

Rechtswissenschaftliche Fakultät



Studium Recht und Wirtschaft

Strategisches Management

Betreuender Lehrveranstaltungsleiter:

Prof. Dr. Christoph Schließmann

Sommersemester 2012

Interdisziplinäre Bachelor-Arbeit

## **Frühwarnsysteme zur Vermeidung von Insolvenz**

Was muss ein Unternehmen dafür gesetzlich tun und was sollte es aus dem Blickwinkel präventiver Risikomeidung Ihrer Meinung nach tun? Entwickeln Sie ein Konzept für ein mittelständisches Unternehmen >100 MA.

Vor- und Zuname: Oskar Wagner

Abgabedatum: 2. Juli 2012

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Wirtschaftswissenschaftliche Ausgangslage</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Begriff und Bedeutung der Insolvenz</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Gründe einer Insolvenz</b>	<b>5</b>
<b>3. Controlling als Oberbegriff</b>	<b>8</b>
<b>3.1. Allgemeines zum Begriff</b>	<b>8</b>
<b>3.2. Operatives Controlling versus strategisches Controlling</b>	<b>9</b>
<b>3.3. Bedeutung für die Insolvenzfrühwarnung</b>	<b>10</b>
<b>4. Rechtswissenschaftlicher Standpunkt und Erläuterungen</b>	<b>12</b>
<b>4.1. Unterschiede in der gesetzlich vorgeschriebenen Frühwarnung         betreffend die Rechtsformen AG und GmbH</b>	<b>12</b>
<b>4.2. Weitere gesetzlich vorgeschriebene Frühwarnsysteme</b>	<b>17</b>
<b>5. Zwischenfazit: Reichen die gesetzlichen Vorschriften aus?</b>	<b>23</b>
<b>6. Freiwillige Frühwarnung und Abwendungsmöglichkeiten</b>	<b>25</b>
<b>6.1. Einleitung</b>	<b>25</b>
<b>6.2. Freiwillige Maßnahmen</b>	<b>25</b>
<b>7. Konzept eines mittelständischen Unternehmens</b>	<b>36</b>
<b>7.1. Der Kontrollapparat</b>	<b>36</b>
<b>7.1.1. Aufbau und Mitglieder</b>	<b>36</b>
<b>7.1.2. Befugnisse und Tätigkeiten</b>	<b>38</b>

7.1.3. Ergebnis der Kontrolle	40
7.2. Andere Maßnahmen (des Kontrollapparats)	41
7.2.1. Kostenstruktur	41
7.2.2. Kapitalstruktur	41
7.2.3. Personalstruktur	42
7.3. Gedanken und Überlegungen zum Konzept	43
8. Conclusio	45
Appendix	47
A.1. Rechtlicher Rahmen der Insolvenz	47
A.1.1. Ausgangslage	47
A.1.2. Änderungen durch das Insolvenzrechtänderungsgesetz	48
A.2. Verwandte Begriffe der Insolvenz	51

## Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
AO	Ausgleichsordnung
APA	Austria Presse Agentur
CF	Cash Flow
EKQ	Eigenkapitalquote
EstG	Einkommensteuergesetz
GmbH	Gesellschaft mit begrenzter Haftung
GmbHG	Gesetz der Gesellschaft mit begrenzter Haftung
GmbH&CoKG	Gesellschaft mit begrenzter Haftung und einer Compagnie Kommanditgesellschaft
IO	Insolvenzordnung
KO	Konkursordnung
PwC	PricewaterhouseCoopers; internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit Sitz in New York City
ROA	Return on Assets
ROI	Return on Investment
S.	Seite
UGB	Unternehmensgesetzbuch
URG	Unternehmensreorganisationsgesetz
Usw.	Und so weiter
Uvm.	Und viele mehr
Vgl.	Vergleiche

## 1. Einleitung

Grundsätzlich bezeichnet Insolvenz die Zahlungsunfähigkeit eines Schuldners an dessen Gläubiger und somit den fehlenden Fortbestand einer juristischen oder einer natürlichen Person im finanziellen Sinn.<sup>1</sup> In unserer aktuellen Zeit ist das Risiko in die Insolvenz zu verfallen größer denn je. Auf die genau begriffliche Abgrenzung und Bedeutung wird im Laufe dieser Seminararbeit ohnehin ausreichend eingegangen, sodass es sich hierbei nur um eine grobe Übersicht handeln soll.

Durch multinationale Großkonzerne, den immer härter werdenden Preiskampf, fortschreitende Fremdfinanzierung und viele weitere Gründe werden immer mehr, teilweise durchaus potente, Firmen in diese Form der unfreiwilligen Beendigung ihrer Geschäftstätigkeit gezwungen. Aktuelle Beispiele wie die Schlecker GmbH<sup>2</sup> oder die Holmes Place Niederlassung in Salzburg belegen die Bedeutung dieses Themas in dem wirtschaftlichen Geschehen der Jetztzeit. Allerdings gibt es auch eine nicht unbedeutende Zahl an Insolvenzen, großer, einst marktführender, Firmen, in der Vergangenheit. So haben beispielsweise Chrysler und Kodak<sup>3</sup> ebenfalls Insolvenz anmelden müssen, obwohl diese lange Zeit als Marktmacht und Visionär, in ihrem jeweiligen Segment, galten. Insolvenz ist also keinerlei ein Phänomen bei kleinen oder mittelständischen Unternehmen, sondern kann ebenso Marktführer und internationale Großunternehmen treffen. Der Begriff selbst setzt sich aus dem lateinischen Wort „solvere“, zu Deutsch „zahlen“, und dem Negativeren durch die Vorsilbe „in“ zusammen und bezeichnet somit eine Situation in der die Bezahlung der Schulden beziehungsweise Verbindlichkeiten eines Unternehmen nicht mehr möglich erscheint. Zu erwähnen hierbei ist jedoch, dass in Österreich der Begriff Konkurs oftmals als Synonym für Insolvenz gebraucht wird.

Es scheint selbst bei einer nur groben oder gar beiläufigen Betrachtung dieser Thematik unerlässlich, einen rechtlichen Rahmen und eine damit verbundene Systematik zur Abwicklung und Vermeidung solcher Fälle zu erkennen. Der österreichische Gesetzgeber bemerkte diese Notwendigkeit bereits im achtzehnten Jahrhundert und führte eine vollkommen neue Art Gläubigerschutz ein. Diese Regelung wurde naturgemäß diverse Male

---

<sup>1</sup> Vgl. Rechtswörterbuch.de

<sup>2</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine: Insolvente Drogeriekette

<sup>3</sup> Gerald, Herrmann: Insolvenz oder Innovation

geändert, aktualisiert und erneuert, wie aktuell durch das Insolvenzrechtänderungsgesetz 2010 (IRÄG 2010).

Dieses Thema weckte in mir sehr schnell ein hohes Maß an Interesse, da es einen sowohl aktuellen als auch allgegenwärtigen Bereich des österreichischen und internationalen Wirtschaftslebens umfasst. Durch meine berufliche Tätigkeit in einer Salzburger Anwaltskanzlei, die sich auf Wirtschaftsrecht spezialisiert hat, konnte ich bereits einige praktische Aspekte der Thematik erleben und bearbeiten. Durch diese Arbeit erhoffe ich mir neben der Vertiefung meiner Kenntnisse über diesen Bereich der österreichischen Rechtsordnung, vor allem Einblicke in die wirtschaftlichen Aspekte der Insolvenz und möglicherweise von positiven Lösungsansätzen profitieren zu können. Nachdem mir schon einige, wenngleich auch grundlegende, Aspekte dieses Themas bekannt sind, werde ich mich vor allem mit vertiefender Literatur befassen und versuchen aktuelle Geschehnisse der Wirtschaft aufzugreifen beziehungsweise diese zu erklären und zu analysieren versuchen. Zu diesem Zweck möchte ich mich vor allem auf das Beispiel Schlecker GmbH konzentrieren und dieses je nach Bedarf zur Verdeutlichung der Theorie heranziehen. Hierbei möchte ich diesen Fall gleich aufgreifen, um die Grundproblematik etwas herauszuarbeiten. Schlecker war lange Zeit ein gut funktionierendes Unternehmen, allerdings waren die zukünftigen Probleme bereits zu einem wesentlich früheren Zeitpunkt erkennbar. Die intensive strukturelle Expansion der Niederlassungen, die auf die Vision des Gründers zurückgeht (Anm.: Jeder soll zu Fuß seine eigene Filiale erreichen können), führte natürlich erhebliche Kosten mit sich. Durch diese hohen Posten konnten wichtige Investitionen, die vor allem die Wettbewerbsstärke betrafen, nicht mehr getätigt werden. Als Resultat war Schlecker im Wettbewerb völlig überholt, was sich in einer harten Niedriglohnpolitik sowie unattraktiven Filialen äußerte. Die Konkurrenz, wie beispielsweise DM, BIPA oder Müller erkannte das Bedürfnis der Kunden nach einladenden Märkten und konnte so eine Vielzahl an neuen Kunden generieren. Schlecker blieb jedoch auf der Strecke, was schlussendlich zur Insolvenz führen musste.

Ich möchte zuerst eine wirtschaftswissenschaftliche Ausgangslage erschaffen, in der ich vor allem häufige Begriffe erkläre und in Grundzügen die häufigsten und relevanten Gründe einer Insolvenz aufzeige. Danach möchte ich die auf die folgende Forschungsfrage in Bezug auf Frühwarnsysteme zur Vermeidung von Insolvenz eingehen:

*Was muss ein Unternehmen dafür gesetzlich tun?*

Ist diese Frage ausreichend behandelt, werde ich, in einem kurzen Zwischenfazit Stellung beziehen und danach auf die zweite Frage eingehen und versuchen zu ermitteln, was ein Unternehmen aus dem Blickwinkel präventiver Risikomeidung für die Insolvenzvermeidung tun sollte.

Nach hinreichender Behandlung dieser Fragen werde ich, durch das neu erworbene Wissen, versuchen ein umsetzbares Konzept für ein mittelständisches Unternehmen zu erstellen. Die zu setzenden Schwerpunkte werden aufgrund der Komplexität dieser Materie anfangs eher auf einer, sehr kurz gehaltenen, fundierten theoretischen Erläuterung der wesentlichen Punkte liegen. Danach werde ich, wie bereits erwähnt, versuchen diese Theorie anzuwenden und auf die obige Forschungsfrage umzulegen. Den letzten Abschnitt dieser Arbeit wird ein konkretes Beispiel bilden, wie ein möglicher Lösungsansatz für Unternehmen auszusehen vermag. Dies wird in erster Linie auf der Verknüpfung der Theorie und der Ausarbeitung der Forschungsfrage beruhen, wenngleich diese Ausführung durch eine Vielzahl an persönlich gestalteten Modellen und Überlegungen ergänzt werden wird. Vor allem werde ich versuchen möglichst viele Bezüge zwischen den wirtschaftlichen Gesichtspunkten und den korrespondierenden rechtlichen Grundlagen zu erstellen und so diese zwei Wissenschaften miteinander zu verknüpfen.

Das Thema Insolvenz ist unbestreitbar ein interessantes Thema, welches ich höchstwahrscheinlich selbst gewählt hätte, wäre dies möglich gewesen. Vor allem die Allgegenwärtigkeit und die Aktualität verleihen diesem Bereich der Wirtschaft sowie der Rechtsordnung eine Brisanz hohen Ausmaßes. Das wesentlichste Ziel meiner Arbeit ist die Ausarbeitung der Forschungsfragen, da diese neuen Aspekte, welche mir bis dato unzureichend bewusst waren, offen gelegt werden und im Idealfall neue Möglichkeiten beziehungsweise Lösungsansätze aufzeigen.

## **2. Wirtschaftswissenschaftliche Ausgangslage**

In diesem Kapitel möchte ich eine Art wirtschaftswissenschaftliche Ausgangslage schaffen. Es geht mir vor allem darum, eine einheitliche Wissensbasis zu schaffen, auf die sich die weitere Arbeit stützen kann. Im folgenden Kapitel möchte ich deshalb in erster Linie häufig verwendete Begriffe näher definieren und vereinheitlichen, um diese in der weiteren Arbeit sinngemäß verwenden zu können. Außerdem möchte ich kurz auf die Gründe einer Insolvenz eingehen, um vor allem die Ausführungen zur Vermeidung beziehungsweise Frühwarnung der Insolvenz besser und im Zusammenhang erläutern zu können. Nachdem ich die Gründe behandelt habe, möchte ich das Beispiel Schlecker erneut heranziehen, um anhand dieses Beispiels die Gründe dieser Insolvenz analysieren zu können.

### **2.1. Begriff und Bedeutung der Insolvenz**

Grundsätzlich bezeichnet der Begriff Insolvenz eine Situation in der die betroffene Person, welche sowohl eine natürliche als auch eine juristische sein kann, nicht mehr fähig ist ihre Verpflichtungen, beziehungsweise Verbindlichkeiten, zu begleichen. Folglich ist das wesentlichste Problem hierbei eine mangelnde Liquidität oder eine Überschuldung dieser Person.

Natürlich gibt es eine Vielzahl an Gründen für das Entstehen einer solchen Insolvenz, welche im Laufe dieses Kapitels ohnehin noch besprochen werden, jedoch ist ihnen, soviel sei an dieser Stelle schon erwähnt, allen gemein, dass durch ebendiese eine Fortführung des Unternehmens nicht mehr möglich ist. Eine Insolvenz ist somit nicht die vorübergehende Zahlungsunfähigkeit, durch beispielsweise eine schlechte Auftragslage, vielmehr ist mit Insolvenz die absolute und endgültige Beendigung der Geschäftstätigkeit aufgrund von Zahlungsunfähigkeit und, beziehungsweise oder, Überschuldung gemeint. Ist ein Unternehmen insolvent, so bedeutet das, dass tiefsitzende Problematiken zu verzeichnen sind, und nicht bloß eine schlechte aktuelle Situation, die mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder in Aufschwung, bedingt durch den konjunkturellen Zyklus, münden wird.

Auch der Gesetzgeber ist uns bei der genaueren Definition des Begriffes behilflich, indem er in §§66 und 67 KO (Anm.: wenngleich diese Ordnung 2010 durch die IO ersetzt wurden, so



wird dieser Ausführung dennoch nach herrschender Auffassung ausreichend Gültigkeit zugeordnet) ausführt, wann ein Insolvenzverfahren einzuleiten ist. Dieses kann nur auf Antrag und, nach herrschender Meinung, bei nicht bloß vorübergehender Unfähigkeit seine Geldschulden begleichen zu können. Somit ist laut Gesetz die Zahlungsunfähigkeit ein Insolvenzgrund, wodurch dieser durch den Tatbestand der Überschuldung bei juristischen Personen, Verlassenschaften und GmbH&CoKGs ergänzt wird. Eine genaue Definition des Begriffes der Überschuldung existiert jedoch leider nicht, was sich notwendigerweise durch folgende Punkte und Aspekte erklären lässt:

- Unterschiedliche Bilanzierungsweisen: Es kann unter den jeweils vorgeschriebenen Systemen frei gewählt werden ob man nach §5 Abs.1 EstG oder Anderen bilanziert. Diese bringen klarerweise unterschiedliche Ergebnisse mit sich, womit keine einheitliche Definition der Überschuldung verwendet werden kann.
- Die Überschuldung ist, anders wie die Zahlungsunfähigkeit, keine ausschließliche zeitpunktbezogene Größe, sondern vielmehr von der weiteren Zukunft und Entwicklung abhängig. Diese ist naturgemäß bei jedem Unternehmen unterschiedlich und lässt somit keine ganzheitliche Bedeutung zu.

## **2.2. Gründe einer Insolvenz**

Eine Insolvenz kann wie bereits angedeutet eine Vielzahl an Gründen haben. Anhand des Beispiels Schlecker GmbH werden einige, in der wirtschaftlichen Praxis von hoher Relevanz, Gründe behandelt und analysiert. In diesem Kapitel soll jedoch eine breitere Zahl an Gründen für das Entstehen oder Verursachen einer Insolvenz aufgezeigt und bearbeitet werden. Grundsätzlich kann man nach herrschender Lehre und bewiesen durch die Studie von Fleege-Althoff zwischen endogenen und exogenen Ursachen entscheiden. Endogene Ursachen wirken aus dem eigenen Unternehmen heraus, sie sind quasi im Inneren verankert. Beispielhaft könnte man hier die schlechte Management bzw. Unternehmensführung, unzureichende Anpassung an aktuelle Geschehen, überladener Verwaltungsapparat, und viele mehr. Exogene Gründe wirken dagegen von außen auf das Unternehmen ein. Man kann diese somit selten beeinflussen oder vermeiden, sondern

lediglich darauf reagieren. Beispiele für exogene Ursachen wären erhöhter Konkurrenzdruck, Wegfall einer staatlichen Transferleistung, politische Umbrüche und viele mehr.<sup>4</sup>

Man muss sich im Klaren sein, dass in der wirtschaftlichen Praxis sehr selten Unternehmen gleichen, sodass eine allgemeine Regel abgeleitet werden kann. Die wesentlichsten Ursachen können jedoch vereinheitlicht dargestellt werden, da diese eine sehr universelle Bedeutung und Relevanz haben. So seien im Vorfeld die Managementfehler im weiteren Sinn anzuführen. Dieser Begriff beinhaltet bei einer weiteren Definition allerdings auch beispielsweise das Vernachlässigen von Wettbewerbsfähigkeit durch Entscheidungsträger. So wie es bei Kodak der Fall war, wo mehr oder weniger bewusst die Wettbewerbsfähigkeit vernachlässigt wurde. Selbst als ein neuer CEO in das Unternehmen integriert wurde, welcher die Notwendigkeit neue Wege zu beschreiten erkannte, war es dem eingesessenen Unternehmenskern unerklärbar in neue Technologien zu investieren. Schlussendlich trennte man sich von diesem CEO und das Unternehmen musste absehbarer Weise Insolvenz anmelden. Alles in allem bilden diese Managementfehler die wohl häufigste Ursache für Zahlungsunfähigkeit. Einen anderen, ebenfalls allgemein formulierten Grund beschreibt der Begriff des Personalwesenfehlers. Dieser verursacht eine Insolvenz dadurch, dass für gewisse Stellen eines Unternehmens falsche Personen eingesetzt werden. Selbst ein kleiner Fehler eines einzelnen Mitarbeiters kann eine verheerende Kettenreaktion mit sich führen, die oft unvorhersehbare Ausmaße annehmen kann. Eine sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter in höheren, beziehungsweise wichtigeren, Positionen kann von diesem, oft unerkannten, Problem Abhilfe schaffen. Der nächste und vorerst letzte allgemein gehaltene Grund einer Zahlungsunfähigkeit ist ein Mangel an Eigenkapital. Hierbei sei keineswegs gemeint, dass ein Unternehmen zu 100% (in Worten: Einhundert Prozent) von Eigenkapital gedeckt sein muss, sondern vielmehr, dass genügend von diesem Kapital vorhanden ist, um absehbare aber auch unvorhersehbare Verluste kompensieren zu können. Es ist also durchaus auf den Gebrauch von Fremdkapital zu bauen, wenn jedoch genügend Eigenkapital zur Deckung eines möglichen Verlustes bereitsteht. Eine Ausnahme kann gemacht werden, wenn das Vorhaben ein vertretbares und kalkulierbares Risiko implementiert und wenn im Fall eines Falles genug aktives Betriebsvermögen vorhanden ist, um durch Veräußerungen einen Verlust ausgleichen zu können, ohne die wirtschaftliche Fortführung des Betriebes zu gefährden. Man sollte sich zusammenfassend im Klaren sein, dass es eine Vielzahl an, oft

---

<sup>4</sup> Vgl. Dammer: Unternehmensinsolvenz (2005), S.25-35

unerkannten, Gründen für eine Insolvenz geben kann. Ein straffes und auf operativer und strategischer Ebene interagierendes Controllingssystem kann hiervon jedoch, zumindest teilweise, Abhilfe schaffen, wobei auf solche Systeme noch ausführlich eingegangen wird.<sup>5 6</sup>

In diesem Zusammenhang möchte ich das Beispiel **Schlecker** wieder aufgreifen, um anhand des bisher ausgeführten, eine Analyse der Gründe in diesem Fall zu erstellen. Der wesentlichste und gleichzeitig offensichtlichste aller Gründe war die intensive strukturelle Expansion des Konzerns. Damit ist gemeint, dass die Schlecker GmbH unzählige Niederlassungen und Filialen in ganz Deutschland schuf und immer weiter expandierte. Diese unerklärliche Wettbewerbstaktik kann durch die Vision des Gründers erklärt werden. Dieser wollte ja, dass jeder Bürger seine eigene Schlecker Filiale zu Fuß erreichen kann. Diese Vision hätte zwar in Frage gestellt werden sollen, da die Verwirklichung immense Kosten mit sich brachte. Durch diese hohen Ausgaben war es dem Unternehmen nicht mehr möglich in die, immer weiter stagnierende, Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns zu investieren. Die Filialen verkamen zusehend und waren nur selten optisch ansprechend, wohingegen die Konkurrenz, namhaft DM, Müller und BIPA, immer weiter genau diese Wettbewerbsstärke ausbauten und so eine große Zahl an Kunden akquirieren konnten. Das Netzwerk der unzähligen Filialen war absolut nicht mehr zeitgemäß und führte zu einerseits immer höheren Fixkosten und andererseits immer weniger Gewinn. Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass durch die strukturelle Expansion die Wettbewerbsstärke stagnierte, was sich in unzeitgemäßen und verkomenen Filialen widerspiegelte. Das Resultat war immer weniger Gewinn im Kontrast zu immer höheren Fixkosten, was schlussendlich in der Insolvenz endete. Ob diese Insolvenz verhindert werden hätte können sei außer Frage gestellt, jedoch werde ich mich in späteren Kapiteln damit beschäftigen, wie man diese drohende Insolvenz bereits früher erkennen hätte können.

---

<sup>5</sup> Vgl. Dammer: Unternehmensinsolvenz (2005), S.35-41

<sup>6</sup> Urnik, Schuschnig: Investitionsmanagement Finanzmanagement Bilanzanalyse (2007), S.23- 26

### 3. Controlling als Oberbegriff

Controlling ist einer der wohl wichtigsten Begriffe im Zusammenhang mit Insolvenzvermeidung beziehungsweise Insolvenzfrüherkennung. Gerade deswegen scheint es unerlässlich diesen Begriff in dieser Arbeit hinreichend zu behandeln. Im folgenden Kapitel wird neben einer kurzen Begriffserläuterung und der Gegenüberstellung von strategischem und operativem Controlling, vor allem auf die Bedeutung des Controllings für die Insolvenzprophylaxe beziehungsweise Insolvenzfrühwarnung eingegangen.

#### 3.1. Allgemeines zum Begriff

Der Begriff des Controllings ist in unserem heutigen, eher saloppen, Sprachgebrauch oftmals schwer genauer zu definieren, da er nicht selten fälschlicher Weise mit dem Begriff der Kontrolle gleichgestellt wird. Dies ist, wenngleich durch den englischen Wortstamm erklärbar, jedoch nicht, beziehungsweise nicht hinreichend, richtig. Natürlich ist auch die Kontrolle von Bedeutung, jedoch ist Controlling vielmehr als ein bloßer Kontrollmechanismus.

Um den Begriff des Controllings zu definieren, werde ich mich einer Definition von o. Univ.-Prof. Dr. Richard Hammer bedienen, welche dieser im Zuge seiner Vorlesung „Einführung in BWL“ im Jahre 2009 in sein Skript aufgenommen hat:

*„Controlling ist ein auf Informationser- und –verarbeitungs aufgebautes System, das Schwachstellen im Unternehmen durch rechtzeitiges Erkennen der Ursachen verhindern soll“*

Diese Definition zeigt sehr deutlich welche Kernaufgabe das Controlling innehat und was das Ziel von ebendieser ist. Es wird also keineswegs eine reine Kontrolle durch internes Rechnungswesen bezeichnet, sondern wird durch weitaus wichtigere Funktionen definiert. Controlling ist also ein System, dass die Unternehmensführung insoweit unterstützt, als dass sie durch internes Rechnungswesen Probleme möglichst früh aufzeigt. Internes

Rechnungswesen ist also durchaus ein zentraler Begriff des Controllings, jedoch ist wichtig zu verstehen, dass Controlling ein weitaus größerer Bereich als das reine Rechnungswesen ist.<sup>7</sup>

### **3.2. Operatives Controlling versus strategisches Controlling**

Controlling ist, wie der Titel dieses Kapitels schon treffend beschreibt, ein Oberbegriff. Eine wichtige Unterteilung ist jedoch fast notwendigerweise vorzunehmen, da diese nicht nur in der Praxis, sondern auch im Zuge dieser Arbeit essentiell ist. Die Rede ist von der Unterteilung zwischen operativem und strategischem Controlling, welche in den folgenden Ausführungen kurz erläutert werden sollen. Zwar ist diese Trennung schwer, da diese zwei Systeme oftmals ineinander fließen und miteinander arbeiten, jedoch lassen sich einige grundlegende Differenzen erkennen.

Als operatives Controlling wird oberflächlich gesagt der ausführende, praktisch handelnde Teil des Controllings bezeichnet. In der Regel erstreckt sich das operative Controlling auf einen Zeitraum von ein bis drei Jahren und ist in seiner Orientierung eher auf das Innere des Unternehmens gerichtet. Es geht mehr darum kurzfristige Engpässe oder Problematiken zu überwinden oder auf kurzfristig auftretende Ereignisse reagieren zu können. Jedoch ist dies immer im Bezug auf die grundlegende Controllingfunktion zu sehen, also der Informationser- und Informationsverarbeitung, zur Unterstützung der Unternehmensführung. Es geht also im operativen Controlling darum, das Management mit aktuellen Informationen zu versorgen und dieses damit zu unterstützen. Aufgaben sind beispielsweise die Aufstellung und Analyse des Unternehmensbudget, das Vorbereiten und Berechnen von Investitionsrechnungen, usw. Außerdem unterstützt das operative Controlling als eigenes, selbstständiges Subsystem das operative Management durch die Bereitstellung und Aufbereitung relevanter Informationen. Ein weiterer wesentlicher Aufgabenbereich des operativen Controllings ist die Kontrolle der operativ umgesetzten Entscheidungen durch Rechnungswesen-beziehungsweise Buchhaltungssysteme.<sup>8</sup>

Das strategische Management beinhaltet hingegen die langfristige Planung und unterstützt in erster Linie das strategische Management bei deren Entscheidungen. Es ist langfristig

---

<sup>7</sup> Behr, Fickert, Gantenbein, Spremann: Accounting, Controlling und Finanzen (2002), S. 149-150

<sup>8</sup> Vgl. Schöppel: Strategisches Controlling als Unterstützung des strategischen Managements in Klein- und Mittelunternehmen (2008), S. 37-39

orientiert und die Planungsdauer ist jedenfalls über drei Jahren, wobei die Grenze nach oben meist nicht festgelegt werden kann. Im Bereich des strategischen Controllings geht es weniger um aktuelle Engpässe, usw. sondern vielmehr um grundlegende Entscheidungen und Strategien. Auch die Kontrolle der Umsetzung der strategischen Entscheidungen bedarf neben der Kontrolle der langfristig getroffenen Entscheidungen einer Kontrolle, welche durch das strategische Controlling gewährleistet sein sollte. Die wesentlichen Aufgaben des strategischen Controllings sind also neben der Unterstützung bei der Planung, Initiierung, Umsetzung und Steuerung einer langfristigen Strategie, vor allem die Kontrolle eben dieser. Die Umweltanalyse mit Chancen und Risiken sowie die unternehmensinterne Stärken- und Schwächendefinition ist eine der Kernpunkte des strategischen Controllings. Oftmals wird dieser Bereich des Controllings als Kernaufgabe des gesamten Controllings verstanden, was jedoch nicht ganz richtig erscheint, da der operativen Ebene auch im Controlling, ähnlich wie bei dem Management, eine große Bedeutung zukommt.<sup>9</sup>

Wichtig zu verstehen ist jedenfalls, dass diese zwei verschiedenen Ebenen des Controllings miteinander vernetzt sein müssen und interagieren sollten, um das volle Potential des Controllingsystems auszuschöpfen. Dies ist vor allem auch im Hinblick auf die Insolvenzvermeidung beziehungsweise Früherkennung von Bedeutung, wie das nächste Kapitel zeigen wird.

### **3.3. Bedeutung für die Insolvenzfrühwarnung**

Im Bezug auf die Frühwarnung einer Insolvenz kommt dem Controlling eine sehr hohe Bedeutung zu. Wie die unter Punkt 3.1. angeführte Definition schon zeigt, ist die Kernaufgabe des Controllings die frühe Erkennung von unternehmensinternen Problemstellungen. Nachdem Insolvenz naturgemäß eine Problematik für ein Unternehmen bildet, liegt die Bedeutung schon beinahe auf der Hand. Ein funktionierendes Controllingssystem erkennt auftretende Insolvenzen bereits früh anhand von Unstimmigkeiten im unternehmensinternen Rechnungswesen. Somit ist die Bedeutung in erster Linie vor allem das Aufzeigen von entstehenden Insolvenzen durch Verarbeitung und Analyse der, durch internes Rechnungswesen gewonnenen, Informationen. Vor allem das Kapitel der freiwilligen Maßnahmen ist durch einen starken Einfluss des Controllings

---

<sup>9</sup> Vgl. Schöppel: Strategisches Controlling als Unterstützung des strategischen Managements in Klein- und Mittelunternehmen (2008), S.36-43

gekennzeichnet. Aber auch die gesetzlich vorgeschriebenen Regelungen, bringen häufig Aspekte eines Controllingsystems mit sich. Diese Thematik ist geradezu prädestiniert dazu, dass sich wirtschaftswissenschaftliche (hier vor allem Controlling) und rechtswissenschaftliche Aspekte und Themen verbinden, die ohne einander mit Sicherheit ihre Ziele verfehlen würden. Diese zwei Wissenschaften müssen, um diese Aufgabe zu lösen, stets miteinander agieren. Eine strikte Trennung wäre vollkommen unwirksam, da das Eine ohne dem Anderen nicht mehr funktionieren beziehungsweise nicht mehr effektiv arbeiten könnte. Insgesamt ist dem Bereich des Controllings also im Zusammenhang mit der Insolvenzprophylaxe ein viel höherer Stellenwert als eine unterstützende Tätigkeit zuzuschreiben. Vielmehr ist es eine tragende Funktion die, durch Verkettung mit der Rechtswissenschaft, zur Lösung führen wird.

Ebenfalls wäre es unzulässig zu sagen, dass entweder strategisches oder operatives Controlling eine größere Bedeutung für die Insolvenzprophylaxe hat. Nur durch ein interagierendes (Anm.: gemeint ist die Interaktion zwischen operativem und strategischem Controlling) Controllingsystem kann die Insolvenzfrüherkennung perfektioniert werden. Es geht also viel weniger darum die Probleme einfach nur aufzuzeigen, sondern vielmehr darum diese Aufzeigung früh und effektiv zu gestalten und danach durch die Vernetzung von operativer und strategischer Ebene wirksame Lösungsansätze zu generieren, welche durch nachhaltige Kontrollmechanismen kontrolliert wird.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass durch ein funktionierendes und effektiv gestaltetes Controllingsystem, in dem operative und strategische Ebene perfekt miteinander interagieren, durchaus die Rahmenbedingungen einer wirksamen Insolvenzfrüherkennung geschaffen werden können. Vor allem in dem Kapitel der freiwilligen Maßnahmen wird gezeigt wie ein solches Controllingsystem aussehen kann, beziehungsweise auf welche Kennzahlen sich dieses konzentrieren sollte.

## 4. Rechtswissenschaftlicher Standpunkt und Erläuterungen

Das folgende Kapitel beschreibt die Rechtslage im Bezug auf die Insolvenzfrüherkennung und Frühwarnung. Die folgenden Ausführungen beziehen sich folglich auf gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen, Frühwarnsysteme und, genereller formuliert, die Insolvenzprophylaxe im Allgemeinen. Es wird einerseits auf die Unterschiede betreffend die gewählte Rechtsform eines Unternehmens und andererseits auf rechtsformunabhängige Vorschriften eingegangen.

### 4.1. Unterschiede im Bezug auf gesetzlich vorgeschriebene Frühwarnung betreffend die Rechtsformen AG und GmbH

In den folgenden Ausführungen sollen die Unterschiede im Bezug auf die gesetzlich vorgeschriebene Insolvenzprophylaxe und Frühwarnung herausgearbeitet und erläutert werden. Vor allem die Unterscheidung zwischen AG und GmbH ist hierbei von essentieller Bedeutung, da diese den größten prozentuellen Anteil an relevanten Unternehmen im europäischen Wirtschaftsraum bilden. Zusammen mit dem Kapitel 4.2. bilden die folgenden Ausführungen die Beantwortung der ersten Forschungsfrage, welche lautet:

*Was muss ein Unternehmen dafür (Anm.: gemeint ist die frühe Erkennung und Vermeidung einer Insolvenz) gesetzlich tun?*

Schwerpunkt wird in diesem Kapitel vor allem auf den wesentlichen Unterschieden liegen, kleinere irrelevante Unterschiede werden im nächsten Kapitel, je nach Bedarf, angeschnitten und erläutert.

Einer der wohl wesentlichsten Unterschiede zwischen den einzelnen Rechtsformen ist das **Grund- beziehungsweise Stammkapital**. Dieses ist je nach gewählter Rechtsform unterschiedlich hoch. Beträgt das Grundkapital, oder gekennzeichnetes Kapital, wie es das HGB und das UGB bezeichnen, jedenfalls €50.000,00 bei einer Aktiengesellschaft, so ist das vorgeschriebene Stammkapital bei einer Gesellschaft mit begrenzter Haftung mindestens in einer Höhe von €35.000,00 zu leisten.



Geregelt sind diese Unterschiede in §7 AktG und 6 Abs.1 2.HS GmbHG. Wichtig zu erwähnen ist, dass das Stammkapital der GmbH die Summe aller Einzahlungsverpflichtungen der Gesellschafter darstellt. Jede ebendieser Verpflichtungen muss jedoch mindestens €70,00 betragen. Diese unterschiedlichen Regelungen lassen sich insoweit als gesetzlich vorgeschriebene Frühwarnsysteme verstehen, als dass kurzzeitige Verluste oder andere Belastungen ausgeglichen beziehungsweise kompensiert werden können. Würde eine solche Kapitalbasis fehlen, so könnte im sprichwörtlichen worst case bereits eine kurze Schwankung im Bezug auf die Auftragslage, oder ähnliche Faktoren, die Existenz eines Unternehmens gefährden. Der vorgeschriebene Kapitalbedarf bei Gründung dient also auch dazu eine gewisse Sicherheit zu gewährleisten und das Fortbestehen des Unternehmens bei schlechter konjunktureller Lage zu sichern. Durch diese Kapitalbasis kann ein Unternehmen, das aktuelle Zahlungsschwierigkeiten hat, noch auf ebendiese zurückgreifen und, dadurch gewarnt, Gegenmaßnahmen initiieren und diese Entwicklung abwenden.

Der nächste relevante und wesentliche Unterscheid betreffend die Rechtsform ist die Pflicht einen **Aufsichtsrat** zu bilden. Während dieser bei der Aktiengesellschaft vorgeschrieben ist, ist dieser bei der GmbH erst unter bestimmten Voraussetzungen verpflichtend. Der Aufsichtsrat ist insoweit als Frühwarnsystem zu verstehen, als dass er die Tätigkeiten des Vorstandes als selbständiges Kontrollgremium kontrolliert und als generelles Kontrollmedium auftritt. Die Regelungen betreffend sind in dem zweiten Abschnitt des vierten Teiles des Aktiengesetzes zu finden, wobei auch einige Nebenbestimmungen in Form von Verweisen und Anmerkungen außerhalb der Paragraphen 86 bis 99 AktG existieren. Die wesentlichste Tätigkeit des Aufsichtsrates ist gemäß Paragraf 95 Abs. 1 AktG die Geschäftsführung zu überwachen. Zu diesem Zweck kann er vom Vorstand jederzeit einen Bericht gemäß §95 Abs. 2 AktG fordern, gemäß Absatz 3 kann er die Bücher und Schriften der Gesellschaft einsehen, er kann eine Versammlung einberufen gemäß Absatz 4 und er hat bei den in Absatz 5 aufgezählten Angelegenheiten ein Zustimmungs- beziehungsweise Verweigerungsrecht.

Bei der GmbH ist ein Aufsichtsrat keineswegs verpflichtend einzurichten, es sei denn eine Vielzahl an Voraussetzungen, in Form von Grenzwerten, wird erfüllt. Die gesetzliche Grundlage des Aufsichtsrates einer GmbH bilden die Paragraphen 29 bis 33 des GmbH-Gesetzes. Allerdings ist auch die gesetzlich vorgeschriebene Installation eines solchen

Kontrollapparates in Paragraph 29 Absatz 1 GmbHG geregelt. Die Bedingungen hierfür lauten wie folgt:

- Wenn das Stammkapital €70.000,00 übersteigt
- Wenn die Anzahl der Gesellschafter 50 übersteigt
- Wenn die Anzahl der Arbeitnehmer im Durchschnitt 300 übersteigt
- Wenn die GmbH andere aufsichtsratspflichtige Gesellschaften leitet (und die Anzahl der Arbeitnehmer im Durchschnitt 300 übersteigt)
- Wenn die GmbH aufgrund einer unmittelbaren Beteiligung von über 50 Prozent eine andere aufsichtsratspflichtige Gesellschaft beherrscht (und die Anzahl der Arbeitnehmer im Durchschnitt 300 übersteigt)
- Wenn die GmbH persönlich haftender Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft ist (und die Anzahl der Arbeitnehmer im Durchschnitt 300 übersteigt)
- Wenn die Arbeitnehmer aufgrund einer grenzüberschreitenden Verschmelzung das Recht haben, einen Teil der Mitglieder des Aufsichtsrats zu bestellen, zu wählen oder deren Bestellung zu empfehlen beziehungsweise abzulehnen

Diese Aufzählung zeigt deutlich dass eine GmbH auch unter gewissen Voraussetzungen zur Bestellung eines Aufsichtsrats verpflichtet werden kann. Greift allerdings keiner der Tatbestände des §29 Abs. 1 Z1-5 GmbHG kann ein Aufsichtsrat gemäß §29 Abs. 6 GmbHG freiwillig durch Aufnahme in den Gesellschaftsvertrag gebildet werden. Ist diese Regelung jedoch in den Gesellschaftsvertrag aufgenommen, so ist diese nach herrschender Meinung aber auch verpflichtend und wie eine gesetzliche Pflicht zu behandeln.

Ganz generell kann auch die reine **Offenlegungspflicht des Jahresabschluss** als Insolvenzprophylaxe gesehen werden. Spätestens neun Monate nach dem Bilanzstichtag muss der Jahresabschluss einer GmbH, AG oder anderen Kapitalgesellschaften mit beschränkter Haftung gemäß §277 UGB im Firmenbuch veröffentlicht werden. Da diese Rechtsformen ja mit beschränkten Haftungsverhältnissen ausgestattet sind, dient die Veröffentlichung in erster Linie dem Gläubigerschutz. Auch hier zeigen sich wieder unterschiedliche Regelungen betreffend die Rechtsform. So muss beispielsweise eine

Aktiengesellschaft den vollen Jahresabschluss in der Wiener Zeitung veröffentlichen, wohingegen für eine GmbH lediglich eine sogenannte Hinweisveröffentlichung vorgeschrieben ist. Das heißt konkret, dass ein Verweis auf den dadurch zugänglich gemachten Jahresabschluss in der Wiener Zeitung ausgewiesen werden muss.

Auch die unterschiedlichen Bezeichnungen, Funktionen und Ziele der jeweiligen Versammlungen können in diesem Kapitel durchaus Relevanz finden. Warum diese Versammlungen als Frühwarnsystem genannt werden können, bedarf wahrscheinlich einigen Ausführungen. In diesen Versammlungen werden ja die Aktionäre beziehungsweise Gesellschafter über aktuelle Vorhaben und Entwicklungen des Unternehmens informiert und mit der Beschlussfassung darüber betraut. Es soll zu einer Diskussion über Vorhaben kommen, wobei im Idealfall die Für und Wider dargelegt werden. Diese Versammlungen dienen also indirekt der Insolvenzfrühwarnung, als dass beispielsweise riskante Vorhaben durch die demokratische Willensbildung auf der Strecke bleiben.

Bei der Aktiengesellschaft nennt man diese Zusammenkunft **Hauptversammlung**. Diese ist in den Paragraphen 102 bis 136 des Aktiengesetzes geregelt und kann ordentlich, wie es Paragraph 104 AktG vorschreibt, oder außerordentlich bei Vorliegen von außerordentlichen Gründen einberufen werden. §102 Abs.1 AktG beschreibt das Ziel dieser Versammlung mit der gemeinsamen Willensbildung, also einer Art Demokratie. Die Mitglieder der Versammlung bilden die Aktionäre.

Den Kontrast hierzu bildet, wenngleich diese in Grundzügen ähnlich ist, die **Generalversammlung oder Gesellschafterversammlung**. Diese ist in den Paragraphen 34 bis 44 des GmbH Gesetzes geregelt und zwingend notwendig, weswegen diese ebenfalls als gesetzliche Vorschrift zu werten ist. Gebildet wird sie durch die Gesellschafter einer GmbH. Die Aufgabe ebendieser liegt in der gemeinsamen Beschlussfassung und kann ordentlich oder außerordentlich einberufen werden, wobei auch hier die Regelung gilt, dass jährlich mindestens eine Versammlung stattfinden muss. Besonderheit dieser Form der Versammlung ist, dass bei dem Verlust der Hälfte des Stammkapitals (oder nach teleologischer Auslegung des §36 Abs. 2 GmbHG mehr als die Hälfte) gemäß §36 Abs. 2 GmbHG zwingend eine Versammlung einberufen werden muss.

Zur Verdeutlichung dieser oftmals komplexen und unterschiedlichen Regelungen, wird durch die folgende Tabelle versucht die wesentlichsten Unterschiede zu verdeutlichen und anschaulich darzustellen.

<b>Unterschiede betreffend die Rechtsformen AG und GmbH</b>	<b>AG</b>	<b>GmbH</b>
<b>Höhe des Grundbeziehungsweise Stammkapitals</b>	Bezeichnung als Grundkapital oder als gekennzeichnetes Kapital und mindestens in Höhe von €50.000,00	Bezeichnung als Stammkapital und mindestens in Höhe von €35.000,00. Außerdem verpflichtender Mindestwert einer Einlage in die Gesellschaft in Höhe von €70,00
<b>Verpflichtender Aufsichtsrat</b>	Jedenfalls verpflichtend und in den §§86-99 AktG geregelt	Nur bei den in §29 Absatz 1 GmbHG aufgezählten Tatbeständen verpflichtend, ansonsten nur freiwillig und nur bei Aufnahme in den Gesellschaftsvertrag wirksam
<b>Offenlegungspflicht des Jahresabschluss</b>	Komplette Veröffentlichung des gesamten Jahresabschlusses	Reine Verweisveröffentlichung bei allen GmbHs
	In der Wiener Zeitung (Anm.: Veröffentlichungsmedium für österreichische Unternehmen)	

<b>Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung</b>	Hauptversammlung gemäß §§102-136 AktG; Mitglieder: Aktieninhaber Ordentlich oder außerordentlich Gemeinsame Willensbildung gemäß §102 Abs.1 AktG	Generalversammlung gemäß §§34-44 GmbHG Mitglieder: Gesellschafter Ordentlich oder außerordentlich Jedoch zwingend bei Verlust der Hälfte des Stammkapitals Gemeinsame Willensbildung
	Mindestens einmal jährlich eine Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung (für AG & GmbH zwingend)	

#### 4.2. Weitere gesetzlich vorgeschriebene Frühwarnsysteme

Natürlich liegt es nahe, dass ein Unternehmen auch zur gesetzlichen Prophylaxe einer Insolvenz verpflichtet ist welche unabhängig der Rechtsform gleich, beziehungsweise ähnlich, sind. Dies ist notwendig um eine Vielzahl an Unternehmensinsolvenzen zu vermeiden.

Der erste vorgeschriebene Punkt ist ein **internes Kontrollsystem**, welches sowohl im GmbHG (Gesellschaft mit begrenzter Haftung Gesetz) als auch im AktG (Aktiengesetz) geregelt ist. Die führenden Organe eines Unternehmens (Geschäftsführer oder Vorstand) haben die Verpflichtung ein internes Kontrollsystem zu initiieren und zu erhalten. Dieses System hat Unabhängigkeit zu gewährleisten und darf folglich nicht aus eingebundenen Personen bestehen. Ansonsten kann keine hochwertige Kontrolle gesichert sein, da der Verdacht auf Verfälschung stets gegeben sein kann. Die wesentlichen Agenden eines solchen Kontrollsystems sind die Überprüfung der Richtigkeit und Genauigkeit des internen Rechnungswesens, die Handhabung und Sicherung des Betriebsvermögens, die Effizienz der innerbetrieblichen Abläufe, Einhaltung der gegebenen Geschäftspolitik und einige weitere

Punkte. Dem Kontrollsystem muss eine gewisse Autonomie sowie eine gewisse Handlungsfreiheit zugeschrieben werden, um Effektivität zu garantieren. Es kann jedoch festgehalten werden, dass ein solches Kontrollsystem jedenfalls positive Effekte zur Vermeidung von Insolvenzen bei zu tragen hat, da jede zusätzliche kritische Hinterfragung der aktuellen Situation (beispielsweise des Jahresabschlusses) zusätzliche Fehler erkennbar machen kann.<sup>10</sup>

Die jedoch wohl wesentlichste Pflicht liegt im **Jahresabschluss** des Unternehmens, welcher im Unternehmensgesetzbuch und im Einkommensteuergesetz umfassend geregelt ist. Vorgeschrieben ist für Unternehmer eine Darstellung und Buchführung der geschäftlichen Aktivitäten, die einem fachkundigen Dritten, in angemessener Zeit, ein wahrheitsgetreues Bild des Unternehmens vermitteln. Für Kapitalgesellschaften gelten zusätzliche Regelungen, wobei die wohl wesentlichste die Erläuterung der Finanzlage ist. Der Jahresabschluss ist beim zuständigen Firmenbuchgericht einzureichen oder auf elektronischem Weg zu übermitteln. Die allgemeine Frist ist mit neun Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres (muss nicht zwingend dem Kalenderjahr entsprechen) gesetzlich vorgeschrieben. Der Zweck dieser Pflicht liegt in der Information, wobei der Unternehmer so ein gewisses Maß an interner Information ausgeben muss. Relevant für dieses Kapitel ist die Jahresabschlusspflicht insoweit, weil man sich dadurch mit zumindest einem Mindestmaß an der Lage und Situation des Unternehmens beschäftigen muss. Der Betroffene muss sich also mit den laufenden Ausgaben, Einnahmen und sonstigen geschäftlichen Tätigkeiten auseinandersetzen und diese Informationen verarbeiten, um seiner Pflicht nachzukommen. Als Früherkennung ist dies insofern geeignet, als dass der Betreffende negative Entwicklungen erkennen kann und folglich reagieren könnte. Wesentliche Unterschiede zwischen AG und GmbH werden in diesem Zusammenhang vom Gesetzgeber nicht gemacht. Vielmehr vereinheitlicht der Paragraph 189 des Unternehmensgesetzbuch die Jahresabschlusspflicht dieser zwei Rechtsformen, in dem er die Anwendung in Absatz 1 Ziffer 1 folgendermaßen beschreibt: „Kapitalgesellschaften und unternehmerisch tätige Personengesellschaften, bei denen kein unbeschränkt haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist“<sup>11</sup>. Es werden also keine Unterschiede im Bezug auf den Jahresabschluss, beziehungsweise generell der Rechnungslegung, gemacht. Der Paragraph

---

<sup>10</sup> Vgl. Dammer: Unternehmensinsolvenz (2005), S.62-63

<sup>11</sup> RIS; §189 (1) Z1 UGB am 20.5.2012

189 beschreibt ja die Anwendung des dritten Buches des UGB, welches ja den Titel „Rechnungslegung“ trägt. Es steht außer Frage, dass der Jahresabschluss ein grundsätzlich gutes Instrument zur Vermeidung einer Insolvenz ist. Fraglich ist lediglich ob dies im Zeitpunkt des Jahresabschlusses nicht bereits zu spät ist, da ja stets eine neun monatige Frist gegeben ist. Nichts desto trotz ist der Jahresabschluss das wohl wesentlichste Instrument zur Vermeidung beziehungsweise Erkennung einer Insolvenz. Eine drohende Zahlungsunfähigkeit könnte ohne Jahresabschluss jedenfalls nur selten erkannt und folglich beseitigt werden. Außerdem ist hierbei zu erwähnen, dass es eine Vielzahl an Warnsignalen gibt, welche auf der Bilanzanalyse oder dem Jahresabschluss aufbauen. Folglich kann auf eine gesetzliche Pflicht zur Erstellung eines Jahresabschlusses keineswegs verzichtet werden, da dieser die Grundlage vieler anderer Maßnahmen bildet.<sup>12 13</sup>

Außerdem sei die **Erläuterungspflicht bei negativem Eigenkapital** erwähnt. Zur Erklärung sollte hierbei erwähnt sein, dass bei Unternehmen ja auch die Überschuldung als Insolvenzgrund zur Zahlungsunfähigkeit hinzu kommt. Das Unternehmensgesetzbuch greift hier bei negativem Eigenkapital ein und fordert zwingend eine Stellungnahme beziehungsweise eine Erläuterung im Anhang des Jahresabschlusses. Der positive Effekt hierbei wird jedenfalls in der Auseinandersetzung der Führungspositionen mit dem im Anhang erläuterndem Standpunkt des Eigenkapitals gesehen, wobei dieser Punkt eine gewisse Problematik aufwirft. Selten findet der Anhang in der Praxis Gehör weswegen auch eine ausreichende Beachtung der Stellungnahme zum Eigenkapital im Anhang kaum Reaktionen hervorbringen wird, da diese ebenfalls selten beachtet werden wird. Die Wirkung dieser gesetzlichen Regelung ist folglich nicht genau definierbar, da die grundsätzliche Wirkung abhängig von der Beachtung des Anhangs ist. Dennoch bildet diese Regelung eine weitere Vorsichtsmaßnahme und kann jedenfalls positiv gewertet werden.<sup>14</sup>

Das Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) in Verbindung mit dem Unternehmensgesetzbuch (UGB) schreibt allerdings auch einen **Mindestbestandteil** des Gesamtkapitals als **Eigenmittelquote** vor. So wird gemäß Paragraf 23 des URG eine Mindestquote an Eigenmitteln in Höhe von mindestens acht Prozent. Liegt der Wert darunter sieht das URG Handlungsbedarf, in Form von Reorganisation, zwingend vor.

---

<sup>12</sup> Vgl. Urnik, Schuschnig: Investitionsmanagement Finanzmanagement Bilanzanalyse (2007), S.204-228

<sup>13</sup> Vgl. Dammer: Unternehmensinsolvenz (2005), S.49-52

<sup>14</sup> Vgl. Dammer: Unternehmensinsolvenz (2005), S.56-58

Berechnet wird die Eigenmittelquote nach §23 URG durch die im UGB vorgesehenen Berechnungen in den Paragrafen: 224 Abs. 3a (Eigenmittel); 224 Abs. 3b (unversteuerte Rücklagen); 224 Abs. 3 (Posten des Gesamtkapitals) und 225 Abs. 6 (Absetzbare Anzahlungen) des UGB. Das Problem hierbei ist, wie so oft bei den gesetzlichen Vorschriften, dass auch diese Regelung erst viel zu spät eingreift. Ein Unternehmen kann schon lange auf Insolvenzkurs, durch beispielsweise falsche strategische Entscheidungen, mangelnde Wettbewerbsstärke in den nächsten Jahren, uvm., sein. Ein Einschreiten wird eben erst ab einem Unterschreiten des Grenzwertes zwingend. In diesem Zusammenhang wird auch gemäß §24 URG ein Grenzwert für die, sonst unverbindliche, fiktive **Schuldentilgungsdauer** (Rückstellungen plus Verbindlichkeiten minus verfügbare Aktiva und Absetzbare Anzahlungen auf Vorräte dividiert durch Mittelüberschuss aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) festgelegt. Dieser beträgt 15 Jahre, was konkret heißt, wird dieser Wert überschritten, sieht das URG ebenfalls Handlungsbedarf in Form von Reorganisation vor.

Außerdem kann **die Redepflicht des Abschlussprüfers** als gesetzlich vorgeschriebenes Warnsignal bezeichnet werden. Laut Unternehmensgesetzbuch sind alle Aktiengesellschaften, alle großen und mittelständischen, sowie alle anderen GmbHs mit vorgeschriebenem Aufsichtsrat zur Prüfung des Jahresabschlusses durch eine unternehmensexterne Person mit Fachkenntnis verpflichtet. Dadurch kann gewährleistet werden, dass mangelnde Kenntnis eines Geschäftsführers keine Insolvenz entsteht. Die Redepflicht, oft auch Berichtspflicht genannt, besagt nun grundsätzlich, dass bei Erkennen einer drohenden Insolvenz oder Existenzbedrohung der zuständige Prüfer Warnungen gegenüber dem Unternehmen aussprechen muss. Mit Warnungen gegenüber dem Unternehmen sind alle Organe der Unternehmensvertretung sowie dem Aufsichtsrat gemeint. Die Redepflicht setzt bei drei verschiedenen Konstellationen ein:

- Bei einer negativen Entwicklung des Unternehmens
- Bei einer Bestandsgefährdung der Unternehmens
- Bei einem Feststellen eines Reorganisationsbedarfs

Bei diesen drei Fällen muss der Prüfer also tätig werden und den Organen des Unternehmens Bericht erstatten. Auch eine etwaige Fortbestandsprognose kann Teil der Prüfung werden. Bei einem Übertreten, laut UGB schweren Verstößen, von Gesetzen,



Satzungen oder Gesellschaftsverträgen durch die gesetzlichen Vertreter besteht jedenfalls eine Redepflicht. Auch eigenmächtig durchgeführte Handlungen, welche einer Zustimmung durch den Aufsichtsrat bedurft hätten, gelten als schwere Verstöße im Sinne des UGB. Die festgestellten Ergebnisse sind im Prüfungsbericht, oder im Falle eines schweren Verstoßes in einem Sonderbericht, fest zu halten. Dieser ist dann an den Vorstand, die Geschäftsführer sowie jedem Mitglied des Aufsichtsrats zu übermitteln. Außerdem muss die Berichterstattung laut UGB unmittelbar erfolgen, also direkt nach bemerken oder aufdecken der Unstimmigkeit. Grundsätzlich ist das Ziel dieser Regelung deutlich erkennbar, als Insolvenzprophylaxe, zu definieren. Dieses Warnsystem erweist sich aber als durchaus wirksam, da eine Gefahr unmittelbar an alle Führungspositionen mitgeteilt wird. Es stellt somit, neben der grundsätzlichen Pflicht zur Rechnungslegung, einen der wesentlichsten Schutzmechanismen zur Vermeidung einer Insolvenz dar.<sup>15</sup>

Die **Fortbestandsprognose** beziehungsweise das **Going-Concern-Prinzip** stellt einen weiteren wesentlichen Schutzmechanismus dar. Im UGB ist oftmals von einer Fortführung des Unternehmens die Rede, vor allem im Bezug auf die Bewertung einzelner Bilanzposten. Das sogenannte Going-Concern-Prinzip meint folglich ein Prinzip, das beispielsweise bei der Bewertung, stets von der Unternehmensfortführung aus geht. Allerdings ist keine einheitliche Definition dieses Prinzips im Gesetz ersichtlich, wobei diesem ja bei einem gesunden Unternehmen an und für sich keinerlei Bedeutung zu kommt. Ist aber genau diese Voraussetzung nicht mehr gegeben, so steigert dies die Bedeutung des Prinzips erheblich. Bei beispielsweise einer Veräußerung eines einzelnen Wirtschaftsgutes darf im Konkursfall nicht vom Going-Concern-Prinzip ausgegangen werden, da im Falle einer Zahlungsunfähigkeit ja andere Vorschriften zu befolgen sind. Schwer zu beurteilen ist nun, ab wann man nicht mehr von der Fortführung des Unternehmens ausgehen kann, da ja eine Insolvenz oftmals ein langsam fortschreitender Prozess ist. Das Gesetz sieht hierbei einige Tatbestände vor, die als rechtliche Gründe bezeichnet werden, wie zum Beispiel die erforderliche Auflösung aufgrund von gesetzlichen Regelungen, das Vorliegen eines Konkursgrundes bzw. ein bereits eröffnetes Konkursverfahren, das Auslaufen eines Miet-, Pacht oder Lizenzvertrages und viele mehr. Das Going-Concern-Prinzip stellt nun auf den ersten Blick nicht unbedingt ein Frühwarnsignal dar, sondern scheint vielmehr als unwesentlicher Bestandteil der Bilanzierung. Dies ist jedoch nur bei liquiden, also solventen,

---

<sup>15</sup> Vgl. Dammer: Unternehmensinsolvenz (2005), S.63-67

Unternehmen der Fall. Bei insolventen oder kritischen Betrieben kann eine Wirkung dieses Prinzips als Frühwarnung erkannt werden. Ist der Fortbetrieb nicht sicher gewährleistet, so muss sich der Betreffende aufgrund dieser Bilanzierungsregel allenfalls mit der erwarteten Zukunft auseinandersetzen. Genau hier liegt die wesentliche Wirkung dieses Prinzips, obgleich die Frühwarnung nur bei bereits ersichtlichen Problemen eintreten und erkannt werden kann.<sup>16</sup>

Das **Unternehmensreorganisationsgesetz** kann nur bedingt als gesetzlich vorgeschriebenes Frühwarnsystem gesehen werden. Das URG kommt vielmehr dann zu tragen, wenn die Frühwarnsysteme versagt haben. Der Vollständigkeit halber, sei es hier trotzdem angeführt und behandelt.

Grundsätzlich sieht das URG ein Verfahren ohne Publizität vor. Es tritt, anders als die wirkliche Insolvenz, nicht gegenüber der Außenwelt in Erscheinung und kann auch nur auf Antrag des betreffenden Unternehmens eingeleitet werden. Die Pflicht die hierbei den Antragssteller trifft, besteht vor allem darin, glaubhaft und nachvollziehbar die Notwendigkeit einer Reorganisation zu belegen. Dies kann durch beispielsweise Jahresabschlüsse vergangener Jahre, Gutachten, den Anhang, den Lagebericht, und viele mehr geschehen. Kann er den Bedarf beweisen, muss er allerdings noch klarstellen, dass es sich um keine Insolvenz im herkömmlichen Sinne handelt, da ja ansonsten ein Insolvenzverfahren zu beantragen wäre. Es stellt sich jedoch die Frage, ab wann ein Reorganisationsbedarf besteht. Um diese Problematik zu regeln, sehen die §§ 22ff URG gewisse Regelungen vor. Ein Bedarf im Sinne des URG besteht, wenn die Eigenmittelquote weniger als acht Prozent beträgt. Auch bei einer fiktiven Schuldentilgungsdauer über fünfzehn Jahre wird von Reorganisationsbedarf ausgegangen. Wenn diese Voraussetzungen bestehen und das Verfahren eingeleitet wurde, so hat der Antragssteller sechzig Tage Zeit einen Plan zur Reorganisierung vorzulegen. Dieser wird folglich von einem sachkundigen Gutachter geprüft. Bei einem zwar notwendigen, aber nicht beantragten Reorganisationsverfahren haften die Verantwortlichen mit je €100.000 (in Worten: Ein hunderttausend Euro), allerdings nur auf Antrag des Masseverwalters. Vermeidbar ist ein solches Verfahren nur, wenn eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft eine Notwendigkeit verneint. Dabei muss allerdings auch einige Punkte eingegangen werden,

---

<sup>16</sup> Vgl. Dammer: Unternehmensinsolvenz, S.52-56

welche vor allem die Kapitalsituation und die Zukunftsprognose einzugehen hat. Grundsätzlich scheint diese Maßnahme in die richtige Richtung zu gehen, da bereits vor dem tatsächlichen Eintritt der Insolvenz, Maßnahmen gesetzt werden müssen.<sup>17</sup>

## 5. Zwischenfazit: Reichen die gesetzlichen Vorschriften aus?

Durch das aktuelle Insolvenzänderungsgesetz 2010 (Anm.: bei Interesse der Appendix entnehmbar) wurde ein wesentlicher Meilenstein in der Entwicklung, Vereinfachung und Vereinheitlichung des Insolvenzrechts geschaffen. Die Ausgangslage war, wenngleich wirksam, kompliziert und komplex gestaltet, wohingegen sich die neue Insolvenzordnung sowohl übersichtlicher als auch besser umsetzbar zeigt. Es kann durch das in Kraft treten des IRÄG 2010 eine praxisnahe Gestaltung eines Insolvenzverfahrens verzeichnet werden. Die neu geschaffene Ordnung ist also nicht nur im Zuge der Internationalen Angleichung nötig gewesen, sondern dient unter anderem direkt den Betroffenen durch einfache und individuelle Gestaltung. Die Entwicklung kann also durchaus positiv bewertet werden und sollte keineswegs als Verschlechterung der Situation beschrieben werden.

Diese durchweg positive Beurteilung der Änderung der Rechtslage der Insolvenz muss allerdings einem **viel wesentlicheren Kritikpunkt** weichen. Die Frage ist nämlich nicht ob die Abwicklung einer Insolvenz perfekt funktioniert, sondern ob die Möglichkeit zur Vermeidung eben dieser durch die gesetzlichen Vorschriften gegeben ist. Nach den obigen Ausführungen ist bewiesen, dass es zwar eine Vielzahl an Vorschriften diesbezüglich gibt, jedoch ist ihnen fast allen gemein, dass sie erst viel zu spät eingreifen. Das grundsätzliche Problem ist, dass diese Warnsysteme erst dann vorgeschrieben werden, wenn es bereits zu spät ist und der sprichwörtliche Hut schon brennt. Man kann hierbei einen treffenden Vergleich mit einer Ampel erstellen, da die meisten Vorschriften erst eingreifen wenn die Ampel schon auf Rot steht. Eine wesentliche Verbesserung würde jedoch erzielt werden können, wenn die Vorschriften bereits bei einem ersten Bestehen der Problematik eingreifen würden. Also wenn die Ampel auf Orange umstellt oder gerade noch grün blinkt. Da dies jedoch nicht der Fall ist, muss festgestellt werden, dass die gesetzlichen Vorschriften niemals ausreichen können, um eine drohende Insolvenz früh genug zu erkennen, beziehungsweise zu vermeiden.

---

<sup>17</sup> Vgl. Dammer: Unternehmensinsolvenz (2005), S.58-62

Hier möchte ich erneut das **Beispiel Schlecker** aufgreifen, indem die Relevanz der gesetzlichen Vorschriften herausgearbeitet werden soll. Würden die gesetzlichen Vorschriften komplett ausreichen und jede Möglichkeit abdecken, gäbe es ja faktisch keine Insolvenz mehr. Das eine ganzheitliche Lösung durch gesetzliche Vorschriften nicht vorgeschrieben werden kann, ist aber auch vollkommen nachvollziehbar, da so jedes Unternehmen zu jeder Maßnahme die irgendwann eintreffen könnte verpflichtet wäre. Eine so ansetzende Lösung ist somit ohnehin undenkbar. Im Falle Schlecker hätte die Insolvenz durch gesetzliche Vorschriften insofern abgewendet werden können, als dass der Jahresabschluss genauer und zukunftsorientierter überprüft hätte werden sollen. Auch eine verpflichtende Zukunftsprognose des Unternehmens hätte beispielsweise auf die quasi nicht mehr vorhandene Wettbewerbsstärke hinweisen können. Dennoch muss man erkennen, dass die Insolvenz keineswegs unvorhersehbar war, jedoch ihre Wurzeln vielmehr in grundlegenden Strategien des Konzerns hatte. Die übertriebene strukturelle Expansion und die vernachlässigt Wettbewerbsfähigkeit waren somit keineswegs vermeidbar durch gesetzliche Vorschriften, sondern vielmehr durch den Verstand des bekannten ordentlichen Kaufmanns. Nichts desto trotz könnten freiwillige Frühwarnsysteme und Maßnahmen auch in solchen Fällen helfen, Unternehmen wieder auf den richtigen Weg zu bringen.

Deswegen ist besonders das nächste Kapitel von großer Bedeutung, da in diesem freiwillige Maßnahmen erläutert und aufgezeigt werden, die weit über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen.

## 6. Freiwillige Frühwarnung und Abwendungsmöglichkeiten

### 6.1. Einleitung

Durch das schnelllebige und wechselhafte Wirtschaftsleben der Jetztzeit können selbst an und für sich gesunde Unternehmen in die Schuldenfalle laufen. Wie das Beispiel Schlecker gezeigt hat, reicht oft eine einzige vernachlässigte Wettbewerbsstärke um einen Betrieb mit guten Marktprognosen sprichwörtlich in die Knie zu zwingen. Es ist also unausweichlich für ein solides Fortbestehen eines Unternehmens, gewisse Maßnahmen zu initiieren, um eine drohende Insolvenz bereits frühzeitig erkennen und folglich abzuwenden zu können. Hierbei muss jedoch eine Unterscheidung zwischen, durch die Rechtsordnung, vorgeschrieben und freiwilligen Maßnahmen erfolgen. Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, dass, egal ob selbstgewählt oder nicht, zu treffenden Maßnahmen bestehen, wodurch der Fortbestand eines Unternehmens gesichert werden soll. Nachdem die gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen bereits ausführlich behandelt wurden, möchte ich anhand dieses Kapitels vor allem auf die zweite Forschungsfrage eingehen:

*Was sollte ein Unternehmen aus dem Blickwinkel präventiver Risikovermeidung tun?*

Zunächst möchte ich mit eher simpleren Thematiken beginnen und danach zunehmend in Details eintauchen, da diese teilweise die Grunderläuterungen zu Beginn voraussetzen.

### 6.2. Freiwillige Maßnahmen

Der wohl offensichtlichste, aber zugleich meist auch effektivste Schritt zur Abwendung einer Insolvenz ist eine **Reduktion der Kosten** eines Unternehmens.

Natürlich sollte ein Unternehmen ohnehin bestrebt sein, die Kosten grundsätzlich am Minimum zu halten, dennoch zeigen die bereits behandelten Beispiele wie die wirtschaftliche Realität aussieht. Am Beispiel Schlecker GmbH kann ein guter Erklärungsansatz entstehen. Durch übermäßig in strukturelle Expansion investiertes Kapital und somit entstehende Kosten, kann bereits sehr früh festgestellt werden, dass ohne ausreichende Gewinne, keine Sicherung des Fortbestands des Unternehmens gewährleistet werden konnte. Es hätte bereits zu einem wesentlich früheren Zeitpunkt zur Schließung mehrerer unwirtschaftlichen Filialen kommen müssen, um zumindest den Fortbestand der

Kette zu sichern. Eine Zeit lang konnte diese extreme Expansionspolitik durch unnachgiebige Niedriglohnpolitik und Einsparungen in unterschiedlichsten Bereichen (beispielhaft seien hier erwähnt: Ersatzinvestitionen, Erneuerungsarbeiten, Ausstattung, usw.) finanziert werden. Langfristig wäre die Situation, wenngleich nicht vereinbar mit der Unternehmensvision, vorhersehbar und somit vermeidbar gewesen. Festgehalten kann jedenfalls werden, dass eine Reduktion der Kosten mit Sicherheit zur Sanierung des Unternehmens führen könnte und somit eine, mehr oder weniger akut, drohende Insolvenz abzuwenden vermag. Ein **Warnsignal** wäre somit das **Ansteigen einiger signifikanten Kostenpunkte** des Unternehmens, welche langfristig nicht getragen werden können.

Einhergehend mit dieser ersten Überlegung, kann eine weitere Möglichkeit zur Abwendung erkannt werden. Eine Senkung der Kosten dient ja dem Zweck mehr liquide Mittel für die Schuldentilgung, Erweiterungsinvestitionen oder Ähnliches zu generieren. Führt man diesen Gedanken weiter so kann ja auch eine weitere Unternehmensfunktion zu mehr Mitteln für diese Zwecke führen. Angenommen die Kosten befinden sich nun schon auf dem absoluten Minimum, sodass eine weitere Reduktion nicht mehr als Möglichkeit erwogen werden kann, so muss in einem Umkehrschluss lediglich eine **Steigerung der betrieblichen Einnahmen** herbeigeführt werden. Ein hoher Ausgabenposten kann ja naturgemäß nur durch überproportionale Einkünfte wieder rentabel gemacht werden. Zur Vermeidung einer drohenden Insolvenz, kann also entweder die Senkung der Ausgaben, die Steigerung der Einnahmen oder im Idealfall beide Vorgänge simultan, die Zahlungsunfähigkeit abwenden. Die Steigerung der betrieblichen Einnahmen kann allerdings auf vielen Ebenen erfolgen und ist als Begriff noch genauer zu definieren. Möglich wäre zum Beispiel eine Veräußerung von Betriebsvermögen, unter der Voraussetzung, dass dieser Verkauf nicht das wirtschaftliche Überleben des Betriebes gefährdet. Eine Autowerkstatt sollte folglich nicht im Zuge einer Sanierung alle Hebebühnen verkaufen, da dann zukünftige Einnahmen verloren gehen und erst wieder neue Investitionen getätigt werden müssen. Abgesehen von der Vermögensveräußerung kann auch beispielsweise eine Ausdehnung des Produktsortiments erfolgen oder man spezialisiert sich auf gewisse Nischen des Marktes, auf denen Gewinne zu erwarten sind. Ein nachhaltiges Absinken, über längere Zeit, der betrieblichen Einnahmen kann somit als **Frühwarnsignal** gesehen und herangezogen werden.

Führt man diese Überlegung fort, in der durch Kostenmanagement und Gewinnerhöhung mehr Gewinn erzielt werden kann, um somit die Substanz des Unternehmens zu bewahren, beziehungsweise die fälligen Verbindlichkeiten zu tilgen, so kann man durchaus zu dem Schluss kommen, dass eine **Erhöhung des Eigenkapitals** in einigen Fällen eine Abwendungsmöglichkeit darstellen könnte. Eigenkapital bezeichnet die liquiden Mittel, über die das Unternehmen langfristige Verfügbarkeit ausüben kann und die diesem stets zur freien Verfügung stehen. Oft kann auch der sogenannte **Leverage Effekt** im Zusammenhang mit dem Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital erwähnt werden. Dieser bezeichnet ein Konzept zur optimalen Verschuldung, wobei ein solcher Effekt dann gegeben ist, wenn die Eigenkapitalrentabilität, also die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals, bei zunehmender Verschuldung zunimmt. Um eine drohende Insolvenz beziehungsweise Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden, kann also auch eine Analyse mit Hilfe der Kennzahl Eigenkapitalrentabilität, unter Bezugnahme des Leverage Effekts, erfolgen. Somit kann man interpretieren, dass ein negativer Leverage Effekt, also das Absinken der Eigenkapitalrentabilität bei zunehmender Verschuldung, als Warnzeichen einer drohenden Insolvenz zu deuten ist.<sup>18 19</sup>

Außerdem sollte man sich mit der Idee auseinandersetzen, grundsätzlich jährlich eine **Zukunftsprognose des Unternehmens** dem, ja verpflichtenden, Jahresabschluss beizulegen. Diese sollte jedoch nicht, wie in den seltenen bisherigen Fallkonstellationen, im Anhang publiziert werden, welcher ja in der Praxis nur sehr bedingt Gehör findet. Vielmehr sollte dieser Zusatz verpflichtend in den Jahresabschluss, als Bestandteil, aufgenommen werden. Diese Verpflichtung würde das Unternehmen, beziehungsweise zumindest einige Abteilungen, über die aktuelle und zukünftige Lage informieren und Insolvenzursachen bereits früher erkennen lassen können. Somit kann auch diese etwas abgewandelte gesetzliche Ausnahmeregelung als positive und wirksame freiwillige Maßnahme gewertet werden. Im **Falle Schlecker** hätte dies bedingt, dass zumindest ein Mindestmaß an Zukunftsdenken erfolgen hätte müssen.

Ein weiteres mögliches Frühwarnsystem bildet der sogenannte **Cash Flow**. Dieser gibt den aktuellen Wert von operativen Mitteln an, also die Summe mit der ein Unternehmen

---

<sup>18</sup> Vgl. Urnik, Schuschnig: Investitionsmanagement Finanzmanagement Bilanzanalyse (2007), S.6-10;223-224;248-250

<sup>19</sup> Eberlein: Betriebliches Rechnungswesen und Controlling (2006), S.197-201

kurzfristig arbeiten kann. Er kann einerseits direkt (Erträge, die auch wirklich Einzahlungen sind, minus Aufwendungen, die auch wirklich Auszahlungen sind) und andererseits indirekt (Jahresergebnis plus Aufwendungen, die eben keine Auszahlungen sind, minus Erträge, die eben keine Einzahlungen sind) errechnet werden. Der CF bildet eine wichtige Kennzahl, da er einen realen Blick auf die Unternehmenslage zulässt. Außerdem liefert diese Größe einen Überblick über die möglichen Verwendungen. Beispielsweise Schuldentilgung, Erweiterungsinvestitionen und viele mehr. Zusammenfassend kommt dem Cash Flow also ein durchaus hohes Potential im Bezug auf die Insolvenzfrüherkennung zu, da er die kurzfristig einsetzbaren Finanzmittel des Unternehmens angibt. Sinkt der CF rapide ab, so müssen jedenfalls Gegenmaßnahmen gesetzt werden.

Differenziert man sich nun von grundsätzlichen Aspekten und Möglichkeiten, wie den Kosten, Gewinnen und dem Eigenkapital, so ist der nächste Gedanke, was mit dem für Investitionen eingesetztem Kapital passiert. Der sogenannte **Return on Investment**, oft mit ROI abgekürzt, gilt als eine der wichtigsten Kennzahlen zur Erkennung und Vermeidung einer drohenden Insolvenz. Der ROI definiert sich durch Gewinn zuzüglich der Fremdkapitalzinsen, dividiert durch das Gesamtkapital des Unternehmens, multipliziert mit 100 (in Worten: Einhundert). Es gilt die grundlegende Regel, dass diese Kennzahl bei liquiden Unternehmen höher ist, als es bei weniger solventen der Fall ist. Diese Bestandsgröße liefert also einen realen Blick auf die Liquidität einer (juristischen) Person, und kann als Warnsignale herangezogen werden. Bei einem Absinken des ROI kann insoweit gehandelt werden, als das versucht wird diesen wieder zu maximieren, beziehungsweise zu erhöhen. Somit kann auch ein signifikantes Absinken des Returns on Investment als Früherkennung einer drohenden Zahlungsunfähigkeit dienen.<sup>20</sup>

Auch der **Return on Assets** (ROA), oftmals Vermögensrentabilität genannt, sei in dem Zusammenhang mit dem ROI kurz erwähnt. Dieser beinhaltet eine wichtige Informationsfunktion. Er gibt nämlich die Rentabilität des eingesetzten Vermögens wieder. Folglich gilt, je höher diese Kennzahl, desto besser, beziehungsweise höher, wird das eingesetzte Vermögen verzinst.

Außerdem sei hierbei die Möglichkeit eines **freiwillig bestellten Aufsichtsrates** in Betracht genommen. Gemäß Paragraf 29 Abs. 6 GmbHG kann eine GmbH auch ohne Erfüllung eines

---

<sup>20</sup> Vgl. Dammer: Unternehmensinsolvenz (2005), S.72-75



der Tatbestände des ersten Absatzes, einen Aufsichtsrat auf freiwilliger Basis errichten. Dieser erlangt durch Aufnahme in den Gesellschaftsvertrag Gültigkeit und kommt naturgemäß nur bei einer GmbH in Betracht, da dieser bei einer Aktiengesellschaft ohnehin verpflichtend ist. Der Aufsichtsrat kann ja als den Vorstand kontrollierende Instanz gesehen werden. Die gemeinsame Beschlussfassung bei der Versammlung sieht ja ein gewisses Maß an Demokratie vor, wobei wichtige Entscheidungen im Plenum diskutiert werden sollten. Hierdurch kann wie bereits im obigen Kapitel beschrieben eine Insolvenz insoweit früh erkannt werden, als dass riskante Vorhaben durch diese Form der Demokratie abgewendet werden können. Ein verpflichtender Aufsichtsrat stellt also eine durchaus wirksame Insolvenzfrühwarnung dar.

Die **Gesamtkapitalrentabilität**, oftmals mit GK-Rent abgekürzt, stellt ebenfalls eine der wohl wichtigsten Kennzahlen zur Früherkennung einer Insolvenz dar. Berechnet wird diese durch die Division des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zuzüglich etwaiger Fremdkapitalzinsen durch das durchschnittlich berichtigte Gesamtkapital, wobei das Ergebnis dieser Division in der Regel noch mit dem Faktor Hundert multipliziert wird. Diese, in der Praxis häufig verwendete, Berechnung gibt an und für sich die Verzinsung des gesamten Kapitals, welches vom Unternehmen eingesetzt wurde (Anm.: egal ob Eigen- oder Fremdkapital) an. Das einzige Problempotential, wenn man so will, ist die starke Beeinflussbarkeit durch bilanzpolitische Maßnahmen. Je nach Ergebnis der Berechnung kann eine Staffelung dieser erfolgen (Anm.: Die Tabelle wurde entnommen aus; Urnik, Schuschnig: Investitionsmanagement Finanzmanagement Bilanzanalyse (2007), S.250).

	Sehr gut	Gut	Mittel	Schlecht	Insolvenz- gefährdet
Gesamtkapital- Rentabilität	>15%	>12%	>8%	<8%	Negativ

Diese Tabelle zeigt sehr deutlich wie das Ergebnis einer Gesamttrentabilitätsrechnung zu werten und zu erkennen ist. Bei einem Ergebnis unter acht Prozentpunkten sollten jedenfalls Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden.<sup>21</sup>

Das nächste Frühwarnsystem, welches hier erwähnt werden kann, ist die **Schuldentilgungsdauer**. Dieser berechnet sich durch Rückstellungen plus Verbindlichkeiten minus liquide Mittel dividiert durch den Mittelüberschuss aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit. Das Ergebnis gibt die abstrakt fiktive Schuldentilgungsdauer des Unternehmens an. Auch hier sehen die Professoren Urnik und Schuschnigg in Ihrem Lehrbuch „Investitionsmanagement Finanzmanagement Bilanzanalyse“ (2007) auf Seite 239 eine Tabelle und Untergliederung vor.

	Sehr gut	Gut	Mittel	Schlecht	Insolvenz- gefährdet
Schuldentil- gungsdauer	<3Jahre	< 5 Jahre	< 12 Jahre	> 12 Jahre	> 30 Jahre

Auch diese Unterteilung zeigt sehr deutlich, die Bedeutung dieser Kennzahl für eine etwaige Insolvenzfrühwarnung und ist deshalb von großer Bedeutung. Wird eine Schuldentilgungsdauer von unter zwölf Prozent erreicht, so sollten jedenfalls und spätestens Maßnahmen gesetzt werden, um gegen diese Entwicklung anzukämpfen. Im Zusammenhang mit der Schuldentilgungsdauer, muss auch der **dynamische Verschuldungsgrad** kurz angeschnitten werden. Diese errechnet sich durch Effektivverschuldung durch den Cash Flow des Unternehmens. Im Vergleich mit der Schuldentilgungsdauer, kommt dieser jedoch eine größere Bedeutung zu, da bei der reinen Cash Flow Verwendung als Bezugsgröße, beispielsweise hohe Lagerbestände, veräußerbares Anlagevermögen oder hohe Forderungen, welche, ceteris paribus, durch Factoring zu Geld gemacht werden könnten, nicht mit einbezieht.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Urnik, Schuschnigg: Investitionsmanagement Finanzmanagement Bilanzanalyse (2007), S.249-250

<sup>22</sup> Urnik, Schuschnigg: Investitionsmanagement Finanzmanagement Bilanzanalyse (2007), S.238-239

Ebenfalls zu erwähnen sind hierbei die verschiedenen **Grade der Liquidität**, deren nachhaltiges Absinken als Frühwarnung zu werten ist. Bekanntlich unterscheidet man ja Liquidität ersten, zweiten beziehungsweise dritten Grades.

Liquidität 1. Grades	Stellt flüssige Mittel den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber  Zielwert: 10%-30%
Liquidität 2. Grades	Stellt kurzfristige Mittel und kurzfristige Forderungen den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber  Zielwert: 100%-120%
Liquidität 3. Grades	Stellt kurzfristige Mittel, kurzfristige Forderungen und Vorräte den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber  Zielwert: > 120%

Diese verschiedenen Grade der Liquidität sind häufig verwendete Kennzahlen im betriebswirtschaftlichen Alltag und können bei permanenter Kontrolle durchaus als Frühwarnsystem agieren. Eine starke Einbindung im Zuge freiwilliger Maßnahmen zur Installation eines Frühwarnungssystems ist somit erforderlich.<sup>23</sup>

Die nächste Möglichkeit eine Insolvenz abzuwenden bildet die **Verhandlung mit Gläubigern**, wodurch sogar die endgültige Sanierung eines Unternehmens der Fall sein könnte. Problem dieses Aspekts ist jedoch, ähnlich den gesetzlichen Vorschriften, dass dieser viel zu spät einsetzt und es zu diesem Zeitpunkt schon zu spät sein könnte, noch Änderungen herbeizuführen. Dieser Abwendungsmechanismus kann auch als außergerichtlicher Vergleich, beziehungsweise Ausgleich, bezeichnet werden. Bewiesenermaßen ist ein beruflicher Neustart nach einer Insolvenz oftmals äußerst schwer zu bewerkstelligen und könnte mit diesem Instrument der Abwendung vermieden werden. Folglich kommt der

---

<sup>23</sup> Wirtschaftslexikon.de

außergerichtlichen Einigung ein hoher Grad an praktischer Bedeutung zu. So werden beispielsweise in Deutschland bereits 20 bis 30% (in Worten: Zwanzig bis Dreißig Prozent) der Unternehmenssanierungen im außergerichtlichen Sphäre verwirklicht, wobei diese Zahl starke Zuwächse erzielt (die hier angeführten Prozentzahlen beziehen sich ausschließlich auf: Rechberger, Thurner: Insolvenzrecht, S.10). Allerdings gewinnt dieses Verfahren auch in Österreich zunehmend an Bedeutung und verzeichnet steigende Anwendungen. Diese Maßnahme bietet dem insolventen Unternehmer eine große Chance, seine Fehler zu korrigieren, wobei dieser hierbei natürlich auf ein gewisses Wohlwollen der Gläubiger angewiesen ist. Meist liegt jedoch diese Art der Einigung im Interesse beider Parteien, da ein saniertes Unternehmen durchaus in der Leistung ist, eine höher Tilgung und Zahlung zu tätigen, als dies vergleichsweise eine Insolvenzquote tun würde. Abgewogen wird also seitens der Gläubiger, ob das Unternehmen eine reale Chance auf eine Sanierung hat. Ist dies der Fall, so wird der nächste Schritt zu überlegen ob die rasche Befriedigung durch die Quote oder eben die Rückzahlung eines größeren Teils der Geldschulden in einer späteren Periode, vorteilhafter erscheint. Selbstverständlich gelingt dieses Vorhaben nicht immer, da Gläubiger häufig selbst Verpflichtungen eingegangen sind und für deren Tilgung, rasche liquide Mittel eröffnen müssen. Ein Warnsignal im Hinblick auf die drohende Insolvenz könnte in Bezugnahme der Gläubiger, häufige Forderungen oder signifikanter Anstieg der geschuldeten Geldsumme sein. Eine **Frühwarnungswirkung** haben die Forderungen der Gläubiger allerdings insoweit, als das durch das frühe Eintreffen einer solchen Forderung Verhandlungen mit den Betroffenen eingeleitet werden können, wodurch man tiefsitzende Problematiken erkennen und beseitigen kann. Wichtig ist, wie bei den meisten anderen Frühwarnungen auch, dass dem Erkennen einer Problematik ein straffes Controllingssystem folgt, in welchem operative und strategische Eben ineinander greifen und miteinander interagieren, wodurch deren volle Wirksamkeit ausgeschöpft werden kann. Nichts desto trotz ist die möglichst frühe Aufnahme von Gläubigerverhandlungen und Gesprächen eine der wichtigsten Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz.<sup>24</sup>

Ein weiterer Aspekt den man bedenken sollte, ist der Grundgedanke einer ausgeprägten **innerbetrieblichen Kontrolle**. Wie bereits in den vergangenen Kapiteln behandelt und erwähnt, kann eine Vielzahl der Insolvenzen bereits im Vorfeld erkannt werden. Jedoch wurde bis jetzt unterstellt, dass auch jemand versucht diese Unstimmigkeiten, wie

---

<sup>24</sup> Vgl. Rechberger, Thurner: Insolvenzrecht (2004), S.7-12

beispielsweise ein Absinken gewisser Kennzahlen, zu finden und zu verstehen. Die ideale Voraussetzung einer drohenden Insolvenz ist mangelnde Kontrolle. Würde eine straffe Überwachung diverser Bereiche auf einer kontinuierlichen Basis erfolgen, so wären mit Sicherheit einige Insolvenzen abwendbar beziehungsweise vermeidbar gewesen. Natürlich kann, eigentlich muss, ein gewisses betriebliches Controlling erfolgen, um überhaupt das Fortbestehen einer Firma zu sichern. Um allerdings einen vollkommenen Schutz des Unternehmens herbei zu führen, ist ein Mechanismus zu entwickeln der weit über die Grenzen des innerbetrieblichen Rechnungswesens hinausgeht. Es müsste, so führt man diese Überlegung weiter, nötig sein, einen Kontrollapparat zu bilden, der unabhängig und nicht in das betriebliche Organigramm eingliedert ist. Dieses Ideal wird jedoch meist aufgrund von Kostengründen nicht durchgesetzt. Generell kann festgehalten werden, dass solche Maßnahmen in erster Linie aus Kostengründen scheitern, da die Mentalität meist darin besteht, erst nach den ersten Anzeichen zu reagieren. Verzeichnet ein (noch) solventes Unternehmen beispielsweise hohe Einbußen oder verlorene Aufträge, so wird dieser Schritt oft als Anlass genommen zu reagieren. Ein gesundes Unternehmen wird selten, obgleich es dies sollte, **über die vorhandenen Grenzen eines Buchhaltungssystems blicken**. Vergleichbar ist dieses Phänomen mit dem Menschen und einem Arztbesuch: Selten geht man als gesunder, zumindest als ein, sich gesund fühlender, Mensch zum Arzt, um sich einer Untersuchung zu unterziehen. Erst bei den ersten Anzeichen einer Krankheit oder eines Unwohlseins wird man einen Arzt aufsuchen. Die einen früher, die anderen später, aber allen ist gemein, dass sie erst nach den spürbar eingetretenen Anzeichen etwas unternehmen. Würde aber der Betreffende bereits vor den ersten Anzeichen zum Arzt gehen, so hätte dieser Besuch einen weitaus größeren Effekt. Durch das frühe Erkennen, wäre eine Behandlung leichter und für den Betroffenen fast nicht spürbar. Genau der gleiche Effekt kommt bei der drohenden Insolvenz zu Tage, da ja gilt, je früher man die Gefahr erkennt, desto besser und effektiver kann man reagieren. Bei den ersten Anzeichen, müssen meist spürbare und unangenehme Maßnahmen gesetzt werden, um diese Effekte auszumerzen. Zusammenfassend kann hierbei festgehalten werden, dass je früher ein effektiver Kontrollmechanismus eine drohende Zahlungsunfähigkeit erkennt, desto weniger innerbetriebliche Einschnitte muss das Unternehmen vornehmen. Je früher ein Unternehmen die drohende Insolvenz erkennt, desto besser können deren Entscheidungsträger reagieren. Zur Erkennung der innerbetrieblichen Warnsignale ist es

also unerlässlich einen Kontrollapparat zu installieren, welcher von keiner Abteilung abhängig ist. Dieser dient dem Zweck die Unternehmensfortführung zu gewährleisten und muss somit Teil des Unternehmens werden. Unabhängigkeit muss deswegen gegeben sein, da somit das bewusste Verschweigen von schlechten Ergebnissen vermieden werden kann. Zusammenfassend muss aber ein Kontrollapparat mit Befugnissen wie zum Beispiel der Büchereinsicht ausgestattet sein um optimierte Ergebnisse zu garantieren.

Hier möchte ich ebenfalls das **Beispiel Schlecker** aufgreifen und einige Gedanken beziehungsweise Spekulationen anstellen, ob durch eine solche Reihe an freiwilligen Frühwarnungen eine Insolvenz früher erkannt und verhindert werden hätte können. Das wesentliche Problem in der Causa Schlecker war ja, natürlich neben anderen Problematiken wie beispielsweise einer viel zu späten Erbfolge, die vernachlässigte Wettbewerbsstärke, welche durch die starke strukturelle Expansion bedingt war.

Im Falle Schlecker hätte es wohl ein interagierendes Controllingssystem bedurft, welches auf operativer und strategischer Ebene ineinandergreift. So hätten die erarbeiteten freiwilligen Frühwarnsysteme umgesetzt und kontrolliert werden können. Dieser Punkt musste vorausgeschickt werden, um überhaupt weitere Überlegungen anstellen zu können. Wäre dies gegeben, so hätten einige Kennzahlen, welche bis jetzt erwähnt wurden, auf permanenter Basis kontrolliert werden müssen. In den folgenden Ausführungen werde ich die wohl wirksamsten eben dieser erläutern.

- Die verschiedenen Grade der Liquidität: durch eine Analyse und Kontrolle dieser Kennzahlen, hätte die Unternehmensleitung wahrscheinlich erkennen können, vorausgesetzt diese erkannte diese nicht ohnehin, dass eine weitere Expansion des Filialnetzes nicht mehr gedeckt sein konnte.
- Die Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens: Durch eine Kontrolle dieser Kennzahl wäre es der Unternehmensleitung möglich gewesen die Rendite des gesamten eingesetzten zu beobachten. Wahrscheinlich wäre hierbei die Erkenntnis ans Tageslicht getreten, dass diese übertriebene Expansion unrentabel ist.
- Der Return on Investment: Hätte der Unternehmensleitung wirksame Hinweise auf die Unrentabilität der Expansion geliefert.

Alle diese Punkte hätten unter wirksamer Anwendung und Kontrolle mit Sicherheit eine positive Wirkung im Fall Schlecker mit sich gebracht. Auch die Möglichkeit eines freiwillig bestellten Aufsichtsrates wäre von Nöten gewesen, da durch die gemeinsame, demokratische Beschlussfassung im Plenum wahrscheinlich die Expansion diskutiert und gestoppt worden wäre. Die extreme Ausdehnung der Niederlassungen war ja auf die Vision des Inhabers zurückzuführen. Eine Gemeinsame Entscheidung, wie es der Aufsichtsrat vorsieht, wäre wohl mit hoher Wahrscheinlichkeit anders ausgefallen. Fakt ist jedenfalls, dass die Insolvenz der Schlecker GmbH jedenfalls im Vorhinein erkennbar gewesen ist und mit Sicherheit bei Anwendung einiger der erwähnten freiwilligen Maßnahmen abwendbar gewesen ist. Dennoch zeigt dieses Beispiel sehr deutlich wie es im worst case passieren kann, wenn niemand das Problem, welches ebenso tiefsitzend wie kausal für die Insolvenz war, erkennen will, obwohl diese Entwicklung den Fortbestand des Unternehmens gefährdet.

Zusammenfassend kann jedenfalls gesagt werden, dass durch die, hier ausgiebig erläuterten, Frühwarnungsmöglichkeiten eine Insolvenz oftmals sehr früh erkannt werden könnte. Wichtig ist vor allem, dass Maßnahmen im Zuge des Controllings gesetzt werden, welche diese Frühwarnung erkennen, beziehungsweise kontrollieren. Erst durch eine solche Kontrolle, die jedoch auf permanenter Basis erfolgen muss, und ein auf operativer und strategischer Ebene interagierendes Controllingsystem kann eine Insolvenzprophylaxe erfolgreich betrieben werden.

Wichtig ist also nicht nur zu wissen, was als Frühwarnsystem gelten kann, sondern vor allem wie die konkreten Kennzahlen kontrolliert werden. Diese Überlegung führt sogleich zu dem Konzept (Kapitel 7) in dem gezeigt und erläutert wird, wie ein solches Frühwarnsystem umgesetzt werden kann und wie dieses funktionieren, beziehungsweise arbeiten, soll.

## **7. Konzept eines mittelständischen Unternehmens**

In diesem Kapitel wird versucht ein Konzept für ein mittelständisches Unternehmen mit mehr als hundert Mitarbeitern zu entwickeln.

### **7.1. Der Kontrollapparat**

Wesentlicher Bestandteil eines wirkungsvollen Kontrollsystems sollte nach den bisherigen Ausführungen der Thematik jedenfalls ein, vom Unternehmen ausgegliederter, Kontrollapparat sein. Dieser bildet den wesentlichen Teil des Konzepts und wird in den folgenden Ausführungen ausgiebig erläutert.

#### **7.1.1. Aufbau und Mitglieder**

Die Ausgliederung vom Unternehmen bildet bereits den ersten Anknüpfungsmoment des Konzeptes, in welchem ein permanenter Kontrollapparat die vergangenen, aktuellen und zukünftigen Geschehnisse observiert und kritisch hinterfragt. Dieser Mechanismus muss zwingend aus mehreren unternehmensfremden Personen bestehen, welche wiederum jedenfalls Fachkenntnisse in betrieblichem Rechnungswesen, sowie in dem unternehmerischen Betätigungsfeld des Betriebes besitzen. Da die Kontrollinstanz immer aus mehreren Personen bestehen muss, was dem Zweck zur Vermeidung von Verfälschungen dient, ist es durchaus denkbar, dass die Kenntnisse auf die einzelnen Personen aufgeteilt werden können. So gilt beispielsweise bei einer Software-Programmier-Firma folglich, dass die Fachkenntnisse sowohl im Informatik- als auch im Controllingbereich bestehen müssen. Allerdings wäre es in diesem Fall zulässig die Kenntnisse auf die Personen aufzuteilen, so könnte die Kontrolle aus mindestens einem fachkundigen Informatiker und mindestens einem fachkundigen Controller bestehen, da ansonsten nicht gewährleistet werden kann, dass die Geschäftsvorgänge und Entscheidungen richtig verstanden beziehungsweise nachvollziehbar kontrolliert werden können. Um auf die Anzahl der Mitglieder des Kontrollapparats einzugehen, sei erwähnt dass dieser aus mindestens drei Personen bestehen muss, wobei hier gelten muss, dass bei einer Aufteilung der Fachkenntnisse, wie bereits oben eingeräumt, mindestens 2 verschiedene Personen die Fachkenntnisse eines Gebiets aufweisen müssen. Diese Methode ist bereits unter dem Begriff „Vier Augen Prinzip“ bekannt und besagt im Wesentlichen, dass eine Kontrolle durch



einen zweiten stets von Vorteil ist. Auch die Regelungen ähnlicher Organe (Anm.: Beispielsweise des Aufsichtsrates, der Gesellschafterversammlung, uvm.) sieht oftmals eine Mindestanzahl von drei Mitgliedern vor. Wäre die Controllingkompetenz beispielsweise aufgeteilt und besäße diese nur eine Person, so wäre es dieser wiederum möglich Ergebnisse zu verfälschen, womit die vollständige Kontrolle nicht mehr gewährleistet werden könnte. Die wahrheitsgetreue Kontrolle muss ja das Hauptziel des Apparates sein. Um erneut auf die Anzahl der Mitglieder des Kontrollsystems zurück zu kommen, so wäre eine Staffelung nach Unternehmensgröße, beziehungsweise Mitarbeiterzahl sinnvoll, obgleich die Anzahl immer mindestens drei betragen muss. Die Mindestanzahl orientiert sich gewissermaßen an der Anzahl des Aufsichtsrates, welcher ja bereits ausgiebig behandelt wurde.

<b>Anzahl Mitarbeiter</b>	<b>Anzahl Kontrollmitglieder</b>
<b>1-50</b>	<b>3</b>
<b>51-100</b>	<b>4</b>
<b>101-150</b>	<b>4(+1 freiwillig)</b>
<b>151-200</b>	<b>5</b>
<b>201+</b>	<b>5(+1 freiwillig)</b>

Die hier aufgegliederte Regelung sieht eine Norm vor, wobei die tatsächliche Anzahl ja auch an Kostengründe gebunden ist, welche vom Unternehmen selbst getragen werden müssen. Die endgültige Größe kann auch durch Ausnahmegründe wie folgt vermindert werden:

- Negatives Betriebsergebnis in zwei aufeinanderfolgenden Jahren
- Umsatzschwelle von €700.000 des UGB, bzw. EstG, wird in zwei Jahren unterschritten und die damit verbundenen Rechnungslegungspflicht geändert
- Außergewöhnliche Betriebsbelastungen die den Umsatz immens (mit einer im wirtschaftlichem Verkehr beachtlichen Summe) verringern

- Sonstige Umstände die die Unternehmensexistenz gefährden

In diesen Fällen sollte die Mitgliederanzahl um einen reduziert werden dürfen, wobei im ersten und letzten Aufzählungspunkt eine Reduzierung auf die Mindestzahl, sprich drei Mitglieder, zulässig ist, um die Existenz des Betriebes zu sichern, was ja das Ziel dieses Konzeptes ist. Eine Anhebung der Mitglieder nach oben kann ebenfalls als zulässig erscheinen, wenn bereits erste Anzeichen auf eine drohende Insolvenz erkennbar sind. Diese Regelung orientiert sich an dem Vorbild des Strafrechts mit den Strafmilderungs- beziehungsweise Strafschwerungsgründen. Um die Aufgabenstellung aufzugreifen, welche ja ein Konzept für ein mittelständisches Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern vorschreibt, kommen also mindestens vier bis maximal sechs (Anm.: Fünf verpflichtend ab einer Größe von 201 Mitarbeitern um ein freiwilliges Mitglied ergänzbar) Kontrollmitglieder in Frage. Eine Auswechslung der bestehenden Mitglieder ist jedenfalls nur bei dem bewiesenen Verdacht eines Missbrauchs der Kontrollposition zu befürworten wobei hierbei ein gerechtfertigter Verdacht, der zumindest teilweise bewiesen werden kann, nötig ist. Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass der Apparat aus mindestens drei fachkundigen und unabhängigen Personen bestehen muss, wobei eine Regelung der Anzahl nach Mitarbeiterzahlen vorzunehmen ist. Bei außerordentlichen Gründen kann die Anzahl nach unten aber auch nach oben hin verändert werden.

### **7.1.2. Befugnisse und Tätigkeit**

Natürlich muss man sich im Klaren sein, dass selbst der fachkundigste Kontrollmechanismus wirkungslos bleibt, stattet man diesen nicht mit ausreichenden Befugnissen aus, um seine Aufgaben wirkungsvoll erfüllen zu können. Die Befugnisse müssen selbstverständlich verhältnismäßig und zur Zweckerreichung geeignet sein. In den folgenden Ausführungen sollen diese Befugnisse und die Tätigkeiten erläutert werden. Führt man diesen grundlegenden Gedanken weiter, so kann man erkennen, dass einige wesentliche Befugnisse nötig sind um die Tätigkeiten überhaupt ausführen zu können.

Die wohl offensichtlichste Befugnis bildet die Einsichtnahme in sämtliche Bücher und Aufzeichnungen des Unternehmens. Diese muss jederzeit und unmittelbar gewährleistet werden, da eben diese Einsichtnahme den wichtigsten Bezugspunkt zur sinnvollen Gestaltung einer Kontrolle darstellt. Die Grenze hierbei muss jedoch sein, dass dadurch

keinerlei Einschnitte im betrieblichen Geschehen stattfinden dürfen. Das heißt konkret, dass durch die Einsichtnahme keinerlei Nachteile für die Rechte und Pflichten des Unternehmens entstehen dürfen. Beispielsweise darf durch das Ausnutzen der Befugnisse die Erstellung des Jahresabschlusses nicht verzögert werden. Die nächste wesentliche Befugnis bildet die Befragungsbefugnis und die damit verbundene Auskunftspflicht gegenüber dem Kontrollapparat. Besteht ein berechtigter Verdacht auf oder die Erkenntnis einer Unregelmäßigkeit, so soll es der Kontrollinstanz freistehen, betreffende Mitarbeiter zu befragen, wobei diese einer Auskunftspflicht unterliegen, wodurch die wahrheitsgetreue Erkenntnis der Tatbestände gegeben sein soll. Die Grenzen hierbei sollten jedoch in dem begründeten Verdacht liegen. Liegt ein solcher vor, so steht es dem Kontrollsystem frei Mitarbeiter zu befragen, wobei diesen gegenüber die gesetzlich vorgeschriebenen Haftungsbedingungen des Arbeitsrechts gelten. Folglich unterliegen diese keiner zusätzlichen Haftung jeglicher Art, wodurch sich der Schutz der Arbeiter begründet. Haftende Organe sind, wie üblicherweise festgesetzt, die Geschäftsführer. Zusammenfassend kommen der Kontrollinstanz also die permanente Einsichtnahme in sämtliche Unterlagen sowie die begründete Befragung einzelner Mitarbeiter zu.

Die Tätigkeiten erstrecken sich jedoch weitaus weiter als die Befugnisse und beinhalten neben der regulären Kontrolle der aktuellen Geschäftstätigkeiten auch die Überwachung der vergangenen Perioden sowie die prognostizierte Analyse der zukünftigen Aktivitäten des Betriebes. Die wesentlichste Tätigkeit liegt, wie bereits angedeutet, in der Überwachung des betriebsinternen Controllings sowie der kritischen Hinterfragung sämtlicher Posten der Bilanz und wichtigen Entscheidung von Führungspositionen. Die wichtigsten zu kontrollierenden Kennzahlen, sollten sich im Wesentlichen mit denen, welche bei den freiwilligen Maßnahmen aufgegriffen wurden, decken. Taxativ aufgezählt wären das folgende:

- Die Eigenkapitalquote (EKQ) welche das Verhältnis des Eigenkapitals im Vergleich zum Gesamtkapital des Unternehmens erfasst.
- Die Eigenkapitalrentabilität (EK-Rent.) welche die Rendite des eingesetzten Eigenkapitals angibt.

- Im Zusammenhang mit diesen zwei Kennzahlen, sollte ebenfalls der Leverage Effekt berücksichtigt werden, welcher bereits im Zuge der freiwilligen Maßnahmen reichlich erklärt wurde und somit auf diese Ausführungen verwiesen werden kann.
- Auch der Return on Investment (ROI), der ja eine wichtige Kennzahl zur Insolvenzprophylaxe bildet, sollte in diesem Zusammenhang genannt werden. Dieser wurde ebenfalls bereits im Zuge der freiwilligen Maßnahmen ausgeführt und behandelt.
- Die Gesamtkapitalrentabilität.
- Die Schuldentilgungsdauer, sowie der dynamische Verschuldungsgrad.
- Auch der Innenfinanzierungsgrad von Investitionen sollte hier bedacht werden und bereits im Vorfeld ebendieser geprüft werden. Dieser errechnet sich durch Cash Flow dividiert durch die Zugänge zum Anlagevermögen. Oftmals auch mit Selbstfinanzierungsgrad bezeichnet.<sup>25</sup>
- Die verschiedenen Grade der Liquidität.

Diese Kontrolle muss selbstverständlich auf einer regulären und permanenten Basis erfolgen, um die Möglichkeit einer Verfälschung völlig auszuschließen.

### **7.1.3. Ergebnisse der Kontrolle**

Selbstverständlich hat die beste Kontrolle und Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten keinerlei Effekte, wenn diese Ergebnisse nicht an Entscheidungsträger mitgeteilt werden. Folglich muss eine Mitteilungspflicht gegenüber solchen Positionen bestehen. Hierbei wäre es sinnvoll die Mitteilungspflicht des, bereits beschriebenen, Abschlussprüfers aufzugreifen, da diese eine äußerst sinnvolle Regelung mit sich bringt. Das Ergebnis muss in Bezug auf diese Regelung folglich dem Vorstand, sämtlichen Geschäftsführern und allen Mitgliedern des Aufsichtsrates separat übermittelt werden. Nur durch eine so breitgefächerte Verbreitung des Ergebnisses kann ein „Totschweigen“ verhindert werden. Das Ergebnis muss in schriftlicher Form, genauer in Form eines Berichtes, jährlich, jedoch nach der Fertigstellung des Jahresabschlusses, übermittelt werden und muss, soweit möglich, eine Stellungnahme

---

<sup>25</sup> Urnik, Schuschnig: Investitionsmanagement Finanzmanagement Bilanzanalyse (2007), S.239-240

zu setzenden Maßnahmen beinhalten, an welche die Entscheidungsträger zwar nicht unmittelbar gebunden sind, wobei ein unbeachtet Lassen oder Ignorieren dieser Stellungnahme eine erhöhte Haftung der Betreffenden mit sich bringen sollte, was die Beachtung dieses Berichts erheblich steigern soll.

## **7.2. Andere Maßnahmen (des Kontrollapparats)**

Außerdem sind in diesem Konzept eine Vielzahl an weiteren Maßnahmen vorgesehen, welche einerseits vorgeschrieben und andererseits freiwillig zu setzten sind.

### **7.2.1. Kostenstruktur**

Der erste Aspekt den ich aufgreifen und behandeln möchte, ist die Umstellung der betrieblichen Kostenstruktur. Bei übermäßigen Ausgaben muss das Unternehmen gewisse Maßnahmen setzen um nicht in die Insolvenz zu verfallen. Wie bereits erwähnt muss durch den Kontrollapparat eine ungerechtfertigte Ausgabenstruktur aufgedeckt, hinterfragt und im Bericht mit möglichen Lösungswegen entschärft werden. Die Initiative muss hierbei allerdings vom Kontrollapparat ausgehen, welcher auch nicht verpflichtende, aber haftungserhöhende, Maßnahmen empfehlen muss. Das gleiche gilt jedoch auch für die Einnahmen des Unternehmens. Bereits im Kapitel: Freiwillige Maßnahmen wurden die Möglichkeiten beschrieben um die Einnahmen zu erhöhen. Diversifikation, Betriebsvermögensveräußerung und Spezialisierung können bei konsequenter Durchführung zur Erhöhung des Betriebsergebnisses führen. Auch hier sollte im Zuge des Kontrollberichtes eine Stellungnahme mit empfohlenen Maßnahmen ausgeführt werden. Die Empfehlung ist, wie bereits erwähnt, nicht verpflichtend, erhöht aber die Haftung der Verantwortlichen bei Nichtbeachtung. Wichtige Kennzahlen, um diese Entwicklung zu messen sind die Eigenkapitalrentabilität, die Gesamtkapitalrentabilität und im weiteren Sinne der Return on Investment.

### **7.2.2. Kapitalstruktur**

Eine Erhöhung des Eigenkapitals kann ebenfalls im Zuge des Berichts empfohlen werden, wobei diese Empfehlung nur mit Begründung zulässig ist. Eine Änderung der Kapitalstruktur kann in einer Vielzahl von Formen erfolgen, wobei jegliche Form dieser Empfehlungen

sowohl in einem ordentlichen Bericht, also im Zuge des jährlichen Kontrollberichts, oder in einem außerordentlichen Bericht, wobei dieser nur bei Vorliegen eines Handlungsbedarfs verfasst werden darf. Eine Änderung der Kapitalstruktur, also beispielsweise die Erhöhung des Eigenkapitals, ist die einzig verpflichtende Vorschreibung der Kontrollinstanz, wobei diese einer Bestätigung durch den Aufsichtsrat mit der üblichen 2/3 (in Worten: zwei Drittel) Mehrheit oder einer vergleichbaren Institution bedarf. Die Kontrollinstanz kann also mit Bestätigung durch den Aufsichtsrat eine Änderung der Kapitalstruktur erzwingen. Allerdings kann diese Vorschreibung nur mit einem vorliegenden Grund erfolgen. Dies soll eine ungerechtfertigte Erzwingung, auf beispielsweise eine höhere Eigenkapitalquote, verhindern. Dieses Befugnis des Kontrollsystems ist mit Sicherheit äußerst hoch angesetzt, dient allerdings auch unmittelbar dem Wohl des Unternehmens. Wie bereits im Kapitel freiwillige Maßnahmen angedeutet, kann durch Kennzahlen wie die Eigenkapitalquote und korrespondierende Effekte wie der Leverage Effekt, eine Kapitalstrukturänderung einen äußerst positiven Effekt aufweisen und dient somit als gute Möglichkeit eine Insolvenz zu vermeiden beziehungsweise früh genug zu erkennen.

### **7.2.3. Personalstruktur**

Es wurde bereits bei den Gründen der Insolvenz erwähnt, dass eine Vielzahl der Zahlungsunfähigkeiten auf einen Fehler im Personalwesen zurück gehen. Hierarchisch aufgebaute Firmenstrukturen können bei einem, beispielsweise mikropolitisch motivierten, Informationsvorbehalt einer einzigen Stelle, bereits zu erheblichen Schwierigkeiten und finanziellen Folgeschäden führen. Im Zuge des Konzepts sind der Informationsaustausch und der unternehmensinterne Wissensstand stets für alle Mitarbeiter gleich hoch zu halten. Dies geschieht folgendermaßen: Eine unternehmenseigene Software wird in das Betriebsgeschehen installiert, welche einzig und allein der Datenspeicherung und dem Abruf eben dieser Daten dient. Jeder Mitarbeiter bekommt einen individuellen Zugang, welcher durch einen vorgegebenen Benutzernamen und ein frei wählbares Passwort aktiviert werden kann. Nun wird verpflichtend eingeführt, dass sämtlicher Schriftverkehr, Entscheidungen und so weiter sofort in diesem System ersichtlich ist. In Bezug auf den Email Verkehr kann beispielsweise das unternehmensinterne Emailprogramm mit dieser Datenspeicherung verknüpft werden, so dass sämtlicher Schriftverkehr sofort nach abschicken für jeden ersichtlich ist. Etwas schwieriger gestaltet sich jedoch die Verteilung der nicht

manifestierten Informationen, beispielsweise inoffizielle Flurgespräche. In diesem Fall könnte ein gewisses Bonussystem die Benutzung eines solchen Systems etablieren. Mitarbeiter die regelmäßig brauchbare Informationen ersichtlich machen und in das System befördern erhalten zum Beispiel einen kleinen Betrag mehr auf ihr Konto ausgezahlt. Auch wenn diese Überlegung abstrakt klingen mag, so könnten so mit Sicherheit eine Vielzahl an Konflikten, Irrtümer oder ähnlichem vermieden werden. Einige große Firmen erkannten bereits die Notwendigkeit eines solchen Informationsaustauschs. So ist bei der englischen Musikfirma Virgin Group eine der Firmenphilosophien, dass jeder Mitarbeiter auf dem gleichen Wissenstand ist, egal ob Verkäufer in einem der unzähligen Geschäften oder Eigentümer und Firmenchef Sir Richard Branson. Diese Maßnahme verhindert nicht nur wie bereits beschrieben Zahlungsunfähigkeit und andere Schwierigkeiten, sondern fördert auch ungemein die Firmenkohäsion. Mitarbeiter fühlen sich dadurch stärker in das Unternehmen eingegliedert und mehr als Teil des Ganzen. Ein solches System einzuführen hat also zusammenfassend neben der Vermeidung von negativen Entwicklungen auch durchaus positive Folgen. Somit kann eine solche Maßnahme jedenfalls als sinnvoll oder sogar als notwendig erscheinen und dadurch etwaige Kosten gerechtfertigt werden.

### **7.3. Weiterführende Gedanken und Überlegungen zum Konzept**

Nachdem in dem obigen Kapitel ein Konzept zur Vermeidung einer Insolvenz ausführlich beschrieben wurde, sollen hier noch einmal die wohl wesentlichsten Punkte sowie einige kurze Gedanken und weiterführende Überlegungen hierzu angeführt werden.

Deutlich zu erkennen war, dass den wesentlichsten aller Punkte des Konzeptes der Kontrollapparat bildet. Dieser ist mit seinen Befugnissen der Grundpfeiler der Insolvenzvermeidung. Er kann durchsetzbar die Kapitalstruktur und mittelbar die Kostenstruktur verändern und jederzeit der Unternehmensleitung positive Vorschläge im Sinne der Unternehmensentwicklung nahe legen. Er scheint nach bereits beschriebenen Ausführungen ein Grundbestandteil jedes Unternehmens sein zu sollen.

Allerdings darf nicht vernachlässigt werden, dass durch die Installation eines solchen Apparats oder der Einführung von Kontrollmaßnahmen meist hohe Kosten anfallen, welche erst in späteren Perioden zu positiven Rückläufen führen. (Anm.: Positive Rückläufe können natürlich auch in Form von einem verminderten negativen Ergebnis liegen. Beispielsweise kann ein Verlust in Höhe von €700.000 ein besseres Ergebnis sein, als ein Verlust in Höhe

von €900.000.) Der Kontrollapparat kann also durchaus als Investition gesehen werden, da sich diese ja folgendermaßen definiert: „Eine Investition ist bei dieser Betrachtungsweise durch einen Strom von Zahlungen charakterisiert, an dessen Beginn eine Auszahlung steht und idealtypisch in weiterer Folge in nachfolgenden späteren Perioden Einzahlungsüberschüsse folgen (zahlungsbestimmter Investitionsbegriff).“<sup>26</sup>

Man kann also die Einführung solcher Systeme durchaus als Investition bezeichnen, wodurch man auch den Gedanken verwerfen sollte, dass eine solche Einführung nur liquide Mittel vernichtet und keine positiven Effekte hervorruft. Wie auch bei einer Investition kann erst später mit dem, durch die Ausgabe hervorgerufenen, positiven Ergebnis gerechnet werden. Der Grundgedanke jedes Unternehmens sollte folglich darin bestehen, dass möglichst früh eine Ausgabe zur Errichtung eines solchen Kontrollsystems erfolgt und somit eben so früh die positiven Rückflüsse wahrgenommen werden können.

Wesentlichen Aspekt des Konzeptes bildet jedenfalls der Kontrollapparat, wobei dieser nur Mittel zum Zweck ist, da die eigentlichen Maßnahmen nur von diesem ausgehen können. Augenmerk sollte hier also nicht nur auf der Kontrollinstanz selbst, sondern vor allem auf den Maßnahmen, die dieser setzt liegen. Erst durch das Zusammenspiel zwischen geeigneten Maßnahmen und geeigneter Einrichtung kann eine wirkungsvolle Vermeidung und Kontrolle erfolgen. Diese Wirkung ist jedoch naturgemäß am höchsten, wenn sie konsequent umgesetzt und permanent betrieben wird. Generell erscheint das Konzept als äußerst nachvollziehbar und schlüssig. Wenig unnötige Aspekte oder Funktionen, dafür wurde auf die wesentlichen und wichtigen Bestandteile ein besonders hoher Grad an Aufmerksamkeit gelegt. Außerdem scheint das Konzept und das war eines meiner wesentlichsten Anliegen, praktisch umsetzbar zu sein. Zwar wurde versucht, das Konzept schlicht gehalten, dafür aber sehr durchdacht und effektiv konzipiert.

---

<sup>26</sup> Urnik, Schuschnig: Investitionsmanagement Finanzmanagement Bilanzanalyse, (2007), S.28



## 8. Conclusio

Das Thema der Insolvenz und alle damit verbundenen Thematiken bilden mit Sicherheit eines der umfassendsten Gebiete des aktuellen Wirtschaftslebens. Nicht nur durch die immer breitere Anwendung oder die aktuellen Änderungen in der Rechtsgrundlage (beispielsweise: IRÄG 2010) sondern auch durch die immer größer werdende praktische Bedeutung gewinnt dieser Bereich zunehmend an Relevanz. Wie bereits erwähnt gibt es eine Vielzahl an Gründen und Anzeichen für eine Zahlungsunfähigkeit und selten wird alles zur Vermeidung Notwendige getan. Dies vor allem aus Kostengründen, wobei ebenso oft die frühe Erkennbarkeit des Problems fehlt. Durch das erstellte Konzept und die freiwilligen Maßnahmen zur Vermeidung könnte eine Vielzahl der Zahlungsunfähigkeiten durch Früherkennung vermieden werden. Vor allem die freiwilligen Frühwarnsysteme und die damit verbundenen Handlungsmöglichkeiten müssten effektiver genützt und konsequenter eingeführt werden, um deren volles Potential auszuschöpfen. Das behandelte Beispiel aus der Praxis (Schlecker GmbH) zeigt sehr deutlich wie aktuell das Thema wirklich ist und wie schnell oder unerkannt eine drohende Insolvenz voranschreiten kann.

Durch diese Arbeit und die damit verbundene Auseinandersetzung mit dieser Thematik wurde in mir vor allem durch die Praxisnähe ein hohes Maß an Interesse erweckt. Die Behandlung der aktuellen Änderungen in Bezug auf die Rechtslage war ebenso interessant wie sinnvoll, da diese Aktualität bereits oftmals durch ihre Komplexität auf der Strecke geblieben ist.

Die Maßnahmen zur Früherkennung waren allerdings schwer auszuarbeiten, da diese aus so vielen unterschiedlichen Fachbereichen kommen, dass eine Vereinheitlichung anfangs fast unmöglich schien. Erst nach und nach zeigte sich eine leichte Verkettung der einzelnen Fachrichtungen, bis diese gegen Ende hin alle Hand in Hand zu arbeiten schienen und eine strikte Trennung der Thematiken nicht mehr möglich war. Ebenfalls die Vernetzung von Wirtschaftstheorie und Rechtsgrundlage stellte eine große Herausforderung dar, wengleich diese zwei Wissenschaften schlussendlich, im Zuge dieser Arbeit, zu einem einzigen zusammengehörenden Fachgebiet verschmolzen.

Alles in allem, scheint mir selbst das Konzept schlüssig und durchaus praxisnah zu sein und könnte jedenfalls zur Vermeidung einiger Insolvenzen beitragen. Auch die freiwilligen Maßnahmen könnte bei deren Anwendung erheblich zur Verbesserung der Situation beitragen, wobei dies in erster Linie in Händen der betroffenen Unternehmen liegt, weil diese Maßnahmen ja nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. Allerdings sollte man sich dennoch im Klaren sein, dass bereits eine Vielzahl an gesetzlich festgelegten Maßnahmen und Erkennungsmöglichkeiten existiert und angewendet wird, wenngleich diese niemals ausreichen können, die Insolvenzfrühwarnung zu perfektionieren und somit vollen Schutz zu gewährleisten.

Die aktuelle Lage in Bezug auf Insolvenzen und deren Vermeidung geht also zusammenfassend bereits in die richtige Richtung, könnte aber durch die Einführung eines solchen Konzeptes oder die gesetzliche Vorschreibung der freiwilligen Frühwarnsysteme erheblich verbessert werden. Die Entwicklung dieser Thematik wird mit Sicherheit eine äußerst interessante und wird in den nächsten Jahren sehr wahrscheinlich einige sehr entscheidende Fortschritte verzeichnen. Schließen möchte ich nun noch mit einem Zitat des Wirtschaftswissenschaftlers und Nobelpreisträger Mohammed Yunus:

*„Die Krise ist eine einmalige Gelegenheit, Dinge zu verändern“<sup>27</sup>*

---

<sup>27</sup> Börseweisheiten.de, Stand: 12. April 2012

## Appendix

### A.1. Rechtlicher Rahmen der Insolvenz

Es liegt, selbst bei einer sehr oberflächlichen, Betrachtung auf der Hand, dass diese Thematik durch den Gesetzgeber geregelt sein muss, um eine einheitliche Ausgangslage und eine vorteilhafte Abwicklung der Insolvenzfälle zu gewährleisten. Die österreichische Legislative erkannte diese Notwendigkeit und führte die Konkurs- und die Ausgleichsordnung ein. Die Abkürzungen der zwei Rechtsquellen lauten KO und AO und wurden durch zahlreiche Novellen und Änderungsgesetze im Laufe der Zeit aktualisiert. Seit 2010 gilt das sogenannte Insolvenzrecht im Sinne der Insolvenzordnung. Dieses ersetzt somit die vorherigen Rechtsgrundlagen und wird häufig mit IO abgekürzt. Eingeführt wurde die Insolvenzordnung durch das sogenannte Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010.

#### A.1.1. Ausgangslage

Die Ausgangslage bildeten somit die KO und die AO mit allen ihren Novellen. In diesen waren sämtliche Regelungen enthalten. Da diese nicht mehr aktuell sind, werde ich den Schwerpunkt auf den nächsten Punkt, also die Änderung durch das Insolvenzänderungsgesetz 2010, setzen.

Die Konkursordnung kann in die materielle und formelle KO untergliedert werden. Die formelle KO regelt den Ablauf des Konkursverfahrens, wohingegen zum materiellen Teil „die Rechtssätze, die sich mit der Wirkung des Konkurses auf den Inhalt der Privatverhältnisse zwischen dem Gemeinschuldner und seinen Gläubigern befassen“<sup>28</sup> zählen.<sup>29 30</sup>

Die Ausgleichsordnung regelt, wie der Name schon vermuten lässt, die verschiedenen Formen und Abläufe eines Ausgleichs. Mit Ausgleich ist eine Übereinkunft des Schuldners

---

<sup>28</sup> Bartsch, Heil: Grundriß des Ausgleichs- und Konkursrechtes (1981), S.100

<sup>29</sup> Vgl. Bartsch, Heil: Grundriß des Ausgleichs- und Konkursrechtes (1981), S.100-107

<sup>30</sup> Rechberger, Thurner: Insolvenzrecht (2004), S.114-122

mit seinen Gläubigern über die Höhe und beziehungsweise oder die Zahlungsmodalität. Beispielsweise kann ein Ausgleich darin bestehen, eine Forderung um 45% (in Worten: Fünfundvierzig Prozent) zu reduzieren und den restlichen Betrag in Form von Raten zu begleichen. Stimmen sowohl der Schuldner als auch der Gläubiger dieser Vereinbarung zu, so wird dieser Ausgleich als gültig angenommen und ersetzt die vorherigen Verbindlichkeiten. Die eben beschriebene Form wird als außergerichtlicher Ausgleich bezeichnet und ist im §9 AO geregelt. Er bildet ein relativ einfaches Instrument, um eine Insolvenz zu überwinden und wurde auch in der Praxis bereits häufig herangezogen. Neben dieser Form gibt es auch den sogenannten gerichtlichen Vergleich, welcher weitaus komplizierter ist. Dieser ist im §10 AO geregelt und beschreibt das gerichtliche Verfahren, welches nötig ist, um eine Übereinkunft zwischen Schuldner und Gläubiger zu finden. Der wesentlichste Unterschied zwischen außergerichtlichen und gerichtlichen Ausgleich ist das Zustandekommen eines Vertrages. Bei einem gerichtlichen Verfahren ist das Ergebnis kein Vertrag im herkömmlichen Sinne, da hierzu die Zustimmung beziehungsweise Annahme jeder Vertragspartei nötig wäre, was jedoch selten der Fall ist. Wohingegen bei einem außergerichtlichen Ausgleich sehr wohl ein Vertrag zustande kommt, welcher durch Angebot und Annahme wirksam wird.<sup>31 32</sup>

### **A.1.2. Änderung durch das Insolvenzrechtänderungsgesetz**

Seit 1. Juli 2010 ist das sogenannte Insolvenzrechtänderungsgesetz in Kraft getreten und vereinheitlichte somit die, bis dato bestehende, Konkurs- und Ausgleichsordnung. Dieser Rechtsakt wird meist mit IRÄG 2010 abgekürzt und führte diverse Veränderungen ein. Die wesentlichste aller Änderungen besteht in der neu geschaffenen Vielzahl an unterschiedlichen Verfahren. So kann hier beispielsweise angeführt werden:

- Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung
- Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung
- Konkursverfahren

---

<sup>31</sup> Vgl. Bartsch, Heil: Grundriß des Ausgleichs- und Konkursrechtes (1981), S.41-46

<sup>32</sup> Rechberger, Thurner: Insolvenzrecht (2004), S.137-143

- Schuldenregulierungsverfahren ohne Eigenverwaltung
- Schuldenregulierungsverfahren mit Eigenverwaltung
- Abschöpfungsverfahren

Diese verschiedenen Verfahrensarten werden im Folgenden kurz behandelt und die wesentlichen Eckpunkte und Grundrisse abgefasst, um nachfolgende Ausführungen und vor allem die gesetzlich vorgeschriebenen Frühwarnsysteme und Vermeidungsmöglichkeiten ausreichend im Sinne der aktuellen Rechtslage verstehen zu können.

Das Sanierungsverfahren hat, wie der Name schon andeutet, die Erhaltung des Unternehmens zum Ziel. Der wesentliche Fortschritt der Rechtsordnung liegt hierbei jedoch bei der Eigenverwaltung. Es ist bereits bei Einbringen des Antrags der jedenfalls vom Schuldner zu initiieren ist (§167 bzw. §169 IO), festzustellen ob das Sanierungsverfahren mit oder ohne Eigenverwaltung geplant ist. Ein **Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung** setzt eine Reihe von Voraussetzungen vor, welche in der Insolvenzordnung selbst geregelt sind. Paragraf 169 Absatz 1 IO beschreibt die erwarteten Voraussetzungen um Eigenverwaltung zu erlangen. Hierbei ist jedoch das Ziel, das Fortbestehen des Unternehmens zu sichern und die wirtschaftliche Weiterführung zu gewährleisten. Dieses Verfahren bietet, wenngleich an eine Unzahl an Bedingungen geknüpft, eine reelle Chance, den insolventen Betrieb weiterzuführen und erlangt deshalb immer mehr Bedeutung im österreichischen Wirtschaftsraum. Das gesamte Sanierungsverfahren mit oder ohne Eigenverwaltung ist in §§166-179 Insolvenzordnung geregelt und wurde durch das IRÄG 2010 äußerst praxisnah formuliert und gestaltet.<sup>33</sup>

Der wesentliche Unterschied zwischen Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung und **Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung** besteht, wie es der Wortlaut bereits vermuten lässt, in der mangelnden Eigenverwaltung. Liegen folglich die, von §169 Abs.1 IO normierten, Voraussetzungen nicht in ausreichendem oder zureichendem Maße vor, so kann lediglich ein Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung beantragt werden. Inhaltlich ähnelt dieses dem, erst später beschriebenen, Konkursverfahren, wobei bereits bei Einreichung des Antrags mit Sicherheit feststeht, dass eine Mindestquote von zwanzig Prozent gegenüber den Gläubigern besteht. Steht dies allerdings nicht bereits bei Beantragung fest, sondern ergibt sich erst im

---

<sup>33</sup> Vgl. Jelinek, Zangl: Insolvenzordnung (2010), S.V-VII;202-214

Laufe des Verfahrens beziehungsweise der Untersuchungen, so wird grundsätzlich ein Konkursverfahren eröffnet, welches bei Vorliegen der Voraussetzungen jedoch in ein Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung transformiert wird. Der dritte Absatz des Paragraphen 167 IO normiert die Umstellung von Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung auf ein Konkursverfahren. Diese Umstellung kann beispielsweise erfolgen, wenn die Insolvenzmasse nicht ausreicht (§167 Abs.3 Z1 IO), der Sanierungsplan zurückgezogen oder bereits beim Beantragen abgelehnt wird (§167 Abs.3 Z2 IO) oder der Sanierungsplan nicht ordnungsgemäß bewilligt wird (§167 Abs.3 Z3-4 IO).

Ein anderes Verfahren, welches durch die Insolvenzordnung normiert wird, bildet das sogenannte **Konkursverfahren**. Dieses ist im Fünften Teil der IO geregelt und in den Paragraphen 180 und 180a beschrieben. Der Inhalt eines solchen Verfahrens ist, dass das Verfahren bereits als Konkursverfahren eingeleitet wird, wobei dem Schuldner die Möglichkeit eingeräumt wird, einen Sanierungsplan gegenüber den Gläubigern einzubringen. Auch bei diesem gilt eine Mindestquote von 20% (in Worten: Zwanzig Prozent), ansonsten ist dieser Plan abzuweisen. Erst wenn kein Sanierungsplan eingereicht wird, darf der Insolvenzverwalter die Verwertung des Unternehmens beginnen. Mit dem Veräußerungsbeziehungsweise Verwertungserlös des Betriebes, werden die quotenmäßigen Forderungen der Gläubiger (je nach Reihenfolge, bzw. Rangordnung) bedient. Das Konkursverfahren bildet das eigentliche Insolvenzverfahren im klassischen Sinn, da in diesem Fall keine Möglichkeit auf ein Fortbestehen des Unternehmens gibt. Erwähnenswert hierbei ist allerdings, dass bei einer Veräußerung zuerst sämtliche Massenforderungen gemäß §46 Insolvenzordnung (in Worten: Paragraph Sechsvierzig) bedient werden müssen, bevor die eigentlichen Quoten an die Gläubiger ausgegeben werden. Massenforderungen im Sinne des §46 IO sind, neben den eigentlichen Kosten des Verfahrens, vor allem Auslagen die mit der Instandhaltung der Betriebsmasse verbunden sind. Beispielsweise kann hierfür angeführt werden: Stromkosten, Steuern oder Gebühren die den Betrieb betreffen, und viele mehr.<sup>34</sup>

Wird keines dieser Verfahren gewählt, so kann ein, durch das IRÄG 2010 zusätzlich eingeführtes Verfahren gewählt werden. Das sogenannte **Schuldenregulierungsverfahren**, welches ebenfalls entweder mit oder ohne Eigenverwaltung geführt werden kann. Dieses ist in den Paragraphen 181 bis 198 geregelt und hat vor allem für natürliche Personen

---

<sup>34</sup> Vgl. Jelinek, Zangl: Insolvenzordnung (2010), S.55-57; 214-216

Bedeutung. Weswegen die folgenden Ausführungen eher kurz und übersichtsartig gehalten werden. Im Wesentlichen ist ein Schuldenregulierungsverfahren eine Möglichkeit die Entschuldung einer Privatperson zu erwirken und die Bedürfnisse der Gläubiger dennoch (teilweise) zu bedienen. Zentraler Begriff hierbei ist der sogenannte Zahlungsplan, welcher einer Bestätigung durch die Gläubiger bedarf.<sup>35</sup>

Wird jedoch keines der oben genannten Verfahren gewählt, so steht dem Schuldner eine letzte Möglichkeit zu. Diese bildet das **Abschöpfungsverfahren**, welches bei dem Betreffenden die tiefsten Einschnitte in dessen private Lebensführung mit sich bringt. Dieses Verfahren ist in den Paragraphen 199 bis 216 beschrieben und bildet das dritte Hauptstück des Sechsten Teils der Insolvenzordnung. Wie bereits erwähnt führt dieses Verfahren zu erheblichen Einbußen bei dem Antragssteller, da hier die nächsten sieben Jahre ein so genannter Treuhänder die Einkünfte des Schuldners überwacht und verwertet (gemäß §199 Abs.2 IO). Der Vorteil dieses Verfahrens besteht nach herrschender Ansicht darin, dass den Schuldner nach den sieben Jahren sämtliche Restschulden erlassen werden, sofern dieser zumindest eine Forderungsquote von zehn Prozent beglichen hat. Im Zuge der Abschöpfung darf der Betreffende keine Tätigkeit, die ihm zumutbar ist, ablehnen, da ansonsten eine Ausnutzung der Restschuldbefreiung befürchtet werden könnte.<sup>36</sup>

## A.2. Verwandte Begriffe der Insolvenz

Mit einer Insolvenz wird eine Vielzahl an fachspezifischen und oft intransparenten Begriffen in Verbindung gebracht. Die wesentlichsten dieser Fachtermini sollen in diesem Kapitel kurz erläutert werden, um die danach folgende Ausführung besser verstehen zu können.

- Die Insolvenzmasse: Die Insolvenzmasse bezeichnet den Teil des Vermögens eines Schuldners, das dem Insolvenzverfahren unterliegt. Es ist von dem sonstigen Vermögen des Betreffenden zu differenzieren und unterliegt der Verwaltung durch den Insolvenzverwalter.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Jelinek, Zangl: Insolvenzordnung (2010), S.216-232

<sup>36</sup> Vgl. Jelinek, Zangl: Insolvenzordnung (2010), S.232-248

<sup>37</sup> Vgl. Zimmermann: Insolvenzrecht (2001), S.18-19

- Der Insolvenzverwalter: Dieser Begriff bezeichnet eine Person, die die (oben bereits erwähnte) Insolvenzmasse einer anderen Person, im Zuge eines Insolvenzverfahrens, verwaltet, verwertet und etwaige Erlöse verteilt. Das Gesetz kennt eine Vielzahl an Verwaltern, wie zum Beispiel den vorläufigen Insolvenzverwalter, den Sachwalter, den Treuhänder und den echten Insolvenzverwalter. Wenngleich diese Begriffe zu differenzieren sind, so sind diese in ihrer Grundlage gleich, weswegen diese im Zuge dieses Kapitels nicht näher erläutert werden müssen. Grundsätzlich muss ein Insolvenzverwalter durch das Gericht ernannt werden, sowie fachkundig und unabhängig sein. Die Bestellung einer juristischen Person, beispielsweise einer Wirtschaftsprüfer-GmbH ist generell nicht zulässig.<sup>38</sup>
- Das Insolvenzverfahren: Bezeichnet die Abwicklung und das damit verbundene gesetzliche Verfahren, welches eine Insolvenz nach sich zieht. Eine Eröffnung des Verfahrens erfolgt grundsätzlich nur auf Antrag. Für den Verlauf des Verfahrens ist die Rechtsnatur des Schuldners ausschlaggebend. Unterschieden wird zwischen einer juristischen Person, einer natürlichen Person mit nennenswerter wirtschaftlicher Tätigkeit und einer sonstigen Person.<sup>39</sup>
- Der Insolvenzplan: Der häufig verwendete Begriff beschreibt im weiteren Sinne eine Möglichkeit das Unternehmen fortzuführen, indem außergerichtliche Entscheidungen getroffen und vor allem festgehalten werden. Grundsätzlich jedoch nur bei juristischen Personen und natürlichen Personen mit erheblicher wirtschaftlicher Tätigkeit zulässig. Eine Änderung der Verwertung oder Verteilung der Insolvenzmasse beinhalten oder die Haftung gegen den Schuldner nach Abschluss des Verfahrens regeln. Einem Insolvenzplan muss grundsätzlich sowohl vom Schuldner, für den Fall, dass dieser diesen nicht selbst erstellt hat, als auch von den Gläubigern in Mehrheit angenommen werden, um diesem Gültigkeit zu verschaffen.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Zimmermann: Insolvenzrecht (2001), S.25-29

<sup>39</sup> Vgl. Zimmermann: Insolvenzrecht (2001), S.1-5

<sup>40</sup> Vgl. Zimmermann: Insolvenzrecht (2001), S.119-121



## Quellen

### Monografie

Bartsch, Robert / Heil, Rudolf: Grundriß des Ausgleichs- und Konkursrechts, Manz Verlag, Wien 1981

Behr, Giorgio / Fickert, Reiner / Gantenbein, Pascal / Spremann, Klaus; Accounting, Controlling und Finanzen, Oldenbourg Verlag München Wien, München 2002

Bofinger, Peter: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Eine Einführung in die Wissenschaft von Märkten, Pearson Education, 2. Auflage, München 2007

Doralt, Werner: Steuerrecht 2011/12, Manz Verlag, 13. Auflage, Wien 2011

Eberlein, Jana: Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, Oldenbourg Verlag München Wien, München 2006

Jelinek, Wolfgang / Zangl, Sylvia: Insolvenzordnung, Manz Verlag, 8. Auflage, Wien 2010

Rechberger, Walter / Thurner, Mario: Insolvenzrecht, WUV Universitätsverlag, 2. Auflage, Wien 2004

Urnik, Sabine / Tanja Schuschnig: Investitionsmanagement Finanzmanagement Bilanzanalyse, Manz Verlag, Wien 2007

Zimmermann, Walter: Insolvenzrecht, Müller Verlag, 4. Auflage, Heidelberg 2001

### Hochschulschriften

Dammer Christina: Unternehmensinsolvenzen. Ursachen und Früherkennung, Masterarbeit Salzburg, Universität Salzburg, 2005

Schöppl Karin: Strategisches Controlling zur Unterstützung des strategischen Managements in Klein- und Mittelunternehmen, Diplomarbeit, Johannes Kepler Universität Linz, 2008

## Internet Quellen

Börseweisheiten.de: <http://boersenweisheiten.c1l.de/mohammad-yunus>, Stand: 12. April 2012

Frankfurter Allgemeine, Insolvente Drogeriekette, Gutachter sieht Schleckers Zukunft skeptisch, 23.3.2012, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/insolvente-drogeriekette-gutachter-sieht-schleckers-zukunft-skeptisch-11698733.html>, Stand: 31.3.2012

Gerald, Herrmann: Insolvenz oder Innovation-Helden der Vergangenheit, <http://areal-drei.com/blog/?p=88>, Stand 30.3.12

Rechtswörterbuch.de, <http://www.rechtsworerbuch.de/recht/i/insolvenz/>, Stand 29.3.12

Sebastian Turner: Welt Online, Schlecker-Mitarbeiter sollten Absprung schaffen, 28.3.2012, <http://www.welt.de/debatte/kolumnen/ueberideen/article106129148/Schlecker-Mitarbeiter-sollten-Absprung-schaffen.html>, Stand: 31.3.2012

Steffen Fründt, Ileana Grabitz: Leben nach der Pleite, Welt Online, 25.1.2009, [http://www.welt.de/wams\\_print/article3086099/Leben-nach-der-Pleite.html](http://www.welt.de/wams_print/article3086099/Leben-nach-der-Pleite.html), Stand: 31.3.2012

Wirtschaftslexikon.de, <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/liquiditaetskennzahlen/liquiditaetskennzahlen.htm>, Stand: 21.5.2012

## Gesetzestexte

Medium für Gesetzestexte war, soweit keine weitere ergänzende Angabe gemacht wurde, das Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramts der Republik Österreich. Es wurde das konsolidierte Bundesrecht verwendet. Die Gesetzestexte wurden bei einem Zitat mit Fußnote versehen und um das jeweilige Datum ergänzt. Ansonsten wurden alle Gesetzestexte im Zeitraum 01. April bis 01. Juni 2012 dem Rechtsinformationssystem entnommen.

<http://www.ris.bka.gv.at/>