

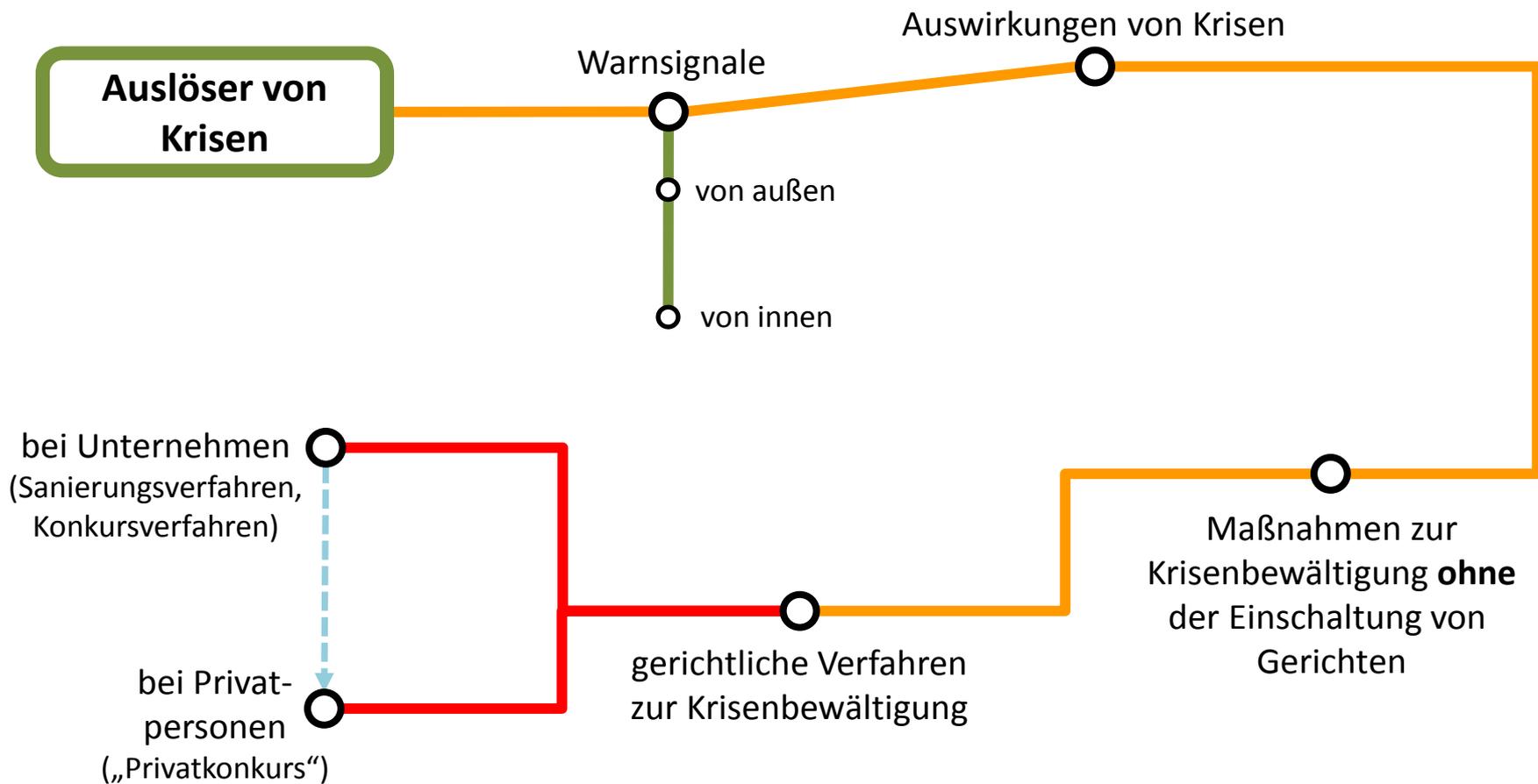
„Es ist keine Schande hinzufallen,
aber es ist eine Schande, einfach
liegen zu bleiben.“

Theodor Heuss, deutscher Politiker

66

Aus Fehlern lernen – Krisenmanagement

Kapitelübersicht



Auslöser

Warnsignale

Maßnahmen

Auslöser von Krisen

externe Gründe

- Konsumausgaben ↓
- schwache Konjunktur
- schwächelnder Export
- Veränderungen des Marktes
- schwache Nachfrage
- hohe steuerliche Belastung
- Änderung der Kaufkraft
- verändertes Kaufverhalten

interne Gründe

- falsche Strategie
- Managementfehler
- Persönlichkeit
- Fahrlässigkeit

Auslöser

Warnsignale

Maßnahmen

Warnsignale bei Krisen

von außen

- Verlust von Stammkunden
- Auftreten neuer Konkurrenten
- Marktanteile und Umsätze
↓
- verändertes Verhalten bei Lieferanten

von innen

- schlechte Liquidität
- überzogene Kreditlinien
- verspätete Zahlungen
- unklare Verantwortungsbereiche
- nicht gefällte Entscheidungen
- Unstimmigkeiten
- geringe Auslastung
- Produktivität ↓
- Personal wechselt häufig
- hohe Fehlzeiten
- Zahlen aus dem Rechnungswesen sind nicht vorhanden oder nicht aktuell

Phasenverlauf bei Unternehmenskrisen



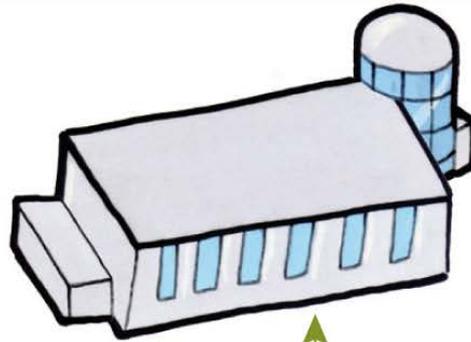
① strategische
Krise

② operative Krise

③ Liquiditätskrise

④ Insolvenz

das Unternehmen selbst



Arbeitnehmer/innen



Lieferanten und Gläubiger



Auswirkungen von
Krisen auf ...



Kundinnen und Kunden

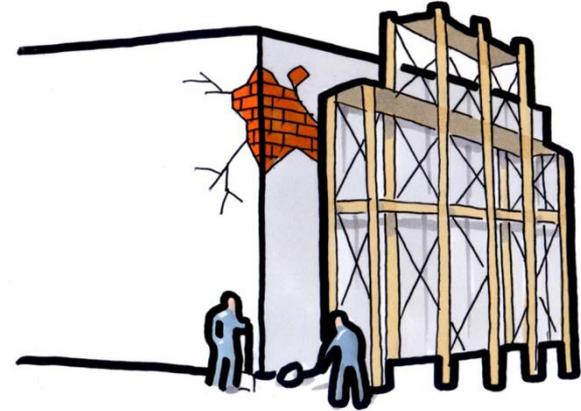
Maßnahmen zur Krisenbewältigung

Auslöser

Warnsignale

Maßnahmen

- Änderung der Rechtsform
- Verkauf des Unternehmens
- Sanierung durch außergerichtlichen Vergleich
- Auflösung (Liquidation des Unternehmens)
- gerichtliches Verfahren zur Krisenbewältigung



Einheitliches Insolvenzverfahren



- Sanierungsverfahren
 - mit Eigenverwaltung (Quote: 30 %)
 - ohne Eigenverwaltung (Quote: 20 %)
- Konkursverfahren
- Ziele:
 - bestmögliche Befriedigung der Gläubiger
 - wirtschaftliche Erhaltung des Schuldners

Arten von Forderungen



- **Aussonderungsansprüche**
(z. B. Firmen-PKW, der unter Eigentumsvorbehalt verkauft wurde)
- **Absonderungsansprüche**
(z. B. Erlös aus einer Pfandsache)
Achtung! Erfüllung kann Fortführung des Unternehmens gefährden → kann grundsätzlich vor Ablauf von sechs Monaten nicht gefordert werden
- **Masseforderungen** (z. B. Kosten des Insolvenzverfahrens, Löhne und Gehälter der Arbeitnehmer/innen)
- **Insolvenzforderungen**



Verträge im Insolvenzverfahren



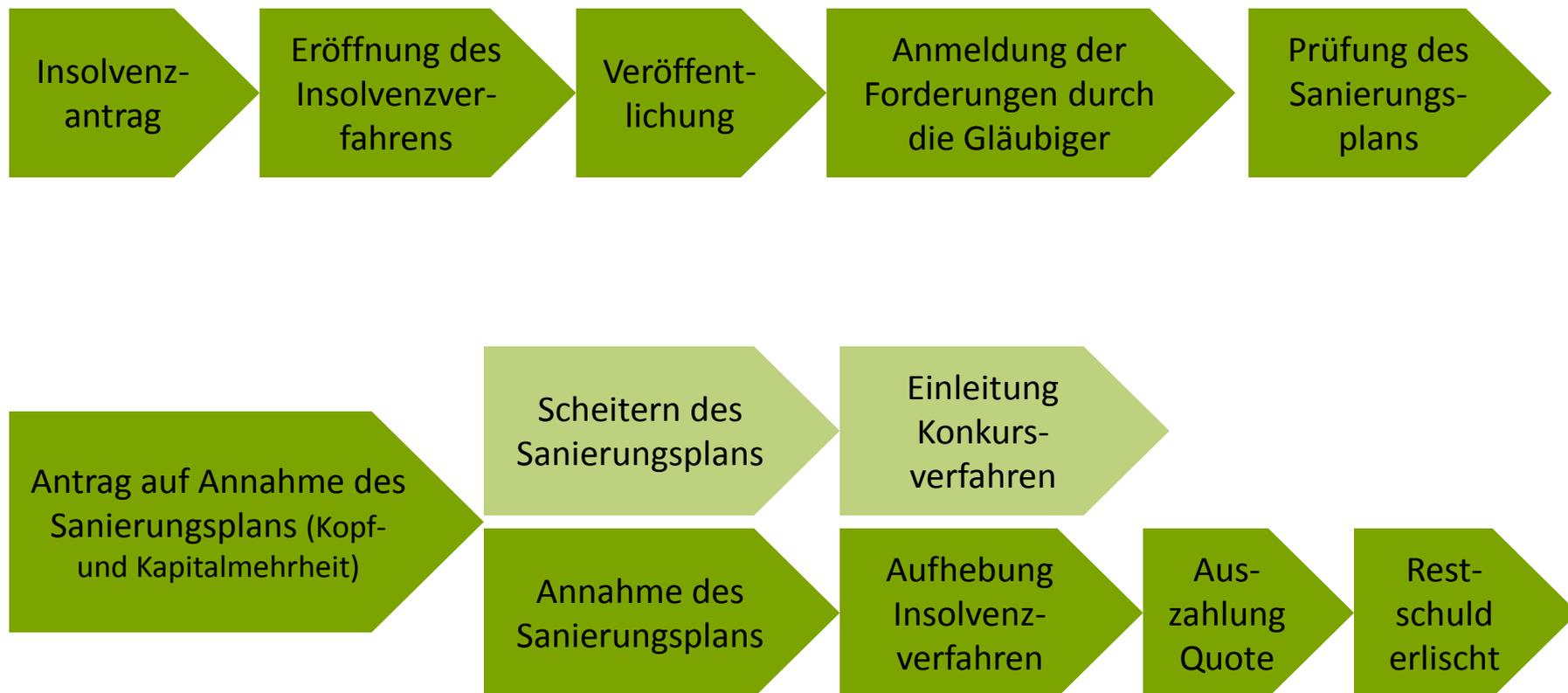
- Möglichkeit der Vertragsauflösung im Insolvenzfall beschränkt
- ordentliches Kündigungsrecht bzw. Rücktrittsrecht für die Dauer von sechs Monaten ausgeschlossen
- betroffen sind nur Verträge, deren Auflösung die Fortführung des Unternehmens gefährden könnte (z. B. Miete, Leasing, Energie)



Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung

Insolvenzdatei	
HG Wien, 38 S 74/10z - Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung - Apartment Gastro und Event GmbH	
[zum Suchergebnis]	[2 von 84 >>]
[Dienststellendaten] - [Ergänzender Inhalt] - [Complementary Contents]	
HG Wien (007), Aktenzeichen 38 S 74/10z Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung	
Bekannt gemacht am 8. Juli 2010	
Firmenbuchnummer:	FN 251448b
Schuldner:	Apartment Gastro und Event GmbH Obermüllnerstraße 2 1020 Wien FN 251448b
Masseverwalter:	Dr. Andrea SIMMA Rechtsanwalt Favoritenstraße 22/12a 1040 Wien Tel.: 504 64 08, Fax: 504 64 08 22 E-Mail: simma@mitrecht.com
Eröffnung:	Eröffnung des Sanierungsverfahrens: 08.07.2010 Anmeldungsfrist: 24.08.2010
Tagsatzung:	Datum: 07.09.2010 um: 09.20 Uhr Ort: 1609 Prüfungstagsatzung Berichtstagsatzung Sanierungsplantagsatzung Schlussrechnungstagsatzung
Eigenverwaltung:	Keine Eigenverwaltung des Schuldners.
Geringfügig:	Der Konkurs ist geringfügig.
Text:	Ausländische Gläubiger die keine Abgabestelle im Inland haben, werden aufgefordert gleichzeitig mit ihrer Forderungsanmeldung spätestens 14 Tage danach einen Zustellbevollmächtigten namhaft zu machen. Wird diesem Auftrag nicht fristgerecht nachgekommen, so erfolgen weitere Zustellungen durch Übersendung des jeweiligen Schriftstückes ohne Zustellnachweis, bis ein geeigneter Zustellbevollmächtigter dem Gericht namhaft gemacht oder dem Gericht eine Abgabestelle im Inland bekanntgegeben wird. Das Schriftstück gilt 14 Tage nach Aufgabe zur Post als zugestellt.
Beschluss vom 8. Juli 2010	
Quelle: www.edikte.justiz.gv.at	
Bekannt gemacht am 12. Juli 2010	
Glossar Kontakt Impressum Unterstützung Auszeichnungen zum Seitenanfang	

Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung Ablauf



Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung

Abweichungen zum Verfahren ohne Eigenverwaltung

- Insolvenzantrag sind aussagekräftige Dokumente (z. B. Vermögensverzeichnis, Finanzplan, ...) beizufügen
- Schuldner kann Unternehmen selbst weiterführen
- Zustimmung des Insolvenzverwalters für bestimmte Tätigkeiten notwendig
- Eigenverwaltung kann unter bestimmten Bedingungen entzogen werden

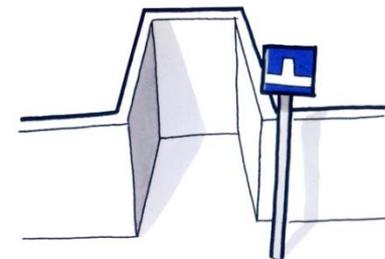


Konkursverfahren

Insolvenzdatei	
HG Wien, 28 S 118/10x - Konkursverfahren - 118899. Alles Auskunft Telefonauskunft AG	
[zum Suchergebnis]	[2 von 869 >>]
[Dienststellendaten] - [Ergänzender Inhalt] - [Complementary Contents]	
HG Wien (007), Aktenzeichen 28 S 118/10x	
Konkursverfahren	
Bekannt gemacht am 31. August 2010	
Firmenbuchnummer:	FN 233866x
Schuldner:	118899. Alles Auskunft Telefonauskunft AG Schenkenstraße 4/6. Stock 1010 Wien FN 233866x vormals 1090 Wien, Garnisongasse 1/16
Masseverwalter:	Mag. Wolfgang HERZER Rechtsanwalt Krugerstraße 13 1010 Wien Tel.: 513 44 34, Fax: 513 44 34 44 E-Mail: wolfgang.herzer@klh-law.at
Eröffnung:	Eröffnung des Konkurses: 31.08.2010 Anmeldungsfrist: 15.10.2010
Geringfügig:	Der Konkurs ist geringfügig.
Tagsatzung:	Datum: 29.10.2010 um: 11.25 Uhr Ort: 1607 Prüfungstagsatzung Berichtstagsatzung
Beschluss vom 31. August 2010	

Quelle: www.edikte.justiz.gv.at

Konkursverfahren Ablauf





	Sanierungsverfahren	Konkursverfahren
Ziel	Sanierung des Unternehmens	Auflösung des Unternehmens
Antrag bei	(drohender) Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung	Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung
Antrag von	Schuldner/in	Schuldner/in oder Gläubiger/in
Verfügungsmacht	Insolvenzverwalter/in Schuldner/in	Insolvenzverwalter/in
Quote	bei Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung 20 % innerhalb von 2 Jahren bei Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung 30 % innerhalb von 2 Jahren	0-20 % (theoretisch ist auch eine höhere Quote möglich; in der Praxis oft < 5 %)
Wirkung	Unternehmen bleibt bestehen, Teil der Schulden wird erlassen	Unternehmen wird aufgelöst, Schulden bleiben bestehen

Schuldenregulierungsverfahren („Privatkonkurs“) Verfahrensablauf



Außer-
gerichtlicher
Schulden-
erlass
(Ausgleich)
scheitert

Eröffnung
Schulden-
regulierungs-
verfahren

Vermögens-
verwertung
(z. B. Wohnung,
Auto,
Sparbücher)

Zahlungs-
plan

Abschöp-
fungsver-
fahren

Rest-
schuld-
befreiung

bei Annahme

bei Scheitern

