

Aus dem Buch

Ines Hofmann,
Ruth Naderer,
Markus Oberrauter (Hrsg.)

Bilanz & Co.

**Basiswissen und Praxistipps
für Betriebsrat und Aufsichtsrat**

mit Beiträgen von

Reinhard Brachinger
Helmut Gahleitner
Ines Hofmann
Heinz Leitsmüller
Kristina Mijatovic-Simon
Ruth Naderer
Markus Oberrauter
Simon Schumich
Christina Wieser

ÖGB VERLAG

9. Unternehmenskrise

Markus Oberrauter

Das Unternehmen in der Krise

So wie das gesamte Leben ist auch das Wirtschaftsleben nicht ohne Höhen, Tiefen und Krisen vorstellbar. Auch hier stehen systembedingt Krisen auf der Tagesordnung. Der technologische Wandel, sich rasch ändernde wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen und die zunehmende Flexibilisierung stellen Unternehmen und Arbeitnehmervertretung vor große Aufgaben. Unternehmen, die mit den Veränderungen nicht Schritt halten können, geraten zusehends in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Krisen können jedoch im besten Fall auch Chancen für eine Weiterentwicklung und strategische Neuausrichtung des Unternehmens mit sich bringen. Der Schriftsteller Max Frisch schreibt eine „Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“.¹⁶⁹ Dies setzt aber voraus, dass die Krisenanzeichen ehestmöglich erkannt und umgehend Maßnahmen zur Bewältigung eingeleitet werden. Je länger man die Krise negiert, desto geringer wird der Handlungsspielraum und desto größer können letztendlich die Einschnitte im Unternehmen ausfallen.

Unternehmenskrisen wirken sich nicht nur auf Eigentümer und Beschäftigte, sondern zB auch auf Lieferanten, Kunden und ArbeitnehmerInnen anderer Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette negativ aus. Für die Beschäftigten bedeutet eine Unternehmenskrise, dass sie im günstigsten Fall ihren Urlaub und Zeitausgleich abbauen müssen. Im schlechteren Fall erfolgen Einsparungen bei Sozialleistungen, im Worst-Case-Szenario drohen Kündigungen und Betriebsschließungen. ArbeitnehmervertreterInnen müssen daher rechtzeitig Krisenanzeichen erkennen und die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens richtig einschätzen. Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich daher mit den Fragen, wie Unternehmenskrisen rechtzeitig erkannt werden können und welche Ursachen ihnen zugrunde liegen, welche Krisenstadien Unternehmen durchlaufen und welche Sanierungsmaßnahmen ergriffen werden können. Ebenfalls erläutert wird, was passiert, wenn die Insolvenz droht und wo die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats oder des Aufsichtsrats liegen.

¹⁶⁹ Frisch, www.zitate-online.de

Begriff „Unternehmenskrise“

In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet man eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen des Begriffs „Unternehmenskrise“. Im Mittelpunkt aller Definitionen steht, dass es sich bei einer Unternehmenskrise um eine ungeplante Situation handelt, in der die Existenz eines Unternehmens bedroht und ohne die Umsetzung von Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen der Fortbestand des Unternehmens gefährdet ist.¹⁷⁰

Neben gängigen betriebswirtschaftlichen Definitionen gibt es auch eine Legaldefinition. Im Zuge des Gesellschafts- und Insolvenzrechtsänderungsgesetzes 2003 trat das Eigenkapitalersatz-Gesetz (EKEG) in Kraft. In diesem findet sich eine gesetzliche Definition des Begriffs „Krise“.¹⁷¹

Im § 2 Abs 1 EKEG wird der Begriff der Krise dahingehend definiert, dass sich eine Gesellschaft in der Krise befindet, wenn sie

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

Auf die in dieser gesetzlichen Regelung angeführten Tatbestände wird in diesem Kapitel noch näher eingegangen. Zunächst soll geklärt werden, welche Arten von Unternehmenskrisen auftreten können und wie sich ein typischer Krisenverlauf gestaltet.

Krisenstadien

Unternehmenskrisen brechen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – nicht plötzlich über Nacht herein, sondern eine Krise baut sich meist systematisch über einen längeren Zeitraum auf. Unternehmenskrisen nehmen dabei häufig einen ähnlichen Verlauf, beginnend mit der Strategiekrise, die allmählich in eine Ertragskrise übergeht und mit der Liquiditätskrise endet. Am Schluss der Kette steht entweder eine gelungene Sanierung oder die Liquidation des Unternehmens. In der Praxis zeigt sich häufig, dass die Entscheidungsträger die Lage erst als kritisch empfinden und Maßnahmen setzen, wenn es fast zu spät ist – nämlich, wenn die liquiden Mittel erschöpft sind und man sich bereits mitten in der Liquiditätskrise befindet.

Strategiekrise

Am Beginn einer Unternehmenskrise stehen üblicherweise strategische Probleme, die meist nur schwer erkennbar sind. Diese Phase wird als Strategiekrise oder latente Krise

¹⁷⁰ Vgl *Lichtkoppler/Reisch/Winkler*, Unternehmenssanierung, 2010, S 3.

¹⁷¹ Vgl *Reich-Rohrwig*, Das neue Eigenkapitalersatzgesetz, 2004, S 106.

bezeichnet. Hier sind die sogenannten langfristigen Erfolgspotenziale (zB Markenimage, Qualität der Produkte, Wettbewerbsvorteile durch Know-how oder getätigte Rationalisierungsinvestitionen, Alleinstellungsmerkmale) eines Unternehmens gefährdet. Werden Erfolgspotenziale nicht kontinuierlich weiterentwickelt, gehen sie im Laufe der Zeit im Wettbewerb mit der Konkurrenz verloren. Diese Entwicklung ist im Normalfall in aktuellen Zahlen des Unternehmens noch nicht ersichtlich. Ganz im Gegenteil verdecken oftmals auch gegenwärtige positive Unternehmenskennzahlen den Blick auf die drohende zukünftige Entwicklung. Auch die Zahlungsfähigkeit ist in diesem Stadium normalerweise noch sehr gut. Eine strategische Krise ist daher nicht immer einfach zu erkennen und macht sich eher durch Signale bzw diverse Indikatoren bemerkbar. In diesem Stadium besteht noch ausreichend Handlungsspielraum um notwendige Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Beispiel

Strategiekrise

Früher hatte ein Marktführer eine relativ lange Planungssicherheit, doch in Zeiten der Globalisierung dreht sich die Welt signifikant schneller. Man denke nur an den Technologiebereich. Kann sich heute noch jemand an Nokia, den ehemaligen Handyweltmarktführer erinnern? Jahrelang war das klassische Nokia-Handy aufgrund seiner Bedienerfreundlichkeit das Maß aller Dinge und gleichermaßen bei Jung und Alt gefragt. Das Unternehmen erzielte jahrelang Spitzenrenditen und war ein großer beliebter Arbeitgeber. Doch aufgrund der sehr guten Absatzzahlen wurde die Weiterentwicklung vernachlässigt und nur zögerlich vorangetrieben. Nokia verlor allmählich seinen Wettbewerbsvorteil, da iPhone und Samsung durch konsequente Forschung und Entwicklung das Zeitalter der Smartphones einläuteten und seither den Markt bestimmen.

Für einen betroffenen Betriebsrat bzw Aufsichtsrat ist die Einordnung, wie weit die Krise fortgeschritten ist, von zentraler Bedeutung, um entsprechende Maßnahmen einleiten bzw begleiten zu können. In der Praxis ist eine exakte Abgrenzung zwischen Anzeichen und Ursache nicht immer möglich. Auch der Übergang zwischen den einzelnen Phasen ist fließend. Im Falle einer tatsächlichen Unternehmenskrise ist das speziell für die Arbeitnehmervvertretung konzipierte Buch „Unternehmenskrise“ empfehlenswert. Darin skizzieren *Naderer/Leitsmüller* mögliche Anzeichen der Krisenstadien und wie diese vom Betriebsrat hinterfragt werden können.¹⁷²

Anzeichen einer Strategiekrise	Ursache, Problem dahinter	Was betrachten, hinterfragen, beobachten
■ Fehlen neuer Produkte	Forschung und Entwicklung werden vernachlässigt.	Produktlebenszyklus, Forschungs- und Entwicklungsbudget

¹⁷² Entnommen aus: *Naderer/Leitsmüller*, Betriebswirtschaftliches Know-how für Betriebsräte, 2009, S 16 f.

9. Unternehmenskrise

Anzeichen einer Strategiekrise	Ursache, Problem dahinter	Was betrachten, hinterfragen, beobachten
<ul style="list-style-type: none"> Anlaufschwierigkeiten bei neuen Anlagen, Überkapazitäten 	Fehlinvestitionen, Fehlplanungen	Planrechnungen, Investitionsanträge, Kapazitätsauslastung
<ul style="list-style-type: none"> Produktqualität sinkt 	Probleme in der Prozessorganisation, Qualität der Vormaterialien; Ausbildung der Mitarbeiter	Kundenbefragungen, Ergebnisse von Qualitätsaudits, Ausschuss- und Reklamationsquoten
<ul style="list-style-type: none"> Lagerbestand bei Vorräten steigt 	Absatzschwierigkeiten, verfehlte Lagerpolitik	Bilanzanalyse: Vorratsbestand, Lagerdauer; Absatz- und Marktanalyse
<ul style="list-style-type: none"> Versäumte Liefertermine 	Produktions- bzw Logistikprobleme	Vertriebsprozesse
<ul style="list-style-type: none"> Außenstände steigen, hohe Forderungen 	Internes Mahnwesen, Liquiditätsprobleme von Hauptkunden	Bilanzanalyse: Forderungsbestände, Kundenziel; Analyse der Debitoren
<ul style="list-style-type: none"> Auftragsbestand, Absatz sinkt 	Rückläufige Nachfrage, Produktqualität, Überkapazitäten am Markt	Gem § 108 (1) ArbVG erfragen
<ul style="list-style-type: none"> Terminvereinbarungen werden nicht eingehalten (zB Liefertermine). 	Unrealistische Zeitvorgaben, Zeitdruck, zu wenig Personal, Ausbildung	Gespräche mit KollegInnen
<ul style="list-style-type: none"> Personalfuktuation steigt 	Arbeitszeitzufriedenheit sinkt, Führungsqualitäten und Unternehmenskultur mangelhaft	Gespräche mit KollegInnen

Ertragskrise

Wird in der Strategiekrise nicht oder zu spät gehandelt, folgt früher oder später die Ertragskrise. Sie ist durch rückläufige Umsätze, sinkende Gewinne bzw Verluste oder rückläufige Rentabilitätskennzahlen gekennzeichnet. Die Verluste beginnen allmählich das Eigenkapital zu vermindern. Die Unternehmenskrise ist nicht nur intern erkennbar, sondern macht sich auch in der Berichterstattung des Unternehmens (Veröffentlichung von Geschäfts-, Halbjahres- und Quartalsberichten) nach außen hin bemerkbar. In dieser Phase erlangt die Bilanzanalyse Bedeutung. Einmalige Erträge aus Anlagenverkäufen oder Auflösungen von Rückstellungen, sinkende Produktivität oder steigende Aufwendungen weisen im Jahresabschluss auf Ertragsprobleme hin.

Beispiel**Ertragskrise**

Wie ging es nun bei Nokia weiter? Innerhalb kurzer Zeit verlor Nokia die Marktführerschaft und bald darauf den Anschluss an die Spitze. Das jüngere Publikum konnte nicht mehr erreicht werden und die Umsätze sanken. Dies führte in weiterer Folge zu Gewinnbrüchen. Die Auslastung war nicht mehr gegeben und die Produktivität sank. Der Druck auf die Beschäftigten stieg an.

Indikatoren einer Ertragskrise¹⁷³

Anzeichen einer Ertragskrise	Ursache, Problem dahinter	Was betrachten, hinterfragen, beobachten
■ Sinkende Produktivität	Rückläufige Umsätze, teure Vorleistungen, schlechte Organisation, ineffektiver Personaleinsatz	Bilanzanalyse: Wertschöpfung, Wertschöpfung pro Beschäftigtem und mengenmäßige Produktion
■ Steigende Gemeinkosten, Overheads	Ineffektive Aufbau- oder Ablauforganisation	Kostenrechnungskennzahlen, zB Entwicklung der Gemeinkosten
■ Unausgelastete Kapazitäten	Nachfragerückgang, Überkapazitäten	Marktanalyse, Entwicklung der Produktionszahlen
■ Verstärkte Inanspruchnahme von bilanzpolitischen Maßnahmen	Ertrags- oder Liquiditätsprobleme	Bilanzanalyse: Auflösung von Rückstellungen und Rücklagen, Verkauf von Vermögenswerten, Inanspruchnahme von Bewertungsspielräumen, Sale-and-Lease-Back
■ Steigende Kreditkosten	Banken verlangen höhere Zinsen für höheres Risiko, höhere Verschuldung des Unternehmens	Bilanzanalyse: Zinsaufwendungen, Verschuldung und Verschuldungsdauer steigen
■ Steigende Preisnachlässe, Rabatte	Absatzschwierigkeiten, mangelnde Qualität der Produkte	Bilanzanalyse: Erlösschmälerungen
■ Sozialleistungskürzungen	Ertrags- und Liquiditätsprobleme	Bilanzanalyse: Personalaufwand, Rückstellungen für Restrukturierungen
■ Verbrauch des Eigenkapitals	Hohe Verluste, zu hohe Ausschüttungen an die Eigentümer, zu geringe Eigenkapitaldecke	Bilanzanalyse: Eigenkapitalquote und Fristenentsprechung

¹⁷³ Entnommen aus: *Naderer/Leitsmüller*, Betriebswirtschaftliches Know-how für Betriebsräte, 2009, S 18.

Liquiditätskrise

Kann die Ertragskrise nicht überwunden werden und verfügt die Gesellschaft nur über eine schmale Eigenkapitalausstattung, so schlittert das Unternehmen früher oder später in eine Liquiditätskrise. Aufgrund sinkender Erträge werden die liquiden Mittel knapper, der Selbstfinanzierungsgrad des Unternehmens (Cash Flow) immer geringer. Für das Unternehmen wird es dadurch zunehmend schwieriger den Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Anfangs ist es im Regelfall noch möglich, dass Finanzlöcher durch Umschuldungen, Zuschüsse der Eigentümer, Verpfändungen und durch die Aufnahme weiterer Kredite geschlossen werden können. Doch der Handlungsspielraum wird zusehends geringer und die Gefahr, dass die Gläubiger Vertrauen verlieren und keine weiteren Kredite gewähren, steigt. Wenn dann auch noch die Rückstände beim Finanzamt und bei Krankenkassen steigen, Kurzarbeit zum Thema wird und die Löhne und Gehälter verspätet ausbezahlt werden, dann ist die Lage schon sehr ernst. Stellen die Gläubiger Kredite fällig, droht die Insolvenz. Mit der Zahlungsunfähigkeit steht und fällt letztendlich das Unternehmen. Daher kommt Finanzplänen zur genauen Analyse der Liquiditätskrise eine zentrale Bedeutung zu. Nur mit einer lückenlosen Aufzeichnung aller zukünftigen Ein- und Auszahlungen und ihres zeitlichen Anfalls können die Zahlungslücken erkannt und noch mit entsprechenden Maßnahmen gegengesteuert werden.

Indikatoren einer Liquiditätskrise¹⁷⁴

Anzeichen einer Liquiditätskrise	Ursache, Problem dahinter	Was betrachten, hinterfragen, beobachten
■ Cash Flow sinkt oder wird negativ.	Laufende Kosten können nicht mehr durch laufende Erträge finanziert werden.	Bilanzanalyse
■ Verzögerte Zahlungen von Verbindlichkeiten	Zahlungsengpässe	aktuelle Finanz- bzw Liquiditätspläne
■ Kredite nur mehr gegen erhöhte Sicherheiten: Pfand, Hypotheken, Wechsel	Banken und andere Gläubiger verlieren Vertrauen.	aktuelle Finanz- bzw Liquiditätspläne
■ Lieferungen nur mehr gegen Barzahlung oder Eigentumsvorbehalt	Lieferanten sichern sich ab.	aktuelle Finanz- bzw Liquiditätspläne
■ Löhne und Gehälter werden verspätet ausbezahlt.	Liquiditätsprobleme	aktuelle Finanz- bzw Liquiditätspläne

¹⁷⁴ Entnommen aus: *Naderer/Leitsmüller*, Betriebswirtschaftliches Know-how für Betriebsräte, 2009, S 20.

Anzeichen einer Liquiditätskrise	Ursache, Problem dahinter	Was betrachten, hinterfragen, beobachten
<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitnehmer sollen Urlaub konsumieren. 	Unterauslastung	Stimmung in der Belegschaft, Jahresabschlussdaten
<ul style="list-style-type: none"> ■ Schichten werden abgesetzt. 	Unterauslastung	Stimmung in der Belegschaft, Jahresabschlussdaten
<ul style="list-style-type: none"> ■ Überstundenstopp, Kurzarbeit, Kündigungen 	Unterauslastung	Stimmung in der Belegschaft
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anstieg der Rückstände bei Finanzamt und Sozialversicherung 	Liquiditätsprobleme	aktuelle Finanz- bzw Liquiditätspläne
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gründung von Tochtergesellschaften bzw Holdings, Ausgliederung von Betrieben in neu gegründete Gesellschaften 	Risikominimierung der Eigentümer	§ 109 (1) ArbVG

Krisenursachen

Die im Zuge der Krisenstadien skizzierten unterschiedlichen Anzeichen bzw Indikatoren weisen auf einzelne Symptome einer Krise hin, aber nicht auf deren eigentliche Ursache. Die Ursachen liegen oft viel tiefer, daher stellt die Ursachenforschung die Basis für die Einleitung notwendiger Sanierungsmaßnahmen dar.

Die Ursachen und Gründe für das Auftreten einer Unternehmenskrise sind sehr vielfältig. Diese können externer oder interner Natur sein. Extern bedeutet, dass die Ursachen der Krise außerhalb des Unternehmens zu suchen sind, während interne Krisen ihren Ursprung im Unternehmen haben.

Bei näherer Betrachtung der wirtschaftlichen und geopolitischen Lage würde man oftmals als Hauptursache für Unternehmenspleiten externe Gründe vermuten. Doch weit gefehlt, an der Spitze der Insolvenzursachen liegen – selbst in den Jahren der Finanz- und Wirtschaftskrise – Managementfehler. Bei den meisten Krisen handelt es sich tatsächlich um sogenannte „Hauskrisen“.

Externe Krisen

Eine durch externe Ursachen bedingte Krise resultiert aus Einflussgrößen, welche vom Unternehmen nicht oder nur in geringem Ausmaß beeinflusst werden können, wie Naturkatastrophen, Kriege, Konjunkturreinbrüche und Wirtschaftskrisen.

Aber auch externen Faktoren ist das Unternehmen in den seltensten Fällen schutzlos ausgeliefert. Denn durch vorbeugende Maßnahmen kann das Unternehmen auch in

9. Unternehmenskrise

diesem Bereich Vorkehrungen treffen, um diese rechtzeitig zu erkennen bzw möglichst gut darauf vorbereitet zu sein. Existenzbedrohende Ausmaße nehmen externe Krisen für ein Unternehmen im Regelfall nur dann an, wenn das Unternehmen zusätzlich mit hausgemachten Problemen bzw mit Managementproblemen zu kämpfen hat. Die Liste externer Faktoren ist lang und reicht von einer allgemeinen Wirtschaftskrise (Konjunkturunbruch, Änderung der Währungsparität, restriktive Kreditpolitik etc), einer Branchenkrise (Strukturprobleme einer ganzen Branche: Substitution der Produkte, neue Marktgegebenheiten und Käuferbedürfnisse etc) über Naturkatastrophen, den Ausfall von Lieferanten bis zur Insolvenz von wichtigen Kunden.

Interne Krisen

Oftmals spielen externe und interne Faktoren zusammen und führen so zu einer existenzbedrohenden Unternehmenskrise. Interne Krisenursachen sind auf unternehmensinterne Defizite (zB Managementfehler, Führungsschwächen, Kapitalmangel und ungenügende betriebswirtschaftliche Kenntnisse) zurückzuführen. Daneben fehlt zu meist das rechtzeitige Eingeständnis, dass man sich bereits in einer veritablen Krise befindet, oder es geht um die viel zu späte Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen. Der Fokus des Managements liegt oftmals auf kurzfristigen operativen Erfolgen, während sich abzeichnende Probleme nicht erkannt und nur überdeckt werden. Dabei sind die strategische Neuausrichtung und die genaue Analyse der Ursachen der Schlüssel für den Turnaround. Denn wenn interne Krisen schon selbst verursacht werden, so können diese auch durch die konsequente Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen vom Unternehmen aus eigener Kraft wieder beseitigt werden.¹⁷⁵

Der größte österreichische Gläubigerverband – der Kreditschutzverband von 1870 (KSV 1870)¹⁷⁶ – erhebt regelmäßig die häufigsten Insolvenzursachen von Unternehmen. Auch das Jahr 2015 lieferte einmal mehr das gängige Bild von den hausgemachten Unternehmenskrisen. 2015 waren fast drei Viertel der Unternehmenspleiten auf Managementfehler zurückzuführen.

- Fehler/Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich (51 %):
 - Fehlen des unbedingt notwendigen kaufmännischen Weitblicks, der rationalen Planung bei Funktionsänderungen, Absatzschwierigkeiten
 - Kalkulationsfehler, Produktionsmisserfolge
 - Mangelnde Beobachtung der Wirtschaft, Angebot-Nachfrage, Zinsen und Kostensteigerungen, Umstrukturierungen, Differenzen in der Geschäftsführung
- Fahrlässigkeit (11 %)
 - Ungenügende Kenntnis des Wirtschaftslebens, mangelnde Branchenkenntnis, mangelhaftes Rechnungswesen

¹⁷⁵ Vgl *Lichtkoppler/Reisch/Winkler*, Unternehmenssanierung, 2010, S 8.

¹⁷⁶ Vgl KSV1870, Insolvenzursachen 2015: Jedes zweite Unternehmen scheitert an der Chefetage, <https://www.ksv.at/insolvenzursachen-2015>, Zugriff am: 07. 02. 2018.

- Unvermögen der differenzierten Beurteilung der Wirtschaftsvorgänge, Gründungsfehler, Unerfahrenheit
- Übermäßige Investitionen und überflüssige Betriebserweiterungen
- Persönliches Verschulden (9 %)
 - Überhöhte private Entnahmen
 - Vernachlässigung der Geschäftsführung
 - Betrügerische Handlungen

Daneben spielt auch 2015 bei 9 % der Unternehmen der Kapitalmangel die entscheidende Rolle. Das im Unternehmen vorhandene Kapital ist zu gering, um den vom Betrieb geforderten Aufwand finanzieren zu können.

Externe Auslöser (wie eine geänderte Marktlage, geänderte Konkurrenzsituation, Kreditrestriktionen, Lohn- und Steuererhöhungen, Insolvenz von Abnehmern und der Ausfall von Lieferanten) kann der KSV1870 im Jahr 2015 bei rund 15 % der insolventen Unternehmen feststellen. Sonstige Ursachen, die ebenfalls außerhalb der Einflussphäre des Unternehmens liegen (wie höhere Gewalt, Krankheit, Streiks oder Versorgungsschwierigkeiten mit Rohmaterialien), sind nur für 5 % der Pleiten ausschlaggebend.

Tipp

Folgen Sie den Spuren der Krise

Es zeigt sich, dass nur ein geringer Teil der Insolvenzen auf externe Ursachen zurückzuführen ist. Bei den meisten Unternehmen muss den Ursachen für die Krise daher im eigenen Unternehmen auf den Grund gegangen werden. Wer wäre dafür besser geeignet als der Betriebsrat? Gerade der Betriebsrat verfügt über eine entsprechende Innensicht und kann aufgrund seiner guten innerbetrieblichen Vernetzung im Betrieb die notwendigen Informationen einholen und somit die Faktoren einer Unternehmenskrise besser erkennen. Eine Krise hat immer spürbare Auswirkungen auf die zu vertretenden Beschäftigten. Daher sind vor allem das Wissen um die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sowie die Kenntnis um die entsprechenden Analysewerkzeuge (insbesondere die hier im Buch dargelegten Kennzahlen zur Beurteilung der Ertragslage, der Finanzlage sowie des Personals) von zentraler Bedeutung. Nur so können die richtigen Fragen gestellt bzw. die entsprechenden Unterlagen zur Einschätzung der Krise angefordert werden. Sowohl der Aufsichtsrat als auch der Betriebsrat können mittels einer Bilanzanalyse Ertrags- und Liquiditätskrisen auf die Spur kommen. Strategiekrisen können hingegen damit nicht erkannt werden. Aufsichtsräte können darüber hinaus auf den detaillierteren Prüfungsbericht des Abschlussprüfers zurückgreifen und bei den Sitzungen konkrete Fragen an den Vorstand/die Geschäftsführung und den Abschlussprüfer stellen. Daneben kann der Aufsichtsrat als Kollegialorgan mittels Mehrheitsbeschluss in alle Unterlagen und Aufzeichnungen (zB Kostenrechnung) Einsicht nehmen. Wird dies abgelehnt so können zwei ArbeitnehmervertreterInnen des Aufsichtsrates einen Bericht des Geschäftsführers bzw. des Vorstands verlangen.

Unternehmensreorganisationsgesetz (URG)

Mit dem Insolvenzrechtsänderungsgesetz 1997 (IRÄG 1997) trat auch das Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) in Kraft. Das URG hat zum Ziel, Maßnahmen zur Insolvenzprophylaxe und -bewältigung zu setzen, um damit den Unternehmen Hilfeleistung in Krisen bieten zu können. Bedarf ein Unternehmen der Reorganisation, so kann – sofern das Unternehmen nicht insolvent ist – die Einleitung eines Reorganisationsverfahrens beantragt werden. Darüber hinaus dient das URG in Bezug auf Kapitalgesellschaften als verbindliches Frühwarnsystem. Das Ignorieren von negativen Indikatoren zieht rechtliche Konsequenzen nach sich.

Beim Reorganisationsverfahren handelt es sich um ein gerichtliches Verfahren, das eine nachhaltige Weiterführung nicht insolventer, aber im Bestand gefährdeter Unternehmen ermöglichen soll. Ziel ist somit, die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des gefährdeten Unternehmens zu verbessern und dessen nachhaltige Fortführung zu gewährleisten. Reorganisationsbedarf ist insbesondere bei einer vorausschauend feststellbaren wesentlichen und nachhaltigen Verschlechterung der Eigenmittelquote anzunehmen. Für prüfungspflichtige Unternehmen bestehen Haftungsbestimmungen im Fall eines späteren Konkurses oder Anschlusskonkurses.

Leider spielt das Reorganisationsverfahren nach dem URG in der Praxis keine große Rolle. Das Interesse an einer Reorganisation unter gerichtlicher Aufsicht ist äußerst gering. Ein Erkenntnis des OGH, dass die Gesundung des Unternehmens nicht zwingend auf Grundlage des URG erfolgen muss, sondern auch andere erfolgversprechende, nachgewiesene Sanierungsmaßnahmen zulässig sind, hat die Bedeutung des URG weiter eingeschränkt.¹⁷⁷ Es wird daher oft als gut gemeintes, aber totes Recht bezeichnet. Manche halten das Reorganisationsverfahren gar für einen Flop.¹⁷⁸ Allerdings bezieht sich dieser Befund mehr rein auf das Fehlen tatsächlicher Verfahren als auf das URG selbst. Denn das URG hat sich vor allem als eine Art „Maßstab“ für das Früherkennen einer Krise bzw eines Reorganisationsbedarfs etabliert. Darüber hinaus sind die Haftungsbestimmungen des URG in der Praxis sehr bedeutsam. Die Masseverwalter achten immer mehr darauf, und machen den Haftungsanspruch gegenüber den Organen bei Fehlen entsprechender Reorganisationsmaßnahmen für die Insolvenzmasse geltend.

Im Rahmen der Haftungsbestimmungen definiert § 22 Abs 1 Z 1 URG zwei Kennzahlen, bei denen Unter- bzw Überschreitung Reorganisationsbedarf vermutet wird:

- Eigenmittelquote (< 8 %)
- Fiktive Schuldentilgungsdauer (> 15 Jahre)

¹⁷⁷ Vgl *Fritz/Schauer*, <https://christian-fritz.blogspot.co.at/2012/01/die-kennzahlen-nach-dem.html>, Zugriff am: 25. 8. 2015.

¹⁷⁸ Vgl *Feldbauer-Dürst Müller/Mayr*, Unternehmenssanierung in der Praxis, 2009, S 28.

Eigenmittelquote

Die Höhe der Eigenmittelquote ist stark von der Branchenzugehörigkeit, vom Geschäftsrisiko und der Anlagenintensität eines Unternehmens abhängig. Je höher die Eigenmittelquote, desto krisenfester und bestandsicherer ist das Unternehmen ausgestattet. Das URG sieht hier als kritischen Wert eine Untergrenze von 8 % vor. Das heißt ein Eigenkapital gemessen am Gesamtkapital unter dieser Größenordnung erscheint nicht mehr ausreichend, um auftretende Verluste abfangen zu können. Die finanzielle Stabilität des Unternehmens steht bereits auf wackeligen Beinen.

$$\text{Eigenmittelquote in \%} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \text{ abzüglich Anzahlungen auf Vorräte} \cdot 100$$

Eine Verbesserung der Eigenmittelquote kann durch eine absolute Erhöhung des Eigenkapitals (Zufuhr von Eigenkapital bzw Gewinne) oder durch eine Reduktion des Fremdkapitals erreicht werden.¹⁷⁹

Fiktive Schuldentilgungsdauer

Die zweite zentrale Kennzahl des URG ist die fiktive Schuldentilgungsdauer. Oftmals wird diese in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch als dynamische Verschuldung oder als Entschuldungsdauer bezeichnet.

Diese Kennzahl zeigt, wie oft (bzw wie viele Jahre) der Cash Flow des Geschäftsjahres theoretisch verdient werden müsste, um die aktuelle Nettoverschuldung (Rückstellungen + Verbindlichkeiten – liquide Mittel – sonstige Wertpapiere und Anteile des Umlaufvermögens – Anzahlungen auf Vorräte) abzubauen. Hier liegt die Annahme zugrunde, dass der gesamte Cash Flow zur Schuldentilgung verwendet wird.

$$\text{Fiktive Schuldentilgungsdauer} = \frac{\text{Nettoverschuldung}}{\text{Cash Flow (Mittelüberschuss)}}$$

Diese Kennzahl stellt somit einen Zusammenhang bzw eine Verbindung zwischen Verschuldung und Cash Flow her. Der Cash Flow hat bei der Vergabe von Krediten eine wichtige praktische Bedeutung erlangt. Es steht die Überlegung im Vordergrund, dass mit der Höhe der Finanzkraft auch das Rückzahlungspotenzial für aufgenommene Kredite steigt. Für Kreditinstitute gehört diese Kennzahl daher auch bei der Vergabe von Krediten zu den wichtigsten Unternehmenskennzahlen.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Vgl *Lichtkoppler/Kostelecky*, Praxisorientierte Bilanzanalyse, 2007, S 224.

¹⁸⁰ Vgl *Fritz/Schauer*, <https://christian-fritz.blogspot.co.at/2012/01/die-kennzahlen-nach-dem.html>, Zugriff am: 25. 8. 2015.

9. Unternehmenskrise

Der Cash Flow wird im URG wie folgt definiert:

- Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
- + Abschreibungen auf das Anlagevermögen
- Zuschreibungen zum Anlagevermögen
- + Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen
- Gewinne aus dem Abgang von Anlagevermögen
- + Erhöhungen der langfristigen Rückstellungen
- Verminderungen der langfristigen Rückstellungen
- = **Cash Flow** (Mittelüberschuss aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit)

„Eine lange Schuldentilgungsdauer kann darauf hindeuten, dass

- die Ertragskraft zu niedrig für die Verschuldung des Unternehmens ist,
- die bestehenden Schulden nur schwer vom Unternehmen aus eigener Kraft zurückgezahlt werden können,
- eine zu große Abhängigkeit von Kreditgebern vorliegt,
- die Eigenkapitalbasis zu gering ist.“¹⁸¹

In der Praxis können die von Jahr zu Jahr schwankenden Cash Flows zu starken Verzerrungen führen. Im Falle eines negativen Cash Flows resultiert daraus sogar rechnerisch eine unendlich lange Tilgungsdauer. Im URG wird dieser Umstand dadurch kompensiert, dass erst Reorganisationsbedarf besteht, wenn neben der fiktiven Schuldentilgungsdauer von über 15 Jahren auch die Eigenmittelquote unter 8 % liegt. Mit den 15 Jahren hat der Gesetzgeber eine Art Richtschnur für einen angemessenen Rückzahlungszeithorizont für Unternehmen festgelegt. Ähnlich verhält es sich bei der Kreditaufnahme eines Häuslbauers. Auch dieser muss im Normalfall in der Lage sein, im aktiven Erwerbsleben mit positiven Überschüssen seine Schulden in einem angemessenen Zeitrahmen zurückzuzahlen.

Redepflicht des Abschlussprüfers¹⁸²

Der Abschlussprüfer hat nach § 273 Abs 3 UGB unverzüglich zu berichten, wenn er bei der Prüfung des Jahresabschlusses das Vorliegen der Voraussetzungen für die Vermutung eines Reorganisationsbedarfs feststellt.¹⁸³ Die Vermutung eines Reorganisationsbedarfs liegt immer dann vor, wenn die gem § 23 URG ermittelte Eigenmittelquote weniger als 8 % und die gem § 24 URG ermittelte fiktive Schuldentilgungsdauer mehr als 15 Jahre betragen. Im Bericht sind in diesem Fall die beiden Kennzahlen anzugeben.

¹⁸¹ *Lichtkoppler/Kostecky*, Praxisorientierte Bilanzanalyse, 2007, S 257.

¹⁸² Vgl KFS/PE 18: Ausgewählte Fragen zur Redepflicht gemäß dem UGB und anderen anlassbezogenen Berichtspflichten des Abschlussprüfers, 2017, S 4.

¹⁸³ Siehe dazu auch das Kapitel „Jahresabschlussprüfung“.

Im Regelfall wird die Redepflicht mit dem Zeitpunkt, zu dem der Entwurf des Jahresabschlusses vorliegt, aus dem die Kennzahlen gem der §§ 23 und 24 URG – nach Überprüfung der für die Berechnung benötigten Zahlen – berechnet werden können, zusammenfallen. Erkennt der Abschlussprüfer allerdings schon im Rahmen der Jahresabschlussprüfung aus Zahlenwerken des Unternehmens, dass die Kennzahlen zum Abschlussstichtag nicht zu erreichen sind, dann tritt die Redepflicht entsprechend früher ein. Die Beurteilung, ob beispielsweise aufgrund bestehender Sicherheiten oder des Vorhandenseins stiller Reserven oder aufgrund sonstiger Umstände tatsächlich kein Reorganisationsbedarf besteht, ist gem § 26 Abs 1 und 2 URG Gegenstand eines gesonderten Gutachtens eines Wirtschaftstreuhanders. Der Abschlussprüfer hat bei der GmbH bei Ausübung der Redepflicht auch darauf hinzuweisen, dass ohne Verzug eine Generalversammlung einzuberufen ist.

Bedeutung des URG für Betriebsrat und Aufsichtsrat

Die Redepflicht des Abschlussprüfers besteht gegenüber den gesetzlichen Vertretern und sämtlichen Mitgliedern des Aufsichtsrats der geprüften Gesellschaft. Auch bei einer allfälligen Befassung eines Prüfungsausschusses ist der diesbezügliche Bericht stets allen Mitgliedern des Aufsichtsrats und dem Vorstand bzw der Geschäftsführung zuzustellen. Besteht kein Aufsichtsrat, so hat der Abschlussprüfer die Redepflicht gegenüber der Geschäftsführung auszuüben und sämtliche Gesellschafter davon zu unterrichten, dass er seiner Redepflicht nachgekommen ist und der Geschäftsführung einen Bericht erstattet hat.

Teilt der Abschlussprüfer dem Vorstand und dem Aufsichtsrat einer prüfungspflichtigen Gesellschaft mit, dass die beiden Kennzahlen nicht im Rahmen der vom URG gesetzten Grenzen liegen, muss ein Restrukturierungsverfahren eingeleitet werden. Erfolgt dies nicht und kommt es in den nächsten zwei Jahren zu einer Insolvenz, so haftet die Geschäftsführung zur ungeteilten Hand mit jeweils € 100.000. Wurde vom Vertretungsorgan die Einleitung eines Reorganisationsverfahrens vorgeschlagen, hat der Aufsichtsrat allerdings nicht zugestimmt oder die Weisung erteilt, das Verfahren nicht einzuleiten, ist die Geschäftsführung von der Haftung befreit und in diesem Fall haftet der Aufsichtsrat.¹⁸⁴ Stimmt ein einzelnes Aufsichtsratsmitglied bzw der Arbeitnehmervertreter für ein Verfahren, so ist dieser von der Haftung ausgenommen.

Die Haftung tritt allerdings nicht ein, wenn unverzüglich nach Erhalt des Berichtes des Abschlussprüfers ein Gutachten eines Wirtschaftstreuhanders, der zur Prüfung des Jahresabschlusses der juristischen Person befugt ist, eingeholt wurde und dieses einen Reorganisationsbedarf verneint hat. Des Weiteren entfällt die Haftung, wenn bewiesen werden kann, dass die Insolvenz auch bei rechtzeitiger Antragstellung nicht vermieden hätte werden können, wie auch durch den Nachweis, dass betriebswirtschaftlich sinnvolle außergerichtliche Reorganisationsmaßnahmen vorgenommen wurden, selbst wenn diese erfolglos geblieben sind.

¹⁸⁴ Vgl *Jaufer*, Das Unternehmen in der Krise, 2014, S 190 f.

9. Unternehmenskrise

Neben dem Aufsichtsrat sind die Kennzahlen des URG selbstverständlich auch für den Betriebsrat von großer Bedeutung. Für den Betriebsrat ist es daher wichtig, das Ergebnis der Abschlussprüfung in Erfahrung zu bringen. In Unternehmen ohne Aufsichtsrat ist das allerdings ein schwieriges Unterfangen. Hier ist man zunächst auf die Informationsrechte im Rahmen des Arbeitsverfassungsgesetzes angewiesen. Es besteht zwar in den meisten Fällen¹⁸⁵ ein Recht auf Vorlage des Jahresabschlusses, eine Vorlage des Prüfungsberichts des Abschlussprüfers (enthält die URG-Kennzahlen) ist jedoch nicht vorgesehen. Allerdings können auf Basis des Jahresabschlusses mittels der hier ausgeführten Formeln die URG-Kennzahlen berechnet werden.

Tipps

Achten Sie auf die URG-Kennzahlen

- Der Kontakt zur jeweiligen Arbeiterkammer erspart den Rechenaufwand. Lassen Sie die URG-Kennzahlen berechnen und interpretieren, und nutzen Sie die Möglichkeit einer umfangreichen Bilanzanalyse bei der für Sie zuständigen Arbeiterkammer.
- Wenn es bei einem Über- bzw. Unterschreiten der URG-Kennzahlen im Aufsichtsrat zu einer Abstimmung über die Durchführung eines Reorganisationsverfahrens kommt, stimmen Sie zur Vermeidung der Haftung in Höhe von € 100.000 immer für das Verfahren.

Insolvenzstatbestände

Kann die Unternehmenskrise nicht anders bewältigt werden bzw. werden notwendige Maßnahmen im Zuge der Liquiditätskrise nicht zügig umgesetzt oder greifen die Strategien nicht schnell genug, droht als letztes Krisenstadium die Insolvenz.

Die Insolvenzordnung (IO) sieht prinzipiell zwei Insolvenzstatbestände vor, die eine Anmeldung eines Insolvenzverfahrens notwendig machen: die Zahlungsunfähigkeit – und für juristische Personen und eingetragene Personengesellschaften, deren unbeschränkt haftender Gesellschafter keine natürliche Person ist (zB GmbH & Co. KG oder AG & Co. KG) – die insolvenzrechtliche Überschuldung.

Zahlungsunfähigkeit

Eine formale gesetzliche Definition der Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität) gibt es an sich nicht. Dies würde in der Praxis die Elastizität gegenüber Einzelfällen zu sehr einschränken. Nach herrschender Lehre und Rechtsprechung „liegt Zahlungsunfähigkeit vor, wenn der Schuldner mangels bereiter Zahlungsmittel nicht in der Lage ist, alle seine fälligen Schulden zu bezahlen und sich die erforderlichen Mittel voraussichtlich auch nicht binnen angemessener Frist beschaffen kann“.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Näheres siehe Kapitel „Informationsquellen“.

¹⁸⁶ *Lichtkoppler/Reisch/Winkler*, Unternehmenssanierung, 2010, S 17.

Aus dem Jahresabschluss ist die Zahlungsunfähigkeit selbst nicht direkt ablesbar. Sich anbahnende Liquiditätsschwierigkeiten können allerdings mittels Bilanzanalyse und der im vorangegangenen Kapitel dargestellten Kennzahlen bzw der Liquiditätsgrade durchaus erkannt werden. Anhand des folgenden vereinfachten Beispiels soll dies veranschaulicht werden.

Beispiel**Zahlungsunfähigkeit**

Aktiva	Bilanz		Passiva
Anlagevermögen	700	Eigenkapital	300
Umlaufvermögen	300	Kurzfristige Verbindlichkeiten	700
Gesamtvermögen	1.000	Gesamtkapital	1.000

Aus der vorliegenden vereinfachten Bilanz ist ersichtlich, dass das Unternehmen Schwierigkeiten bekommen dürfte die ausstehenden kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten in Höhe von € 700 zu bezahlen: Denn im Umlaufvermögen sind nur € 300 vorhanden. Das Unternehmen kann daher kurzfristig nur maximal € 300 aus dem Umsatzprozess an Mitteln zur Verfügung stellen. Es entsteht somit eine Deckungslücke von € 400. Schafft es das Unternehmen nicht, diese Verbindlichkeiten durch Umschuldungen, Kapitalzuschüsse durch den Eigentümer, Anlageverkäufe, Sale-and-Lease-Back oder Gewinne aus der laufenden Geschäftstätigkeit zu bedecken, droht früher oder später die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit.

In der Praxis findet man eine Vielzahl „klassischer“ Indizien und Anhaltspunkte für das Vorliegen einer Zahlungsunfähigkeit. Jeder der folgenden Punkte kann für sich alleine oder in Kombination mit anderen Punkten zu dem Schluss führen, dass der Schuldner womöglich bereits zahlungsunfähig ist. Eine Häufung einzelner dieser Indikatoren bildet insgesamt ein starkes Indiz für das Vorliegen der Zahlungsunfähigkeit.¹⁸⁷

- Zahlungseinstellung (§ 66 Abs 2 IO)
- Zahlreiche anhängige Exekutionsverfahren
- Weitere Symptome, die auf eine Zahlungsunfähigkeit hinweisen könnten:
 - Nichtleistung nach Verurteilung in mehreren Verfahren, nach fruchtlosen Mahnungen, ergebnislosen Exekutionen
 - Nichteinhaltung von Ratenzahlungsvereinbarungen
 - Fälligestellung der Kreditlinien durch die Hausbank
 - Tilgung immer nur der dringlichsten Verbindlichkeiten
 - Nichtzahlung von Löhnen und Gehältern

¹⁸⁷ Aufzählung, entnommen aus: *Gaedke/Lauffer*, Handlungsbedarf bei Zahlungsunfähigkeit/Überschuldung, 2008, S 29.

9. Unternehmenskrise

- Nichtzahlung von Sozialversicherungsbeiträgen, Finanzamtsverbindlichkeiten und Entgelten für Dauerschuldverhältnisse (Miete, Energie etc)
- Unbekämpfte Zahlungsbefehle
- Anhängige Konkurs- oder Ausgleichsanträge
- Schließung des Unternehmens
- Flucht des Schuldners
- Dauernde Unerreichbarkeit der Geschäftsführung
- Vorlage eines Rückstandsausweises

Überschuldung

Ein weiterer gesetzlicher Insolvenztatbestand ist die Überschuldung gem § 67 IO. Dieser Tatbestand kommt bei folgenden Rechtsformen zum Tragen:

- Eingetragene Personengesellschaften, bei denen kein unbeschränkt haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist (zB GmbH & Co. KG)
- juristische Personen (AG, GmbH, Genossenschaften, Sparkassen, Vereine, Fonds, Privatstiftungen, Europäische Gesellschaft)
- Verlassenschaften

Generell spricht man von Überschuldung dann, wenn das Eigenkapital zur Gänze durch Verluste aufgezehrt wurde. Das Fremdkapital ist somit höher als das in der UGB-Bilanz ausgewiesene Gesamtvermögen des Unternehmens. In der Bilanz ist dies nach § 225 Abs 1 UGB dadurch ersichtlich, dass das Eigenkapital als „negatives Eigenkapital“ zu bezeichnen ist. Im Anhang ist zu erläutern, ob eine Überschuldung im Sinne des Insolvenzrechts vorliegt. Denn ein negatives Eigenkapital bedeutet noch keinesfalls, dass unmittelbar ein Insolvenzverfahren droht. Wie bereits im Kapitel „Bewertung und Bilanzpolitik“ dargelegt, bilden die Anschaffungskosten die absolute Obergrenze beim Vermögensansatz. Das heißt ein Grundstück in Wien steht mit dem Anschaffungswert in den Büchern, obwohl der Zeitwert mittlerweile fast 10 Mal so hoch sein kann. Dürfte man diese stillen Reserven aktivieren, so würde das Eigenkapital kräftig ansteigen und keine Überschuldung vorliegen. Im vorliegenden Fall handelt es sich zunächst lediglich um eine buchmäßige Überschuldung.

Beispiel

Buchmäßige Überschuldung

Aktiva	Bilanz		Passiva
Anlagevermögen	700	Eigenkapital	- 300
Umlaufvermögen	300	Kurzfristige Verbindlichkeiten	1.300
Gesamtvermögen	1.000	Gesamtkapital	1.000

Stille Reserven im Anlagevermögen (Grundstück): € 400

Aus der vorliegenden vereinfachten Bilanz ist ersichtlich, dass das Unternehmen ein negatives buchmäßiges Eigenkapital von –€ 300 ausweist. Da sich aber im Anlagevermögen ein Grundstück mit stillen Reserven in Höhe von € 400 befindet, errechnet sich ein Eigenkapital inklusive stille Reserven von + € 100.

Bei der Überschuldung werden verschiedene Formen unterschieden: die rein buchmäßige, die rechnerische und die insolvenzrechtliche Überschuldung. Von der buchmäßigen Überschuldung spricht man dann, wenn es zu einem negativen Eigenkapital im Sinne des § 225 Abs 1 UGB kommt, dh, das Eigenkapital der Gesellschaft ist bereits durch Verluste aufgebraucht. Eine rechnerische Überschuldung liegt dann vor, wenn die Schulden insgesamt das Vermögen unter Einbeziehung der stillen Reserven übersteigen. Zur Feststellung der rechnerischen Überschuldung wird ein Vermögensstatus zu Liquidationswerten erstellt. Sämtliche Bilanzposten werden in einer Sonderbilanz zu Liquidationswerten – also losgelöst von den Buchwerten in der Bilanz – bewertet. Hier werden neben stillen Reserven auf der Aktivseite auch Verbindlichkeiten, die erst später schlagend werden, angesetzt. Fällt diese Überprüfung negativ aus, begründet dies alleine aber noch keine Insolvenz: Denn eine insolvenzrechtliche Überschuldung liegt nach herrschender Meinung erst dann vor, wenn neben der rechnerischen Überschuldung auch die Fortbestehensprognose negativ ausfällt. Beide Tatbestandsmerkmale sind getrennt voneinander zu prüfen. Eine bestimmte Reihenfolge hinsichtlich der Überprüfung der beiden Merkmale besteht nicht, es kann also mit dem einen oder mit dem anderen Merkmal begonnen werden. Dies ist von den zur Verfügung stehenden Daten abhängig, in der Praxis wird zumeist mit der Erstellung der Fortbestehensprognose begonnen. Liegt eine positive Fortbestehensprognose vor, kann trotz rechnerischer Überschuldung eine insolvenzrechtliche Überschuldung vermieden werden.

Fortbestehensprognose

Bei der Fortbestehensprognose wird im Rahmen der insolvenzrechtlichen Überschuldungsprüfung die längerfristige Überlebensfähigkeit sowie – damit verbunden – das Vorhandensein der Liquidität geprüft. Während des – der Fortbestehensprognose zugrunde liegenden – Beobachtungszeitraumes muss die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft gesichert sein. Ist die Gesellschaft zahlungsunfähig, so kann es auch keine positive Fortbestehensprognose geben. Bei der Erstellung sind alle Schwächen und Problemfelder des Unternehmens sowie Bedrohungspotenziale und Maßnahmen zur Behebung der Krise darzulegen.¹⁸⁸

Die Fortbestehensprognose ist für das Unternehmen und seine Organe von zentraler Bedeutung. Es soll der Fortbestand des Unternehmens gewährleistet werden, und die Prognose soll im Ernstfall eine Schutzfunktion vor Haftungen wegen schuldhafter Ver-

¹⁸⁸ Vgl. *Aigner/Aigner/Aigner/Reinisch/Spitzbart*, Krisen- und Sanierungsmanagement, 2008, S 450.

9. Unternehmenskrise

zögerung eines Insolvenzantrages für die Unternehmensorgane darstellen. Der Fortbestehensprognose muss deshalb hohe Priorität eingeräumt werden.¹⁸⁹

Mit der Erstellung des „Leitfaden Fortbestehensprognose“ – einer gemeinsamen Stellungnahme der Kammer der Wirtschaftstreuhänder (KWT), der KMU Forschung Austria und Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) gibt es seit 2006 eine ausführliche Regelung der Vorgehensweise. Im Jahr 2016 wurde der Leitfaden umfangreich erneuert. Dieser Leitfaden stellt die derzeit herrschende Meinung über Aufbau und Inhalt einer Fortbestehensprognose dar.

Eine Fortbestehensprognose ist laut Leitfaden¹⁹⁰ spätestens in folgenden Fällen zu erstellen:

- Negatives Eigenkapital im (Entwurf des letzten) Jahresabschluss(es)
- Verlust des halben Nennkapitals, bei anhaltend negativen Erwartungen
- Handfeste Krisensymptome, die eine weitere Verschlechterung der Unternehmenssituation erwarten lassen müssen und bei anhaltend negativen Ergebnissen zu einem Aufzehren des Eigenkapitals im nächsten Jahr führen könnten oder die sonst eine Bestandsgefährdung implizieren.

Der Umfang einer Fortbestehensprognose kann recht unterschiedlich sein und richtet sich nach der Unternehmensgröße und den unternehmensspezifischen Besonderheiten. Es kann sich dabei um ein umfangreiches Sachverständigengutachten handeln oder auch nur eine Kurzfassung von wenigen Seiten beinhalten. In der Praxis ist dabei nicht der Umfang das Wesentlichste, sondern die Qualität der Prognose und die getroffenen Aussagen über die Lebensfähigkeit des Unternehmens.¹⁹¹ Die Fortbestehensprognose selbst ist grundsätzlich vom Geschäftsführer als gesonderte Dokumentation zu erstellen und zu unterzeichnen.

Die Beiziehung von externen Experten (Unternehmensberater, Wirtschaftstreuhänder oder Rechtsanwälte), die über entsprechende Erfahrungen verfügen, ist prinzipiell empfehlenswert. Wird ein Gutachten von einem externen Berater erstellt, so ist dieses um eine von der Geschäftsführung zu unterzeichnete Klausel zu ergänzen, die zum Ausdruck bringt, dass auch diese das Prognoseurteil teilt.

Der Inhalt einer Fortbestehensprognose im Sinne des Leitfadens sollte folgende Punkte umfassen:¹⁹²

¹⁸⁹ Vgl. *Zederbauer/Riedl*, Praktische Bedeutung der Fortbestandsprognose für die Organe von Krisenunternehmen, 2015, S 15.

¹⁹⁰ Entnommen aus: KWT/WKÖ/KMU Forschung, Leitfaden Fortbestehensprognose, 2016, S 17.

¹⁹¹ Vgl. *Lichtkoppler/Reisch/Winkler*, Unternehmenssanierung, 2010, S 38.

¹⁹² Vgl. KWT/WKÖ/KMU Forschung, Leitfaden Fortbestehensprognose, 2016, S 31.

1. Analyse des Unternehmensstatus und seines Umfeldes
 - 1.1 Darstellung des Unternehmens
 - 1.2 Lagebeurteilung Umfeld und Markt
 - 1.2.1 Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und Branchenentwicklung
 - 1.2.2 Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsmodells
 - 1.3 Lagebeurteilung Unternehmenssituation
 - 1.3.1 Qualität der vorliegenden Finanzinformationen
 - 1.3.2 Historische Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
 - 1.3.3 Analyse der Krisen- und Verlustursachen
 - 1.3.4 Analyse der Werthaltigkeit der Aktivseite sowie nicht bilanzierter Zahlungsverpflichtungen
2. Sanierungsmaßnahmen
 - 2.1 Beschreibung des zukünftigen Geschäftsmodells
 - 2.2 Erläuterungen und Quantifizierung der Maßnahmen und Planungsannahmen
 - 2.3 Ermittlung und Beschreibung der Abdeckung des Finanzierungsbedarfs
 - 2.4 Angaben zur Umsetzung und Kontrolle des Sanierungskonzeptes
3. Prognoserechnungen
 - 3.1 Primärprognose: Kurzfristiger Finanzplan samt Erläuterungen und Prämissen
 - 3.2 Sekundärprognose: Integrierte Planung für den Prognosezeitraum samt Erläuterungen und Prämissen
4. Zusammenfassung des Prognoseergebnisses

In der Primärprognose steht die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit in der näheren Zukunft (im Regelfall für 12 Monate) im Vordergrund. Anhand eines Finanzplans ist die Zahlungsfähigkeit glaubhaft zu dokumentieren. Die Sekundärprognose braucht einen längeren Prognosezeitraum (2–3 Jahre) um glaubhaft darlegen zu können, dass durch die geplanten Maßnahmen eine langfristige positive Entwicklung erwartet wird. Diese Maßnahmen, durch die der Turnaround (Rückkehr von der Verlust- in die Gewinnzone) erzielt werden soll, sind detailliert darzulegen.

Eine Unternehmensplanung muss für den gesamten Prognosezeitraum erstellt werden, um entsprechend die Liquiditätsplanung abzuleiten. Insofern fordert der Leitfaden, dass die Liquiditätsplanung Bestandteil einer integrierten Unternehmensplanung ist. In dieser wird ausgehend von einem strategischen Unternehmenskonzept und unter Berücksichtigung der Sanierungsmaßnahmen die erwartete Geschäftstätigkeit dargestellt.¹⁹³

¹⁹³ Vgl. *Tauscher*, Fortbestandsprognose Teil I, 2008, S. 121.

9. Unternehmenskrise

Ein Unternehmen, das bereits eine positive Fortbestehensprognose erstellt hat, hat die Krise deshalb noch keineswegs überwunden: Die Maßnahmen des Sanierungskonzepts müssen erfolgreich umgesetzt und deren Effekte überwacht werden. Laufende Soll-Ist-Vergleiche sind notwendig. Aus einer ursprünglich positiven Fortbestehensprognose kann eine ungünstige Fortbestehensprognose werden. Nach Erkennen der Tatsache, dass die Fortbestehensprognose nicht aufrechterhalten werden kann, ist ein Insolvenzantrag zu stellen.¹⁹⁴

Tipp

Prüfen Sie die Annahmen und Maßnahmen der Fortbestehensprognose

Im Falle einer Fortbestehensprognose sollten Aufsichtsrat und Betriebsrat in ständigem und regem Austausch mit der Geschäftsführung stehen. Sowohl die getroffenen Annahmen als auch die gesetzten Maßnahmen sollten sowohl vom Aufsichtsrat als auch vom Betriebsrat Punkt für Punkt durchgegangen, kritisch hinterfragt und auf Plausibilität geprüft werden. Es ist in jedem Fall anzuraten, einen externen Experten einzubeziehen und diesen das Gutachten in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung erstellen zu lassen. Wird ein solcher engagiert, so ist vom Aufsichtsrat auch zu klären, ob dieser über die entsprechenden (fachlichen und branchenspezifischen) Erfahrungen verfügt. Mit dem externen Experten sollte es einen regelmäßigen Austausch geben, und er sollte zumindest in eine Aufsichtsratssitzung eingeladen werden. Für Arbeitnehmervertreter besteht dort die Möglichkeit, ihre Expertise einzubringen und entsprechende Fragen zu stellen. Gerade die Innensicht der Arbeitnehmervertretung kann dazu beitragen, dass die Annahmen und Maßnahmen realitätsnäher abgebildet werden. Auch der Betriebsrat sollte seine Informationsrechte sowie jede Möglichkeit nutzen, die Fortbestehensprognose und die damit einhergehende Unternehmensplanung umfangreich zu prüfen. Der kritische Blick ist notwendig, denn warum soll die künftige Entwicklung plötzlich anders verlaufen als die vergangene?

Für Arbeitnehmervertreter darüber hinaus hilfreich können die Fragen der folgenden Checkliste¹⁹⁵ zur Unternehmensplanung sein. Diese Fragen beinhalten generelle Fragestellungen zur Unternehmensplanung (angelehnt an die Fortbestehensprognose) und keine krisenspezifischen Fragestellungen. Diese Checkliste kann von Aufsichtsräten und Betriebsräten immer dann genutzt werden, wenn es darum geht, Planungen detailliert zu hinterfragen:

¹⁹⁴ Vgl. Zederbauer/Riedl, Praktische Bedeutung der Fortbestandsprognose für die Organe von Krisenunternehmen, 2015, S 16.

¹⁹⁵ Checkliste entnommen aus: Tauscher, Fortbestandsprognose Teil I, 2008, S 124–125.

<p>Markt und Kunden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> In welchen Geschäftsgebieten ist das Unternehmen tätig? Wer ist die Konkurrenz? <input checked="" type="checkbox"/> Wie sehen die Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden in den Geschäftsgebieten aus? <input checked="" type="checkbox"/> Inwieweit kommt das Unternehmen den Bedürfnissen der Kunden entgegen? <input checked="" type="checkbox"/> Wie entwickeln sich daher die Marktchancen in diesen Geschäftsgebieten?
<p>Umsatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Gibt es für die Umsatzplanung ein Mengen-/Zahlengerüst aus der Vergangenheit/Gegenwart? <input checked="" type="checkbox"/> Liegt eine Kapazitätsplanung für die Leistungserbringung vor? <input checked="" type="checkbox"/> In welchen Bereichen werden Umsatzveränderungen gegenüber der Vergangenheit geplant? Wie haben sich diese Veränderungen entwickelt? <input checked="" type="checkbox"/> Wurde die Inflationsentwicklung bei der Umsatzplanung berücksichtigt? Ist eine Überwälzung der Inflation auf die Kunden möglich? <input checked="" type="checkbox"/> Wurden Skontoaufwendungen und Boni entsprechend der Vergangenheit geplant? Wurden Bestandsveränderungen an unfertigen/ noch nicht abrechenbaren Leistungen geplant? <input checked="" type="checkbox"/> Wird die Entwicklung der sonstigen Erlöse, wie zB Mieterlöse und Erlöse aus Anlagenverkäufen, begründet?
<p>Material- und Wareneinsatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Entspricht der Material-/Wareneinsatz im Verhältnis zum Umsatz dem Prozentsatz der Vergangenheit? <input checked="" type="checkbox"/> Werden Änderungen im Material-/Wareneinsatz durch die Inflation berücksichtigt? <input checked="" type="checkbox"/> Ergeben sich im Material-/Wareneinsatz strukturelle Veränderungen durch: Veränderungen in Geschäftsgebieten, Abhängigkeit von Lieferanten, Lieferengpässe bei Lieferanten, Wechsel bei Lieferanten? <input checked="" type="checkbox"/> Gibt es besondere Entwicklungen der Material-/Wareneinsatz-Preise? <input checked="" type="checkbox"/> Wurden Skontoerträge/Boni entsprechend der Vergangenheit geplant? <input checked="" type="checkbox"/> Wurden die Auswirkungen einer Inventur berücksichtigt?
<p>Personalkosten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Gibt es für die Personalkostenplanung eine detaillierte Aufstellung (wertgesichert nach: Bruttolöhnen/Gehältern, Überstunden, Sachbezügen und sonstigen Leistungen)? <input checked="" type="checkbox"/> Lässt sich die Faustregel „Gesamtbetrag aller monatlichen Bezüge · 14 · 1,33“ nachvollziehen? <input checked="" type="checkbox"/> Wie hoch sind die Geschäftsführerbezüge? Sind diese größen-/branchenüblich? <input checked="" type="checkbox"/> Sind im Zeitraum Auszahlungen von Jubiläumsgeldern, für die Inanspruchnahme einer Pensionszusage oder Abfertigungszahlungen vorhersehbar oder beabsichtigt?

9. Unternehmenskrise

Sonstige Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Lässt sich die Veränderung aller sonstigen Kosten aus der Vergangenheit ableiten? <input checked="" type="checkbox"/> Erfolgt eine Anpassung an die Inflation? <input checked="" type="checkbox"/> Werden ausreichende Instandhaltungskosten für Gebäude und Büro- und Geschäftsausstattung geplant? <input checked="" type="checkbox"/> Werden ausreichende Kosten für Werbung/Marketing geplant? <input checked="" type="checkbox"/> Welche Leistungen werden an verbundene Unternehmen zu welchen Preisen verrechnet? <input checked="" type="checkbox"/> Wann gibt es Sprünge durch Mietvertragsklauseln? <input checked="" type="checkbox"/> Umfang, Dauer und Kosten von sonstigen langfristigen Verträgen? <input checked="" type="checkbox"/> Was umfassen Versicherungsverträge sowie Service- und Wartungsverträge? <input checked="" type="checkbox"/> Welche Entwicklung der verschiedenen Kosten wie zB Energie/ Treibstoff, Reisekosten etc ist zu erwarten?
Zinsen	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Wurde die Zinsentwicklung entsprechend geplant?
Abschreibungen und Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Sind künftige Investitionen ausreichend geplant und in den Abschreibungen berücksichtigt? <input checked="" type="checkbox"/> Können Investitionsförderungen/Zuschüsse in Anspruch genommen werden? <input checked="" type="checkbox"/> Wurde der laufende Bedarf an geringwertigen Wirtschaftsgütern berücksichtigt?
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Gibt es Szenarien mit unterschiedlichen Umsatz-/Kostenentwicklungen für die Planung? <input checked="" type="checkbox"/> Erfolgt eine Gesamtbeurteilung der Planung durch Vergleich mit Branchen-Statistiken/Kennzahlen?

Finanzplan

Wie bereits zuvor ausführlich dargelegt, liegt der Schlüssel für eine positive Fortbestehensprognose in der Sicherung der Zahlungsfähigkeit. In der Fortbestehensprognose ist eine Aussage zu treffen, ob die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens, gemessen an der Aufrechterhaltung seiner Zahlungsfähigkeit, mit überwiegender Wahrscheinlichkeit (das heißt mit mehr als 50 %) gegeben ist. Daher kommt der Liquiditätsplanung eine zentrale Bedeutung zu. Kann die Liquidität nicht gesichert und aufrechterhalten werden, erübrigen sich weitere Sanierungsbemühungen. Die Existenz eines Unternehmens steht und fällt mit der Sicherung der Liquidität. Die Liquiditätssicherung gehört daher zu den grundlegendsten Aufgaben einer Sanierungsplanung und -umsetzung. Als Instrumente des Liquiditätsmanagements tauchen dabei immer wieder die Begriffe Liquiditätsplan oder Finanzplan auf. Diese werden zumeist synonym verwendet. Man sollte nicht mit der Erstellung von Finanzplänen bis zu einer Fortbestehensprognose oder gar bis zum Insolvenzverfahren warten. Diese sollten fixer Bestandteil der Unternehmensplanung und -steuerung sein.¹⁹⁶

¹⁹⁶ Vgl Tauscher, Fortbestandsprognose Teil II, 2008, S 155–156.

Im Folgenden stehen die Anforderungen an einen Finanzplan im Zuge der Fortbestehensprognose im Mittelpunkt. Dieser unterscheidet sich nur unwesentlich von anderen Finanz- oder Zahlungsplänen. Je nachdem wie weit die Krise fortgeschritten ist, kann ein Finanzplan vertikal nach Tagen, Wochen und Monaten aufgebaut werden. Ein Finanzplan im Zuge eines Insolvenzverfahrens muss einen Zeitraum von 90 Tagen umfassen, daher erscheint dort ein tageweiser Aufbau als sinnvoll. Bei der Primärprognose im Zuge der Fortbestehensprognose wird im Regelfall ein Aufbau in monatliche Perioden empfohlen. Bei besonders prekärer Finanzlage sollte ein kürzerer Zeitraum (Wochen) gewählt werden. Je länger ein Planungshorizont dauert, desto mehr nimmt die Genauigkeit der Unternehmensplanung ab.

Das Hauptziel des Finanzplans ist die Unterstützung bei der Sicherstellung der Liquidität, so dass zu jedem Zeitpunkt ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Zunächst einmal wird untersucht, welche Einzahlungen und Auszahlungen im Planungszeitraum zu erwarten sind. Dabei müssen nicht nur Annahmen über die Zukunft (Absatzmenge, Preise, Lohn- und Gehaltsentwicklung etc) getroffen werden, sondern auch die Sachverhalte der Vergangenheit (offene Kreditoren, offene Debitoren etc), aus denen noch Zahlungsflüsse resultieren, entsprechend berücksichtigt werden. Eine Ausnahme stellt dabei der Finanzplan im Insolvenzverfahren dar. Dort werden die Verbindlichkeiten (Altforderungen der Gläubiger) aus der Vergangenheit nicht berücksichtigt. Selbstverständlich müssen auch die Steuern – insbesondere die Umsatzsteuer und die Fälligkeit der Umsatzsteuer-Zahllast – im Finanzplan genau erfasst werden. Die Auszahlungen aus der laufenden Geschäftstätigkeit bestehen vor allem aus dem laufenden Wareneinkauf, den Auszahlungen für das Personal, Abgaben und sonstigen Aufwendungen. Bei personalintensiven Unternehmen muss vor allem in den Monaten, in denen Sonderzahlungen zu leisten sind, ausreichend Liquidität bereitgestellt werden. Der Saldo aus Einzahlungen und Auszahlungen ergibt den Liquiditätsüberschuss oder -bedarf. Es wird dabei sichtbar, in welcher Höhe freie Liquidität zur Verfügung steht bzw welcher Finanzierungsbedarf zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit notwendig ist.¹⁹⁷

¹⁹⁷ Vgl *Lichtkoppler/Reisch/Winkler*, Unternehmenssanierung, 2010, S 128 f.

9. Unternehmenskrise

Aufbau eines Finanzplans nach dem „Leitfaden Fortbestehensprognose“:¹⁹⁸

Beispiel eines Finanzplans	Tage 1, 2 ... 7	Wochen 1, 2, 3	Monate 1, 2, 3
Einzahlungen 1. Einzahlungen aus laufendem Geschäftsbetrieb 1.1 Barverkäufe 1.2 Leistungen auf Ziel 2. Einzahlungen aus Desinvestitionen 2.1 Anlagenverkäufe 2.2 Auflösung von Finanzinvestitionen 3. Einzahlungen aus Finanzerträgen 3.1 Zinserträge 3.2 Beteiligungserträge			
Auszahlungen 1. Auszahlungen für den laufenden Geschäftsbetrieb 1.1 Gehälter/Löhne 1.2 Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe 1.3 Steuern/Abgaben 1.4 ... 1.5 ... 2. Auszahlungen für Investitionen 2.1 Sachinvestitionen Ankäufe Vorauszahlungen Restzahlungen 2.2 Finanzinvestitionen 3. Auszahlungen im Rahmen des Finanzverkehrs 3.1 Kredittilgung 3.2 Akzepteinlösung 3.3 Eigenkapitalminderungen (zB Privatentnahmen) 3.4 Zinsen			
Ermittlung der Über- bzw Unterdeckung durch Einzahlungen – Auszahlungen + Zahlungsmittelbestand im Prüfungszeitpunkt			

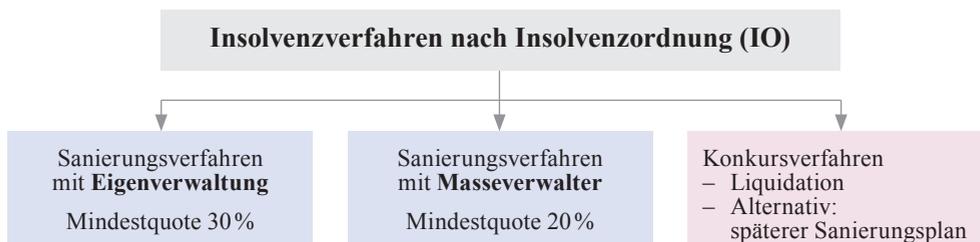
¹⁹⁸ Finanzplan entnommen aus: Leitfaden Fortbestehensprognose, 2016, Anlage III.

Beispiel eines Finanzplans	Tage 1, 2 ... 7	Wochen 1, 2, 3	Monate 1, 2, 3
Ausgleichs- und Anpassungsmaßnahmen 1. Bei Unterdeckung (Einzahlungen) 1.1 Kreditaufnahme 1.2 Eigenkapitalerhöhung 1.3 Rückführung gewährter Darlehen 1.4 Zusätzliche Desinvestition 2. Bei Überdeckung (Auszahlungen) 2.1 Kreditrückführung 2.2 Anlage in liquide Mittel			
Zahlungsmittelbestand am Periodenende unter Berücksichtigung der Ausgleichs- und Anpassungsmaßnahmen			

Insolvenzverfahren

Gelingt es nicht, durch verschiedene außergerichtliche Sanierungsmaßnahmen oder durch Verkauf zu sanieren, kommt es in letzter Konsequenz zu einem gerichtlichen Insolvenzverfahren. Mit dem Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010 (IRÄG 2010) wurde in Österreich das Insolvenzrecht umfangreich novelliert. Die Doppelgleisigkeit zwischen Konkursordnung (KO) und Ausgleichsordnung (AO) wurde beseitigt. Diese wurden zu einem einheitlichen Insolvenzverfahren in der Insolvenzordnung (IO) zusammengefasst. Ziel der Novelle war es, die Erleichterung der Sanierungsmöglichkeit für Unternehmen und vermehrte Anreize für eine frühzeitige Einleitung einer Unternehmenssanierung zu bieten. Es bleibt aber nach wie vor in der alleinigen Verantwortung des betroffenen Unternehmers, diese Verfahrensmöglichkeiten rechtzeitig zu nutzen. In diesem Verfahren gibt es neben dem bisherigen Konkursverfahren ein gegenüber dem früheren Ausgleichsverfahren wesentlich attraktiveres Sanierungsverfahren, das mit oder ohne Eigenverwaltung ausgestaltet sein kann.

Die folgende Grafik veranschaulicht die drei bestehenden Möglichkeiten:¹⁹⁹



¹⁹⁹ Grafik in Anlehnung an *Jaufer, Das Unternehmen in der Krise*, 2014, S 32.

9. Unternehmenskrise

Beim Sanierungsverfahren stehen die Fortführung und der Erhalt des Unternehmens im Vordergrund. Als Sanierungsverfahren wird ein Insolvenzverfahren dann bezeichnet, wenn bei der Eröffnung des Verfahrens ein Sanierungsplan vorliegt. Ein Sanierungsverfahren kann bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit eröffnet werden. Es soll einen besonderen Anreiz zur Eröffnung eines möglichst frühzeitigen Insolvenzverfahrens bieten und den Mut der Unternehmensleitung zur rechtzeitigen Ergreifung gerichtlicher Sanierungsmaßnahmen stärken.²⁰⁰ Über den Sanierungsplan erfolgt bei der Tagsatzung eine Abstimmung. Von Gesetzes wegen bestehen keine detaillierten Anforderungen an den Sanierungsplan. „Es ist jedoch davon auszugehen, dass es sich um ein fundiertes Sanierungskonzept handelt, aus dem hervorgeht, dass das Unternehmen lebensfähig ist und neben seinen laufenden Verpflichtungen auch die Quote für die unbesicherten Gläubiger binnen zwei Jahren erfüllen kann.“²⁰¹

Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung

Das Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung entspricht dem früheren Ausgleichsverfahren. Der Unternehmer in diesem Verfahren steht unter Aufsicht eines Insolvenzverwalters (Sanierungsverwalters). Der vom Gericht bestellte Sanierungsverwalter überwacht lediglich die Geschäftsführung, führt aber nicht die Geschäfte selbst. Der Schuldner darf Rechtsgeschäfte, die zum gewöhnlichen Unternehmensbetrieb gehören, vornehmen.

Voraussetzung für die Eröffnung eines Sanierungsverfahrens mit Eigenverwaltung ist die Vorlage folgender Urkunden:²⁰²

- Sanierungsplan, in dem den Insolvenzgläubigern angeboten wird, innerhalb von längstens zwei Jahren vom Tag der Annahme des Sanierungsplans mindestens 30 % der Forderungen zu zahlen;
- genaues Vermögensverzeichnis;
- aktuelle und vollständige Übersicht über den Vermögens- und Schuldenstand, in der die Bestandteile des Vermögens auszuweisen und zu bewerten und die Verbindlichkeiten mit dem Rückzahlungsbetrag anzusetzen und aufzugliedern sind (Status);
- Gegenüberstellung der voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben für die folgenden 90 Tage, aus der sich ergibt, wie die für die Fortführung des Unternehmens und die Bezahlung der Masseforderungen notwendigen Mittel aufgebracht und verwendet werden sollen (Finanzplan).
- Darüber hinaus muss der Antrag folgende Angaben enthalten:
 - wie die zur Erfüllung des Sanierungsplans nötigen Mittel aufgebracht werden sollen,
 - die Anzahl der Beschäftigten und deren im Unternehmen errichtete Organe und

²⁰⁰ Vgl. *Jaufer*, Das Unternehmen in der Krise, 2014, S. 37.

²⁰¹ *Lichtkoppler/Reisch/Winkler*, Unternehmenssanierung, 2010, S. 39.

²⁰² Vgl. § 169 Abs. 1 IO.

- die zur Erfüllung des Sanierungsplans nötigen Reorganisationsmaßnahmen, insbesondere Finanzierungsmaßnahmen.

Für die Annahme eines vorgelegten Sanierungsplans muss die Mehrheit der bei der Tagsatzung anwesenden stimmberechtigten Insolvenzgläubiger dem Antrag zustimmen (Kopfmehrheit) und die Gesamtsumme der Forderungen der zustimmenden Insolvenzgläubiger muss mehr als die Hälfte der Gesamtsumme der Forderungen der anwesenden stimmberechtigten Insolvenzgläubiger betragen (einfache Mehrheit der Forderungen).

Einmal eingeräumt, kann die Eigenverwaltung allerdings auch entzogen werden, wenn zB der Schuldner Mitwirkungs- oder Aufsichtspflichten verletzt, der Finanzplan nicht eingehalten wird oder der Schuldner die Masseforderungen nicht rechtzeitig erfüllt. Die Eigenverwaltung ist auch zeitlich beschränkt. Ist der Sanierungsplan nicht innerhalb von 90 Tagen angenommen, so ist die Eigenverwaltung zu entziehen. Die Eigenverwaltung kann auch auf Antrag des Schuldners selbst entzogen werden.

Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung

Das Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung entspricht dem früheren Zwangsausgleich. Dabei muss der Schuldner seinen Gläubigern einen Sanierungsplan mit folgenden Voraussetzungen vorlegen:

- Sanierungsplan mit einer Quote von mindestens 20 %, zahlbar innerhalb von zwei Jahren
- Annahme des Sanierungsplans mit Kopfmehrheit der anwesenden Gläubiger und einfacher Mehrheit der Forderungen

Der vom Gericht bestellte Insolvenzverwalter (Masseverwalter) führt die Geschäfte des Unternehmens bis der Sanierungsplan erfüllt ist. Kann das Sanierungsverfahren erfolgreich durchgeführt werden und somit der Sanierungsplan vollständig erfüllt werden, so besteht das Unternehmen weiter und die Restschuld wird erlassen. Im Anschluss erfolgt die Löschung aus der Insolvenzdatei.

Konkursverfahren

Sind die Voraussetzungen für ein Sanierungsverfahren nicht gegeben oder scheitert ein Sanierungsverfahren, kommt es zum Konkursverfahren (inklusive der entsprechenden Bezeichnungsänderung in der Insolvenzdatei). Dies ist dann der Fall, wenn

- der Schuldner (Unternehmer) den Sanierungsplan zurückzieht,
- der Sanierungsplan vom Gericht zurückgewiesen wird,
- der Sanierungsplan von den Gläubigern in der Sanierungsplan-Tagsatzung abgelehnt wird, oder
- sich herausstellt, dass die Insolvenzmasse nicht ausreicht, um die Masseforderungen zu erfüllen.

9. Unternehmenskrise

In vielen Fällen scheidet es schon an der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Es handelt sich um die sogenannte „Nichteröffnung eines Insolvenzverfahrens mangels Vermögen bei bestehender Zahlungsunfähigkeit“. Das heißt, es sind nicht einmal die notwendigen Mittel vorhanden, um die Verfahrenskosten abzudecken. In diesen Fällen können allerdings neben dem Antragsteller auch die organschaftlichen Vertreter (Geschäftsführer, Vorstand) sowie der Mehrheitsgesellschafter (über 50 %) zum Erlag eines Kostenvorschusses von € 4.000 herangezogen werden. Eine Abweisung mangels kostendeckenden Vermögens führt zum sofortigen Verlust der Gewerbeberechtigung oder der Berufsberechtigung als Freiberufler.

Steht bei einer Beantragung der Insolvenzeröffnung noch nicht fest, ob eine Sanierung mittels Sanierungsplan möglich ist, oder hat ein Gläubiger den Insolvenzantrag eingebracht, so wird ein Konkursverfahren eröffnet bei dem nicht primär auf die Liquidation (Verwertung des Vermögens) abgestellt wird. Der Schuldner hat noch die Möglichkeit einen Sanierungsplan-Antrag zu überreichen. Geben die Gläubiger ihre Zustimmung so besteht die Chance zur Sanierung und mit Bezahlung der Sanierungsplanquote tritt Restschuldbefreiung ein.²⁰³

Zunächst wird vom Insolvenzverwalter geprüft, ob eine Fortführung des Unternehmens sinnvoll erscheint und ob eine Möglichkeit zur Sanierung besteht. Gibt es keinen entsprechenden glaubhaften Sanierungsplan so steht die Liquidation – dh die Verwertung des Vermögens – im Vordergrund. Es soll ein möglichst hoher Erlös für die Gläubiger erzielt werden. Es kann sowohl das Unternehmen zerschlagen und in einzelne Teile zerlegt verkauft werden als auch – wenn sich dadurch ein höherer Verkaufserlös erzielen lässt – das Unternehmen als Ganzes oder zumindest teilweise als funktionierendes Unternehmen verkauft werden. Beim Konkursverfahren sind die Quoten im Regelfall deutlich niedriger als bei Sanierungsverfahren und liegen oftmals unter 10 %. Die Restschuld bleibt weiter bestehen und der Schuldner haftet dafür 30 Jahre lang.²⁰⁴

Tipp

Absicherung der Arbeitnehmeransprüche

Im Falle einer Insolvenz sind die Ansprüche der Arbeitnehmer abgesichert. Arbeitnehmer und auch Betriebsräte sollten sich in einem solchen Fall umgehend an die für sie zuständige Arbeiterkammer oder Gewerkschaft wenden. Weitere Informationen dazu unter: www.arbeiterkammer.at/insolvenz

Sanierung

Die völlige Zerschlagung des Unternehmens steht am Schluss der Kette, wenn sämtliche Sanierungsmaßnahmen oder Auffanglösungen gescheitert sind. Zuvor sind jedoch

²⁰³ Vgl *Jaufer*, Das Unternehmen in der Krise, 2014, S 37.

²⁰⁴ Vgl *Ellmer/Dauterive/Jarosch-Frötscher/Neuböck/Plienegger/Rammer/Springsits/Schaur*, Praxisblicke – Betriebswirtschaft Hak V, 2014, S 210.

alle Maßnahmen zu ergreifen, um den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten. Unter einer Sanierung im engeren Sinn werden rein finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen zur finanziellen Gesundung des Unternehmens verstanden. Von einer Sanierung im weiteren Sinne spricht man dann, wenn alle erforderlichen Maßnahmen zur Überwindung einer existenzbedrohenden Situation und zur nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens getroffen werden. Sanierung ist somit die Gesamtheit aller finanzwirtschaftlichen, ertragswirtschaftlichen, organisatorischen und strategischen Maßnahmen zur Beseitigung der Unternehmenskrise und zur Herstellung einer nachhaltigen Lebensfähigkeit des Unternehmens.²⁰⁵

Finanzwirtschaftliche Sanierung

Im Vordergrund der Sanierung eines Unternehmens steht zunächst die finanzwirtschaftliche Sanierung, dh die Beseitigung der Liquiditätskrise des Unternehmens. Dazu braucht es neben der Sicherung der Zahlungsfähigkeit auch eine Reduktion der Verschuldung. Die Liquidität hat im Rahmen der Finanzplanung eine übergeordnete Stellung und muss als Erstes gesichert werden. Grundlage dafür ist ein lückenloser Finanzplan.

Durch folgende finanzwirtschaftliche Maßnahmen²⁰⁶ kann die Liquiditätskrise bewältigt werden.

Vermögensorientierte Maßnahmen	Eigenkapitalorientierte Maßnahmen	Fremdkapitalorientierte Maßnahmen
Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen	Kapitalerhöhung	Zuschüsse und Haftungen der öffentlichen Hand
Sale-and-Lease-Back	Nachschüsse	Patronatserklärung
Investitionsreduktion	Einzahlung ausstehender Einlagen	Rangrücktrittserklärungen
Veräußerung von Beteiligungen und Wertpapieren	Eigenkapitalersetzende Gesellschafterdarlehen	Forderungsverzicht von Gläubigern
Lagerabbau	Aufnahme neuer Gesellschafter	Sanierungskredite, Stillhalteabkommen
Forderungsabbau	Private Equity	Stundungs- und Ratenvereinbarungen

Ertragswirtschaftliche Sanierung

Mit der finanzwirtschaftlichen Sanierung wird die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gewahrt, aber keineswegs die nachhaltige Gesundung des Unternehmens erreicht.

²⁰⁵ Vgl *Lichtkoppler/Reisch/Winkler*, Unternehmenssanierung, 2010, S 3.

²⁰⁶ Vgl *Lichtkoppler/Reisch/Winkler*, Unternehmenssanierung, 2010, S 82 ff.

9. Unternehmenskrise

Für einen Turnaround, um das Unternehmen wieder in die Gewinnzone zurückzuführen, braucht es eine Vielzahl ertragswirtschaftlicher Maßnahmen. Entscheidend dafür ist, wie es um die Eigenkapitalausstattung des Unternehmens bestellt ist. Je geringer diese ist, desto schneller müssen die entsprechenden Maßnahmen gesetzt werden. Zuerst müssen die Krisenursachen beleuchtet werden. Die Umsatzentwicklung, der Produktmix und die Deckungsbeiträge einzelner Produkte müssen analysiert werden. Je nach Ursache müssen entsprechende Maßnahmen gefunden werden. Eine Steigerung oder Stabilisierung der Umsätze erfolgt nicht von heute auf morgen. Dazu muss auch die volle Palette der Marketinginstrumente (Werbung, Kundenbindungsprogramme, Preis- und Konditionspolitik, Produkt und Sortimentspolitik, Verbesserung bei den Vertriebswegen) ausgeschöpft werden. Als ersten Schritt empfiehlt es sich, zum Beispiel die Kundenstruktur mittels ABC-Analyse zu untersuchen und darauf aufbauend die Kundenbindungsprogramme zu konzipieren. Damit können die Kunden mit dem höchsten Umsatz- oder Deckungsbeitrag (A-Kunden) ausfindig gemacht und besser betreut werden. Oft verschlingen die sogenannten C-Kunden (geringer Umsatz oder Deckungsbeitrag) zu viel Zeit und Aufmerksamkeit. In Krisensituationen muss allerdings aufgrund des Zeitdrucks das Augenmerk auf Kostensenkungs- und Rationalisierungsmaßnahmen gelegt werden.²⁰⁷

Strategische und organisatorische Sanierung

Oftmals hört man den Spruch: „Vor der Krise ist nach der Krise.“ Dies gilt insbesondere dann, wenn die Sanierungsbemühungen nach erfolgreichen ertragswirtschaftlichen Maßnahmen eingestellt werden. Das Unternehmen erzielt womöglich wieder ausgewogene Bilanzen und solide Gewinne, aber die Ursachen für den Ausbruch der Krise bzw. die Defizite im Unternehmen wurden nicht beseitigt. Es sollte die Wiedergewinnung strategischer Erfolgspotenziale im Vordergrund stehen. Für die Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs muss das Unternehmen neu ausgerichtet werden. Maßnahmen zur strategischen Neuausrichtung können die Erschließung neuer Märkte, die Neuausrichtung an Kundenzielgruppen, die Entwicklung neuer Produkte, der Rückzug des Unternehmens aus manchen Bereichen mittels Ausgliederung/Outsourcing oder Verkauf von Beteiligungen und Betriebsteilen sein. Neben wirtschaftlichen und strategischen Problemen weisen sanierungsbedürftige Unternehmen meistens auch organisatorische Defizite auf. Organisatorische Verbesserungen haben kurzfristig zur Beseitigung einer akuten Krise nur geringe Erfolgsquoten, aber mittel- und vor allem langfristig tragen sie wesentlich zur Sicherung einer nachhaltigen Unternehmensexistenz bei.²⁰⁸ Zu einer vollständigen Sanierung gehören auch die Beseitigung organisatorischer Mängel durch Veränderungen der Organisationskultur, neue Arbeitszeitmodelle und Neustrukturierungen der Aufbau- und Ablauforganisation.²⁰⁹

²⁰⁷ Vgl. Lichtkoppler/Reisch/Winkler, Unternehmenssanierung, 2010, S. 108 ff.

²⁰⁸ Vgl. Lichtkoppler/Reisch/Winkler, Unternehmenssanierung, 2010, S. 122.

²⁰⁹ Vgl. Naderer/Leitsmüller, Betriebswirtschaftliches Know-how für Betriebsräte, 2009, S. 51.

Unternehmenskrise als Herausforderung für den Betriebsrat

Eine Unternehmenskrise bricht selten über Nacht aus, sondern im Regelfall dauert es viele Monate, manchmal sogar Jahre, bis eine Krise akut wird. Eine Unternehmenskrise durchläuft zumeist drei Stadien. Sie beginnt mit der Strategiekrise, geht über in die Ertragskrise und mündet in der Liquiditätskrise. In letzter Konsequenz kann diese bis zur Zerschlagung des Unternehmens führen. Je weiter die Krise fortgeschritten ist, desto geringer wird der Handlungsspielraum. Dabei wäre zunächst in der Strategiekrise noch ausreichend Zeit, um entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Das Problem ist oftmals, dass die Strategiekrise nicht als solche wahrgenommen wird. Je weiter die Krise fortgeschritten ist, desto schmerzhafter werden die Einschnitte für alle Beteiligten. Wie kommt es nun zur Krise? In Zeiten einer Finanz- und Wirtschaftskrise würde man wohl zunächst auf die äußeren Umstände tippen. Doch auch wenn diese nicht zu vernachlässigen sind, so sind die meisten Krisen doch hausgemacht. Beinahe drei Viertel der Ursachen liegen im Einflussbereich des Managements und könnten verhindert werden.

In Zeiten der Unternehmenskrise ist die Belegschaftsvertretung mehr denn je gefragt. Was kann und soll der Betriebsrat dabei tun?

Zunächst müsste der Betriebsrat bei den ersten Krisenanzeichen – oder wenn ihm auch nur Gerüchte zu Ohren kommen – sofort versuchen, der Krise auf die Spur zu kommen. Dabei ist zunächst festzustellen, wie weit die Krise bereits fortgeschritten ist. Gerade am Anfang bzw. im Vorkrisenstadium kann die Belegschaftsvertretung noch aktiv handeln, weil noch ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Es empfiehlt sich, rasch Netzwerke zu aktivieren. Auch die Berater und Experten aus Gewerkschaften und Arbeiterkammern oder Kollegen aus dem Unternehmen sollten möglichst früh beigezogen werden. Die Belegschaftsvertretung sollte ihre Informationsrechte nutzen und versuchen, sämtliche Daten wie Jahresabschluss, Wirtschaftspläne, Deckungsbeitragsrechnungen, Planungsrechnungen, Investitionsrechnungen etc zu beschaffen. Im Anschluss an die Analyse der Daten und Fakten sollte rasch Kontakt mit der Geschäftsführung aufgenommen werden, um auf den Krisenverlauf frühzeitig einzuwirken. Ein ungesteuerter Krisenverlauf erschwert die Krisenbewältigung deutlich. Wenn es zu einer weiteren Hinauszögerung kommt, kann die Krise bereits in der nächsten Phase sein. Es sollte in weiterer Folge mit der Ursachenforschung begonnen werden. Für die nähere Zukunft des Unternehmens ist eine umgehende Analyse des Durchhaltevermögens (Kapitalausstattung, Modernität der Anlagen) des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Bestehen noch ausreichend Eigenkapitalreserven, um Verluste aufzufangen, so ist die Überlebensfähigkeit des Unternehmens noch für einen längeren Zeitraum gewährleistet. Es besteht dann noch ausreichend Zeit für entsprechende Maßnahmen ohne schmerzhaftes Einschnitte für die Belegschaft.

Werden seitens des Unternehmens Sanierungsmaßnahmen ergriffen, sollte sich der Betriebsrat das Sanierungskonzept bzw. den Sanierungsplan vorlegen lassen. Meistens werden vom Unternehmen externe Berater beigezogen. Hier sollten unbedingt auch Er-

9. Unternehmenskrise

kundigungen über die Beratungsunternehmen (Welche Erfahrungen gibt es in ähnlichen Unternehmen? Welche Methoden wendet das Beratungsunternehmen an? etc) eingeholt werden. Für den Betriebsrat stehen immer die Auswirkungen auf die Beschäftigten im Mittelpunkt seines Handelns. Daher sollten die geplanten operativen Maßnahmen in Bezug auf Auswirkungen auf das Personal analysiert werden und mögliche Alternativen aufgezeigt werden. In jedem Fall sollte die Betriebsratskörperschaft als Team arbeiten und sich eine entsprechende Strategie zurechtlegen. Empfehlenswert ist eine aktive Mitarbeit des Gremiums bei den operativen Sanierungsmaßnahmen.²¹⁰

Begriffe und Krisenkennzahlen im Überblick

Begriffe/Krisenkennzahlen	Berechnung	Kurzerklärung
■ Eigenmittelquote	Eigenkapital/(Gesamtkapital – absetzbare erhaltene Anzahlungen auf Vorräte) · 100	Je höher die Eigenmittelquote, desto krisenfester und bestandssicherer ist das Unternehmen. Die Eigenmittelquote sollte mehr als 8 % betragen.
■ Cash Flow (Mittelüberschuss)	Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag +/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf das Anlagevermögen +/- Verluste/Gewinne aus dem Abgang von Anlagevermögen +/- Erhöhungen/Verminderungen der langfristigen Rückstellungen <hr/> = Cash Flow	Es handelt sich um den sich aus der betrieblichen Tätigkeit ergebenden Überschuss der Einzahlungen über die Auszahlungen. Mithilfe des Cash Flows kann die Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens beurteilt werden.
■ Fiktive Schuldentilgungsdauer (in Jahren)	Rückstellungen + Verbindlichkeiten – Liquide Mittel – Sonstige Wertpapiere und Anteile des Umlaufvermögens – Anzahlung Vorräte <hr/> = Nettoverschuldung Nettoverschuldung/Mittelüberschuss aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit = Fiktive Schuldentilgungsdauer	Zeigt, wie oft der Cash Flow des Geschäftsjahres theoretisch verdient werden müsste, um die aktuelle Nettoverschuldung abzubauen. Hier liegt die Annahme zugrunde, dass der gesamte Cash Flow zur Schuldentilgung verwendet wird.

²¹⁰ Vgl Naderer/Leitsmüller, Betriebswirtschaftliches Know-how für Betriebsräte, 2009, S 57 ff.