist auch der Begriff der „**drohenden Zahlungsunfähigkeit**“ zu unterscheiden. Darunter versteht man, dass das Unternehmen zwar alle fälligen Schulden mit den liquiden Mitteln abdecken kann, nicht aber alle zukünftig fällig werdenden. Für diese hat der Schuldner bei ordnungsgemäßer Wirtschaftsführung bereits jetzt Vorsorge zu treffen.²⁹ Hier ist darauf hinzuweisen, dass nach der Insolvenzordnung (§ 167 Abs 2 IO) für die Antragstellung auf Eröffnung eines Sanierungsverfahrens (im Unterschied zum Konkursverfahren) bereits die drohende Zahlungsunfähigkeit genügt.

24 F/L 30.

25 F/L 31.

26 F/L 31.

27 OLG Wien 15.4.1993, 6 R 103/93.

28 L/R 22.

29 L/R 28.

1.1.5.3. Überschuldung

Der Begriff „Überschuldung“ bedeutet, dass das **Vermögen der Gesellschaft nicht alle Verbindlichkeiten** der Gesellschaft deckt. Das ist dann der Fall, wenn das Eigenkapital durch Verluste aufgebraucht ist. In diesem Fall ist der Bilanzverlust größer als das Nennkapital und die Kapital- und Gewinnrücklagen. Nach dem Unternehmensgesetzbuch (§ 255 Abs 1 UGB) wird dieser negative Saldo als „**negatives Eigenkapital**“ auf der Passivseite ausgewiesen.³⁰

Aktiva	Passiva
	Negatives Eigenkapital – 20
Vermögen 80	Fremdkapital 100
Summe Aktiva 80	Summe Passiva 80

Abbildung 2: Negatives Eigenkapital

Weiters ist im **Anhang zu erläutern**, ob eine Überschuldung im Sinne des Insolvenzrechts vorliegt (§ 225 Abs 1 UGB). Die Bezeichnung dieser Bilanzposition als „negatives Eigenkapital“ stellt daher ein Warnsignal gegenüber dem Bilanzleser dar und ist bereits der erste Anknüpfungspunkt an das Insolvenzrecht.

Der Gesetzestext der Insolvenzordnung lautet folgendermaßen:

§ 67

- (1) Die **Eröffnung** des Insolvenzverfahrens über eingetragene Personengesellschaften, bei denen kein unbeschränkt haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist, über das Vermögen juristischer Personen und über Verlassenschaften findet, soweit besondere Gesetze nichts anderes bestimmen, auch bei **Überschuldung** statt.
- (2) Die auf die **Zahlungsunfähigkeit** sich beziehenden Vorschriften dieses Bundesgesetzes gelten in diesen Fällen sinngemäß auch für die Überschuldung.
- (3) Bei der Prüfung, ob **rechnerische Überschuldung** vorliegt, sind Verbindlichkeiten – auch solche aus Eigenkapital ersetzenden Leistungen – dann nicht zu berücksichtigen, wenn der Gläubiger erklärt, dass er Befriedigung erst nach Beseitigung eines negativen Eigenkapitals (§ 225 Abs. 1 HGB) oder im Fall der Liquidation nach Befriedigung aller Gläubiger begehrt und dass wegen dieser Verbindlichkeiten kein Insolvenzverfahren eröffnet zu werden braucht.

³⁰ Frick 240.

Geprüft wird die Überschuldung durch einen Vergleich der Aktiva und Passiva (**rechnerische Überschuldung** oder **Status zu Liquidationswerten**) und eine **Fortbestehensprognose**.³¹ Es wird daher von einem **zweistufigen** Überschuldungsbegriff gesprochen:

- Einerseits erfolgt eine statische Prüfung anhand der Vermögenswerte, wobei die Bewertung zu **Liquidationswerten** erfolgt.
- Andererseits wird mit der **Fortbestehensprognose** (Details siehe folgendes Kapitel 1.1.5.4.) geprüft, ob das Unternehmen in Zukunft zahlungs- und damit lebensfähig bleiben wird.³²

Der Status zu Liquidationswerten und die Fortbestehensprognose stellen **zwei** voneinander getrennte Prüfungsschritte dar. Für das **Nicht**-Vorliegen einer insolvenzrechtlichen Überschuldung genügt es daher, wenn **einer** der beiden Prüfungspunkte **positiv** ausfällt. Bei Vorliegen einer positiven Fortbestehensprognose ist es daher nicht mehr erforderlich einen (uU kostenintensiven) Status zu Liquidationswerten zu erstellen.³³

In der Form eines Entscheidungsbaums lässt sich dieses **zweistufige** Verfahren so darstellen:

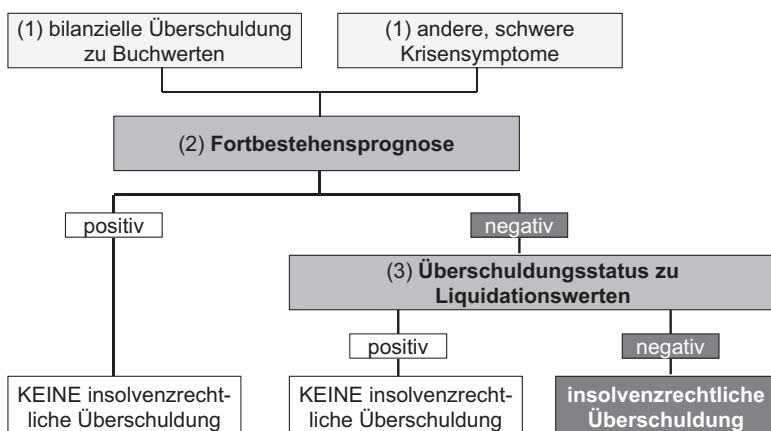


Abbildung 3: Zweistufige Überschuldungsprüfung³⁴

Von oben beginnend lässt sich diese Abbildung so erklären:

- (1) Anlass für eine Fortbestehensprognose ist eine bilanzielle Überschuldung zu Buchwerten oder andere, schwere Krisensymptome.

³¹ Leitfaden 6.

³² F/L 31 f; OGH Grundsatzentscheidung vom 3.12.1986 SZ 59/216.

³³ Leitfaden 6.

³⁴ In Anlehnung an KPMG 35.

(2) Fortbestehensprognose

- Wenn diese **positiv** ausfällt, liegt keine Überschuldung iSd Insolvenzrechts vor.
- Fällt die Fortbestehensprognose allerdings **negativ** aus, so ist ein Status des Unternehmens zu Liquidationswerten zu erstellen.

(3) **Überschuldungsstatus** zu Liquidationswerten: Schlusspunkt diese zweistufigen Verfahrens ist eine Überschuldungsprüfung zu Liquidationswerten.

- Wenn diese **positiv** ausfällt, liegt keine Überschuldung iSd Insolvenzrechts vor.
- Fällt die Überschuldungsprüfung zu Liquidationswerten jedoch **negativ** aus, so ist das Unternehmen **insolvenzrechtlich überschuldet**.

1.1.5.4. Fortbestehensprognose

Eine Fortbestehensprognose wird immer dann zu erstellen sein, wenn begründete Zweifel an der Fortführung eines Unternehmens aus eigener Kraft gegeben sind. Hier ist an folgende Fälle zu denken³⁵:

- negatives Eigenkapital
- Verlust des halben Nennkapitals, bei anhaltend negativen Ergebnissen
- massive Krisensymptome, die bei weiter negativen Ergebnissen zu einem Aufzehren des Eigenkapitals im nächsten Jahr führen können

Formell ist daher der Zweck einer Fortbestehensprognose, **lebensfähige Unternehmen von der Insolvenzantragspflicht freizustellen**.³⁶ Dabei sind an diese Prognose strenge Anforderungen zu stellen, um nicht zulasten der Gläubiger einen Verbrauch des gesamten Aktivvermögens bis hin zur gänzlichen Zahlungsunfähigkeit zu ermöglichen.³⁷

Die Fortbestehensprognose hat daher ein begründetes Urteil abzugeben, ob das Unternehmen in Zukunft mit überwiegender Wahrscheinlichkeit (mehr als 50 %) seine geschäftlichen Aktivitäten unter **Einhaltung seiner Zahlungsverpflichtungen fortführen** kann.³⁸

Entsprechend dem Leitfaden wird der **Prognosezeitraum in zwei Teile** geteilt, wobei die „Primärprognose“ die nähere Zukunft betrifft. Die „Sekundärprognose“ soll hingegen die Entwicklung während eines längeren Zeitraums (mehr als eine Jahresplanung) darlegen³⁹:

35 Leitfaden 8.

36 OGH Grundsatzentscheidung vom 3.12.1986 SZ 59/216.

37 L/R 35.

38 Leitfaden 10.

39 Leitfaden 10 f.