

A.B.S. FACTORING AG



Jetzt mit  
Sonderbeilage  
COVID19-  
Gesetz!

# SO FÜHRT DIE RESTRUKTURIERUNG NACHHALTIG ZUM ERFOLG!

10 Expertentipps, die helfen, auch schwierige  
Unternehmenskrisen zu meistern!

# 01

Irrtümer als mögliche Ursachen der Krise >>

**S.3 - S.6**

# 03

Wie gehe ich mit einer Krise um? >>

**S.10- S.12**

# 05

Rechtlicher Exkurs:  
Wann ist ein Unternehmen zahlungsunfähig? >>

**S.16- S.20**

# 07

Wie Sie den Turnaround erfolgreich überwinden: Fallbeispiele >>

**S.44- S.46**

# 02

Die unterschiedlichen Stadien einer Krise >>

**S.7 - S.9**

# 04

Out of the box: Was ist eigentlich Kommunikation? >>

**S.12- S.15**

# 06

Wege aus der Krise - Expertenstimmen aus der Praxis >>

**S.21- S.43**

# 08

Sonderbeilage:  
Gesetzliche Änderungen in der Insolvenzordnung aufgrund der COVID19-Pandemie >> **S.47- S.50**



## **Liebe Leserinnen und Leser,**

Manchmal sind Unternehmenskrisen unvermeidbar- das haben die letzten Monate und Wochen weltweit bewiesen. Auch wenn Unternehmerinnen und Unternehmer ihren Betrieb mit vollem Herzblut, 100%-iger Leidenschaft und willensstarker Ausdauer führen - nicht immer kann man die äußeren Umstände beeinflussen.

In solchen Zeiten hängt die Widerstandskraft eines Unternehmens von zwei Dingen ab: Wie stark es wirtschaftlich ist und welche Fähigkeiten es besitzt, sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Auch wir bei der A.B.S. Factoring AG kennen Krisen: Nicht unbedingt schön, doch wenn man die Realität annimmt und sich ihr stellt, steckt in jeder kritischen Situation auch eine große Chance! Ein realistisches Bewusstsein für die Lage zu entwickeln, ist daher die Grundvoraussetzung dafür, künftig die Dinge anders zu machen und wieder erfolgreich zu werden.

Dieses E-Book soll Unternehmerinnen und Unternehmer dabei begleiten, ihre Situation richtig einschätzen zu können, förderliche Maßnahmen einzuleiten und sowohl Chancen als auch Risiken richtig zu bewerten. Da insbesondere die rechtliche Würdigung dabei häufig zu kurz kommt, schenken wir auch diesem Thema besondere Aufmerksamkeit. Gleichzeitig zeigen wir Ihnen an konkreten Praxisfällen, dass mit den richtigen Partnern an Bord und der Fähigkeit, sein Geschäftsmodell neu zu definieren, (fast) jedes Unternehmen eine Zukunft hat.

**Andreas Draxler und Wolfgang Kendlbacher**

Vorstand der A.B.S. Factoring AG

# 1. Irrtümer als mögliche Ursachen der Krise

Neben unkontrollierbaren, äußeren Umständen - wie beispielsweise die COVID-19-Krise, gehen Unternehmenskrisen häufig auch einer Fehleinschätzung voraus. Eines soll dabei klar sein: Irren ist menschlich und selbst die besten ManagerInnen können die ersten Anzeichen einer Notlage übersehen. Deshalb geht es hier auch nicht um eine Bewertung Ihrer Führungsrolle.

Viel wesentlicher ist es zu erkennen, dass man oft unter einer Reihe von Paradigmen arbeitet, die nicht mehr gelten und man sich von der Macht der Trägheit mitreißen lässt.

Um zu verstehen, welche Gründe ausschlaggebend für Ihre Situation sein können, zeigen wir Ihnen hier einige typische Szenarien, die einer Krise vorausgehen. Vielleicht kommt Ihnen ja etwas bekannt vor?



**"Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler."**

Ein Klassiker: Der Fall Kodak. Obwohl es sogar ein junger Kodak-Ingenieur war, der die erste digitale Kamera entwickelt hat, hielt Kodak überzeugt und willensstark an der Filmrolle fest. Mit dem Resultat, dass im neuen Jahrtausend die Digitalfotografie die analoge Kamera nahezu komplett verdrängte und Kodak 2012 Insolvenz anmelden musste. Einsicht ist besser als Nachsicht! Wie wir sehen, viel mehr als nur ein Sprichwort ...



## **"Wir erledigen jeden Auftrag - koste es, was es wolle."**

Wenn im Unternehmen die Information fehlt, welchen Deckungsbeitrag die einzelnen Produkte erzielen, kann dies zu Fehlsteuerungen führen. Wie können Unternehmer die notwendigen Veränderungen vornehmen, wenn sie nicht wissen, was in Ihrem Unternehmen vor sich geht? Die Investition in Vertrieb und Marketing für ein wachstumsstarkes Produkt kann bei fehlender Rentabilität schnell zu einem Liquiditätsengpass führen. Essentiell ist bei jeder Entscheidung: die Gesamtzusammenhänge im Unternehmen zu kennen.



## **"Bis jetzt haben wir doch jede Rechnung irgendwann bezahlt."**

Häufig stützt sich der Unternehmer oder die Unternehmerin bei der Einschätzung des Unternehmenserfolgs auf die GuV. Allerdings kann die GuV eine positive Entwicklung aufweisen, obwohl sich das Unternehmen bereits in Liquiditätsschwierigkeiten befindet und die Zahlungsziele bei den Lieferanten komplett ausgeschöpft sind.

Daher ist es für die Beurteilung des Unternehmenserfolgs unablässlich, eine Liquiditätsplanung zu entwickeln und diese nicht nur statisch, sondern dynamisch aufzusetzen. Zwingen Sie sich, Ihren eigenen Plan zu kritisieren!



**Eines sollten Sie dabei nie vergessen:  
Gewinn ist eine Meinung – Liquidität ist die Realität.**

## „Ist doch alles halb so wild!“ oder „Augen zu und durch!“

Es reicht nicht immer aus, nur das erkannte Problem beim Schopfe zu packen. Genauso wenig bedeutet, den Überblick über Ihre Finanzen zu behalten nicht nur, den Kontostand zu beobachten. Häufig braucht es detaillierte Kenntnis über die Entwicklung der Märkte, die Rentabilität der einzelnen Geschäftsfelder und Produkte, die richtigen Menschen im Unternehmen und vollkommene Transparenz der wirtschaftlichen Situation. Denn Ad-hoc-Aktionen lindern gelegentlich kurzfristig die Stresssituation im Unternehmen, führen aber nicht zu nachhaltigem Erfolg.



Ein Unternehmen, das in eine ernste Schieflage geraten ist, wird bereit sein, einige Dinge zu versuchen, die es normalerweise nicht in Betracht ziehen würde. Es sind diese mutigen Aktionen, die den Kurs des Unternehmens verändern können. Die Krise treibt die Menschen zum Handeln an und eröffnet Unternehmerinnen und Unternehmern die Möglichkeit, neue Optionen in Betracht zu ziehen.

Eine davon ist, mit einem guten Sparringspartner an seiner Seite zu arbeiten, mit dem ein Turnaround schneller und zielorientierter erreicht werden kann.

”

„Hilfe“ in Anspruch zu nehmen und sich in einer schwierigen Situation professionelle Unterstützung mit ins Boot zu holen, ist kein Zeichen der Schwäche, sondern der Stärke!

**Andreas Draxler**

Vorstand  
A.B.S. Factoring AG



## 2. Die unterschiedlichen Stadien einer Krise

Ab wann befindet man sich eigentlich in einer Krise?

Unternehmenskrisen sind Phasen eines Unternehmens, in denen seine Funktionsfähigkeit und Stabilität beeinträchtigt sind und die Gefahr eines Unternehmenszusammenbruchs (Insolvenz) droht. Unternehmenskrisen verlaufen in verschiedenen Phasen, wobei sich die Krise von einer potenziellen Krise über eine latente Krise zu einer zunächst beherrschbaren und dann unbeherrschbaren Krise entwickelt.



Die Abbildung zeigt einen typischen Krisenverlauf, der mit einer strategischen Krise beginnt und in der Insolvenz endet.





## Strategische Krise

Da die strategische Krise zunächst keine direkten finanziellen Auswirkungen hat, wird sie in den meisten Unternehmen nicht erkannt. Zu ihren Auslösern können unter anderem folgende Punkte zählen:

- ein Rückgang der Marktanteile
- eine Ablehnung neuer Vertriebswege
- fehlende Investitionen in neue Produkte
- die Vernachlässigung festgelegter Ziele wie Umsatz oder Ertrag
- eine veraltete Unternehmensstrategie, die sich neuen Markt- und Wettbewerbssituationen nicht anpasst



## Ertrags - bzw. Erfolgskrise

In dieser Phase ist die Unternehmenskrise unmittelbar spürbar. Der Unternehmenserfolg leidet zunehmend unter der mittlerweile schlechten Wettbewerbsposition. Bestandskunden gehen vermehrt zur Konkurrenz und die Neukundengewinnung wird immer schwieriger. Eine Ertrags- bzw. Erfolgskrise zeichnet sich unter anderem durch:

- Bilanzverluste,
- die Auflösung von Rücklagen,
- sinkende Umsätze oder sinkende Eigenkapitalanteile,
- steigende Fremdkapitalanteile aus.



## Liquiditätskrise

Die ausbleibenden finanziellen Gewinne führen am Ende zur Liquiditätskrise. Der Handlungsspielraum ist in dieser Phase äußerst eingeschränkt. Denn die Nichteinhaltung von Zahlungszielen, Liquiditätsengpässe, Probleme bei der Kapitalbeschaffung oder gar Zwangsvollstreckungsmaßnahmen aufgrund von Mahn- und Vollstreckungsbescheiden, bleiben auch Markt und Kunden nicht verborgen. Geschäftspartner und Kunden suchen vermehrt Alternativenanbieter, was zu einer Verstärkung der Unternehmenskrise führt. Die zunehmende Zahlungsunfähigkeit resultiert dann in vielen Fällen in einer Insolvenz.

Klären Sie bei der Bewältigung einer Krise also bitte zuerst, in welchem Stadium des Lebenszyklus eines Unternehmens Sie sich befinden: In der Phase nach Gründung (fehlende Substanz im Unternehmen), in einer starken Wachstumsphase (zusätzliche Risiken, fehlende Finanzierung) sowie im Zuge der Unternehmensnachfolge (Veränderungsprozesse intern und extern sind vorgegeben) ist ein Unternehmen per se besonders krisengefährdet.



## 3. Wie gehe ich mit einer Krise um?

So wie in vielen Bereichen des Lebens währt Ehrlichkeit am längsten. Und am Ende des Tages holt sie einen auch immer ein. Also seien Sie von Anfang an transparent! So banal dieser Satz klingt, so schwierig ist er doch in der konkreten Situation umzusetzen.

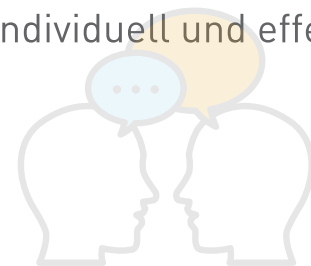
Eine Unternehmenskrise nehmen viele Geschäftsführer als persönliches Scheitern wahr. Anders als in zahlreichen anderen Ländern, ist eine Krise oder am Ende gar ein Insolvenzverfahren in Österreich oft mit einem Makel verbunden. In den USA ist ein Insolvenzverfahren – dort Chapter 11 genannt – hingegen geradezu notwendig, um als erfolgreicher Geschäftsmann angesehen zu werden. So schwer es auch klingen mag, befreien Sie sich von dem Gedanken des Scheiterns, indem Sie nach vorne blicken und einen Neuanfang wagen.

Fakt ist: Die Auswirkungen der Corona-Krise sind für alle noch nicht abzuschätzen. Um ein strauchelndes Unternehmen aber wieder auf Spur zu bringen und eine Krise zu meistern, sind alle Beteiligten gefragt. Dies setzt eine frühzeitige Einbindung der wichtigsten Stakeholder voraus. Auftretende Liquiditätsengpässe sollten nicht vertuscht, sondern offen angesprochen werden. Leider haben wir im Laufe der Jahre in der Praxis beobachtet, dass dies nicht oft der Fall ist. Neue Restrukturierungsfälle stecken oft schon sehr tief in der Liquiditätskrise!



**Machen Sie diesen Fehler also nicht und binden Sie wesentliche Stakeholder frühzeitig mit ein, um eine eingetretene Krise zu meistern und den Turnaround zu schaffen!**

Jedes Unternehmen sollte daher seine Stakeholder und deren Erwartungen und Anforderungen kennen. Dazu gehören Kunden, Mitarbeiter, Handelspartner, Lieferanten, die Öffentlichkeit, Administration (öffentliche Verwaltung), Gesetzgeber, Verbände, Banken und andere Kapitalgeber und last but not least die Eigentümer (Gesellschafter, Aktionäre). Ein Geschäftsführer muss daher ganz genau wissen, welche Potenziale und Chancen einerseits sowie Gefahren und Risiken andererseits für sein Unternehmen mit jedem einzelnen Stakeholder verbunden sein könnten. Nur wenn der Geschäftsführer „seine“ Stakeholder kennt und weiß, welche Potenziale und auch Risiken in diesen lauern, kann er in der Krise entsprechend reagieren und auf jeden einzelnen individuell und effektiv zugehen.



### **Wen spreche ich zuerst an?**

In der Praxis empfiehlt es sich, zunächst die Gesellschafter über die angespannte Situation zu informieren, sofern sie es aufgrund ihrer Einsichtsrechte in die Geschäftsbücher nicht ohnehin schon vermuten konnten oder einen engen Kontakt mit den Geschäftsführern pflegen. Als Ad-hoc-Lösung wird häufig ein Sanierungsbeitrag durch die Gesellschafter geleistet, das Unternehmen mit neuem Kapital ausgestattet oder Rangrücktritte für bereits gewährte Darlehen erklärt.

Schwieriger gestaltet sich meist das Gespräch mit den finanzierenden Banken. An dieser Stelle wollen wir noch einmal betonen, dass je früher man die finanzierenden Banken einbindet und offen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens berichtet, umso eher sind diese bereit, einen Sanierungsbeitrag zu leisten und zu unterstützen. „Aussitzen“ ist hier keine Lösung! Wird das Gespräch erst gesucht, wenn Covenants gerissen, Kreditlinien nicht eingehalten oder gar die Geschäftsbeziehung durch die Bank gekündigt wurde, zeigen sich Banken wenig entgegenkommend.

## Unser Tipp für Sie:



Bereiten Sie ein solches Gespräch extrem gut vor, legen Sie die Situation vollumfänglich und ohne zu schönen oder zu verschweigen offen dar und – vor allem – präsentieren Sie einen Lösungsvorschlag, um ein konstruktives, ergebnisorientiertes Gespräch mit den finanzierenden Banken führen zu können. Die Qualität Ihrer Vorbereitung ist entscheidend für den Ausgang der Verhandlungen. Neben Gesellschaftern und Banken können aber auch noch weitere Stakeholder einen Sanierungsbeitrag in der Krise leisten, lassen Sie das nicht unbedacht.

Welche Stakeholder zu welchem Zeitpunkt in der Krise angesprochen werden, ist eine Einzelfallentscheidung. Sie hängt selbstverständlich davon ab, welche Strategie gewählt wird, um die aktuelle Krise zu meistern und welche Stakeholder vertrauenswürdig und zielorientiert den gewählten Weg raus aus der Krise mit dem Unternehmen gemeinsam gehen wollen und auch können.

### **Fazit:**

Je früher ein Unternehmen offen und ehrlich kommuniziert, desto größer sind die Chancen auf eine erfolgreiche Bewältigung der Krise. Handeln Sie rechtzeitig!



## 4. Out of the box: Was ist Kommunikation eigentlich?

Der Begriff der Kommunikation wird nahezu inflationär gebraucht. Doch was genau ist Kommunikation und was macht erfolgreiche Kommunikation aus? Wikipedia sagt hierzu: „Kommunikation ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen“. Gablers Wirtschaftslexikon definiert wie folgt: „Prozess der Übertragung von Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern“.



Demnach liegen verschiedene Bestimmungstücke von Kommunikation vor: Teilnehmende, eine Botschaft, Kommunikationsmittel und Modalitäten. Kommunikation ist kontextgebunden, interaktiv und mehr oder weniger intentional. Die ersten Schwierigkeiten entstehen bereits bei den Teilnehmenden. Jeder für sich hat andere Erwartungen an die Art und das Ziel der Kommunikation. Jeder Teilnehmer ist geprägt von seiner Herkunft, seiner Erziehung, seinen Erfahrungen und nicht zuletzt von den konkreten Erwartungen und persönlichen Zielen.

Insbesondere in einer Krise (Definition: Höhepunkt oder Wendepunkt einer gefährlichen Lage, entscheidender Abschnitt einer schwierigen Situation ) hat jeder Teilnehmer seine ganz eigenen Vorstellungen von dem Verlauf der Kommunikation und dem bestmöglichen zu erzielenden Ergebnis. Diese Vorstellungen sind auch geprägt von Ängsten (Jobverlust, Vermögensschäden, Reputation, Haftung, etc.), die die anderen Teilnehmer der Kommunikation kennen und berücksichtigen sollten, um ihre Botschaft und auch die Art der Kommunikation entsprechend auszurichten. Die Botschaft sollte daher von dem Erklärenden so formuliert werden, dass der Empfänger diese nachvollziehen kann und ihre Bedeutung versteht. Nur dann ist es möglich, das Kommunikationsziel zu erreichen. Auch hier liegen Risiken in der Sphäre des Erklärenden und des Empfängers aufgrund der jeweiligen persönlichen Merkmale (Wissen einer Person, ihre Motive, ihre Einstellungen, ihre Persönlichkeit, ihre Emotionen aber auch ihr Alter und ihr Geschlecht).

Sorgsam gewählt werden sollte auch das Kommunikationsmittel. Nicht jede Botschaft lässt sich durch allgemeine Presseerklärungen, Rundmails und Aushängen am „Schwarzen Brett“ verkünden. Oftmals lassen sich viele Schwierigkeiten durch direkte Kommunikation in persönlichen Gesprächen effektiver lösen und Missverständnisse oder Fehlinterpretationen entstehen gar nicht erst. Nicht unerheblich ist hierbei die nonverbale Kommunikation (haptische Signale, Körpersprache). Aufgabe der Kommunikation ist es, offen und vertrauensvoll zu sein, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Wird falsch oder gar nicht kommuniziert, sind negative Folgen vorprogrammiert. Dabei sind klare Botschaften gefragt, die aufzeigen, wie es weiter geht. Neben reinen Fakten spielt Empathie eine wichtige Rolle. Daher sollte man nicht nur Aussagen und Formulierungen, sondern auch Mimik und Gestik immer überdenken. Auch dann, wenn der Druck groß ist.



**„Gedacht heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer richtig gehört, gehört heißt nicht immer richtig verstanden, verstanden heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“  
(Konrad Lorenz)**





## 5. „Vogel Strauß“ oder „in den Spiegel schauen?“ – Transparenz hilft und schützt vor Konsequenzen

Wenn sich die wirtschaftliche Situation im Unternehmen verschlechtert, sollte frühzeitig im Sinne des Unternehmens aber vor allem auch im Interesse der Geschäftsführung geprüft werden, ob bereits Insolvenztatbestände vorliegen. In dieser Situation ist für alle Beteiligten unerlässlich, den eigenen ungeschönten Status zu kennen, um neben dem Selbstschutz auch die Verhandlungen mit den Kreditgebern in die richtige Richtung zu lenken.

In der Praxis wird dieser Schritt häufig zu spät unternommen und hat somit Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit, das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur zu bringen. Denn in dieser Phase wird regelmäßig Vertrauen bei den Kreditgebern zerstört und damit werden Entscheidungen verzögert und zeitlich kritische Maßnahmen zu spät realisiert.

Gerade Banken sind aufgrund der regulatorischen Anforderungen stark eingeschränkt und für eine (weitere) Finanzierung sind hohe Hürden zu nehmen.

**Auch hier gilt wieder: Je früher, desto besser!**

## Rechtlicher Exkurs: Was ist, wenn der Turnaround nicht gelingt?



Für viele Unternehmen ist die Insolvenz ein Schreckensgespenst, dem man keinesfalls begegnen möchte, verständlich! Dabei geht es auch um die eigene Reputation und die Würdigung des unternehmerischen Handelns. Aber ein Insolvenzverfahren lässt sich nicht immer vermeiden oder stellt durchaus auch einen Neubeginn dar, um das Unternehmen und vor allem Arbeitsplätze zu retten. Die Entwicklungen der letzten Jahre im österreichischen Insolvenzrecht lassen dabei einen Fokus darauf erkennen, den betroffenen Betrieben und Wirtschaftstreibenden ein Auffangnetz für eine „zweite Chance“ zu schaffen.

### Der Insolvenzantrag als Neubeginn

In früheren Jahrzehnten wurde bei einem Insolvenzverfahren primär das Ziel auf eine Liquidation gesetzt, wobei das gesamte Betriebsvermögen bestmöglich verwertet und der Erlös daraus auf die Gläubiger verteilt wurde. Im modernen Insolvenzrecht wird nun jedoch das Hauptaugenmerk auf die Sanierung gelegt.

### Das Insolvenzverfahren ist immer ein Antragsverfahren!

Daraus ergibt sich, dass ohne einen Insolvenzantrag kein Insolvenzverfahren durchgeführt werden kann - eine Insolvenzeröffnung durch das Insolvenzgericht von Amts wegen erfolgt selbst dann nicht, wenn das Insolvenzgericht sichere Kenntnis davon hat, dass ein Schuldner / schuldnerisches Unternehmen zahlungsunfähig ist.

### **Antragsberechtigt sind nach § 69 und § 70 IO (österr. Insolvenzordnung) die Gläubiger und der Schuldner selbst.**

Ein Gläubiger hat lediglich anzugeben, dass er eine offene Forderung gegenüber dem Schuldner hat und er sollte gegenüber dem Gericht glaubhaft machen, dass der Schuldner zahlungsunfähig ist. Übrigens – auch wenn der Gläubiger den Antrag in Folge zurückzieht und/oder die betreffende Forderung zwischenzeitig bezahlt worden ist – dann ist dies bei der Entscheidung über einen Insolvenzantrag seitens des Gerichts nicht zu berücksichtigen. Das Insolvenzgericht wird sodann unabhängig davon prüfen, ob sonstige Insolvenzgründe vorliegen.

Bei Eigenantrag des Schuldners sind diverse Angaben zum Unternehmen anzuführen und folgende Unterlagen – in aktualisierter Form - zur Verfügung zu stellen:

- Vollständige Liste aller Gläubiger (Kreditorenliste)
- Firmenbuchauszug
- Gesellschaftsvertrag
- Vermögensverzeichnis des Unternehmens / Vermögensstatus
- Vollständige Debitorenliste
- Bilanzen oder E/A-Rechnungen der letzten drei Jahre
- Anlagenverzeichnis/ vollständige Inventarliste
- Vollständige Dienstnehmerliste (auch Angabe, ob ein Betriebsrat installiert ist)

Sachlich zuständig sind in Österreich die Landesgerichte, auch als Gerichtshöfe erster Instanz bezeichnet (in Wien das gesondert agierende Handelsgericht). Die jeweils örtliche Kompetenz eines Landgerichtes wird gem. § 63 IO darin begründet, in wessen Gerichtsprengel ein Schuldner im Zeitpunkt der Antragstellung sein Unternehmen betreibt oder mangels eines solchen seinen gewöhnlichen Aufenthalt hat.

## Wann muss ein Insolvenzantrag gestellt werden?

Nach der in Österreich gültigen Rechtslage ist ein Insolvenzgrund bei allen Schuldnern die Zahlungsunfähigkeit gem. § 66 IO. Dies ist die dauernde, objektive Unfähigkeit, alle fälligen Geldschulden zu bezahlen. Daraus folgt, dass eine bloße Zahlungsstockung keinen Insolvenzgrund darstellt.

Ein weiterer Insolvenzgrund ist bei juristischen Personen, bei Verlassenschaften und bei der GmbH & CO.KG die Überschuldung gem. § 67 IO. Diese liegt vor, wenn die Schulden des Unternehmens größer sind als das Vermögen (rein rechnerisch) und eine negative Fortbestehensprognose vorliegt. Der Antrag ist ohne schuldhaftes Zögern, spätestens 60 Tage ab der materiellen Insolvenz (eben bei Vorliegen der oben erwähnten Insolvenzgründe) einzubringen.

## Wer ist verpflichtet, diesen Antrag einzubringen?

Bei Einzelunternehmen der Inhaber, bei Personengesellschaften die dabei unbeschränkt haftenden Gesellschafter gemeinsam, bei einer juristischen Person die organschaftlichen Vertreter, z. B. bei einer GmbH der handelsrechtliche Geschäftsführer.



## **Was ist ab dem faktischen Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder der Überschuldung vom Unternehmer zu beachten?**

Bei Einzelunternehmen der Inhaber, bei Personengesellschaften die dabei unbeschränkt haftenden Gesellschafter gemeinsam, bei einer juristischen Person die organschaftlichen Vertreter, z. B. bei einer GmbH der handelsrechtliche Geschäftsführer.

Es können schadenersatz-rechtliche oder gar strafrechtlich relevante Konsequenzen und Kosten für ein Unternehmen bzw. auch für einen Geschäftsführer eintreten: Es sollten keine Verbindlichkeiten berichtigt oder sichergestellt werden, die zu diesem Zeitpunkt bereits Bestand haben, und es sollten dann auch keine neuen Verbindlichkeiten mehr eingegangen werden.

Falls Lieferungen und Leistungen ab diesem Zeitpunkt zur Aufrechterhaltung der Liefer- bzw. Produktionsbereitschaft in Anspruch genommen werden müssten, ist für deren sofortige Bezahlung Sorge zu tragen.

### **Die Besonderheiten des Sanierungsverfahrens werden in den §§ 167 ff IO geregelt und bezwecken eine relativ rasche Unternehmenssanierung.**

Ein Sanierungsverfahren kann nur auf Antrag des Schuldners eingebracht werden. Eine zeitgerechte Eigeninitiative eines Unternehmers zeigt sich daher insbesondere darin, die Zügel in der eigenen Hand zu halten und das Heft des Handelns nicht Dritten, sprich den andrängenden Gläubigern, zu übergeben. Denn es zeigt sich oftmals, dass einer „Umpolung“ eines bereits eröffneten Konkursverfahrens, das auf eine Unternehmensliquidation hinzielt, in ein Verfahren mit Sanierungsplan (mit dem Fokus auf eine Firmenfortführung) im Nachhinein größere Hürden seitens der beteiligten Parteien in den Weg gestellt werden. Denn Zug um Zug mit dem Antrag auf Einleitung des Sanierungsverfahrens sollte auch unmittelbar ein Sanierungsplan vorgelegt werden. Dieser sollte in fachkundiger Form so umfangreich und detailliert ausgearbeitet sein, dass auf Basis dieses Plans ein positives Votum der Gläubiger erreicht werden kann.

## Das österreichische Insolvenzrecht sieht zwei verschiedene Prozedere bei einem Sanierungsverfahren vor:

- Beim Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung wird wohl ein Masseverwalter bestellt, aber im Gegensatz zu einem Konkursverfahren wird bereits im Eröffnungsedikt eine Sanierungsplantagsatzung anberaumt, die in der Regel 60 bis 90 Tage später statt zu finden hat. Bis zum 90. Tag nach der Eröffnung des Verfahrens besteht auch ein absolutes Verwertungsverbot bezüglich des Unternehmens. Voraussetzung bei diesem Verfahren ist eine Erfüllung von mindestens 20 % der Insolvenzforderungen in einem Zeitraum von maximal 2 Jahren.
- Das Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung hat den großen Vorteil, dass der Schuldner grundsätzlich „Herr im eigenen Haus“ bleibt, sprich alle Rechtshandlungen weiterhin selbst vornehmen kann (z. B. nimmt er die Post entgegen, entscheidet über Verträge und kann selbst Prozesse führen).

Es wird dem Schuldner aber ein Sanierungsverwalter zur Seite gestellt, der die Handlungen des Schuldners kontrolliert, aber auch unterstützt. Nur Maßnahmen, die nicht zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, sind vom Sanierungsverwalter zu genehmigen. Auch allfällige Anfechtungen und die Prüfung der angemeldeten Forderungen bleiben dem Sanierungsverwalter vorbehalten. Beim Verfahren mit Eigenverwaltung wird laut § 169 IO die Quotenhöhe mit mindestens 30 % entsprechend höher angesetzt. Eine weitere Besonderheit im Verfahren mit Eigenverwaltung ist die Einberufung einer Gläubigerversammlung spätestens drei Wochen nach Eröffnung des Verfahrens. In Folge wird dann in der Sanierungs- und Prüfungsplantagsatzung seitens der Gläubiger abgestimmt.

Als angenommen gilt ein Sanierungsplan dann, wenn die Mehrheit der anwesenden Gläubiger zustimmt. Diese so genannte Kopfmehrheit muss darüber hinaus mehr als die Hälfte der Gesamtsumme der Forderungen repräsentieren, die von den bei der Tagsatzung anwesenden stimmberechtigten Insolvenzgläubiger angemeldet wurde (Kapitalmehrheit).

Wird der Sanierungsplan akzeptiert, erfolgt durch das Gericht die sofortige Aufhebung des Insolvenzverfahrens und der Schuldner erlangt seine Verfügungsmacht über das Unternehmen in voller Gänze zurück. Die im Sanierungsplan angebotenen Quoten sind sodann in längstens zwei Jahren zu erfüllen. Damit wird in letzter Konsequenz eine endgültige Restschuldbefreiung erreicht. Auch wenn beim Verfahren mit Eigenverwaltung die Geschäftsführung zum Großteil in den Händen des Unternehmers bleibt, ist trotzdem anzuraten, sich bei der Abwicklung dieses Verfahrens professionelle Hilfe zu suchen.

Es sind erfahrungsgemäß in allen Varianten eines Insolvenzverfahrens oft Entscheidungen zu treffen und umzusetzen, die keinen Zeitraum für längere Vorprüfungsphasen erlauben. Dabei jemanden zur Seite zu haben, der in wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht Beratungs-Know-How einbringt, kann sehr hilfreich sein, und der Unternehmer kann sich parallel bereits wieder auf andere zentrale Führungstätigkeiten wie z.B. den Kontakt zu Key-Accounts, konzentrieren. Überdies könnten auch in dieser Phase der Unternehmensfortführung Haftungen in zivil- aber auch in strafrechtlicher Form eintreten, die bei Inanspruchnahme von Mentoring vermieden werden könnten.



Ein beige stellter Berater kann bei einer konstruktiven Verhandlungsführung oftmals eine höhere Akzeptanz erlangen.

**Peter Feitzinger**

Leiter Kundenbetreuung  
A.B.S. Factoring AG



Eine externe Begleitung von dritter Seite kann auch helfen, rascher einen Konsens mit wichtigen Gläubigern (wie Banken, dem Fiskus, den Sozialversicherungsträgern), dem beigestellten Insolvenzverwalter, den Gläubigerschutzverbänden und mit dem Gericht bei wichtigen Fragen zu erreichen.

Last but not least – die Aufrechterhaltung der Liquidität ist in allen Modifikationen der Insolvenzverfahren das Um und Auf einer gesicherten Fortführung der Unternehmenstätigkeit. Störungen bei der Bezahlung von Lieferantenforderungen im Rahmen eines Insolvenzverfahrens könnten erhebliche Verunsicherung bei Geschäftspartnern verursachen. Erfahrungsgemäß wird in diesem Stadium – nach Insolvenzeröffnung – von den Lieferanten auch kein langes Zahlungsziel gewährt, offene Rechnungen sind daher zumeist im Voraus oder Zug um Zug bei Lieferung/ per Nachnahme zu begleichen.



**Der Forderungsverkauf im Rahmen eines Factoringvertrages kann hier die Unterstützung gewähren, um die Bereitstellung der laufend erforderlichen Betriebsmittel sicher zu stellen!**





## 6. Stimmen aus der Praxis: Geballtes Wissen für Ihr Wachstum

In der Theorie klingt vieles gut – doch wie ist es in der Praxis? Um hier authentische Meinungen hören zu können, haben wir einfach ein paar Netzwerkpartner nach deren Meinung gefragt. Auch wenn jedes Unternehmen anders und jede Lösung individuell ist, ist es immer unser Anspruch, Unternehmerinnen und Unternehmer in ihrem Geschäftsfeld zu stärken. Ob uns das gelingt, müssen Sie selbst beurteilen.



Wir haben zehn Experten aus Österreich gefragt, welchen Rat sie Unternehmerinnen und Unternehmern aktuell gerne mit auf den Weg geben möchten. Herausgekommen ist eine kleine Sammlung von Tipps, die sicherlich nicht schaden dürften.

Alle Persönlichkeiten, die Sie hier finden, sind erfahren, offen und stehen auch für eine Kontaktaufnahme zur Verfügung, wenn Sie weitergehend Unterstützung benötigen. Und jetzt: Viel Spaß beim Lesen!





## Jürgen Kaiser, Managing Partner sarema | RENT A CFO

Jürgen Kaiser ist Interim Manager und hat sich spezialisiert auf CFO-Aufgaben in Unternehmen in herausfordernden Situationen. Das umfasst komplexe M&A oder Finanzierungsprojekte ebenso wie Investorensuchen sowie Restrukturierungen und Sanierungen/Insolvenzen. Im Jahr 2020 wurde er für eines seiner jüngsten Projekte sowohl als Interim Manager des Jahres als auch mit dem Constantinus Award ausgezeichnet.

 +43 676 39 40 168  [office@sarema.eu](mailto:office@sarema.eu)  [www.rent-a-cfo.at](http://www.rent-a-cfo.at)

### Worauf muss ich in der Krise achten?

Auch wenn es keiner mehr hören will, aber es ist nun mal die Liquidität. Ohne diese ist alles andere irrelevant. Hohe Deckungsbeiträge oder tolle Auftragseingänge werden zur Makulatur, wenn kein Blut mehr in den Adern des Unternehmens fließt. Daher muss bei Krise im Anflug der aktiven Liquiditätsplanung und -sicherung die oberste Priorität gelten. Die Erstellung von Planszenarien ist gerade in schwer planbaren Zeiten essentiell, auch wenn dies wie ein Widerspruch klingt. Es ist für die eigene Unternehmenssteuerung bedeutsam, aber auch Banken fragen vermehrt danach. Die Haltung, eine Planung sei nicht möglich, weil unklar ist, wie lange der nächste Lockdown dauert, ist keine gute Idee.

### Was ist für einen erfolgreichen Turnaround besonders wichtig?

Es war immer schon wichtig, gewinnt aber meines Erachtens in einem generellen Krisenumfeld, wie wir es derzeit erleben, vermehrt an Bedeutung: eine ganzheitliche Betrachtung sowohl der einzelnen Unternehmensbereiche, als auch des Umfeldes (Stakeholder). Eine Restrukturierung in Zeiten einer Wirtschaftskrise erfordert, einen verstärkten Blick auf die Lieferanten und Kunden zu werfen und dies in die Überlegungen und Maßnahmen miteinzubeziehen. Die beste nach innen gerichtete Aufmerksamkeit hilft wenig, wenn die Lieferketten abreißen oder ein Schlüsselkunde ins Wanken gerät.

Das mag vielleicht nun von mir als CFO überraschend klingen, aber bei Sanierungen stehen sehr oft die Finanzen im Fokus. In Wahrheit sind die Finanzen aber nie die Ursache für die Krise, sie sind das Symptom! Dementsprechend sind sämtliche Bereiche und Prozesse quer durch das Unternehmen zu durchleuchten und in Angriff zu nehmen, dafür benötigt es ein „out-of-the-box“ Denken und auch einen interdisziplinären Ansatz!

Noch eine Beobachtung ist, dass der Restrukturierer heute nicht mehr der gefürchtete Sanierer von gestern ist, der die Machete durchs Unternehmen schwingt. Gottseidank! Mitarbeitermotivation ist einer der wesentlichen Schlüssel zum Erfolg. Ein Sanierer alleine kann kein Unternehmen retten, er braucht eine motivierte Mannschaft hinter sich, nicht eine verängstigte.



### **Was braucht es unbedingt, damit das Unternehmen gerettet und vielleicht sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen kann?**

Für mich ganz klar: Ein zukunftssträchtiges Geschäftsmodell, eine Vision und Strategie, die damit in Einklang stehen, sowie einen Unternehmer bzw. eine Firmenleitung, die sich gemeinsam mit den Mitarbeitern voll und ganz damit identifizieren. Halbherzigkeiten waren nie gut, aber in diesen stürmischen Zeiten rächen sie sich ganz besonders. Wenn ein Unternehmen gestärkt aus der Krise gehen will, müssen Vision und Strategie sowie der USP sonnenklar sein. Und zwar sämtlichen Mitarbeitern und selbstredend vor allem den Kunden.



### **Machen Sie diesen Fehler bitte nicht....!**

Halbherzige Entscheidungen in der Restrukturierung oder Salami-Taktik. Oft werden tiefgreifende Maßnahmen nicht sofort umgesetzt, da insgeheim die Hoffnung besteht, dass sie vielleicht doch nicht in dem Ausmaß notwendig wären. Schrittweises und inkonsequentes Vorgehen verliert Zeit und Glaubwürdigkeit bei sowohl Mitarbeitern als auch Kunden und Lieferanten und es rächt sich in der Regel später immer.

Wer rasch zum Ziel kommen möchte, sollte gerade die unpopulären Maßnahmen unmittelbar in Angriff nehmen.



## Dr. Martin L. Mayr, MBA, CTE, CIM

Martin L. Mayr ist Inhaber und Executive Partner der GOiINTERIM® GmbH, einem internationalen Interim Management Provider und Projektvermittler mit Büros in Deutschland und Österreich. Nach Hochschulassistenten verfügt er über 20 Jahre Management Erfahrung als CEO und CFO in internationalen Unternehmen. Darüber hinaus ist Herr Mayr Gründungsmitglied und Vorstandsvorsitzender der DÖIM – Dachorganisation österreichisches Interim Management und stv. Vorsitzender des AIMP – Arbeitskreises Interim Management Provider, dem Branchenverband im deutschsprachigen Europa. Martin L. Mayr ist promovierter Betriebswirt im Bereich Operational Excellence, Zertifiziert als Certified Turnaround Expert CTE und Certified Interim Manager CIM.

 +49 89 20 500 8695  [info@gointerim.de](mailto:info@gointerim.de)  [www.gointerim.de](http://www.gointerim.de)



### Zuhören, zuhören und zuhören!

Das Zuhören als wichtiges Kernelement eines erfolgreichen Turnarounds möchte ich besonders hervorheben. Und das in mehrfacher Hinsicht. Zuhören heißt, zuerst muss die Analyse der IST Situation gemacht werden und nicht a la Rambo sofort mit der Axt ins Unternehmen gehen und wild um sich zu hauen! Ein Bild der Restrukturierung oder Sanierung, wo ein Sanierer als Wunderwuzzi alles weiß und einfach ohne Rücksicht auf Verluste und ohne genaues Hinhören der Besonderheiten des Unternehmens Restrukturierungsmaßnahmen umsetzt ist komplett falsch, und nur kurzfristig gedacht. Eine erfolgreiche Restrukturierung bedingt eine sauber und nüchterne Analyse der aktuellen Situation und Ursachen der Krise, in der das Unternehmen steckt. Erfolgreiche Sanierer sind sehr kühle Denker und analytisch sehr stark. Statt Aktionismus nehmen Sie sich Zeit, sprechen mit allen Stakeholdern, hören auf die Mitarbeiter und das Management. Sie nehmen vor allem die Mitarbeiter auch in der Analyse und Auswertung mit, was ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die spätere Umsetzung ist. Erst wenn das getan ist, gehen Sie planvoll an die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen.

Zuhören heißt aber auch, die Mitarbeiter ernst und wertvoll nehmen. Erstens geht keine Restrukturierung ohne oder sogar gegen die Mitarbeiter. Und Zweitens haben die Mitarbeiter ein unendliches Wissen über die Situation und die Ursachen der Krise. Auch wenn es hektisch ist und Zeit knapp, sind Hinhören und Gespräche mit den Mitarbeitern extrem wichtig für den Erfolg einer Restrukturierung.



### **First „Who“ then „What“!**

Auch von großer Bedeutung ist die sichtbare Übernahme der Führung des Unternehmens. Diese Positionierung in der Krise braucht es unbedingt, um das Unternehmen aus der Krise steuern zu können. Nur wenn die Mitarbeiter wie auch alle Stakeholder merken, hier gibt es einen Verantwortlichen, einen Leader, der klar das Steuer in der Hand hat, wird die Kehrtwende möglich sein und der Turnaround schaffbar sein. Wichtig hier ist zum Einen, das richtige Team aufzustellen. Wer wird bei dem Turnaround unterstützen, wer wird ihn behindern und dagegen arbeiten. Hier muss man absolut konsequent sein und Blockierer müssen ausnahmslos rausgenommen werden, keine Ausnahme! Auch müssen die Mitarbeiter an die richtigen Themen gesetzt werden, damit Sie die besten Resultate liefern. Das ist zeitaufwendig, aber essentiell für den Weg aus der Krise. Auch muss der Restrukturierer neue Grundregeln der Zusammenarbeit aufstellen, klar und eindeutig. Darunter fallen das geforderte Verhalten des Managements, die oberste Priorität des Cash Control, offene Information an alle im Unternehmen und die Reporting Erfordernisse während der Krise. Diese Grundregeln sichern die Umsetzung der Maßnahmen und sind nicht verhandelbar.



### **Die Strategie nicht vergessen!**

Man befindet sich in der Krise, da etwas von außen oder von innen sich so geändert hat, dass das derzeitige Geschäftsmodell und die aktuelle Strategie nicht mehr passen. Wenn man nur an kurzfristigen Maßnahmen arbeitet, wird der Erfolg auch nur kurzfristig sein. Nur wenn man auch den USP, die Daseinsberechtigung, neu überdenkt und neu ausrichtet, kann ein Turnaround und der Weg aus der Krise auch nachhaltig sein. Das knüpft auch an den ersten Punkt, hier sind alle Mitarbeiter und Bereiche einzubinden und die Strategie muss gemeinsam erarbeitet und auch getragen werden. In unserer Erfahrung ist hier eine externe Unterstützung oft sehr hilfreich und effizient.



## Dipl.-Ing. Andreas Pleninger

Andreas Pleninger ist seit 20 Jahren Eigentümer der Wels.Consulting.Group, einem Beratungsunternehmen in Wels, das sich auf die Bedürfnisse von Unternehmen in krisenbetroffenen Situationen spezialisiert hat. Er hat mehr als 170 Unternehmen in der Krise begleitet und für Geschäftsführer und Eigentümer Lösungen für kritische Problemstellungen erarbeitet. Darüber hinaus ist er allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger für Unternehmensbewertung und Zahlungsunfähigkeit.

 +43 72 42 206 500  [info@welsconsulting.com](mailto:info@welsconsulting.com)

 [www.welsconsulting.com](http://www.welsconsulting.com)



**Erstellen Sie täglich eine Liste/Grafik, in der Sie die freien liquiden Mittel eintragen!**

Das tägliche Monitoring der freien liquiden Mittel gibt Ihnen zeitlich sehr früh eine Indikation, ob sich in Ihrem Unternehmen etwas verbessert oder verschlechtert. Dieser Tipp gilt auch für Unternehmen, die sich nicht in der Krise befinden.



**Beginnen Sie mit der Unternehmenssanierung bereits dann, wenn sich die freien liquiden Mittel wesentlich verschlechtern!**

Wenn erkennbar ist, dass die freien liquiden Mittel immer weniger werden, ist ein guter Zeitpunkt einen Turnaround-Plan zu erstellen und umzusetzen.

Jetzt sind Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung (Deckungsbeiträge rauf, Kosten runter) und Maßnahmen zur Reduktion des Finanzbedarfs (Außenstände einfordern, Vorräte senken, Factoring) gefragt.



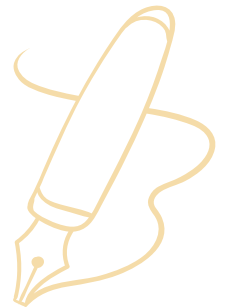
## Wenn Ihnen das Geld gerade ausgeht, holen Sie sich schnell professionelle Hilfe!

Wenn Sie bereits Zahlungsprobleme haben, holen Sie sich rasch einen anerkannten Experten der Unternehmenssanierung, er kennt alle wesentlichen Entscheidungskriterien. Wenn Sie jetzt zögern, kann der Zeitverlust teuer werden. In vielen Fällen rettet ausschließlich ein früh eröffnetes Sanierungsverfahren das Unternehmen.

Monate später können die Reserven, die Sie heute noch haben, auch verbraucht sein und dann bleibt möglicherweise nur ein Verkauf in der Insolvenz oder eine Unternehmensschließung.



## Was tun, wenn der Kunde nicht zahlt?



Die meisten Unternehmer können ein Lied davon singen. Sie erbringen pünktlich die vereinbarte Lieferung oder Leistung, schreiben ihre Rechnung und dann passiert erst mal ... nichts! Genau! Der Zahlungstermin verstreicht ohne Geldeingang und es kommt zu einem Zahlungsausfall.

Wenn Ihnen dieses Szenario bekannt vorkommt, sollten Sie unbedingt handeln. Denn auch prozentual kleine Zahlungsausfälle können zu einem großen Problem werden!

Roland Zuckerstätter, Geschäftsführer der Eurincasso GmbH aus Salzburg, weiß genau, was Sie bei nicht zahlenden Kunden unternehmen können. Seine Expertentipps, um Forderungsausfälle zu vermeiden und das Risikomanagement deutlich zu verbessern:



### Professionelles Forderungsmanagement

Ein professionelles Forderungsmanagement kann das Risiko von Zahlungsausfällen senken. Das fängt schon bei der Angebotserstellung an. Fixieren Sie die exakte Auftragserklärung schriftlich.

Auch Teilzahlungsvereinbarungen sollten in Bezug auf Höhe und Zeitpunkt klar definiert sein. Stellen Sie Ihre Rechnungen immer zeitnah und geben Sie ein klares Zahlungsziel an. Erfolgt innerhalb der Zahlungsfrist kein Rechnungseingang, kann ein freundliches Telefonat oder Mail, das die Zusammenhänge klar aufzeigt, helfen. Falls nicht, sollten Sie keine Zeit verlieren und bereits die erste Zahlungserinnerung als Mahnung formulieren und an den Kunden schicken.



**Roland Zuckerstätter**

Geschäftsführer Eurincasso GmbH





## Höhere Erfolgsquoten mit Inkasso!

Eine weitere Möglichkeit, Verluste durch Forderungsausfall einzudämmen, ist die Beauftragung eines Inkasso-Unternehmens. Es kann Ihnen helfen, wenn Sie nach wie vor Inhaber der Rechnung sind, Ihr Kunde aber trotz Mahnung nicht bezahlt hat, effizient und professionell ihr Geld zu bekommen.

Das gesamte Mahnwesen bis hin zur gerichtlichen Beitreibung erfolgt mit Inkasso deutlich effizienter und kann im Ernstfall bereits verloren geglaubtes Kapital sichern – in der Langzeitüberwachung bis zu 30 Jahre lang. Denn wenn ein Kunde jetzt aktuell nicht zahlungsfähig ist, kann sich das in der Zukunft auch schnell wieder ändern. Das bedeutet: Am Ball bleiben!



## Kein blindes Vertrauen!

Informieren Sie sich bei großen Aufträgen vorab über die Zahlungsfähigkeit Ihrer Kunden. Schließlich leihen Sie Ihren Kunden mit jedem produzierten Auftrag Geld, solange bis der zum Auftrag gehörende Zahlungseingang auf Ihrem Konto eintrifft. Recherchieren Sie über Ihre persönlichen Netzwerke und machen Sie sich ein Bild von Ihren Abnehmern. Wirtschaftsauskunfteien können Ihnen ebenfalls eine Einschätzung zur Bonität Ihrer Kunden abgeben.

Mit einer Bonitätsprüfung können Sie das Ausfallrisiko zwar mindern, aber nicht vollständig verhindern. Wollen Sie sich hier zusätzlich absichern, sollten Sie den Abschluss einer Warenkreditversicherung prüfen. Sie lohnt sich umso mehr, je kleiner die Rendite und je höher die Ausfallquote ist.



+43 662 621522-0



info@eurincasso.at



[www.eurincasso.at](http://www.eurincasso.at)



Als Spezialisten für Forderungseinzug lösen wir mit unserer empathischen Vorgehensweise eine hohe Zahlungsmotivation aus, die gleichzeitig die Kundenbeziehung erhält.

Roland Zuckerstätter





## Dr. Herbert Loos

Dr. Herbert Loos hat 2004 das Unternehmen Loos und Partner gegründet und ist seit 2006 als Unternehmensberater tätig. Er ist vor allem auf die Entwicklung und Umsetzung von Wertschöpfungskonzepten und Wachstumsstrategien, sowie Restrukturierung und Optimierung von Abläufen und Prozessen und Unternehmenssicherungen und -sanierungen spezialisiert. Der CTE - Certified Turnaround Experte war ebenso Dozent an der Universität Liechtenstein (Institut für Entrepreneurship) und begleitet Unternehmen unter anderem auch in Merger & Akquisition Prozessen.

 +43 5572 20088  [loos@loos.partner.com](mailto:loos@loos.partner.com)

 [www.loos-partner.com](http://www.loos-partner.com)



### Wie gehe ich mit meinen Kunden in der Krise um?

- Informationsaustausch: intensive Kommunikation und häufige Kontakte: Besuchen Sie gerade jetzt Ihre Kunden persönlich oder rufen Sie sie regelmäßig an
- Bindung: bilden Sie Partnerschaften/Allianzen mit Ihren Kunden
- Klarheit mit allen Zusagen und Kundenversprechen: keine Termin-, Preis- oder Qualitätszusagen, die Sie nicht halten können
- Ehrlichkeit (Sie müssen ihm ja nicht ALLES sagen, aber das was Sie sagen, muss ehrlich sein!)



### Wie gehe ich mit meinen Mitarbeitern in der Krise um?

- Informationsaustausch: intensive Kommunikation und verstärkte Kontakte: Gehen Sie öfter durch den Betrieb // Sprechen Sie mehr mit Ihren Mitarbeitern
- Individualität: Alle Menschen sind verschieden – so auch Ihre Mitarbeiter/innen. Einige Mitarbeiter/innen können gut mit der Information der Krise umgehen, andere überhaupt nicht. Daher sind Sie als Führungskraft gefordert, hier sehr sensibel vorzugehen. Im Zweifelsfall behalten Sie Ihre Sorgen für sich! Verhindern Sie unter allen Umständen, dass wichtige Leistungsträger kündigen!
- Kapazitätsanpassung: leider ist gerade in der Krise der Abbau von ungeeigneten Mitarbeitern notwendig.



## Wie gehe ich mit meiner Liquidität in der Krise um?

- Minimieren Sie Ihre Außenstände (immer sofort Rechnungen (Teilrechnung) stellen // bei Zahlungsfristüberschreitungen sofort direkte Kontaktaufnahmen mit dem Schuldner // bei Liquiditätsproblemen beim Kunden sofort Raten- und Teilzahlungen vereinbaren)
- Verhandeln Sie individuelle Sonder-Zahlungskonditionen mit dem Lieferanten
- Überprüfen Sie - sorgfältiger als sonst - die Bonität von Neukunden
- Minimieren Sie Ihre Lagerbestände, teilweise durch Abverkäufe
- Treten Sie Kundenforderungen ab (Verkauf der Kundenforderung mittels Factoring)
- Verkaufen Sie nicht betriebsnotwendige Sachanlagen
- Sprechen Sie mit Ihrer Hausbank

”

Natürlich gibt es noch viele andere Themengebiete, auf die man in der Krise achten muss (Lieferanten, Produktion, Reklamationen, Umwelteinflüsse, Behörden, etc.). Wenn Sie aber die oben genannten Bereiche nicht richtig behandeln, wird der Turnaround sehr schwierig.



## Mag. Martin Edelmann

Als Gründungspartner der Landl + Edelmann Rechtsanwaltspartnerschaft begleitet Martin Edelmann seit mehr als 25 Jahren insbesondere mit seinen Schwerpunkten Insolvenzrecht, Unternehmenssanierung, Wirtschaftsrecht, Wirtschafts- und Konfliktcoaching Unternehmen in allen ihren Phasen. Er ist in verschiedensten Funktionen tätig. Er fungiert als Berater, Begleiter von Restrukturierungsprozessen, Insolvenzverwalter oder auch in Organfunktionen von Unternehmen.



[m.edelmann@lexlet.at](mailto:m.edelmann@lexlet.at)



[www.lexlet.at](http://www.lexlet.at)



### Der Blick aufs Ganze!

Die Organe von Unternehmen sollten Regelungen zu Sorgfaltsmaßstäben und Haftungen nicht nur als Belastung ansehen, sondern insbesondere auch als:

- Leitfaden für ein der Funktion entsprechendes Handeln
- Grundlage für die Überprüfung, Selbstreflexion und Dokumentation des Handelns
- Möglichkeit, Notwendigkeit und Rechtfertigung, auch von Dritten normkonforme Verhaltensweisen einzufordern
- Aufruf, in schwierigen Zeiten qualifizierte Beratung in Anspruch zu nehmen, da Problemkosten erfahrungsgemäß höher als Beratungskosten ausfallen



## Transparentes und nachvollziehbares Handeln gilt für ALLE!

In Geschäftsführungsfunktionen ist, auch unter Berücksichtigung der Business Judgement Rule, transparentes, nachvollziehbares Handeln zum Wohle der Gesellschaft erforderlich. Eine belastbare Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen unter Beiziehung qualifizierter Berater, sowie die Dokumentation der Grundlagen und Entscheidungsprozesse unterstützt einerseits die eigene Entscheidungsfindung, andererseits im Ernstfall auch die Abwehr von Haftungsansprüchen. Dazu gehört vor allem die Führung eines ordentlichen Rechnungswesens samt ordnungsgemäßem Bilanzieren mit belastbaren Bilanzansätzen und das Erstellen eines Überschuldungsstatus und einer Fortbestehensprognose, wenn es die Krisenindikatoren anzeigen.



## Gefahren drohen von außen als auch von innen!

Es ist zu beachten, dass Organe sowohl Innen- als auch Außenhaftungen treffen können. Die von innen drohende Gefahr wird leicht übersehen, die von außen drohende Gefahr unterschätzt. Eine regelmäßige Überprüfung und Analyse von Haftungspotenzialen ist zweckmäßig.

Auch in diesem Fall erleichtert Problembewusstsein und qualifiziertes Betrachten der relevanten Themen die Vermeidung einer Haftung.





## Gerald Stroh & Wolfgang Fuchs Managing Partner SISCON GmbH & Co KG

Wolfgang Fuchs und Gerald Stroh verfügen über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Beratung von Klein- und Mittelbetrieben. Sie verstehen sich als Generalisten, die neben ihrer betriebswirtschaftlichen Ausbildung auch juristisches und psychologisches Know How haben und darüber hinaus über Verhandlungsstärke und Umsetzungskompetenz verfügen. Erst durch die Kombination dieser Fähigkeiten können für Klienten optimale Lösungen erarbeitet und auch gemeinsam umgesetzt werden.



+43 5572 20088



office@siscon.at



www.siscon.at



### Handeln Sie frühzeitig!

Eine existenzielle Unternehmenskrise kann Sie völlig unvermittelt treffen – zum Beispiel durch den überraschenden Konkurs eines Großkunden. Wesentlich öfter aber kündigen sich wirtschaftliche Schwierigkeiten über einen längeren Zeitraum an – zunächst durch schwache Signale, die später immer deutlicher werden. Aus mehr als 20 Jahren Sanierungserfahrung wissen wir, dass man viele Insolvenzen leicht vermeiden hätte können, wenn man schon früher auf die Entwicklung reagiert hätte. Nicht nur hat man dann mehr Zeit für die Umsetzung zur Verfügung, sondern sind die notwendigen Maßnahmen zumeist auch weniger schmerzhaft.

Wenn Sie also irgendwo in Ihrem Bauch spüren, dass es nicht mehr ganz reibungslos läuft in Ihrem Unternehmen, geben Sie sich nicht dem Prinzip „Glaube und Hoffnung“ hin, sondern holen Sie sich unabhängige Experten an Board, identifizieren Sie gemeinsam Ihre Schwachstellen und steuern Sie aktiv dagegen!

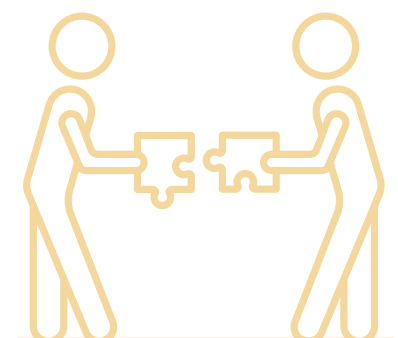


## Ohne Vertrauen geht gar nichts!

Unternehmer neigen angesichts sich verschärfender Krisen dazu, gegenüber ihren wichtigen Stakeholdern (Banken, Geschäftspartner, Lieferanten, Abnehmer, usw.) zunehmend weniger und vor allem nicht im erforderlichen Ausmaß offen zu kommunizieren. In vielen Fällen werden die Stakeholder und hier insbesondere die finanzierenden Banken von den Unternehmern sogar als „Feinde“ des Unternehmens empfunden. Auf Seiten der Stakeholder führt so eine Verhaltensweise zwangsläufig dazu, dass diese die Situation des Unternehmens aus sachlicher Sicht immer weniger gut beurteilen können und sich auch die Vertrauensbasis gegenüber den handelnden Personen im Unternehmen immer mehr verschlechtert.

Hat sich solch eine negative Spirale bis hin zur akuten Krise nur lange genug gedreht, ist das Gesprächsklima dann häufig derart zerrüttet, dass Stakeholder aufgrund der fehlenden Vertrauensbasis nicht mehr bereit sind, erforderliche Beiträge für eine nachhaltige Sanierung zu leisten. Angesichts dieser Situation empfiehlt sich daher bereits „in guten Zeiten“ der Aufbau einer möglichst starken Vertrauensbasis mit allen wichtigen Stakeholdern. In der Krise selbst reicht dann aber eine offene Kommunikation alleine nicht mehr aus, da sich hier auch zahlreiche, komplexe rechtliche und sanierungsspezifische Fragestellungen mit weitreichenden Konsequenzen für das Management wie auch die betroffenen Stakeholder ergeben.

Angesichts dieser zusätzlichen An- und Herausforderungen empfiehlt sich daher auch ein möglichst frühzeitiges Beiziehen eines erfahrenen und idealerweise auch von den Stakeholdern anerkannten Sanierungsberaters, da dieser mit seinem fachlichen Know How, seiner Objektivität und auch seiner Reputation sowohl für das Management als auch die Stakeholder den notwendigen sicheren Anker in der stürmischen Zeit darstellt.





## Behalten Sie das Insolvenzzenario im Auge!

Befindet sich Ihr Unternehmen in einem Krisenstadium, so richtet sich der Blick üblicherweise stets in Richtung Fortführung. Das Insolvenzverfahren als „Dämon“ wird komplett ausgeblendet. Tatsächlich kann aber ein gerichtliches Verfahren die beste Lösung sein, sich rasch und nachhaltig von seinen Schulden zu befreien. Dies kann durch eine Schließung erfolgen, wenn Ihr Geschäftsmodell nicht mehr tragfähig ist und ein Fortbetrieb unter keinen Umständen rentabel erscheint, alternativ können Sie Ihr Unternehmen aber auch über einen Sanierungsplan retten, im Zuge dessen der Betrieb durchgängig geöffnet bleibt, Ihre Gläubiger aber – mit gerichtlicher Genehmigung – quotenmäßig bedient werden.

Neben diesen zwei Standardlösungen besteht noch eine Vielzahl von Varianten, die erst nach Berücksichtigung aller Einflussfaktoren relevant werden können.

Im ersten Schritt empfehlen wir, dass Sie sich im Sanierungsprozess zwingend mit dem Insolvenzzenario beschäftigen und dieses bei sämtlichen alternativen Lösungsversuchen als Messlatte im Auge behalten.



**Gerald Stroh**

Managing Partner  
SISCON GmbH und Co KG





## Daniel Knuchel

### Equity Partner Advicum Consulting GmbH

Die Advicum Consulting GmbH, ein eigentümergeführtes österreichisches Beratungs- und Investmentunternehmen, verfügt über umfassende Erfahrungen in Managementconsulting und Corporate Finance. Seit der Gründung im Jahr 2002 hat Advicum hunderte Projekte von über 300 Kunden betreut und in die Realität umgesetzt. Spezialisiert ist das Unternehmen auf Transformations-Management, die Veränderung von Strategien, Strukturen, Abläufen, Denk- und Handlungsmustern in einem Unternehmen, um dieses deutlich wettbewerbsfähiger zu machen.



+43 664 60 33 62 02



daniel.knuchel@advicum.com



www.advicum.com



### Der Blick in die Nähe!

Versuchen Sie zu verstehen, warum das Unternehmen sich in der gegenwärtigen Situation befindet. Welche Entscheidungen haben zur aktuellen Lage beigetragen? Welche internen und externen Einflüsse sind dafür verantwortlich? Gehen sie hart, aber fair mit sich und Ihrem Team ins Gericht und bleiben Sie dabei schonungslos ehrlich, denn nur wer der Situation klar ins Auge blickt und diese möglichst objektiv beurteilt, kann daraus richtige Schlüsse ziehen. Dabei empfiehlt es sich, das bestehende Management durch frische interne und externe Kräfte zu unterstützen, um neue Perspektiven zu erlangen und andere Ansätze zu identifizieren.



### Der Blick in die Ferne!

Mit Ruhe und Konsequenz gilt es, das Unternehmen neu zu definieren und ein klares Konzept für die Zukunft zu erstellen. Einen Masterplan zu entwickeln, der von A nach B führt, aber dabei soviel Flexibilität bietet, auf veränderte Situationen rasch reagieren zu können. Ein Kernteam zu ernennen, das den Weg nach vorne beschreitet. Organisation und Systeme implementieren, die eine reibungslose Transformation ermöglichen. Und alle Maßnahmen zu setzen, die rasch Verbesserungen bewirken, aber den mittelfristigen Weg in die Zukunft nicht gefährden.



## Wichtig: Kommunikation und Mobilisierung!

Turnaround-Situationen sind massive Unternehmenstransformationen in kürzester Zeit. Gerade daher ist es wesentlich, alle relevanten Stakeholder – und dabei vor allem Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – einzubeziehen. Erfolgreiche Transformation lebt von Kommunikation und Mobilisierung. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Impulsgeber und Meinungsbildner. Gewinnen Sie ihr Vertrauen zurück. Informieren Sie dafür klar und deutlich. Ohne „Salamitaktik“. Überzeugen Sie mit Leadership. Seien Sie ehrlich und verbindlich. Nutzen Sie deren Ideen und deren Energie, aber seien Sie sich dabei stets bewusst, dass am Ende der „Kapitän“ entscheidet, in welche Richtung der Kahn fährt. Führung ist eine wichtige, herausfordernde und verantwortungsvolle Aufgabe. Insbesondere in einer Transformationssituation.





## Martin Allitsch

### Geschäftsführer CTG

Martin Allitsch ist seit mehr als 20 Jahren als geschäftsführender Partner bei Consulting Team Graz tätig und hat dabei mehr als 40 Unternehmenssanierungen führend begleitet. Die besondere Kernkompetenz liegt in der Kombination der Fachkompetenzen als Steuerberater und als Strategieberater. Tätigkeitsschwerpunkte sind die Sanierung von mittelständischen Unternehmen und die Unterstützung bei der Finanzierung von Unternehmen in der Krise.

 +43 316 338 338 900  [martin.allitsch@consulting-team.at](mailto:martin.allitsch@consulting-team.at)

 [www.consulting-team.at](http://www.consulting-team.at)



### Umsetzung, Umsetzung und Umsetzung!

Selbstverständlich braucht eine umfassende Sanierung vorweg eine fundierte Ursachenanalyse, darauf aufbauend ein professionelles Sanierungskonzept und begleitend die Absicherung der Finanzierung für den absehbaren Sanierungszeitraum. Den Erfolg der umfassenden Sanierung bringt aber erst die Sicherstellung der notwendigen Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen aus dem Sanierungskonzept.

Dabei ist dem Sanierungsmanagement meist nicht viel Zeit gegeben, die entsprechenden Veränderungen und Maßnahmen in allen Bereichen des Unternehmens umzusetzen, weil jeder Tag länger die Sanierungskosten erhöht. Mit wenigen Ausnahmen haben nicht einzelne Faktoren ein Unternehmen in die Krise geführt, sondern eine Vielzahl von unterlassenen notwendigen Entscheidungen und Verbesserungsmaßnahmen. Die Schwachstellen in Unternehmen sind oft sogar bekannt, der Weg und die Umsetzung sie wirksam zu beseitigen aber nicht.



## **Das Management und consequentes Maßnahmencontrolling sind wesentlich!**

Es ist also nicht überraschend, dass das Sanierungsmanagement bei diesen Punkten ansetzen muss, um mit entsprechender Kompetenz und den richtigen Instrumenten diese Defizite im Unternehmen zu beseitigen. Das Managementdefizit kann durch die eigene Mitwirkung eines erfahrenen Sanierungsmanagers kurzfristig sehr schnell ausgeglichen werden. Allerdings muss parallel der mittelfristige Aufbau eines geeigneten Managements für den Zeitraum nach der Sanierung betrieben werden. Andernfalls ist das nur eine vorübergehende Infusion, die nach dem Ende der Sanierung einen laborierenden Patienten zurücklässt. Ohne personelle Änderungen im Management wird das wohl meist nicht gehen. Dazu müssen Eigentümer bereit sein. Gerade in Familienunternehmen eine nicht leicht durchsetzbare Maßnahme, die selbst Mitglieder der Eigentümerfamilie betreffen kann. Daher sind die Voraussetzungen und Möglichkeiten bereits zu Beginn der Restrukturierung zu klären, um nicht in späteren Phasen der Sanierung daran zu scheitern.



## **Nutzen Sie technische Tools!**

Um die Geschwindigkeit und die Verlässlichkeit der Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen zu erreichen, sind Instrumente eines consequenten Maßnahmencontrollings zu implementieren. Die bestehende Trägheit in der Umsetzung muss schlagartig beseitigt werden. Technische Tools dazu sind inzwischen weit verbreitet und nicht das Problem. Die consequente Nutzung in allen Bereichen des Unternehmens ist die Herausforderung und eine der Hauptaufgaben des Sanierungsmanagements. Die gute Nachricht: sind solche Instrumente einmal verankert, werden die positiven Effekte der Maßnahmenumsetzung schnell sichtbar und sie bleiben daher langfristig in Verwendung. Das führt zu einer nachhaltigen Verbesserung im Unternehmen. Für alle organisatorischen Maßnahmen gilt: fixe Review- und Berichtstermine erhöhen die Erledigungstreue und Umsetzungsqualität.



Sanierungskonzepte, die neben den inhaltlichen Restrukturierungsschwerpunkten und -maßnahmen als Bestandteil die Sicherstellung der Umsetzung anbieten, haben eine eklatant höhere Erfolgsquote!



## Dr. Norbert Scherbaum

Dr. Norbert Scherbaum ist Partner mit Tätigkeitsschwerpunkt im Wirtschaftsrecht und vornehmlich in den Bereichen Unternehmenssanierung und -umstrukturierung, Sanierungs- und Masseverwaltung sowie in der Beratung von Unternehmen und Unternehmensverantwortlichen in der Krise sowie in der Begleitung beim Erwerb von Krisenunternehmen. Dr. Scherbaum wird regelmäßig zum Insolvenzverwalter größerer Unternehmen bestellt. Er verfügt über besondere Branchenkenntnisse in den Bereichen Industrie, Finanzsektor, Automobilzulieferindustrie, Bau- und Baunebengewerbe.

 +43 316 832460199  [scherbaum.norbert@scherbaum-seebacher.at](mailto:scherbaum.norbert@scherbaum-seebacher.at)

 [www.scherbaum-seebacher.at](http://www.scherbaum-seebacher.at)



### Blicken Sie der Wahrheit ins Auge!

Seien Sie ehrlich zu sich selbst. Beurteilen Sie die Lage Ihres Unternehmens richtig. Beschönigen Sie nichts. Das heißt, stellen Sie sich der Situation und stecken Sie nicht den Kopf in den Sand.



### Entscheiden Sie sich so früh wie möglich für Unterstützung!

Kontaktieren Sie Ihren Berater so rasch als möglich, jedenfalls aber bevor Sie weitreichende finanzielle oder rechtliche Veranlassungen treffen. Ist es zu spät bzw. haben Sie Ihre oder die letzten Sicherheiten des Unternehmens zugunsten der Hausbank verpfändet etc. kann Ihnen möglicherweise der beste Berater nicht mehr helfen.



### Eine Unternehmenskrise bewältigen Sie nicht alleine!

Gerade in Zeiten wie diesen gibt es unzählige Berater, die der Meinung sind, aus diesem Geschäftsbereich nun Kapital schlagen zu können. Sie müssen daher die Spreu vom Weizen trennen. Sie benötigen Ratschläge von Fachleuten, die nicht nur wissenschaftlich tätig sondern eben praxiserfahren sind. Nur dann erhalten Sie auf Ihr Unternehmen spezifisch abgestimmte Ratschläge. Und was noch viel wichtiger ist: schnelle, rasche Vorschläge ohne „Wenn und Aber“.



## Mag. Peter Feitzinger

### Leiter Kundenbetreuung A.B.S. Factoring

Nach seinem Jus-Studium an der J. Kepler Universität Linz und nach Absolvierung des Gerichtsjahres sammelte Peter Feitzinger erste Bankerfahrungen bei einer Universalbank. In seiner nun bereits mehr als 30jährigen Tätigkeit als Kundenbetreuer in der A.B.S. Factoring AG in Salzburg konnte er sich umfangreiches Know-how bei Kundenengagements im Rahmen von Factoring-Kooperationen aneignen. Mit manch einem Kunden ging er bereits durch „dick und dünn“ und konnte Fortführungen mit den Insolvenzverwaltern vereinbaren und so die notwendige Liquidität bereitstellen.

 +43 662 623553 0

 [p.feitzinger@abs-factoring.at](mailto:p.feitzinger@abs-factoring.at)



### Wer nicht kämpft, hat schon verloren!

Umsätze gehen zurück, die knappe Liquidität verschlechtert die Bezahlung der Kreditoren, andrängende Gläubiger drohen mit Betreibungsmaßnahmen, all diese Warnsignale sollten nicht ignoriert werden. Viele konsultieren bei einer Frage zur eigenen Gesundheitslage oft einen zweiten Arzt, auch bei einem „medizinischen Notfall“ eines Unternehmens ist die Einholung einer Zweitmeinung ratsam, eine Sicht von außen ergibt hier oft eine ganz andere Perspektive. Suchen Sie sich Hilfe und nehmen Sie diese auch an - ob beim eigenen Steuerberater, bei einem Anwalt, bei einem Unternehmensberater ...



### Keine Angst vorm Insolvenzverfahren!

Ergeben die selbst angestellten Analysen und die Gespräche mit den beigezogenen Ratgebern, dass der Handlungsspielraum bereits zu sehr eingeschränkt ist, sollte ein rasches Handeln in Richtung Einleitung eines Insolvenzverfahrens folgen. Im Rahmen eines Sanierungsverfahrens ist die Insolvenzeröffnung nicht das Ende, sondern der Anfang für eine Neuausrichtung des Unternehmens.



## Chancen statt Stolpersteine!

Eine tagfertige Debitorenbuchhaltung und die Aufrechterhaltung eines prompten Mahnwesens sind besonders in dieser Phase gefragte Serviceleistungen. Aber auch der Einstieg als neuer Partner nach Insolvenzeröffnung im Rahmen eines Factoringvertrages konnte bereits mehrmals ein wichtiger Beitrag zu einem positiven, plangemäßen Abschluss eines Sanierungsverfahrens sein. In solchen Fällen ist die zeitliche Dimension nicht zu unterschätzen – von einer Insolvenzverwaltung wird hier oftmals eine zügige Bearbeitung der Anfrage wegen Gewährung einer Factoring-Linie erwartet. In einem engen Zeitfenster sind alle notwendigen Informationen einzuholen und für die eigenen Gremien aufzubereiten. Rasche Entscheidungen sind zu fällen.

Hier kann die A.B.S. Factoring mit ihren schlanken Strukturen ohne größere vertikale Entscheidungsebenen schnellstmöglich die notwendigen Beschlüsse herbeiführen. Die eigene Hausbank ist in solchen Phasen oft nicht mehr bereit, Linien zu prolongieren und/oder aufzustocken. Auch der Wille, das sektoreigene Factoringinstitut einzubinden, ist erfahrungsgemäß dann nicht mehr vorhanden.



A.B.S. Factoring hat mit seiner Bankenunabhängigkeit in Österreich ein Alleinstellungsmerkmal. Generell in Krisensituationen, aber besonders in einem Sanierungsverfahren, kann dies von großem Vorteil sein, da ohne vorbelastete Beziehungsstörungen in einer Restrukturierungsphase A.B.S. Factoring als neuer, externer Partner die erforderliche Lösung bereitstellen kann.

## 7. Chancen statt Stolpersteine: Erfolgsbeispiele aus der Praxis



### Fallbeispiel 1: Automobilzulieferer

Das Unternehmen fertigt Kunststoffteile und beliefert überwiegend Tier 1. Tier 1 sind Unternehmen in der Automobilindustrie, die direkt den Fahrzeughersteller beliefern.

Aufgrund von Vollausslastung und weiter ansteigender Nachfrage entschied sich das Unternehmen 2017, die Produktionskapazitäten auszuweiten. Da der deutsche Standort nicht erweitert werden konnte, wurden neue Standorte weltweit geprüft. Aufgrund des hohen Exportanteils nach Mexiko fiel die Wahl auf Mexiko. Kaum war der Standort in Betrieb genommen und die Produktion verlagert, musste einer der Hauptabnehmer Insolvenz anmelden. Damit haben sich Aufträge verschoben bzw. sind teilweise komplett storniert worden.

Die Produktionskapazitäten waren nicht ausgelastet und die Liquidität wurde auch bedingt durch die hohe Finanzierung für den neuen Standort immer knapper.

Dies führte letztendlich dazu, dass auf Druck der Banken von einem Restrukturierungsberater ein IDWS6-Gutachten erstellt wurde. Das Gutachten zeigte einen signifikanten Mehrbedarf an Liquidität auf, um den Turnaround erfolgreich zu bewältigen. Dieser konnte durch die Einführung von Factoring gedeckt werden, denn die Bankpartner waren nicht bereit, weitere Linien zur Verfügung zu stellen. Dabei war zum einen der Liquiditätseffekt durch den Erstankauf bedeutend und zum anderen konnten neue Aufträge problemlos abgewickelt werden, da mit Factoring ein umsatzkongruenter Finanzierungsbaustein gewählt wurde.



## Fallbeispiel 2: Personaldienstleistungsunternehmen

Ein junges Personaldienstleistungsunternehmen wird vom Erfolg nahezu überrollt und investiert in Wachstum – insbesondere neue Standorte und Personal. Problematisch wird es, als das Wachstum nicht mehr zweistellig ist und die Fixkosten nicht adäquat angepasst werden können. Die Anzeichen einer Strategiekrise wurden nicht rechtzeitig erkannt und so konnten die Ertrags- und auch Liquiditätskrise nicht mehr vermieden werden. Das Unternehmen musste strategisch komplett neu ausgerichtet werden. Geschäftsfelder wurden geschärft, das Produktangebot erweitert und die Prozesse im Unternehmen neu aufgestellt. Standorte wurden geschlossen und die Kosten konnten signifikant gesenkt werden, sodass der Turnaround in greifbare Nähe rückte.

Allerdings musste die Zeit bis zur sichtbaren Wirkung der ergriffenen Maßnahmen durch zusätzliche Liquidität überbrückt werden. Aufgrund des Geschäftsmodells sowie der wirtschaftlichen Situation (Verlust, negatives Eigenkapital) winkten die Banken ab. Die Gesellschaftermittel reichten nicht aus, um die Lücke zu schließen. Erst durch den zusätzlichen Baustein des Factorings konnte die Gesamtfinanzierung des Unternehmens gesichert werden. Letztendlich war für den Kunden vor allem die Schnelligkeit entscheidend.

Das ist ein eindeutiger Vorteil des Factorings bei der A.B.S. Wir entscheiden schnell und setzen direkt um. In diesem Fall hatte der Kunde binnen einer Woche die erste Liquidität auf dem Konto. Das schafft kaum ein anderer.

**Wolfgang Kendlbacher**

Vorstand  
A.B.S. Factoring AG



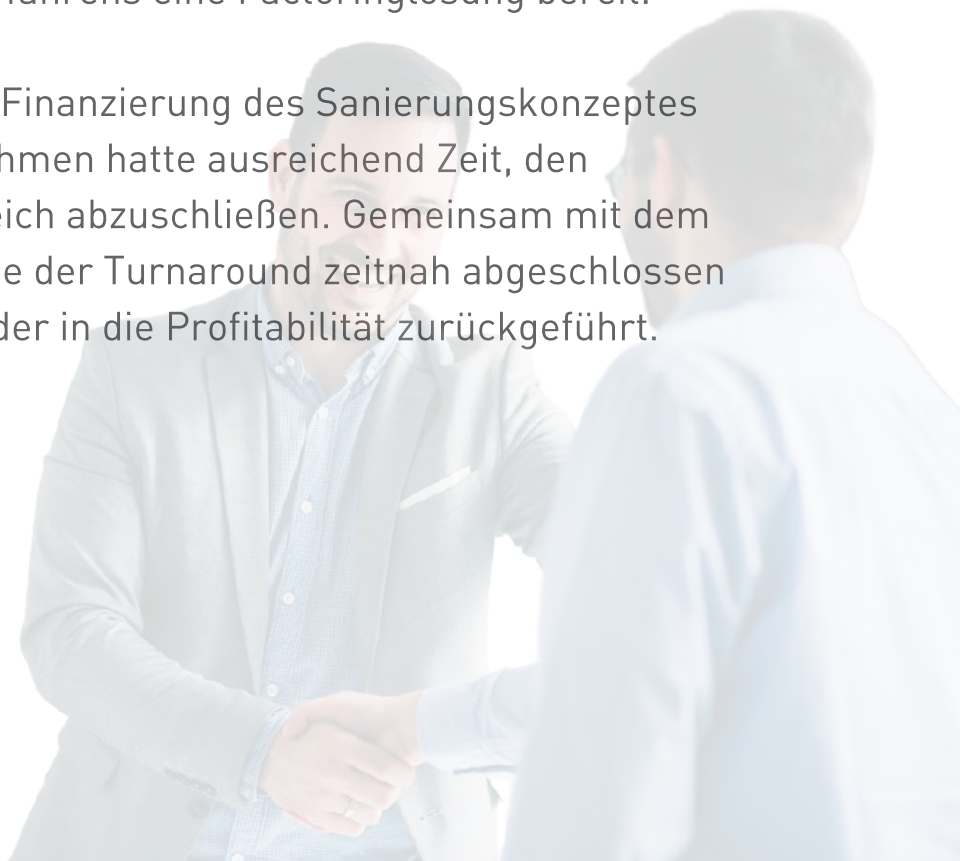
### Fallbeispiel 3: Hersteller von Backwaren

Manchmal lässt sich eine Insolvenz nicht vermeiden und die Fortführung des Unternehmens ist nur möglich, wenn neue Investoren an Bord kommen. So auch in diesem Fall:

Bei dem Unternehmen handelt es sich um eine Großbäckerei, die Filialisten und den Lebensmitteleinzelhandel mit Rohlingen beliefert. Aufgrund fehlender Liquidität war die Zahlungsfähigkeit nicht mehr gegeben und es musste Insolvenz angemeldet werden. Man hatte zwar bereits erkannt, dass die Fortführung des Unternehmens und vor allem die Abwicklung eines neuen Großkunden nur mit einem neuen Gesellschafter erfolgreich umgesetzt werden kann, allerdings zog sich der Investorenprozess in die Länge.

Um Zeit zu gewinnen, musste ein Sanierungsplan erstellt werden, der eine Eigenverwaltung ermöglichte. Teil des Planes sollte auch Factoring sein. Die A.B.S. Factoring AG stellt im Einzelfall auch vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens eine Factoringlösung bereit.

Gesagt - getan: So war die Finanzierung des Sanierungskonzeptes gesichert und das Unternehmen hatte ausreichend Zeit, den Investorenprozess erfolgreich abzuschließen. Gemeinsam mit dem neuen Gesellschafter wurde der Turnaround zeitnah abgeschlossen und das Unternehmen wieder in die Profitabilität zurückgeführt.



## 8. Sonderbeilage: Gesetzliche Änderungen in der Insolvenzordnung aufgrund der COVID19-Pandemie

Das Corona-Virus hat leider indirekt auch zu einer erheblichen “Erkrankung“ unserer Wirtschaft geführt. Durch den damit verbundenen konjunkturellen Einbruch besteht die Gefahr einer Tsunami-Wirkung bei den Insolvenzstatistiken.

Der österreichische Gesetzgeber stemmt sich mit diversen regulatorischen Maßnahmen gegen eine Insolvenzwellen. Die außergewöhnliche Situation, in der sich unsere Wirtschaft aktuell befindet, hat auch unsere Legislative dazu veranlasst, einzelne gesetzliche Bestimmungen entsprechend anzupassen. Zu finden sind diese Änderungen im

- 2. COVID-19 Gesetz,
- im 4. COVID-19-Gesetz,
- sowie im zwischenzeitig mehrmals novellierten 2. COVID-19-Justiz-Begleitgesetz.



## **Aussetzung der Insolvenzantragspflicht bei Überschuldung**

(nur bei juristischen Personen wie z. B. bei einer GmbH zu beachten)

Sofern eine Überschuldung im Zeitraum vom 1.3.2020 bis 30.06.2021 eintritt, besteht keine Verpflichtung des Schuldners, einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu stellen.

Der Hintergrund für diese Erleichterung liegt darin, dass es einem Schuldner eben schwerlich gelingen wird, angesichts der Unsicherheiten in der Pandemie-Phase eine fundierte Fortbestehensprognose vorzulegen. Bei Zahlungsunfähigkeit besteht übrigens unverändert eine Antragspflicht. Auch ein Gläubiger kann in diesem Zeitraum wegen Überschuldung keinen entsprechenden Antrag stellen.

Besteht eine Überschuldung auch nach Ende Juni 2021 weiter, so hat der Schuldner ohne schuldhaftes Zögern, spätestens aber innerhalb von 60 Tagen nach dem 30.6.2021 bzw. 120 Tage nach Eintritt der Überschuldung, je nachdem welcher Zeitraum später endet, den Antrag bei Gericht einzubringen. Bei Beachtung dieser Fristigkeiten droht einem Schuldner keine Haftung wegen Insolvenzverschleppung.

### **Verzug bei Zahlungsplänen**

Ist eine Verschlechterung der Einkommens- und Vermögenslage eines Schuldners durch die COVID-Pandemie bedingt, so kann er vor Erhalt einer Mahnung oder binnen 14 Tagen nach Mahnung eine Stundung einer Zahlungsplanquote bis zu maximal 9 Monaten beantragen. Dieser Antrag wird durch das Gericht jedoch erst dann bewilligt, sofern die Mehrheit der Gläubiger einer Prolongation zustimmt.

## **Erleichterter Sanierungsplan**

Für alle Anträge auf Abschluss eines Sanierungsplans, die bis zum 31.12.2021 eingebracht werden, wurde der Erfüllungszeitraum bei den Quotenzahlungen von zwei auf drei Jahre gestreckt.

## **Fristen im Insolvenzverfahren**

Insolvenzgerichte können verschiedene Fristen im Rahmen der Verfahren verlängern. Es sollte hier eine Art Ermessensspielraum (bis maximal 90 Tage) geschaffen werden, um hier individuell, auf das jeweilige Verfahren abgestellt, reagieren zu können.

## **Überbrückungskredit und COVID -19-Kurzarbeitshilfe**

Um den Zeitraum zwischen Auszahlung der Gehälter von Mitarbeitern in Kurzarbeit und dem Erhalt einer COVID-19-Kurzarbeitshilfe (durch das Arbeitsmarktservice/AMS) auszufinanzieren, werden vermehrt seitens der Unternehmen bei den Banken Überbrückungskredite abgerufen, um entsprechende Liquidität zu erlangen.

Wird ein solcher Kredit im Zeitraum vom 1.3.2020 bis 30.06.2021 gewährt, besteht ein gewisser Anfechtungsschutz im Falle der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Voraussetzung dafür ist aber, dass der Kredit unmittelbar nach Erhalt der Kurzarbeitshilfe rück zu zahlen ist und keine Zusatzsicherheiten aus dem Vermögen des Kreditnehmers bestellt worden sind.

## Kredite nach dem Eigenkapitalersatzgesetz/ EKEG

Die Zufuhr von Liquidität kann auch durch Gesellschafter eines Unternehmens erfolgen. Nach dem EKEG sind solche Darlehen bei einem nachfolgenden Insolvenzverfahren immer der Gefahr ausgesetzt, dass diese Einzahlungen als Eigenkapitalersatz angesehen werden und somit eine Befriedigung, nicht einmal quotenmäßig, des Gesellschafters ausgeschlossen werden könnte.

Um aber in Zeiten der COVID-Pandemie trotzdem den Gesellschaftern einen Anreiz zur Unterstützung der eigenen Gesellschaft zu bieten, wurde für solche Kredite, die im Zeitraum vom 5.4.2020 bis längstens 31.1.2021 geleistet wurden, eine Ausnahmeregelung geschaffen. Wird das Darlehen nur längstens für 120 Tage gewährt, liegt ein eigenkapitalersetzender Kredit im Sinne des EKEG nicht vor. Auch in diesem Fall durften dafür keine Zusatzsicherheiten aus dem Vermögen des Unternehmens bestellt werden.



**Es bleibt abzuwarten, ob der Gesetzgeber weitere Maßnahmen setzt, die die aktuellen Regelungen (Stand April 2021) prolongieren, abändern oder erweitern. Alles hängt wohl davon ab, wie diese Pandemie bewältigt bzw. „gezähmt“ werden kann.**

# Herausgeber



A.B.S. Factoring AG  
Thumegger Strasse 2  
AT-5033 Salzburg  
Telefon: +43 662 623 553 0  
Fax: +43 662 623 553 330  
E-Mail: [office@abs-factoring.at](mailto:office@abs-factoring.at)  
Web: [www.abs-factoring.at](http://www.abs-factoring.at)



**LIQUIDITÄT.  
UNABHÄNGIGKEIT.  
ZUKUNFT.**