

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	3
Kapitel 1 Einführung in die Unternehmenssanierung	
1.1 Die Unternehmenskrise als Ausgangspunkt für Veränderung	11
1.2 Wirtschaftliche Lage der österreichischen KMU	12
1.3 Insolvenzen – Zahlen & Fakten	13
1.4 Volkswirtschaftlicher Stellenwert der Unternehmenssanierung	15
1.5 Wesentliche Rechtsgrundlagen in der Unternehmenssanierung	18
1.5.1 Insolvenzordnung	18
1.5.2 Unternehmensreorganisationsgesetz	20
1.5.3 Restrukturierungs- und Insolvenz-Richtlinie & Restrukturierungsordnung .	22
Kapitel 2 Stadien einer Unternehmenskrise & deren Früherkennung	
2.1 Krisenstadien im Zeitverlauf	26
2.1.1 Stakeholder-Krise	27
2.1.2 Strategiekrise	29
2.1.3 Produkt- und Absatzkrise	31
2.1.4 Erfolgskrise	32
2.1.5 Liquiditätskrise	34
2.1.6 Insolvenzreife als Worst Case einer Krise	35
2.2 Erkennen von Krisensituationen und Krisenstadien	36
2.2.1 Leitfaden zum Erkennen von Unternehmenskrisen	37
2.2.2 Krisenindikation mittels Kennzahlen	39
2.2.2.1 URG-Kennzahlen	39
2.2.2.2 Bilanzkennzahlen	40
2.2.2.3 Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung	42
2.2.2.4 Cashflow-Kennzahlen	45
2.2.3 Erkennen der Insolvenzreife	46
2.2.3.1 Zahlungsunfähigkeit	47
2.2.3.2 Überschuldung	49

Kapitel 3 Einleitung des Sanierungsverfahrens

3.1	Außergerichtliches Sanierungsverfahren	51
3.2	Gerichtliches Sanierungsverfahren	54
3.2.1	Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung	55
3.2.2	Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung	55
3.3	Sonderfall: Sanierungstreuhand	56
3.4	Interessenlage der Share- und Stakeholder	57

Kapitel 4 Sanierungskonzept

4.1	Anforderungen an ein Sanierungskonzept	61
4.1.1	Erhebung der Ist-Situation	62
4.1.2	Verlustursachenanalyse	63
4.1.3	Sanierungsmaßnahmen sowie deren Kosten & Dauer	64
4.1.4	Integrierte Sanierungsplanung	64
4.1.5	Kontrollen der Maßnahmensetzung	65
4.1.6	Leitbild des sanierten Unternehmens	66
4.1.7	Dokumentation	66
4.1.8	Berichterstattung	67
4.2	Sanierungskonzepte für Kleinunternehmen	67
4.3	Sanierungskonzept im Konzernverbund	68
4.4	Sanierungsfähigkeit als Grundvoraussetzung	69
4.5	Abgrenzung zwischen Sanierungskonzept und Fortbestehensprognose	69
4.5.1	Notwendigkeit einer Fortbestehensprognose	70
4.5.2	Inhalt der Fortbestehensprognose	71
4.5.3	Sanierungskonzept versus Fortbestehensprognose	71

Kapitel 5 Sanierungsmaßnahmen

5.1	Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen	73
5.1.1	Bilanzielle Maßnahmen	73
5.1.1.1	Bilanzverkürzungen	74
5.1.1.2	Schuldnachlass & Besserungsvereinbarungen	74
5.1.1.3	Debt to Equity-Swap	75

	Seite
5.1.2 Maßnahmen zur Liquiditätssicherung	76
5.1.2.1 Reduktion der Kapitalbindung	76
5.1.2.2 Eigenkapitalzuschüsse	77
5.1.2.3 Hybridkapital	79
5.1.2.4 Stundungen & Standstill-Agreements	80
5.1.2.5 Bürgschaften	80
5.1.2.6 Garantien	81
5.1.2.7 Patronatserklärungen	81
5.1.2.8 Factoring	83
5.1.2.9 Umschuldungen	83
5.1.2.10 Weitere Maßnahmen	83
5.2 Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen	84
5.2.1 Unternehmensorganisation	85
5.2.2 Unternehmensführung	87
5.2.3 Beschaffungsmarktpolitische Maßnahmen	88
5.2.3.1 Lieferantenanalyse	88
5.2.3.2 Lagerbestand, Lieferketten & Losgrößen	89
5.2.4 Absatzpolitische Maßnahmen	90
5.2.4.1 Kundenanalyse	90
5.2.4.2 Analyse der Preiskalkulation	90
5.2.4.3 Deckungsbeitragsanalyse	91
5.2.5 Kostensenkungsprogramme	91
5.2.5.1 Outsourcing	92
5.2.5.2 Mitarbeiterabbau	92
5.2.5.3 Digitalisierung	93
5.2.6 Wiederherstellung der strategischen Wettbewerbsfähigkeit	94
5.2.7 Potenzial der Datenanalyse	96
5.2.7.1 Analyse von Lieferantendaten	97
5.2.7.2 Prozessanalyse & Prozessoptimierung	98
5.2.7.3 Analyse von Kundendaten	100
5.3 Integrierter Sanierungsplan	101
5.3.1 Bedeutung des integrierten Sanierungsplans	101
5.3.2 Bestandteile eines integrierten Finanzplans	102
5.3.2.1 Prämisse der Unternehmensfortführung in der Krise	102
5.3.2.2 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	103
5.3.2.3 Plan-Bilanz	107

	Seite
5.3.2.4 Plan-Cashflow-Rechnung	110
5.3.2.5 13-Wochen-Liquiditätsplan	112
5.3.3 Plausibilität der Planung	113
5.3.4 Bedeutung des Controllings in der Sanierungsphase	115

Kapitel 6 Organisation & Struktur einer Unternehmenssanierung

6.1 Typischer Ablauf einer Sanierung mit externen Spezialisten	117
6.2 Aspekte der Unternehmensführung im Sanierungsprozess	119
6.2.1 Typische Verhaltensmuster	119
6.2.2 Führungsaufgaben in Krisenzeiten	122
6.3 Bedeutung der Kommunikation in der Krise	125
6.3.1 Interne Kommunikation	126
6.3.2 Externe Kommunikation	128
6.4 Verhandlungen im Sanierungsumfeld	129
6.4.1 Verlauf einer Verhandlung	129
6.4.2 Verhandlungstypen	130
6.4.3 Exkurs: Verhandlungen mit Banken	131
6.4.3.1 Standstill-Agreement	132
6.4.3.2 Beitrag der Bank	133
6.4.3.3 Kündigung/Workout	134
6.4.4 Exkurs: Warenkreditversicherungen	135

Kapitel 7 Rechtliche Implikationen einer Unternehmenssanierung

7.1 Unternehmens- und Gesellschaftsrecht	137
7.1.1 Fortbestand und Auflösung von Gesellschaften	137
7.1.2 Eigenkapitalersatzgesetz	139
7.2 Arbeitsrecht	140
7.2.1 Außergerichtliche Sanierung	140
7.2.2 Gerichtliche Sanierung	142
7.3 Steuerrecht	144
7.4 Öffentliches Recht	145

	Seite
7.5 Risiken einer fehlgeschlagenen Sanierung	146
7.5.1 Zivilrechtliche Haftungsrisiken	146
7.5.1.1 Schaden als Voraussetzungen der Haftung	146
7.5.1.2 Exkurs: Business Judgement Rule als Safe Harbor	148
7.5.1.3 Innenhaftung der Organe der GmbH & AG	149
7.5.1.4 Außenhaftung des Geschäftsführers	151
7.5.2 Strafrechtliche Haftungsrisiken	153
7.5.2.1 Betrügerische Krida	153
7.5.2.2 Grob fahrlässige Beeinträchtigung von Gläubigerinteressen	154
7.5.2.3 Begünstigung eines Gläubigers	155
7.5.2.4 Vorenthalten von Dienstnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung	155
7.5.2.5 Bilanzstrafrecht	155
7.5.2.6 Finanzstrafrechtliche Implikationen	157
7.5.2.7 Exkurs: Verbandsverantwortlichkeitsgesetz	158
7.5.3 Beraterhaftung	158

Anhang

Schlusswort	160
Weiterführende Literatur	161
Paragrafenverzeichnis	163
Stichwortverzeichnis	165