

Auszüge aus dem Vortrag

# Unternehmenskrisen und Bewältigungsstrategien

Vortragender und Autor:



**Karl Rotter, M.A.**  
Diplomierter Pädagoge, Trainer und Coach  
Consultant für Bonitätsmanagement und Controlling



RE-Consult GmbH, Franz Mair-Straße 47, 2232 Deutsch-Wagram  
karl.rotter@re-consult.at, Tel.: +43 650 / 870 25 11

[www.re-consult.at](http://www.re-consult.at)

Stand: 02/2020

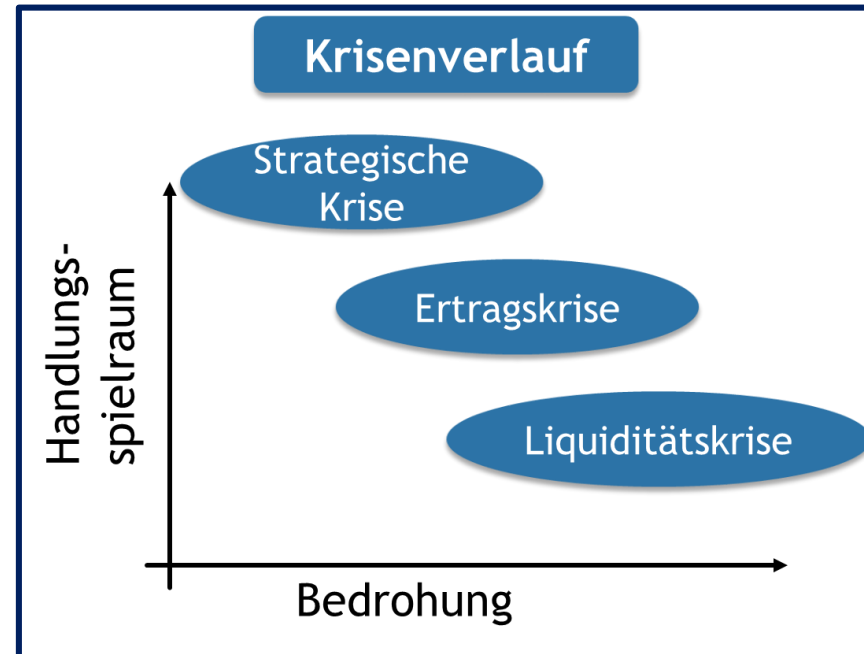
# Definition des Begriffs „Krise“

- ▶ Eine **Krise** im Sinne des EKEG liegt vor, wenn Reorganisationsbedarf gemäß URG gegeben ist: EK-Quote < 8 %, Schuldentilgungsdauer > 15 J.
- ▶ Krise ist somit überwunden, wenn nachhaltig die Voraussetzungen dafür beseitigt sind (s.o.)
- ▶ Mögliche Risiken in der Krise sind:
  - ▶ Haftung gegenüber Gesellschaft (§ 25 GmbHG, § 84 AktG)
  - ▶ Haftung gegenüber Gläubigern (§ 69/2 IO; Schutzgesetzverletzung; Kridahaftung nach § 156 ff StGB)

# Definition des Begriffs „Krise“

## ▶ Weitere Klassifikationen\* von Krisen (Krisenparadoxon):

- ▶ Strategiekrise (Potentielle Krise):  
Strategieschwächen, Strukturmängel
- ▶ Ertragskrise (Latente Krise): Verluste,  
EK wird aufgezehrt = latente Gefahr  
zukünftiger Überschuldung /  
Zahlungsunfähigkeit
- ▶ Liquiditätskrise (Akute Krise):  
Reaktionszeit zu Abwendung einer  
drohenden Insolvenz äußerst knapp -  
die Krise ist akut



\*siehe auch Leitfaden zum Erkennen von Unternehmenskrisen,  
KWT 2010

# Insolvenzrechtliche Überschuldung

Ist das Unternehmen zahlungsfähig?



- ▶ **Insolvenzrechtliche Überschuldung** (§ 67 IO) liegt vor, wenn ...
  - ▶ ... eine Fortbestehensprognose negativ ausfällt
  - ▶ ... ein zu Liquidationswerten erstellter Vermögensstatus Überschuldung ausweist
- ▶ Gilt nur für juristische Personen, bei Verlassenschaften und bei Personengesellschaften ohne persönlich haftenden Gesellschafter (Bsp.: GmbH & Co KG)
- ▶ Eine bestimmte Prüfreihefolge besteht nicht!

Stand: 02/2020

strictly confidential

**RE-Consult** GmbH

# Insolvenzrechtliche Überschuldung

Ist das Unternehmen zahlungsfähig?



- ▶ Es genügen konkrete Anhaltspunkte im Sinne einer Gefährdung des Bestandes des Unternehmens, wie beispielsweise:
  - ▶ Rechnerische Überschuldung
  - ▶ Krisenhafte Indizien (zB alarmierender Verlust)
  - ▶ Umstände, die den Fortbestand zweifelhaft erscheinen lassen
  - ▶ Verlust der Hälfte des Nenn- oder Stammkapitals
  - ▶ Krise iSd § 2 EKEG, daher auch vermuteter Reorganisationsbedarf gem § 22 URG

Stand: 02/2020

strictly confidential

**RE-Consult** GmbH

# Insolvenzrechtliche Überschuldung

Ist das Unternehmen zahlungsfähig?

- ▶ Insolvenzeröffnung setzt Zahlungsunfähigkeit (§ 66 IO) voraus. Diese liegt vor wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, seine fälligen Schulden zu bezahlen und er sich die erforderlichen Zahlungsmittel voraussichtlich auch nicht alsbald beschaffen kann. Bei Zahlungseinstellung ist von Zahlungsunfähigkeit auszugehen. Ob Gläubiger andrängen oder nicht, ist für die Beurteilung irrelevant.
- ▶ Drohende Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn sich diese aus der Planrechnung ergibt und voraussichtlich nicht abgewendet werden kann.

# Insolvenzrechtliche Überschuldung

Ist das Unternehmen zahlungsfähig?



Karl Rotter, M.A.

- ▶ Ob **Zahlungsstockung** oder **Zahlungsunfähigkeit** (§ 66 IO) vorliegt, ist wesentlich für die unmittelbar zu treffenden nächsten Schritte der Unternehmensführung! Genaue Feststellung ist eigentlich erst im Nachhinein möglich, daher empfiehlt sich möglichst genaue Dokumentation:

**Beweis ist vom Unternehmen anzutreten, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt durch:  
Positive Liquidationsbilanz, positive Fortbestehensprognose**

Stand: 02/2020

strictly confidential

**RE-Consult** GmbH

# Insolvenzrechtliche Überschuldung

## Konsequenzen von Zahlungsunfähigkeit

- ▶ Konsequenzen von Zahlungsunfähigkeit aus der Sicht ...
  - ▶ ... des Unternehmens:
    - ▶ Insolvenzanmeldung innerhalb von 60 Tagen → eventuell Betriebsschließung
    - ▶ Neue Verpflichtungen dürfen nicht mehr eingegangen werden
  - ▶ ... der Organe: Eventuell Haftungsrisiken (§ 25 GmbHG, § 84 AktG)

**Beweis ist vom Unternehmen anzutreten, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt durch:  
Positive Liquidationsbilanz, positive Fortbestehensprognose**

Stand: 02/2020



# Insolvenzrechtliche Überschuldung

## Konsequenzen von Zahlungsunfähigkeit

- ▶ Konsequenzen von Zahlungsunfähigkeit aus der Sicht ...
  - ▶ ... der Eigentümer und Investoren: Verlust des eingesetzten Kapitals
  - ▶ ... institutionellen Kreditgeber: Kreditausfallsrisiko
  - ▶ ... Lieferanten: Forderungsausfallsrisiko, Verlust einer Absatzchance
  - ▶ ... Kunden: Verlust einer Beschaffungschance

**Beweis ist vom Unternehmen anzutreten, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt durch:  
Positive Liquidationsbilanz, positive Fortbestehensprognose**

Stand: 02/2020

# Zahlungsstockung

Möglichkeiten, Zahlungsunfähigkeit abzuwenden



- ▶ **Zahlungsstockung**: die aktuelle Liquiditätsschwäche ist zu überbrücken ...
  - ▶ ... in einfachen Fällen innerhalb von 3 Wochen ...
  - ▶ ... in komplizierten Fällen innerhalb von max. 3 Monaten bzw. ...
  - ▶ ... bei Festlegung von Maßnahmen (zB verbindliche Finanzierungszusage, Gesellschafterzuschüsse, Stundungen, Vermögensverwertungen) innerhalb von maximal 5 Monaten. (OGH-Urteil: Fristen sind exemplarisch!)
- ▶ Ein Liquiditätsplan ist detailliert aufzustellen (als Teil der Primärprognose).

Stand: 02/2020

# Zahlungsstockung

## Möglichkeiten, Zahlungsunfähigkeit abzuwenden

- ▶ Das Ziel muss mit hoher Wahrscheinlichkeit, bei 5 Monaten mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit (verbindliche Zusagen) erreicht werden können!
- ▶ Innerhalb der Frist müssen Verhandlungen über die finanziellen Maßnahmen zu Behebung der Zahlungsstockung umgesetzt und abgeschlossen sein!
- ▶ Als Zahlungsziele gelten branchenübliche Werte, nicht jene gemäß Ausgangsrechnungen.
- ▶ Mindestens 95 % der fälligen Verbindlichkeiten müssen innerhalb der Frist bezahlt werden. Jene Verbindlichkeiten, die innerhalb der gesetzten Frist anfallen, sind miteinzubeziehen.



Stand: 02/2020

strictly confidential

**RE-Consult** GmbH

# Liquidationsbilanz

Beweismöglichkeit, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt

- ▶ Die einzelnen Vermögensgegenstände werden zu Verkehrswerten bewertet.
- ▶ Die Summe der zu erzielenden Verkehrswerte wird gebildet.
- ▶ **Ist die Summe der zu erzielenden Verkehrswerte höher als jene der Verbindlichkeiten, so liegt eine positive Liquidationsbilanz vor!**
- ▶ Im Vergleich zu den Buchwerten (strenges Niederstwertprinzip nach UGB) beinhalten die Verkehrswerte stille Reserven und sind somit in der Regel höher als die Buchwerte.
- ▶ Gleichzeitig sind Bewertungsthemen kritisch zu würdigen. In der Praxis begegnen uns öfters kreative Bewertungsansätze beispielsweise für Ladenhüter, die eigentlich längst hätten abgewertet werden müssen.

# Sanierungsprozess: Bewährte bzw. übliche Vorgehensweise

- ▶ Erstellung einer Fortbestehensprognose
- ▶ Beschaffung der für die positive Prognose notwendigen Finanzmittel
- ▶ Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit
- ▶ Umsetzung der operativen Verbesserungsmaßnahmen
- ▶ Errichtung eines Maßnahmen-Controllings (ToDo-Listen)
- ▶ Einrichtung eines begleitenden Rechnungswesen
- ▶ Laufende Kommunikation mit Eigentümern und Banken

# Fortbestehensprognose

- ▶ Warum: um zu beweisen, dass kein Insolvenzeröffnungsgrund vorliegt, somit Zahlungsfähigkeit gegeben ist: OGH-Grundsatzentscheid aus 1986: negativer Vermögensstatus führt nicht zu einer insolvenzrechtlichen Überschuldung, wenn positive Fortbestehensprognose vorliegt
- ▶ Wer: Juristische Personen und Personengesellschaften ohne persönlich haftenden Gesellschafter; Geschäftsführung mit Unternehmensberater



Karl Rotter, M.A.

Stand: 02/2020

# Fortbestehensprognose



Karl Rotter, M.A.

- ▶ Wann: in kritischen Situationen, die Zahlungsunfähigkeit vermuten lassen:
  - ▶ Negatives Eigenkapital
  - ▶ Verlust des halben Stammkapitals (Generalversammlung einzuberufen!)
  - ▶ Verstöße gegen Eigenmittelvorschriften
  - ▶ Zahlungsstockungen
  - ▶ Handfeste Krisensymptome
  - ▶ Negative Ergebnisse
  - ▶ Forparents-Maßnahmen
  - ▶ Probleme bei der Kreditbeschaffung
  - ▶ Ausscheiden wesentlicher Führungskräfte
  - ▶ Engpässe aller Art
  - ▶ Anhängige Gerichtsverfahren

Stand: 02/2020

strictly confidential

**RE-Consult** GmbH

# Fortbestehensprognose



Karl Rotter, M.A.

- ▶ Umfang: je nach Unternehmensgröße (§ 221 UGB) und Komplexität des Geschäftsmodells sowie der Anzahl der betroffenen Gesellschaften: 12 Seiten bis umfangreiches Sachverständigengutachten
- ▶ Bestandteile: Primär- und Sekundärprognose (siehe hinten) - seit 05/2019 neues Gutachten: überfällige Verbindlichkeiten sind kritischer zu bewerten (müssen innerhalb von 3 Monaten bezahlt werden!)
  - ▶ Unternehmensbeschreibung, Lagebeurteilung Umfeld und Markt - Rahmenbedingungen
  - ▶ Lagebeurteilung Unternehmen: Qualität der vorliegenden Finanzinformationen (haben wir aktuelle Zahlen?), Historische Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage, Analyse der Krisen- und Verlustursachen, Analyse der Werthaltigkeit der Aktiv-Seite sowie nichtbilanzieller Zahlungsverpflichtungen (Stichproben-Inventur: stimmen die Mengen, stimmen die Preise - retrograde Bewertung!)
  - ▶ Sanierungsmaßnahmen: Beschreibung zukünftiges Geschäftsmodell, Planungsannahmen mit Erläuterungen und Quantifizierung, Ermittlung der Abdeckung des Finanzbedarfs, Angaben zur Umsetzung und Kontrolle des Sanierungskonzeptes (p.m. oder pro Quartal)
  - ▶ Prognoserechnungen
  - ▶ Zusammenfassung des Prognoseergebnisses

Stand: 02/2020



# Fortbestehensprognose



- ▶ Nach der Prognose:
  - ▶ Laufender Soll-Ist-Vergleich (Aufgabe der Geschäftsführung)
  - ▶ Analyse von Abweichungen im Detail ist notwendig
  - ▶ Wenn durch Abweichungen bestehende Prognose in Frage gestellt wird, muss neue Prognose erstellt werden!
  - ▶ Die Umsetzung von Maßnahmen in der Prognose ist zu kontrollieren!
  - ▶ Ideal: Die Prognose enthält bereits Aussagen über ihre eigene Kontrolle
  - ▶ Integriertes Planungswerkzeug (zB BMD)

Stand: 02/2020

strictly confidential

**RE-Consult** GmbH

# Fortbestehensprognose

Beweismöglichkeit, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt



- ▶ Keine gesetzliche Festlegung der Inhaltsanfordernisse → Leitfaden (2016)
- ▶ Rechtssprechung zum zweistufigen Überschuldungsbegriff: „Überschuldung ist ein Prognosestatbestand, der auf die Gefahr künftiger Illiquidität abstellt.“
- ▶ FB-Prognose als Nachweis, dass ...
  - ▶ ... die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit im Prognosezeitraum und ...
  - ▶ ... Lebensfähigkeit unter Berücksichtigung der eingeleiteten Sanierungsmaßnahmen mit überwiegender Wahrscheinlichkeit möglich ist.
- ▶ Leitfaden keine Einzelmeinung, Version aus 2006 mehrfach in IRÄG 2010 zitiert
- ▶ Verantwortlich für FB ist Geschäftsführer, Unternehmensberater unterschreibt mit zum Zeichen der Plausibilisierung

Stand: 02/2020

# Fortbestehensprognose

Beweismöglichkeit, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt

- ▶ Schritt 1: Primärprognose (Zeitraum ca. 12 Monate): Das Geld geht nicht aus, ist die Planrechnung plausibel?“ - Darstellung auf Monatsbasis → Plan-Cash-Flows
- ▶ Schritt 2: Sekundärprognose (in der Regel 3 bis 5 Jahre)
  - ▶ Ziel: nachhaltiger Turn Around (Rückkehr in die Gewinnzone) und langfristige Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit → Plan EGTs
    - ▶ Sind die Krisenursachen bekannt und behoben?
    - ▶ Sind die Sanierungsmaßnahmen realistisch?
    - ▶ Ist das Management der Herausforderung gewachsen?
    - ▶ Ist die Strategie tauglich, das Geschäftsmodell nachvollziehbar?
    - ▶ Wie steht die Branche insgesamt dar?
  - ▶ Darstellung der Liquidität zumindest auf Quartalsbasis
  - ▶ Es gibt keine Fixe Frist, ab wann EK im Haben zu stehen hat



Stand: 02/2020

# Fortbestehensprognose

Beweismöglichkeit, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt



- ▶ Schritt 3: Laufendes Reporting (monatlich, quartalsweise)
  - ▶ Laufende Dokumentation zur Vermeidung des Rückschufehlers im Fall des Scheiterns der Sanierung
- ▶ Henne-Ei-Problem - praktisch gelöst:
  - ▶ Beiträge von Investoren, Gesellschaftern, sonstigen Gläubigern (neue Kreditlinien, Stundungen, ...) bzw. Erlöse aus Anlagenverkäufen berücksichtigen
  - ▶ In der Praxis: Prognose mit Annahmen erstellen - Kommunikation zB mit Hausbanken darüber führen (vorläufiger Entwurf)
  - ▶ Gespräche mit allen Beteiligten führen → Wahrscheinlichkeit der Annahmen bestätigen sich (Fortführung) oder nicht (event. Fälligestellung, Insolvenzantrag)
  - ▶ Erkenntnisse einarbeiten = Fortbestehensprognose, die Leitfaden entspricht
  - ▶ Nochmalige Dialogführung zB mit Hausbanken

Stand: 02/2020

# Fortbestehensprognose

Beweismöglichkeit, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt



- ▶ Henne-Ei-Problem - Lösungsansatz gemäß Leitfaden (2016):
  - ▶ ... maßgeblich ist überwiegende Wahrscheinlichkeit (im Detail Leitfaden S 27)
  - ▶ Sanierungskonzept als vorläufiges Konzept, dessen Finalisierung im Einzelnen erst erfolgen muss oder das hinsichtlich der Sanierungshilfen noch keine rechtsverbindlichen Zusagen enthält (Leitfaden S 28) → vermeidet Anfechtungsgrund gemäß § 31 IO (Quotenschaden) - somit:
    - ▶ Erstellung eines Sanierungskonzepts
    - ▶ Verhandlung der Bedingungen (Finanzierung der Sanierungshilfen)
    - ▶ Abschluss und Finalisierung der Fortbestehensprognose
    - ▶ Üblicherweise bis Finalisierung: Stand-Still-Vereinbarung

Stand: 02/2020

# Fortbestehensprognose

Beweismöglichkeit, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt

- ▶ Beispiele für offensichtliche Untauglichkeit der Prognose:
  - ▶ Erwähnung eines schwebenden gerichtlichen Verfahrens ohne Quantifizierung des Risikos und Berücksichtigung in der Planung.
  - ▶ Unüblich hohe Lagerbewertung und Annahme, dass Lager ohne Abschläge rasch abverkauft wird.
  - ▶ Rückstände ohne Zahlungsvereinbarung bei der ÖGK, die in der Planung nicht gewürdigt werden.

# Fortbestehensprognose

Beweismöglichkeit, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt

- ▶ Maßnahmen, welche von Banken üblicherweise unterstützt werden (bei positiver Fortbestehensprognose bzw. tauglichem Sanierungskonzept):
  - ▶ Offenhalten der Linien
  - ▶ Schlecht: for Parents-Maßnahmen = schlechtestes Rating!
  - ▶ Nachlässe (in Verbindung mit Umschuldung, Investoreneinstieg)
  - ▶ Zusatzfinanzierungen - wahrscheinlicher: Umschuldung und frische Liquidität, da Rating bei neuer Bank weniger belastet ist
  - ▶ Neue Mittel erst dann denkbar, wenn Gesellschafterdarlehen nachrangig gestellt wurden (oder der Kapitalrücklage zugeführt)



Stand: 02/2020

# Fortbestehensprognose

Beweismöglichkeit, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt



- ▶ Ertragskraft: EBITDA, EBIT, EGT
- ▶ Zahlungsfähigkeit: Cashflow, Net Working Capital, Finanzierungsalternativen
- ▶ Maßnahmen für einen Weg aus der Krise:
  - ▶ Betriebswirtschaftliche Maßnahmen
  - ▶ Liquide Mitteln durch Verkäufe von Anlage- oder Umlaufvermögen
  - ▶ Stundungen, neue Finanzierungslinien (Basel III macht das schwierig)
  - ▶ Leasing, Factoring, Mietkauf
  - ▶ Gesellschafterdarlehen (Eigenkapitalersatz)
  - ▶ Kapitalzufluss durch finanzstarke Partner
  - ▶ Außergerichtlicher Ausgleich (Schuldennachlass)
  - ▶ ...

Stand: 02/2020



# RE-Consult

Controlling & Changemanagement

- Interim Management
- Organisationsentwicklung
- Training und Coaching



## Ihre Ansprechpartner:

Monika Lewitsch, M.A.  
[monika.lewitsch@re-consult.at](mailto:monika.lewitsch@re-consult.at)  
Tel.: +43 699 103 36 326

Karl Rotter, M.A.  
[karl.rotter@re-consult.at](mailto:karl.rotter@re-consult.at)  
Tel.: +43 650 870 25 11

Alle personenbezogenen Zertifizierungen unter [www.re-consult.at](http://www.re-consult.at)



Wirtschafts- &  
Organisations-  
psychologie



Die vorliegenden Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammen getragen. Der Autor übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den Autor, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen. Alle Angebote sind freibleibend und unverbindlich.

Jede Art der Vervielfältigung, auch auszugsweise, bedarf der Genehmigung des Autors.