

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Unternehmensfortführung im Insolvenzrecht
der Slowakei“

Verfasserin

Zuzana Nemešová

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 157
Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft
Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Eidstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer andern Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, im Juli 2012

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich meinen Dank dem inzwischen unerwartet verstorbenen Herrn Professor Dr. Franz Silbermayr aussprechen, der diese Arbeit von Anfang an angeregt und mit viel Geduld betreut hat. Gleichzeitig möchte ich mich besonders bei Herrn Professor Dr. Josef Windsperger bedanken, dass er sich dieser Arbeit und der weiteren Betreuung angenommen hat.

Besonderer Dank gilt meiner Familie, welche mich während der Zeit bis zum Verfassen der Diplomarbeit mit Geduld und Liebe unterstützt hat. Ihr sei diese Arbeit gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

Eidstattliche Erklärung.....	III
Danksagung	V
I. Abkürzungsverzeichnis	X
II. Abbildungsverzeichnis	XI
III. Tabellenverzeichnis.....	XII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung.....	5
1.3. Aufbau der Arbeit	6
1.4. Thematische Abgrenzung	7
2. Unternehmensfortführung im amerikanischen, österreichischen und slowakischen Rechtssystem	8
2.1. Bedeutung und Gestaltung des institutionellen Insolvenzsystems.....	8
2.2. Die rechtliche Regelung der Unternehmenssanierung in USA, Österreich und in der Slowakei.....	9
2.2.1. Unternehmenssanierung nach US-amerikanischem Chapter 11.....	9
2.2.1.1. Die Entwicklung des Chapter 11	10
2.2.1.2. Ablauf der Unternehmenssanierung nach Chapter 11-Verfahren	11
2.2.1.3. Statistische Auswertung der Insolvenzverfahren in der USA	16
2.2.2. Unternehmenssanierung im österreichischen Insolvenzrecht	18
2.2.2.1. Die Entwicklung des österreichischen Sanierungsverfahrens.....	18
2.2.2.2. Ablauf der Unternehmenssanierung nach IRÄG 2010	20
2.2.2.3. Statistische Auswertung der Insolvenzverfahren in Österreich	25
2.2.3. Unternehmenssanierung im slowakischen Insolvenzrecht	27

2.2.3.1. Die Entwicklung des Restrukturierungsverfahrens in der Slowakei	27
2.2.3.2. Ablauf der Unternehmenssanierung nach KRG Nr. 7/2005	29
2.2.3.3. Aktuelle Novellierung des slowakischen Insolvenzrechts	36
2.2.3.4. Statistische Auswertung der Insolvenzverfahren in der Slowakei	37
3. Die Sanierung eines Krisenunternehmens aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive	40
3.1. Sanierung.....	40
3.1.1. Definition und Begriffsklärung.....	40
3.2. Krise.....	42
3.2.1. Definition und Begriffsklärung.....	42
3.2.2. Verlauf der Krise und die Krisenarten.....	43
3.2.2.1. Strategische Krise.....	45
3.2.2.3. Liquiditätskrise	46
3.2.2.4. Insolvenz.....	46
3.2.2.4.1. Zahlungsunfähigkeit	47
3.2.2.4.2. Überschuldung	48
3.2.3. Krisenursachen	48
3.2.4. Krisensymptome.....	50
3.3. Sanierungsprüfung.....	52
3.3.1. Sanierungsprüfungsqualifikation	54
3.3.1.1. Sanierungsbedürftigkeit	54
3.3.1.2. Sanierungsfähigkeit	55
3.3.1.3. Sanierungswürdigkeit.....	56
3.3.2. Teilnehmer des Sanierungsprozesses	58
3.3.3. Ablauf der Sanierung anhand der Sanierungsprüfung.....	59

3.3.3.1. Krisenursachenanalyse.....	60
3.3.3.2. Grobanalyse.....	61
3.3.3.3. Einleitung der Sofortmaßnahmen	61
3.3.3.4. Detailanalyse	62
3.3.3.4.1. Analyse der Unternehmensumwelt.....	62
3.3.3.4.2. Analyse der Unternehmenspotentiale	63
3.3.3.4.3. Analyse der Finanz- und Ertragslage	63
3.3.3.5. Sanierungsplanerstellung	64
3.3.3.5.1. Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen.....	64
3.3.3.5.2. Strategische Sanierungsmaßnahmen	65
3.3.3.5.3. Ertragswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen	66
3.3.3.5.4. Organisatorische Sanierungsmaßnahmen	66
3.3.3.5.5. Annahme des Sanierungsplans.....	67
4. Fallstudie zur Sanierung in der Insolvenz im Falle des slowakischen Bauunternehmens SIBAMAC, a.s.	68
4.1. Entstehung und historische Entwicklung des Unternehmens.....	68
4.2. Branchenanalyse	68
4.3. Unternehmensprofil.....	71
4.3.1. Unternehmensstruktur	71
4.3.2. Geschäftstätigkeit des Unternehmens.....	72
4.3.3. Vermögens- und Finanzprofil des Unternehmens	74
4.4. Krisenursachen	76
4.5. Krisenverlauf und Insolvenz	76
4.6. Restrukturierung	77
4.6.1. Antragstellung	78
4.6.2. Eröffnung des Restrukturierungsverfahrens	79
4.6.3. Zeitraum zwischen der Genehmigung der Restrukturierung und der ersten Gläubigerversammlung	79

4.6.4. Der Zeitraum zwischen der Wahl des Gläubigerausschusses und der Vorlage des Restrukturierungsplanes	80
4.6.5. Sanierungsplan	82
4.6.6. Genehmigung des Restrukturierungsplanes	83
5. Auswertung und kritische Beurteilung.....	85
6. Resümee.....	89
7. Literaturverzeichnis	91
8. Anhang	104
8.1. Zusammenfassung.....	104
8.2. Abstract.....	105
8.3. Lebenslauf	106

I. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
a.s.	akciová spoločnosť (Aktiengesellschaft, SVK)
BAPCTA	Bankruptcy Abuse Prevention and Consumer Act
BIP	Bruttoinlandsprodukt
etc.	et cetera
KRG	Gesetz über Konkurs und Restrukturierung (SVK)
KAG	Gesetz über Konkurs und Vergleich (SVK)
Hrsg.	Herausgeber
IO	Insolvenzordnung
IRÄG	Insolvenzrechtsänderungsgesetz
ISO	International Organization for Standardization
h.M.	herrschende Meinung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KSV	Kreditschutzverband
Rsp	Rechtssprechung
SVK	Slowakei
ŠÚ SR	Statistisches Amt der Slowakischen Republik
URG	Unternehmensreorganisationsgesetz
USA	United States of America
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: BIP Slowakei - Zwischenjährliches Wachstum	4
Abbildung 2: Export vs. Arbeitslosigkeit in der Slowakei	4
Abbildung 3: US-amerikanisches Insolvenzrecht.....	12
Abbildung 4: Entwicklung der Insolvenzverfahren in den USA	17
Abbildung 5: Österreichische Insolvenzordnung.....	20
Abbildung 6: Gestaltungsformen des Insolvenzverfahrens nach IO	21
Abbildung 7: Entwicklung der Insolvenzverfahren in Österreich	26
Abbildung 8: Insolvenzrechtliche Verfahren in der Slowakei	29
Abbildung 9: Entwicklung der Insolvenzverfahren in der Slowakei	39
Abbildung 10: Holistischer Sanierungsansatz.....	41
Abbildung 11: Phasen der Unternehmenskrise und Krisentypen.....	44
Abbildung 12: Krisenursachen mit Beispiel aus dem innerbetrieblichen Bereich.....	49
Abbildung 13: Die wichtigsten Insolvenzursachen.....	50
Abbildung 14: Krisenphasen und Krisenmanagement.....	52
Abbildung 15: Chronologische Ablaufstruktur einer Unternehmenssanierung.....	57
Abbildung 16: Phasen und Ablauf der Sanierungsprüfung	60
Abbildung 17: Branchenstrukturanalyse	63
Abbildung 18: Beispiele für finanzwirtschaftliche Maßnahmen.....	65
Abbildung 19: Entwicklung der Bauproduktion in der Slowakei	69
Abbildung 20: Vergleich der Konkursentwicklung im Bauwesen der Slowakei und Tschechien	70
Abbildung 21: Organe von SIBAMAC, a.s.	71
Abbildung 22: Organisationsstruktur von SIBAMAC, a.s.	72
Abbildung 23: Wichtigste Geschäftsaktivitäten von SIBAMAC, a.s.	72
Abbildung 24: Entwicklung des Gesamtvermögens vs. Verbindlichkeiten von SIBAMAC, a.s.....	74
Abbildung 25: Betriebsergebnisse von SIBAMAC, a.s.	75
Abbildung 26: Entwicklung der Eigenkapitalquote von SIBAMAC, a.s.	75
Abbildung 27: Möglicher Verlauf Krisentyp C	77

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Internationale Insolvenzentwicklung mit Prognose für 2012	1
Tabelle 2: Eröffnete Insolvenzverfahren in den USA	17
Tabelle 3: Unternehmensinsolvenzen in Österreich	25
Tabelle 4: Sanierungsverfahren nach IRÄG 2010	26
Tabelle 5: Unternehmensinsolvenzen in der Slowakei	38
Tabelle 6: Krisensymptome und ihre Signale	51
Tabelle 7: Sanierungsinteressenten und ihre Interessen.....	58

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Seit dem Ausbruch der Wirtschaftskrise im Jahr 2007 hat das Thema Insolvenz und Konkurs eine große Resonanz bekommen. Zuerst in den USA und dann sukzessive in der restlichen Welt. Die folgende Darstellung hilft dabei, sich die Situation weltweit vorzustellen: sie stellt die Unternehmensinsolvenzen in den aufgelisteten Ländern dar - mit der Schätzung für das aktuelle Jahr 2012.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
USA	19.695	28.322	43.546	60.837	56.282	47.806	42.860
Japan	13.245	14.091	15.646	15.480	13.321	12.734	12.900
Kanada	6.742	6.293	6.164	5.420	4.072	3.710	3.670
China	3.630	4.358	4.555	4.448	3.715	3.043	2.790
Westeuropa ¹	163.139	149.165	172.097	205.184	199.060	198.167	207.680
Frankreich	47.335	49.995	57.626	64.517	63.332	61.345	63.600
Deutschland	34.137	29.160	29.291	32.687	31.998	30.099	29.600
Großbritannien	28.713	22.832	29.994	35.185	29.111	30.237	29.500
Italien	10.272	6.126	7.272	9.314	11.400	12.094	14.150
Belgien	7.617	7.677	8.472	9.421	9.579	10.224	11.250
Niederlande	5.941	4.602	4.635	8.040	7.211	7.140	8.490
Schweden	6.160	5.792	6.298	7.638	7.274	6.958	7.400
Schweiz	4.528	4.314	4.221	5.215	6.255	6.661	7.260
Spanien	916	1.033	2.894	5.175	4.990	5.821	6.980
Portugal	1.690	2.001	2.907	3.815	3.977	4.760	5.950
Österreich	6.707	6.295	6.315	6.902	6.376	5.869	5.870
Dänemark	1.987	2.401	3.709	5.710	6.461	5.468	5.490
Norwegen	3.032	2.845	3.637	5.013	4.435	4.355	4.360
Finnland	2.587	2.560	2.916	3.803	3.400	3.448	3.610
Irland	354	363	773	1.406	1.525	1.638	1.750
Griechenland	542	510	563	650	810	1.077	1.350
Luxemburg	621	659	574	693	926	973	1.070
Mittel-/Osteuropa ¹	91.526	33.207	30.513	38.105	42.211	39.472	40.590
Ungarn	9.447	9.723	11.804	14.636	17.700	19.884	21.000
Russland	76.447	19.238	13.916	15.473	16.009	12.794	12.790
Tschechische Republik	1.278	1.148	1.110	1.491	1.684	2.020	2.100
Litauen	759	606	957	1.844	1.637	1.234	1.250
Lettland	872	1.010	1.291	2.149	2.574	880	900
Slowakei	1.723	800	582	784	887	990	900
Estland	352	202	423	1.055	1.029	930	850
Polen	648	480	430	673	691	740	800

Tabelle 1: Internationale Insolvenzentwicklung mit Prognose für 2012¹

¹ Quelle: Euler Hermes (2012), Internationale Konjunktur- und Insolvenzprognose Q1-2012

Aus den Zahlen ist ersichtlich, dass es sich um keinen falschen Alarm gehandelt hat. Die Wirtschaftskrise hat ihre Spuren an jedem hier dargestelltem Land hinterlassen, was am besten in den Jahren 2008 und 2009 zu erkennen ist, in welchen die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen fast ausnahmelos in allen Ländern gestiegen ist.²

Dabei war der Begriff „Insolvenz“ vor zwei Jahren in Österreich mehr als üblicherweise frequentiert – das Bundesministerium für Justiz hat am 20. Mai 2010 das Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010 verabschiedet. Die österreichische Rechtsprechung hat durch diese Rechtsänderung versucht, den Aspekt der Unternehmensfortführung hervorzuheben.

Schlagzeilen wie „Sanieren statt Ruinieren“ haben viele Zeitungen³ und Internetforen⁴ begleitet. So wurde in Österreich die Aufmerksamkeit auf das Chancenpotential der Insolvenz gelenkt.

In der Diskussion zur und rund um diese Neuerung wurde oft das amerikanische Sanierungsverfahren Chapter 11 erwähnt⁵, welches das Umdenken vom „Zerschlagen“ zum „Fortführen“ auch unterstützt hat. Das Reorganisationsverfahren nach Chapter 11 gilt schon seit Langem als der Inbegriff für die Rettung der finanziell angeschlagenen Unternehmen.

Ein großer Katalysator für diese Diskussionen und Reformen war und ist auch die negative gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Die im 2007 in den USA ausgebrochene Finanzkrise ist durch die enge Verflechtung der Finanzprodukte weltweit in die Wirtschaftskrise eskaliert. Diese globale Krise ist auch wegen ihres Ursprungs in der fehlerhaften Kreditvergabe durch mangelndes Vertrauen geprägt. Insolvenztechnisch handelt es sich dann um eine besonders komplizierte Situation, da davon auch Firmen betroffen sind, welche nur temporär z.B. wegen des Ausfalls eines

² Die auffälligsten Ausnahmen sind Russland und Polen. Für Polen werden allerdings abweichende Werte in unterschiedlichen Analysen vermittelt, welche die Aussagekraft dieser Zahlen relativieren. Vgl. diesbezüglich die Untersuchungen von Creditreform, in welchen die Ergebnisse selbst als unglaublich bezeichnet werden. Ähnlich sind auch die Zahlen der Insolvenzen in Russland vor 2010 mit Vorsicht zu genießen.

³ Vgl. z.B. Schneid (2009), Neues Insolvenzgesetz: Sanierung statt Sterbehilfe; Kary (2010), Insolvenzrechtsreform: Chapter 11 auf Österreichisch; Höller (2011), Chapter 11: Deutschland folgt, Österreich zögert

⁴ Vgl. z.B. Creditreform (2010), Interview mit Justizministerin Mag. Bandion-Ortner; WKO, Regierungsvorlage zur Insolvenzrechtsreform beschlossen

⁵ Vgl. Vorblatt und Erläuterungen zu IRÄG 2010 (2010), S.3

Lieferanten oder dem Verlust der Käuferbasis in Schwierigkeiten geraten, die aber dennoch eine Unternehmenszerschlagung als Konsequenz haben kann. Der Verlust des Vertrauens macht nämlich die Fremdfinanzierung und Sanierung in Krisenzeiten noch schwieriger.

So kann es geschehen, dass es plötzlich sehr viele Folgeinsolvenzen gibt – vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen - welche wiederum eine hohe Korrelation mit der steigenden Arbeitslosigkeit haben. Wenn hier keine Sanierungsinstrumente eingreifen würden, ist die Belastung für die gesamte Wirtschaft sehr schnell zu spüren.

Doch für die Marktwirtschaft mit den gestaltenden Treibkräften des Angebots und der Nachfrage ist Insolvenz ein natürlicher Prozess der Selbsterneuerung.

Berücksichtigt man die beiden Aspekte, so ist folgende Frage naheliegend: wann, warum und welche Unternehmen sollten sich um eine Sanierung mit der Unterstützung der rechtlichen Rahmenbedingungen bemühen?

Darüber hinaus wurde ich in einer Konsultation mit Prof. Silbermayr auf die Situation der Unternehmenssanierung in der Slowakei aufmerksam gemacht.

Ob dieses kleine postkommunistische Land auch über eine Alternative zum Konkurs verfügt und ob es sich dabei um ein praxistaugliches Instrument handelt, konnte ich damals nicht genau sagen.

Tatsächlich ist Insolvenz bis vor kurzer Zeit ein rarer Begriff in der Slowakei gewesen. Lange wurde von dem Bankrott vieler ausländischen Unternehmen berichtet, selten aber über die Situation der slowakischen Firmen - als ob es die naive Überzeugung herrschen würde, dass die Wirtschaft der Slowakei nicht stark von den globalen Zahlungsschwierigkeiten angegriffen wäre. Einem slowakischen Bericht⁶ zufolge wurde sogar anfangs des Jahres 2008 vermutet, dass die Wirtschaftskrise nur marginale Folgen in der slowakischen Wirtschaft hinterlassen werde.

⁶ Vgl. Cziria/Borgula (2009), S. 8

Doch bereits Mitte 2008 hat schon die Entwicklung des BIP darauf hingewiesen, dass solche Schätzungen nicht stimmen werden und die makroökonomischen Prognosen wurden neugeschrieben (siehe Abb. 2).

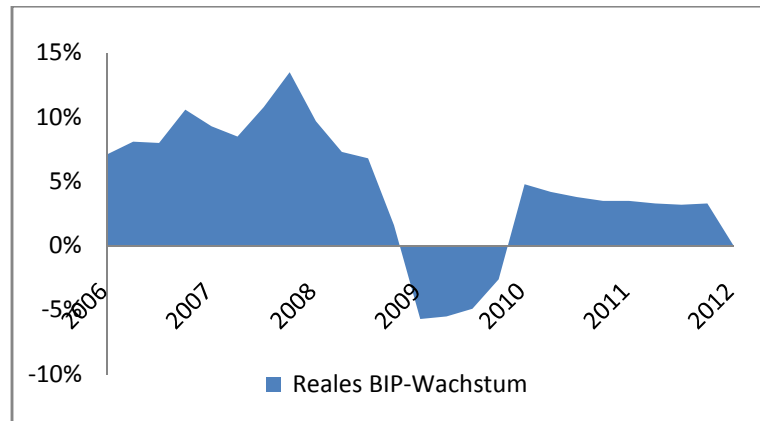


Abbildung 1: BIP Slowakei - Zwischenjährlicheres Wachstum⁷

Die Slowakei ist außerdem wegen ihrer Größe und der industriellen Produktion im Automobilsektor vom Absatz ihrer Produkte im Ausland abhängig. Schon ein flüchtiger Blick auf die Exportzahlen ließ vermuten, dass das Land nicht verschont geblieben ist. Die folgende Graphik zeigt bis 2010 die fast perfekte negative Korrelation der fallenden Exporte und der steigenden Arbeitslosigkeit.

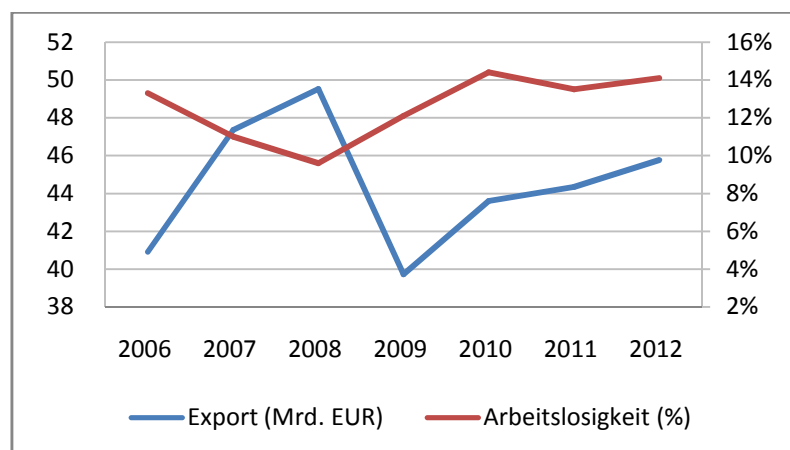


Abbildung 2: Export vs. Arbeitslosigkeit in der Slowakei⁸

⁷ Eigene Abbildung anhand der Bloomberg Daten zum BIP der Slowakei

⁸ Eigene Abbildung anhand der Daten des Statistischen Amtes der Slowakischen Republik, mit Schätzung für Exporte für das Jahr 2012

Mitte des Jahres 2009 ist es nach einem Sanierungsversuch zum Bankrott der Billigfluglinie SkyEurope gekommen und spätestens zu diesem Zeitpunkt war die Aufmerksamkeit der öffentlichen Meinung gegenüber dem Thema Insolvenz erweckt.

Ein Thema, das auch für viele österreichische Unternehmen interessant sein könnte, da die geographische Nähe dieser zwei Staaten und die fiskalpolitische Reformen in der Slowakei zu mehreren österreichischen Investitionen geführt haben und noch führen werden.

Zur guten Ausrüstung eines Unternehmensplanes gehört nämlich auch die Vertrautheit mit dem wirtschaftlichen Milieu, mit seinen Stärken und Schwächen. Gerade in der heutigen ökonomischen Situation stellt das Sanierungsrecht entweder das Erste oder das Zweite dar.

1.2. Zielsetzung

Wie ich bereits erwähnt habe sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Sanierung eines Krisenunternehmens in der Slowakei vorhanden. Das Ziel meiner Arbeit ist diese auf ihre Wirksamkeit zu untersuchen, wie sie in der Praxis umgesetzt werden.

Auf der anderen Seite habe ich mich auch für den komparativen Ansatz in der Methodik entschlossen, da mein Anliegen die Untersuchung der slowakischen rechtlichen Maßnahmen auf ihr Verbesserungspotential war. Diese kann allerdings im Vergleich zu anderen Rechtsprechungen klarer hervorgehoben werden kann. Aus diesem Grund möchte ich mich auch der Definition des rechtlichen Sanierungsbegriffes in Österreich und in den Vereinigten Staaten widmen.

Ich verfolge dabei nicht das Ziel, die Insolvenzgesetze mit juristischer Detailliertheit zu analysieren, sondern festzustellen, ob und wie der Sanierungsgedanke in der Slowakei und den anderen zwei Staaten wahrgenommen wird und wie durch deren juristische Definition an die Praxis durch mögliche Anreize zur Unternehmensrettung vermittelt wird.

Dabei soll gleichzeitig berücksichtigt werden, unter welchen betriebswirtschaftlichen Bedingungen die Fortführung eines Unternehmens sinnvoll und durchführbar ist.

1.3. Aufbau der Arbeit

Um diese Zielsetzung einzuhalten, werde ich im nächsten, zweiten Kapitel die institutionelle Regelung der Insolvenzproblematik darstellen und die rechtlichen Rahmenbedingungen in den drei Ländern - USA, Österreich und Slowakei - näher erläutern. Neben der Klärung der Begriffe werde ich auch den wirtschaftspolitischen Kontext der einzelnen Länder berücksichtigen, da dieser großen Einfluss auf die Gesetzgebung ausübt. Abschließend zu jeder Analyse der jeweiligen Rechtssprechung werde ich die Anwendung dieser insolvenzrechtlichen Instrumente auf dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklung kurz mittels statistischer Auswertung betrachten.

In Kapitel 3 werde ich mich dem Herzstück jedes Sanierungsverfahrens widmen – den betriebswirtschaftlichen Sanierungsansätzen, die innerhalb der Zusammenstellung des Sanierungsplanes zu berücksichtigen sind.

Die Problematik der Fortführung eines wirtschaftlich angeschlagenen Unternehmens, also eines Krisenunternehmens, ist keine einfache. Ganz im Gegenteil betreffen die Sanierungsbemühungen aus dem betriebswirtschaftlichen Blickwinkel de facto jeden Unternehmensbereich und sollten über einen klaren chronologischen Ablauf verfügen, welcher auf die jeweilige Voraussetzung zur Durchführung der einen oder anderen Phase und dadurch der gesamten Sanierung hinweist.

Um den komplexen Bereich der Unternehmensrettung übersichtlich darzustellen werde ich mich ausführlicher den diversen Begriffen, Arten, Phasen und den damit zusammenhängenden Ereignissen widmen und somit den Weg bis zur Erstellung des Sanierungsplans darstellen.

Besondere Relevanz hat dabei die Frage, wann und ob die Restrukturierung begründet und sinnvoll ist. Denn wie ich schon angedeutet habe - der Zweck der rechtlichen Maßnahmen ist nicht, dass alle Unternehmen zwangsläufig gerettet werden sollen, sondern nur diejenigen, welche dafür die rechtlichen und wirtschaftlichen Voraussetzungen erfüllen.

Im Kapitel 4 werde ich mich je nach verfügbaren Daten um die Synthese der zwei vorigen Kapitel bemühen, indem ich an einem Praxisbeispiel aus der Slowakei die praktische Umsetzung der Unternehmensfortführung mit den rechtlichen

Rahmenbedingungen im Hintergrund konkret zu schildern versuche. Die Fallstudie stellt ein slowakisches Bauunternehmen dar, welches in den Zeiten der erschwerten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in eine Liquiditätskrise geraten ist und sich erfolgreich um die Rettung bemüht hat.

Die Konfrontation der Theorie mit der Praxis kann einige Lücken sichtbar machen. So werde ich versuchen in Kapitel 5 die Ergebnisse auszuwerten und das Verbesserungspotential des Restrukturierungsverfahrens in der Slowakei darzustellen – einerseits anhand der Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel, andererseits unter Bezugnahme des Vergleichs mit den zwei vorgestellten Sanierungsverfahren in den USA und in Österreich.

Schließlich werde ich in Kapitel 6 das Resümee zu dem in dieser Arbeit ausgearbeiteten Thema Unternehmensfortführung mit einem besonderen Fokus auf die Slowakei ziehen.

1.4. Thematische Abgrenzung

Die Abwicklung der Sanierungsverfahren kann in der Praxis – unabhängig von der örtlichen Zuordnung – auch außergerichtlich stattfinden.

Im Rahmen dieser Arbeit werde ich allerdings auf die von dem Rechtssystem gestellten Rahmenbedingungen fokussieren, weshalb ich fast ausschließlich das gerichtliche Sanierungsverfahren darstellen werde. Dies gilt nicht für die Inhalte des dritten Kapitels, da sie unabhängig vom gesetzlichen Kontext der Sanierung anwendbar sind.

2. Unternehmensfortführung im amerikanischen, österreichischen und slowakischen Rechtssystem

2.1. Bedeutung und Gestaltung des institutionellen Insolvenzsystems

In dem Begründungsbericht zum slowakischen Gesetz über Konkurs und Restrukturierung N. 7/2005 weist der Gesetzgeber auf die Notwendigkeit einer angemessenen, verständlichen und praxisnahen Gestaltung der Legislative hin, welche im Rahmen des gesetzlichen Kontextes die Vermögenslage des angeschlagenen Unternehmens (Schuldners) und deren Verhältnisse effizient regelt.⁹ Um diese Aufgabe gut zu bewältigen solle allerdings nicht nur das rechtliche, sondern das gesamte wirtschaftliche und politische Gefüge des jeweiligen Landes berücksichtigt werden.¹⁰

Dementsprechend können zweierlei Postulate getroffen werden: die Insolvenzproblematik erfordert eine geregelte institutionelle Struktur, welche jedoch um ihren Zweck zu erfüllen, an die Besonderheiten des jeweiligen regionalen Raumes angepasst und aktuell sein sollte.

Die Notwendigkeit einer institutionellen Regelung der Insolvenzproblematik ergibt sich einerseits durch die allgemeine Motivation der Akteure zur eigenen Nutzenmaximierung und andererseits aus der Funktionalität des Marktmechanismus, der durch seine Ineffizienz die Ressourcen und Transaktionen nicht optimal steuern kann.¹¹

Somit ist die Aufgabe des Insolvenzrechts solche Regeln zu schaffen, welche die Effizienzverluste vermeiden helfen.¹²

⁹ Vgl. Vorblatt und Erläuterungen zum Gesetz über Konkurs und Restrukturierung Nr. 7/2005 (2004), S.1

¹⁰ Vgl. Vorblatt und Erläuterungen zum Gesetz über Konkurs und Restrukturierung Nr. 7/2005 (2004), S.1

¹¹ Vgl. Zirener (2005), S.69 ff. Der Autor begründet die Relevanz der Insolvenzordnung als ein Instrument, welches das opportunistische Agieren der Marktteilnehmer einschränkt und die dazu notwendigen Maßnahmen ergreift, um die ineffizienten Ressourcenallokation, also der Vernichtung des fortführungsfähigen Unternehmenswertes, zu vermeiden.

¹² Vgl. Zirener (2005), S.70

Diese Zielsetzung erfordert allerdings eine regelmäßige Anpassung an die vom Markt gesteuerten Änderungen, an die regionalen Besonderheiten und das komplexe Gefüge des jeweiligen soziokulturellen, politischen und wirtschaftlichen Systems.

Wenn man die Insolvenzordnungen der drei von mir bereits erwähnten Staaten – USA, Österreich und Slowakei – betrachtet, dann wird diese Feststellung bestätigt: jedes verfügt über eigene Gestaltung des Insolvenzgesetzes, welches aber auf die jeweiligen Charakteristika des Landes eingeht. So disponiert jedes dieser Länder über ein rechtliches Insolvenzsystem, welches grundsätzlich für das Unternehmen (den Schuldner) zwei Optionen vorschlägt – Liquidation oder Sanierung.

Da ich im Rahmen dieser Arbeit insbesondere einen Beitrag zu dem Unternehmensfortführungsaspekt leisten will, werde ich die letztere der zwei Alternativen genauer betrachten.

2.2. Die rechtliche Regelung der Unternehmenssanierung in USA, Österreich und in der Slowakei

2.2.1. Unternehmenssanierung nach US-amerikanischem Chapter 11

Das US-amerikanische Reorganisationsverfahren genießt in den Zeiten weltweit erhöhten Unternehmenspleiten immer wieder Konjunktur. Die Medien vermitteln darunter den ultimativen Lösungsansatz für insolvente Unternehmen, sich von den Zahlungsschwierigkeiten zu erholen und einen neuen Anfang zu wagen.¹³ Dass es sich dabei um ein sehr komplexes Konstrukt an Regelungen und eine aus der Tradition unterschiedliche gesellschaftliche Wahrnehmung der Problematik handelt, ist aber viel kleinerem Publikum bewusst. Um also das Chapter 11 besser zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf seine Entstehungsgeschichte.

¹³ Vgl. z.B. Luiki/Thierreichner (2009), Chapter 11: Der richtige Schutz bei Insolvenzen in Übersee; Werner (2009), Chapter 11 statt Staat; Grell (2010), Chapter 11 als Vorbild für ein besseres Insolvenzrecht

2.2.1.1. Die Entwicklung des Chapter 11

Das Chapter 11 als ein Teil des US-amerikanischen Insolvenzrechtssystems hat die Wurzeln im englischen Konkursrecht.¹⁴ Die erste Maßnahme, die theoretisch dem redlichen und kooperativen Schuldner den Erlass seiner Schulden erlaubte, stammt aus dem Jahr 1705 in dem von Königin Anne erlassenen Gesetzschriften.¹⁵

Diese Vorschrift hat zwar damals keine praktische Auswirkung gehabt, hat aber in den USA in den Diskussion rund um Konkurs bis Mitte des 19. Jahrhundert immer rasoniert, als alle Staaten die Haftstrafe für unbeglichene Schulden aufgehoben haben.¹⁶ In dessen Folge wurde vom Kongress im Jahr 1898 der für alle Staaten einheitliche *Bankruptcy Act* erlassen, welcher unter Anderem bereits den ersten Entwurf eines Schuldnerplanes beinhaltete.¹⁷

Das Gesetz diente allerdings hauptsächlich zur Liquidation des in Schwierigkeiten geratenen Unternehmens.

Das erste Konzept der Restrukturierung, der *Federal Equity Receivership*, hat sich rund um die Eisenbahngesellschaften entwickelt.¹⁸ Einige der größten Gesellschaften damals, vergleichbar mit heutigen Fluggesellschaften, sind sehr oft in Zahlungsschwierigkeiten geraten und konnten ihre Gläubiger nicht voll auszahlen.¹⁹

Da die Eisenbahnen damals von großer Bedeutung waren und jeweils als eine Einheit betrachtet wurden, war es gesellschaftlich schwer vertretbar sie zu liquidieren – ihr Fortbestehen war im öffentlichen Interesse.²⁰

Durch den *Chandler Act* im Jahr 1938 wurde das vorläufige Chapter 11 gebildet, das damals den ersten offiziellen Bemühungen für allgemeine Restrukturierungsregeln

¹⁴ Vgl. Baird (1993), S.4. Der Autor weist darauf hin, dass man konsequenterweise noch weiter in die Geschichte schauen sollte, um den damaligen strafenden Aspekt des Bankrotts zu verstehen. Daher auch die Namensgebung „bankruptcy“ abgeleitet aus dem italienischen „banco-rotto“ d.h. zerbrochener Tisch – eine Bezeichnung für den Schuldner, der seine Verbindlichkeiten nicht zahlen konnte. Vgl. dazu Durica/ Husár (2008), S.6

¹⁵ Vgl. Spannaus (2002), S.14

¹⁶ Vgl. Spannaus (2002), S.15

¹⁷ Vgl. Baird (1993), S.70. Nach diesem Plan hat der Schuldner mit den Gläubigern vereinbart um wie viel ihre Forderungen verringert werden. Auch die damit zusammenhängenden Mehrheitsbestimmungen sind darin geregelt

¹⁸ Vgl. Spannaus (2002), S.15 f

¹⁹ Vgl. Baird (1993), S.65

²⁰ Vgl. Spannaus (2002), S.16. Auch aus diesem Grund wurde der Equity Receivership ausschließlich für die Eisenbahnbranche vorbehalten

innerhalb des *Bankruptcy Act* die Gestalt verliehen hat.²¹ Es galt als Sonderverfahren zur Fortführung und Sanierung der Kapitalgesellschaften.²²

Letztendlich wurde 1978 der oft geänderte *Bankruptcy Act* durch den *Bankruptcy Reform Act* ersetzt, welches unter den vielen möglichen Insolvenzverfahren auch das heutige Chapter 11 enthielt.²³

Die aktuellsten Änderungen wurden durch das *Bankruptcy Abuse Prevention and Consumer Act of 2005 (BAPCTA)* durchgeführt, welche nach Mitter²⁴ einerseits an private Schuldner gerichtet sind und andererseits die Nutzung des Gesetzes im Falle einer Zerschlagung betreffen. Die Auswirkungen für das Chapter 11 sind demnach marginal.

2.2.1.2. Ablauf der Unternehmenssanierung nach Chapter 11-Verfahren

Die offizielle und vollständige Bezeichnung des Reorganisationsverfahrens nach dem US-amerikanischen Insolvenzrecht ist *Chapter 11 of Title 11 of United States Code*.

Titel 11 besteht aus acht Kapiteln und regelt in den ersten drei Kapiteln die allgemeinen Grundlagen zu den Voraussetzungen und dem Ablauf der Verfahren.

In den nächsten fünf Kapiteln werden die Verfahrensarten behandelt.²⁵

Neben dem *Title 11* ist für das Sanierungsverfahren auch *Title 28* von Relevanz. Er regelt die Gerichtsbarkeit des Verfahrens und damit die Zuständigkeit des Gerichts, Richter und das *United States Trustee System*.²⁶

Die gesamte Struktur der Insolvenzordnung in den USA samt dem Reorganisationsverfahren nach Chapter 11 lässt sich folgendermaßen darstellen:

²¹ Vgl. Altman/Hotchkiss (2006), S.22. Demnach war Chapter 11 ein freiwilliges Verfahren mit genaueren administrativen Regelungen. Auch war es nur für die ungesicherten Gläubiger bedacht.

²² Vgl. Kayser (1983), S.37

²³ Vgl. Baird (1993), S.4

²⁴ Vgl. Mitter (2006), S.86

²⁵ Vgl. Presoly (2002), S.1

²⁶ Vgl. Mitter (2006), S.86

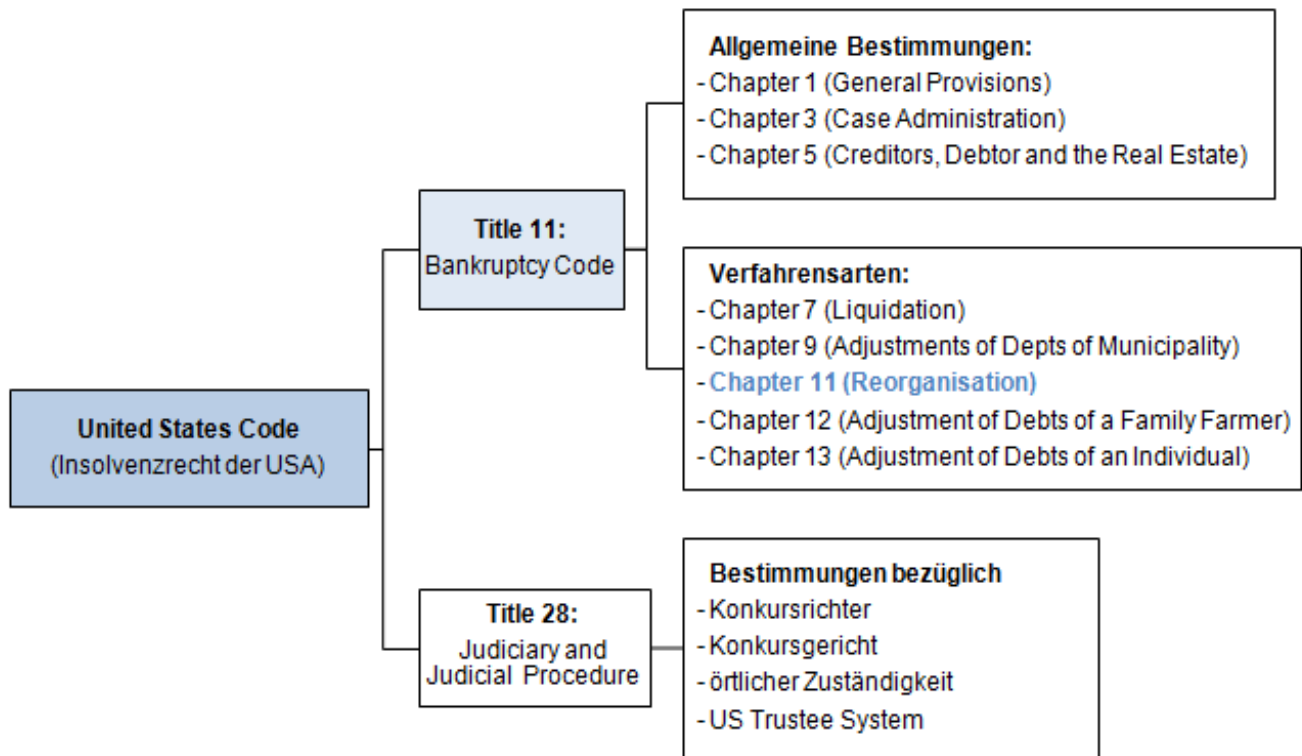


Abbildung 3: US-amerikanisches Insolvenzrecht²⁷

Das höchste Ziel des nach Chapter 11 abgeleiteten Verfahrens ist die Weiterführung des Unternehmens zu gewährleisten.²⁸

Allerdings nimmt das Gesetz bezüglich der Fragestellung, ob und wann die Weiterführung oder Liquidierung des angeschlagenen Unternehmens zu erstreben ist, keine konkrete Stellung.²⁹ Dementsprechend bleibt die Entscheidung, ob die Fortführung anzustreben ist oder nicht dem Schuldner überlassen.

Es muss sich dabei jedoch offiziell um kein Unternehmen handeln, das zahlungsunfähig oder überschuldet ist – nach § 109 (a) sind die Zulassungskriterien entweder der Wohnsitz, die Unternehmenstätigkeit oder das Vermögen des Schuldners in den Vereinigten Staaten.

²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mitter (2006), S.87 ff

²⁸ Vgl. Mitter (2006), S.93

²⁹ Hier ist allerdings der § 1108 des *Title 11* zu erwähnen. Nach diesem ist die Weiterführung des Betriebes bewilligt, solange das Gericht nicht anders entscheidet.

Das Verfahren wird auf Antrag eingeleitet. Allerdings ist für den Verfahrensablauf wichtig zu unterscheiden, ob es sich um den *voluntary case*³⁰ handelt, d.h. ob der Antrag vom Schuldner selbst (*freiwillig*) gestellt worden ist, oder um den *involuntary case*³¹, wenn der Antrag vom Gläubiger gegen den Schuldner gestellt wurde (*unfreiwillig*).

Handelt es sich um den freiwilligen Antrag, so wird nach Sec. 301 (b) automatisch das Verfahren eingeleitet, d.h. *order for relief*.

Wird das Verfahren jedoch von den Gläubigern initiiert, so gelten neben den Voraussetzungen aus der Sec. 109 (a) auch diejenigen nach § 303 (b):

- (1) der Antrag muss von zumindest drei Gläubigern, bei denen die Gesamtsumme der ungesicherten Forderungen mindestens 10.000 USD beträgt, vorgelegt werden;
- (2) im Fall, dass es insgesamt weniger als 12 Gläubiger gibt (ausgeschlossen Arbeitnehmer), reicht der Antrag von zumindest einem Gläubiger, dessen ungesicherte Forderung sich auf mindestens 10.000 USD beläuft.

Sind diese Voraussetzungen für einen Gläubigerantrag erfüllt, so wird sich der Schuldner innerhalb von 20 Tagen gegen oder für den Antrag äußern können.³²

Verzichtet dieser auf Einspruch oder Zustimmung, so könnte das Verfahren nach dem Ablauf der 20-tägigen Frist von Konkursgericht eingeleitet werden.³³ Das Gericht *kann* so entscheiden, wenn nach § 303 (h) folgende Gründe zutreffen:

- (1) entweder weil der Schuldner die Verbindlichkeiten nicht begleicht;
- (2) oder weil binnen von 120 Tage vor dem Antrag ein Vermögensverwalter für das Vermögen des Schuldners eingesetzt wurde.

³⁰ Title 11, USC § 301 (a)

³¹ Title 11, USC §303 (a)

³² Federal Rules of Bankruptcy Procedure, Rule 1011 (b)

³³ Federal Rules of Bankruptcy Procedure, Rule 1013 (b)

Wird *order for relief* angeordnet, kann der Schuldner im Gegensatz zu Chapter 7 weiterhin sein Vermögen verwalten, solange kein Verwalter (*trustee*) bestellt worden ist.³⁴ Als solcher heißt der Schuldner innerhalb des Verfahrens *debtor in possession*.³⁵

Wird der Verfahrens Antrag bei Gericht eingereicht, so gerät der Schuldner unter den Schutz von *automatic stay*, d.h. der automatischen Aussetzung der Verfahren, welche gegen ihn eingeleitet worden sind.³⁶

Die Absicht dieser Regelung ist dem Schuldner (oder Verwalter) gewissen Handlungsspielraum zu gewähren, um einerseits die Unternehmensfortführung durch den Eingriff der Gläubiger nicht zu gefährden und andererseits sich ausreichend mit dem Sachverhalt des angeschlagenen Unternehmens und seiner Reorganisation zu beschäftigen und nach passenden Lösungsansätzen zu suchen.³⁷

Diese Motivation teilt auch die Regelung nach § 363, welche dem Schuldner weiterhin die zur Insolvenzmasse (*estate*) gehörenden Bestandteile zu nutzen erlaubt.

Ein ganz wesentlicher Punkt bei der Unternehmensfortführung ist die Finanzierung des angeschlagenen Unternehmens während des Verfahrens. Diesbezüglich regelt §364 für das Schuldnerunternehmen den erleichterten Zugang zum frischen Geld, indem dem Kreditgeber eine privilegierte Stellung gewährt wird.³⁸

Laut einigen empirischen Studien steigt die Chance der erfolgreichen Unternehmenssanierung mit den nach § 364 gewonnenen Krediten.³⁹

Ähnliche Relevanz gebührt den §§ 1113 - 1114, welche dem Schuldner ermöglichen nicht an die Kollektivverträge und Pensionsverpflichtungen gebunden zu sein.

Alle diese Bestimmungen sind von großer Bedeutung, damit es zum tragenden Element des Reorganisationsverfahrens kommen kann – dem Reorganisationsplan.

³⁴ Vgl. Presoly (2002), S.140. Der Autor weist darauf hin, dass der Schuldner aufgrund der langen Erfahrungen im Unternehmen am besten zu seiner Weiterführung geeignet ist. Somit wird ein *trustee* selten besetzt.

³⁵ Title 11, USC §1101 (1) und § 1107(a)

³⁶ Title11, USC §362

³⁷ Vgl. Mitter (2006), S.98

³⁸ Vgl. Altman/Hotchkiss (2006), S.44

³⁹ Vgl. Mitter (2006), S.100

Seine Gestaltung, inhaltliche Voraussetzungen und Implementierung werden in §§1121 – 1146 geregelt.

Durch alle diese Regeln werden zwei Ziele verfolgt⁴⁰:

- die Wertmaximierung des angeschlagenen Unternehmensvermögens und
- die optimale Verteilung dieses Vermögens an die Beteiligten.

Die Bedeutung des Reorganisationsplanes fasst *Mitter* folgendermaßen zusammen:

„Ziel des Reorganisationsplanes ist eine gerechte und durchführbare Rehabilitation des Unternehmens zu erreichen: einerseits sollen die Schulden soweit reduziert werden, dass das Unternehmen die sich daraus ergebenden Zins – und Tilgungszahlungen realistischerweise erfüllen kann und kein neuerlicher Zahlungs-ausfall droht, andererseits soll die Verteilung des Vermögens und damit der Austausch der alten Forderungen gegen neue in gerechter Weise erfolgen.“⁴¹

Dementsprechend werden hier zwei wesentliche Aspekte des Planes angedeutet: die Stellung der Gläubiger (Gläubigerklassen) und die Bewertung des Unternehmensvermögens.

In diesem Kontext des Sanierungsverfahrens ist die Bewertung des betroffenen Unternehmens ein an sich sehr komplexes Thema. Grundsätzlich geht es um die Ermittlung des Fortführungs– und des Liquidationswertes, anhand welcher die Gläubiger die Entscheidung für oder gegen die Reorganisation treffen sollten.

Die *Going Concern* - Bewertung erfolgt nach der *Discounted Cash-Flow Methode*.⁴²

Demnach wird der Wert des Unternehmens über den gewählten Zeitraum berechnet und die daraus erhaltenen Nettoüberschüsse nach Steuern werden durch einen passend gewählten Zinssatz abgezinst.⁴³

Im Plan wird, wie bereits erwähnt, dargestellt, wie der Fortführungswert auf die Beteiligten aufzuteilen ist.

⁴⁰ Vgl. Bebchuk (1998), S.2

⁴¹ Vgl. Mitter (2006), S.102

⁴² Vgl. Altman/Hotchkiss (2006), S.109 ff

⁴³ Vgl. Mitter (2006), S.102

Im § 1129 wird ermittelt, dass jeder Gläubiger im Falle der Unternehmenseinstellung zumindest den Anteil erhalten sollte, welcher von „*absolute priority rule*“⁴⁴ bestimmt wird.

Im Plan ist nach § 1123 (a) auch die Art und Weise seiner Realisierung bzw. Umsetzung vorzustellen - welchen Instrumenten sich der Schuldner bedienen will um das Vermögen zu konsolidieren.⁴⁵

Ist der Reorganisationsplan verfasst, so wird er zur Abstimmung über die Annahme an die Gläubigerklassen empfohlen.⁴⁶ Es ist anzunehmen, dass die Beteiligten der Fortführung zustimmen werden, wenn dabei der Wert ihres Anteils zumindest dem Liquidationswert entspricht.⁴⁷

Im nächsten Schritt wird der Reorganisationsplan zur Bestätigung an das Gericht weiterleitet. Haben nicht alle Gläubigerklassen für den Plan abgestimmt, so steht dem Gericht nach dem § 1129 die Möglichkeit, durch eine „*cram down*“ Regel den Reorganisationsplan trotzdem anzunehmen. Diese ist nur anzuwenden, wenn die ablehnenden Teilnehmer des Verfahrens durch den Plan *nicht diskriminiert* werden, das heißt dass diese durch den Plan nicht benachteiligt werden.⁴⁸

Wird der Plan vom Gericht bestätigt, so wird der Schuldner nach dem im § 1141 verankerten *discharge* von allen alten Schulden befreit.

2.2.1.3. Statistische Auswertung der Insolvenzverfahren in der USA

Um den Bezug zur Praxis herzustellen, bietet sich ein Blick auf die in den USA eröffneten Insolvenzverfahren an, mit den beiden zur Verfügung stehenden Möglichkeiten – der Unternehmensliquidation oder den Bemühungen seiner Fortführung. Wenn auch für die USA solche Zahlen nicht die volle Aussagekraft haben, da das Spektrum der unterschiedlichen Ausgestaltungen bei den Anträgen

⁴⁴ Vgl. Title 11 § 507; Diese Regelung bestimmt die Reihenfolge, nach welcher die Forderungen der Gläubiger befriedigt werden. Dabei sind sie in unterschiedlichen Klassen mit unterschiedlichen Sicherungsrechten aufgeteilt.

⁴⁵ Vgl. Thoma/Wilke (2006); S.114

⁴⁶ Die Abstimmung der Gläubiger innerhalb der Klassen erfolgt nach § 1126: für die Planannahme ist die einfache Mehrheit der Gläubiger in jeder Klasse erforderlich, welche gleichzeitig über zumindest 2/3 der Summe der Forderungen besitzen muss.

⁴⁷ Vgl. Wegman (1987), S.112

⁴⁸ Vgl. Kayser (1983), S.40 ff und Presoly (2002), S.190 ff. Letzterer führt tiefer die Bedeutung des Terminus „nicht diskriminierend“ und „fair“, welche aus den genau festgelegten Richtlinien der US-amerikanischen Konkursordnung hervorgehen.

breiter ist als in Europa (vgl. Seite 12 Abb.3). Wie allerdings die Entwicklung der Zahlen zeigt, sind die eröffneten Verfahren in 2008 um fast 50% gestiegen. Der ausschlaggebende Grund dafür ist die in der Hypothekenkrise wurzelnde negative wirtschaftliche Entwicklung gewesen.⁴⁹ Diese hat viele Unternehmen ins schwanken gebracht.

	2007	2008	2009	2010	2011
Business Filings	28.322	43.533	60.837	56.282	47.806
Chapter 7	18.751 66%	30.035 69%	41.962 69%	39.485 70%	33.698 71%
Chapter 11	5.736 20%	9.272 21%	13.683 22%	11.774 21%	9.772 20%

Tabelle 2: Eröffnete Insolvenzverfahren in den USA⁵⁰

Der Höhepunkt wurde soweit im Jahr 2009 erreicht, als 60.837 in den USA tätigen Unternehmen die Anträge gestellt haben. Laut der Analysen des Kreditschutzverbandes (KSV) stand diese Entwicklung in einer zeitgerechten Verbindung mit dem Konjunkturverlauf, welche in Europa allgemein erst verspätet zum Ausdruck gekommen ist.⁵¹

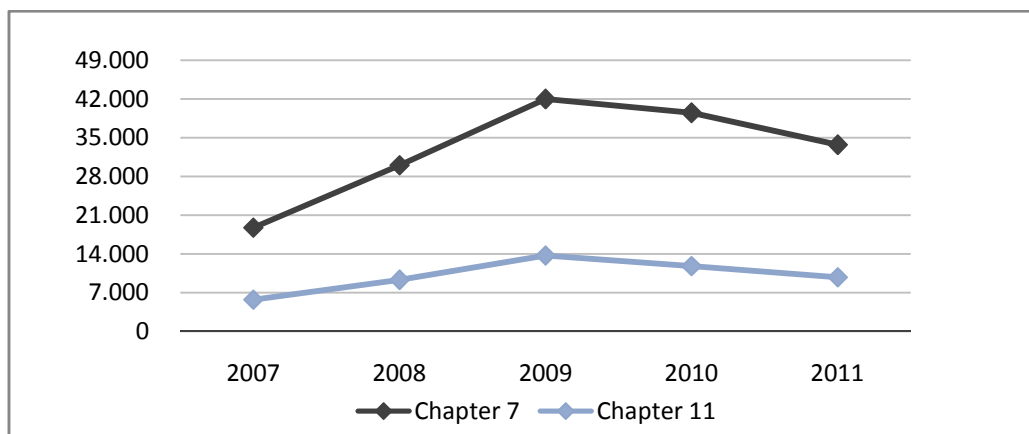


Abbildung 4: Entwicklung der Insolvenzverfahren in den USA⁵²

⁴⁹ Vgl. Creditreform, Insolvenzen in Europa Jahr 2007/2008, S.10

⁵⁰ Eigene Tabelle anhand der Daten der US Courts. Die jährlichen *Business Filings* werden wie angesprochen nicht durch die Summe der Chapter 7 und Chapter 11 Anträge abgedeckt, da sie zusätzlich die Chapter 12 und Chapter 13 Anträge berücksichtigen, welche wegen ihrer Spezifität hier nicht dargestellt werden.

⁵¹ Kantner; East-West Home is(t) best – Kommentar zur internationalen Insolvenzstatistik 2008

⁵² Eigene Abbildung anhand der Daten der US Courts

Der Vergleich von Chapter 7 und Chapter 11 in der Abbildung 4 zeigt, dass deren Entwicklung denselben Trend aufweist. In beiden Fällen ist es in 2008 zu einem 60% Anstieg zum Vorjahr gekommen. Allerdings könnte man anhand der bereits erwähnten zahlreichen positiven Meldungen bezüglich Chapter 11 erwarten, dass es in der Praxis viel öfters angewandt wird. In dem hier dargestellten Zeitabschnitt von 2007 bis 2011 sind die Reorganisationsverfahren fast konstant um den 21% Anteil aller Verfahren geblieben.

2.2.2. Unternehmenssanierung im österreichischen Insolvenzrecht

2.2.2.1. Die Entwicklung des österreichischen Sanierungsverfahrens

Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten hat es in Kontinentaleuropa, darunter auch in Österreich, lange keine dem US-Insolvenzsystem analoge schuldnerfreundliche Tradition im Insolvenzrecht und der Sanierung gegeben.

Die erste prozessuale Gestaltung der offiziellen Insolvenzordnung kam erst im Jahr 1786, als die allgemeine Konkursordnung verabschiedet wurde, welche auf die Josephinische Gerichtsordnung aus 1781 folgte.⁵³ Diese hat sich im praktischen Leben nicht etabliert und die Konkurse oder Ausgleiche wurden weiterhin im außergerichtlichen Bereich abgewickelt.

Das war der Anlass für die aus dem Jahr 1868 stammende *Concursordnung*, die sich auf die französische Konkursordnung bezogen hat - mit einem positiven Fokus auf die Gläubigerrechte und auf Kosten der Richtermacht, jedoch begleitet mit hohen Verfahrenskosten.⁵⁴ Darüber hinaus ging es in dem Verfahren lediglich um die Liquidation des Schuldnervermögens, welches dann auf die Gläubiger zu verteilen war.⁵⁵

Da der Sanierungsgedanke im außergerichtlichen Bereich bereits präsent war, wurde er in die nächste Änderung des Konkursrechts aufgenommen – 1914 wurde die

⁵³ Vgl. Holzborn (2003), S.146

⁵⁴ Vgl. Rechberger/Thurner (2004), S.2

⁵⁵ Vgl. Holzhammer (1996), S.239

Konkursordnung, Ausgleichsordnung und die Anfechtungsordnung erlassen.⁵⁶ Das neue Ausgleichsverfahren hat dem Schuldner erstmals ermöglicht sein Unternehmen unter institutioneller Aufsicht weiter zu führen, vom Teil seiner Schulden befreit zu werden und so den Konkurs zu vermeiden.⁵⁷ In den darauf folgenden Jahren wurden drei Novellen beschlossen, welche die missbräuchlichen Tendenzen der Schuldner im Ausgleichsverfahren vorzubeugen versuchten.⁵⁸

Dass dieses Verfahren nicht viel Bedeutung in der praktischen Anwendung gewonnen hat liegt vor allem daran, dass die gesetzliche Mindestquote zur Befriedigung der Gläubiger bei 40% lag, und auch weil die Konkursordnung mit dem darin angebotenen Zwangsausgleich zum Teil eine ähnliche Funktion erfüllt hat, jedoch eine niedrigere Befriedigungsquote von 20% verlangte.⁵⁹

Trotz der weiteren Rechtsänderungen⁶⁰ ist der Ausgleich als Instrument zur Fortführung des Unternehmens in Zahlungsschwierigkeiten kaum berücksichtigt geblieben.⁶¹ Eine wichtige Neuregelung hat Insolvenzrechtsänderung (IRÄG) 1997 mit sich gebracht, nach welcher bereits *drohende Zahlungsunfähigkeit* zum Antragsgrund zählt und dadurch die rechtzeitige Sanierung des Schuldners ermöglicht.⁶² Im IRÄG 1997 wurde auch ein neues Reorganisationsverfahren eingeführt. Nach *Schlager*⁶³ ist der Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) aber nur für Unternehmen bedacht, die noch nicht die Insolvenztatbestände erfüllen, und ist als „Insolvenzverhütungsverfahren“ wahrzunehmen. Da dieses Gesetz von der Praxis nicht berücksichtigt wird, wird es auch als „totes Recht“ bezeichnet – auch die wenigen angefangenen Verfahren nach diesen Regelungen wurden abgebrochen.⁶⁴

Radikale Reform der österreichischen Insolvenzordnung und dadurch auch des Sanierungsverfahrens hat IRÄG 2010 gebracht – es hat die beiden Konkurs- und

⁵⁶ Vgl. Rechberger/Thurner (2004), S.2

⁵⁷ Vgl. Buchegger/Holzhammer/Roth (2000), S.1 und Rechberger/Thurner (2004), S.8

⁵⁸ Vgl. Wit (1983), S.1. Es handelt sich um die Novellen aus den Jahren 1925, 1934 und 1959.

⁵⁹ Vgl. Fink (2010), S.3. Bei natürlichen Personen, die kein Unternehmen betreiben, beträgt die Quote 30%. Vgl. dazu § 141 KO

⁶⁰ IRÄG 1982, IRÄG 1994 und IRÄG 1997

⁶¹ Vgl. Buchegger/Holzhammer/Roth (2000), S.3

⁶² Vgl. Rechberger/Thurner (2004), S.137 f

⁶³ Vgl. Schlager (2010), S.546

⁶⁴ Vgl. Mitter (2006), S.266

Ausgleichsverfahren durch ein einheitliches Insolvenzverfahren ersetzt und wird je nach der Motivation und Gestaltung bei der Abwicklung als Konkursverfahren oder als Sanierungsverfahren definiert.⁶⁵

2.2.2.2. Ablauf der Unternehmenssanierung nach IRÄG 2010

Die vom IRÄG 2010 vorgestellte Insolvenzordnung (IO) ist von der Struktur her dem US-amerikanischen Insolvenzrecht zum Teil ähnlich aufgebaut - die Voraussetzungen, allgemeine Vorschriften und Gerichtsbarkeit im Insolvenzverfahren werden am Anfang des Gesetzestextes geregelt:

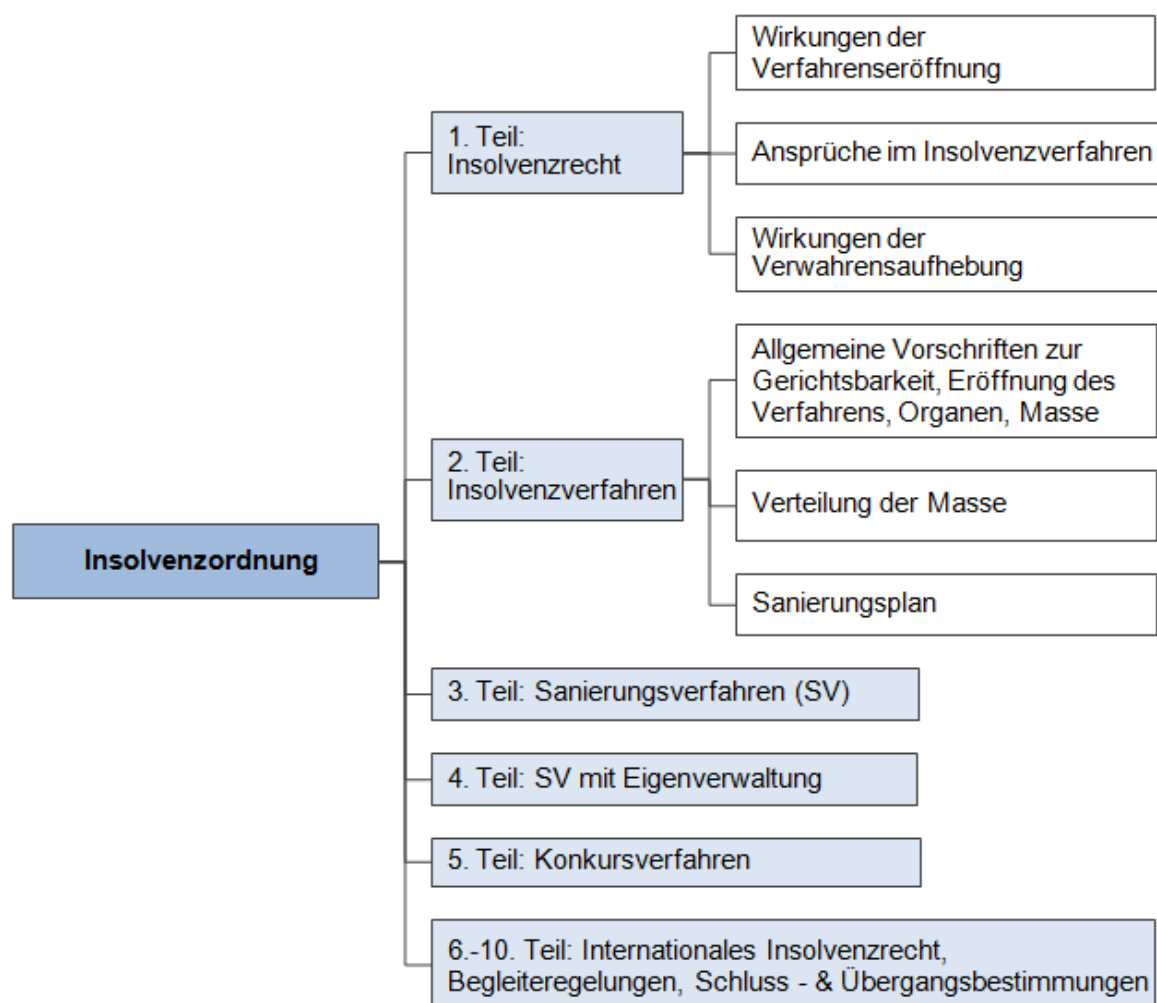


Abbildung 5: Österreichische Insolvenzordnung⁶⁶

⁶⁵ Vgl. Fink (2010), S.4

⁶⁶ Eigene Darstellung nach IRÄG 2010

Anhand dieser Übersicht ist erkennbar, dass das Konkurs- und Sanierungsverfahren einheitlich geregelt sind, ausgenommen der besonderen Regelungen der jeweiligen Verfahrensarten.

Um die Bemühungen des Gesetzgebers darzustellen, die angeschlagenen Unternehmen zur Fortführung zu motivieren, werde ich im Rahmen dieses Kapitels hauptsächlich auf das Sanierungsverfahren und die dem Unternehmensfortbestand unterstützenden Regelungen fokussieren. Die neue IO hat allerdings generell viele Regelungen gebracht, welche die Unternehmensfortführung und die Genesung des insolventen Unternehmens erleichtern.⁶⁷ Die Betriebsschließung ist „nun als ultima ratio vorgesehen“, welche zum Vorbeugen der eindeutigen Verluste dient.⁶⁸ Dementsprechend ergibt sich der Fortführungsgedanke direkt aus dem gesamten Insolvenzgesetz, wonach der Verwalter verpflichtet ist, den Betrieb fortzuführen, wenn nicht das Gegenteil beweisbar ist.

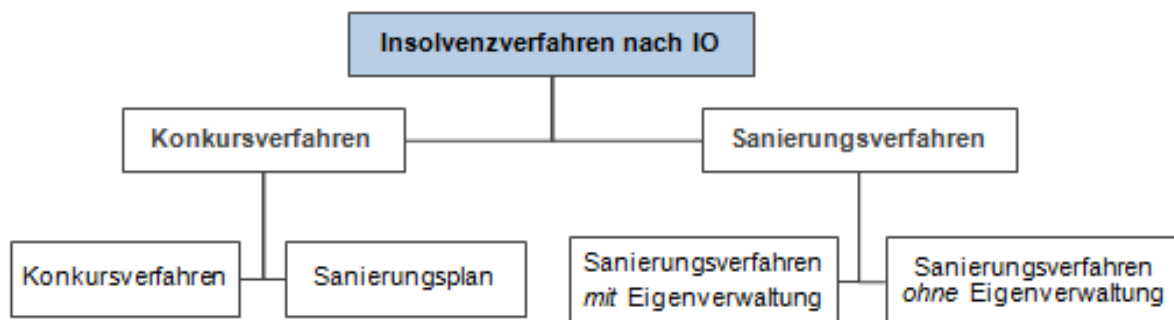


Abbildung 6: Gestaltungsformen des Insolvenzverfahrens nach IO⁶⁹

Das Sanierungsverfahren kann nach IRÄG 2012 zwei Gestaltungsformen haben - entweder läuft es als Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung des Schuldners ab, oder als Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung. Strebt der Schuldner die erste Variante an, so kann er (soweit die Voraussetzungen dafür erfüllt sind) weiterhin die Verwaltung über der nun in der Insolvenz stehenden Masse behalten (§ 169 Abs.1).

⁶⁷ Vgl. auch Konecny (2010), S.91. Der Autor weist in diesem Text auf die Unternehmensfortführung steuernde Veränderungen in der Regelung der Vertragsverhältnisse hin.

⁶⁸ Vgl. Fink (2010), S.36

⁶⁹ Eigene Darstellung anhand IRÄG 2010

Damit das Sanierungsverfahren im Generellen eingeleitet werden kann, müssen im Gegensatz zu dem US-amerikanischen Insolvenzrecht einige Insolvenztatbestände erfüllt werden - nach §§ 1, 66, 67 ist es die Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung des Schuldners.

Diese Bestimmungen werden im Abschnitt zum Sanierungsverfahren nach § 167 Abs.2 allerdings um die drohende Zahlungsunfähigkeit verbreitet.⁷⁰

Beide Insolvenztatbestände werden jedoch in der IO nicht genau definiert.

Die Zahlungsunfähigkeit ist allerdings nach § 66 Abs.2 anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen einstellt.

Zuzüglich sieht die Rechtsprechung vor, dass der Schuldner zahlungsunfähig ist, wenn er die fälligen Schulden in einer angemessenen Frist nicht begleichen kann.⁷¹

Auf die Überschuldung dagegen weisen zwei Situationen hin:

- entweder ist das Unternehmen *rechnerisch überschuldet*, das heißt die Passiva übersteigen die Aktiva, bewertet nach Liquidationswerten;
- oder dem Unternehmen liegt eine *negative Fortbestehungsprognose* vor, was auf seine gefährdete Lebensfähigkeit hinweist.⁷²

Sind diese Tatbestände erfüllt, so besteht nach § 69 Abs.2 die Pflicht den Antrag innerhalb von 60 Tagen ohne schuldhaftes Zögern zu stellen. Die verspätete Antragstellung zur Eröffnung des Verfahrens kann Schadenersatzansprüche der geschädigten Gläubiger verursachen.⁷³ Der Gesetzgeber deutet im selben Paragraph explizit darauf hin, dass die verspätete Antragstellung nicht als schuldhaftes Zögern zu klassifizieren ist, wenn sie durch den Zeitaufwand für die sorgfältige Vorbereitung eines Sanierungsverfahrens mit Eigenverwaltung verursacht wurde.

Das Sanierungsverfahren kann sowohl auf den Antrag des Schuldners wie auch des Gläubiger eingeleitet werden. Allerdings sieht die Insolvenzordnung einige Unterschiede im Ablauf des Verfahrens – je nach Antragsteller.

⁷⁰ § 71 Abs.1 führt zusätzlich noch weitere Voraussetzung für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens, und zwar das Vorhandensein des kostendeckenden Vermögens, was in der Regel 4.000 EUR sind; vgl. Feuchtinger/Lesigang (2010), S.35

⁷¹ Vgl. Feuchtinger/Lessigang (2010), S.30

⁷² Vgl. Mitter (2006), S.224 f

⁷³ Vgl. Fink (2010), S. 28.

Wurde der Antrag vom Schuldner gestellt, so gilt nach § 69 das Verfahren als sofort eröffnet.⁷⁴

Stellt der Gläubiger den Antrag, so hat er nach § 70 Abs.1 glaubhaft zu machen, dass der Schuldner zahlungsunfähig ist und dass er ein Besitzer der Insolvenzforderung ist. Nach § 70 Abs.2 wird dieser Antrag dem Schuldner zugestellt.

Damit das Verfahren als Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung eröffnet wird, muss der Schuldner beim Antragsstellen unter Anderem den Sanierungsplan vorlegen, in welchem er den Gläubigern zumindest 30% Befriedigungsquote anbietet, die innerhalb von 2 Jahren zu zahlen ist (§ 169 Abs.1).

Allerdings soll dem Schuldner auch beim Gläubigerantrag die Möglichkeit gegeben werden das Verfahren unter dem Aspekt der Sanierung zu eröffnen. Deswegen wird ihm in diesem Fall neben dem Antrag auch die Belehrung zugestellt, dass das Verfahren bei rechtzeitiger Vorlage des Sanierungsplanes als Sanierungsverfahren eröffnet werden kann (§ 70 Abs.2).

Im Unterschied zum Verfahren welches vom Schuldner selbst beantragt wurde handelt es sich in diesem Fall um Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung.⁷⁵ In dem nachgereichten Sanierungsplan soll für die Gläubiger die gesetzlich geregelte Mindestquote von 20% garantiert werden (§ 141 Abs.1).

Gleichzeitig mit der Eröffnung des Verfahrens wird der *Insolvenzverwalter* bestellt, welchem je nach Verfahrensart unterschiedliche Aufgabenbereiche gebühren.⁷⁶

Ist ein Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung angestrebt und sind die mit dem Antrag zusammenhängenden Voraussetzungen erfüllt, so wird dem Schuldner ein Sanierungsverwalter als Aufsichtsautorität zugeteilt (§ 169 Abs.1). Im Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung wird ein *Masseverwalter* bestellt, welcher die Insolvenzmasse zu verwalten hat.⁷⁷

⁷⁴ Die Rsp. vertritt die Meinung, dass auch in diesem Falle erst die Voraussetzungen zu prüfen sind, somit ist das Verfahren nicht automatisch mit der Antragsstellung eingeleitet, sondern erst wenn die Voraussetzungen geprüft und erfüllt worden sind. Vgl. Fink (2010), S.30

⁷⁵ Wie bereits erwähnt ist das Sanierungsverfahren mit Eigenverantwortung vom Schuldner selbst zu initiieren und dabei gleichzeitig mit einem Sanierungsplan zu belegen.

⁷⁶ Vgl. Feuchtinger/ Lessigang (2010), S.42

⁷⁷ Vgl. Fink (2010), S. 12 ff

Das Sanierungsverfahren und damit verbundene Unternehmensfortführungsabsicht werden vom Sanierungsplan getragen. Wie bereits erwähnt, soll darin den Gläubigern die Befriedigungsquote angeboten werden.

Im Falle der Sanierung mit Eigenverwaltung muss der Schuldner nach § 169 Abs.1 zusätzlich vorlegen:

- (b) genaues Vermögensverzeichnis
- (c) aktuelle und vollständige Übersicht über seinen Vermögens- und Schuldenstand (Status)
- (d) eine Gegenüberstellung der voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben (Finanzplan) für die folgenden 90 Tage

Nach § 169 Abs.2 sollen bei dem Antrag folgende Informationen enthalten sein:

- (a) wie die Mitteln zur Erfüllung des Sanierungsplanes aufgebracht werden
- (b) wie viele Beschäftigten das Unternehmen beschäftigt und welche Organe dort errichtet sind
- (c) die Reorganisations- und Finanzierungsmaßnahmen, durch welche der Schuldner den Sanierungsplan zu erfüllen versucht

Über diesen Sanierungsplan und die ihm beigelegten Maßnahmen wird bei der Sanierungsplantagsatzung abgestimmt. Auch hier hat der Gesetzgeber eine neue Erleichterung vorgestellt – die Zustimmungserfordernisse sind auf einfache Kopf- und Kapitalmehrheit der anwesenden Gläubiger angepasst worden.⁷⁸ Wurde allerdings der vom Schuldner vorgelegte Sanierungsplan entweder von den Gläubigern abgelehnt oder bei der Sanierungsplantagsatzung innerhalb von 90 Tage nicht angenommen, so wird dem Schuldner entweder die Eigenverwaltung zurückgenommen (§ 170 Abs.1) oder wird das Verfahren als Konkursverfahren fortgesetzt (§§ 167 Abs.3 Z3).⁷⁹

⁷⁸ Vgl. § 147 Abs.1 und Fink (2010), S.80: nach der alten Rechtslage war neben der einfachen Kopfmehrheit eine 75% Kapitalmehrheit erforderlich. Dadurch sollte eine Kapitalminderheit nicht mehr den Sanierungsplan verhindern können.

⁷⁹ Vgl. Feuchtinger/Lessigang (2010), S.113

2.2.2.3. Statistische Auswertung der Insolvenzverfahren in Österreich

In Österreich zeigt die Entwicklung der Insolvenzverfahren einen etwas anderen Verlauf als in der USA. Die Aufteilung der eröffneten Verfahren zeigt, dass die Konkurse bis Ende 2009 mit den 99% vs. 1% praktisch die einzige relevante Option dargestellt haben.

	2007	2008	2009	2010	2011
Eröffnete Unternehmensinsolvenzen	3.023	3.270	3.741	3.522	3.260
Konkurse	2.991 99%	3.228 99%	3.702 99%	3.141 89%	2.532 78%
Sanierungsverfahren	32 1%	42 1%	39 1%	381 11%	728 22%
Masselose Konkurse	3.272	3.045	3.161	2.854	2.609

IRÄG 2010

Tabelle 3: Unternehmensinsolvenzen in Österreich⁸⁰

Die Tabelle zeigt, dass die Unternehmensinsolvenzen bis 2009 gewachsen sind. Dieser negative Trend wurde grundsätzlich von den Konkursverfahren geleitet, da die Ausgleiche kaum berücksichtigt wurden, was auch ein Anlass für die IRÄG 2010 gewesen ist. Es ist naheliegend zu behaupten, dass die Ursachen in der Weltwirtschaftskrise und dadurch in der ungünstigen konjunkturellen Entwicklung liegen. Allerdings handelt es sich dabei bloß um einen Hintergrund, am welchen die eigentlichen unternehmensinternen Schwächen oder Problemen nur betont werden. Demensprechend spricht der KSV gerade für das Jahr 2009 von zu 80% „*hausgemachten Konkursen*“.⁸¹

Die Besonderheit in Europa stellen die wegen der fehlenden Masse abgewiesenen Konkurse dar. Jedoch können wir in den letzten Jahren beobachten, dass diese am langsamen Rückgang sind.

Seit dem Jahr 2010 ist eine positive Trendwende in der Gesamtanzahl der eröffneten Verfahren zu beobachten. Diese ausschließlich auf die IRÄG 2010 zurückzuführen wäre nicht ganz objektiv, da in Österreich gleichzeitig andere konjunkturstimulierende Faktoren wichtige Rolle gespielt haben, wie z.B. das anhaltende positive

⁸⁰ Eigene Tabelle anhand der Daten KSV 1890

⁸¹ Vgl. Kantner (2010), Pleiten meist hausgemacht

Konsumverhalten, fördernde Maßnahmen von der Bundesregierung und das Verhalten der Banken, die ihre Verantwortung in der Krisenphase realisiert haben.⁸² Allerdings sind die Sanierungsverfahren zwischen 2009 und 2010 fast zehnfach und zwischen 2010 und 2011 fast 19-fach gewachsen. Zusätzlich liefern Statistiken den tieferen Blick auf die Sanierungsverfahren und vermitteln die Zahlen für die zwei Gestaltungsarten die dabei möglich sind:

	2010	2011
Sanierungsverfahren	381	728
- mit Eigenverwaltung	144	208
- ohne Eigenverwaltung	227	520

Tabelle 4: Sanierungsverfahren nach IRÄG 2010⁸³

Dagegen ist die Anzahl der eröffneten Konkursverfahren eindeutig gefallen, was die folgende Abbildung 7 besser zum Ausdruck bringt. Meiner Meinung nach deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass die IRÄG 2010 mit der darin vorgestellten Sanierungsmaßnahmen von der unternehmerischen Öffentlichkeit gut aufgenommen wurde.

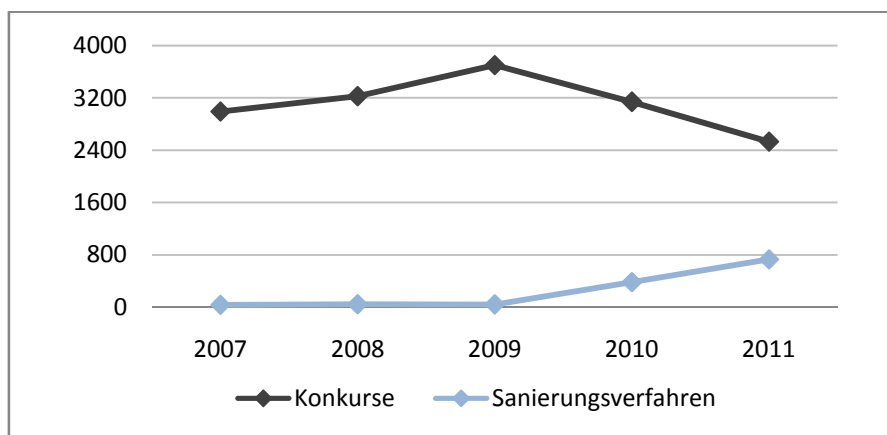


Abbildung 7: Entwicklung der Insolvenzverfahren in Österreich⁸⁴

⁸² Vgl. Weinhofer (2010), S.2

⁸³ Vgl. Eigene Tabelle anhand der Daten KSV 1870

⁸⁴ Eigene Abbildung anhand der Daten KSV 1870

2.2.3. Unternehmenssanierung im slowakischen Insolvenzrecht

2.2.3.1. Die Entwicklung des Restrukturierungsverfahrens in der Slowakei

In der Slowakei hat es mehr Zeit gebraucht um den Sanierungs- und Fortbestehungsgedanken stabil ins Insolvenzsystem zu implementieren.

Man könnte annehmen, dass hier die Entwicklung der Konkursordnung im 18. und 19. Jahrhundert parallel mit der in Österreich abgelaufen ist. Allerdings war das slowakische Gebiet innerhalb des ungarischen Territoriums der Monarchie auf anderes Wirtschaftswesen spezialisiert als Österreich. Der Schwerpunkt in diesem Teil der Monarchie war die Agrarwirtschaft, während der österreichische Teil immer industrialisierter wurde. Dadurch war auch die Notwendigkeit der Konkursordnung auf diesem Gebiet geringer. Die in Österreich in 1786 beschlossene Konkursordnung wurde dadurch im ungarischen Teil der Monarchie erst 1853 mit kleinen Modifikationen übernommen.⁸⁵

Dieser in der österreichisch-ungarischen Monarchie existierende Dualismus hat die Gesetzgebung bis 1918 geprägt und wurde erst in der Zeit der ersten Republik aufgehoben – durch die Einführung des Gesetzes Nr. 64/1931, welches die Konkurs-, Ausgleichs- und Anfechtungsordnung beinhaltete.⁸⁶

Nach 1945 hat der sich verbreitende Kommunismus, der nach planwirtschaftlichen Regeln das gesamte Gefüge des Landes verwaltete, das Institut der Insolvenzordnung mit dem der Exekutions-Liquidation ersetzt.⁸⁷ Da es keine privatunternehmerische Tätigkeit gab und alles im Staatsbesitz war, bestand keine Notwendigkeit von einem funktionierenden Konkurs- und Sanierungssystem. Was die Praxisrelevanz dieser mehrmals novellierten Exekutions-Liquidation betrifft, so galt sie lediglich als Reaktion auf die westlichen Entwürfe der institutionellen Lösung von Insolvenzen.⁸⁸

Zur Wiederbelebung der Insolvenzordnung ist es erst nach dem Regimewechsel in 1991 gekommen – innerhalb der tschechoslowakischen Föderation wurde versucht die neuen marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen auch im Rechtsinstitut der

⁸⁵ Vgl. Schelleová (2007), S.25 ff

⁸⁶ Vgl. Oveckova/Stessl (1999), S.6

⁸⁷ Vgl. Durica/Husár (2008), S.6

⁸⁸ Vgl. Schelleová (2007), S.38

Konkurs- und Ausgleichsordnung widerzuspiegeln.⁸⁹ Dies geschah nach dem Vorbild der westlichen Marktwirtschaften wie Großbritannien, Österreich und Deutschland.⁹⁰ Der durch diese Bemühungen entstandene Gesetz Über Konkurs und Ausgleich Nr. 328/1991⁹¹ (KAG) blieb auch nach der Spaltung der Tschechoslowakei auf dem slowakischen Gebiet bis 2005 rechtskräftig. Dieses Gesetz hat ähnlich wie die älteren österreichischen Versionen die klare Trennung zwischen dem Konkurs- und dem Ausgleichsverfahren vorgesehen. Gerade das Ausgleichsverfahren sollte den Unternehmen die Fortführung ihrer Unternehmenstätigkeit ermöglichen. Allerdings wurde die Slowakei auch von der Weltbank auf die großen Mängel dieses Gesetzestextes hingewiesen.⁹² Demnach hat die Konkursordnung praktisch nur zwei Ziele unterstützt – definitive Abschreibung der Verbindlichkeiten und betrügerische Tendenzen.

Die Ausgleichsordnung konnte darüber hinaus als „totes Recht“ betrachtet werden. Ersetzt wurde es von einer Novellierung, welche eine breite rechtsändernde Wirkung gehabt hat. Das Gesetz über Konkurs und Restrukturierung Nr.7/2005⁹³ (KRG) wurde mit der Begründung verabschiedet, dass die alte rechtliche Gestaltung der Insolvenzregelung in der Praxis nicht gut aufgenommen wurde: zu lange dauernde Verfahren, sehr schwache Position der Gläubiger, passive Einstellung der Gläubiger zum Insolvenzverfahren und kaum vorhandene erfolgreich abgeschlossene Ausgleichsverfahren.⁹⁴ Konsequenterweise wurde im neuen Gesetzesentwurf der Schwerpunkt neben den Bestrebungen die Position der Gläubiger zu stärken explizit auf die Gestaltung eines effizienten Restrukturierungsverfahrens gesetzt: „die Gesetzreform bemüht sich die Unternehmer so zu stimulieren, dass sie sich im Falle der Unternehmensschwierigkeiten der Restrukturierung als des bevorzugten Lösungsansatzes bedienen.“⁹⁵ Diese Zielsetzung wird zum Beispiel durch die Einführung des Sanierungstatbestandes der drohenden Zahlungsunfähigkeit belegt.

⁸⁹ Vgl. Durica/Husár (2008), S.6

⁹⁰ Vgl. Ovecková/ Stessl (1999), S.7

⁹¹ Zákon o konkurze a vyrovnaní č. 328/1991

⁹² Vgl. Report on Observance of Standards & Codes: Slovak Republic (2002), S.1 und S.13

⁹³ Zákon o konkurze a reštrukturalizácii č. 7/2005

⁹⁴ Vgl. Vorblatt und Erläuterungen zum Gesetz über Konkurs und Restrukturierung Nr. 7/2005 (2004), S.1. Auch Ovecková/ Stessl (1999), S.168 berichten, dass nach diesem Verfahren bis zum 1999 nur ein einziger Antrag zum Ausgleich gestellt worden, der allerdings ohne Erfolg geblieben ist.

⁹⁵ Vorblatt und Erläuterungen zum Gesetz über Konkurs und Restrukturierung Nr. 7/2005 (2004), S.2

So hat sich in der Slowakei das Institut der Sanierung bis heute unter dem Namen „Restrukturierung“ etabliert.

Inwiefern aber der slowakische Gesetzgeber sein Ziel erreicht hat und mit welchem Ergebnis, wird weiter in der Arbeit analysiert.

Noch zu ergänzen ist, dass der Prozess der Anpassung an die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Veränderungen und Besonderheiten für das slowakischen Insolvenzverfahrens weiterhin präsent ist: so wurde in 2011 eine Gesetznovelle von der Regierung verabschiedet,⁹⁶ welche an das KRG Nr. 7/2005 anknüpft und in der Praxis als uneffektiv und kompliziert erkannte Punkte neu regelt.⁹⁷ Der vorliegende Beitrag wird aber unter der Berücksichtigung der noch allgemein mehrheitlich gültigen Regelungen des KRG Nr. 7/2005 abgewickelt, da mit der Anwendung des novellierten Gesetzes noch keine praktischen Befunde zu konfrontieren sind und die hier vorgestellte Case Study noch nach der Gesetzesvorlage vor der Novellierung stammt. Allerdings werde ich kurz die Besonderheiten dieser Novelle im weiteren Kapitel näher erläutern.

2.2.3.2. Ablauf der Unternehmenssanierung nach KRG Nr. 7/2005

Die Gesetzgebung in der Slowakei bietet den insolventen Unternehmen mittels des KRG zwei Alternativen um die negative ökonomische Situation zu lösen – zum Einen mit Hilfe von Konkurs, zum Anderen anhand der Restrukturierung. Allerdings handelt es sich dabei um kein einheitliches Verfahren wie in Österreich. Das slowakische Insolvenzrecht besteht aus zwei selbstständigen Ordnungen, wie es etwa vor IRÄG 2010 auch in Österreich war:

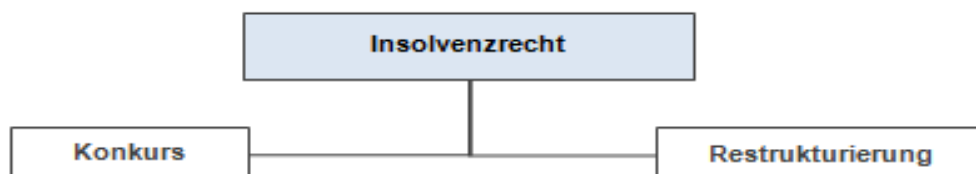


Abbildung 8: Insolvenzrechtliche Verfahren in der Slowakei⁹⁸

⁹⁶ Es handelt sich um Gesetz über Konkurs und Restrukturierung Nr. 348/2011 [Zákon o konkurze a reštrukturalizácii č. 348/2011]. Ein Teil der darin vorgeschlagenen Änderungen ist am 1.1.2012 in Kraft getreten, der Rest wird erst ab 1.1.2013 rechtskräftig werden.

⁹⁷ Vgl. Vorblatt und Erläuterungen zum Gesetz über Konkurs und Restrukturierung Nr. 328/2011 (2011), S.2

⁹⁸ Eigene Abbildung anhand des KRG

Da die rechtliche Gestaltung der Restrukturierung in der Slowakei im Ausland kaum bekannt ist, und weil sie im Fokus dieser Arbeit steht, werde ich sie detaillierter als das österreichische und amerikanische Pendant darstellen.

Parallel mit den Regelungen des KRG sind einige relevante Regelungen des Prozessrechts zur Gerichtsbarkeit, genaueren Ausführungen zu den Insolvenztatbeständen und der Rolle der Massenverwalter in anderen Verlautbarungen und Gesetzen zu berücksichtigen.⁹⁹

Das KRG verpflichtet gleich am Anfang im § 4 Abs.1 (d.h. noch im Rahmen der Konkursordnung) den Schuldner den Vermögensausfall vorzubeugen. Im nächsten Absatz (2) wird die Pflicht definiert, die Buchführung und den Vermögensstatus genau zu beobachten, um den drohenden Vermögensausfall rechtzeitig zu erkennen. Die Rechtssprechung ist sich in der Interpretation einig, dass das Institut der Restrukturierung nur für unternehmerisch tätige Personen in Frage kommt, und dass diese Tätigkeit zur Zeit des Verfahrens aktiv betrieben sein soll.¹⁰⁰

Darin ist die Absicht des Gesetzgebers zu erkennen, die Aufrechterhaltung der unternehmerischen Tätigkeit des Schuldners vor deren Zerschlagung zu stellen.¹⁰¹

Die Restrukturierung ist ein Antragsverfahren welches nach § 111 sowohl auf den Antrag des Schuldners wie auch des Gläubigers eingeleitet werden kann.

Um den Antrag zu stellen muss ähnlich wie in Österreich der Insolvenztatbestand des Vermögensverfalls erfüllt werden. Dieser kann entweder durch die Zahlungsunfähigkeit oder durch die Überschuldung herbeigeführt werden (§ 3).

Das KRG versteht unter Zahlungsunfähigkeit die Situation, wenn der Schuldner zumindest zwei Gläubiger hat und nicht im Stande ist die Verbindlichkeiten innerhalb von 30 Tagen zu zahlen.

⁹⁹ Vgl. Gesetz über Massenverwalter Nr. 8/2005 [Zákon o správcoch c. 8/2005], Verlautbarung des Justizministeriums Nr. 43/2005 über Kriterien des Vermögensverfalls [Vyhlasčka Ministerstva spravodlivosti c. 643/2005 o kritériách úpadku dlžníka] und von großer Relevanz auch die Verlautbarung des Justizministeriums zur Festlegung des Vermögenswertes [Vyhlasčka Ministerstva spravodlivosti c. 492/2004 o stanovení všeobecnej hodnoty majetku]

¹⁰⁰ Vgl. Matulová/Novotná (2011), S. 183

¹⁰¹ Da diese Vorschrift allerdings keine Straf- oder Haftungsmaßnahmen aufführt, ist meiner Meinung nach ihre Durchführung zumindest fraglich zu betrachten.

Die Überschuldung setzt ebenfalls zumindest zwei Gläubiger voraus und dass die fälligen Verbindlichkeiten des Schuldners sein Vermögen übersteigen.

Wie bereits erwähnt wurde durch das KRG auch die drohende Zahlungsunfähigkeit unter die Antragsgründe aufgenommen (§108). So hat bei der Antragstellung der Schuldner die besseren Voraussetzungen für eine erfolgreiche Restrukturierung.

Der Antrag ist bei dem entsprechenden Gericht zu stellen und mit einem Restrukturierungsgutachten zu belegen, der vor Antragstellung von einem Verwalter angefertigt wurde. Dieses Gutachten muss die klare Empfehlung zur Restrukturierung beinhalten und darf zum Zeitpunkt des Vorstellens nicht älter als 30 Tage sein (§§ 108 Abs.1, 111 Abs.1, Abs.2).

Die Möglichkeit das Gutachten anfertigen zu lassen steht auch den Gläubigern zu, ist jedoch nur mit der Kooperation des Schuldner durchführbar (§ 108 Abs.2). Der Gläubigerantrag unterscheidet sich dadurch nur wenig von dem Antrag des Schuldners – nach § 112 Abs.3 wird die Zustimmung des Schuldners erfordert, welche meiner Meinung nach allerdings bereits vorhanden sein sollte, falls vorher ein Restrukturierungsgutachten angefertigt wurde.

Nach dem KRG § 16 besteht die Möglichkeit, dass der Antrag zur Restrukturierung auch während des bereits angefangenen Konkursverfahrens gestellt wird. Das Konkursverfahren wird im solchen Fall für 30 Tage unterbrochen. Dadurch wird dem Schuldner ermöglicht die Restrukturierung mit einem gültigen Gutachten vom Verwalter beim Gericht zu beantragen. Wird in späterer Folge die Restrukturierung bestätigt, so wird das bis dahin angehaltene Konkursverfahren zur Gänze aufgehoben.

Neben dem Antrag, der zwar ähnliche Erfordernisse an den Schuldner legt wie in Österreich (Vermögensverzeichnis, Schuldenverzeichnis, Jahresabschluss) aber eine strikt formelle Natur hat, ist das Gutachten des Verwalters ein wesentlicher Bestandteil des Antrags (§ 112). Damit das Restrukturierungsverfahren angefangen werden kann, muss auch dieses einige streng formelle Aspekte erfüllen.¹⁰²

¹⁰² Vgl. Matulová/Novotná (2011), S.19. Anhand dieser Erläuterung haben die strikten Vorschriften das Ziel, die Verfahren möglichst schnell abzuwickeln.

So ist darin nach § 110 Abs.1 aufzuführen:

- a) genaue Bezeichnung des Schuldners
- b) detaillierte Charakteristik seiner unternehmerischen Tätigkeit
- c) Feststellung, ob der Vermögensverfall bereits eingetreten ist (wenn ja, warum) oder ob er droht (ebenfalls mit Begründung zu belegen)
- d) genaue Beschreibung der bereits vom Schuldner unternommenen Maßnahmen, um den Verfall vorzubeugen
- e) genaue Beschreibung der wirtschaftlichen Lagen des Schuldners
- f) Empfehlen oder Nichtempfehlen der Restrukturierung des Schuldners mit einer genauen Begründung
- g) Datum der Ausfertigung des Gutachtens

Spricht sich das Gutachten für die Restrukturierung aus, so wird nach § 110 Abs.2 folgendes zusätzlich erfordert:

- a) Darstellung der Lage der Gläubiger, in Betracht ihrer Rechte und wirtschaftlichen Interessen
- b) detaillierte Analyse der Voraussetzungen, bei welchen es möglich ist entweder den ganzen Betrieb weiter zu führen oder einen wesentlichen Teil davon, genaue Analyse der Maßnahmen zur Erfüllung dieser Voraussetzungen, und die Umstände, die die Realisierbarkeit dieser Maßnahmen begründen
- c) genaue Analyse der Restrukturierungsmethoden und deren Bedingungen zur Durchführbarkeit; und Begründung, wieso im Falle der Restrukturierung die bessere Befriedigung der Gläubiger zu erwarten ist, als im Falle des Konkurses
- d) Abgrenzung der dem Schuldner erlaubten Tätigkeiten, der innerhalb der Restrukturierung unter der Aufsicht des Verwalters steht.

Das KRG sieht allerdings nach § 113 Abs.2 nicht die Möglichkeit vor, den Schuldner (bzw. Antragsteller) auf die formellen Mängel des Antrags aufmerksam zu machen und diese zu verbessern. Werden die vorgeschriebenen Bestandteile und Inhalte des Antrags oder des Gutachtens nicht erfüllt, wird automatisch ein Konkursverfahren eröffnet und der Schuldner darüber verständigt.

Über den nach diesen Vorschriften vollständigen Antrag entscheidet das Gericht innerhalb von 15 Tagen. Der Beschluss des Gerichts gilt als Eröffnung des Restrukturierungsverfahrens und ist öffentlich zu machen (§ 113 Abs.3).¹⁰³

Danach hat das Gericht 30 Tage zur Genehmigung der Restrukturierung oder zu der Aufhebung des Verfahrens (§ 116). Ab diesem Zeitpunkt läuft die 30-tägige Frist für die Anmeldung der Gläubigerforderung. Das Säumnis dieser Frist verursacht, dass die Forderung in der Restrukturierung nicht berücksichtigt wird (§ 121).

In dieser Zeit wird das Unternehmen von dem Schuldner fortgeführt, jedoch unter der Aufsicht des Verwalters und des Gerichts. Anders als in Österreich wird dem Schuldner im Fall der Verletzung seiner Pflichten nicht die Eigenverwaltung entnommen, sondern führt direkt zum Antrag zur Eröffnung des Konkursverfahrens (§ 129).

Der inhaltlich bedeutendste Teil der Restrukturierung ist allerdings der Restrukturierungsplan. Es ist das Dokument, welches die Entstehung, Änderung oder Aufhebung sämtlicher Rechte und Verbindlichkeiten der darin aufgeführten Personen regelt, das heißt auch den Inhalt und Ausmaß der Befriedigung der Gläubiger (§ 132 Abs.1).

Ausgearbeitet wird der Plan je nach der Art der Antragsstellung – wurde die Restrukturierung vom Schuldner beantragt, so wird er auch den Restrukturierungsplan verfassen; im Fall des Gläubigerantrags fällt diese Pflicht dem Verwalter zu (§ 133).

Der Plan hat den Gläubigern das höchstmögliche Ausmaß an Befriedigung anzubieten. Deswegen ist bei der Ausarbeitung des Planes die Rücksprache mit allen Beteiligten vorgeschrieben (§ 134).

Der Restrukturierungsplan besteht aus zwei Teilen:

- den darstellenden Teil (§ 135)
- den verbindlichen Teil (§ 136)

¹⁰³ Öffentlich wird der Beschluss im Handelsbulletin [Obchodný vestník] gemacht. Darin ist jede Veränderung im Verfahren und jede ausgeschriebene Sitzung zu veröffentlichen.

Im darstellenden Teil des Planes sind die Kriterien zur Einstufung der Gläubigerforderungen, für jede der Gläubigerklassen eine Gegenüberstellung der möglichen Befriedigung im Falle der Unternehmensfortführung und der Zerschlagung aufzulisten (§135 Abs.1). Desweiteren soll er auch die Beschreibung der Maßnahmen beinhalten, welche folgende Änderung verursachen könnten (§ 135 Abs.2):

- Änderungen der Eigenschaften der Gläubigeransprüchen
- eventuelle Übergabe des Betriebes an eine andere juristische Person
- Aktienemission
- Fortführung des Betriebes oder des Teiles davon, um den Veräußerungswert für die künftige Veräußerung zu steigern
- weitere Änderungen, welche die Gestaltung des Schuldnerunternehmens und seine künftige Existenz betreffen

Der verbindliche Teil regelt, wie schon sein Name andeutet, die neuen Rechte und Pflichten, die im Falle der Annahme des Planes für alle Teilnehmer der Restrukturierung verbindlich sein werden.

Das wesentliche Thema bei der Zusammenstellung des Planes ist die Darstellung, weshalb eine Weiterführung des Unternehmens vor seiner Liquidierung zu bevorzugen ist. Dazu werden die Instrumente der Bewertung eingesetzt, welche im slowakischen Insolvenzrecht auch zum Teil institutionell geregelt sind.

Für die Abwicklung im Konkursverfahren bestimmt das KRG im § 77, dass der Verwalter bei der Vermögenswertfeststellung von seinem Buchwert ausgehen soll.

Wird zu einem der zwei möglichen Verfahrensarten von den Verfahrensteilnehmern ein Experte zur Bewertung des Vermögens bestellt, so ist die Vorgangsweise viel detaillierter in der Verlautbarung Nr. 492/2004 festgelegt. Darin sind die Bewertungsstandards festgelegt, wenn sie von einem Sachkundigen verfasst werden. Nach § 2 (g) ist zur Bewertung der allgemeine objektive Wert des Vermögens heranzuziehen. Dieser sollte nach der Schätzung des Gutachters dem wahrscheinlichsten Wert des Vermögens entsprechen, welcher zum Zeitpunkt der Bewertung und zu den gegebenen Marktbedingungen zu erreichen ist.

Diesem Wert gegenüber ist der Liquidierungswert des Vermögens zu stellen. Dieser ist im §3 Abs.6 derselben Verlautbarung als die Summe der allgemeinen Werte aller Vermögensteile unter Berücksichtigung der Liquidierungskosten geregelt.

Der fertige Plan wird spätestens 90 Tage nach der Restrukturierungsgenehmigung an den Gläubigerausschuss zur Annahme weitergeleitet, welchem zum Entschluss 15 Tage zustehen (§ 145). Hat der Gläubigerausschuss noch einige Vorbehalte gegenüber dem ihm vorgelegten Plan, so sind innerhalb 15 Tage weitere Änderungen möglich. Nachdem der Gläubigerausschuss den Plan genehmigt hat, wird die Berichtstagsatzung einberufen, um innerhalb der Gläubigerklassen über den Plan abzustimmen (§ 146).

Das relativ komplizierte Abstimmungsprozedere ist im Gesetz genau geregelt (§ 148). Demnach findet die Abstimmung vorerst in den jeweiligen Gläubigerklassen statt – um den Plan anzunehmen wird hier die einfache Mehrheit der Gläubiger erfordert, deren einzelne Forderungen zumindest 1% der gesamten Summe der Forderungen in der jeweiligen Klasse betragen. Die Gläubiger, deren Forderungen kleiner als 1% dieses Wertes sind, werden bei dieser Phase der Abstimmung nicht berücksichtigt.

Gleichzeitig wird erfordert, dass die Stimmen der für den Plan abstimmenden Gläubiger zumindest der Zweidrittelmehrheit aller Gläubiger der jeweiligen Klasse entsprechen, berechnet nach dem Wert ihrer Forderungen. In jeder einzelnen Gruppe muss der Restrukturierungsplan angenommen werden.

Haben die Beteiligten für den Sanierungsplan abgestimmt, so soll der ursprüngliche Antragsteller innerhalb von 10 Tagen dem Gericht einen Antrag auf Genehmigung des Restrukturierungsplanes vorlegen. Im Fall, dass diese Frist versäumt wird, ist der Verwalter verpflichtet das Konkursverfahren zu beantragen (§ 151).

Das Institut der Restrukturierung sieht auch die Möglichkeit vor, die *nicht* oder *gegen den Plan* abgegebenen Stimmen – entweder des Schuldners oder der Gläubigergruppe – zu ersetzen, wenn es nachweisbar ist, dass die Betroffenen durch den Plan nicht in eine schlechtere Situation geraten (§ 152). Der Plan bleibt ausschließlich für die Teilnehmer des Verfahrens zur Verfügung und Einsicht.

Das Gericht hat 15 Tage um diesen Antrag zu genehmigen oder ihn abzulehnen. Wird der Restrukturierungsplan genehmigt, so ist der Beschluss öffentlich zu machen und das Restrukturierungsverfahren wird beendet (§ 156).

Für den Zeitraum zwischen der Beendigung des Sanierungsverfahrens und der vollständigen Erfüllung des Sanierungsplanes kann über die unternehmerische Tätigkeit des Schuldners Aufsicht eingeführt werden. Diese wird von einem Verwalter geführt, welcher im Sanierungsplan dazu bestimmt wurde (§ 162).¹⁰⁴

Der Verwalter ist per Gesetz verpflichtet den Gläubigerausschuss regelmäßig über die Erfüllung des Planes und seine Zukunftsaussichten zu informieren, bis der Plan vollständig erfüllt wird (§ 164). Nachdem der Sanierungsplan erfüllt wurde, erlöscht die Funktion dieses Verwalters und der Aufsicht (§ 165).

2.2.3.3. Aktuelle Novellierung des slowakischen Insolvenzrechts

Im Folgenden werde ich kurz auf die meines Erachtens wichtigsten Änderungen der letzten Novelle des slowakischen Insolvenzrechts eingehen. Der Fokus gilt dabei den Regelungen, die auch für das Restrukturierungsverfahren relevant sind.

Die beiden Insolvenzverfahren bleiben nach wie vor als zwei eigenständige Verfahren existieren. Neu definiert werden für sie allerdings die Insolvenztatbestände:

Zahlungsunfähig ist demnach der Schuldner, der innerhalb der 30 Tage nach der Zahlungsfrist nicht im Stande ist *zumindest zwei* Verbindlichkeiten gegenüber mindestens zwei Gläubigern zu begleichen.¹⁰⁵

Überschuldet gilt er, wenn er zumindest zwei Gläubiger hat und die Summe *aller* seiner Verbindlichkeiten die Summe seines Vermögens übersteigt.¹⁰⁶

Die Überschuldung bleibt nach der Novellierung der einzige Insolvenztatbestand, welcher den Schuldner vom Gesetz her zur Antragstellung verpflichtet. Die Zahlungsunfähigkeit wird als solcher aufgehoben. Der Grundgedanke dafür war,

¹⁰⁴ Diese Regelung muss im Sanierungsplan beschlossen werden, und zwar in dem verbindlichen Teil des Sanierungsplanes.

¹⁰⁵ Vgl. § 3 Abs.2. Neu ist die Regelung, dass zumindest zwei Verbindlichkeiten nicht in der festgelegten Frist bezahlt wurden

¹⁰⁶ Vgl. § 3 Abs.3. Im alten Gesetztext wurde nur die Summe der fälligen Verbindlichkeiten mit der Summe des Vermögens des Gemeinschuldners verglichen.

dass durch die weiteren Regelungen der Gesetznovelle die Position der Gläubiger gestärkt wird, um selbst den Antrag auf Verfahrenseröffnung bei der festgestellten Zahlungsunfähigkeit des Schuldners zu stellen.¹⁰⁷

Neu ist auch die Änderung in der Schwachstelle der alten Regelungen – die Pflicht rechtzeitig den Antrag zum Eröffnen des Konkursverfahrens zu stellen und die Haftung im Falle der versäumten Antragstellung, allerdings nur für die statutarischen Organe der Kapitalgesellschaften und deren Mitglieder. Sollten sie den Antrag zur Verfahrenseröffnung verspätet stellen, werden sie gegenüber den Gläubigern in der Höhe des Stammkapitals haftungspflichtig, außer sie können nachweisen, dass sie mit Sorgfalt gehandelt haben. Werden sie also nachweisen, dass sie sich um den Erhalt des Stammkapitals und des Betriebs durch ein Restrukturierungsverfahren bemüht haben, wird keine Haftpflicht entstehen.¹⁰⁸

Für die Restrukturierung sind von besonderer Relevanz die Gesetze, welche die Anmeldung der Gläubigerforderungen regeln und sie teilweise vereinfachen.¹⁰⁹ Zusätzlich wurde der konkrete Zeitpunkt festgelegt, zu welchem die Gegenüberstellung des Liquidations- und des Fortführungswertes stattfinden sollte - im § 135 Abs.1 wurde neu angeführt, dass der Tag am welchen das Restrukturierungsverfahren eingeleitet wurde als maßstäblich für die Bewertung gilt.

2.2.3.4. Statistische Auswertung der Insolvenzverfahren in der Slowakei

Im Gegensatz zu Österreich oder den USA sind die Zahlen der Insolvenzen in der Slowakei bis jetzt kontinuierlich gewachsen, was sich auf die Konkurs- wie auch Restrukturierungsverfahren bezieht. Eine kleine Abweichung stellt das Jahr 2011 dar, in welchem die Anzahl der eröffneten Restrukturierungen um 5% gefallen ist, dafür aber mehr Konkurse gemeldet wurden, woraus der allgemeine Anstieg mündet.

¹⁰⁷ Vgl. § 12 Abs.2 und § 19

¹⁰⁸ Vgl. § 11 Abs.4

¹⁰⁹ Vgl. §§ 121, 122. Demnach reicht für die Anmeldung der Forderungen nur ein Schriftstück anstatt von zwei.

	2007	2008	2009	2010	2011
Eröffnete Unternehmensinsolvenzen	206	240	363	483	491
Konkurse	197 96%	225 94%	285 78%	379 78%	392 80%
Restrukturierungsverfahren	9 4%	15 6%	78 22%	104 22%	99 20%

Tabelle 5: Unternehmensinsolvenzen in der Slowakei¹¹⁰

Wie in Österreich sind die wegen mangelnder Masse abgewiesenen Verfahren ein interessantes Thema. Da allerdings in der Slowakei nicht die für die Unternehmensinsolvenzen bereinigten Zahlen zur Verfügung stehen, kann man kaum eine Aussage diesbezüglich treffen. Meines Erachtens stellen die masselosen Konkurse eben die Differenz dar, die sich beim Vergleichen der Insolvenzen in der Slowakei aus der Tabelle 1 und 5 ergibt. Somit wäre deren Höhepunkt in 2007 gewesen.

Aus der folgenden Graphik ist ein auffälliger Anstieg nicht nur bei den Konkursen, sondern vor allem bei den Restrukturierungsverfahren zu beobachten, umgerechnet 420% Zuwachs zum Vorjahr. Den Analysen nach handelte es sich um die Reaktion der Unternehmen auf die in der Region angekommene Wirtschaftskrise. Bis dahin war das Institut der Restrukturierung kaum bekannt, jedoch haben ihm die wirtschaftlichen Gegebenheiten zur breiteren Anwendung verholfen.¹¹¹

Seitdem halten sich die Restrukturierungsverfahren auf dem 20% Niveau aller eröffneten Verfahren.

¹¹⁰ Eigene Tabelle anhand der Daten Slovak Credit Bureau

¹¹¹ Vgl. Jesný/ Sobinkovic (2010), Restrukturierung als Therapie

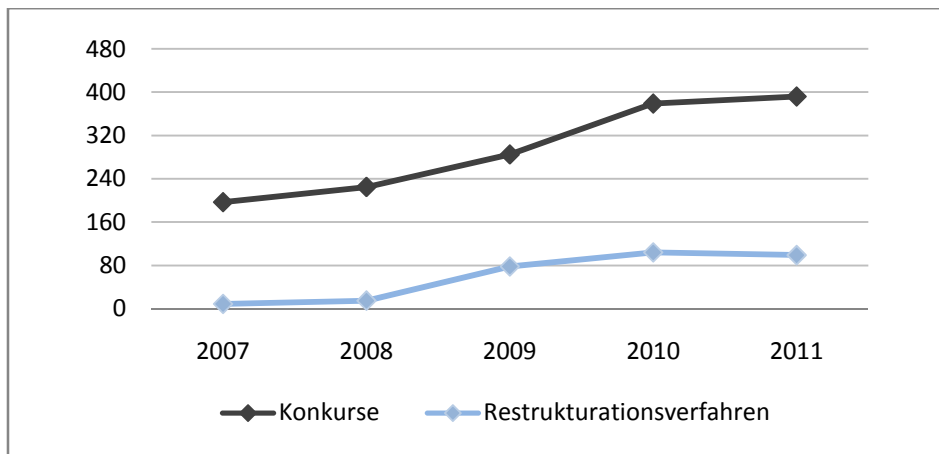


Abbildung 9: Entwicklung der Insolvenzverfahren in der Slowakei¹¹²

Durch die Novellierung ist eventuell mit wachsenden Zahlen bei Konkursen und auch bei Restrukturierungen zu rechnen, da sie die Verfahrenseröffnungen durch Gläubigeranträge unterstützt. Auf der anderen Seite könnten sie auch durch die momentane wirtschaftliche Entwicklung gesteuert werden, welche in eine europäische Staatsschuldenkrise eskaliert ist und in Osteuropa noch ihre Folgen hinterlassen wird. Den Schätzungen nach sollte man also zumindest kurzfristig mit der Zunahme an Unternehmensinsolvenzen rechnen.¹¹³

¹¹² Eigene Abbildung anhand der Daten Slovak Credit Bureau

¹¹³ Vgl. Creditreform (2012), Insolvenzen in Europa Jahr 2011/12, S.42

3. Die Sanierung eines Krisenunternehmens aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive

3.1.Sanierung

Wie das vorige Kapitel gezeigt hat, ist der Sanierungs- bzw. Restrukturierungsplan das Herzstück der Sanierungsbemühungen, unabhängig ob es mit rechtlichen gesteuerten Maßnahmen begleitet wird, oder nicht.¹¹⁴ In diesem Kapitel wird daher der betriebswirtschaftliche Aspekt der Sanierung näher dargestellt.

3.1.1. Definition und Begriffsklärung

Aus dem etymologischen Blickwinkel betrachtet versucht der Begriff „*sanieren*“ eine gewisse Reparatur des Status quo auszudrücken - es kommt aus dem Lateinischen und heißt „*gesund machen, heilen*“.¹¹⁵ So kommt es auch vor, dass die betriebswirtschaftliche Fachliteratur selbst bei den Sanierungsmaßnahmen den Vergleich zu den Medizinleistungen zieht.¹¹⁶

Grundsätzlich wird die Sanierung nach der Breite des Spektrums klassifiziert, in welchem sie zum Einsatz kommt.

Demnach bezieht sich die Sanierung im engeren Sinne oft nur auf die finanzwirtschaftlichen Instrumentarien, die dem angeschlagenen Unternehmen genügend liquide Mittel zur Verfügung stellen sollten.¹¹⁷

Die Sanierung im weiteren Sinne beinhaltet dagegen die breitere Skala der „erforderlichen Maßnahmen zur Überwindung einer existenzbedrohenden Situation und nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens“.¹¹⁸

Um die Fortbestehungsalternative eines Unternehmens zu analysieren, zusammenzustellen und zu überprüfen ist also die zweite, breitere Definition der Sanierung von größerem Nutzen, da sie die Gesamtheit der betriebswirtschaftlichen

¹¹⁴ Die Relevanz der Sanierungskonzepte besteht auch in den außergerichtlichen Verfahren. Diese sind oft mit einem höheren Druck verbunden, da die gerichtliche Hilfsstellung nicht vorhanden ist. Diesbezüglich vgl. Mitter (2006), S.219

¹¹⁵ Vgl. Lichtkoppler/Reisch/Winkler (2010), S.2; Feldbauer-Durstmüller (2002), S.447

¹¹⁶ Vgl. Aigner/Aigner/Aigner/Reinisch/Spitzbart (2009), S.434, Groß (1982) S.18, Turnheim (1988), S.69

¹¹⁷ Vgl. Feldbauer-Durstmüller(2002), S.449; Lichtkoppler/Reisch/Winkler (2010), S.2

¹¹⁸ Vgl. Lichtkoppler/Reisch/Winkler (2010), S.2

Instrumentarien anwendet um die Leistungsfähigkeit des maroden Unternehmens wieder herzustellen und nicht nur das lokale Problem der finanziellen Defizite zu lösen versucht.¹¹⁹ Dabei bleiben die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen nicht unberücksichtigt – sie werden zusätzlich um die ertragswirtschaftlichen, organisatorischen und strategischen erweitert.¹²⁰ Dementsprechend handelt es sich bei der Sanierung im weiteren Sinne um einen Prozess mit einem sehr komplexen Maßnahmengерüst, wie es die folgende Abbildung darzustellen versucht.

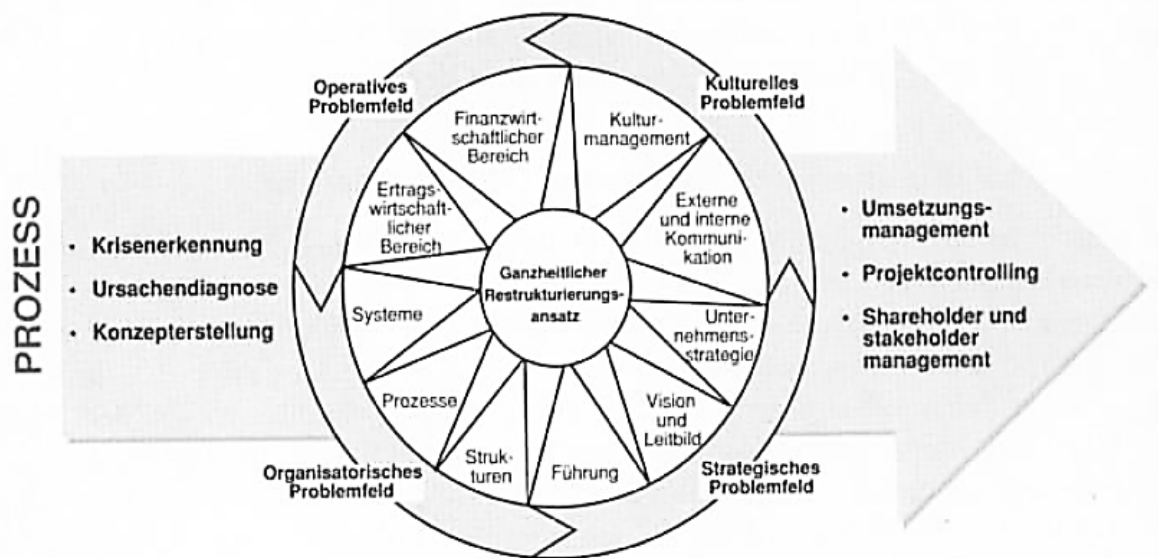


Abbildung 10: Holistischer Sanierungsansatz¹²¹

Nach diesem holistischen Ansatz könnte man von einem Sanierungsmanagement sprechen, das diverse Unternehmensphasen, Bereiche und Aspekte untersucht und auf deren Sanierungsbedarf prüft.

Die betriebswirtschaftliche wie auch juristische Praxis bedient sich aber nicht ausschließlich des Terminus Sanierung, wenn es sich um das wirtschaftliche Gesunden des unternehmerischen Subjekts handelt. Die Begriffe *Restrukturierung*,

¹¹⁹ Vgl. Zirener (2005), S.31

¹²⁰ Vgl. Buth/Hermanns (2004), S.119 ff; Lichtkoppler/ Reisch/ Winkler (2010), S.2; Zirener (2005), S.31

¹²¹ Quelle: Buth/Hermanns (2004), S.120

Turnaround, *Reorganisation* und *Krisenmanagement* sind auch frequentiert, jedoch nicht ohne Unterschiede zum Begriff Sanierung zu verstehen.¹²²

Die Restrukturierung bezieht sich auch auf die Neugestaltung des Unternehmens, in dem sie zwar nicht zwangsläufig von einer existenzbedrohenden Krisensituation ausgeht, allerdings versucht sie diese zumindest zu vermeiden.¹²³

Diesbezüglich betonen *Chalupsky und Ennöck*, dass es zwischen

„Sanierung als Summe betriebswirtschaftlicher Maßnahmen zur Gesundung eines notleidenden Unternehmens und *Reorganisation* als dem verfahrensrechtlichen Instrumentarium zu Bewältigung der Krise zu unterscheiden ist.“¹²⁴

In der Mehrheit der aktuellen Literatur werden jedoch diese zwei als Synonyme verwendet,¹²⁵ was die Rechtsprechung in den USA, der Slowakei und Österreich mit deren Sanierungskonzepten indirekt bestätigt.

Die letzten drei Termini (*Reorganisation*, *Turnaround* und *Krisenmanagement*) heben sich klar dadurch ab, dass sie keine Existenzbedrohung des Unternehmens voraussetzen, um angesetzt zu werden.¹²⁶

3.2. Krise

Wie bereits angedeutet werden Sanierungsbemühungen durch Unternehmenskrisen hervorgerufen. Da sich dabei eine Vielfalt an Arten und Handlungspotential ergibt, ist die genaue Definition der Krise und ihrer Evolution von Relevanz.

3.2.1. Definition und Begriffsklärung

Anders als bei „Sanierung“ liegt der etymologische Ursprung des Wortes „Krise“ im Altgriechischen „*krisis*“ und bedeutet Wendepunkt oder Entscheidung, allerdings auch unter Bezugnahme zum medizinischen Bereich. Die Krise galt seit dem 16. Jahrhundert als die Phase der Krankheit, welche entscheidend für die Genesung

¹²² Vgl. Lichtkoppler/Reisch/Winkler (2010), S.2 f

¹²³ Vgl. Zirener (2005), S.31; Lichtkoppler/ Reisch/ Winkler (2010), S.2

¹²⁴ Vgl. Chalupsky/Ennöck (1983), S.29

¹²⁵ Vgl. Buth/Hermanns (2004), S.120

¹²⁶ Vgl. Zirener (2005), S.31

oder den Tod des Betroffenen war.¹²⁷ Somit kommen die zwei Aspekte dieses Begriffes in den Vordergrund, die ihm eine inflationäre Anwendung verliehen haben – die Notsituation und die Chance.

Dadurch hat dieser Terminus eine breite Anwendung in unterschiedlichen wissenschaftlichen und alltäglichen Bereichen gefunden – von dem medizinischen über den soziokulturellen bis zu dem wirtschaftlichen Kontext. Deswegen ist es wichtig die genauere Bedeutung der Krise aus der betriebswirtschaftlichen Sichtweise zu schildern. Einerseits um nicht den Eindruck zu gewinnen, dass sich die Unternehmenssphäre wegen der verbreiteten Benutzung des Begriffes in einem Stadium der ununterbrochenen Krise befindet und auch weil sie der Gegenstand der weiteren Analyse in dieser Arbeit sein wird.¹²⁸

Die Unternehmenskrise ist

„eine ungewollte Situation, in der die Existenz des Unternehmens bedroht ist und somit ein Zustand, in dem ohne die Umsetzung von Sanierungs-, Turnaround- oder Restrukturierungsmaßnahmen der Fortbestand des Unternehmens gefährdet ist.“¹²⁹

Das soll aber nicht automatisch heißen, dass das Unternehmen in solcher Situation zerschlagen werden soll; im Gegenteil – sie bringt gleichzeitig viel konstruktives Potential mit sich um die Änderungen durchzuführen und die Krise nicht nur mittels Sanierungsmaßnahmen zu überwinden, sondern das Unternehmen nachhaltig zu reorganisieren und ihm auch neue Ausrichtung zu geben.¹³⁰

Daher könnte man im Umgang mit Unternehmenskrisen auch von Chancenmanagement sprechen.¹³¹

3.2.2. Verlauf der Krise und die Krisenarten

Die Krisendefinition deutet zwar auf eine eingetretene ungewollte Situation hin, jedoch handelt es sich dabei kaum um ein plötzliches Ereignis. Die Unternehmenskrisen haben nicht nur diverse Auslöser sondern auch

¹²⁷ Vgl. Hommel/Knecht/Wohlenberg (2005), S.32; Staples (2007), S.461

¹²⁸ Vgl. Zirener (2005), S.15f

¹²⁹ Vgl. Schwarzecker/Spandl (1996), S.8

¹³⁰ Vgl. Zirener (2005), S.27

¹³¹ Vgl. Kropfberger/Mödrischer (2002), S.136

unterschiedliche Entwicklung und Verlauf. Allerdings konnte *Müller* bereits im Jahr 1986 feststellen, dass „die große Mehrzahl aller notleidenden Unternehmungen auf verblüffende Weise durch eine Reihe gemeinsamer Strukturmerkmale gekennzeichnet ist.“¹³²

Er hat nach seinen Beobachtungen ein Krisenablaufmodell entwickelt, das in der Literatur am öftesten eingesetzt wird (siehe Abb. 11).

Dieses Modell klassifiziert die Phasen der Unternehmenskrise in der Reihenfolge, in welcher die wesentlichen Unternehmensziele bedroht werden:¹³³

- Strategische Krise
- Ertrags- bzw. Erfolgskrise
- Liquiditätskrise
- Insolvenz

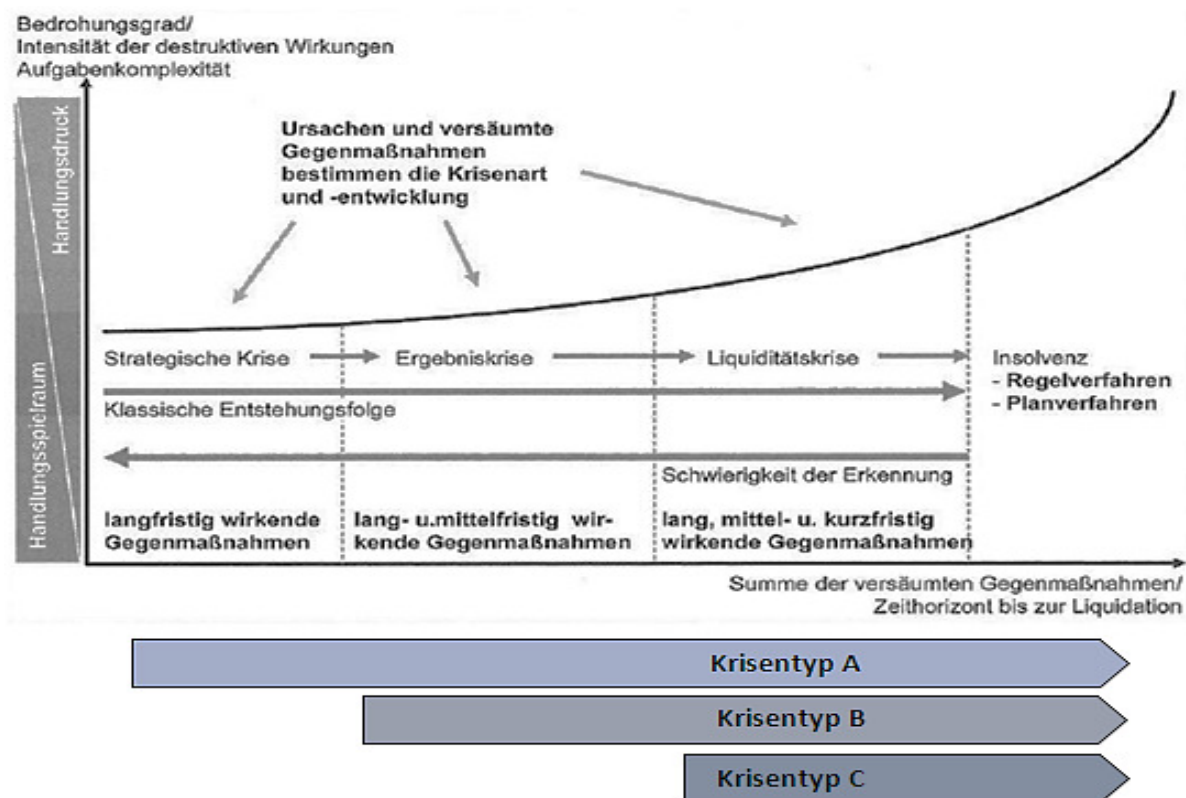


Abbildung 11: Phasen der Unternehmenskrise und Krisentypen¹³⁴

¹³² Vgl. Müller (1986), S.27

¹³³ Vgl. Müller (1986), S.53

¹³⁴ Quelle: Blatz/Kudla (2005),S.132 und in Anlehnung an Müller (1986), S.55

3.2.2.1. Strategische Krise

Die strategische Unternehmenskrise wird in der Literatur zweifach ausgelegt:

- entfernt sich das Unternehmen von den innerhalb der Unternehmensstrategie festgelegten Zielen,¹³⁵
- oder hat das Unternehmen bereits bei der eigenen Strategiebildung Fehler gemacht, in dem es nicht von den eigenen Zielsetzungen abweicht, sondern von den tatsächlichen Marktanforderungen,¹³⁶

dann kann man von einer strategischen Krise sprechen.

Diese Krisenphase wird in der Regel unterschätzt oder übersehen, da die Unternehmen in diesem Stadium meistens noch Gewinne erwirtschaften.¹³⁷

Nach dem Ansatz von *Müller* hat der Krisentyp A seinen Anfang im strategischen Bereich. Dieser Krisentyp entspricht 60% aller Unternehmenskrisen.¹³⁸

Wird sie nicht rechtzeitig erkannt, so stellt die strategische Krise eine Brücke zur Ertragskrise dar.

3.2.2.2. Ertragskrise

Wurden im vorigen Stadium keine passenden Maßnahmen eingesetzt um die strategische Krise zu bremsen, so kann in relativ kurzer Zeit der Umsatz einbrechen bzw. werden andere Erfolgsindikatoren zur rückläufigen Ertragskraft führen.¹³⁹

Die Krise in diesem Stadium kann noch relativ unkompliziert abgewendet werden, in dem das Unternehmen regelmäßig die quantitativen Instrumente zur Messung der Unternehmensperformance anwendet und auswertet.¹⁴⁰

Vor allem die anbahnende Überschuldung könnte in diesem Stadium rechtzeitig aufgedeckt und behoben werden. Versäumt das Unternehmen es auch hier die

¹³⁵ Vgl. Zirener (2005), S.19

¹³⁶ Vgl. Lichtkoppler/Reisch/Winkler (2010), S.5

¹³⁷ Vgl. Rossdorfer (2009), S.31

¹³⁸ Vgl. Müller (1986), S.55 f

¹³⁹ Vgl. Lichtkoppler/Reisch/Winkler (2010), S.5 ff

¹⁴⁰ Vgl. Schwarzecker/Spandl (1996), S.14

notwendigen Maßnahmen einzusetzen bzw. erkennt es nicht, dass es dafür der Bedarf gibt, so wird allmählich der Handlungsspielraum für das Unternehmen schmaler.¹⁴¹

Nach *Müller* können auch Unternehmen mit ausreichenden Erfolgspotentialen in eine Ertragskrise geraten, wenn sie die Mängel im operativen Bereich länger nicht berücksichtigen. Diese hindern das Unternehmen an der Umsetzung der Erfolgspotentiale. Der entsprechende Krisentyp B stellt 30% aller Krisen dar.¹⁴²

3.2.2.3. Liquiditätskrise

In diesem akuten Stadium der Krise besteht für das Unternehmen eine reale Gefahr der Zahlungsunfähigkeit, da es nicht mehr über genug liquide Mittel verfügt.¹⁴³

Wenn also das Unternehmen nur mit großen Schwierigkeiten seine Zahlungsverpflichtungen eingeht und die Verbindlichkeiten kaum erfüllen kann, wird die Krise auch von den Akteuren außerhalb des Unternehmens realisiert. Darauf folgt sehr oft der Verlust des Vertrauens der Stakeholder¹⁴⁴ an das Unternehmen.¹⁴⁵

Allerdings handelt es sich bei 10% aller Unternehmenskrisen um eine Liquiditätskrise, welche nicht durch Säumnisse der Maßnahmen in vorigen Krisenstadien zustande gekommen ist, sondern durch unerwartete exogenen Veränderungen in den Beschaffungs- oder Absatzmärkten verursacht wurde. Diesem Verlauf entspricht der Krisentyp C.¹⁴⁶

3.2.2.4. Insolvenz

Sollte das Unternehmen während der vorigen drei Krisenstufen entweder überhaupt nicht oder falsch agiert haben, wird es sehr schnell insolvent werden.

In diesem Stadium kommen die rechtliche und die betriebswirtschaftliche Definition zusammen, denn durch die verlorene Zahlungsfähigkeit und/ oder die aufgetretene

¹⁴¹ Vgl. Rossdorfer (2009), S.32

¹⁴² Vgl. Müller (1986), S.55 f

¹⁴³ Vgl. Hommel/Knecht/Wohlenberg (2005), S.34

¹⁴⁴ Genauer zum Begriff Stakeholder im Sanierungsverfahren im nächsten Unterkapitel 3.3.2.

¹⁴⁵ Vgl. Groß (1082), S.4

¹⁴⁶ Vgl. Müller (1986), S.55 f

Überschuldung erfüllt das Unternehmen auch den rechtlichen Krisentatbestand, für welchen die zwei als Voraussetzungen aufgeführt werden.¹⁴⁷

Da diese zwei Begriffe wesentlich für den Sanierungsprozess sind, werde ich nochmals auf sie eingehen, jedoch mit dem betriebswirtschaftlichen Fokus.

3.2.2.4.1. Zahlungsunfähigkeit

„Zahlungsunfähigkeit ist das Unvermögen eines Unternehmens, die zu bestimmten Zeitpunkten fälligen bzw. fällig werdenden Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können.“¹⁴⁸

Schwarzecker und Spandl sprechen hier weiter auch von der „Illiquidität“. Beide Begriffe stellen die Situation dar, in welcher ein Unternehmen nicht fähig ist, die fälligen Verbindlichkeiten zu begleichen. Sie wird angenommen, wenn die Zahlungseinstellung bereits eingetreten ist.¹⁴⁹ Zu unterscheiden ist hier die Zahlungsstockung und die Zahlungsunwilligkeit, da diese nur vorübergehend auftreten und somit nicht auf die dauerhafte Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens schließen lassen.¹⁵⁰

Für die Feststellung der Zahlungsunfähigkeit sind die Geldmittel von Relevanz, da es sich hier wie bereits erwähnt um die Liquidität handelt. Andere Vermögenswerte werden nicht als liquide wahrgenommen, weil ihre Liquidierbarkeit in der Regel über längeren Zeitraum dauert und sie nicht schnell genug in Geldmittel umgesetzt werden können.¹⁵¹

Um die Sanierung nach rechtlichen Kriterien durchführen zu dürfen reicht bereits schon die drohende Zahlungsunfähigkeit, was mich daraus ableiten lässt, dass jede der früheren Krisenphasen, die vor dem Stadium „Insolvenz“ eintritt, für das Unternehmen ein möglicher Anreiz sein könnten, unter der gerichtlichen Aufsicht zu sanieren.

¹⁴⁷ Vgl. Hommel/Knecht/Wohlenberg (2005) S.34

¹⁴⁸ Vgl. Schwarzecker/Spandl (1996), S.14

¹⁴⁹ Vgl. § 66 Abs.2 IO

¹⁵⁰ Vgl. Knecht (2005), S. 742

¹⁵¹ Vgl. Schwarzecker/Spandl (1996), S.15 f

3.2.2.4.2. Überschuldung

Die Überschuldung stellt für das Unternehmen die Herausforderung einer bilanztechnischen Natur dar. Ein solcher Tatbestand

„tritt ein, wenn bei einer negativen Fortführungsprognose aus einem unter Ansatz von Zerschlagungswerten aufgestellten Vermögensstatus feststellbar ist, dass die Schulden des Unternehmens nicht mehr durch die Vermögenswerte gedeckt sind.“¹⁵²

3.2.3. Krisenursachen

Das Auftreten der Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung kann fälschlicherweise den Eindruck vermitteln, dass es sich dabei um die Ursachen der schlechten wirtschaftlichen Situation im Unternehmen handelt.

Jedoch darf man sich darauf nicht beschränken, denn diese zwei Begriffe fassen nur die Konsequenzen der (fehlenden) Handlungen zusammen, von welchen sie ausgelöst wurden.

Die Analyse der Krisenauslöser ist ein wesentlicher und nicht zu unterschätzender Teil der dauerhaften Sanierung. Entsprechend dem „heilenden Aspekt“ der Sanierungsbemühungen ist es notwendig festzustellen, „wo genau die wirtschaftliche Gesundung zu bewirken ist.“¹⁵³

In der Regel unterscheidet man zwischen den unternehmensinternen (endogenen) und unternehmensexternen (exogenen) Krisenursachen. Diese werden dann in weiterer Folge dem innerbetrieblichen, zwischenbetrieblichen oder überbetrieblichen Bereich zugeordnet. Von hier aus wird der Krisenauslöser genauer definiert und auf konkrete Risikofelder lokalisiert (siehe Abbildung 12).

Den einzelnen Bereichen können Ursachen mit unterschiedlicher Natur zugeordnet werden. So können z.B. dem überbetrieblichen Bereich einerseits die negative gesamtwirtschaftliche Entwicklung oder auch die Naturkatastrophen zugeordnet werden.

¹⁵² Vgl. Schwarzecker/Spandl (1996), S.16

¹⁵³ Uhlenbruck in Wegman (1987), S.83

Dem zwischenbetrieblichen Bereich werden die Ursachen aus dem Spannungsfeld zwischen dem Unternehmen und der Branche zugeteilt, wie z.B. die Anpassungsfähigkeit an das Konsumverhalten oder Wettbewerb. Nach *Turnheim* sind die „Branchenkrisen meist Kundenkrisen“.¹⁵⁴

Der innerbetriebliche Bereich schließt eine Fülle an Ursachen mit ein, die etwa grob auf die Führungs- und Finanzierungsfaktoren zurückzuführen sind.¹⁵⁵

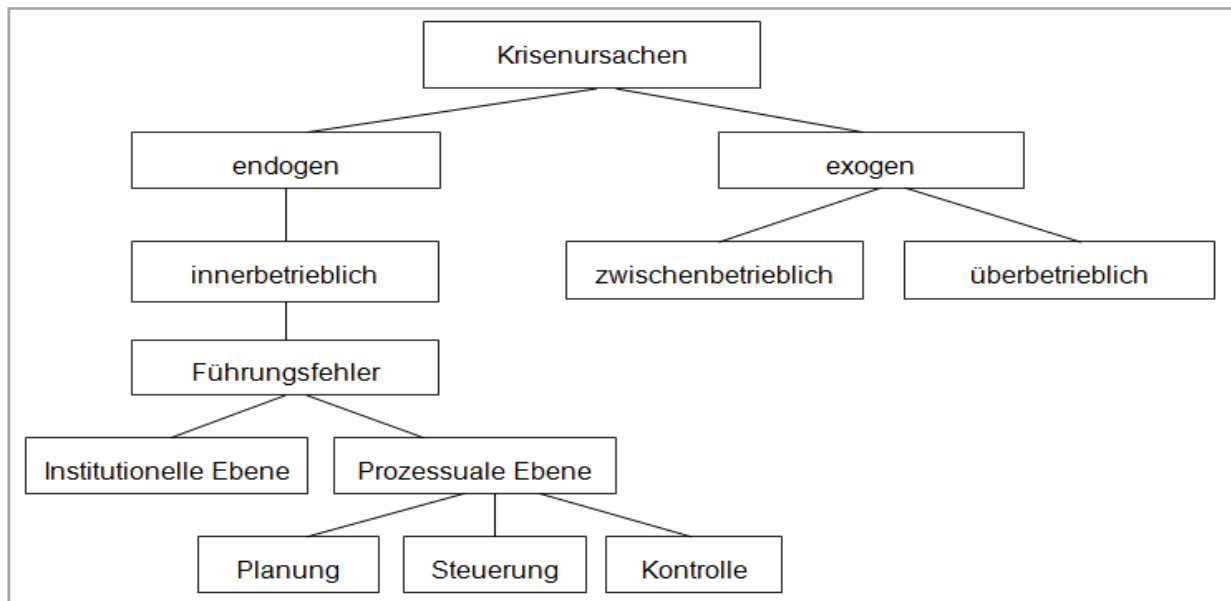


Abbildung 12: Krisenursachen mit Beispiel aus dem innerbetrieblichen Bereich¹⁵⁶

In den Zeiten der schlechten konjunkturellen Entwicklung wie heutzutage tendiert man die Krisenursachen spontan dem überbetrieblichen Bereich zuzuordnen.

Die Praxis der Krisenforschung weist aber auf andere Schlussfolgerungen hin. Demnach liegen die meisten Insolvenzursachen im innerbetrieblichen Bereich.¹⁵⁷

Die Studie von Euler Hermes veranschaulicht besser die Vielfalt der Krisenursachen und ihre praktische Relevanz:

¹⁵⁴ Vgl. Turnheim (1988), S.27

¹⁵⁵ Vgl. Groß (1082), S. 20 ff; Zirener (2005), S.24 ff

¹⁵⁶ Eigene Abbildung in Anlehnung an Zirener (2005), S.24 ff

¹⁵⁷ Für mehrere aktuelle und genauere Informationen vgl. die Analyse der Insolvenzursachen in Österreich Studien von KSV 1870, in Deutschland Studien von Euler Hermes



Abbildung 13: Die wichtigsten Insolvenzursachen¹⁵⁸

Beim genaueren Betrachten der einzelnen Faktoren kann man feststellen, dass die Trennung zwischen den einzelnen Bereichen nicht so klar ist und dass die einzelnen Bereiche bei einigen Ursachen zusammenkommen. So ist auch die Schlussfolgerung der empirischen Studie zu Unternehmenskrisen und ihren Auslösern von *Emmerich*, welche an 40 Krisenunternehmen durchgeführt wurde:

„Die Krisenursachen liegen primär im Management der Geschäfte. Signifikant für das Ausbrechen der Krise sind somit seine Versäumnisse und das gleichzeitige Auftreten von Strukturveränderungen in Branche und Markt.“¹⁵⁹

Deswegen sollte die Insolvenzursachenanalyse nicht rigide betrachtet, sondern in einem breiten Kontext aller Bereiche durchgeführt werden, um die Auslöser der Krise möglichst genau definieren und behandeln zu können.

3.2.4. Krisensymptome

Die Krisenursachen lassen sich nur schwer bemerken. Es sind die Symptome, die durch sie gebracht werden und welche diese Krisenursachen evident machen. Deswegen sollten die Unternehmen auf diese aufmerksam sein und sie regelmäßig überprüfen, um die Chancen der Sanierung rechtzeitig zu nutzen.¹⁶⁰ Solche

¹⁵⁸ Quelle: Euler Hermes (2006), Wirtschaft Konkret – Ursachen von Insolvenzen, S.20

¹⁵⁹ Vgl. Emmerich (2002), S.7

¹⁶⁰ Vgl. Hommel/Knecht/Wohlenberg (2005), S.37

Krisenhinweise bieten ebenfalls eine große Vielfalt an. Grundsätzlich lassen sie sich aber in die folgenden Gruppen zuordnen¹⁶¹:

Finanzen	Steigende Verschuldung, Fallende Cash-Flow, abnehmende Liquidität, fallende Bonität, längere Verschuldungsdauer, steigende Kreditkosten, etc.
Absatz	Sinkender Marktanteil, fallendes Auftragsvolumen, verstärkte Konkurrenz, steigende Reklamationen, sinkende Preiselastizität, rückläufiger Absatz etc.
Personal	Unwirksame Anreizsysteme, fehlerhafte Entscheidungstreffen an den Führungsposten, hohe Krankenstandrate, steigende Fluktuationsrate, etc.
Produktion	fallende Produktivität, nicht ausgelastete Kapazitäten, steigende Fixkostenbelastung, verzögerte Zulieferungen, hohe Lagerhaltung etc.

Tabelle 6: Krisensymptome und ihre Signale¹⁶²

Werden die Krisensymptome realisiert und analysiert, so sollte parallel auch die Überlegung stattfinden, ob diese Folgen noch zu bewältigen sind.

In diesem Zusammenhang sollte kurz auf das Krisenmodell von *Krystek und Moldenhauer*¹⁶³ eingegangen werden, welches die Krisenarten nach ihrer Erscheinungsstärke klassifiziert (siehe Abbildung 14).

Sie unterscheiden die Krisenphasen nicht wie *Müller* nach den Unternehmenszielen, sondern nach dem, wie und wann sie wahrgenommen werden. Dementsprechend werden hier auch die damit verbundenen Aktionen des Managements auf (pro)aktive und reaktive gegliedert.

Deshalb wird von *Krystek und Moldenhauer* die Wichtigkeit des antizipativen und proaktiven Krisenmanagements betont, um die Insolvenz schon im Anfangsstadium der Krise zu vermeiden. Je später wird mit der Behandlung der Krisensituation und ihrer Symptome eingesetzt, desto komplizierter kann die Krisenbewältigung werden.

¹⁶¹ Vgl. Schwarzecker/Spandl (1996), S.29 f

¹⁶² Eigene Tabelle in Anlehnung an Schwarzecker/Spandl (1996), S.29 und Feldbauer-Durstmüller in ZFO (3/2003), S.130

¹⁶³ Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S.138 f

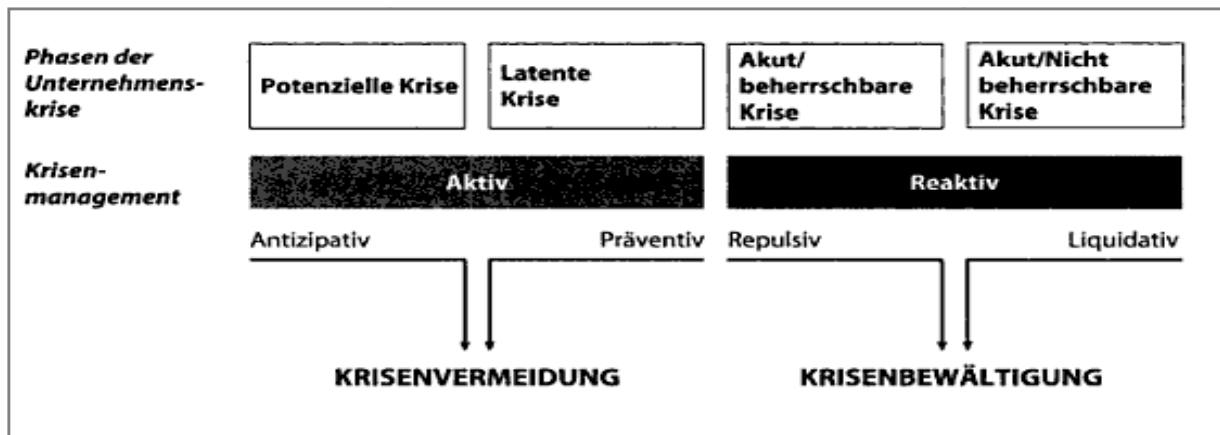


Abbildung 14: Krisenphasen und Krisenmanagement¹⁶⁴

3.3. Sanierungsprüfung

Das Vorhandensein der Krisensituation stellt das Unternehmen, nachdem es die Krisensignale wahrgenommen hat, vor die unvermeidbare Frage, wie es weiter gehen soll.

Es ist aber nicht im Sinne der Marktwirtschaft jedes Unternehmen in Schwierigkeiten zwangsläufig zu retten, sondern erst mittels einer genauen Prüfung zu bestimmen, ob das Unternehmen „rettungswürdig“ ist oder nicht.¹⁶⁵

Auch bei *Schmalenbach*¹⁶⁶ wird betont, dass in dieser außerordentlichen Situation mit sehr viel Sorgfalt Entscheidungen getroffen werden sollen, um die Verschwendung des darin eingesetzten finanziellen und zeitlichen Potenzials zu vermeiden. Demnach soll es untersucht werden, ob die Sanierung aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive Sinn macht:

„Eine Sanierung ist nur dann sinnvoll, wenn anhand einer Prüfung festgestellt wurde, dass unter der Beachtung des Krisenausmaßes sowie möglicher Sanierungsmaßnahmen die Fortführung des Unternehmens der Liquidation vorzuziehen ist, und zwar im Rahmen einer freiwilligen wirtschaftlichen Sanierungsprüfung, die der eigentlichen Sanierung vorangeht.“¹⁶⁷

¹⁶⁴ Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S.138

¹⁶⁵ Vgl. Grape (2006), S.15

¹⁶⁶ Vgl. Schmalenbach (1937), S.311

¹⁶⁷ Vgl. Merath (2006), S.3

Das heißt, es handelt sich dabei nicht um eine kurzzeitige Überbrückung der Krisensituation, sondern eine dauerhafte Konsolidierung des Unternehmens wird durch die Sanierung angestrebt.

Wegmann, der sich sehr ausführlich dem Thema der Sanierungsprüfung widmet, betont hierfür den Aspekt der Sonderprüfung. Dies muss nicht nur eine freiwillige, durch die schlechte wirtschaftliche Unternehmenslage bedingte Aktion sein, sondern auch eine gesetzlich vorgesehene.¹⁶⁸

Im Weiteren werden bei *Wegman* drei Prüfungsbereiche unterschieden, innerhalb welcher überprüft werden soll, ob das Unternehmen restrukturiert werden *darf*, *kann* und *will*, um den Sanierungsprozess einzuleiten¹⁶⁹:

- Sanierungsbedürftigkeit
- Sanierungsfähigkeit
- Sanierungswürdigkeit.

Diese Überprüfung ist laut *Müller* die Grundvoraussetzung für das Sanierungsverfahren eines Unternehmens.¹⁷⁰

In Anlehnung an *Rossdorfer* werde ich mich in diesem Zusammenhang allerdings des Begriffes *Sanierungsprüfungsqualifikation*¹⁷¹ bedienen, da dieser meiner Meinung nach den Charakter der vorläufigen Prüfung besser zum Ausdruck bringt. Weil die Befunde dieser Qualifikationsprüfung auch weiter in der Sanierungsprüfung verarbeitet werden, handelt es sich dabei um eine Art Vorprüfung und den ausschlaggebenden Teil der Sanierungsprüfung (siehe weiter unten Abbildung 16 auf der Seite 60).

Aufgrund der dadurch erworbenen Ergebnisse können dann die Sanierungschancen innerhalb der Sanierungsprüfung an sich präziser ausgewertet werden.¹⁷²

¹⁶⁸ Vgl. Wegmann (1987), S.62 .

¹⁶⁹ Vgl. Wegmann (1987), S.187 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Müller (1986), S.244

¹⁷¹ Vgl. Rossdorfer (2009), S.40; Feldbauer-Durstmüller/Binder (2007), S.151

¹⁷² Vgl. Zirener (2005), S.39

3.3.1. Sanierungsprüfungsqualifikation

3.3.1.1. Sanierungsbedürftigkeit

Um die Frage nach der Sanierungsbedürftigkeit zu beantworten, muss das Unternehmen die Krisensymptome genauer analysieren.

Es soll untersucht werden, im welchen Ausmaß der Sanierungsbedarf besteht. Dafür ist eine detaillierte Bestandsaufnahme zusammenzustellen. Wenn das Unternehmen dabei feststellt, dass es ohne Sanierung nicht im Stande wäre, die Krisensituation zu überwinden und seine Existenz zu sichern, so gilt es als sanierungsbedürftig.¹⁷³

Dabei wird diese Feststellung oft mit der Unfähigkeit des Unternehmens begleitet, selbst die Notlage zu überwinden, so dass andere Beteiligten eingebunden werden müssen.¹⁷⁴

Schwarzecker und Spandl listen ein paar Fragen auf, die bei dieser Überprüfung Hilfe leisten können.¹⁷⁵ Es genügt, dass zumindest eine Frage bejaht wird:

Ist der Ertragseinbruch von Dauer?	JA = Das Unternehmen ist sanierungsbedürftig
Wurde das Eigenkapital (inkl. Rücklagen) durch die Verluste aufgebraucht?	
Ist es beim aktuellen Trend mit Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung zu rechnen?	
Besteht bereits wegen den Unternehmenszahlen Misstrauen bei Banken und Lieferanten?	

Wie bereits am Anfang des Kapitels erwähnt, ist die Zahlungsunfähigkeit und/ oder Überschuldung bereits eingetreten, so besteht Sanierungsbedarf ex lege.

¹⁷³ Vgl. Feldbauer-Durtsmüller (2002), S.450 ff

¹⁷⁴ Vgl. Zirener (2005), S.34; Rossdorfer (2009), S.40

¹⁷⁵ Vgl. Schwarzecker/Spandl (1996), S.76

3.3.1.2. Sanierungsfähigkeit

Ist die Prüfung der Sanierungsbedürftigkeit mit der Entscheidung für die Sanierung abgeschlossen, so folgt die Analyse dieser Ergebnisse aus dem Blickwinkel der Befähigung des Unternehmens, diese positiv umzusetzen.

Unter Sanierungsfähigkeit versteht *Becker* „die Eignung des Unternehmens, eine stabile wirtschaftliche Basis zu erlangen und diese dauerhaft zu erhalten.“¹⁷⁶

Diesbezüglich erwähnt *Müller* die Voraussetzung, dass genügend Substanz bzw. Erfolgspotentiale vorhanden sein sollen, um trotz der Zahlungsschwierigkeiten und (drohender) Überschuldung einerseits das Überleben des Unternehmens aus der kurzfristigen Perspektive zu sichern, und andererseits aber auch aus der Zukunftsperspektive sein Fortbestehen zu begründen – in Bezug auf seine Wettbewerbsfähigkeit und die Marktattraktivität.¹⁷⁷

Diese Substanz gilt theoretisch als vorhanden, wenn der Ertragswert des Unternehmens im Falle der Betriebsfortführung größer ist als sein Liquidationswert.¹⁷⁸

Wenn diese eine Voraussetzung erfüllt ist, sollte die Frage nach der Sanierungsfähigkeit bezüglich der langfristigen Konsolidierung des Unternehmens beantwortet werden. Deswegen sollten die Krisenauslöser nochmals analysiert werden um zu überprüfen, ob sie nicht auf die Schwächen des Unternehmens hinweisen, welche sein weiteres Fortbestehen in Frage stellen.

Die Komplexität der Sanierungsprüfung fasst treffend *Bennert* zusammen:

„Sie besteht auf einer maßnahmenorientierten Klassifikation der Ist-Daten und Prognose, um mit Hilfe logischer Schlüsse eine intersubjektiv nachvollziehbare Aussage darüber abzuleiten, ob das Unternehmen als juristische, finanzwirtschaftliche und organisatorische Einheit nach Durchführung geeigneter Sanierungsmaßnahmen wieder lebensfähig sein wird, das heißt nach h.M. über eine ausreichende finanzielle Stabilität und Ertragskraft verfügt, um sich ohne fremde Hilfe von außen im Wettbewerb behaupten zu können.“¹⁷⁹

¹⁷⁶ Vgl. Becker (2008), S.4

¹⁷⁷ Vgl. Müller (1986), S.246

¹⁷⁸ Vgl. Feldbauer-Durstmüller (2002), S.452

¹⁷⁹ Vgl. Bennert (2004), S.21

Harz, Hub und Schlarb betonen zusätzlich die erschwerten Rahmenbedingungen, welche einen starken Einfluss auf die gesamte Prüfung haben:¹⁸⁰

- extremer Zeitdruck
- komplexer Prüfungsstand
- unvollständige und unzuverlässige Unterlagen
- erhöhte Befangenheit der Betroffenen

3.3.1.3. Sanierungswürdigkeit

Wurde die Sanierungsfähigkeit bestätigt, so folgt die Beantwortung der Frage, ob das Unternehmen auch sanierungswürdig ist.

Nach Peppmeier zielt

„die Feststellung der Sanierungswürdigkeit auf die Frage ab, ob die Sanierung auch aus der persönlichen Interessenlage der Betroffenen – Banken, Lieferanten, Arbeitnehmer und der öffentliche Hand - gerechtfertigt ist.“¹⁸¹

Demnach ist in dieser Phase ein gewisser Konsens zwischen allen Beteiligten anzustreben, um die Gefahr auszuschließen, dass auch ein sanierungsbedürftiges und -fähiges Unternehmen nicht sanierungswürdig wird.¹⁸² Dies ist anzunehmen, wenn das Unternehmen einen künftigen Ertragswert bei der Fortführung aufweist, welcher den Zerschlagungswert übersteigt.¹⁸³

Die Bereitschaft die Sanierungswürdigkeit zu bestätigen kann dadurch positiv beeinflusst werden, dass schon während der vorigen zwei Prüfphasen und bei der Zusammenstellung des Sanierungsplanes mit allen Beteiligten intensiv kommuniziert wird um eine Lösung für die Krisensituation zu finden.

Es kann allerdings auch zu der Situation kommen, dass ein Unternehmen alle drei Voraussetzungen erfüllt, jedoch wegen der wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen nicht saniert werden darf. Dies wäre aber meistens der Fall der Sanierung durch

¹⁸⁰ Vgl. Harz/Hub/Schlarb (2006), S.8

¹⁸¹ Vgl. Peppmeier (2006), S.148

¹⁸² Vgl. Rossdorfer (2009), S. 41; Zirener (2005), S.38

¹⁸³ Vgl. Oberhuber (2008), S.26

große Fortführungsgesellschaften, wenn die Sanierungsfusion dem Unternehmen eine monopolistische Stellung zuführen würde.¹⁸⁴

Sind nun alle drei Voraussetzungen der Sanierungsprüfungsqualifikation positiv bestätigt worden, so kann das Unternehmen mit der detaillierten Sanierungsprüfung und der mit konkreten Maßnahmen verbundenen Sanierung anfangen.

Zusätzlich ermöglichen die Ermittlungen dieser Qualifikationsprüfung ein konkretes Bild der Sanierungsstruktur. Diese orientiert sich nämlich an der Darstellung des betroffenen Unternehmens und seines Umfelds in einem zeitlichen Kontext der Rückschau, Gegenwart und Prognose.¹⁸⁵ Ausgegangen wird von der Ist-Situation des Krisenunternehmens (z.B. Überschuldung) und unter Berücksichtigung der Auslöser dieser Situation wird somit das Hauptziel – der Fortbestand des Unternehmens – angestrebt.¹⁸⁶

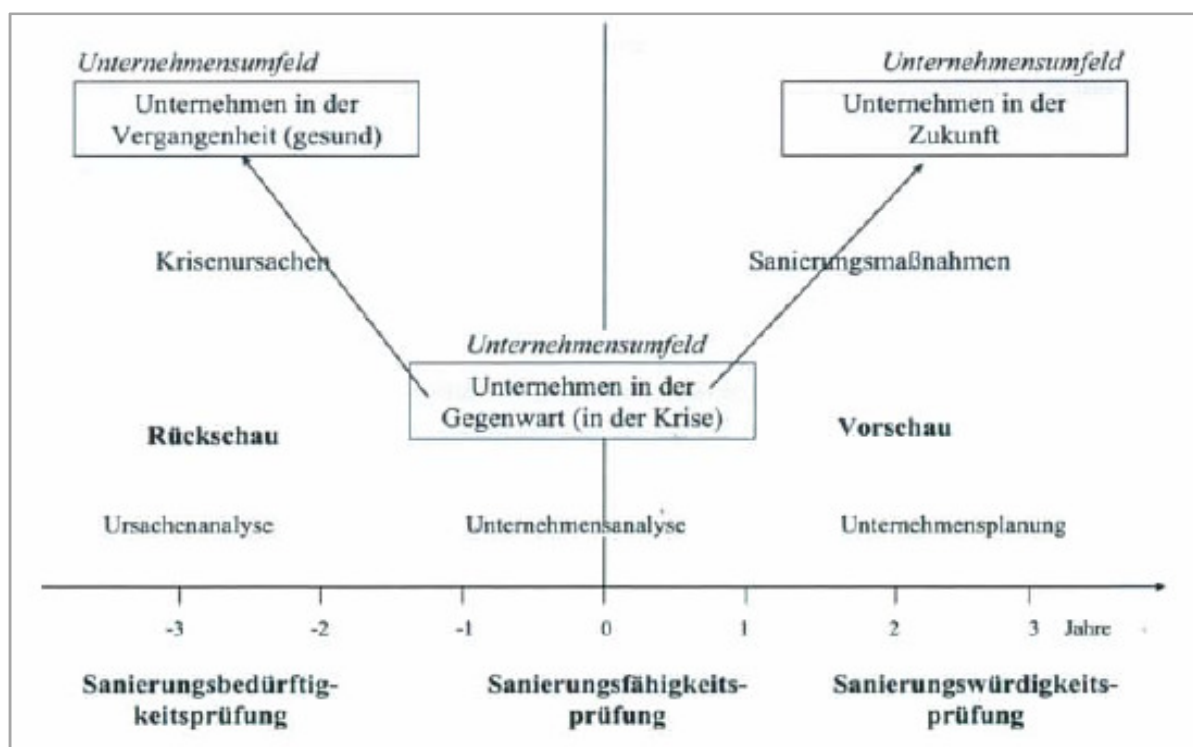


Abbildung 15: Chronologische Ablaufstruktur einer Unternehmenssanierung¹⁸⁷

¹⁸⁴ Vgl. Wegman (1987), S.35 f und S.187

¹⁸⁵ Vgl. Hommel/Knecht/Wohlenberg (2005), S.51

¹⁸⁶ Vgl. Schwarzecker/ Spandl (1996), S. 84

¹⁸⁷ Quelle: Rossdorfer (2009), S.42

3.3.2. Teilnehmer des Sanierungsprozesses

Bevor die eigentlichen Sanierungsmaßnahmen vorgestellt werden, ist es sinnvoll genauer auf die einzelnen Beteiligten - die Stakeholder - des Sanierungsprozesses und deren Interessenlage einzugehen.

Nach Portisch sind die Stakeholder

„Gruppen im Unternehmen und im Umfeld des Unternehmens, die ein finanzielles, ein ökonomisches oder ein gesellschaftliches Interesse am Unternehmen haben.“¹⁸⁸

Zum größten Teil handelt es sich dabei um dieselben Akteure wie im gerichtlichen Sanierungsverfahren, welches im vorigen Kapitel dargestellt wurde.

Wie bereits angedeutet, die Sanierung ist praktisch kaum durchführbar ohne auf die einzelnen Beteiligten und deren Ansprüche einzugehen und ein Konsens anzustreben.¹⁸⁹

Die folgende Tabelle listet zur besseren Übersicht eine allgemeine Zusammenfassung der Interessen der Stakeholder auf:

	Kapitalinteressen	Leistungswirtschaftliche Interessen
Altgesellschafter (Gesellschafter des Krisenunternehmens)	• Rettung von Eigenkapital • Anlagegewinne aus Ausschüttungen • Veräußerungsgewinne	• Erhaltung eigener Führungsposition • Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen • Währung von Synergiepotentialen
Geschäftspartner (Arbeitnehmer, Lieferanten, Kreditgeber, Kunden etc..)	• Rettung eigener Forderungen	• Erhaltung der Geschäftsbeziehungen • Währung von Synergiepotentialen
Neue Gesellschafter (neue Anteilshaber)	• Anlagegewinne aus Ausschüttungen • Veräußerungsgewinne	• Diversifikation • Synergieeffekte • Erwerb der Führungspositionen
Staat (öffentliche Institutionen)	• Erhaltung des Steuersubjekts • Rettung der Steuerforderungen • Ersparnis der sozialen Aufwendungen	• Förderung von Beschäftigung • Förderung der regionaler Wirtschaftsstruktur • Förderung der volkswirtschaftlicher Schlüsselproduktion

Tabelle 7: Sanierungsinteressenten und ihre Interessen¹⁹⁰

¹⁸⁸ Vgl. Portisch (2005), S.14

¹⁸⁹ Vgl. Zirener (2005), S.38; Feldbauer-Durstmüller (2002), S.454

¹⁹⁰ Eigene Tabelle in Anlehnung an Groß (1982), S.33 und Feldbauer-Durstmüller (2002), S.454

3.3.3. Ablauf der Sanierung anhand der Sanierungsprüfung

Mittels der Sanierungsprüfung wird versucht, die maßgeblichen Unternehmenspotenziale, eventuelle Sanierungsbarrieren und entsprechende Sanierungsmaßnahmen zu analysieren, und je nach den Ergebnissen die Durchführung der Unternehmensfortführung anzustreben oder abzulehnen.¹⁹¹

Es handelt sich um ein Verfahren, das von hoher Komplexität geprägt wird – es betrifft mehrere Fachgebiete, die überprüft werden sollen und einen breiten zeitlichen Rahmen, welcher berücksichtigt werden soll. Dagegen steht nur wenig Zeit zur Ausarbeitung der Analyse zur Verfügung.¹⁹²

Diese Komplexität kann dadurch verringert werden, dass die Sanierung in einzelne Phasen aufgeteilt wird und durch diese schrittweise abgewickelt wird.¹⁹³

Doch besteht auf diesem Gebiet kein einheitliches, allgemein anerkanntes Verfahren zum Ablauf der Sanierungsprüfung.¹⁹⁴

In dieser Arbeit werde ich mich an dem prozessualen Ansatz von *Rossdorfer*¹⁹⁵ orientieren, welche sich mit leichten Modifikationen an den Krisenbewältigungsprozess von *Müller*¹⁹⁶ anlehnt.

Dieses Model ist eine Art Problemlösungszyklus und besteht aus sechs aufeinanderfolgenden Phasen von Ursachenanalyse bis zur Umsetzung des Sanierungsplans, wobei die chronologische Reihenfolge nicht zwangsläufig einzuhalten ist. Viel mehr ist anzunehmen, dass sich einige Phasen in der Praxis überlappen oder wiederholt werden müssen.¹⁹⁷

¹⁹¹ Vgl. Rossdorfer (2009), S.41

¹⁹² Vgl. Feldbauer-Durstmüller (2002), S.455

¹⁹³ Vgl. Blatz/Kudla (2006), S.133

¹⁹⁴ Vgl. Zirener (2005), S.33

¹⁹⁵ Vgl. Rossdorfer (2009), S.43 ff

¹⁹⁶ Vgl. Müller (1986), S.317 f

¹⁹⁷ Vgl. Rossdorfer (2009), S.43

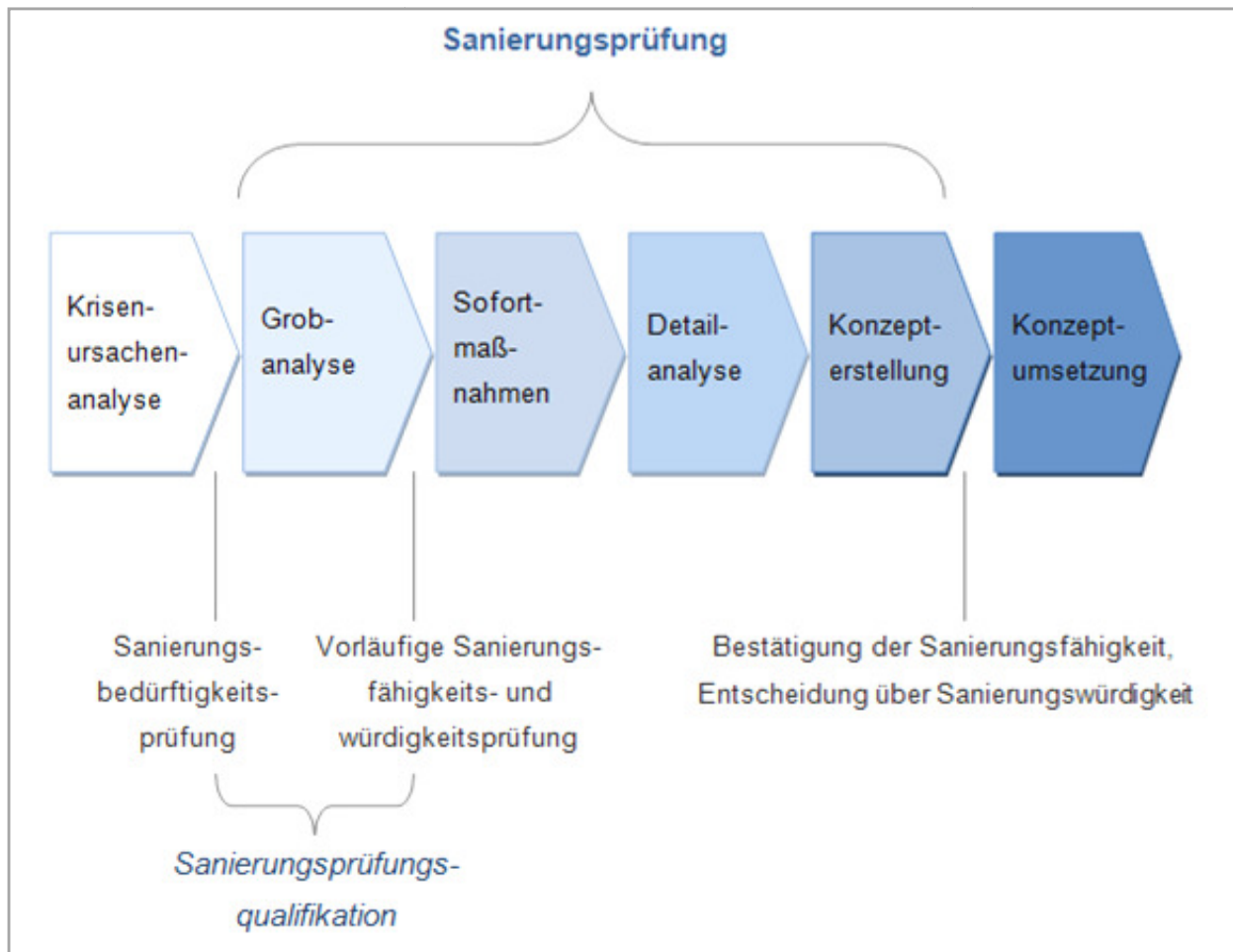


Abbildung 16: Phasen und Ablauf der Sanierungsprüfung¹⁹⁸

3.3.3.1. Krisenursachenanalyse

Die wesentliche Voraussetzung für die Krisenbewältigung ist das Erkennen der Krisensituation.¹⁹⁹ Ausschlaggebend dabei ist die genauere Identifikation der Krisenphase und des Bereichs, in welchem sie ausgebrochen hat. Resultat dieser Analyse ist die Aussage zur Sanierungsbedürftigkeit.

Detailliertere Darstellung der Krisenursachen ist im Abschnitt 3.2.3 zu finden.

¹⁹⁸ Eigene Abbildung in Anlehnung an Rossdorfer (2009), S.44

¹⁹⁹ Vgl. Zirener (2005), S.43

3.3.3.2. Grobanalyse

Bei der Grobanalyse handelt es sich um eine schnelle Bestandsaufnahme und Beurteilung der Krisenproblematik des gesamten Unternehmens, ohne bereits eine konkrete Diagnose bestimmen zu müssen.²⁰⁰

Um den ersten groben aber gesamten Eindruck von der Unternehmenssituation zu gewinnen, werden die vorhandenen Unterlagen und Kennzahlen auf der Basis der Branchenvergleichs analysiert. Solche Untersuchung liefert Aussagen zu den Schwächen und Stärken des betroffenen Unternehmens.²⁰¹

Um weitere spezifische Informationen zu gewinnen können Gespräche mit den Mitarbeitern, Management und den Gläubigern durchgeführt werden.²⁰²

Die Entscheidungen und Erkenntnisse der Grobanalyse haben eine besondere Relevanz, da anhand ihrer Befunde die vorläufige Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit überprüft werden. Sind beide bestätigt worden, so können die ersten kurzfristigen Sanierungsmaßnahmen eingeleitet werden.²⁰³

3.3.3.3. Einleitung der Sofortmaßnahmen

Noch vor der Ausarbeitung des finalen Sanierungskonzeptes sind die ersten Sanierungsmaßnahmen einzusetzen, um das kurzfristige Überleben des Unternehmens zu sichern und ihm den zeitlichen Rahmen für die genauere Analyse der Situation und den präzisierten Sanierungsplan zu verschaffen.²⁰⁴

Die ersten Sofortmaßnahmen sind in der Regel einer finanziellen Natur, um dem Unternehmen bei der kurzfristigen Stabilisierung der Lage zu verhelfen.²⁰⁵ Des Weiteren sind es die Einsparungsmaßnahmen in den Bereichen Beschaffung, Lagerung, Produktion und Personal, nicht jedoch Preiserhöhungen, da diese grundsätzlich nicht die gewünschten Effekte bringen würden, um das Unternehmen langfristig aus der Krise zu holen.²⁰⁶

²⁰⁰ Vgl. Müller (1986), S.343

²⁰¹ Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Binder (2007), S.159 f

²⁰² Vgl. Rossdorfer (2009), S.44

²⁰³ Vgl. Zirener (2005), S.44

²⁰⁴ Vgl. Lubos (2006), S.367

²⁰⁵ Vgl. Müller (1986), S.351

²⁰⁶ Vgl. Schwarzecker/Spandl (1996), S.161

Parallel sollten die Aktionen gesetzt werden, welche die Beteiligten von der Ernsthaftigkeit der Sanierungsbemühungen überzeugen – vor allem die verbesserte Informations- und Kommunikationspolitik gegenüber den Mitarbeitern, Lieferanten und den Kunden, um das Vertrauen an die Unternehmensfortführung aufrechtzuerhalten.²⁰⁷

3.3.3.4. Detailanalyse

Auf die Feststellungen der Grobanalyse wird innerhalb der Erarbeitung der Detailanalyse tiefer eingegangen.

Allerdings fokussiert diese besonders auf die detaillierte Untersuchung der Unternehmensumwelt, des Unternehmens und seiner Potentiale und der Finanz- und Ertragslage des betroffenen Unternehmens.²⁰⁸

3.3.3.4.1. Analyse der Unternehmensumwelt

Die genaue Analyse der Unternehmensumwelt bezieht sich primär auf die Analyse der Branchenstruktur, innerhalb welcher das Unternehmen tätig ist. *Porter* untersucht diese anhand des Ansatzes der *Fünf Wettbewerbskräfte*²⁰⁹:

- Markteintritt neuer Konkurrenten
- Gefahr der Ersatzprodukte
- Verhandlungsstärke der Abnehmer
- Verhandlungsstärke der Lieferanten
- Rivalität in der Branche

Anhand einer solchen Analyse des Marktumfelds können Aussagen zur Branchenrentabilität getroffen werden, die dann auf das betroffene Unternehmen anzuwenden sind.²¹⁰ Gleichzeitig sind die Stärken und Schwächen in Bezug auf die Konkurrenz zu analysieren, die im nächsten Schritt breiter ausgearbeitet werden. Aus den Ergebnissen der Umweltanalyse können bereits wertvolle Handlungsempfehlungen zur Sanierung abgeleitet werden.

²⁰⁷ Vgl. Rossdorfer (2009), S.45

²⁰⁸ Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Binder (2007), S.161 ff

²⁰⁹ Vgl. Porter (1999), S.29

²¹⁰ Vgl. Porter (1999), S.29 f

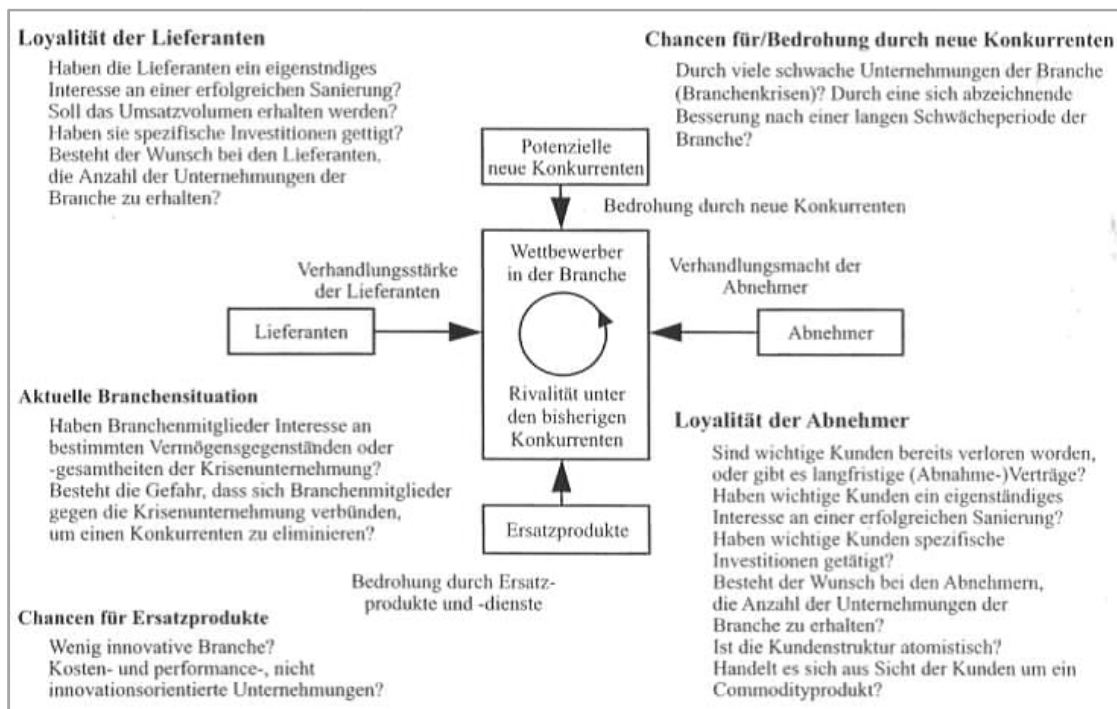


Abbildung 17: Branchenstrukturanalyse²¹¹

3.3.3.4.2. Analyse der Unternehmenspotentiale

Aufbauend auf die SWAT-Analyse aus der Branchenstrukturuntersuchung sollten nun die Erfolgspotentiale, Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens möglichst objektiv ausgewertet werden.²¹² Der Fokus sollte dabei auf die internen Bereiche gelegt werden – das Management, die Ablauforganisation, die Aufbauorganisation, die Informationssysteme, der Vertrieb, das Personal, die Produktion etc.²¹³ Im Rahmen dieser Teilanalyse sind diese Bereiche auf ihre Effektivität und Verbesserungspotentiale zu untersuchen.²¹⁴

3.3.3.4.3. Analyse der Finanz- und Ertragslage

In dieser Stufe der Analyse sollten viel detaillierter als bei der Grobanalyse die im Unternehmen noch verfügbaren und die fehlenden Finanzmitteln festgestellt werden

²¹¹ Quelle: Feldbauer-Durstmüller/Binder (2007), S.163

²¹² Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Binder (2007), S.166

²¹³ Vgl. Rossdorfer (2009), S.46

²¹⁴ Vgl. Lichtkopper/Reisch/Winkler (2010), S.65

– mit besonderer Aufmerksamkeit auf die genauen Ursachen der Schwierigkeiten aus dem Finanzbereich, da im nächsten Schritt der Sanierungsprüfung nicht nur ihre kurzfristige Behebung angestrebt wird, sondern auch eine finanzielle Konsolidierung für die Zeit des gesamten Sanierungsverfahrens.²¹⁵

Anhand dieser globalen Untersuchung können nun präzisere Szenarien zu den Entwicklungspotenzialen des Unternehmens abgeleitet werden, so dass womöglich die Sanierungsentscheidung nochmals zu überprüfen ist.²¹⁶

3.3.3.5. Sanierungsplanerstellung

Auf der Basis der groben und der detaillierten Analyse wird der Sanierungskonzept ausgefertigt: die grundlegende Ausrichtung gewinnt es meistens bereits aus der Grobanalyse und dank der im Rahmen der Detailanalyse untersuchten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken kann die neue zukünftige Stoßrichtung definiert werden.²¹⁷

In diesem Plan sollten alle Maßnahmen zur Überwindung der strategischen, ertragswirtschaftlichen und finanziellen Krise dargestellt werden – je nach der relevanten Krisenphase.²¹⁸ Sinnvoll erweist sich auch die Maßnahmen zur Beseitigung der organisatorischen Defizite einzusetzen.²¹⁹

3.3.3.5.1. Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen

In der Regel gebührt den finanziellen Maßnahmen innerhalb der Sanierungsbemühungen Vorrang.²²⁰ Der Grund dafür ist die Sicherung der Eigenkapitalbasis, der Liquidität und einer branchenüblichen Kapitalstruktur um den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten.²²¹

²¹⁵ Vgl. Feldbauer-Durstmüller (2007), S. 169; Rossdorfer (2009), S.46 f

²¹⁶ Vgl. Zirener (2005), S.46

²¹⁷ Vgl. Müller (1986), S.371

²¹⁸ Vgl. Leitsmüller/Naderer (1994), S.83

²¹⁹ Vgl. Lichtkopper/Reisch/Winkler (2010), S.122

²²⁰ Vgl. Groß (1982), S.29

²²¹ Vgl. Blatz/Kudla (2005), S.137; Zirener (2005), S.53

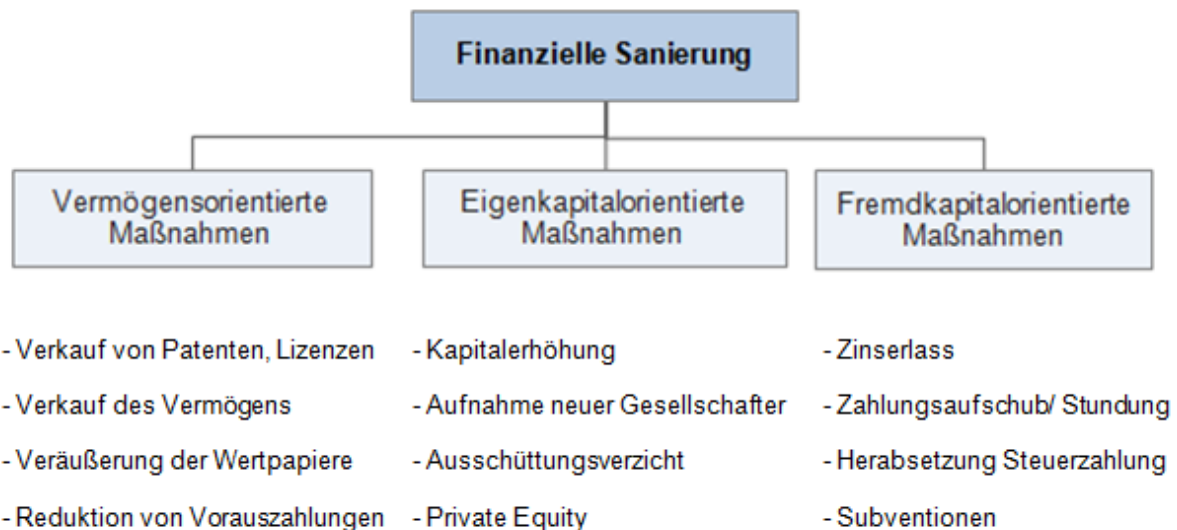


Abbildung 18: Beispiele für finanzwirtschaftliche Maßnahmen²²²

Die Abbildung 18 stellt vereinfachend eine mögliche Gliederung der finanziellen Maßnahmen mit einigen Beispielen.

Damit aber diese keine kurzfristige Wirkung haben, sind sie mit weiteren Maßnahmen aus anderen Bereichen zu ergänzen.²²³

3.3.3.5.2. Strategische Sanierungsmaßnahmen

Damit das Unternehmen seine langfristige Überlebensfähigkeit gewährleisten kann, sind die strategischen Maßnahmen mit einer Neuausrichtung von großer Relevanz.²²⁴ Ihr Ziel ist die langfristige Wettbewerbsfähigkeit durch eine klare Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb zu erlangen.²²⁵

Die dazu notwendigen Maßnahmen sollen die strategischen Schwächen beseitigen, um die relevanten Erfolgspotenziale wiederzugewinnen.²²⁶

Die Basis für die Neuausrichtung und deren Zielvorgaben bilden die Ergebnisse der Unternehmensumweltanalyse (siehe Absatz 3.3.3.4.1.).²²⁷

²²² Eigene Abbildung anhand Lichtkopper/Reisch/Winkler (2010), S.82 ff

²²³ Vgl. Zirener (2005), S.53

²²⁴ Vgl. Rossdorfer (2009), S.47

²²⁵ Vgl. Blatz/Kudla (2005), S. 140

²²⁶ Vgl. Leitsmüller/Naderer (1994), S.84

²²⁷ Vgl. Lichtkopper/Reisch/Winkler (2010), S.117

Gleichzeitig mit den Planungen der neuen Unternehmensausrichtung sollte allerdings auch den strategischen Kostensenkungspotentialen in allen Funktionsbereichen des Unternehmens große Aufmerksamkeit geschenkt werden.²²⁸

3.3.3.5.3. Ertragswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen

Die Zielsetzung der ertragswirtschaftlichen Maßnahmen ist das Unternehmen wieder in die Gewinnzone zu bringen. Die Überprüfung der Leistungs- und Kostenstruktur des Unternehmens und daher alle Leistungsbereiche des Unternehmens stehen dabei im Mittelpunkt der Analyse.²²⁹

Jedoch muss berücksichtigt werden, dass es in dieser Sanierungsphase kurzfristig zu einer zusätzlichen Belastung des Unternehmens kommen kann (vor allem im Bereich Liquidität) und erst danach die positive Wirkung der Maßnahmen eintreffen kann.²³⁰

Die hier getroffenen Maßnahmen schließen also auf die bereits getroffenen Sofortmaßnahmen an mit dem Ziel, die Ertragslage zumindest mittelfristig zu sichern.²³¹

3.3.3.5.4. Organisatorische Sanierungsmaßnahmen

Neben den bis jetzt besprochenen Maßnahmen, die von der meisten Literatur als Träger des Sanierungsplans betrachtet werden, sind auch die organisatorischen Maßnahmen zu berücksichtigen.

Diese sind auf die betriebsinternen Schwächen des Unternehmens gerichtet. Die Basis für die konkreten Maßnahmen sind die Ergebnisse der Detailanalyse, die sich auf die Organisation und die Führung des Unternehmens beziehen.²³²

Diese Zielsetzung wird häufig durch die Umgestaltung der Wertschöpfungskette bedingt.²³³

²²⁸ Vgl. Schwarzecker/Spandl (1996), S.239 f

²²⁹ Vgl. Leitsmüller/Naderer (1994), S.84

²³⁰ Vgl. Lichtkopper/Reisch/Winkler (2010), S.104

²³¹ Vgl. Schwarzecker/ Spandl (1996), S. 168

²³² Vgl. Lichtkopper/Reisch/Winkler (2010), S.122 f

²³³ Vgl. Rossdorfer (2009), S.48

3.3.3.5.5. Annahme des Sanierungsplans

Anhand des ausgefertigten Konzepts für die Sanierung wird die Entscheidung getroffen, ob sich die Sanierung aus der Sicht der Beteiligten als machbar erweist und das Unternehmen wieder ihr Vertrauen gewinnt.²³⁴ Dabei sind die im Abschnitt 3.3.2. dargestellten Interessen der am Sanierungsprozess Beteiligten Stakeholder zu berücksichtigen.

Relevant ist dabei, dass der Sanierungsplan nicht auf den Aspekt der kurzfristigen Erholung des Unternehmens fokussiert, sondern sich um seine langfristige Zukunftssicherung bemüht.²³⁵

²³⁴ Vgl. Zirener (2005), S.65

²³⁵ Vgl. Rossdorfer (2009), S.49

4. Fallstudie zur Sanierung in der Insolvenz im Falle des slowakischen Bauunternehmens SIBAMAC, a.s.

4.1. Entstehung und historische Entwicklung des Unternehmens

SIBAMAC, a.s. ist ein slowakisches Bauunternehmen, welches auf eine lange Geschichte zurückblicken kann. Seine Wurzeln reichen bis in die 50-er Jahre des 20. Jahrhunderts, als es damals den Kern des früheren staatlichen Bauunternehmens *Stavodistribúcia Bratislava* gebildet hat. Am 1. Mai 1992 hat SIBAMAC dieses verlassen und ein eigenständiges Bauunternehmen, in Form einer Aktiengesellschaft, gegründet. Seitdem hat sich SIBAMAC, a.s. als eines der größten Bauunternehmen in der Slowakei etabliert, welches mehrere regionale Vertretungen aufzählen konnte und in seinen besten Zeiten 453 Arbeitsplätze geschaffen hat. SIBAMAC, a.s. hat während seiner Existenz gesellschaftlich bedeutende Projekte betreut, darunter z.B. den Bau vom Fernsehzentrum, das Rundfunkgebäude, diverse Theater, Schulen und Sportareale. Seine Tätigkeiten waren allerdings nicht nur auf das Territorium der Slowakei beschränkt, sondern haben sich auch auf Aktivitäten in Russland, Ukraine und Deutschland erstreckt. SIBAMAC, a.s. zählt somit zu den 50 größten und bedeutendsten Unternehmen im slowakischen Bauwesen.²³⁶

4.2. Branchenanalyse

Das Bauwesen in der Slowakei ist eines der wesentlichsten Sparten der slowakischen Volkswirtschaft. Der Anteil an dem BIP hat sich in den letzten sieben Jahren zwischen 5 – 8% bewegt. Die von der Bauwirtschaft geschaffenen Arbeitsplätze in Relation zu der gesamten Volkswirtschaft bewegen sich seit 2005 zwischen 6,9 – 8, 5%.²³⁷

Der Bausektor weist eine starke Korrelation mit der allgemeinen Entwicklung der Gesamtwirtschaft in der Slowakei auf. Er gilt auch als einer der Indikatoren für den Konjunkturverlauf, weil viele weitere Wirtschaftsbereiche auf dessen Aktivitäten anschließen und somit eine komplexe Wertschöpfungskette bilden.²³⁸

²³⁶ Vgl. SIBAMAC, a.s., Annual Report 2007

²³⁷ Vgl. ÚEOS (2010), S.4 und S.19

²³⁸ Vgl. ÚEOS (2008), S.22

Der Boom des Bauwesens war seit dem Jahr 2000 zu beobachten, als die Investitionen in diesem Bereich vielfach gewachsen sind. Eine besondere Phase in der Entwicklung der Sparte hat das Jahr 2004 gebracht, in dem die Slowakei Mitglied der Europäischen Union geworden ist. Dies hat einen positiven Beitrag für die Branche bedeutet – wegen den neuen Investitionen die durch den Beitritt ermöglicht wurden und der stärkeren Konkurrenz am Markt. Der nächste Meilenstein war das Jahr 2009, als zum Beginn des Jahres in der Slowakei die europäische Währung Euro eingeführt worden ist.

Zu berücksichtigen ist hier die Wirtschaftskrise, die ab 2008 immer mehr globale Auswirkungen mit sich gebracht hat. Bereits 2008 wurde über die Wachstums-
einbrüche in der Bauproduktion berichtet²³⁹, welche allerdings im selben Jahr noch nicht im Bausektor und seinen Leistungen bemerkbar waren (siehe Abb. 20).

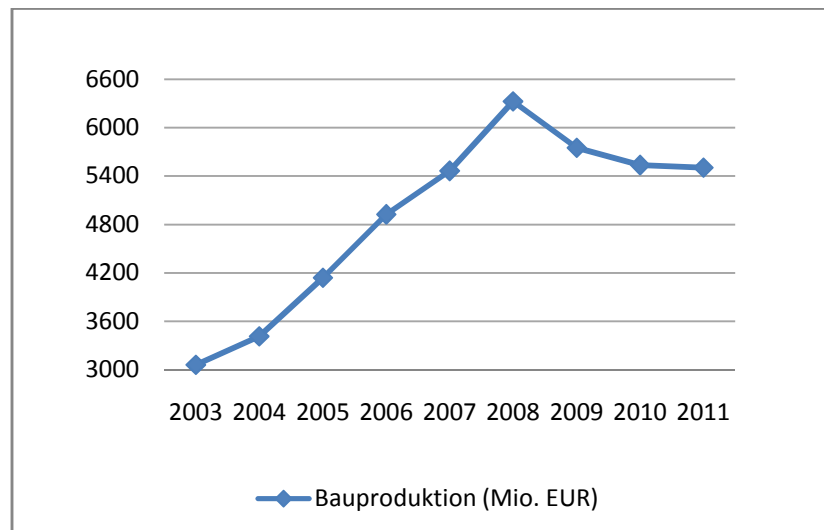


Abbildung 19: Entwicklung der Bauproduktion in der Slowakei²⁴⁰

Die Weltwirtschaftskrise war erst ab 2009 im Verfall der Bauproduktion zu spüren, deren negative Auswirkung sich in der Branche seitdem noch vertieft hat. Sie hatte eine erhöhte Zahl der Konkurse zur Folge. Folgende Abbildung stellt die Entwicklung der Konkurse je nach Bausparte dar, auch im regionalen Vergleich mit Tschechien.

²³⁹ Vgl. Wirtschaftsblatt [Hospodárske Noviny] (2009), Slowakisches Bauwesen unter Druck, Wachstum ist zu Ende

²⁴⁰ Eigene Abbildung; Quelle: Verband der Bauunternehmer der Slowakei; ÚEOS (2008), S.30, ÚEOS (2010), S.30

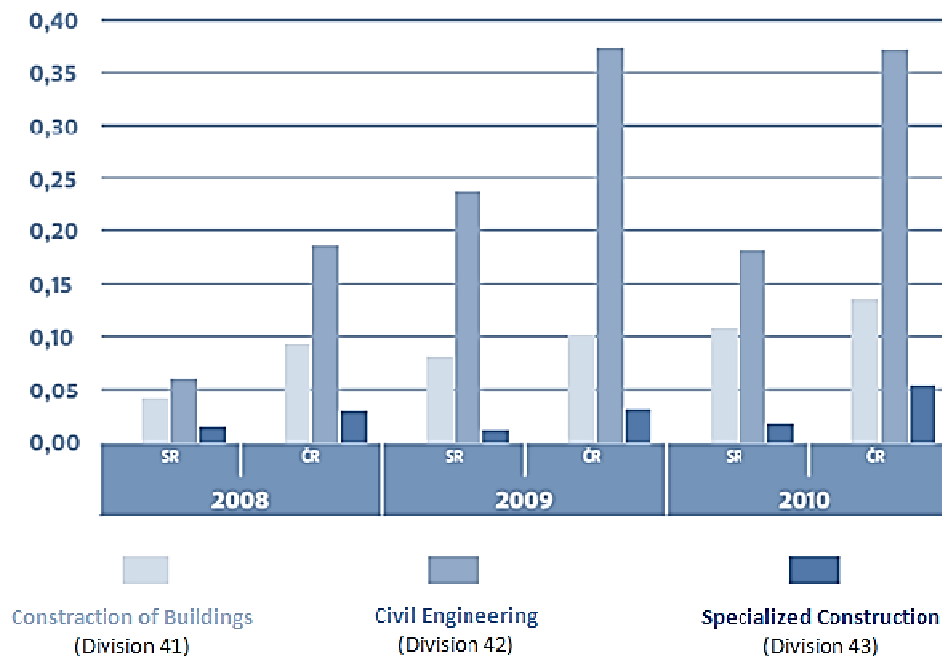


Abbildung 20: Vergleich der Konkursentwicklung im Bauwesen der Slowakei und Tschechien²⁴¹

Die Auslöser für diese Entwicklung – mit der Weltwirtschaftskrise im Hintergrund - waren unter Anderem:²⁴²

- fallende Nachfrage nach der Bauproduktion (vor allem in den Divisionen 41 und 42)
- abnehmende Investitionen im Bauwesen und dadurch auch die Stagnation der bereits ausgearbeiteten Projekte
- Zahlungsverzüge der Abnehmer und Auftraggeber entlang der Kette der Projektenrealisierung (Ketteninsolvenzen)
- Einschränkungen beim Schöpfen der finanziellen Mittel.

Den Markteinschätzungen nach wird diese negative Entwicklung weiterhin, wenn auch weniger dynamisch, fortgesetzt und die Bauproduktion sollte weiterhin fallen. Diese Tendenzen sind eng mit der Reduktion der Arbeitsplätze verbunden.

²⁴¹ Quelle: Slovak Credit Bureau. Die Abbildung stellt den Anteil der jeweiligen Divisionen des Bauwesens an der Gesamtzahl der Konkurse in der Slowakei dar, welche im entsprechenden Jahr angemeldet worden sind. SIBAMAC, a.s. war in allen hier erwähnten Sparten tätig (genauer zu Geschäftsaktivitäten von SIBAMAC, a.s. im nächsten Unterkapitel).

²⁴² Vgl. ÚEOS (2010), S.23

4.3. Unternehmensprofil

4.3.1. Unternehmensstruktur

SIBAMAC, a.s. verfügt über die typischen Organe einer Aktiengesellschaft – den Aufsichtsrat, den Vorstand und die Hauptversammlung. Die Hauptversammlung findet wie in Österreich zumindest einmal pro Jahr statt. Dabei üben die Aktionäre ihre Rechte nach den entsprechenden Gesetzestexten und Regelungen gültig für die Slowakei und den Statuten des Unternehmens aus. In der Hauptversammlung werden die Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates gewählt oder abberufen und Regelungen bezüglich den Statuten oder Dividendenausschüttungen getroffen. Die Beschlussfähigkeit erfordert dabei die Zweidrittelmehrheit. Die Aktionäre des Unternehmens können in drei große Gruppen gegliedert werden: die Privatanleger, Investoren aus der Bauindustrie und institutionelle Investoren.

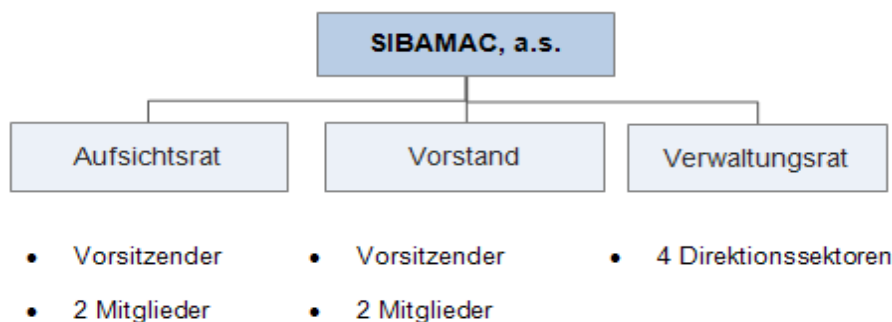


Abbildung 21: Organe von SIBAMAC, a.s.²⁴³

Der Verwaltungsrat bildet das Management des Unternehmens und somit seine operative Struktur. Diese lässt sich auf folgende vier Abteilungen und der damit zusammenhängenden Aufgabenbereiche aufteilen:

²⁴³ Eigene Abbildung anhand von SIBAMAC, a.s., Annual Report 2007

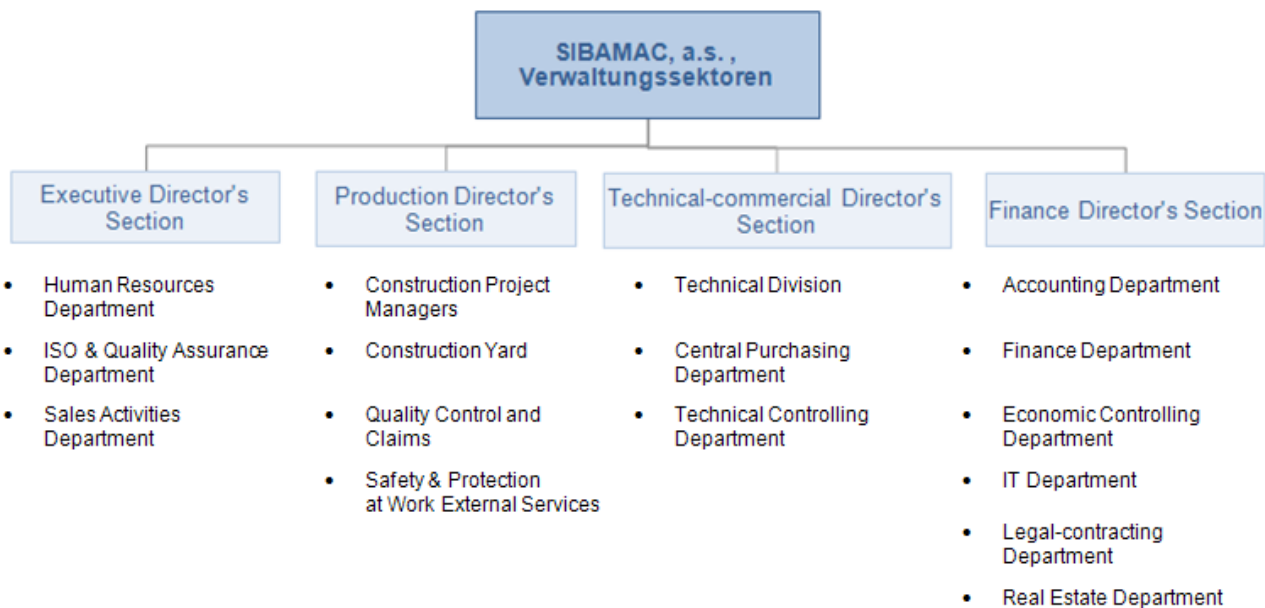


Abbildung 22: Organisationsstruktur von SIBAMAC, a.s.²⁴⁴

4.3.2. Geschäftstätigkeit des Unternehmens

Noch vor der Insolvenzphase waren die Bautätigkeiten von SIBAMAC breit gestreut. Folgende Zeitachse versucht einen Überblick über die Betreuung der einzelnen Geschäftsaktivitäten während seiner ganzen Existenz als selbständiges Unternehmen zu vermitteln:

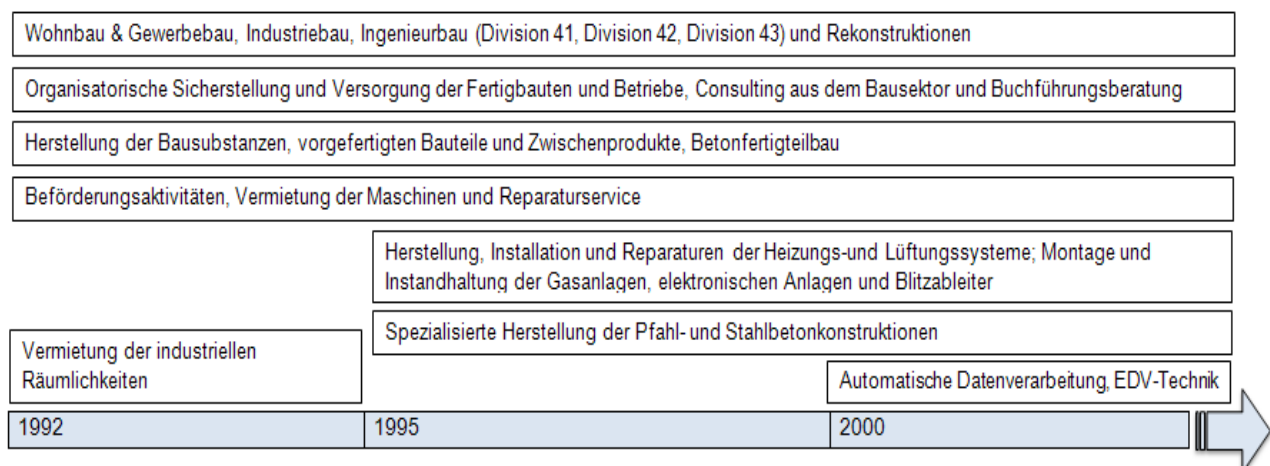


Abbildung 23: Wichtigste Geschäftsaktivitäten von SIBAMAC, a.s.²⁴⁵

²⁴⁴ Eigene Abbildung anhand von SIBAMAC, a.s., Annual Report 2007

²⁴⁵ Eigene Abbildung anhand der Informationen zur Firma SIBAMAC, a.s. aus dem slowakischen Handelsregister

Die Kernaktivitäten des Unternehmens waren laut des Jahresberichtes aus dem Jahr 2007, also noch vor der Insolvenzphase, die Realisierung der Bauarbeiten aller Art gewesen – im Bereich des Gebäudebaus, allgemeinen Bauingenieurwesens, Spezialbaukonstruktionen und Rekonstruktionen. Die damit zusammenhängenden Tätigkeiten der Betreuung der Grundstück-, Organisations-, Projektvorbereitung wurden auch separat angeboten. Vom Unternehmen wurden auch kommerzielle und finanzielle Dienste berücksichtigt – im Rahmen der Beratungsprojekte, Consulting und Investitionstätigkeiten mit Fokus auf die Bauindustrie. Parallel betreibt SIBAMAC den Handel mit diversen Gütern, Materialien, Maschinen und Mechanismen aus dem Bereich des Bauwesens. Ergänzt wurde dieses Leistungsangebot durch die Transport- und Reparaturservice. SIBAMAC war dadurch innerhalb des Bausektors im Bereich Produktion, Anlagen, Dienstleistungen und Systeme tätig, welche in die drei Divisionen des Wohn- und Gewerbebaus, Spezialbaukonstruktionen und Ingenieur- und Industriebaus einzuteilen sind.

Das Unternehmen hatte seine Stärken vor allem in der langen Unternehmenstradition und des daraus resultierenden hohen Grads an Know-How und den reichen Erfahrungen ableiten können. Auch zu berücksichtigen sind die moderne und effiziente maschinelle Ausrüstung und Prozesse, in welche das Unternehmen laut des Jahresberichts regelmäßig investiert hatte. Dies alles hat SIBAMAC zu einer stabilen Positionierung am Markt verholfen. Die Leistungen des Unternehmens haben auch durch seine Beteiligungen an den gesellschaftlich relevanten Projekten wurden von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten als vertrauenswürdig wahrgenommen. Das letzte erfolgreich durchgeführte Projekt – der Bau einer der größten Sport- und Veranstaltungshallen in der Slowakei – hat beachtlich zu dem hohen Bekanntheitsgrad des Unternehmens beigetragen: die Halle trägt den Namen SIBAMAC Arena.

4.3.3. Vermögens- und Finanzprofil des Unternehmens

Den verfügbaren Information nach hat SIBAMAC, a.s. vor seiner Insolvenz gute wirtschaftliche Leistungen gebracht. Noch im Jahr 2007 hat seine Bauproduktion den Wert 17,3 Millionen EUR erreicht, was 0,31% der gesamten Bauproduktion in 2007 darstellte. Wenn man berücksichtigt, dass der Bausektor damals von 70.690²⁴⁶ unternehmerisch tätigen Subjekten bestand (davon waren es 281 Unternehmen mit mehr als 50 Arbeitnehmern), handelt es sich meiner Meinung nach um einen hohen Anteil an der Gesamtbauproduktion.

Um der Vermögensstruktur von SIBAMAC, a.s. detailliert zu analysieren sind die genauen Zahlen erforderlich. Das Unternehmen veröffentlicht aber keine Jahresberichte bzw. seine Wirtschaftsergebnisse, deswegen können nur partielle Aussagen anhand der Recherche in Datenbanken und Wirtschaftsmagazinen getätigt werden.²⁴⁷

Innerhalb des Zeitraums 2006 bis 2009 war bei SIBAMAC, a.s. folgende Entwicklung seiner Vermögenswerte vs. Verbindlichkeiten zu beobachten:

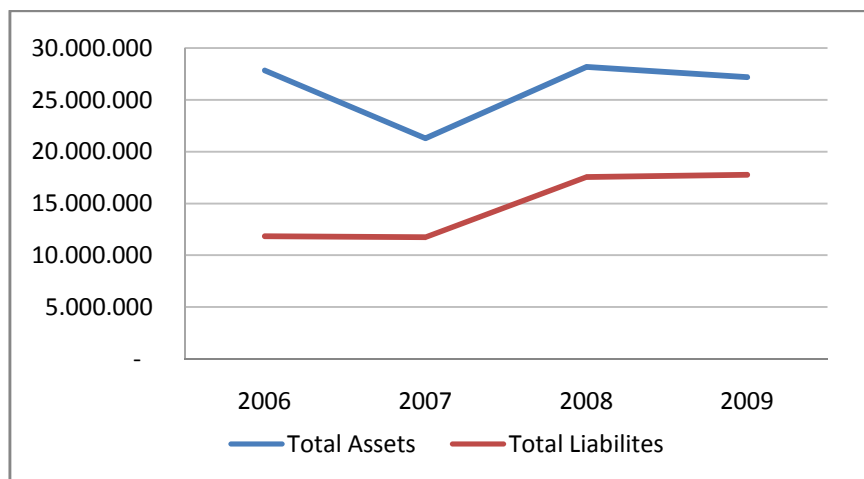


Abbildung 24: Entwicklung des Gesamtvermögens vs. Verbindlichkeiten von SIBAMAC, a.s.²⁴⁸

²⁴⁶ Vgl. ÚEOS, (2008), S. 27

²⁴⁷ Es handelt sich um die Informationen aus der Datenbank FactSet, Wirtschaftsjournal Trend und der Internetplattform Securities.com. Dennoch kann ich durch meine Recherche auf die hier dargestellten Ergebnisse schließen.

²⁴⁸ Eigene Abbildung anhand der Daten SIBAMAC, a.s. Annual Report 2007 und Securities.com

Außer dem kurzfristigen Einbruch bei dem Betriebsvermögen im Jahr 2007 weist das Unternehmen eine ausgeglichene Struktur vor. Anhand dieser Entwicklung besteht also noch kein Indiz der drohenden Krisensituation.

Ein unterschiedliches Bild vermitteln die realisierten Gewinne des Unternehmens. 2009 hat SIBAMAC, a.s. erstmals ein negatives Betriebsergebnis erwirtschaftet, welches um vielfaches die Gewinne der vorigen Jahre überstiegen hat.

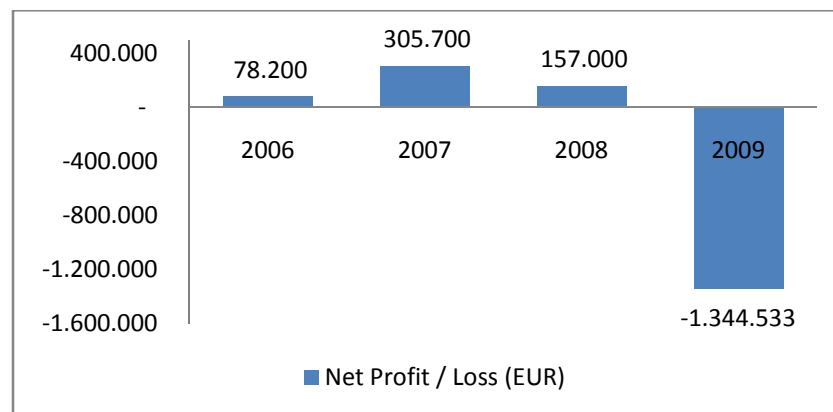


Abbildung 25: Betriebsergebnisse von SIBAMAC, a.s.²⁴⁹

Die zur Verfügung stehenden Zahlen erlauben noch die Darstellung der Eigenkapitalquote. Als Indikator der finanziellen Unabhängigkeit weist sie bei SIBAMAC, a.s. auf eine Verschlechterung der finanziellen Situation und steigenden Verschuldung.

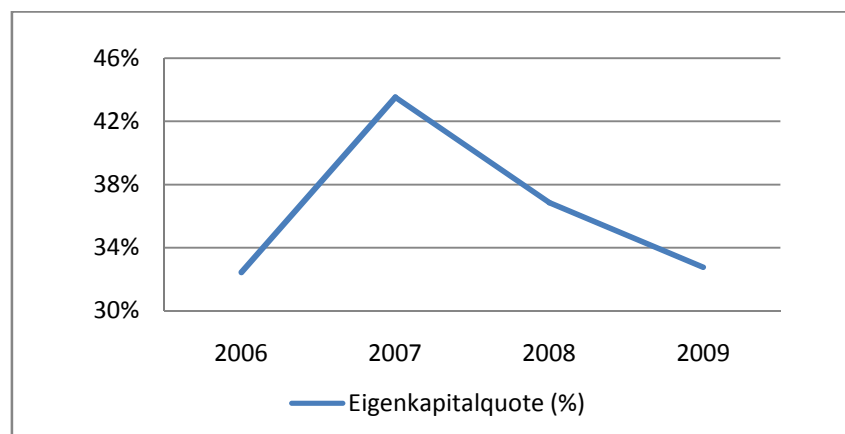


Abbildung 26: Entwicklung der Eigenkapitalquote von SIBAMAC, a.s.²⁵⁰

²⁴⁹ Eigene Abbildung anhand der Daten SIBAMAC, a.s. Annual Report 2007 und Securities.com

²⁵⁰ Eigene Abbildung anhand der Daten SIBAMAC, a.s. Annual Report 2007 und Securities.com

4.4. Krisenursachen

Anhand der oben dargestellten Zahlen könnte man vermuten, dass die Krise ungefähr ab dem Jahr 2008 ausgebrochen ist. Die wenigen zugänglichen Informationen bestätigen diese Annahme. SIBAMAC hat 2006 das Projekt zum Bau des Zyklotron-Zentrums erworben. Es handelte sich dabei um einen staatlichen Auftrag von der slowakischen Behörde für die Normalisation, Meteorologie und Prüfwesen, welcher vom russischen Unternehmen *Technomedexport* vermittelt wurde. Die russische Firma hat ihre Zahlungen an SIBAMAC in 2007 eingestellt, weil ihr das Geld von der staatlichen Behörde nicht ausgezahlt wurde. Das Projekt wurde halbfertig abgebrochen, ohne in Betrieb genommen zu werden. Zum Fertigbau waren 55 Mio. EUR nötig und nur ein Teilbetrieb kam auch nicht in Frage, da die zum Betrieb notwendigen Anlagen und Geräte in Russland geblieben sind. Auf der anderen Seite hat der unvollständige Rohbau der Baufirma weiterhin Zusatzkosten verursacht, indem er bewacht und in Standgehalten werden musste.²⁵¹

Zusätzlich dazu wurden wie bereits angesprochen im Bausektor viele anbahnende und vorgenommene Projekte eingestellt, weil die Investitionen und die Nachfrage gefallen sind. Von diesen Umständen war auch SIBAMAC, a.s. betroffen.

4.5. Krisenverlauf und Insolvenz

Nach den von Müller²⁵² verfassten Krisenmodellen handelt es sich meines Erachtens bei SIBAMAC, a.s. um Krisentyp C. Demnach haben die Krisenursachen überwiegend externen Charakter, z.B. Beschaffungsengpässe oder Zahlungsstockungen bei Hauptabnehmern. Diese führen das betroffene Unternehmen direkt ins vorletzte Krisenstadium, die Liquiditätskrise. Hier können entsprechend diesem Krisenstadium die notwendigen liquiditätssichernden Maßnahmen eingesetzt werden, um die weitere Krisenvertiefung zu vermeiden. Geschieht dies nicht oder bleiben die Maßnahmen ohne Erfolg, so kommt das Unternehmen in die Insolvenzphase. In dieser Phase sollten dann entsprechende insolvenzrechtliche

²⁵¹ Vgl. Beer (2010), SIBAMAC will eine Chance

²⁵² Vgl. Müller (1986), S.55 f

Maßnahmen eingesetzt werden, um dem Unternehmen entweder zu seiner Gesundung zu verhelfen oder es je nach Bedarf zu zerschlagen.

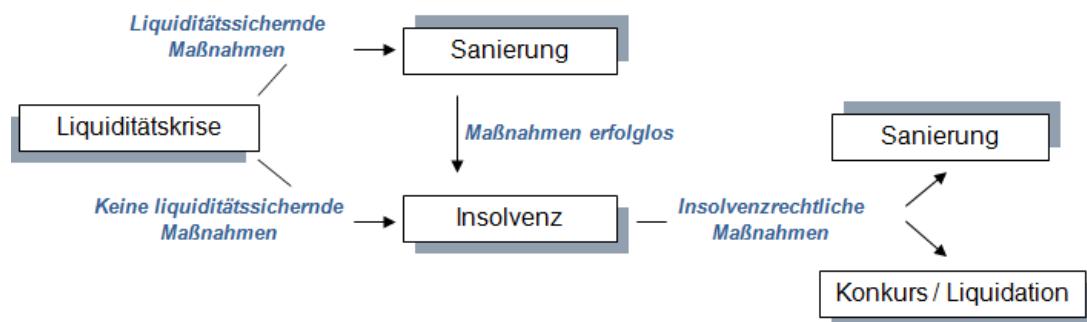


Abbildung 27: Möglicher Verlauf Krisentyp C²⁵³

SIBAMAC, a.s. hat seine Liquiditätskrise den zugänglichen Berichten nach nicht durch aussagekräftige Maßnahmen zu bekämpfen versucht. Bekannt sind nur die starken Rationalisierungsmaßnahmen, innerhalb welcher die Anzahl der damaligen Angestellten von den ca. 400 auf 120 reduziert wurde. Einigen der gebliebenen Arbeitern wurden fast acht Monate die Löhne nicht ausbezahlt. Zudem wurden die Finanzmittel des Unternehmens eingefroren, so dass es praktisch nicht mehr möglich war, seine Geschäftstätigkeit auszuüben.²⁵⁴

Das war der Anlass sich mit der vorhandenen Situation erst ernsthaft auseinanderzusetzen.

4.6. Restrukturierung

Zum Versuch SIBAMAC, a.s. nach dem damals gültigen Gesetz KRG Nr. 5/2007 zu restrukturieren sind nicht viele offiziellen Informationen zugänglich, da die Rechtssprechung die Einsicht in das Gutachten des Verwalters, den Status, die Protokolle und den Restrukturierungsplan nur für die Beteiligten des Sanierungsverfahrens oder deren Vertretern vorsieht.²⁵⁵ Allerdings werde ich hier

²⁵³ Eigene Abbildung in Anlehnung an Müller (1986), S.55 f

²⁵⁴ Vgl. Takácsová (2010), Gericht lehnt den Antrag auf Restrukturierung von SIBAMAC ab; Jesný (2011), SIBAMAC hat Schulden über 15 Mio. EUR

²⁵⁵ Vgl. z.B. § 153 Abs.2

anhand der im Handelsbulletin und in den Medien veröffentlichten Informationen²⁵⁶ versuchen die Entwicklung des Verfahrens zu rekonstruieren.

4.6.1. Antragstellung

Der Vorstand von SIBAMAC, a.s. hat im September 2010 ein neues Krisenmanagement gewählt, um die Gesundung des Unternehmens durchzuführen. Es handelte sich um das Consultingunternehmen *Neuropea Corporate Finance*, welches unter anderem auf Krisenmanagement spezialisiert ist. Meines Erachtens war es aus der betriebswirtschaftlichen Sicht eine richtige Entscheidung, da sich das neue Leitungsteam bereits im Vorfeld der gerichtlichen Sanierung mit der Situation des Unternehmens vertraut machen konnte und gleichzeitig die ersten notwendigen Maßnahmen ausführte, um die Überlebenschancen des Unternehmens zu steigern. Deren Feststellungen nach konnte SIBAMAC, a.s. das Insolvenzverfahren beantragen, da dafür der Insolvenztatbestand der Überschuldung vorhanden war. Den ersten Schätzungen nach hat SIBAMAC, a.s. die geschätzten Verbindlichkeiten in der Höhe von 15 Mio. EUR nicht begleichen können.

Der nächste wesentliche Schritt stellte die Wahl des Verwalters dar. In diesem Fall war es die Anwaltskanzlei *Pospíšil & Partners*. Der Verwalter hat noch im September 2010 das Gutachten mit der Empfehlung der Restrukturierung vorbereitet, welches vom Schuldner samt des Antrags zum Restrukturierungsverfahren beim Gericht vorgestellt wurde. Dieser erste Versuch wurde allerdings nicht angenommen, da das Gutachten nach der Einschätzung des Gerichtes nicht die genauen Informationen nach § 110 Abs.1 beinhaltete. Anstatt von Restrukturierungsverfahren wurde somit das Konkursverfahren eröffnet. Der ausschlaggebende Grund dafür war, dass es zur Zeit der ersten Antragstellung für das Management und den Verwalter nicht möglich war, eine detaillierte Darstellung der Verbindlichkeiten des Unternehmens gegenüber

²⁵⁶ Vgl. Handelsbulletin (2011), 70B; Handelsbulletin (2011), 101B; Handelsbulletin (2011), 129B; Handelsbulletin (2011), 134B; Trend (2010), Verschuldeter SIBAMAC restrukturiert; Beer (2010), SIBAMAC will eine Chance; Jesný (2011) SIBAMAC hat Schulden über 15 Mio. EUR; Trend (2011), SIBAMAC wird restrukturieren später; Jesný (2011), Die Mehrheit der Gläubiger von SIBAMAC sollte 28% bekommen. In den folgenden Zeilen und Unterkapiteln, wo ich mich ausführlich dem Restrukturierungsverfahren widmen werde, beziehe ich mich auf die Informationen aus den hier genannten Quellen.

den Arbeitnehmern vorzulegen.²⁵⁷ Da es vom Gesetz her möglich ist sich während des Konkurses immer noch um die Restrukturierung zu bemühen, hat der Schuldner noch einmal den Antrag zum Restrukturierungsverfahren gestellt. Es hat ca. 2,5 Wochen gedauert, bis der Verwalter die Informationen vervollständigen konnte: der zweite Antrag wurde am 18.10.2010 gestellt und am 27.10.2010 vom Gericht angenommen.

4.6.2. Eröffnung des Restrukturierungsverfahrens

Mit der Annahme des Antrags wurde gleichzeitig das Restrukturierungsverfahren eingeleitet. Dabei wird der gewöhnliche Tätigkeitsbereich des Schuldners festgelegt und die Tätigkeiten, welche nur dem Verwalter zustehen. Außerdem gilt ab der Annahme des Antrags das Verbot, Konkurs – oder Exekutionsverfahren gegen den Schuldner zu eröffnen. Die bereits eröffneten Verfahren werden unterbrochen. Für das Unternehmen heißt es zusätzlich, dass es nun von den Gläubigern geschützt wird, da keine Verträge aus dem Grund des Restrukturierungsverfahrens aufgelöst werden dürfen.

Ab diesem Zeitpunkt ist dem Gericht eine 30-tägige Frist eingeräumt um zu überprüfen, ob es die Restrukturierung genehmigen oder ablehnen wird. Im Fall von SIBAMAC hat sich das Gericht innerhalb der vorgeschriebenen Frist am 23.11.2010 für die Restrukturierung ausgesprochen.

4.6.3. Zeitraum zwischen der Genehmigung der Restrukturierung und der ersten Gläubigerversammlung

Ab dem Tag, an welchem die Restrukturierung genehmigt wurde, stand dem Schuldner die Pflicht innerhalb von 90 Tagen dem Gläubigerausschuss den Restrukturierungsplan vorzustellen.

²⁵⁷ Wie bereits im 2. Kapitel erwähnt, macht das Gericht in der Slowakei nicht auf die Mängel des gestellten Antrags aufmerksam. Es entscheidet ausschließlich über die Eröffnung des jeweiligen Verfahrens. Das in diesem Fall noch einmal der Versuch gewagt wurde ist meiner Meinung nach allein der Initiative des Krisenmanagements und des Verwalters zu verdanken.

Gleichzeitig besteht ab dem Zeitpunkt der Genehmigung der Restrukturierung für die Gläubiger die 30-tägige Frist ihre Forderungen anzumelden. Innerhalb dieser Frist wurden von insgesamt 540 Gläubigern ungesicherte Forderungen in der Höhe von ca. 13, 274 Mio. EUR und gesicherte Forderungen in der Höhe von 3,1 Mio. EUR gemeldet.

Zuletzt hatte der Verwalter die Pflicht die Gläubigerversammlung zu berufen. Diese wurde auf 31.1.2011 festgelegt. An diesem Tag wurde von den Gläubigern der Gläubigerausschuss gewählt. Dies ist im Prozess der Restrukturierung ein wichtiges Moment, da die Wahl des Ausschusses durch die gesicherten Gläubiger verhindert werden kann. Würden die Gläubiger keinen Konsens über die Zusammensetzung des Ausschusses finden, so wäre das Restrukturierungsverfahren in ein Konkursverfahren geändert worden. In diesem Fall haben die anwesenden Gläubiger fünf Mitglieder des Ausschusses gewählt – zwei davon waren gesicherte Gläubiger, beide Banken: *Komerční Banka Bratislava* und *Tatra Banka*. Bei den restlichen drei handelte es sich um ungesicherte Gläubiger. Es waren zwei Unternehmen aus dem Bausektor – die Firma *Alas Slovakia*, ein Lieferant des Transportbetons und der Kieswerke, und *Doka Slovakia*, ein Hersteller und Anbieter der Schalungstechnik – und *SG Equipment Finance*, ein Unternehmen spezialisiert auf Absatz- und Investitionsfinanzierung. Die Wahl des Gläubigerausschusses war somit ein starkes Signal der Gläubiger, dass sie ebenfalls der Sanierung von SIBAMAC, a.s. eine Chance geben wollen.

4.6.4. Der Zeitraum zwischen der Wahl des Gläubigerausschusses und der Vorlage des Restrukturierungsplanes

Die Hauptfunktion des Gläubigerausschusses ist die Interessen der zum Verfahren durch gültige Forderungen zugelassenen Gläubiger zu vertreten. Das höchste Ziel dieser Gläubiger war nicht zwangsläufig, dass SIBAMAC, a.s. unbedingt fortgeführt wird, sondern dass ihre Forderungen mittels Restrukturierung in einem besseren Ausmaß befriedigt werden als es beim Konkurs wäre. Diese Zielsetzung muss dementsprechend auch für den Restrukturierungsplan übernommen werden, welcher vom Gläubigerausschuss ausgewertet wird. Im Fall von SIBAMAC, a.s. hat der Gläubigerausschuss dabei aktiv mitgewirkt.

Die erste Sitzung des Ausschusses fand am 17.2.2011 statt, mit der Anwesenheit des Schuldners und des Verwalters. Der Schuldner hat hier die Verlängerung der Frist beantragt, innerhalb welcher er den gesamten Restrukturierungsplan vorstellen sollte. Ursprünglich sollte dieser am 21.2.2011 vorgelegt werden, allerdings war dem Schuldner diese Frist nicht ausreichend. Diesbezüglich steht dem Schuldner vom Gesetz die Möglichkeit zu, die Frist um 60 Tage zu verlängern. Somit ist der nächste Termin der Sitzung auf den 21.4.2011 festgelegt worden, bei welcher der Restrukturierungsplan vorgestellt werden sollte. Darüber wurde im Handelsbulletin entsprechend informiert.

Die zweite Sitzung hat an dem bestimmten Datum stattgefunden und SIBAMAC, a.s. hat bei dieser Gelegenheit den vom ihm verfassten Restrukturierungsplan dem Gläubigerausschuss vorgelegt. Dem Ausschuss standen 15 Tage zur Verfügung, um diesen Plan zu genehmigen. In diesem Fall wurde aber innerhalb der 15 Tage beschlossen, dass eine dritte Sitzung stattfinden wird, um eventuelle Änderungen im Plan durchzuführen.

Die dritte Sitzung fand am 5.5.2011 statt und wurde aus der Initiative des Gläubigerausschusses zusammengerufen. Der Grund dafür waren neue Feststellungen des Ausschusses, welche im Plan mitberücksichtigt werden konnten. Darunter vor allem die Anfechtung einiger Verträge aus den Jahren 2007 bis 2009, deren Forderungswert zwar mit Null abgeschrieben wurde, jedoch hat der Ausschuss diesbezüglich Zweifel gehabt. Dementsprechend hat der Schuldner nochmalige Verlängerung der Frist beantragt, innerhalb welcher er den Plan vorlegen wollte, in welchem die Vorschläge der Gläubiger implementiert werden. Dazu wurden ihm vom Gericht 15 Tage gewährt.

Bei der vierten Sitzung, welche am 20.5.2011 stattgefunden hat, konnte SIBAMAC, a.s. letztendlich den überarbeiteten, finalen Restrukturierungsplan dem Gläubigerausschuss zur Genehmigung vorlegen. Der Ausschuss hatte nun 15 Tage zur Entscheidung.

4.6.5. Sanierungsplan

Das konkrete Vorgehen bei der Zusammenstellung des Planes und sein genauer Inhalt stehen den am Verfahren nicht Beteiligten leider nicht zur Verfügung, was eine tiefere Analyse der darin festgelegten Maßnahmen aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive verhindert.

Rückblickend kann aber zumindest versucht werden zu untersuchen, wie SIBAMAC, a.s. die Sanierungsprüfungsqualifikation erfüllt hat.

Der Bedarf der Sanierung war wegen seiner hohen Überschuldung unabdingbar. Die Rekonstruktion der Sanierungsfähigkeit und der Sanierungswürdigkeit ist jedoch komplizierter.

Meiner Meinung nach hat SIBAMAC, a.s. gute Voraussetzungen gehabt seinen Gläubigern zu zeigen, dass es sanierungsfähig ist. Nach dem Ansatz von Müller verfügte das Unternehmen über relevante Erfolgspotentiale, welche die Gläubiger von seiner Fähigkeit überzeugen konnten, nach der Überwindung der Krise weiterhin ein langfristig wirtschaftlich stabiles Unternehmen zu sein. Dazu zählt die lange Tradition von SIBAMAC, a.s., welche zahlreiche erfolgreiche Projekte auflisten konnte. Gleichzeitig verfügte das Unternehmen über eine etablierte Marktpositionierung und ebenfalls eine starke Bindung an die Kundenbasis. Diese konnten sogar mittelfristig gewährleistet werden, da SIBAMAC, a.s. zur Zeit des Restrukturierungsverfahrens angefangene Projekte in der Höhe ca. 12 Mio. EUR gehabt hat. Ein weiteres Zeichen für die vorhandene Vertrauensbasis war die Bereitschaft der Arbeitnehmer trotz der ausgefallenen Lohnzahlungen weiterhin bei dem Unternehmen zu bleiben. Das Unternehmen selbst hat seine Sanierungsbemühungen klar signalisiert, in dem ein neues Krisenmanagement engagiert wurde und welches das Restrukturierungsverfahren trotz erstmaliger Gerichtsablehnung nicht aufgegeben hat.

Die Sanierungswürdigkeit ist ohne die genauen Zahlen am schwersten zu begründen. Im Laufe des Restrukturierungsprozesses hat es allerdings mehrere Indizien gegeben, dass die Gläubiger von SIBAMAC, a.s. seine Sanierungswürdigkeit einheitlich bestätigen. So war es z.B. das schnelle Bestimmen des Gläubigerausschusses oder die Mitwirkung an der Optimierung des Sanierungsplanes.

Aus der Recherche geht jedoch hervor, dass es SIBAMAC, a.s. gelungen ist einen neuen Kreditgeber von seiner Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit zu überzeugen. Am 19.5.2011, also ein Tag bevor der finale Restrukturierungsplan vorgestellt wurde, hat SIBAMAC, a.s. einen Kreditvertrag mit dem Investitionsunternehmen *Pro Partners Development* abgeschlossen, in der Höhe von 7.910.410,58 EUR.²⁵⁸ Dies ist ein eindeutiges Zeichen dafür, dass der zusammengestellte Plan und die darin vorgenommenen Maßnahmen durchaus realisierbar waren und SIBAMAC, a.s. damit von seiner nachhaltigen Fortführung überzeugen konnte.

Mittels dieses Kredits ist es ermöglicht worden, dass im Restrukturierungsplan der Mehrheit der Gläubiger, d.h. den Gläubigern ohne Sicherungsrechte, im Restrukturierungsplan eine Befriedigungsquote von 28% angeboten wurde, zahlbar innerhalb von einem Jahr. Einigen Berichten nach ist das für die slowakische Praxis ein durchaus hohes Angebot. Der Durchschnitt liegt derzeit ungefähr zwischen der 10 - 15% Befriedigungsquote.²⁵⁹

4.6.6. Genehmigung des Restrukturierungsplanes

Der Gläubigerausschuss hatte den Plan bereits vier Tage nach seiner Vorlegung, am 24.5.2011, einstimmig angenommen. Gleichzeitig hat der Ausschuss im Handelsbulletin allen Mitgliedern der Gläubigerversammlung empfohlen, den Plan bei der Berichtstagsatzung ebenfalls anzunehmen.

Die Berichtstagsatzung wurde auf den 22.6.2011 festgelegt. Bei dieser wurde die Abstimmung über den Restrukturierungsplan entsprechend den Rechtsvorschriften abgewickelt. Auch dieses herausfordernde Abstimmungsprozedere hat der von SIBAMAC, a.s. vorgestellte Plan bestanden und wurde von allen Gläubigergruppen angenommen.

²⁵⁸ Vgl. Handelsbulletin (2011, 129B), S.6. Die darin veröffentlichten Informationen über den neuen Kreditvertrag vermitteln, dass der Kredit innerhalb der drei Jahre ab dem Zeitpunkt als er in Anspruch genommen wurde zurückgezahlt werden muss.

²⁵⁹ Vgl. Jesný (2011), Mehr Chancen für die Gläubiger; Jesný/Sobinkovic (2010), Restrukturierung als Therapie,

Die letzte Instanz, deren Genehmigung erfordert wurde, war das Gericht. Dieses hat den Restrukturierungsplan am 29.6.2011 ebenfalls genehmigt.

Das Restrukturierungsverfahren wurde in Folge dessen offiziell am 7.7.2011 erfolgreich abgeschlossen.

Bezüglich der im Restrukturierungsplan vorgenommenen Ziele kann heutzutage festgestellt werden, dass SIBAMAC, a.s. die versprochene Befriedigungsquote an die Gläubiger innerhalb der geplanten einjährigen Frist ausgezahlt hat. Wäre dem nicht so, so würde über das Unternehmen erneut ein Konkursverfahren eröffnet.

5. Auswertung und kritische Beurteilung

Das 4. Kapitel hat gezeigt, dass der Unternehmensfortführungsgedanke im Insolvenzrecht der Slowakei nicht nur formell, sondern auch praktisch vorhanden ist. Dennoch lohnt sich eine zusätzliche Analyse seiner Relevanz und Auswirkungen.

Im Kontext der in dieser Arbeit dargestellten Insolvenzsysteme ähnelt das slowakische Insolvenzverfahren und die darin entworfene Restrukturierung am meisten dem österreichischen Sanierungsverfahren. Die Abweichungen zwischen den zwei Rechtslagen bestehen in einigen prozessualen Regelungen, welche meiner Meinung nach auf die einzelnen Schwächen aber auch Stärken der slowakischen Restrukturierung hinweisen. Diese möchte ich in diesem Kapitel kurz zusammenfassen und erläutern.

Der Unterschied zwischen dem einheitlichen Insolvenzverfahren in Österreich und dem differenzierten Konkurs- und Restrukturierungsverfahren in der Slowakei hat meines Erachtens kaum Auswirkung auf die Ergebnisse der Restrukturierung bzw. der Sanierung. Die slowakische Gesetzgebung regelt flexibel das Umsteigen aus dem Konkursverfahren ins Restrukturierungsverfahren und umgekehrt. Das Fallbeispiel von SIBAMAC, a.s. bestätigt diese Annahme.²⁶⁰ Hinter beiden Regelungen steht die Präferenz der Unternehmensfortführung vor seiner Zerschlagung. Auf der anderen Seite besteht theoretisch die Gefahr, dass die Dualität der Verfahren zur Steigerung der Bürokratisierung führen und dadurch die Effizienz der Verfahren gefährden könnte.

Abweichend geregelt ist auch das österreichische Sanierungsverfahren durch dessen Option dem Schuldner die Eigenverwaltung zu überlassen oder das Verfahren ohne Eigenverwaltung des Schuldners abzuwickeln. In der Slowakei steht dem Schuldner grundsätzlich die Möglichkeit weiterhin innerhalb der gewöhnlichen

²⁶⁰ In der Slowakei bestand auch bei der jüngsten Novellierung kein Bemühen, diese beiden Verfahren zu vereinigen. Der mögliche Grund dafür ist, dass in den letzten Jahren noch relativ wenige Restrukturierungsverfahren durchgeführt wurden, wodurch die genauere Analyse einer solchen Änderung nicht untersucht werden konnte. Auf der anderen Seite habe ich während der Recherche nicht die negative Stigmatisierungswirkung der Restrukturierung beobachtet, welche in Österreich auch das Bilden des inhaltlichen Verfahrens unterstützt hat.

Geschäftstätigkeit das Unternehmen fortzuführen, jedoch unter der Aufsicht des Verwalters.

Weiter steht dem Schuldner zu den Verwalter selbst zu wählen und nicht an die Wahl der Gerichts angewiesen zu sein.

Auch wird in der Slowakei nicht gesetzlich die Mindestbefriedigungsquote festgelegt. Diesbezüglich besteht nur ein einziger Richtwert und das ist der Liquidationswert des Unternehmens, von welchem die Forderungen der Gläubiger befriedigt werden könnten. Somit erweist sich nach den hier erwähnten Punkten das Restrukturierungsverfahren in der Slowakei einigermaßen freier als das österreichische Sanierungsverfahren und gibt dem insolventen Unternehmen einen relativ breiten Spielraum. In diesen Punkten weist das slowakische Restrukturierungsverfahren mehr Ähnlichkeit zum US-amerikanischen Reorganisationsverfahren nach Chapter 11 auf.

Auf der anderen Seite weist das Restrukturierungsverfahren einige Schwäche vor, die in seinem streng formellen Charakter in den weiteren Phasen der Restrukturierung zu finden sind, z.B. bei der Bearbeitung des Verfahrensanspruchs. Wie ich es im Fallbeispiel dargestellt habe, äußert sich das Gericht nicht zu den Mängeln des Antrags, sondern lehnt das Restrukturierungsverfahren ab und eröffnet das Konkursverfahren. Dies kann in der Praxis dazu führen, dass viele Schuldner oder Gläubiger (je nach Antragstellung) bei der Überarbeitung des Antrags und des Gutachtens nicht die notwendigen Verbesserungen durchführen oder die Hoffnung auf die Restrukturierung aufgeben.²⁶¹

Die strikten formellen Anforderungen bestehen auch bei weiteren prozessualen Punkten des Verfahrens, wie z.B. die Anmeldung der Forderungen innerhalb der Anmeldefrist oder die Abstimmung über den Restrukturierungsplan. Vor allem bei dem Betrachten des slowakischen Abstimmungsprozedere und dessen Vergleich mit den vereinfachten Bestimmungen nach IRÄG 2010 kann man den Eindruck gewinnen, dass die slowakische Regelungen die Abstimmung über den Restrukturierungsplan erschweren und intransparent machen. Im Fallbeispiel hat es

²⁶¹ Diesbezügliche Regelung wirkt im Kontext der Unternehmensfortführung umso unverständlicher, als dass es bei ab der aktuellsten Novellierung dem Gericht vorgeschrieben wird bei einem unvollständigem Konkursantrag den Antragsteller auf die Mängel des Antrags aufmerksam zu machen und ihm eine 15-tägige Frist zur Ausbesserung des Antrags gibt. Vgl. dazu § 14 Abs.1 KRG 348/2011

zwar diesbezüglich keine Komplikationen gegeben, allerdings hat hier der Gläubigerausschuss allen anderen Gläubigern empfohlen, den Restrukturierungsplan anzunehmen. Ein solcher Ablauf ist in der Praxis aber nicht als selbstverständlich zu betrachten.

Besonderen Aspekt in jedem auf die Fortführung des Unternehmens gerichteten Verfahren haben die betriebswirtschaftlichen Aspekte, welche ich im 3. Kapitel allgemein dargestellt habe. Ganz wesentlich betont jeder hier vorgestellte Gesetzestext die Sanierungsfähigkeit und die Sanierungswürdigkeit des betroffenen Unternehmens, in dem es klare Anforderungen an die Realisierbarkeit des Sanierungskonzeptes stellt. Die Sanierungswürdigkeit wird zusätzlich mit der einfachen Regelung betont, dass die Befriedigung der Gläubiger durch die Unternehmensfortführung besser ausfallen soll, als es dem bei der Unternehmenserschlagung wäre. Die Einschätzung der Gläubigerbefriedigung variiert aber von Unternehmen zu Unternehmen. Aus dieser Perspektive geht also klar hervor, dass das slowakische Insolvenzverfahren wie auch das US-amerikanische und das österreichische, ausschließlich die Rahmenbedingungen schaffen sollte, um die wirtschaftlich gerechtfertigte Fortführung oder Liquidation der Unternehmen zu regeln.

Einen weiteren wesentlichen Faktor bei dem Rechtsinstitut der Unternehmensfortführung stellt das Umfeld dar, in welchem es angewendet wird. Aus diesem Grund ist es zum Beispiel schwer das US-amerikanische Chapter 11 mit dem slowakischen Restrukturierungsverfahren zu vergleichen. Auch wenn es einige inhaltliche Ähnlichkeiten bei diesen zwei Verfahren gibt, so kann nicht von einer besseren und allgemeinen Eignung des einen Verfahrens für andere Länder gesprochen werden. Auch in der Slowakei herrscht die Meinung, dass in den USA die Schuldner mittels Chapter 11 vor den Gläubigern geschützt werden²⁶², nutzen aber laut der statistischen Ergebnisse das auf die regionalen Gegebenheiten angepasste Restrukturierungsverfahren kaum. Eine ähnliche Herausforderung hat es in Österreich gegeben, als die Sanierungsoption mittels Ausgleich nicht von der

²⁶² Vgl. Sobinkovic (2009), Wie ergreift man Chance in einem Restrukturierungsverfahren

Praxis berücksichtigt wurde. Wie ich gezeigt habe, wurde auch damals viel an das US-amerikanische Chapter 11 als Musterverfahren gezeigt, doch die Novellierung durch IRÄG 2010 hat sich weniger an diesen Vorgaben gehalten. Anstatt dessen wurde eine lange vorbereitete und überprüfte Novellierung vorgestellt, die sich prozessual mehr an der Gesetztradition der Region gehalten hat. Trotzdem oder vielleicht gerade deswegen kann Österreich eine steigende Anzahl der beantragten Sanierungsverfahren vorweisen.

Auch die slowakische Gesetzgebung versucht mit der wirtschaftlichen Entwicklung den Schritt zu halten. In der relativ kurzen Zeit seit dem dieses Land unabhängig und ein Teil der westlichen Marktwirtschaft geworden ist, handelt es sich bei der aktuellen Novellierung des Insolvenzgesetzes schon um die dritte Version. Man könnte einwenden, dass dabei die Gefahr besteht, die oftmaligen Änderungen des Gesetzes wirken gegen seine etablierte Anwendung. Diese Hypothese könnte die niedrige Anzahl der Restrukturierung in den Jahren 2007 und 2008 erklären. Allerdings bin ich der Meinung, dass sich die Slowakei in einem Prozess befindet, ein auf ihre wirtschaftspolitischen Gegebenheiten angepasstes Insolvenzgesetz (samt eines etablierten Restrukturierungsverfahrens) zusammenzustellen. Durch die in dieser Arbeit durchgeführte Analyse würde ich dem slowakischen Restrukturierungsverfahren noch eine baldige Änderung empfehlen, in welcher die von mir als problematisch eingestuften Punkte berücksichtigt werden. Außer den Schwächen, die meines Erachtens in der strengen Formalität in einigen Phasen des Restrukturierungsverfahrens liegen, habe ich während meiner Recherche einen niedrigen Forschungs- und Bekanntheitsgrad auf diesem Bereich festgestellt, welcher die Datenbeschaffung erschwert hat.

Allerdings habe ich bei der Ausarbeitung dieser Arbeit – den theoretischen Voraussetzungen und deren praktischen Anwendung am Beispiel von SIBAMAC, a.s. – festgestellt, dass die Slowakei über ein wirksames juristisches Unternehmensfortführungskonzept verfügt, welches langsam aber immer mehr von der Unternehmenspraxis entdeckt wird. Die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung kann dabei sogar eine fördernde Funktion haben.

6. Resümee

Die am Anfang gestellte Frage, ob in der Slowakei ein praxistaugliches Rechtsinstrument zur Unternehmensfortführung vorhanden ist, kann durch die hier angebotene Ausarbeitung eindeutig bejaht werden. Das slowakische Restrukturierungsverfahren bietet den wirtschaftlich angeschlagenen Unternehmen die Möglichkeit die Liquidation zu vermeiden und mittels des Restrukturierungsplanes seinen weiteren Fortbestand zu sichern.

Der Vergleich mit den zwei gut etablierten Sanierungsverfahren in den USA und in Österreich hat zwar auf einzelne Unterschiede in den einzelnen Verfahrensphasen hingewiesen, ohne jedoch grundlegend die Effizienz der slowakischen Vorlage in Frage zu stellen. Wie die anderen zwei Rechtsinstitute stellt das Restrukturierungsverfahren in der Slowakei klare Anforderungen auf die betriebswirtschaftliche Begründung der Sanierung. Gleichzeitig kann man darin Indizien für eine Bevorzugung der Restrukturierung vor dem Konkurs entdecken.

Da eine dauerhafte Restrukturierung nicht nur nach den rechtlichen sondern vor allem nach den betriebswirtschaftlichen Kriterien durchführbar ist, wird in dieser Arbeit auch die diesbezüglich relevante betriebswirtschaftliche Perspektive vorgestellt. Diese lässt allerdings keine besonderen Schlussfolgerungen bezüglich der Wirksamkeit des slowakischen Restrukturierungsverfahrens ziehen, da kein hier dargestelltes Rechtsinstitut die genaueren betriebswirtschaftlichen Aspekte beinhaltet - abgesehen von den formellen Vorschriften an den Sanierungsplan.

Bestätigend für die Analyse ist die Fallstudie des Bauunternehmens SIBAMAC, a.s., welches nach den slowakischen rechtlichen Vorschriften erfolgreich saniert wurde. Auch wenn die Ergebnisse der Restrukturierung von vielen Umständen abhängen und dementsprechend unterschiedlich ausfallen können, liefert die slowakische Gesetzgebung trotzdem ein wirksames Instrumentarium um den Sanierungsbemühungen entgegenzukommen.

Die relativ niedrige Nutzung von dem Restrukturierungsverfahren, welche ich im Rahmen der statistischen Auswertung dargestellt habe, und die Schwierigkeiten genauere Informationen zu den Restrukturierungsverfahren zu erhalten, lassen

darauf schließen, dass der Bekanntheitsgrad der Restrukturierungen in der Slowakei im Vergleich zu den USA und Österreich noch sehr niedrig ist und diesbezüglich noch Defizite bestehen.

7. Literaturverzeichnis

Monografien:

Aigner, Dietmar Johannes/ Aigner, Hans-Jürgen/ Aigner, Johann/ Reinisch, Barbara/ Spitzbart, Stefan; Krisen- und Sanierungsmanagement – Finanzwirtschaftliche Sanierung, Linde Verlag, Wien, 2009

Altman, Edward I./ Hotchkiss Edith; Corporate Financial Distress and Bankruptcy, 3.Auflage, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2006

Baird, Douglas G.; The Elements of Bankruptcy, Revised Edition, The Foundation Press, New York, 1993

Becker, Christian; Sanierung von Unternehmen im Krisenfall, 1. Auflage, Grin Verlag, Norderstedt, 2008

Bennert Reinhard; Soft Computing-Methoden in Sanierungsprüfung und – Controlling, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2004

Buchegger Walter/ Holzhammer, Richard/ Roth, Marianne; Ausgleichsrecht mit Unternehmensreorganisation und Insolvenzentgeltsicherung, Plöchl-Druck, Freistadt, 2000

Buth, Andrea K./ Hermanns, Michael; Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 2.Auflage, Verlag C. H. Beck, München, 2004

Chalupsky, Ernst/ Ennöckl, Wolfgang; Unternehmensfortführung im Konkurs, Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac, Wien, 1983

Feuchtinger, Günther/ Lesigang, Michael; Praxisleitfaden Insolvenzrecht, 3. Auflage, Linde Verlag, Wien, 2010

Fink, Herbert; Insolvenzrecht inkl. IRÄG 2010, 7. Auflage, LexisNexis Verlag ARD Orac, Wien, 2010

Grape, Christian; Sanierungsstrategien, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006

Groß, Paul J.; Sanierung durch Fortführungsgesellschaften, 2. Auflage, Verlag Dr. Otto Smidt KG, Köln, 1982

Harz, Michael/ Hub, Heinz-Günter/ Schlarb, Eberhard; Sanierungs-Management, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Düsseldorf, 2006

Holzborn, Timo; Die Geschichte der Gesetzpublikation, Dissertation, Tenea Verlag, Berlin, 2003

Holzhammer, Richard; Österreichisches Insolvenzrecht: Konkurs und Ausgleich, 5. Auflage, Springer-Verlag, Wien, 1996

Kayser, Georg; Sanierung oder Auflösung: eine Analyse zur Bestimmung der Sanierungsfähigkeit von Unternehmen im Vorfeld der Insolvenz, Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main, 1983

Krystek, Ulrich/ Moldenhauer, Ralf; Handbuch Krisen – und Restrukturierungsmanagement; Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 2007

Leitsmüller, Heinz/ Naderer, Ruth/ Hofbauer, Silvia/ Köstelbauer, Günter; Unternehmenskrise und Insolvenz, ÖGB Verlag, Wien, 1994

Matulová, Mariana/ Novotná Jana; Zákon o konkurze a reštrukturalizácii s komentárom, Poradca, Zilina, 2011

Merath, Michael; Verhaltensanomalien des Managements in der Unternehmenskrise: Eine Analyse anhand der unternehmensinternen Sanierungsprüfung, Diplomarbeit, 1. Auflage, Grin Verlag, Norderstedt, 2006

Mitter, Christine; Distressed Investing und Unternehmenssanierung, 1. Auflage, Linde Verlag, 2006, Wien

Müller, Rainer; Krisenmanagement in der Unternehmung, 2. Auflage, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main, 1986

Porter, Michael E.; Wettbewerbsvorteile, 5. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1999

Presoly, Christian; Chapter 11 - Unternehmensreorganisation in den USA, 5. Band, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien, 2002

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

Rossdorfer, Anita; Gerichtliche Unternehmenssanierung, Schriften der Johannes-Keppler-Universität Linz: Reihe A, Rechtswissenschaften 42, Trauner Verlag, Linz, 2009

Schelleová, Ilona; Úvod do insolvenčního práva, 1. Auflage, Key Publishing, Ostrava, 2007

Schmalenbach, Eugen; Finanzierungen, 6. Auflage, G.A. Gleockner Verlag, Leipzig, 1937

Schwarzecker, Josef/ Spandl, Friedrich; Krisenmanagement mit Kennzahlen mit Stufenplan zur Sanierung, 2. Auflage, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien, 1996

Turnheim, Georg; Sanierungsstrategien, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien, 1988

Wit, Hedwig; Unternehmensfortführung durch das neue Insolvenzrecht, Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac, Wien, 1983

Wegman, Jürgen; Die Sanierungsprüfung, Verlag Josef Eul, Bergisch Gladbach, 1987

Zirener, Jörg; Sanierung in der Insolvenz, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2005

Publikationen, Berichte, Arbeitspapiere und Aufsätze aus Sammelwerken:

Bebchuk, Lucian Arye; Chapter 11, National Bureau of Economic Research, Working Paper 6473, 1998

Blatz, Michael/ Kudla, Ralph; Ganzheitliche Restrukturierung. In: Hommel/ Knecht/ Wohlenberg (Hrsg.); Handbuch Unternehmensrestrukturierung, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006, S.129 - 155

Cziria, Ľudovít/ Borgula, Juraj; National restructuring seminar/ Národná správa o reštrukturalizácii, Studie von International Training Centre, Oktober 2009

Feldbauer-Durstmüller, Birgit; Sanierungsfähigkeitsprüfung. In: Feldbauer-Durstmüller/ Schlager (Hrsg.); Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz, Linde Verlag, Wien, 2002, S.445-487

Feldbauer-Durstmüller, Birgit; Sanierungsmanagement, aus: Zeitschrift Führung + Organisation, 3/2003, S.128-132

Feldbauer-Durstmüller, Birgit/ Binder, Anita; Sanierungsfähigkeitsprüfung. In: Feldbauer-Durstmüller/ Schlager (Hrsg.); Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz, Linde Verlag, Wien, 2007, S.147-181

Hommel, Ulrich/ Knecht, Thomas/ Wohlenberg, Holger; Sanierung der betrieblichen Unternehmenskrise. In: Hommel/ Knecht/ Wohlenberg (Hrsg.); Handbuch Unternehmensrestrukturierung, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006, S.27-60

Knecht, Thomas; Steuerung von Zahlungsfähigkeit und Unternehmensliquidität. In: Hommel/ Knecht/ Wohlenberg (Hrsg.); Handbuch Unternehmensrestrukturierung, 1.Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006, S.739-778

Konecny, Andreas; Das Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010, aus: Zeitschrift für Insolvenzrecht und Kreditschutz, Heft 3/2010, S.82-90

Kropfberger, Dietrich/ Mödritscher, Gernot; Psychologie der Krise. In: Feldbauer-Durstmüller/ Schlager (Hrsg.); Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz, Linde Verlag, Wien, 2002, S.133-158

Lichtkoppler, Kurt/ Reisch, Ulla/ Winkler, Margit; Unternehmenssanierung. In: Lichtkoppler/ Reisch (Hrsg.); Handbuch Unternehmenssanierung, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien, 2010, S.1-151

Lubos, Günter; Sofortmaßnahmen und Instrumente zur Unternehmensanalyse. In: Hommel/ Knecht/ Wohlenberg (Hrsg.); Handbuch Unternehmensrestrukturierung, 1.Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006, S.365-389.

Oberhuber, Sandra; Finanzielle Sanierung einer GmbH. In: Kandhuth-Kirsten (Hrsg.); Finanzielle Sanierung einer GmbH, Linde Verlag, Wien, 2008

Peppmeier, Kai; Operative und finanzwirtschaftliche Sanierung und Restrukturierung von Problemkrediten. In: Lützenrath/ Schuppener/ Peppmeier

(Hrsg.); Distressed Debt und Non-Performing Loans, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006

Portisch, Wolfgang; Krisenerkennung und Einleitung eines Sanierungsprozesses in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Portisch/ Shahidi (Hrsg.); Sanierung und Restrukturierung von kleinen und mittleren Unternehmen, 1. Auflage, Haupt Verlag, Bern, 2005, S.3-32

Schlager, Josef; Die Bedeutung des Unternehmensreorganisationsgesetzes für die Unternehmenspraxis. In: Feldbauer-Durstmüller/ Schlager (Hrsg.); Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz, Linde Verlag, Wien, 2002, S.529-556

Staples, Oliver; Die interne und extern Kommunikation in Unternehmenskrisensituationen. In: Feldbauer-Durstmüller/ Schlager (Hrsg.); Krisenmanagement, LindeVerlag, Wien, 2007, S.459-175

Spannaus, Edward; A Short History of „Chapter 11“: Model for a Bankrupt Economy, aus: Executive Intelligence Review, Volume 29, 3/ 2002, S.13-23

Thoma, Georg / Wilke Rainer; Rechtliche Grundlagen der Unternehmenssanierung. In: Hommel/ Knecht/ Wohlenberg (Hrsg.); Handbuch Unternehmensrestrukturierung, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006, S. 99-128

Gesetzesmaterialien:

(Elektronisch zugänglich, Abrufdatum in Klammern)

Chapter 11 of Title 11 of United States Code:

<http://www.law.cornell.edu/uscode/text/11> (12.8.2011)

Federal Rules of Bankruptcy Procedure:

<http://www.law.cornell.edu/rules/frbp> (24.3.2012)

Gesetz über Konkurs und Ausgleich 1992;

[Zákon o konkurze a vyrovnaní 1992]:

<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=11243&FileName=91-z328&Rocnik=1991> (24.8.2011)

Gesetz über Konkurs und Restrukturierung Nr.7/2005;

[Zákon o konkurze a reštrukturalizácii č.7/2005]:

<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=18437&FileName=05-z007&Rocnik=2005> (12.8.2011)

Österreichisches Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010:

http://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I_00612/index.shtml (12.8.2011)

Verlautbarung des Justizministeriums zur Festlegung des Vermögenswertes Nr. 492/2004; [Vyhláška o stanovení všeobecnej hodnoty majetku - Vyhláška č. 492/2004]:

<http://www.vyvlastnenie.sk/predpisy/vyhlasaka-o-stanoveni-vseobecnej-hodnoty-majetku/> (25.3.2012)

Vorblatt und Erläuterungen zu IRÄG 2010

http://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I_00612/index.shtml (10.8.2011)

Vorblatt und Erläuterungen zum Gesetz über Konkurs und Restrukturierung; 2004 [Dôvodová správa k zákonu o konkurze a reštrukturalizácii, 2004]:

http://wwwold.justice.sk/kop/pk/2004/pk04015_04.pdf (11.9.2011)

Vorblatt und Erläuterungen zur Novelle des Gesetztes über Konkurs und Restrukturierung; 2011 [Dôvodová správa k zákonu o konkurze a reštrukturalizácii, 2011]:

<http://www.nrsr.sk/web/dynamic/Download.aspx?DocID=356947> (3.4.2012)

Internetabfragen:

(Abrufdatum in Klammern)

Beer, Gabriel; SIBAMAC will eine Chance [SIBAMAC chce šancu], Trend, 1.12.2010

<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2010/cislo-48/sibamac-chce-sancu.html>

(25.6.2012)

Creditreform; Interview mit Justizministerin Mag. Bandion-Ortner zum IRÄG 2010

http://www.creditreform.at/home/aktuelles/crefoaktuell/Interview_BMJ_pdf.pdf

(8.9.2011)

Creditreform; Insolvenzen in Europa Jahr 2011/12, 2012

http://www.creditreform.at/anlagen/Insolvenzanalyse_EU_2011_12.pdf (12.5.2012)

Durica, Milan/ Husár, Ján; Sprievodca konkurzným právom, April 2008

<http://wwwold.justice.sk/dwn/r0/sprievodca/SprievodcaKonkurznymPravom.pdf>

(8.4.2012)

Emmerich, Volkhard; Unternehmenskrisen im Mittelstand: Krisenursachen und Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung, 2002

http://www.brainguide.at/upload/publication/57/i04c/1e512230921523b66d6e9fe106988f55_1311535304.pdf (12.9.2011)

Euler Hermers; Wirtschaft Konkret – Ursachen von Insolvenzen 2006

<http://www.wirtschaft-konkret.de/de/dokumente/414-ursachen-von-insolvenzen.pdf/414-ursachen-von-insolvenzen.pdf> (25.8.2011)

Euler Hermes; Internationale Konjunktur- und Insolvenzprognose Q1-2012

<http://www.eulerhermes.de/de/dokumente/eh-konjunktur-insolvenzprognose-q1-2012.pdf> (22.5.2012)

Grell, Fank; Chapter 11 als Vorbild für ein besseres Insolvenzrecht, Financial Times Deutschland, 16.9.2010

<http://www.ftd.de/karriere-management/recht-steuern/:restrukturierung-chapter-11-als-vorbild-fuer-ein-besseres-insolvenzrecht/50169776.html> (24.8.2011)

Handelsbulletin [Obchodný vestník]; 70B/ 2011

<http://www.justice.gov.sk/ovest/ov11/070/OV070B.pdf> (29.6.2012)

Handelsbulletin [Obchodný vestník]; 101B/ 2011

<http://www.justice.gov.sk/ovest/ov11/101/OV101B.pdf> (29.6.2012)

Handelsbulletin [Obchodný vestník]; 129B/ 2011

<http://www.justice.gov.sk/ovest/ov11/129/OV129B.pdf> (29.6.2012)

Handelsbulletin [Obchodný vestník]; 134B/ 2011

<http://www.justice.gov.sk/ovest/ov11/134/OV134B.pdf> (29.6.2012)

Höller, Wolfgang; Chapter 11: Deutschland folgt, Österreich zögert, Der Standard, 12.4.2011

<http://derstandard.at/1302515994098/Wirtschaft--Recht-Chapter-11-Deutschland-folgt-Oesterreich-zoegert> (25.8.2011)

Jesný, Martin; SIBAMAC hat Schulden über 15 Mil. EUR [Sibamac má dlhy viac ako 15 miliónov eur], Trend, 1.2.2011

<http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/sibamac-ma-dlhy-viac-ako-15-milionov-eur.html> (25.6.2012)

Jesný, Martin; Die Mehrheit der Gläubiger soll 28% bekommen [Väčšina veriteľov firmy Sibamac má dostať 28 %], Trend, 25.5.2011

<http://reality.etrend.sk/realitny-biznis/veritelia-sibamacu-maju-dostat-28-z-dlhov.html> (25.6.2012)

Jesný, Martin/ Sobinkovic, Branislav; Restrukturierung als Therapie [Reštrukturalizácia ako terapia], Trend, 8.12.2010

<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2010/cislo-49/restrukturalizacia-ako-terapia.html> (25.6.2012)

Jesný, Martin; Mehr Chancen für die Gläubiger [Viac šanci pre veriteľov], Trend, 18.1.2012

<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2012/cislo-2/viac-sanci-pre-veritelov.html> (25.6.2012)

Kantner, Hans-Georg; Internationale Insolvenzstatistik 2008, KSV 1870, 2009

<http://www.ksv.at/KSV/1870/de/5presse/3statistiken/1insolvenzen/2009-06/InternStatistik2008/index.html> (1.3.2012)

Kantner, Hans-Georg; Pleiten meist hausgemacht, KSV 1870, 2010

http://www.ksv.at/KSV/1870/de/pdf/forum/forumksv2_2010/forum2_10_14-16.pdf (1.3.2012)

Kary, Christine; Insolvenzrechtsreform: Chapter 11 auf Österreichisch, Die Presse, 27.5.2010

http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/569220/Insolvenzrechtsreform_Chapter-11-auf-Oesterreichisch?from=suche.intern.portal (25.8.2011)

Luiki, Paul/ Thierreichner, Maria; Chapter 11: Der richtige Schutz bei Insolvenzen in Übersee, Die Presse, 16.2.2009

http://diepresse.com/home/recht/rechtallgemein/453141/Chapter-11_Der-richtige-Schutz-bei-Insolvenz-in-Uebersee (11.3.2012)

Schneid, Heidi; Neues Insolvenzgesetz: Sanierung statt „Sterbehilfe“, Die Presse, 11.1.2009

http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/442984/Neues-Insolvenzgesetz_Sanierung-statt-Sterbehilfe?from=suche.intern.portal (25.8.2011)

Securities.com; Unternehmensprofil von SIBAMAC, a.s.

http://www.securities.com/Public/company-profile/SK/SIBAMAC_as_en_1546219.html

(26.6.2012)

Sobinkovic, Branislav; Wie ergreift man Chance in einem Restrukturierungsverfahren [Ako sa chopiť šance pri reštrukturalizácii], Trend, 9.9.2009

<http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/ako-sa-chopit-sance-8.html> (25.6.2012)

Slovak Credit Bureau:

[http://www.scb.sk/Novinky/Pages/default.aspx\(2.6.2012\)](http://www.scb.sk/Novinky/Pages/default.aspx(2.6.2012)) (4.3.2012)

Slowakisches Handelsregister [Obchodný Register]; SIBAMAC, a.s.

<http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=21695&SID=2&P=0> (26.6.2012)

Statistisches Amt der Slowakischen Republik [Štatistický úrad Slovenskej Republiky]; Statistiken zur makroökonomischen Entwicklung:

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4> (9.9.2011)

Stessl, Michaela/ Oveckova, Olga; Slowakisches Insolvenzrecht, Nummer 61, Forschung für mittel- und osteuropäisches Wirtschaftsrecht, Juli 1999

<http://www.wu.ac.at/vw4/fowi/publika/arbeitspapiere/sk/ap61> (9.9.2011)

Takácsová, Anna; Gericht lehnt den Antrag auf Restrukturierung von SIBAMAC ab [Súd zamietol návrh na reštrukturalizáciu Sibamacu], Webnoviny, 13.10.2006

http://www.webnoviny.sk/ekonomika/sud-zamietol-navrh-na-restrukturaliz/235543-clanok.html?from=suggested_articles (28.6.2012)

Trend; Verschuldeter SIBAMAC restrukturiert [Zadlžený Sibamac reštrukturalizuje], 25.11.2010

<http://reality.etrend.sk/realitny-biznis/zadlzeny-sibamac-restrukturalizuje.html>

(29.6.2012)

Trend; SIBAMAC wird restrukturieren später [Sibamac bude reštrukturalizovať neskôr], 28.2.2011

<http://reality.etrend.sk/realitny-biznis/sibamac-bude-restrukturalizovat-neskor.html>
(29.6.2012)

United States Courts:

<http://www.uscourts.gov/Statistics.aspx> (2.2.2012)

ÜEOS – Komerčia, a.s.; Jahresschrift des slowakischen Bauwesens 2008 [Ročenka slovenského stavebníctva 2008], 2008

<http://www.build.gov.sk/mvrrsr/source/document/003431.pdf> (28.6.2012)

ÜEOS – Komerčia, a.s.; Jahresschrift des slowakischen Bauwesens 2010 [Ročenka slovenského stavebníctva 2010], 2010

<http://www.build.gov.sk/mvrrsr/source/document/004132.pdf> (28.6.2012)

Verband der Bauunternehmer der Slowakei [Zväz stavebných podnikateľov Slovenska];

<http://www.zsps.sk/web/index.php> (29.6.2012)

Weinhofer, Gerhard M.; Firmeninsolvenzstatistik, 1. – 3. Quartal 2010, 2010

http://www.creditreform.at/home/downloads/Insolvenzstatistik_Creditreform/Insolvenzanalyse_1_3_Quartal_2010_pdf.pdf (1.3.2012)

Werner, Kathrin; "Chapter 11 statt Staat", Financial Times Deutschland, 20.2.2009

<http://www.ftd.de/unternehmen/handel-dienstleister/insolvenzanwalt-chapter-11-statt-staat/477376.html#f1> (11.3.2012)

Wirtschaftsblatt [Hospodárske Noviny]; Slowakisches Bauwesen unter Druck, Wachstum ist zu Ende [Slovenské stavebníctvo pod tlakom, rast sa skončil], 2009

<http://living.hnonline.sk/clanky/hnreality/slovenske-stavebnictvo-pod-tlakom-rast-sa-skoncil>
(29.6.2012)

WKO; Regierungsvorlage zur Insolvenzrechtsreform beschlossen

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=538688&dstid=0&titel=Regierungsvorlage%2Czur%2CInsolvenzrechtsreform%2Cbeschlossen (25.8.2011)

World Bank; Report on Observance of Standards and Codes – Slovak Republic, Insolvency and Creditor Rights System, 2002

http://www.worldbank.org/ifa/icr_svk.pdf (29.8.2011)

Datenbanken:

Bloomberg

Werte des BIPs der Slowakei, Bloomberg Ticker: **SKGDLYOY HP**

FactSet

SIBAMAC, a.s., Annual Report (**ISIN CS0005047851**)

8. Anhang

8.1. Zusammenfassung

Der aktuelle konjunkturelle Verfall in Europa lenkt zwangsläufig die Aufmerksamkeit der wirtschaftlichen Praxis auf die rechtlichen Regelungen der Unternehmensfortführung als ein Instrument der Krisenbekämpfung.

Auch ich habe in dieser Arbeit versucht die besondere Situation des Unternehmensfortbestands in der Insolvenz zu untersuchen, mit einem Fokus auf die slowakische Gesetzgebung.

Um dieses Ziel zu erfüllen stellte ich kurz das US-amerikanische und das österreichische Sanierungsverfahren, auf dem Hintergrund ihrer Entwicklung vor. Folglich wurde ebenfalls die slowakische Version, das Restrukturierungsverfahren, dargestellt. Alle drei theoretischen Ansätze wurden zusätzlich mit ihrer aktuellen statistischen Entwicklung konfrontiert.

Da die rechtlichen Regelungen der Unternehmensfortführung fast ausschließlich die juristischen Vorgaben beinhalten, versuchte ich im 3. Kapitel wird die Sanierung aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachten und die Vorgangsweise bei der Zusammenstellung eines Sanierungskonzeptes darzustellen.

Das 4.Kapitel beschreibt ein erfolgreiches Restrukturierungsverfahren in der Insolvenz aus der Slowakei, welches auf die Praxistauglichkeit der gesetzlichen Vorlage hinweist.

Eine genauere Untersuchung und Verbesserungsvorschläge zum slowakischen Restrukturierungsverfahren sind im 5.Kapitel festgehalten.

8.2. Abstract

The current economic situations development draws the attention to all the possible ways how to deal with the crisis. One of the relevant instruments is the insolvency law with its possibility to restructure the companies who are in distress.

In this thesis I tried to examine the complex situation how to secure the existence of a company according to the regulations of the restructuring law. While doing so I focused on the situation in Slovakia, whether it possesses any regulations on going concern principle and if so, how have these been accepted by the wide economic public.

To do so, I decided to demonstrate first the two well-established restructuring proceedings in USA and in Austria– based on each special history and evolution. Accordingly I presented also the Slovak version of such proceeding. For all three systems I gathered the statistical reference in order to evaluate, how the practice refers to the presented juridical theory.

In the third chapter my aim was to present a general going concern approach from an economic perspective, as there are no such regulations in the juridical regulations.

The fourth chapter focuses on a case study from Slovakia, where a well-known building company SIBAMAC, a.s. got in financial distress. The company's management has successfully saved the enterprise from bankruptcy by making use of the restructuring instruments of the Slovak insolvency law.

Finally, the fifth chapter is dedicated to the evaluation of the findings. Although in general it is not easy to say which proceeding is better or worse, I came to the conclusion, that despite some shortcomings, the Slovak restructuring can be used as an efficient and effective going concern instrument and help the companies to overcome the distress situations.

8.3. Lebenslauf

Persönliche Daten

Familienname, Vorname	Nemešová Zuzana
Geburtsdatum	20.5.1984
Geburtsort	Liptovský Mikuláš, Slowakei

Ausbildung

Universitäre Ausbildung	Oktober 2003 – Juli 2012 Diplomstudium der Internationalen Betriebswirtschaft 1. Kernfachkombination: Internationales Management Diplomarbeitsthema: Unternehmensfortführung im Insolvenzrecht der Slowakei 2. Kernfachkombination: Investmentanalyse Portfoliomanagement Programm
Schulische Ausbildung	September 1998 – Juni 2003 Bilinguales Gymnasium ul. Dominika Tatarku, Poprad, Slowakei