Sanierungsmanagement
aus der Sicht ausgewählter Stakeholder
insbesondere der Bank

eingereicht bei
Prof. Dr. rer. pol. Thomas Lärm
an der Hochschule Mittweida (FH)
vorgelegt von
Robert Mair-Zeiningen, B.A.

Weyregg am Attersee, 20.07.2011
Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Weyregg am Attersee, 20.07.2011
Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ................................................................. III
Tabellenverzeichnis ........................................................................ IV
Abkürzungsverzeichnis ................................................................. V

1. Einleitung .................................................................................... 1
   1.1. Problemstellung ................................................................. 1
   1.2. Zielformulierung ............................................................... 2
   1.3. Methodisches Vorgehen ..................................................... 3

2. Unternehmenskrisen ................................................................. 5
   2.1. Entstehung und Arten ....................................................... 5
   2.2. Krisenformen und -verlauf ............................................... 7
   2.3. Ursachen und Eigenschaften ............................................. 10
   2.4. Empirische Untersuchungen .......................................... 16
   2.5. Krisenfrüherkennung und -prävention .............................. 21
      2.5.1. Grundlagen ............................................................. 21
      2.5.2. Instrumente zur Krisenfrüherkennung ....................... 25
      2.5.3. Krisenprävention .................................................... 31
   2.6. Kommunikation in der Krise ............................................. 32

3. Unternehmensinsolvenz .............................................................. 35
   3.1. Insolvenzeröffnungsgründe .............................................. 35
      3.1.1. Zahlungsunfähigkeit ............................................... 36
      3.1.2. Überschuldung ...................................................... 39
      3.1.3. Drohende Zahlungsunfähigkeit ............................... 40
   3.2. Insolvenzverfahren (Neuerungen seit 01. Juli 2010) .......... 42
   3.3. Organe des Insolvenzverfahrens ................................... 48
   3.4. Forderungen im Insolvenzverfahren ............................... 51
   3.5. Beendigung des Insolvenzverfahrens .............................. 55
4. Unternehmenssanierung

4.1. Grundlagen Sanierungsmanagement

4.2. Sanierungsprüfung

4.2.1. Sanierungsfähigkeit

4.2.2. Sanierungswürdigkeit

4.3. Sanierungsmaßnahmen

4.4. Ablauf Unternehmenssanierung

4.4.1. Analysephase

4.4.2. Sanierungskonzept

4.4.3. Umsetzungsphase

4.4.4. Sanierungscontrolling

4.5. Probleme und Erfolgsfaktoren im Sanierungsprozess

5. Die Rolle ausgewählter Stakeholder in der Unternehmenssanierung

5.1. Die Eigentümer bzw. Geschäftsführer

5.2. Die Mitarbeiter

5.3. Die Kunden bzw. Lieferanten

5.4. Die finanzierende Hausbank

5.4.1. Konkrete Maßnahmen zur Unterstützung

5.4.2. Haftung bzw. Risiken im Zuge des Sanierungsverfahrens

5.4.3. Anfechtungen im Insolvenzrecht

5.5. Beispiel einer Unternehmenssanierung

6. Schlussbetrachtung

Literaturverzeichnis
Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. Entwicklung von Unternehmenskrisen im Zeitablauf........................................9  
[eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.), Krisenmanagement, 
Frankfurt am Main 2002, S. 14; Schellberg B., Sanierungsmanagement, Berlin 2008, S. 2; 
Blöse J./Kihm A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen, Berlin 2006, S. 22]

Abb. 2. Exogene Krisenursachen ..........................................................................................11  
[eigene Darstellung in Anlehnung an Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bank-
strategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 9]

Abb. 3. Entwicklung Krisenursachen in Österreich ......................................................17  
[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzursachenstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre]

Abb. 4. Vergleich Insolvenzen und Konjunktur in Österreich ......................................18  
[eigene Darstellung auf Basis Insolvenzstatistiken/KSV1870, reale BIP Wachstumsrate/
EUROSTAT und Euribor/Euribor-rates.eu]

Abb. 5. Insolvenzentwicklung.............................................................................................19  
[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre]

Abb. 6. Auswirkungen von Unternehmensinsolvenzen ................................................20  
[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre]

Abb. 7. Szenario-Technik .................................................................................................27  
[eigene Darstellung in Anlehnung an Bea F./Haas J., Strategisches Management, Stuttgart 
1997, S. 266]

Abb. 8. Boston Consulting Group – Matrix.......................................................................29  
[eigene Darstellung in Anlehnung an Nötzold M., Unternehmensstrategien, Wien 1994, 
S.62]

Abb. 9. Übersicht Sanierungsverfahren ............................................................................43  
[eigene Darstellung in Anlehnung an Jaufer C., Unternehmen in der Krise, Wien 2010, S. 
71; Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 
171 ff.]

Abb. 10. Sanierungsprozess..............................................................................................66  
[eigene Darstellung in Anlehnung an Harz M./Hub H.G./Schlarb E., Sanierungs-
management, Düsseldorf 2006, S. 12 f.; Witte H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 
München/Wien 2007, S. 255]
Tabellenverzeichnis

**Tab. 1.** Krisenarten .............................................................................................................................................. 6

**Tab. 2.** Schematische Darstellung endogener Krisenursachen ................................................................. 12

**Tab. 3.** Übersicht Insolvenztatbestände ............................................................................................................. 36

**Tab. 4.** Stakeholderinteressen bei der Beurteilung der Sanierungsüblichkeit ................................................. 61

**Tab. 5.** Schematische Darstellung Sanierungsmaßnahmen ................................................................................. 63
Abkürzungsverzeichnis

Abb. ............. Abbildung
Abs. ............... Absatz
AfA............... Abschreibung für Abnutzung
AMS............... Arbeitsmarktservice
bspw. ............. beispielsweise
bzw. .............. beziehungsweise
etc. . .............. et cetera
f. ................. folgende
ff. ................ fortfolgende
i.e.S. ............ im engeren Sinne
IRÄG ............. Insolvenzrechtsänderungsgesetz
InsO............... Insolvenzordnung
KSV .............. Kreditschutzverband
Vgl. .............. vergleiche
u. .................. und
usw. .............. und so weiter
z.B. ............... zum Beispiel
1. Einleitung

1.1. Problemstellung


Neben den zahlreichen Betrieben, die in der Insolvenz landen, gibt es jedoch eine Reihe von Krisenunternehmen, die beweisen, dass durch gezielte Maßnahmen aus dem Sanierungsmanagement eine erfolgreiche Bewältigung der Krise möglich ist. Die gemachten Erfahrungen dieser Organisationen liefern wichtige Erkenntnisse für die Krisenforschung, welche wiederum in einem effizienten Sanierungsmanagement umge-

setzt werden können. Die rechtzeitige Wahrnehmung von inner- und außerbetrieblichen Entwicklungen sowie die entsprechende Reaktion des Managements auf die jeweilige Situation, entscheiden vielfach über Erfolg oder Misserfolg einer Sanierung. Häufig ist das Problem dabei, dass sich die Maßnahmen des Sanierungsmanagements nur im operativen Bereich bewegen wie z.B. Kostensenkungen, Personalabbau, etc. und die strategische Ebene dabei vernachlässigt wird. Dies bedeutet ausschließlich eine Bekämpfung der Symptome und nicht der tatsächlichen Ursachen.

1.2. Zielformulierung


Im Bezug auf die Unternehmenssanierung gibt es verschiedene Möglichkeiten. Zum einen kann sie auf gerichtlichem, im Zuge eines Insolvenzverfahrens, und zum anderen auf außergerichtlichem Wege durchgeführt werden. Die Arbeit umfasst die Betrachtung beider Varianten, wobei der Schwerpunkt eindeutig auf der außergerichtlichen Sanierung liegt, deren Darstellung anhand eines fiktiven Beispiels am Ende der Arbeit erfolgt.
Mit dem neuen Insolvenzrechtsänderungsgesetz, welches am ersten Juli 2010 in Kraft getreten ist, wurde nicht nur eine grundlegende Reform des Insolvenzrechts erzielt sondern auch ein einheitliches Insolvenzverfahren geschaffen. Im Abschnitt Unternehmensinsolvenz werden die wichtigsten Änderungen im Zusammenhang mit dem neuen IRÄG aufgearbeitet.


1.3. Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in drei Teile, welche die Einleitung, den Hauptteil und die Schlussbetrachtung umfassen.

Die Einleitung beinhaltet die Problemstellung, die kurz die Thematik bzw. die Problemfelder, mit denen sich Unternehmen heutzutage konfrontiert sehen, skizziert. Darüber hinaus werden die wichtigsten Ziele formuliert und ein kurzer Überblick zum methodischen Vorgehen dargebracht.

Als nächstes wird das Thema Unternehmensinsolvenz behandelt. Dabei werden die möglichen Insolvenzeröffnungsgründe sowie der Ablauf und die Beteiligten eines Insolvenzverfahrens erläutert. Ferner beschäftigt sich der Teil mit den Forderungen im Insolvenzverfahren und last but not least mit der Beendigung des Insolvenzverfahrens.

Die Möglichkeit einer außergerichtlichen Sanierung beinhaltet der Punkt Unternehmenssanierung. Er umfasst die Definition des Begriffes Sanierungsmanagement, in der die Abgrenzung zum Krisenmanagement vorgenommen wird. Zu den wesentlichen Inhalten dieses Punktes zählen die Sanierungsprüfung, die Maßnahmen des Sanierungsmanagements, das Sanierungskonzept und die maßgeblichen Erfolgsfaktoren in der Unternehmenssanierung.

Im letzten Punkt des Hauptteils erfolgt die Darstellung ausgewählter Stakeholder samt deren Interessen und Beiträgen in der Unternehmenssanierung. Das Hauptaugenmerk liegt dabei in der Veranschaulichung einer Unternehmenssanierung anhand eines fiktiven Beispiels.

Im Rahmen der Schlussbetrachtung erfolgt eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Masterarbeit.
2. Unternehmenskrisen

2.1. Entstehung und Arten

In der momentanen wirtschaftlichen Lage erfolgt eine relativ inflationäre und undifferenzierte Verwendung des Begriffes Unternehmenskrise. Häufig ist schon bei unerwarteten Unternehmensentwicklungen und der Abweichung von Zielen die Rede davon. Um dies zu vermeiden, sollte eine gewisse Einengung bei der Definition des Begriffs stattfinden.\(^2\)

Das Wort Krise leitet sich aus dem altgriechischen „Krisis“ ab und beschreibt eine Situation, die eine gewisse Handlung erfordert bzw. notwendig macht.\(^3\) In der Betriebswirtschaftslehre versteht man darunter einen ungewollten Zustand, der die Existenz des Unternehmens bedroht bzw. den Unternehmensbestand nachhaltig schädigt. Ohne die Umsetzung entsprechender Sanierung-, Restrukturierungs- und Turnaround-Maßnahmen ist der Fortbestand des Unternehmens gravierend gefährdet. Wesentliche Eigenschaften sind somit ein Bezug zur Zukunft und der existenzbedrohende Charakter.\(^4\)

Die Existenzgefährdung entsteht infolge einer Nichterreichtung sogenannter dominanter Ziele, welche sich aus den Anforderungen unternehmensinterner und -externer Anspruchsgruppen (z.B. Anteilseigner, Kunden, Kreditgeber, Lieferanten, Management, Mitarbeiter, usw.) ergeben.\(^5\)

\(^2\) Vgl. Bergauer A., Führen aus der Unternehmenskrise, Berlin 2003, S. 4
\(^3\) Vgl. Blöse J./Kihm A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen, Berlin 2006, S. 19
\(^4\) Vgl. Jaufer C., Das Unternehmen in der Krise, Wien 2009, S. 60
Aus dieser Verfehlung lassen sich die in der folgenden Tabelle angeführten drei Krisenarten ableiten:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Krisenart</th>
<th>Dominantes Ziel</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Strategische Krise</strong></td>
<td>Auf- und Ausbau strategischer Erfolgspotenziale (produkt- und marktspezifische Ressourcen), die die Grundlage für den nachhaltigen Markterfolg darstellen und somit für die Erzielung eines entsprechenden Mindestgewinns.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Erfolgskrise</strong></td>
<td>Die nachhaltige Erzielung eines Mindestgewinns über einen längeren Zeitraum, um Investitionen oder Ausschüttungen tätigen zu können.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Liquiditätskrise</strong></td>
<td>Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens bzw. der Überschuldung bei Kapitalgesellschaften</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 1. Krisenarten

Liquiditätsmangel nunmehr in der Zahlungsunfähigkeit und somit in der Insolvenz des Unternehmens.\(^6\)

2.2. Krisenformen und -verlauf

Unternehmenskrisen lassen sich nicht nur in verschiedene Krisenarten, die gleichzeitig die einzelnen Phasen beschreiben, sondern auch in unterschiedliche Krisenformen unterteilen. Vor dem Hintergrund der Unternehmensentwicklung sind dies die Wachstums-, Schrumpfungs- und Stagnationskrise, wobei deren gemeinsames Charakteristikum eine Differenz zwischen den vorhandenen Erfolgsfaktoren und den Anforderungen des Unternehmensumfeldes ist.\(^7\)

Nachstehend werden die Wachstums- und Schrumpfungskrise kurz beschrieben und deren Merkmale herausgestrichen:

- Die **Wachstumskrise** kann sich z.B. durch die Bindung der für den normalen Geschäftsbetrieb notwendigen Mittel, in Folge einer zu starken Expansion und der damit verbundenen Gefährdung der Aufrechterhaltung des Kerngeschäfetes, ergeben. Sie stellt also eine Überbeanspruchung der kurzfristig nicht ausbaufähigen Kapazitäten dar und entzieht damit dem Betrieb die Grundlage seiner Wirtschaftsfähigkeit.\(^8\)


\(^{8}\) Vgl. Krystek U., ebenda, S. 64

Im Gegensatz dazu entwickeln sich **Schrumpfungskrisen** wenn Unternehmen in schrumpfenden oder gesättigten Märkten bei einem Rückgang der Nachfrage ihre Leistungsressourcen nicht kurzfristig reduzieren können. Dieser Umstand führt zu einem Einbruch bei den Umsatzerlösen und demnach zu einer Gefährdung ihres Erfolges, hervorgerufen durch konkurrenzbedingte Preisnachlässe, Preiskämpfe, usw. Kurz gesagt verfügt die Organisation über zu hohe kurzfristig nicht abbaubare Kapazitäten. Zu den typischen Symptomen zählen das schrumpfen des Marktes, des Marktsegmentes oder der Marktnische, eine schlechte konjunkturelle Entwicklung, eine Steigerung des Marktanteils des Konkurrenten im schrumpfenden Markt und eine hohe Wettbewerbsintensität bei sinkenden Preisen.\(^\text{10}\)


Die folgende Grafik verdeutlicht den Ablauf der einzelnen Stadien:

Abb. 1. Entwicklung von Unternehmenskrisen im Zeitablauf

Mit zunehmendem Zeitablauf entwickeln Unternehmenskrisen eine gewisse Eigendynamik. Vor allem in der Sanierungsphase befindet sich das Unternehmen in einem sehr kritischen Zustand. Es kann seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen, worunter natürlich die Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten, Kunden, Banken, etc. leiden und zugleich die Verhandlungsbereitschaft wichtiger Partner sinkt oder nicht mehr vorhanden ist. Das heißt, je früher die Krise erkannt und drastische Gegenmaßnahmen gesetzt werden, desto eher kann eine drohende Insolvenz abgewendet werden.11

---

2.3. Ursachen und Eigenschaften

Die Ursachen von Unternehmenskrisen können sehr unterschiedlich sein, wie z.B. der Mangel an Eigenkapital, ein Nachfragerückgang, usw. Grundsätzlich löst aber erst das gleichzeitige Einwirken mehrerer Ursachen eine Unternehmenskrise aus. Bei deren Analyse stößt man auf zwei Untersuchungsfelder. Es sind dies einerseits endogene Faktoren, die dem Unternehmen selbst entspringen und andererseits exogene Faktoren, die aus der Unternehmensumwelt stammen.\(^{12}\)

**Exogene Krisenursachen**

Zu den unternehmensexternen Krisenursachen zählen vor allem konjunkturelle und strukturelle Veränderungen in der Unternehmensumwelt. Letztere beziehen sich hauptsächlich auf technologische Entwicklungen, deren verpassen eine Krise auslösen kann. Ferner sind Unternehmen mit Ursachen konfrontiert, welche sich deren (direkten) Einfluss entziehen, wie z.B. der zunehmenden Globalisierung, den damit verbundenen internationalen Verflechtungen und plötzlichen Trendbrüchen bei diversen Entwicklungen.\(^{13}\)

---


\(^{13}\) Vgl. Kreystek U., Handbuch Krisen und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007, S. 43
Die folgende Abbildung zeigt eine systematische Darstellung der exogenen Krisenursachen:

![Exogene Krisenursachen Diagramm]

Abb. 2. Exogene Krisenursachen

Obwohl sich die in der Abbildung veranschaulichten Krisenursachen dem direkten Einflussbereich des Unternehmens entziehen, liegen sie sehr wohl in dessen Verantwortungsbereich. Das Management ist somit gefordert durch eine entsprechende Planung, Steuerung und Kontrolle das Unternehmen proaktiv an die permanenten Umweltveränderungen anzupassen. Dahingehend erzeugen diese einen gewissen strategischen Anpassungsdruck, auf den rechtzeitig und ausreichend reagiert werden muss, um eine Unternehmenskrise zu verhindern.¹⁴

**Endogene Krisenursachen**


Aus mangelhaften Organisationsstrukturen bzw. ineffizienten Prozessgestaltungen bzw. -innovationen ergeben sich strukturelle Probleme und eine mangelnde Kommunikationsfähigkeit, ein mangelhafter Führungsstil bzw. das Festhalten einer starren Unternehmenspolitik führt zur sinkenden Mitarbeitermotivation und zu unternehmenskulturellen Problemen. Ergo können intern induzierte Unternehmenskrisen praktisch jedem einzelnen Bereich des Unternehmens entspringen und stellen deshalb auch eine der häufigsten Ursachen dar.\textsuperscript{15}

Die folgende Tabelle bietet eine schematische Darstellung diverser endogener Krisenursachen:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unternehmensfunktion</th>
<th>Krisenursachen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Management</td>
<td>- fehlende Unternehmensvision bzw. Leitbild</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- unrealistische Zielsetzungen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Taktik ersetzt strategische Zielsetzungen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- unkontrollierte Expansion bzw. mangelhafte Bewältigung von Wachstumsschwellen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Verpassen technologischer Entwicklungen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- starre, unklare und unübersichtliche Aufbau- und Ablauforganisation</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- ineffizienter Verwaltungsapparat</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- überproportional steigender Verwaltungs- und Organisationsaufwand</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- mangelhafter Führungsstil</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- ineffektive Motivations-, Anreiz- und Führungssysteme</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- fehlende Kommunikation und Koordination</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Entscheidungsschwäche</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Mangelhafte Projektplanung – insbesondere bei Großprojekten</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- fehlende oder mangelhafte Finanzplanung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- unzureichende Vor- bzw. Nachkalkulation</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Schwächen im Finanz- und Rechnungswesen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\textsuperscript{15} Vgl. Fürst R./Sattelberger T./Heil O., 3D-Krisenmanagement, München 2007, S. 15
<table>
<thead>
<tr>
<th>Beschaffung</th>
<th>Produktion</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Abhängigkeit von Lieferanten und Rohstoffquellen</td>
<td>- Produktionsprozess</td>
</tr>
<tr>
<td>- politische Risiken und Währungsrisiken bei Rohstoffimporten</td>
<td>- Qualitätsprobleme infolge mangelhafter Qualitätskontrollen</td>
</tr>
<tr>
<td>- logistische Probleme bei der Versorgung</td>
<td>- hoher Ausschuss</td>
</tr>
<tr>
<td>- Qualitätsprobleme</td>
<td>- mangelhafte Fertigungssteuerung</td>
</tr>
<tr>
<td>- ineffiziente Beschaffungsprozesse und Lagerhaltung</td>
<td>- veraltete Anlagen</td>
</tr>
<tr>
<td>- falscher Standort für das Großlager, usw.</td>
<td>- technische Defizite in den Produktionsverfahren</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Fehlinvestitionen bzw. falscher Zeitpunkt</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- mangelhafte Investitionsrechnung und –abwicklung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- fehlende oder verzögerte Produktinnovationen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- planlose Produktentwicklung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- mangelhafte Marktorientierung, usw.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Absatz</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Veraltetes Produktionsprogramm</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- unökonomische Sortimentsbreite</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- keine Preisanpassungen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- hohe Produkthaftungstrisiken</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- falsche Prognosen hinsichtlich Markt-, Preis- und Technologie-entwicklungen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- schlechte Marktpositionierung</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- fehlender Aufbau einer Marke</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- unzureichender Kundendienst</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- mangelhafte Preispolitik</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Abhängigkeit von großen Kunden, usw.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tab. 2. Schematische Darstellung endogener Krisenursachen

Abgesehen von den in der Tabelle dargestellten Unternehmensfunktionen Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal und Finanzierung, bergen grundsätzlich alle wesentlichen Managementaufgaben das Potenzial künftiger Unternehmenskrisen. Vor allem den Fehlern bei der Planung, Steuerung und Kontrolle sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene, als dominante Ursachen, wird dabei eine besondere Bedeutung beigemessen.\(^{16}\)

Zusammenfassend kann eine gewisse Multikausalität dahingehend festgestellt werden, dass wie eingangs bereits erwähnt, erst das Zusammentreffen mehrerer Ursachen, die

\(^{16}\) Vgl. Kreystek U., Handbuch Krisen und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007, S. 45
sich teilweise auch gegenseitig bedingen, eine Unternehmenskrise nach sich zieht. Letztendlich können exogene und endogene Faktoren der Krisenverursachung nicht voneinander getrennt werden. Ihr jeweils unterschiedlich anteilsmäßiges Zusammenwirken trägt zur Induzierung des für das Unternehmen existenzbedrohenden Prozesses bei.

**Eigenschaften von Unternehmenskrisen**

Unternehmenskrisen können sehr unterschiedliche Ursachen haben. Die spezifischen Merkmale, welche eine Unternehmenskrise kennzeichnen, sind jedoch gleich. Die wesentlichen Eigenschaften können wie folgt beschrieben werden:

- Krisen bedrohen nachhaltig den Fortbestand bestimmter Teile des Unternehmens oder der gesamten Organisation. D.h. es handelt sich um keine vorübergehende (kurzfristige, absehbare) *Existenzgefährdung* des Betriebes.

- Kennzeichnend ist auch die *Ambivalenz des Ausgangs*. Der jeweilige Ausgang einer Unternehmenskrise ist zu Beginn nicht oder nur bedingt vorhersehbar. Es sind sowohl eine erfolgreiche Bewältigung als auch der Untergang des Unternehmens möglich.

- Ein wesentliches Merkmal ist unter anderem die im Text weiter oben schon genannte *Gefährdung der dominanten Ziele*.

- Unternehmenskrisen weisen einen *Prozesscharakter* auf. Sie sind unterschiedlich lang dauernde zeitlich begrenzte Prozesse, deren wahrgenommener Beginn und Ende vom tatsächlichen abweichen können.

---

17 Vgl. Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 9
18 Vgl. Kreystek U., Handbuch Krisen und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007, S. 52
Der Krisenprozess unterliegt einer gewissen Steuerungsproblematik. Grund- 
sätzlich verläuft er weitestgehend autonom, kann aber durch das Management 
mehr oder weniger erfolgreich beeinflusst werden.

Unternehmenskrisen können eine Chance darstellen, welcher der Kraft zur Me-
tamorphose entspringt. Eine überwundene Krise kann zur Stärkung des Unter-
nehmens beitragen.

Während die bisher aufgeführten Eigenschaften eine allgemeine Beschreibung darstel-
len, beziehen sich die folgenden Merkmale lediglich auf bestimmte Krisenphasen:

- Teilweise wird als Eigenschaft von Unternehmenskrisen ein gewisses Überra-
  schungsmoment beschrieben. Aufgrund der Möglichkeit ihrer Früherkennung 
ist dieses allerdings nur bedingt gültig.

- Mit der Entwicklung von Unternehmenskrisen im Zeitablauf entsteht aufgrund 
eines vergrößerten Problemdrucks und einer verminderten Reaktionszeit ein 
bestimmter Zeitdruck, welcher Stress erzeugt.

- Vielfach müssen Unternehmenskrisen erst konzeptionell erfasst werden, da 
oftmals eine zweifelhafte Kausalität vorliegt, welche im Unternehmen nur be-
grenzt verstanden wird.

- Vor allem in fortgeschrittenen Phasen entwickeln Krisen eine gewisse Eigendy-
namik, die eine wachsende Handlungsnotwendigkeit, bei einem zunehmenden 
Verlust von Handlungsalternativen impliziert.

2.4. Empirische Untersuchungen

Um die theoretischen Aussagen zum Thema Unternehmenskrisen und deren Ursachen 
zu unterlegen, erfolgte im Rahmen der Arbeit die Untersuchung gewisser Aspekte und 
Zusammenhänge. Die wichtigsten Erkenntnisse werden in diesem Punkt dargebracht.

Folgende Abbildung zeigt das Verhältnis zwischen endogenen und exogenen Krisenursachen und deren Entwicklung im Verlauf der letzten zehn Jahre.

Abb. 3. Entwicklung Krisenursachen in Österreich
[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzursachenstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre²¹]


Abb. 4. Vergleich Insolvenzen und Konjunktur in Österreich
[eigene Darstellung auf Basis Insolvenzstatistiken/KSV1870, reale BIP Wachstumsrate/EUROSTAT und Euribor/Euribor-rates.eu22]


das Unternehmen und können zu dessen Scheitern beitragen, sind jedoch kein Auslöser für eine Unternehmensinsolvenz.

Die kommende Darstellung bezieht sich auf die Früherkennungsproblematik. Sie enthält die eröffneten und mangels Masse abgewiesenen Insolvenzen im Vergleich zu der gesamten Anzahl der Insolvenzen in den letzten zehn Jahren.

Abb. 5. Insolvenzentwicklung
[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre]

Die Graphik zeigt, dass die Anzahl der mangels Masse abgewiesenen Insolvenzen im Vergleich zu den Jahren 2004 bis 2007 wieder unter den eröffneten Insolvenzen liegt. Sie verdeutlicht allerdings auch, dass die abgewiesenen Insolvenzen dennoch fast die Hälfte der Gesamtinsolvenzen ausmachen, was meiner Ansicht nach Rückschlüsse auf die Früherkennungsproblematik zulässt. Die Insolvenz wird so spät erkannt, dass nicht einmal noch genug Vermögen da ist, um z.B. die Kosten des Verfahrens zu decken.


Abb. 6. Auswirkungen von Unternehmensinsolvenzen
[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre²⁴]


2.5. Krisenfrüherkennung und -prävention

2.5.1. Grundlagen

Grundsätzlich kann jedes Unternehmen in eine Krise geraten. Es gibt jedoch Unternehmensarten, die bestimmte Charakteristika aufweisen und damit besonders gefährdet sind.

Folgende Beispiele beschreiben einige dieser Merkmale:


Ein **zu schnelles Wachstum** stellt ebenfalls eine **Bedrohung für das Unternehmen** dar. Vor allem mangelhafte Unternehmensstrukturen bergen ein großes Risiko für Unternehmenskrisen. Eine sehr dynamisch wachsende Auftragslage ergibt einerseits einen vielfach unterschätzten Mehrbedarf an Personal und andererseits wird gerade unter Zeitdruck auf die notwendige Qualifizierung der Mitarbeiter, welche sie auf die neuen Herausforderungen vorbereiten sollte, verzichtet. Die Logistik und die Kommunikationsstrukturen im Unternehmen können ab einem bestimmten Punkt mit dem Wachstum nicht mehr Schritt halten. Oftmals wird mangels Erfahrung des Jungunternehmers bzw. einer gewissen Sentimentalität gegenüber dem eigenen Gründermythos, die Anpassung der Organisationsstrukturen verabsäumt oder verhindert. Unter der enorm steigenden und kaum mehr zu bewältigenden Nachfrage leidet zunehmend die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und paradoxerweise wird damit diesen Unternehmen der eigene Erfolg zum Verhängnis.

**Tendenziell gefährdet sind auch Unternehmen, die ausschließlich technisch orientiert sind.** Häufig werden in den, beispielsweise von Ingenieuren und Informatikern gegründeten Unternehmen, die betriebswirtschaftlichen Aufgaben, wie die Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen, der Aufbau eines schlagkräftigen Vertriebes und eine effiziente Kostenkontrolle vernachlässigt. Sie konzentrieren sich stattdessen nicht selten nur auf die technischen Parameter des Produktes. Ein fehlendes betriebswirtschaftliches Know-how führt in diesen Betrieben trotz technisch ausgereifter und innovativer Produkte zum Scheitern am Markt.

Eine zu starke Diversifizierung stellt ebenso eine Gefahr für das Unternehmen dar. Die Bearbeitung von Geschäftsfeldern, die nicht zum eigentlichen Kerngeschäft des Unternehmens gehören und nicht wesentlich zum Erfolg beitragen oder sogar Verlustbringend sind, bindet Ressourcen und Kapazitäten, die die Liquidität des Unternehmens zusätzlich belasten.


Konzept der schwachen Signale nach Ansoff

Um mögliche Bedrohungen oder auch Chancen rechtzeitig zu erkennen und die strategische Planung dementsprechend ausrichten zu können, entwickelte Ansoff das Konzept der schwachen Signale.

Darin wird die Theorie verfolgt, dass neuartige Situationen, die von strategischer Bedeutung sind, schwache Signale aussenden.29 Diese stellen für das Unternehmen eine strategische Ressource dar, die mit Hilfe eines ausgereiften Informationssystems bedarfs- und zeitgerecht zur Verfügung gestellt werden muss. Die große Herausforderung besteht dabei allerdings in der Trennung von allgemeinen undaren, schwer identifizierbaren strategischen Informationen. Unternehmen, die über ein derartiges System verfügen, können dieses als Erfolgs- und Differenzierungspotential im Wettbewerb nutzen.30 Generell subsumiert Ansoff unter dem Begriff „schwache Signale“ Informationen, die Änderungen im Unternehmensumfeld ankündigen, bevor sie konkret werden und dem Unternehmen ermöglichen durch ihre Wahrnehmungen ein Gefühl für bevorstehende Diskontinuitäten zu entwickeln, ohne zu wissen, was, wann und wie etwas genau passiert.31 Der soeben beschriebene Nutzen stellt auch einen wesentlichen Kritikpunkt dar. Dabei wird die Relevanz schwacher Signale als Grundlage einer gezielten Planung und konkreten Entscheidungen in Frage gestellt.32 Als Frühform von starken Signalen eignen sie sich in der Tat nicht dafür, bei den von ihnen angezeigten Chancen bzw. Bedrohungen, die Art, Auswirkungen oder Reaktionsmöglichkeiten vollständig und richtig zu beurteilen. Sie reifen jedoch im Zeitverlauf zu starken Signalen und können im fortgeschrittenen Zustand konkrete Chancen und Risiken beschreiben, die eine Erarbeitung von konkreten Maßnahmen zu deren Bewältigung zulassen und auch erfordern. In dieser Phase nimmt allerdings der Handlungsspielraum für eine Gegensteuerung auf strategischer Ebene deutlich ab und führt zur zunehmenden Einbindung der operativen Ebene.33

Aus dem Konzept der schwachen Signale lässt sich erkennen, dass sie für das Scheitern oder den Erfolg des Unternehmens durchaus maßgeblich sein können. Daher gilt es,
sie mit den im nächsten Punkt behandelten Instrumenten zur Krisenfrüherkennung zu identifizieren und in der Folge entsprechend zu nutzen.

2.5.2. Instrumente zur Krisenfrüherkennung

Das Ziel der Krisenfrüherkennung ist es, schwache Signale bereits im Stadium der strategischen Unternehmenskrise zu erfassen, um einer weiteren Verschärfung entgegenwirken zu können. In den verschiedenen Phasen der Unternehmenskrise ist der Handlungsspielraum unterschiedlich groß. Vor allem zu Beginn des Krisenverlaufs ist die Wahrscheinlichkeit, sie in den Griff zu bekommen jedoch am größten, während der vom Management verspürte Handlungsdruck relativ gering ist. Deshalb ist es wichtig für ein Unternehmen, über ein ausgeprägtes Instrumentarium zur Krisenfrüherkennung zu verfügen, um die in der strategischen Krise noch sehr schwachen Signale wahrnehmen und entsprechend gegensteuern zu können.\(^{34}\)

Die in der Folge dargestellten und erläuterten qualitativen Analyseinstrumente bieten eine Möglichkeit zur Krisenfrüherkennung:

Szenario-Analyse

Ausgehend vom Ist-Zustand werden durch dessen gedankliche Weiterentwicklung verschiedene Zukunftsszenarien dargestellt. Die Beteiligten lassen dabei deren Wissen, Erfahrungen, Zukunftserwartungen, Ziele und Wertvorstellungen einfließen und treffen mehr oder weniger realistische Annahmen über Zukunftsentwicklungen, anhand derer dann konkrete Szenarien erstellt werden.\(^{35}\) Diese basieren auf einer beschränkt vorhersehbaren Zukunft, in der auch unerwartete Ereignisse bzw. spekulative Entwicklungen in Form von Störgrößen und Interdependenzen berücksichtigt werden.\(^{36}\)

\(^{34}\) Vgl. Bickhoff N. (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, Berlin 2004, S. 41


Ziel dieser Technik ist es verschiedene alternative Zukunftsszenarien mit unterschiedlicher Eintrittswahrscheinlichkeit abzubilden, wobei jede dieser Entwicklungen, unter der jeweiligen ihr zugrunde liegenden Annahme, Gültigkeit besitzt und mit anderen Zukunftsbildern konkurriert. Der ursprüngliche Gedanke bei der Entwicklung dieses Instruments war, basierend auf der Entwicklung möglichst realistischer Zukunftsbilder, die Stabilität von Langfriststrategien zu erproben.


Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt den Szenario-Trichter, der aufgrund einer zeitlichen Erweiterung des Planungshorizontes und der damit einhergehenden Zunahme möglicher Entwicklungen in der Zukunft, entsteht. Je näher die als möglich erachteten Ereignisse an der Gegenwart liegen, desto genauer bzw. wahrscheinlicher sind die prognostizierten Zukunftsbilder, da die Einflussgrößen wie, Märkte, Gesetzte, Verhaltensweisen, Normen, usw. die Zukunft zumindest teilweise berechenbar machen. Erst mit der Erweiterung des Planungszeitraumes nimmt der Einfluss der Gegenwart ab, die möglichen Zukunftsszenarien unterscheiden sich inhaltlich mehr voneinander und der Rahmen, innerhalb dessen mögliche Entwicklungen realistischerweise stattfinden können, weitet sich bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit nimmt ab.

---


Abb. 7. Szenario-Technik

Die im Zentrum des Trichters liegende Linie bildet das Trendszenario ab. Sie beschreibt eine Fortführung der gegenwärtigen Situation ohne maßgebliche Änderungen. Die äußeren Linien des Trichters stellen die Extremszenarien dar, welche das Äußerste an Abweichungen vom Trend zeigen. Alle dazwischen liegenden Pfade bilden unterschiedliche mögliche Zukunftsbilder. Das Szenario A zeigt eine für realistisch angenommene Entwicklung in der Zukunft. Diese wird durch ein Störereignis zum Zeitpunkt \( t_1 \) beeinträchtigt und die Linie weicht vom ursprünglichen Pfad ab. Eine entsprechende Gegenmaßnahme zum Zeitpunkt \( t_2 \) steuert die Entwicklung wieder auf einen ähnlichen Kurs wie zuvor und führt zum Szenario \( A_1 \).\(^{41}\)

Die Anwendung der Szenario-Technik ermöglicht es dem Unternehmen systematisch auch schwache Signale von zukünftigen Diskontinuitäten zu erkennen. Darüber hinaus dient sie der Bewusstseinsbildung über mögliche Entwicklungen im Unternehmen bei festhalten am derzeitigen Verhalten bzw. Zustand und sensibilisiert das Management für zukünftige Ereignisse.\(^{42}\)


Daher wird ihr vor allem bei der strategischen Planung bzw. der Prognose von Störereignissen eine besondere Bedeutung beigemessen. Insbesondere wenn sie in Kombination mit anderen Methoden (Delphi-Methode, Simulationsmodellen, usw.) angewendet wird bildet sie ein enorm wichtiges Instrument für die Zukunftsforschung und damit der Früherkennung von Unternehmenskrisen.  

**Portfolio-Analyse**


---

In der folgenden Abbildung wird die Marktanteils- und Marktwachstumsmatrix der Boston Consulting Group dargestellt, da sie eine der bekanntesten Portfoliokonzepte zeigt und meiner Meinung nach das Grundschema einer Portfoliomatrix sehr gut abbildet.


Entsprechend der Darstellung in der Abbildung definiert die Ordinate das Marktwachstum des jeweiligen Geschäftsfeldes und die Abszisse den relativen Marktanteil im Vergleich zum größten Mitbewerber. Je nach Position des betrachteten Geschäftsbereiches innerhalb der Matrix kann dieser den Poor Dogs, Question Marks, Cash Cows oder Stars zugeordnet werden und daraus ergeben sich wiederum verschiedene strategische Handlungsmöglichkeiten bzw. –empfehlungen, die von Investitions- und Wachstumsstrategien über Selektive Strategien bis hin zu Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien reichen. Die Question Marks sind zwar interessante Geschäftsfelder, erfordern aber aufgrund der schwachen Position des Unternehmens in dem Bereich in der Regel Investitionen, um sich zu den tendenziell jungen und umsatzkräftigen Stars entwickeln zu können, die für das Unternehmen langfristig interessant sind. Damit sich die zum Teil sehr hohen Investitionskosten bei den Stars lohnen, sollten sich diese in
Richtung Cash Cows bewegen. Diese repräsentieren jenen Bereich, welcher bereits eine gewisse Reife- oder Sättigungsphase erreicht hat und bei relativ geringen Neuinvestitionen für das Unternehmen sehr ertragreich ist. Während bei den bisher genannten Bereichen eher Investitions- und Wachstumsstrategien verfolgt werden, gilt für die Poor Dogs tendenziell die Empfehlung einer Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategie, da das Unternehmen hier weder stark vertreten ist, noch einen hohen Marktanteil besitzt.46


Basierend auf der Portfolio-Technik gibt es eine Reihe von weiteren Modellen, mit denen Gefahren bzw. Veränderungen im Unternehmen erkannt werden sollen. Trotz ihrer geringen Praxisrelevanz, leisten sie dennoch einen Beitrag in der Diskussion um die Krisenfrühaufklärung bzw. die strategische Krisenplanung.48 Dazu zählt z.B. das Anfälligkeitssortfodalarmologie, dessen Ziel die Analyse und Bewertung der Geschäftsfeld-Ressourcen-Kombinationen hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit durch Krisenfaktoren, ist. Auf diese Weise wird die Anfälligkeit des Unternehmens für eben diese Krisenfaktoren festge-

stellt.\textsuperscript{49} Ein weiteres Modell ist z.B. das Portfoliomodell nach Ball und Lorange, das die Geschäftsrisiken den Erträgen gegenüberstellt und versucht einzelne Geschäftseinheiten entsprechend ihrer Anfälligkeit für Umweltveränderungen unter Einbezug der Rentabilität vergleichbar zu machen.\textsuperscript{50} Die beiden genannten bzw. andere alternative Techniken werden in der vorliegenden Arbeit allerdings nicht näher behandelt, da sie den Rahmen sprengen würden.

\subsection*{2.5.3. Krisenprävention}

Viele Unternehmen verfügen über ein ausgeprägtes Krisenfrühwarnsystem und dennoch kann der Ausbruch einer Unternehmenskrise nicht verhindert werden. Demnach reicht es offensichtlich nicht, die Krisensignale zu erkennen. Ein erfolgreiches Krisenmanagement erfordert auch ein strategisches Risikomanagement. Für Unternehmen, die ein gewisses Wachstum anstreben, ist es unumgänglich Risiken, die sich sowohl aus dem Unternehmensumfeld (Kunden, Lieferanten, Produktinnovationen, etc.) als auch aus dem Unternehmens selbst (Geschäftsfelder, Strukturen, Verfahren, etc.) einzugehen. Daher sollte in jeder Organisation ein Risiko- und Chancenmanagementsystem als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung vorhanden sein.\textsuperscript{51}

Die Umsetzung dieses Prozesses enthält folgende Aufgaben:\textsuperscript{52}

- Identifikation der Risiken in den strategischen Feldern

- Erstellung eines Risikoprofils für das Unternehmen, in dem jedes Risiko visualisiert, eingeordnet und bewertet wird:
  - Benennung der bedrohten Unternehmenswerte
  - Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit

\textsuperscript{49} Vgl. Hammer R., Unternehmensplanung, München 1991, S. 199
\textsuperscript{50} Vgl. Hammer R., ebenda, S. 200
\textsuperscript{52} Zülsdorf R.-G., ebenda, S. 129
o Bezifferung der möglichen Auswirkungen

❖ Erkennung der potenziellen Vorteile der einzelnen Risiken und aufzeigen der damit verbundenen Chancen

❖ Definition der Risikostrategie für alle identifizierten Risiken:
  o Reduzierung oder Vermeidung des Risikos
  o Ausnutzung der mit dem Risiko verbundenen Chancen
  o Übertragung des Risikos auf Dritte (z.B. Versicherung)

❖ Entwicklung von alternativen Lösungsansätzen und –möglichkeiten (Nutzung von effizienten Techniken zur Ideengenerierung)

❖ Definition konkreter Maßnahmen zur Umsetzung von Lösungsansätzen

❖ Überführung der Maßnahmen in ein Risiko- und Chancen-Controlling:
  o Planung der Maßnahmen (was, wer und bis wann?)
  o Kontrolle der Umsetzung
  o (Nach-)Steuerung der Umsetzung

Das System umfasst natürlich auch ein Reporting, bei dem die Verantwortlichen über die aktuellen Stände der Umsetzung und die Ergebnisse informiert werden. Demzufolge aktualisieren sie das Risikoportfolio und überwachen die Risikopositionen, um gegebenenfalls Anpassungen in der Planung von Maßnahmen durchzuführen.

2.6. Kommunikation in der Krise

Die Ursachen für Krisen können sowohl im Unternehmen als auch in dessen Umfeld liegen und unterschiedlichste Auswirkungen haben. Tatsache sind die weitreichenden Folgen beim Bekanntwerden einer Unternehmenskrise. Diese reichen vom Verlust der Mitarbeitermotivation über verkürzte Zahlungsziele bei den Lieferanten bis hin zu zusätzlichen Umsatzeinbrüchen durch den Verlust von Kunden. In Summe verbreitet sie
vor allem eine negative Stimmung, die mitunter zum Scheitern einer erfolgreichen Unternehmenssanierung beiträgt.\textsuperscript{53} Einer guten Kommunikation kommt daher insbesondere in Krisensituationen eine erhebliche Bedeutung zu, die nicht unterschätzt werden sollte.

Eine effektive und effiziente Kommunikation in der Unternehmenskrise erfordert in erster Linie die Definition was sie bezwecken soll, wer die wichtigsten Adressaten sind und wie deren Ansprache erfolgt, wer die Verantwortung trägt. Ferner stellt sich die Frage nach allgemeingültigen Regeln für eine erfolgreiche Umsetzung.\textsuperscript{54}

Die folgende Aufzählung beinhaltet die wichtigsten Aspekte im Bezug auf eine gute und damit erfolgreiche Krisenkommunikation:\textsuperscript{55}


- Eine möglichst zielgerichtete Kommunikation bedingt die **Festlegung der entsprechenden Adressaten**. Dazu zählen unter anderem Banken, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Mitarbeiter, Presse, usw. Die Segmentierung in bestimmte Personengruppen schafft einerseits die Voraussetzung für den Einsatz der richtigen Kommunikationsmaßnahmen und soll andererseits die Befriedigung der inhaltlichen Informationsbedürfnisse auch im Bezug auf die jeweilige, dem Ad-

\textsuperscript{53} Vgl. Schellberg B., Sanierungsmanagement, Berlin 2008, S. 69
\textsuperscript{54} Vgl. Arlinghaus O. (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 239 ff.
ressatens entsprechende, Tiefe sowie die Wahl des geeigneten Kommunikationsweges gewährleisten. Im Bezug auf die Adressaten ist auch die Reihenfolge der Ansprache von Bedeutung. Diese erfolgt grundsätzlich von innen nach außen, das heißt je höher der Bezug zum Unternehmen desto früher erfolgt eine Information.


- Die Inhalte der Krisenkommunikation müssen dem individuellen Informationsbedarf der Stakeholder angepasst werden. Dies erfordert allerdings dennoch einen gewissen Detailierungsgrad, der unterschiedliche Personen oder Personengruppen nur mit jenen Informationen versorgt, die für sie auch relevant sind. Diesbezüglich sollte das Kreditinstitut aus Vertraulichkeitsgründen beispielsweise andere Informationen erhalten als die Kunden oder Lieferanten.

- Die Bestimmung eines Verantwortlichen bzw. Sprechers ist erforderlich, um der Gefahr widersprüchlicher Aussagen zu entgehen, die vor allem in einer Krisensituation zur zusätzlich Verunsicherung der Beteiligten beitragen. Er sollte die Hauptanlaufstelle bilden, bei dem alle Fäden zusammenlaufen.

- Wichtige Elemente in der Krisenkommunikation sind die Schnelligkeit, um nicht in eine passive, des von allen Seiten Getriebenen Rolle zu geraten, wobei dennoch richtige Informationen, die eine eingehende Analyse der Situation voraussetzen, fließen müssen. Außerdem ist auf eine gewisse Flexibilität, Einfühlungsvermögen und Anpassungsfähigkeit zu achten, um unerwarteten Reaktionen vorzubeugen. Unerlässlich ist auch die Verständlichkeit der Inhalte, da sich die Kommunikation üblicherweise an die unterschiedlichsten Adressaten richtet und diese häufig mit den Einzelheiten des Arbeitsumfeldes nicht vertraut sind.

3. Unternehmensinsolvenz

3.1. Insolvenzeröffnungsgründe

Voraussetzung für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens ist das Vorliegen eines Insolvenztatbestandes. Zu den Eröffnungsgründen gemäß Insolvenzordnung zählen die Zahlungsunfähigkeit (§ 66 InsO), die Überschuldung (§ 67 InsO) sowie die drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 167 Abs. 2 InsO). Der Tatbestand der Überschuldung gelangt allerdings nur bei juristischen Personen zur Anwendung. Während bei der drohenden Zahlungsunfähigkeit nur der Schuldner ein Antragsrecht hat, kann bei der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung ein Insolvenzverfahren sowohl vom Schuldner als auch von einem Gläubiger beantragt werden, wobei der Schuldner in diesen Fällen dazu verpflichtet ist.57 In der Folge werden die drei angeführten Insolvenzeröffnungsgründe näher erläutert.

Folgende zusammenfassende Darstellung soll einen ersten Überblick zu den Insolvenztatbeständen deren Merkmale sowie den möglichen Sanierungsverfahren geben.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tatbestand</th>
<th>Zahlungsunfähigkeit § 66 InsO</th>
<th>Überschuldung § 67 InsO</th>
<th>Drohende Zahlungsunfähigkeit § 167 Abs. 2 InsO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Merkmale</td>
<td>Fällige Zahlungsverpflichtungen können vom Schuldner nicht mehr bedient werden</td>
<td>Bestehende Verbindlichkeiten werden vom Vermögen des Schuldners nicht mehr gedeckt (nur juristische Personen)</td>
<td>Fällige Zahlungsverpflichtungen können voraussichtlich nicht zum Zeitpunkt der Fälligkeit bedient werden</td>
</tr>
<tr>
<td>Antragsrechte/ -pflichten</td>
<td>Antragspflicht: Schuldner, Antragsrecht: Gläubiger</td>
<td>Antragspflicht: Schuldner, Antragsrecht: Gläubiger</td>
<td>keine Antragspflicht, Antragsrecht: Schuldner</td>
</tr>
<tr>
<td>Sanierungsverfahren</td>
<td>Insolvenzverfahren</td>
<td>Insolvenzverfahren</td>
<td>Insolvenzverfahren/ außergerichtliche Sanierung</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 3. Übersicht Insolvenztatbestände

3.1.1. Zahlungsunfähigkeit


---

58 Vgl. Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 22
Während in der Gesetzesdefinition einzig die Erfüllung der fälligen Verbindlichkeiten ausschlaggebend ist und damit eine Vorverlagerung des Insolvenzeröffnungsgrundes erreicht werden soll, herrschen in der Praxis weitere Merkmale, die bei der Feststellung der Zahlungsunfähigkeit von Bedeutung sind. Dazu zählen die dauernde Unfähigkeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, ob Geldschulden fällig oder ernsthaft eingefordert wurden bzw. diese einen wesentlichen Teil der Verbindlichkeiten ausmachen.60

- Wenn der Schuldner von kurzfristigen und vorübergehenden Zahlungsschwierigkeiten betroffen ist, spricht man lediglich von einer Zahlungsstockung. Sie liegt allerdings nur dann vor, wenn innerhalb von ein bis zwei Wochen die Herstellung des finanziellen Gleichgewichts möglich ist und nicht nur die bestehenden sondern auch den, bis dahin neu hinzukommenden fälligen Zahlungsverpflichtungen nachgekommen werden kann, ansonsten ist weiterhin von einer Zahlungsunfähigkeit auszugehen.


Damit geringfügige Liquiditätsengpässe bei der Beurteilung der Zahlungsunfähigkeit außer Betracht bleiben, wurde entsprechend der vorherrschenden Meinung eine **Wesentlichkeitsgrenze** bestimmt. Demnach wird eine 10 prozentige Unterdeckung der fälligen Verbindlichkeiten im Verhältnis zu den im Betrachtungszeitraum zur Verfügung stehenden Zahlungsmitteln als geringfügig angesehen.

Bei Feststellung der Zahlungsunfähigkeit gelangt neben der kriminalistischen, die betriebswirtschaftliche Analyse zum Einsatz. Letztere ermöglicht eine präzisere und zeitnähere Ermittlung und wird daher in der Arbeit näher behandelt. Sie enthält den Liquiditätsstatus und einen Liquiditätsplan.\(^{61}\)

---


### 3.1.2. Überschuldung

Einen weiteren Insolvenztatbestand nach § 67 InsO, der eine Insolvenzantragspflicht seitens des Schuldners auslöst, stellt die Überschuldung juristischer Personen wie z.B. AG oder GmbH und eingetragener Personengesellschaften, deren persönlich haftender Gesellschafter keine natürliche Person ist wie bspw. der GmbH und Co KG, dar.\(^\text{62}\)

Grundsätzlich ist von einer Überschuldung auszugehen, wenn die bestehenden Verbindlichkeiten des Schuldners keine Deckung mehr durch dessen Vermögen finden\(^\text{63}\) und Krisensymptome vorliegen, die den Unternehmensfortbestand nachhaltig gefährden und damit eine negative Fortbestehensprognose erwarten lassen.\(^\text{64}\)

Die Feststellung im insolvenzrechtlichen Sinne erfolgt mittels zweistufiger Überschuldungsprüfung. Diese beinhaltet einerseits den Überschuldungsstatus, der zeigt ob das nach Liquidations- und nicht nach Fortführungswerten bewertete Vermögen des Schuldners zur Befriedigung der Insolvenzgläubiger im Falle einer Liquidation ausreicht und andererseits die Fortführungsprognose anhand derer die Sanierungschancen bzw. die Wahrscheinlichkeit der zukünftigen Zahlungsunfähigkeit oder Zerschlagung des Unternehmens beurteilt wird.\(^\text{65}\)

---


\(^{63}\) Vgl. Rossdorfer A., Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 85

\(^{64}\) Vgl. Hess H., Sanierungshandbuch, Köln 2011, S. 747

\(^{65}\) Vgl. Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 26

3.1.3. Drohende Zahlungsunfähigkeit

Neben der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung definiert das Insolvenzrecht einen weiteren Tatbestand, welcher dem Schuldner das Recht einräumt, bereits bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit gem. § 167 Abs. 2 InsO ein Insolvenzverfahren zu

beantragen.\textsuperscript{68} Mit dem Insolvenzeröffnungsgrund verfolgt der Gesetzgeber das Ziel, den Eröffnungszeitpunkt eines Insolvenzverfahrens vor zu verlagern und damit die Anzahl der massearmen Verfahren zu verringern sowie die Chance auf eine Sanierung des Unternehmens steigern.\textsuperscript{69}

Die drohende Zahlungsunfähigkeit ist zukunftsgerichtet und liegt vor, wenn der Schuldner voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, seine bestehenden Zahlungsverpflichtungen zum Zeitpunkt ihrer Fälligkeit zu begleichen. Die Feststellung erfolgt auf der Basis eines Finanz- und Liquiditätsplans, der neben den bestehenden Schulden sämtliche zukünftige sicher zu erwartenden Zahlungsverpflichtungen saldiert mit den erwarteten Zahlungseingängen enthält. Er stellt eine zeitraumbezogene Betrachtung dar, wobei es keinen gesetzlich festgelegten Mindestzeitraum gibt. Als empfehlenswert gilt ein Planungshorizont, der das laufende und folgende Geschäftsjahr umfasst. Die drohende Zahlungsunfähigkeit ist dann anzunehmen, wenn die eingestellten Zahlungsmittel nicht für die fällig werdenden Zahlungsverpflichtungen ausreichen und eine Gegensteuerung mit zusätzlichen Kapitalbeschaffungsmaßnahmen nicht möglich ist. Wenn dieser Umstand gegeben ist, gilt die Befriedigung der Gläubiger als stark gefährdet und die Voraussetzung für die Insolvenzeröffnung liegt vor.\textsuperscript{70}

Der Tatbestand der drohenden Zahlungsunfähigkeit besitzt in der Praxis eine relativ geringe Relevanz.\textsuperscript{71} Diese Tatsache spiegelt sich auch in der Insolvenzstatistik wider, die zeigt, dass die mangels Vermögen abgewiesenen Insolvenzanträge mit 3.136 Stück knapp die Hälfte der im Jahr 2010 in Österreich eröffneten Insolvenzverfahren ausmachen.\textsuperscript{72}

\textsuperscript{68} Vgl. Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 183
\textsuperscript{69} Vgl. Jaufer C., Das Unternehmen in der Krise, Wien 2010, S. 100 f.
\textsuperscript{71} Vgl. Grininger Ch./Raiffeisenlandesbank OÖ AG, Expertenvortrag in St. Magdalena, Linz 2011
\textsuperscript{72} Vgl. creditreform Österreich, Insolvenzstatistik 2010, \url{http://www.creditreform.at/home/downloads/Insolvenzstatistik_creditreform/insolvenzstatistik_2010.pdf}, verfügbar am 15.05.2011
3.2. **Insolvenzverfahren** (Neuerungen seit 01. Juli 2010)


Die Graphik auf der nächsten Seite veranschaulicht die aus rechtlicher Sicht möglichen Sanierungsverfahren. Im Anschluss erfolgt eine kurze Beschreibung der gerichtlichen Sanierungsverfahren, wobei das Reorganisationsverfahren nach dem Unternehmensreorganisationsgesetz aufgrund seiner geringen Relevanz in der Praxis nicht näher behandelt wird.

---

\(^{73}\) Vgl. Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 171

Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung

Dem vormaligen gerichtlichen Ausgleichsverfahren gemäß Ausgleichsordnung folgt mit der neuen Insolvenzordnung das Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung, mit dem Unterschied dass eine Mindestquote von 30 statt 40 % erfüllt werden muss. Das Hauptmerkmal dieses Verfahrens ist, dass es bereits bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit beantragt werden kann und der Schuldner nach Eröffnung der Insolvenzverfahrens weiterhin, die zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehörende Geschäfte führen sowie über das Insolvenzvermögen verfügen darf. Lediglich bestimmte Geschäfte bedürfen der Zustimmung des vom Gericht beigestellten Sanierungsverwalters, der überdies die Aufgabe hat, sämtliche dem Insolvenzantrag beigefügten Unterlagen zu prüfen.

Als wesentliche Voraussetzung für die Eigenverwaltung gilt die Einbringung aussagekräftiger Unterlagen mit dem Insolvenzantrag. Dazu zählen der Sanierungsplan mit einer Mindestquote von 30 % zahlbar innerhalb von zwei Jahren, ein aktueller Vermögensstatus, ein Finanzplan für die kommenden 90 Tage, der die Aufbringung der für die Unternehmensfortführung und Befriedigung der Masseforderungen notwendigen Mitteln enthält, ein Gläubigerverzeichnis, die Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre und Angaben über die beschäftigten Dienstnehmer sowie Organe des Unternehmens. Ferner muss der Antrag Informationen über die Erfüllung des Sanierungsplans sowie die zur Sanierung notwendigen Reorganisationsmaßnahmen vor allem Finanzierungsmaßnahmen enthalten.

Das Insolvenzgericht hat die Aufgabe innerhalb von 90 Tagen, in denen eine Verwaltungsperre für das Unternehmen herrscht, eine Sanierungsplantagsatzung einzuberufen, in der die Insolvenzgläubiger die Möglichkeit haben über den vorgeschlagenen Sanierungsplan mittels der erforderlichen Mehrheit abzustimmen. Wenn sonst keine Hindernisse wie bspw. falsche Angaben im Status oder die Verletzung von Mitwirkungs- und Auskunftspflichten vorliegen, kann das Gericht die Annahme des Sanie-

rungsplans bestätigen und das Sanierungsplanverfahren mittels Beschluss aufheben. Mit der anschließenden vollständiger Erfüllung der Sanierungsplanquote von 30 % innerhalb von zwei Jahren können keine weiteren Ausfälle der Insolvenzgläubiger gegenüber dem Schuldner mehr durchgesetzt werden folglich tritt die Restschuldbefreiung ein.

Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung


Wenn der Insolvenzverwalter feststellt, dass die Masseforderungen nicht durch die Insolvenzmasse gedeckt sind, das Gericht den Antrag auf Eröffnung des Sanierungsverfahrens zurückweist, die Gläubiger den Sanierungsplan ablehnen oder dessen

Bestätigung durch Gericht nicht erfolgt, ist die Bezeichnung laut Insolvenzordnung von Sanierungsverfahren auf das im Anschluss beschriebene Konkursverfahren abzuändern.

**Konkursverfahren**


Weitere wesentliche Änderungen und Ziele der Reform stellen sich wie folgt dar:\footnote{Vgl. IRÄG 2010 – das neue Insolvenzrecht für Unternehmen, KSV1870, \url{http://www.ksv.at/KSV/1870/de/3services/0aktuelles/2010-05/IRAEG2010/1277893849816_irae2010.pdf}, verfügbar 26.06.2011}

- Die Harmonisierung sämtlicher Fortführungsbestimmungen und insbesondere Schutzbestimmungen für das Unternehmen durch den Einfluss der Bestimmungen aus der Ausgleichsordnung in die Insolvenzordnung. Das bedeutet, dass die Kündbarkeit von Verträgen ab Insolvenzeröffnung nur mehr aus wichtigem Grund gegeben ist. Die Eröffnung der Insolvenz oder ein etwaiger Rückstand vor Insolvenz dabei zählen nicht zu den wichtigen Gründen.

- Durch die Änderung des Ausgleichsverfahrens in das Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung bietet sich künftig die Möglichkeit der Anfechtung auch in einem Ausgleichsszenario.

- Die Anpassung der Terminologie soll zu einer Entstigmatisierung des Konkurses führen und einen Anreiz für die rechtzeitige Beantragung eines gerichtlichen Insolvenzverfahrens, solangenoch die Chance auf eine erfolgreiche Sanierung besteht, bieten.

- Die Senkung der Mehrheitserfordernisse für die Annahme des Sanierungsplans. Während bisher eine einfache Kopfmehrheit unter den Gläubigern und die 75\%ige Kapitelmehrheit erforderlich war, reichen mittlerweile 50\% der stimmberechtigten Forderungen. Das heißt es muss die Mehrheit der bei der Sanierungsplantagsatzung anwesenden Gläubiger zustimmen und gemeinsam über mehr als die Hälfte der Gesamtsumme der Forderungen verfügen.

\footnote{\textcopyright{}\textregistered{} Insolvenzverfahren (IRÄG) 2010 – das neue Insolvenzrecht für Unternehmen, KSV1870, \url{http://www.ksv.at/KSV/1870/de/3services/0aktuelles/2010-05/IRAEG2010/1277893849816_irae2010.pdf}, verfügbar 26.06.2011}
3.3. Organe des Insolvenzverfahrens

Zu den Beteiligten im Insolvenzverfahren zählen neben dem Insolvenzgericht die Organe des Insolvenzverfahrens wie der Insolvenzverwalter, die Gläubigerversammlung, der Gläubigerausschuss und die Gläubigerschutzverbände. Nachfolgend werden das Insolvenzgericht, der Insolvenzverwalter sowie die Gläubigerversammlung und der Gläubigerausschuss näher erläutert.\(^\text{81}\)

- **Das Insolvenzgericht** ist grundsätzlich für sämtliche Insolvenzverfahren zuständig sowohl für Konkurse als auch für Sanierungsverfahren, die es mittels Beschluss eröffnet bzw. aufhebt. Darüber hinaus zählen die Leitung der Tageszungen, die Bestellung des Insolvenz- oder Sanierungsverwalters und dessen Überwachung bzw. die Aufsicht der restlichen Insolvenzorgane, die Feststellung und Sicherung des Insolvenzvermögens sowie die Genehmigung der Abrechnung des Verwalters und die Bewilligung der Verteilung des Erlöses zu den Aufgaben des Gerichts. Es kann die Beschlüsse der Gläubigerversammlung aussetzen und prüft bzw. bestätigt den Sanierungsplan. Im § 65 der InsO ist sowohl die sachliche als auch die örtliche Zuständigkeit des Insolvenzgerichtes geregelt. Die sachliche Zuständigkeit besagt, dass Einzelgerichtsbarkeit besteht und das jeweilige Landesgericht für das Insolvenzverfahren zuständig ist. Die Regelung der örtlichen Zuständigkeit sieht vor, dass entweder der Gerichtshof in dessen Sprengel der Schuldner sein Unternehmen betreibt, seinen gewöhnlichen Aufenthaltsort hat, sich eine Niederlassung des Schuldners befindet oder sich das Vermögen des Schuldners befindet, zuständig ist und legt damit auch gleich die Reihenfolge fest. Sollte der Zuständigkeitsbereich mehrerer Gerichte betroffen sein, entscheidet das Zuvorkommen der Insolvenzeröffnung.

- **Der Bestellung des Insolvenzverwalters** erfolgt vom Insolvenzgericht von Amts wegen im Beschluss über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens und ist öffentlich bekannt zu geben (§ 80 Abs. 1 InsO). Gemäß § 80 Abs. 2 InsO muss der Insolvenzverwalter Kenntnisse im Insolvenzwesen besitzen und eine unbeschol-

Das oberste Selbstverwaltungsorgan im Insolvenzverfahren ist die **Gläubiger-versammlung**. Deren Leitung, Einberufung und Kontrolle gemäß § 91 Abs. 1 Satz 1 InsO dem Insolvenzgericht obliegt. Sie besteht aus allen Insolvenzgläubigern, die am Insolvenzverfahren beteiligt sind, berücksichtigt deren gemeinsa-
me Interessen und beaufsichtigt den Gläubigerausschuss und den Insolvenzverwalter. In der Versammlung verfügen allerdings nur jenen anwesenden Gläubigern über ein Stimmrecht, deren Insolvenzforderungen entsprechend den §§ 92 Abs. 2 und 93 Abs. 1 InsO festgestellt und auch belegt werden kön-
nen (§ 74 Abs. 2 Z 4 InsO). Die Teilnahme an der Abstimmung steht vorerst
auch den nicht geprüften, bestrittenen oder bedingten Forderungen zu. Dies
gilt für Absonderungsgläubiger im gleichen Maße, jedoch nur für den, voraus-
sichtlich durch die anderweitige Geltendmachung, ungedeckten Teil der Forde-
run. Für Beschlüsse oder Anträge der Gläubigerversammlung bedarf es nach §
92 Abs. 2 InsO der absoluten Stimmenmehrheit, welche sich nach dem Betrag
der Forderungen berechnet. Zu den Aufgaben der Gläubigerversammlung zäh-
len unter anderem die Kontrollfunktion, wonach sie bei Gericht einen Antrag
auf Enthebung des Insolvenzverwalters und Einsetzung eines Gläubigeraus-
schusses sowie auf die Enthebung einzelner Ausschussmitglieder stellen kann,
eine Beratungsfunktion, hinsichtlich des Sanierungsplans bzw. der Schließung
oder Fortführung des Unternehmens, und eine Entscheidungsfunktion, die die
Annahme oder Ablehnung des Sanierungsplanvorschlages beinhaltet.

Bei besonderem Umfang oder Eigenart des insolvenenten Unternehmens bzw.
wen es um die Veräußerung und Verpachtung des Betriebes selbst oder einer
Beteiligung sowie eines betriebsnotwendigen Teils oder des gesamten Anlage-
und Umlaufvermögens geht, muss dem Insolvenzverwalter gemäß § 88 InsO ein
Gläubigerausschuss von drei bis sieben Mitgliedern beigestellt werden. Die
schriftliche Einberufung kann sowohl vom Insolvenzgericht als auch vom Insol-
venzverwalter erfolgen, der dem Gericht eine unverzügliche Mitteilung über die
Beschlüsse des Gläubigerausschusses machen muss. Der Gläubigerausschuss
hat eine Überwachungs- und Unterstützungsfunktion gegenüber dem Insol-
venzverwalter. Dieser ist verpflichtet, bspw. bei Abschlüssen von Vergleichen,
Anerkenntnis strittiger Aussonderungs-, Absonderungs-, sowie Aufrechnungs-
ansprüchen oder strittigen Masseforderungen, etc. deren Wert Euro 100.000
übersteigen, dessen Zustimmung einzuholen und dem Gericht mitzuteilen.
Darüber hinaus bedürfen die eingangs schon erwähnten Geschäfte, unabhängig
von deren Wert, der Genehmigung des Ausschusses und des Gerichtes.
3.4. Forderungen im Insolvenzverfahren


Aussonderungs- bzw. Absonderungsansprüche

Die Aussonderungsansprüche sind gegenüber dem Insolvenzverwalter geltend zu machen, welcher entscheidet, ob er die begehrte Sache herausgibt. Sie stellen nach § 44 InsO Ansprüche dinglicher oder persönlicher Natur gegenüber dem Schuldner dar, die jedoch nur teilweise oder zur Gänze nicht zur Insolvenzmasse gehören.82 Die Aussonderungsansprüche umfassen unter anderem das Eigentum samt Eigentumsvorbehalt, die Inhaberschaft an Forderungen, die der Insolvenzverwalter als Forderungen des Schuldners ansieht, obligatorische Rückgabean sprüche von Verleiern, Hinterlegern oder Vermietern, die im Insolvenzverfahren auch ein Aussonderungsrecht haben, wenn sich nicht Eigentümer der verliehenen, hinterlegten oder vermieteten Sache sind. Des Weiteren zählt das Treugut, welches sich ausschließlich formell im Eigentum des Schuldners befindet, jedoch wirtschaftlich zum Vermögen des Treugebers gehört und das Verfolgungsrecht beim Distanzkauf, welches bedeutet, dass Waren die ein Verkäufer von einem anderen Ort versendet und die während der Insolvenzeröffnung noch unterwegs sind, ausgesondert werden können. Befinden sich diese Bereits im Gewahrsam des Schuldners besteht keine Rückforderungsrecht mehr.83

Eines der wichtigsten dinglichen Aussonderungsrechte stellt das Eigentum dar, bei dem sich ein Gegenstand zwar im Gewahrsam des Schuldners befindet, jedoch Eigentum eines Dritten ist. Beim Eigentumsvorbehalt, bei dem die Übereignung einer Sache an die aufschiebende Bedingung des vollständig bezahlten Kaufpreises gebunden, der Besitz dem Käufer allerdings schon vorher übertragen wird, kann im Insolvenzverfahren nur bei Ablehnung der Vertragserfüllung ausgesondert werden. Ist der Gegenstand bereits veräußert so hat der Eigentümer ein Recht auf den Erlös, der eine Ersatzaussonderung darstellt. Um einer Verwertung durch den Insolvenzverwalter vorzubeugen sollten ihm daher Aussonderungsansprüche möglichst rasch auf schriftlichem Wege mitgeteilt werden. Im Bezug auf das Sicherungseigentum bestehen im Falle einer Insolvenz des Sicherungsgebers keine Aussonderungs- sondern lediglich Absonderungsansprüche.\textsuperscript{84}

Neben den Aussonderungsansprüchen, die zwar Forderungen gegenüber dem Schuldner darstellen, aber teilweise oder zur Gänze nicht in die Insolvenzmasse gehören, umfasst das Insolvenzrecht noch Absonderungsansprüche nach § 48 InsO. Sie stehen jenen Gläubigern zu, deren Forderungen abgesondert aus bestimmten Sachen des Schuldners befriedigt werden und bilden die Insolvenzsondermasse. Das heißt es erfolgt bei der Befriedigung aus diesen Sachen ein Ausschluss der übrigen Insolvenzgläubiger, der sich bis zur Höhe der Absonderungsansprüche erstreckt. Laut § 48 Abs. 2 InsO fällt alles was nach Befriedigung der Absonderungsgläubiger, durch einen etwaigen Mehrerlös aus der Verwertung, von der Sondermasse übrig bleibt, der gemeinschaftlichen Insolvenzmasse zu. Ferner können diese Gläubiger nach § 48 Abs. 3 deren Forderungen zugleich als Insolvenzgläubiger anmelden, sofern ein persönlicher Anspruch gegenüber dem Schuldner besteht. Der wesentliche Unterschied zwischen Aussonderungs- und Absonderungsansprüchen liegt darin, dass der Schuldner eigentlich Eigentümer der von der Absonderung betroffenen Vermögensgegenstände ist und diese damit prinzipiell unter die Insolvenzmasse fallen bzw. vom Insolvenzverwalter frei

verwertbar wären, sie jedoch mit dem Recht eines Dritten belastet sind. Ein weiteres Charakteristikum ist, dass Sachen der Absonderung, die zur Insolvenzmasse gehören, einer eigenständigen Verwertung zugeführt und zur vorzugsweisen Befriedigung herangezogen werden, während die Aussonderung Vermögensgegenstände, die nicht in diese gehören, endgültig ausscheidet. Zu den Absonderungsansprüchen zählen bspw. sämtliche vertragliche, gesetzliche sowie exekutiven Pfandrechte, die Gläubiger zur Sicherung ihrer persönlichen Forderungen erworben haben, Zurückbehaltungsrechte, die eine Verweigerung der geschuldeten und fälligen Herausgabe eines Gegenstandes bis zur Bedienung oder Sicherstellung der Forderung beinhalten, oder das Sicherungseigentum, welches im Falle einer Insolvenz des Schuldners dem Pfandrecht ausdrücklich gleichgestellt ist.


Ein Vorteil für Absonderungsberechtigte, im Gegensatz zu Insolvenzgläubigern, denen nur die Zinsen bis zur Insolvenzeröffnung zustehen, besteht im Anspruch auf Zinsen auch während des Verfahrens, sofern diese vertraglich vereinbart waren. Mangels ver-

---

86 Vgl. Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 50
tragsmäßiger Vereinbarung stehen ihnen die gesetzlichen Verzugszinsen zu.\textsuperscript{89} Zudem gibt es in der Absonderung eine weitere Besonderheit, die sich auf die Herkunft des Absonderungsgegenstandes bezieht. Kommt dieser nicht aus dem Vermögen des Schuldners, sondern von dritter Seite, nimmt der Absonderungsberechtigte mit der gesamten Forderung und nicht nur mit dem ungedeckten Teil am Insolvenzverfahren teil.\textsuperscript{90}

**Masse- bzw. Insolvenzforderungen**

Die **Masseforderungen** sind jene Forderungen, welche nach Insolvenzeröffnung entstanden sind und deren Befriedigung bei ausreichender Insolvenzmasse zur Gänze erfolgt. Sie sind unter dem § 46 InsO erschöpfend aufgezählt und beinhalten unter anderem Forderungen, die einerseits aus der Geschäftsführung des Insolvenzverwalters während des Verfahrens und andererseits aus dessen Rechtshandlungen aus der Verwertung der Masse entstehen sowie Kosten das Insolvenzverfahrens selbst oder im Zusammenhang mit der Unternehmensfortführung sowie die Entlohnung der bevorrechteten Gläubigerschutzverbände. Massegläubiger nehmen nicht am Insolvenzverfahren teil, da sie gesondert bedient werden.\textsuperscript{91}

Die wesentliche Änderung aufgrund des Insolvenzrechtsänderungsgesetzes bezieht sich auf das Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung. Darin gelten auch Forderungen aus Rechtshandlungen des Schuldners im Rahmen der Unternehmensfortführung, so weit sie zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, als Masseforderungen. Diesbezüglich muss der Sanierungsverwalter ein besonderes Augenmerk auf Erfüllung dieser Verbindlichkeiten legen, da eine nicht fristgerechte Bedienung zum Entzug der Eigenverwaltung führt.\textsuperscript{92}

\textsuperscript{89} Vgl. Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 52 f.
\textsuperscript{90} Vgl. Zacherl G., Banken und insolvente Kunden, Wien 2010, S. 30
\textsuperscript{92} Vgl. Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 72
Während Massenforderungen nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens entstehen, bezeichnet man persönliche nicht besicherte Forderungen gegenüber den Schuldner, die zu diesem Zeitpunkt bereits bestanden gemäß § 51 InsO als **Insolvenzforderungen**. Diese sind beim Insolvenzgericht mit deren Höhe, samt Zinsen, Kosten, Nebengebühren und den erforderlichen Unterlagen zur Begründung der Forderung, anzumelden. Die Prüfung sowie eine Erklärung über die Richtigkeit des Anspruchs in der Prüfungstagsatzung erfolgt durch den Insolvenzverwalter. Wenn die Insolvenzforderung vom Insolvenzverwalter anerkannt und von keinem anderen Gläubiger bestritten wird gilt sie als festgestellt und ist damit stimmberechtigt. Ferner hat der Gläubiger einen Anspruch auf Erfüllung der, nach Befriedigung der Absonderungsansprüche und Massenforderungen aus der gemeinschaftlichen Insolvenzmasse, entsprechend der im Konkursverfahren festgelegten bzw. im Sanierungsverfahren mit oder ohne Eigenverwaltung vorgegebenen, Quote.\(^{93}\)

Forderungen, die erst nach Ablauf der Anmeldefrist angemeldet wurden sind ebenfalls in das Verfahren mit einzubeziehen. In diesem Fall hat das Gericht nach der allgemeinen Prüfungstagsatzung eine nachträgliche Prüfungstagsatzung einzuberufen, für deren Kosten die jeweiligen Gläubiger aufzukommen hat.\(^{94}\)

### 3.5. Beendigung des Insolvenzverfahrens

Die Beendigung des Insolvenzverfahrens erfolgt, bei Existieren eines Aufhebungsgründes wie bei dessen Eröffnung, durch einen gerichtlichen Beschluss über die Aufhebung des Insolvenzverfahrens. Zu den Gründen zählen der Vollzug der Schlussverteilung gem. § 139 InsO, das Einverständnis aller Masse- und Insolvenzgläubiger, der Mangel der Kostendeckung gem. § 123a InsO sowie die Abänderung des Beschlusses auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens aufgrund eines Rekurses gem. § 79 InsO. Darüber hinaus gibt es die sogenannte Aufhebung des Insolvenzverfahrens ex lege. Damit ist gemeint,

---


\(^{94}\) Vgl. Rossdorfer A., Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 95
dass die Wirkung der Aufhebung des Insolvenzverfahrens vom Gesetz gelegentlich an
die Rechtskraft eines anderen Beschlusses gebunden ist und Aufhebung sodann selbst-
tätig ohne einen konstitutiven Aufhebungsbeschluss eintritt. Zur Aufhebung des Insol-
venzverfahrens ex lege gehört die rechtskräftige Bestätigung des Sanierungsplans (§
152b Abs 2 S 1 InsO) bzw. Zahlungsplans (§ 196 Abs 1 InsO) sowie die rechtskräftige
Einleitung des Abschöpfungsverfahrens (§ 200 Abs 4 InsO).

Gemäß § 123 Abs 1 InsO ist der gerichtliche Beschluss über die Aufhebung des Insol-
venzverfahrens zu veröffentlichen und in der Insolvenzdatei eine Anmerkung über den
Eintritt seiner Rechtskraft vorzunehmen. Ferner sind sämtliche Behörden und Stellen,
die über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens benachrichtigt wurden, auch über des-
sen Beendigung zu informieren. Die in öffentlichen Büchern getroffenen Anmerkungen
sind aufzuheben und die Löschung des Insolvenzverfahrens aus dem Firmenbuch sowie
aus der Insolvenzdatei vorzunehmen.

Die Aufhebung des Insolvenzverfahrens heißt für den Schuldner die volle Rückgewin-
nung des Verwaltungs- und Verfügungsrechtes über sein Vermögen und, dass der ver-
bleibende Rest aus der Insolvenzmasse wieder insolvenzfreies Vermögen wird. Etwaige
Rechtshandlungen, die der Insolvenzverwalter während des Verfahrens vorgenommen
hat wie bspw. Kündigung von Miet- und Arbeitsverhältnissen, Rücktritt von bilateral
verbindlichen Rechtsgeschäften, usw., bleiben jedoch verbindlich für den Schuldner.

Des Weiteren bewirkt die Aufhebung des Insolvenzverfahrens, dass während des Ver-
fahrens unterbrochene Verjährungsfristen wieder neu zu laufen beginnen bzw. ge-
hemmte Fristen weiterlaufen. Die Aufrechnung für unbestimmte, betagte, bedingte
und wiederkehrende Forderungen betreffende Sondervorschriften sind nichtig, erlo-
schene Anträge und Aufträge leben nicht wieder auf und Zinsen können sogar rückwir-
kend für die Dauer des Insolvenzverfahrens geltend gemacht werden.\footnote{Vgl. Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 124 ff.}
4. Unternehmenssanierung

4.1. Begriffsbestimmung


Der Begriff Sanieren leitet sich aus sprachwissenschaftlicher Sicht vom lateinischen Verb „sanere“ ab und umfasst im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang sämtliche Maßnahmen zur Beseitigung von Schäden, die im Zuge einer Krise im Unternehmen entstanden sind und dessen Existenz gefährden. Dabei geht es aber nicht ausschließlich um eine kurzfristige Verlustbeseitigung sondern viel mehr um ein Paket unterschiedlichster Maßnahmen die zur Überwindung der Unternehmenskrise und somit zur Heilung des gefährdeten Unternehmens beitragen sollen.\footnote{Vgl. Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2007, S. 39 ff.}

Grundsätzlich kann man im Sanierungsmanagement die materielle und die formelle Sanierung unterscheiden. Unter der formellen Sanierung werden lediglich interne Handlungen, die entstandene Verluste hauptsächlich buchtechnisch beseitigen wie bspw. die Auflösung von Rücklagen und dgl. verstanden.\footnote{Vgl. Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., ebenda, S. 150 f.} Die materielle Sanierung hingegen beinhaltet im engeren Sinne alle finanzwirtschaftlichen und im weiteren Sinne einen Mix sämtlicher notwendigen führungsorientierten, unternehmenspolitischen,

Im Unterschied zur gerichtlichen Sanierung ist die freie Sanierung zwar in einem akuten Krisenstadium angesiedelt, in dem die Unternehmensexistenz massiv droht und eine mögliche folgende Insolvenz aufgrund der fehlenden Liquidität und der vorhersehbaren Überschuldung nicht auszuschließen ist, das jedoch von der Unternehmensführung noch beherrschbar ist. Das heißt in diesem Fall liegt die Sanierung nach wie vor in den Händen der Unternehmensleitung bzw. der dazu bestimmten Sanierungsverantwortlichen, welche diese autark, abseits der Regelungen der Insolvenzordnung durchführen können.

Vor allem bei Unternehmen die sich in der Krise befinden, kommt es aufgrund der außerordentlichen Situation zu einer starken Fokussierung sowohl auf die langfristige Existenzsicherung, die Liquiditätssicherung als auch auf die erfolgreiche Wiederherstellung Absicherung der zukünftigen Ertragskraft, wohingegen gesunde Betriebe im Vergleich dazu über ein ausgewogenes Zielsystem verfügen.
4.2. Sanierungsprüfung

Die Sanierungsprüfung stellt ein zentrales Element im Sanierungsmanagement dar. Sie soll Aufschluss darüber geben, ob eine erfolgreiche Unternehmenssanierung überhaupt möglich ist oder das Unternehmen zerschlagen werden muss. Demnach obliegt ihr die Beurteilung inwiefern geplante Sanierungsmaßnahmen wirtschaftlich Sinn machen, um den künftigen Unternehmensfortbestand zu sichern oder die Kosten einer Sanierung höher sind als der Barwert der geplanten Ergebnisse des sanierten Unternehmens.

Ziel der Sanierungsprüfung ist es einerseits, prinzipiell im Kern gesunde Unternehmen, die sich lediglich vorübergehend in einer Krise befinden aus der sie sich alleine nicht befreien können, vor der Zerschlagung zu retten und andererseits eine rechtzeitige Liquidation nicht lebensfähiger Unternehmen zu erwirken, um Dritten oder der Allgemeinheit die unnötigen Kosten fruchterloser Sanierungsversuche zu ersparen.

Um eine möglichst fundierte und objektive Entscheidungsgrundlage für die Sanierung zu erhalten, bedient man sich in der Praxis in der Regel erfahrener externer Sanierungsberater.


4.2.1. Sanierungsfähigkeit

Die Sanierungsfähigkeit zielt auf die Wiederherstellung der wirtschaftlichen Stabilität eines Unternehmens ab. Diese soll durch die Umsetzung entsprechender Maßnahmen wiedererlangt und der Unternehmensfortbestand nachhaltig sichergestellt werden. Ei-

ne wesentliche Rolle bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit spielt das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen einer Unternehmenskrise, denn nur in frühen Krisenstadien verfügt das Unternehmen noch über genügend Erfolgspotenziale zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Darüber hinaus ist es wichtig, einen Zusammenhang zwischen den notwendigen Sanierungsmaßnahmen, der künftigen Unternehmensentwicklung unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen und den Krisenursachen herzustellen. Die entscheidende Frage bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit ist daher, ob die nachhaltige Sicherung der Liquidität und die Wiederherstellung der Rentabilität durch geeignete Sanierungsmaßnahmen überhaupt möglich sind.\textsuperscript{104}

Die Erstellung einer betriebswirtschaftlichen Prognose zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens stellt in der Praxis eine enorme Herausforderung dar, insbesondere weil sie von einer Reihe erschwerender Faktoren begleitet wird. Dazu zählen unter anderem der komplexe Prüfungsgegenstand, der enormen Zeitdruck, unvollständige, unzuverlässige oder mangelhafte Unterlagen und die erhöhte Befangenseinheit der Betroffenen.\textsuperscript{105}

Nichts desto trotz muss im Rahmen der Sanierungsfähigkeitsprüfung eine qualifizierte Aussage zur wirtschaftlichen Vertretbarkeit der geplanten Unternehmenssanierung unter den gegebenen Bedingungen getroffen werden.\textsuperscript{106}

\textbf{4.2.2. Sanierungswürdigkeit}

Während bei der Sanierungsfähigkeitsprüfung in erster Linie objektive Sanierungskriterien eine Rolle spielen, kommt bei der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit vor allem auch den subjektiven Interessenslagen der Sanierungsbeteiligten eine wesentliche Bedeutung zu. Dabei entscheiden die an der Sanierung beteiligten Stakeholder wie Banken, Lieferanten, Mitarbeiter, usw. unter Einfluss der persönlicher Überlegungen und Interessen inwieweit und welchen Beitrag sie zur Unternehmenssanierung leisten oder ob sie das Risiko einer möglichen Zerschlagung eingehen.

\textsuperscript{105} Vgl. Crone A./Werner H. (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, München 2010, S. 55
\textsuperscript{106} Vgl. Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), ebenda, S. 50
Die Entscheidungen diesbezüglich werden in der Praxis oftmals aufgrund persönlicher Faktoren wie dem Vertrauensverhältnis, dem Gesprächsklima, etc. und nicht ausschließlich nach wirtschaftlichen Überlegungen getroffen.

Für die Beurteilung der Sanierungswürdigkeit sind daher im Vorfeld die Interessenlagen und Risikoneigungen der einzelnen Stakeholder festzustellen und die subjektiven Überlegungen weitestgehend zu berücksichtigen. Erst wenn die Interessen der Beteiligten an der Sanierung weitestgehend berücksichtigt sind, ist die Sanierungswürdigkeit gegeben.\textsuperscript{107}

Die folgende Tabelle bietet eine kurze beispielhafte Darstellung ausgewählter Stakeholder und deren Interessen bei der Sanierung eines Unternehmens.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stakeholder</th>
<th>Mögliche Interessen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gesellschafter, Investoren</td>
<td>Absicherung des Vermögens und der Zuwächse, Absicherung des Einflusses, bei Familienbetrieben der Erhalt des Familien-erbes, Prestige</td>
</tr>
<tr>
<td>Kreditinstitute, Sonstige Gläubiger</td>
<td>Verlustminimierung, Erfüllung der Renditeerwartungen, Fortbestand der Geschäftsbeziehung, Vermeidung negativer Auswirkungen in der Öffentlichkeit</td>
</tr>
<tr>
<td>Management</td>
<td>Arbeitsplatz- und Einkommenssicherung, Absicherung Einfluss und Position, Herausforderung der Krisenbewältigung</td>
</tr>
<tr>
<td>Mitarbeiter</td>
<td>Arbeitsplatz- und Einkommenssicherung, stabiles Arbeitsumfeld</td>
</tr>
<tr>
<td>Kunden, Lieferanten</td>
<td>Kunden: Vermeidung Lieferausfälle, Lieferanten: Begleichung offener Forderungen, stabile Geschäftsbeziehung, Vermeidung negativer Wirkung in der Öffentlichkeit</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\textbf{Tab. 4.} Stakeholderinteressen bei der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit


Die persönliche Einschätzung der Stakeholder über die Sanierungswürdigkeit hängt in der Regel maßgeblich vom Verlauf der Sanierungsverhandlungen und der Qualität und


### 4.3. Sanierungsmaßnahmen

Im Bezug auf eine Systematisierung lassen sich die einzelnen Sanierungsmaßnahmen in verschiedene Bereiche unterteilen. Diese umfassen finanzwirtschaftliche, ertragswirtschaftliche, strategische und organisatorische Maßnahmen.\(^\text{113}\)

Die nachfolgende Darstellung soll einen Überblick zu den unterschiedlichen Sanierungsmaßnahmen in den einzelnen Bereichen bieten.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sanierungsbereiche</th>
<th>Teilbereiche</th>
<th>Beispiele für Handlungsalternativen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Finanzwirtschaftliche Maßnahmen</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lager/Vorräte</td>
<td>Senkung Warenvorräte und Lagerbestände, Lagerabverkauf, Just in Time Lieferung, Lageranalysen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Forderungen</td>
<td>Verringerung/Verflüssigung des Forderungsbestandes, rasche Fakturierung, Inkasso, Zahlungszielverkürzung, Skontoerhöhung, Factoring</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sonstiges UV</td>
<td>Reduktion Vorauszahlungen, Kautionszahlungen</td>
</tr>
<tr>
<td>Kapital</td>
<td>Eigenkapital</td>
<td>Mittelzuführung durch alte/neue Gesellschafter, Gesellschafterdarlehen, Rangrücktritt, Verzicht auf Privatentnahmen, Ausschüttungsverzicht</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Banken</td>
<td>Verzicht auf Kreditkündigung, Bürgschaften, Kapital- bzw. Zinserlöse, Bewilligung neuer Kredite</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lieferanten</td>
<td>Zahlungsaufschub, Schuldenerlass, Stundungen mit neuem Fälligkeitstermin</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sonstige Gläubiger</td>
<td>Steuererlässe, Anpassung von Steuervorauszahlungen, Subventionen u. Bürgschaften der öffentlichen Hand</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ertragswirtschaftliche Maßnahmen</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Erlöse</td>
<td>Umsatzerlöse</td>
<td>Steigerung Absatz, Überprüfung der Preisgestaltung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sonstige Erlöse</td>
<td>Vermietung von leerstehenden Hallen oder nicht benutzen Flächen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\(^{113}\) Vgl. Witte H. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2007, S. 255
### Aufwände

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aufwand</th>
<th>Maßnahme</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Materialaufwand</td>
<td>Verringerung der Materialkosten, Effizientere Produktionsverfahren mit weniger Ausschuss</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalaufwand</td>
<td>Personalabbau, Kürzung von Sonderzahlungen, unentgeltliche Überstunden</td>
</tr>
<tr>
<td>Sachaufwand</td>
<td>Reduzierung der Marketingkosten</td>
</tr>
<tr>
<td>Abschreibungen</td>
<td>Verringerung der Abschreibung durch Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Anlagen oder Sale und lease back</td>
</tr>
<tr>
<td>Finanzierungsaufwand</td>
<td>Optimierung der Finanzierungsstruktur, Konditionenverhandlungen, Ausdehnung Kreditlaufzeit</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Strategische Maßnahmen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategie</th>
<th>Maßnahme</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Strategische Ziele</td>
<td>Überarbeitung der mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie</td>
</tr>
<tr>
<td>Neupositionierung</td>
<td>Konzentration auf Nischenprodukte, Erstellung eines Unternehmensleitbildes</td>
</tr>
<tr>
<td>Portfoliooptimierung</td>
<td>Eliminierung von Problemprodukten, Verringerung/Vergrößerung der Fertigungstiefe</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Organisatorische Maßnahmen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organisation</th>
<th>Maßnahme</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Marketing</td>
<td>Optimierung der Marketingstrategie und des Marketingmix</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisation/Prozesse</td>
<td>Senkung Verwaltungskosten, Vereinfachung bestimmter Abläufe, Einführung flacher Hierarchien</td>
</tr>
<tr>
<td>Mitarbeiter</td>
<td>Motivation verbliebene Mitarbeiter, geeigneter Führungsstil, Mitarbeiterbeteiligung</td>
</tr>
<tr>
<td>Rechnungswesen</td>
<td>Optimierung des Rechnungswesens</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tab. 5.** Schematische Darstellung Sanierungsmaßnahmen


Die unterschiedlichen Sanierungsmaßnahmen in der Darstellung greifen vielfach ineinander und können daher nicht unabhängig voneinander gesehen werden. Denn häufig können Rationalisierungsmaßnahmen und Umstrukturierungen im leistungswirtschaftlichen Umfeld erst durch die Generierung zusätzlicher Liquidität im finanzwirtschaftli-

### 4.4. Ablauf Unternehmenssanierung

Der Sanierungsprozess lässt sich grob in die Analysephase, die Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes, die Umsetzung der geplanten Sanierungsmaßnahmen und das begleitende Sanierungscontrolling unterteilen. Folgende Abbildung soll den Ablauf des Sanierungsprozesses veranschaulichen, wobei die nähere Betrachtung der einzelnen Schritte im Anschluss erfolgt.
4.4.1. Analysephase

und eine qualifizierte Beurteilung der Chance auf eine erfolgreiche nachhaltige Sanierung zu.\textsuperscript{115}

\subsection*{4.4.2. Sanierungskonzept}

Die Erarbeitung eines tragfähigen Sanierungskonzeptes stellt eine große Herausforderung dar, weil diese je nach Krisenstadium meist unter einem enormen Zeitdruck erfolgt und die Anforderungen an das Konzept sehr vielfältig sind. Zum einen soll das Sanierungskonzept die Schwachstellen im Unternehmen, den Bedarf an Liquidität bzw. den Rückstand beim Ergebnis sowie die Sanierungsfähigkeit der Organisation aufzeigen und zum anderen beinhaltet es eine Darstellung der wesentlichen Eckpunkte der Sanierung bzw. wie sich diese in der Businessplanung widerspiegeln. Ebenfalls ein zentrales Element im Sanierungskonzept ist die Ausarbeitung des Unternehmensleitbildes des sanierten Unternehmens. Während die Eckpunkte der Sanierung operative, strategische und strukturelle Maßnahmen sowie die Beiträge der Gesellschafter, Mitarbeiter und Gläubiger umfassen, finden sich im Businessplan der Zeitpunkt des Turnarounds und die Entwicklung von Gewinn- und Verlustrechnung, Cash flow, Bilanz und die Finanzplanung wider. Die Basis des Sanierungskonzeptes bildet dabei die Ermittlung des Ist-Zustandes, der das gesamte Ausmaß der Unternehmenskrise darstellt. Dies erfordert vor allem die Erhebung und Dokumentation der aktuellen Liquiditäts- und Ergebnissituation, die Finanzierungsstruktur, die Bonität etc.\textsuperscript{116}

Für den Umfang des Sanierungskonzeptes gibt es keine einheitlichen Vorgaben. Dieser richtet sich hauptsächlich nach den Ansprüchen der Auftraggeber sowie der jeweiligen Beteiligten, denen es vorgelegt wird.\textsuperscript{117}

\textsuperscript{115} Vgl. Crone A./Henning W., Modernes Sanierungsmanagement, München 2010, S. 57 ff.
\textsuperscript{117} Vgl. Rossdorfer A., Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 48
4.4.3. Umsetzungsphase


4.4.4. Sanierungscontrolling

Das begleitende Sanierungscontrolling stellt einerseits die Erreichung der im Sanierungskonzept erarbeiteten Ziele und andererseits die damit angestrebten Effekte (Verbesserung der Liquiditäts-, GuV-, Bilanzsituation) sicher. Darüber hinaus ermöglicht es ein frühzeitiges Erkennen sowie zeitnahes Gegensteuern bei Abweichungen im Zuge der Umsetzung der geplanten Sanierungsmaßnahmen. Als typische Abweichungen im Sanierungsverfahren können der Terminverzug, wenn die Umsetzung der geplanten Maßnahmen mehr Zeit erfordert als geplant, die Überschreitung des ursprünglich festgelegten Budgets, das Verfehlen der gewünschten Ergebniswirkung und die mangelnde Durchführbarkeit von Sanierungsvorhaben angeführt werden. Wenn sich auf Grundlage der Plan-Ist-Vergleiche derartige Abweichungen ergeben, hat das Sanierungscont-
rolling die Aufgabe diese aufzuzeigen, mit den Verantwortlichen die Ursachen festzustellen, Gegenmaßnahmen einzuleiten und das Leitungsteam zu informieren. Das heißt es handelt sich beim Sanierungscontrolling im Wesentlichen nicht um eine ex-post Kontrolle sondern um die gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle der Aktivitäten während der Umsetzungsphase.\textsuperscript{119}

### 4.5. Erfolgsfaktoren in der Unternehmenssanierung

Die erfolgreiche Sanierung eines Unternehmens hängt in der Regel von einer Vielzahl von Faktoren ab und lässt sich daher auch nicht in ein Patentrezept fassen. Demzufolge spielt ein individuelles tragfähiges Sanierungskonzept, welches die Spezifika der Organisation berücksichtigt, die unterschiedlichen Handlungsalternativen darstellt und entsprechende Hilfestellungen anbietet, eine wesentliche Rolle. Dies erfordert allerdings im Vorfeld eine realistische Einschätzung des Handlungsspielraums, der sich entsprechend der Darstellung unter Punkt Krisenmanagement im Verlauf der Unternehmenskrise sukzessive einengt und die Bestimmung der Krisenursachen. Vor allem in der Implementierungsphase, die üblicherweise von einer gewissen Ressourcenknappheit begleitet wird und oftmals nur die teilweise oder stufenweise Umsetzung von geplanten Maßnahmen zulässt, steht das Management aufgrund der Einmaligkeit einer Krise und des oftmals herrschenden Ausnahmezustandes enorm unter Druck. Um in dieser Phase Interessenskonflikte weitestgehend zu vermeiden empfiehlt sich die Umsetzung der geplanten Aktivitäten in Form von Projekten, die aufgrund der Überschaubarkeit das laufende Controlling und die Durchführung von regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen erleichtern und darüber hinaus eine ganzheitliche Betrachtung begünstigen.\textsuperscript{120} Diesbezüglich bleibt anzumerken, dass das erarbeitete Sanierungskonzept regelmäßig hinterfragt werden muss und anlassbezogen einer entsprechenden Adaptierung bedarf. Ferner ist darauf zu achten, dass die darin enthaltene langfristige Strategie, neben der Realisierung kurzfristiger Ziele und Aktivitäten nicht aus dem Blickfeld rückt. Überdies besteht die Gefahr der eindimensionalen Betrachtung der Sanierung, bei der aufgrund

\textsuperscript{119} Vgl. Crone A./Henning W., Modernes Sanierungsmanagement, München 2010, S. 91

\textsuperscript{120} Vgl. Portisch W./Shahidi K. (Hrsg.), Sanierung und Restrukturierung, Bern/Stuttgart/Wien, S. 116
der kurzfristigen Ergebissorientierung vorwiegend finanzwirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund rücken.\textsuperscript{121}

Im Zuge des Sanierungsprozesses ist das Management häufig mit einer Reihe von Problemen konfrontiert, zu deren Lösung für gewöhnlich die notwendige Erfahrung und das betriebswirtschaftliche Wissen in dem Bereich fehlen. Hinzu kommt in dieser Situation ein gewisser Vertrauensverlust der Stakeholder wie z.B. Eigentümer, Kreditgeber, Mitarbeiter, etc in die bestehende Geschäftsführung. Hierbei besteht einerseits die Möglichkeit einzelne Führungskräfte auszuwechseln oder erfahrene externe Sanierungsberater hinzuzuziehen, die durch ihr strategisches und branchenübergreifendes Wissen zusätzliche Informationen zur Verfügung stellen, Sofortmaßnahmen erkennen und Feststellungen bei der Umsetzung geben. Zudem wird eine rasche Erstellung des Sanierungskonzeptes und die Umgehung möglicher Fehlerquellen im Rahmen des Sanierungsprozesses gewährleistet, was gerade in der äußerst komplexen Sanierungsphase, die durch einen erhöhten Entscheidungs- und Zeitdruck, erhöhten Informationsbedarf, begrenzten Ressourcen sowie massiven Vertrauensverlusten charakterisiert wird, vorteilhaft ist.


die allgemeine Akzeptanz notwendiger Aktivitäten sowie die Rückgewinnung des Vertrauens.\footnote{122 Vgl. Rossdorfer A., Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 49 ff.}


5. Die Rolle ausgewählter Stakeholder in der Unternehmenssanierung

5.1. Die Eigentümer bzw. Geschäftsführer

Die Auswahl relevanter Stakeholder für den Sanierungsprozess stellt eine große Herausforderung dar, zumal deren Beteiligung über das Gelingen oder Scheitern eine Sanierung entscheiden kann. Darüber hinaus ist es wichtig deren Interessenlagen bestmöglich zu berücksichtigen, um durch eine möglichst enge Bindung höhere Sanierungsbeiträge zu erreichen und damit die Chance auf einen Turnaround zu steigern.\(^{125}\)

Zur bedeutendsten Gruppe der internen Stakeholder zählen die Eigentümer und, sofern sie diese Aufgabe nicht selbst übernehmen, die Geschäftsführer. Sie sind mit der Planung, Steuerung und Kontrolle sämtlicher Prozesse im Unternehmen betraut, verfügen neben dem entsprechenden fachlichen Know-how über wichtige Erkenntnisse zur bisherigen Unternehmensentwicklung bzw. möglichen Krisenursachen und können damit einen wichtigen Beitrag zur Unternehmenssanierung leisten. Darüber hinaus besteht meist eine über Jahre hinweg aufgebaute Vertrauensbeziehung zu den anderen Sanierungsträgern, welche sich auf deren Sanierungsbeiträge förderlich auswirken kann.\(^{126}\)

In der Unternehmenskrise sind in erster Linie die Eigentümer gefordert, neben der nicht monetären Unterstützung der Sanierung, im Falle einer Überschuldung oder eines Liquiditätsengpasses, ebenso einen angemessenen monetären Beitrag zu leisten. Dieser reicht vom Verzicht bzw. Rangrücktritt von Gesellschafterdarlehen zur Behebung der Überschuldung bis hin zum Einschuss von frischem Kapital in Form einer Aufstockung des Haftungskapitals oder Gewährung bzw. Erweiterung von Gesellschafterdarlehen.\(^{127}\) Eine mangelnde Bereitschaft hinsichtlich der Einbringung von zusätzli-


\(^{127}\) Vgl. Portisch W./Shahidi K., ebenda, S. 15 f.
chem Kapital aus dem Privatvermögen signalisiert den restlichen Beteiligten ein eher geringes Fortführungsinteresse seitens des Eigentümers, kann aber auch damit zusammenhängen, dass ein nicht im Unternehmen tätiger Gesellschafter die Situation weniger gut einschätzen kann als andere Anspruchsgruppen wie bspw. die Bank. Zudem kann es sein, dass der Gesellschafter nicht mehr in der Lage ist, zusätzliches Geld aufzubringen. In diesem Fall bietet sich die Möglichkeit der Beteiligung weiterer Gesellschafter, die sich mit deren Kapital an dem sanierungsbedürftigen Unternehmen beteiligen.\footnote{128}

5.2. Die Mitarbeiter

Neben dem Management nehmen die Mitarbeiter eine wichtige Funktion in der Unternehmenssanierung ein und sind im Stande einen wesentlichen Beitrag zu leisten, wenngleich die Sanierung einer Krise oftmals von einschneidenden Personalmaßnahmen, aufgrund erheblicher Einsparungspotenziale begleitet wird. In der Regel soll ein mehr oder weniger starker Personalabbau zur Senkung der Kosten im Unternehmen beitragen. Dieser setzt die Arbeitnehmer massiv unter Druck, da ein möglicher Arbeitsplatzverlust ihre finanzielle Existenz gefährden kann.\footnote{129}


\footnote{128} Vgl. Schellberg B., Sanierungsmanagement, Berlin 2008, S. 78
\footnote{130} Vgl. Arlinghaus O., Praxishandbuch Turnaround Management, S. 168
Im Gegensatz zu den bisher angeführten Maßnahmen spielt es eine große Rolle, die verbleibenden Mitarbeiter zu motivieren und qualifiziertes Personal im Unternehmen zu halten. Eine Möglichkeit, welche zur Bindung der Arbeitnehmer, Identifikation mit dem Unternehmen und zusätzlich zur Generierung von zusätzlichem Kapital beiträgt, ist die Mitarbeiterbeteiligung. Die Beteiligungsmodelle sind aufgrund steuer-, gesellschafts- und arbeitsrechtlicher Faktoren sehr komplex und werden daher vorwiegend von großen börsennotierten Unternehmen angeboten, wobei sich mittlerweile auch Klein- und Mittelbetriebe zunehmend dafür interessieren. Bisher sind in Österreich allerdings nur 6 % der Arbeitnehmer an ihrem Unternehmen kapitalmäßig beteiligt.\textsuperscript{131}

5.3. **Die Kunden bzw. Lieferanten**

Die Kunden und Lieferanten zählen zu den externen Sanierungsträgern eines Unternehmens und können ebenso wie alle anderen Beteiligten von einer Krise und der folgenden Sanierung stark betroffen sein.


Für den Lieferanten kommt im Falle einer Insolvenz, zum Wegfall eines oder vielleicht des Hauptkunden auch noch ein Forderungsausfall hinzu, welcher möglicherweise zu dessen eigener Krise führen kann. Das frühzeitige Involvieren der Lieferanten ist inso-

\textsuperscript{131} Vgl. Broschüre AK Wien, Mitarbeiterbeteiligung, \url{http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d138/Mitarbeiterbeteiligung_Dezember2010.pdf}, verfügbar am 03.07.2011

\textsuperscript{132} Vgl. Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Köln 2007, S. 136
fern wichtig, um deren Lieferbereitschaft sicherzustellen. Deren Ausstieg führt meist unweigerlich in die Insolvenz, da einerseits keine Substitutionsmöglichkeiten durch andere Lieferanten bestehen und er andererseits nicht absehbare Folgeeﬀekte bei den anderen Gläubigern auslösen kann.\textsuperscript{133} Einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmenssanierung und kurzfristigen Liquiditätsverbesserung können sie mittels Zahlungsstundungen, Verzicht auf Vorauskasse bei Lieferungen und Leistungen, Einräumung von Sonderkonditionen, usw. leisten.\textsuperscript{134}

\section*{5.4. Die finanzierende Hausbank}

Grundsätzlich gehört die finanzierende Hausbank, so wie die Kunden und Lieferanten, ebenfalls zu den externen Bezugsgruppen eines Unternehmens. Sie nimmt aber aufgrund einer meist langfristigen Beziehung zum sanierungsbedürftigen Unternehmen, dem damit verbundenen Vertrauensverhältnis und anderen Faktoren eine gewisse Schlüsselposition unter den restlichen Gläubigern ein und gilt als einer der einﬂussreichsten Entscheidungsträger im Sanierungsfall.\textsuperscript{135}

Die Geschäftsbeziehung zum Unternehmen vor allem in der Krise bzw. Insolvenz lässt sich aus Sicht der finanzierenden Bank folgendermaßen charakterisieren:\textsuperscript{136}

\begin{itemize}
  \item In der Regel übertreffen die Höhe der Bankforderungen die der anderen Gläubiger bzw. hat das Kreditinstitut keine Chance auf eine kurzfristige erhebliche Änderung der Kundenbeziehung, da die bereits erbrachte Leistung eine langfristige Bindung an den Kunden darstellt.
  \item Mit Kreditausfällen, Verlusten aus der Abwicklung des Zahlungsverkehrs, nicht anerkannten Besicherungsverträgen und –bestellungen, der insolvenzrechtlichen Behandlung eigenkapitalähnlicher Finanzierungen und anderen Gefahren, ist die Bank einer Reihe von potenziellen Schadensquellen ausgesetzt.
\end{itemize}

\textsuperscript{134} Vgl. Becker A., Prüfung des Kreditgeschäfts durch die interne Revision, Berlin 2007, S. 360
\textsuperscript{135} Vgl. Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Köln 2007, S. 126
\textsuperscript{136} Vgl. Zacherl G., Banken und insolvente Kunden, Wien 2010, S. 1 f.
Bei vorliegen einer Überschuldung, Zahlungsunfähigkeit, negativen Fortbestandsprognose, und dgl. unterliegt sie besonderen Sorgfalts- und Informationspflichten.

Vor allem ist die Bank häufig jener Geschäftspartner, der einerseits mit der Ablehnung weiterer Finanzierungen aus wirtschaftlicher Sicht den unmittelbaren Anstoß zum Insolvenzantrag stellt und andererseits übernimmt sie Verantwortung und versucht, sofern es Sinn macht, im Rahmen der Gläubigerschaft, vor dem Hintergrund einer möglichst geringen Vernichtung von Arbeitsplätzen und Kapital, ein Fortführungsszenario darzustellen.


5.4.1. Konkrete Maßnahmen zur Unterstützung


**Stundung der Zins- und Tilgungsleistung**

Wenn es sich nur um eine vorübergehende Zahlungsstockung handelt, die es dem Kunden unmöglich macht, seinen Zahlungsverpflichtungen bei Fälligkeit nachzukommen, liegt es im Ermessen der Bank, eine Stundung der fälligen Forderungen auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zu vereinbaren.

**Gewährung eines Sanierungskredites**


**Kredite und Bürgschaften der öffentlichen Hand**

Seitens der öffentlichen Hand besteht ebenfalls ein entsprechendes Interesse zur Sanierung gefährdeter Unternehmen. Dazu werden von den jeweiligen Stellen vom Bund oder Land Sanierungskredite mit oder ohne Risiko- oder Bürgschaftsübernahme gewährt. Der Vorteil bei diesen Finanzierungsvarianten liegt üblicherweise in einem günstigen Zinssatz bzw. einem bestimmten tilgungsfreien Zeitraum in der Anfangsphase. Die Antragsstellung und Abwicklung passieren häufig über die Hausbank, die in wei-
terer Folge als Vertragspartner der Förderbank, diese bei der Bestellung der Sicherheiten unterstützt und sich verpflichtet kreditrelevante Informationen bzw. Entwicklungen vor allem hinsichtlich der Bonität des Kunden weiterzuleiten.

Forderungsverzicht mit Besserungsschein


5.4.2. Haftung bzw. Risiken im Zuge des Sanierungsverfahrens

Grundsätzlich stellt die Begleitung eines in der Krise befindlichen Unternehmens durch die Bank im Rahmen einer Sanierung ein sinnvolles Vorhaben dar, da sie über eine Reihe von Möglichkeiten verfügt, um einen entsprechenden Beitrag zu leisten. Das Engagement birgt allerdings auch eine Vielzahl an wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken. Zu denen vor allem das Problem des eigenkapitalersetzenden Gesellschafterdarlehens im Zuge einer Kreditvergabe in der Krise, die faktische Geschäftsführung durch Ausübung eines maßgeblichen Einflusses auf die operative Tätigkeit des betroffenen Unternehmens mit Außenwirkung und eine Gläubigerbenachteiligung, zählen.\(^{140}\)

\(^{140}\) Vgl. Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 185
Nachfolgende Aufzählung soll weitere Risiken, welche sich aus der Umsetzung unterschiedlicher Sanierungsmaßnahmen für die Bank ergeben, überblicksmäßig darstellen:\(^{141}\)

- Nichtigkeit bestimmter Maßnahmen infolge einer Sittenwidrigkeit
- Haftungen in Verbindung mit Schadenersatzansprüchen
- Anfechtungsrisiken infolge einer Gläubigerbenachteiligung
- Kündigung zur Unzeit
- Eigennützige Sanierungskredite
- Beihilfe zur Insolvenzverschleppung
- Nachschusspflicht
- Verletzung des Bankgeheimnisses, etc.

Letztendlich kommen die angeführten Risiken in erster Linie dann zum Tragen, wenn sich die Bank nach eingehender Prüfung des Krisenunternehmens entscheidet ein Sanierungsvorhaben zu begleiten, die in der Arbeit bereits angeführten Tatbestände für eine Insolvenz nicht behoben werden können und dieses damit scheitert. Aufgrund der praktischen Relevanz erfolgt eine nähere Betrachtung des Risikos der Anfechtung aufgrund der Gläubigerbenachteiligung im nächsten Punkt.

### 5.4.3. Anfechtungen im Insolvenzrecht

Das Insolvenzrecht verfolgt prinzipiell das Ziel einer Gleichbehandlung aller Gläubiger im Insolvenzverfahren. Es bestehen jedoch Fälle, bei denen der Schuldner bereits vor Insolvenzeröffnung Rechtshandlungen vornimmt, die, durch Verschiebung von Vermögenswerten oder vorzugsweiser Befriedigung einzelner Gläubiger zur Schmälerung der Insolvenzmasse führen. Um dem Anspruch einer Gleichstellung aller Forderungsberechtigter gerecht zu werden, gibt es die in der Insolvenzordnung enthaltenen Bestimmungen der Anfechtung, auf Grundlage derer sich für den Insolvenzverwalter die Möglichkeit bietet, bestimmte Rechtshandlungen rückgängig zu machen und damit zu erreichen, dass sich kein Gläubiger zu Lasten eines anderen aus dem Vermögen des

\(^{141}\) Vgl. Crone A./Henning W. (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 354
Schuldnern befriedigen kann. Die Anfechtungsklage ist vom Insolvenzverwalter innerhalb eines Jahres bei Gerecht einzubringen. Ansonsten steht ihm nach Ablauf dieser Frist lediglich noch die einredewweise Geltendmachung zu.\textsuperscript{142}

Die Anfechtung spielt vor allem im Bankbereich eine wichtige Rolle, da bestimmte Deckungshandlungen wie die Sondertilgungen durch den Gemeinschuldner oder die Sicherstellung in seinem Vermögen und nachteilige Rechtsgeschäfte wie die Kreditgewährung oder die Aufrechterhaltung bestehender Kreditlinien nach Eintritt der materiellen Insolvenz, anfechtbar sind, sofern der späteren Insolvenzmassen dadurch ein Schaden entsteht.

Die Anfechtungstatbestände gemäß Insolvenzordnung umfassen die Benachteiligungs-, Schenkungs- und Begünstigungsanfechtung sowie die Anfechtung wegen Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit. In der Folge werden diese näher erläutert:\textsuperscript{143}

- Bei der \textbf{Benachteiligungs- oder Absichtsanfechtung} (§ 28 InsO) handelt es sich um Aktionen des Schuldners in der Absicht seinen Gläubiger bewusst zu schaden. Falls der Bank die Absicht des Schuldners nicht bekannt war, sie allerdings mit entsprechender Sorgfalt zu erkennen gewesen wäre, besteht eine Anfechtungsfrist von zwei Jahren. Bei tatsächlicher Kenntnis durch die Bank erstreckt sich diese auf zehn Jahre ab der Insolvenzeröffnung.

- Die \textbf{Schenkungsanfechtung} (§ 29 InsO) ist für die Bank insofern relevant, als es sich dabei um unentgeltliche Verfügungen, wozu unter anderem freiwillige Sicherstellungen wie Bürgschaften, Drittpfandbestellungen und dgl., handelt. Dies ist der Fall, wenn bspw. die Liegenschaft des Bruders des Unternehmers für dessen Bankkredit verpfändet wird. Sollte der Bruder insolvent werden, hat der Insolvenzverwalter bis zu zwei Jahre die Möglichkeit die Sicherheit anzufechten.


In der **Begünstigungsanfechtung** (§ 30 InsO) besteht einerseits die subjektive, welche vorliegt, wenn der Schuldner bei Kenntnis der materiellen Insolvenz oder nach Insolvenzeröffnung eine Deckungshandlung vornimmt, im Bewusstsein jenen Gläubiger anderen gegenüber zu begünstigen und dies der Bank bekannt war oder hätte sein müssen und andererseits die objektive Begünstigung. Diese beinhaltet die Anfechtung von Deckungen, die nicht (z.B. nachträgliche Besicherung von ursprünglich unbesicherten Kredit oder verjährte Forderung), nicht in der Art (Besicherung statt Zahlung) oder nicht in der Zeit (Deckung noch nicht fälliger Forderungen) zu beanspruchen waren. Während diese sogenannten inkongruenten Deckungen anfechtbar sind (weil, nicht gebührend), gibt es zudem noch kongruente wie bspw. die Tilgung einer fälligen Forderung, Zahlungen von Überziehungen und Rückständen usw., die keinen Tatbestand im Sinne der objektiven Begünstigung darstellen. Die Anfechtungsfrist beträgt sowohl bei der subjektiven als auch bei der objektiven Begünstigung ein Jahr.

Bei der **Anfechtung wegen Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit** (§ 31 InsO) wird davon ausgegangen, dass das Kreditinstitut und dabei insbesondere die Hausbank eine Zahlungsunfähigkeit des Kunden, sofern sie nicht durch bspw. den Ausfall des Hauptkunden überraschend eingetreten ist, aufgrund unterschiedlicher Hinweise wie z.B. den Bedarf an zusätzlichen Kreditlinien zur Deckung laufender Forderungen oder Exekutionen früher erkennt als vielleicht sogar der Kunde selbst. Sie lässt sich in die verbotene Deckungshandlung und das verbotene nachteilige Rechtsgeschäft einteilen. Die verbotene Deckungshandlung oder auch das nachfolgend beschriebene nachteilige Rechtsgeschäft müssen innerhalb der letzten sechs Monate vor Insolvenzeröffnung stattgefunden haben wie z.B. eine Reduktion des Gesamtkundenobligos durch einen Zahlungseingang auf einen unbesicherten Kredit. Gegenstand der Anfechtung des verbotenen nachteiligen Rechtsgeschäfts ist nicht ausschließlich eine bestimmte Handlung wie eine Deckung oder die Sicherstellung, sondern das gesamte Rechtsgeschäft. Das heißt sowohl die Pfandbestellung als auch der zugrundeliegende Kredit werden angefochten.

### 5.5. Beispiel einer Unternehmenssanierung

Das folgende fiktive Beispiel soll zeigen, wie ein mittelständisches Unternehmen aufgrund verschiedener Einflüsse aus dessen internem und externem Umfeld in eine existenzbedrohende Krise geraten kann und durch Beiträge unterschiedlicher Stakeholder sowie gezielte innerbetriebliche Maßnahmen einer erfolgreichen Sanierung unterzogen wird.

\footnote{Vgl. Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 62}
Ausgangssituation:


Bilanz

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bilanzposition (in TEur)</th>
<th>Geschäftsjahr</th>
<th>Veränderung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2008</td>
<td>2009</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktiva (in Teur)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Anlagevermögen</td>
<td>3.000</td>
<td>2.650</td>
</tr>
<tr>
<td>Umlaufvermögen</td>
<td>700</td>
<td>500</td>
</tr>
<tr>
<td>Kundenforderungen</td>
<td>550</td>
<td>350</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorräte</td>
<td>100</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstige Forderungen</td>
<td>50</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Bilanzsumme</td>
<td>3.700</td>
<td>3.150</td>
</tr>
<tr>
<td>Passiva (in T€)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenkapitel</td>
<td>450</td>
<td>-150</td>
</tr>
<tr>
<td>Stammkapital</td>
<td>200</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>Gewinn-/Verlustvortrag</td>
<td>100</td>
<td>250</td>
</tr>
<tr>
<td>Gewinn/Verlust</td>
<td>150</td>
<td>-600</td>
</tr>
<tr>
<td>Fremdkapital</td>
<td>3.250</td>
<td>3.300</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschafterdarlehen</td>
<td>200</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>Bankverbindlichkeiten</td>
<td>2.500</td>
<td>2.500</td>
</tr>
<tr>
<td>Lieferantenverbindlichkeiten</td>
<td>350</td>
<td>400</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstige Verbindlichkeiten</td>
<td>200</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>Bilanzsumme</td>
<td>3.700</td>
<td>3.150</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Gewinn- und Verlustrechnung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Positionen (in TEur)</th>
<th>Geschäftsjahr</th>
<th>Veränderung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2008</td>
<td>2009</td>
</tr>
<tr>
<td>Umsatzerlöse</td>
<td>3530</td>
<td>2630</td>
</tr>
<tr>
<td>Wareneinsatz</td>
<td>550</td>
<td>390</td>
</tr>
<tr>
<td>Fremdleistung</td>
<td>250</td>
<td>150</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalaufwand</td>
<td>1500</td>
<td>1530</td>
</tr>
<tr>
<td>Sach-, sonstiger Aufwand</td>
<td>450</td>
<td>450</td>
</tr>
<tr>
<td>Leasing, Miete, Pacht</td>
<td>50</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Steuern u. Abgaben</td>
<td>80</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>AfA u. GWG</td>
<td>350</td>
<td>350</td>
</tr>
<tr>
<td>Zinssaldo</td>
<td>100</td>
<td>130</td>
</tr>
<tr>
<td>EGT</td>
<td>200</td>
<td>-500</td>
</tr>
<tr>
<td>Forderungsabschreibung</td>
<td></td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Steuern v. Ergebnis 25 %</td>
<td>50</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Jahresgewinn/-fehlbetrag</td>
<td>150</td>
<td>-600</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die Beiträge der Stakeholder bzw. Durchführung folgender Maßnahmen im Jahr 2010 sollen einerseits das negative Eigenkapital und die angespannte Liquiditätssituation beseitigen und andererseits zur nachhaltigen Sanierung beitragen:

- Der Gesellschafter konnte weitere T€ 100 aus seinem Privatvermögen in die Firma einbringen, welche in das Stammkapital der Gesellschaft flossen. Darüber hinaus entschied er sich zu einem Rangrücktritt für das bestehende Darlehen.

Durch den Abbau von fünf Mitarbeitern, welche eine Wiedereinstellungsbe-
scheinigung für das AMS erhielten, konnte der Personalaufwand um TEur 200
gesenkt werden. Darüber hinaus erfolgten bei den verbleibenden Mitarbeitern
Arbeitszeitkürzungen, welche in Summe TEur 170 einbrachten. Im Gegenzug
dazu bot man den Arbeitnehmern, welche länger als 10 Jahre im Betrieb sind
eine Beteiligung am Unternehmen an und lukrierte dabei TEur 100.

Mit der Realisierung bestehender Einsparungspotenziale beim Sach- und sons-
tigen Aufwand konnten die Kosten in dem Bereich um TEur 100 gesenkt wer-
den.

Die Gespräche mit den Kunden, in denen ihnen ein zusätzlicher Skonto in der
Höhe von 2 % bei umgehender Bezahlung der Forderung angeboten wurde, er-
gaben leider keinen Sanierungsbeitrag. Deren ebenfalls angespannte Lage,
führte sogar noch zu einer Steigerung der Kundenforderungen um TEur 50.

Die Einbindung der größten Lieferanten, welche die Zusage einer sofortigen Be-
zahlung der offenen Verbindlichkeiten unter Verzicht auf einen Teil der Forde-
rungen erhielten, gelang es die Lieferverbindlichkeiten um TEur 200 zu senken.
Sie verzichteten dabei in Summe auf TEur 50, d.h. TEur 150 mussten aufge-
bracht werden.

Die Auswirkungen der durchgeführten Sanierungsmaßnahmen sind aus der verglei-
## Bilanz

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bilanzposition (in Teur)</th>
<th>Geschäftsjahr</th>
<th>Veränderung absolut</th>
<th>in %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>2010</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Aktiva (in Teur)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Anlagevermögen</td>
<td>2.650</td>
<td>2.350</td>
<td>-300</td>
</tr>
<tr>
<td>Umlaufvermögen</td>
<td>500</td>
<td>550</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Kundenforderungen</td>
<td>350</td>
<td>400</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorräte</td>
<td>100</td>
<td>100</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstige Forderungen</td>
<td>50</td>
<td>50</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Bilanzsumme</td>
<td>3.150</td>
<td>2.900</td>
<td>-250</td>
</tr>
<tr>
<td>Passiva (in TEur)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenkapitel</td>
<td>-150</td>
<td>290</td>
<td>440</td>
</tr>
<tr>
<td>Stammkapital</td>
<td>200</td>
<td>300</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschafterdarlehen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(Rangrücktr.)</td>
<td>0</td>
<td>200</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>Beteiligung Mitarbeiter</td>
<td>0</td>
<td>100</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Gewinn-/Verlustvortrag</td>
<td>250</td>
<td>-250</td>
<td>-500</td>
</tr>
<tr>
<td>Gewinn/Verlust</td>
<td>-600</td>
<td>-60</td>
<td>540</td>
</tr>
<tr>
<td>Fremdkapital</td>
<td>3.300</td>
<td>2.610</td>
<td>-690</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschafterdarlehen</td>
<td>200</td>
<td></td>
<td>-200</td>
</tr>
<tr>
<td>Bankverbindlichkeiten</td>
<td>2.500</td>
<td>2.260</td>
<td>-240</td>
</tr>
<tr>
<td>Lieferantenverbindlichkeiten</td>
<td>400</td>
<td>200</td>
<td>-200</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstige Verbindlichkeiten</td>
<td>200</td>
<td>150</td>
<td>-50</td>
</tr>
<tr>
<td>Bilanzsumme</td>
<td>3.150</td>
<td>2.900</td>
<td>-250</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Gewinn- und Verlustrechnung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Positionen (in TEur)</th>
<th>Geschäftsjahr</th>
<th>Veränderung absolut</th>
<th>in %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>2010</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Umsatzerlöse</td>
<td>2.630</td>
<td>2.500</td>
<td>-130</td>
</tr>
<tr>
<td>Wareneinsatz</td>
<td>390</td>
<td>390</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Fremdleistung</td>
<td>150</td>
<td>150</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalaufwand</td>
<td>1.530</td>
<td>1.230</td>
<td>-300</td>
</tr>
<tr>
<td>Sach-, sonstiger Aufwand</td>
<td>450</td>
<td>350</td>
<td>-100</td>
</tr>
<tr>
<td>Leasing, Miete, Pacht</td>
<td>50</td>
<td>50</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Steuern u. Abgaben</td>
<td>80</td>
<td>80</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>AFA u. GWG</td>
<td>350</td>
<td>360</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Zinssaldo</td>
<td>130</td>
<td>0</td>
<td>-130</td>
</tr>
<tr>
<td>EGT</td>
<td>-500</td>
<td>-110</td>
<td>390</td>
</tr>
<tr>
<td>Forderungsabschreibung</td>
<td>-100</td>
<td></td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Steuern v. Ergebnis 25 %</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Jahresgewinn/-fehlbetrag</td>
<td>-600</td>
<td>-60</td>
<td>540</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6. Schlussbetrachtung

Im Grunde verfügt jedes Unternehmen über ein gewisses Krisenpotenzial. Die Ursachen für die tatsächliche Entstehung von Unternehmenskrisen sind vielfältig, sie reichen von einer schwachen Konjunktur, über Finanzierungsfehler, bis hin zu einem mangelhaften Rechnungswesen. Oftmals liegt das Problem jedoch in Fehlentscheidungen des Managements, die zu erheblichen Fehlentwicklungen im Unternehmen führen und dessen Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig negativ beeinflussen. Wenn beispielsweise im Bereich der strategischen Geschäftsfelder ein oder mehrere Engagements nicht die erhofften Ergebnisse bringen, führt dies zu Umsatzeinbrüchen, die erhebliche Auswirkungen auf die operative Ebene haben. In diesem Fall müssen die anwachsenden Lagerbestände zwischenfinanziert werden und dieser Umstand führt möglicherweise in einen Finanzierungsgengpass, welcher in eine Liquiditätskrise münden kann. Zudem kann eine derartige Entwicklung, aufgrund äußerlicher Einflüsse wie die zunehmend kritische Beurteilung der Bonität durch die Gläubiger und die damit verbun-  

dene Restriktion bei der Kreditvergabe, beschleunigt bzw. verstärkt werden und das Unternehmen an den Rand der Existenz treiben.\textsuperscript{146} Das soeben geschilderte Szenario beschreibt einen typischen Krisenverlauf, wie er in der Arbeit bereits dargestellt wurde und lässt erkennen, dass sich Krisen eher schleichend anbahnen und schließlich verheerende Auswirkungen haben können.

Um zu verhindern, dass sich eine potenzielle Gefährdung zu einer latenten oder gar akuten Krise entwickelt und sich damit der Handlungsspielraum massiv einengt bzw. das Unternehmen unter Zugzwang steht geeignete Maßnahmen zu setzen, ist deren rechtzeitige Erkennung enorm wichtig.\textsuperscript{147} Aus diesem Grund ist es notwendig, im Unternehmen ein umfassendes Informationssystem, sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene zu entwickeln, welches eine Alternative zu konventionellen Analysemethoden und Statistiken darstellen soll. Die Informationen, die das strategische Management im Unternehmen zur systematischen Vorsteuerung von Erfolg und Liquidität benötigt, lassen sich dahingehend charakterisieren, dass es sich dabei um repräsentative Informationen, die eine Prognose enthalten und quantitativ (Zusammenfassung gleichartiger Informationen) bzw. qualitativ (Darstellung verschiedener Zusammenhänge und Bezüge) zusammengefasst sind, handelt.\textsuperscript{148}

 Folgende Typen von Führungsinformationen lassen sich demnach inhaltlich unterscheiden:\textsuperscript{149}

- Informationen über interne Operationen
- Informationen über Analyseergebnisse
- Informationen über unternehmensbezogene Ergebnisse
- Informationen über Ideen und Trends
- Informationen, die Einflussnahmen ausdrücken

\textsuperscript{149} Vgl. Piontek J., ebenda, S. 9
Alle diese Informationen dienen der Entwicklung einer Unternehmensstrategie, die im Einklang mit den internen Ressourcen sowie dem Unternehmensumfeld steht und damit den langfristigen Unternehmenserfolg sichert.

Kommt es mangels derartiger Informationen oder einer verspäteten Reaktion auf gegläufige Entwicklungen dennoch zu einer für die Organisation aus eigener Kraft unüberwindbaren Krise, so stellt sich in der Regel die Frage der Zerschlagung des Unternehmens oder dessen Sanierung und Weiterführung.

Zu diesem Zweck wird eine Sanierungsprüfung durchgeführt anhand derer die Sanierungsbedürftigkeit, -fähigkeit sowie die Sanierungswürdigkeit aus Sicht der Beteiligten festgestellt wird. Diese stellt die Verantwortlichen vor eine große Herausforderung, da unter großem Zeitdruck komplexe und verstrickte Sachverhalte zu lösen und dazu oftmals nur lückenhafte Daten vorhanden sind. Zudem verfügen die jeweiligen Anspruchsgruppen über unterschiedliche Interessenlagen, deren Berücksichtigung erforderlich ist.\textsuperscript{150}

Wenn die Sanierungsprüfung ergibt, dass die Chance auf eine erfolgreiche Sanierung des Unternehmens besteht, beginnt der eigentliche Sanierungsprozess dessen Kernstück das Sanierungskonzept darstellt. Es enthält eine detaillierte Analyse und Beschreibung des Unternehmens und der Krisenursachen sowie dessen Leitbild nach erfolgter Sanierung. Daraus abgeleitet ergeben sich sämtliche Maßnahmen, die die Organisation kurzfristig aus der Krise führen und vor allem nachhaltig deren langfristige Ertragskraft wiederherstellen sollen. Während der Erstellung des Sanierungskonzeptes wird an der Umsetzung existenzsichernder Sofortmaßnahmen gearbeitet, die in erster Linie die Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung verhindern sollen.\textsuperscript{151}

\textsuperscript{150} Vgl. Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007, S. 177

Schlussendlich bleibt festzuhalten, dass das frühzeitige Erkennen und Reagieren auf eine Krise ausschlaggebend für die Chance auf eine erfolgreiche Sanierung ist, welche den Fortbestand des Unternehmens sichert und damit einen erheblichen betriebs- und volkswirtschaftlichen Schaden verhindert.\textsuperscript{152}

\textsuperscript{152} Vgl. Fraenkler H., Unternehmenssanierung, Landsberg am Lech 2006, S. 62
Literaturverzeichnis


Ansoff I., Managing Strategic Surprise by Response to weak Signals, California Management Review, 1975


Arlinghaus O. (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management


Baum H.-G./Coenenberg A./Günther T., Strategisches Controlling, Stuttgart 1999

Bergauer A., Führen aus der Unternehmenskrise, Berlin 2003

Blöse J./Kihm A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen, Berlin 2006

Bergauer A., Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, Berlin 2001

Bickhoff N. (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, Berlin 2004

Bea F./Haas J., Strategisches Management, Stuttgart 1997

Bormann M./Dennert-Rüsken U., Unternehmenskrisen und Insolvenz, Hamburg 2010

Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010

Burmann Ch./Freiling J./Hülsmann M. (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen, Wiesbaden 2005


Becker A., Prüfung des Kreditgeschäfts durch die interne Revision, Berlin 2007

Crone A./Werner H. (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, München 2010

Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.), Krisenmanagement, Frankfurt am Main 2002


Eschenbach R./Kunesch H., Strategische Konzepte, Stuttgart 1996


Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007

Fürst R./Sattelberger T./Heil O., 3D-Krisenmanagement, München 2007

Fraenkler H., Unternehmenssanierung, Landsberg am Lech 2006, S. 62

Götze U., Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1993

Grininger Ch./Raiffeisenlandesbank OÖ AG, Expertenvortrag in St. Magdalena, Linz 2011

Hammer R., Unternehmensplanung, München 1991

Hess H. (Hrsg.), Sanierungshandbuch, Köln 2011

Holzhammer R., Österreichisches Insolvenzrecht, Wien 1996

Huntemann E.-M. (Hrsg.), Der Gläubiger im Insolvenzverfahren, Berlin 1999

Harz M./Hub H.G./Schlarb E., Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2006

Jaufer C., Das Unternehmen in der Krise, Wien 2009

Krystek U., Unternehmenskrisen, Wiesbaden 1987

Krystek U., Handbuch Krisen und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007


Kreikebaum H., Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart 1997

Krystek U./Müller-Stewens G., Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993

Klein J., Anforderungen an Sanierungskonzepte, Wiesbaden 2008

Liebl F., Strategische Frühaufklärung, München 1996

Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010

Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006

Mayr H., Insolvenzursachenforschung und –prophylaxe unter Berücksichtigung der Früherkennungsproblematik, Wien 2002

Nötzold M., Unternehmensstrategien, Wien 1994

Oetinger von B. (Hrsg.), Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Düsseldorf 1993

Portisch W./Shahidi K. (Hrsg.), Sanierung und Restrukturierung, Bern/Stuttgart/Wien 2005

Piontek J., Controlling, München/Wien 2004

Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010
Rossdorfer A., Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009

Schwarzecker J./Spandl F., Krisenmanagement mit Kennzahlen, Wien 1996

Schellberg B., Sanierungsmanagement, Berlin 2008

Schultz D./Bert U./Lessing H., Handbuch Insolvenz, Zürich 2006

Seghorn Inkasso GmbH (Hrsg.), Die Insolvenzordnung für Gläubiger, Bremen 2009

Siebenlist O./Wöber A., Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009

Turnheim G., Sanierungsstrategien, Wien 1988

Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2007


Varity J. Scenario planning as a strategy technique, European Business Journal, 2003


Witte H. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2007

Wöber A./Siebenlist O., Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009

Zülsdorf R.-G., Strukturelle Konflikte in Unternehmen, Wiesbaden 2008

Zacherl G., Banken und insolvente Kunden, Wien 2010