

Restrukturierung im Projektgeschäft richtig steuern



Vorstellung

➤ Thomas Haselberger (REX / KWR)

- Spezialisierung auf Unternehmenssanierungen / Insolvenzen (> 10 Jahre Berufserfahrung in wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht)
- Unternehmens-/Steuerberater, Rechtsanwalt, Gerichtssachverständiger (jeweils spezialisiert auf Restrukturierungsbranche)

➤ aktuelle Tätigkeit

- **REX:** wirtschaftliche Sanierungsberatung
&
- **KWR:** rechtliche Sanierungsberatung / Insolvenzrecht



Organisatorisches

- Dieses Webinar wird aufgezeichnet und über die Website von KWR abrufbar sein.
- Die Präsentation wird Ihnen nach dem Webinar zur Verfügung gestellt.
- Bitte nutzen Sie die Chatfunktion für Fragen und Kommentare.
- Die Teilnehmer:innen werden stumm geschaltet, bitte deaktivieren Sie diese Funktion nicht.
- Dieses Webinar wird ungefähr 1 Stunde dauern.

INHALTSÜBERSICHT

1. Überblick Insolvenztatbestände & Sanierungsvarianten
2. Außergerichtliche Restrukturierung im Projektgeschäft
3. Gerichtliches Sanierungsverfahren im Projektgeschäft



INHALTSÜBERSICHT

1. Überblick Insolvenztatbestände & Sanierungsvarianten
2. Außergerichtliche Restrukturierung im Projektgeschäft
3. Gerichtliches Sanierungsverfahren im Projektgeschäft



1.1. Überblick Insolvenztatbestände

- Zahlungsunfähigkeit (§ 66 IO)
- Überschuldung (§ 67 IO)
- drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 167 Abs 2 IO)
- wahrscheinliche Insolvenz/Bestandsgefährdung (§ 6 ReO)

1.1. Überblick Insolvenztatbestände – Zahlungsunfähigkeit

➤ Zahlungsunfähigkeit (§ 66 IO)

- keine gesetzliche Definition, lediglich:
 - Vermutung: „*wenn der Schuldner seine Zahlungen einstellt*“
 - das Andrängen von Gläubigern ist keine Voraussetzung
 - Bezahlung einzelner Gläubiger rechtfertigt noch nicht für die Annahme der Zahlungsfähigkeit
- Definition Rechtsprechung/Literatur:
 - Zahlungsunfähigkeit: „*wenn der Schuldner mangels bereiter Zahlungsmittel nicht in der Lage ist, seine fälligen Schulden zu bezahlen und er sich die erforderlichen Zahlungsmittel voraussichtlich auch nicht alsbald verschaffen kann*“
 - Beschaffung von Zahlungsmitteln nur im Rahmen „*redlicher wirtschaftlicher Gebarung*“
- Beurteilung Zahlungsunfähigkeit → Gegenüberstellung fällige Verbindlichkeiten und bereite Zahlungsmittel
- Abgrenzung zu Zahlungsstockung („*wenn der Schuldner voraussichtlich und alsbald seine fälligen Schulden zur Gänze bezahlen wird können*“) → bloße Zahlungsstockung ≠ Insolvenzantragsgrund
 - OGH: Dauer Zahlungsschwierigkeiten max. 3 Monate (ausnahmsweise bis zu 5 Monaten)
 - OGH: Deckungslücke bis max. 5% → Vermutung einer bloßen Zahlungsstockung

1.1. Überblick Insolvenztatbestände – Überschuldung

➤ Überschuldung (§ 67 IO)

- gilt nur für juristische Personen, verdeckte Kapitalgesellschaften, Verlassenschaften
- OGH: „*modifizierte zweistufige Überschuldungsbegriff*“ → insolvenzrechtlich relevante Überschuldung erst wenn
 - rechnerische Überschuldung (somit ein negativer Überschuldungsstatus) UND
 - negative Fortbestehensprognose
- keine vorgegebene Prüfungsreihenfolge (Fortbestehensprognose → Mehrwert)

1.1. Überblick Insolvenztatbestände – drohende Zahlungsunfähigkeit

➤ drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 167 Abs 2 IO)

- Definition gemäß Fachgutachten KFS/BW 7: drohende Zahlungsunfähigkeit ist gegeben, wenn *„sich bei aktuell gegebener Zahlungsfähigkeit in einer Finanzplanung für einen zukünftigen Zeitpunkt Zahlungsunfähigkeit abzeichnet, die voraussichtlich nicht abgewendet werden kann“*
- keine Insolvenzantragspflicht, sondern nur Recht des Schuldners ein Sanierungsverfahren zu beantragen
- Erstellung Überschuldungsstatus notwendig (weil drohende Zahlungsunfähigkeit schließt positive Fortbestehensprognose aus)
 - sofern auch rechnerische Überschuldung (negativer Überschuldungsstatus) vorliegt, besteht Insolvenzantragspflicht wegen insolvenzrechtlicher Überschuldung
 - auch bei Verneinung einer rechnerischen Überschuldung Handlungspflicht des Managements gegeben (§ 25 GmbHG, § 84 AktG) → Verhinderung bevorstehende Zahlungsunfähigkeit

1.2. Überblick Sanierungsvarianten

- außergerichtliche Restrukturierung
- gerichtliches Sanierungsverfahren
- übertragende Sanierung
- vorinsolvenzliches Restrukturierungsverfahren (ReO)

1.2. Überblick Sanierungsvarianten – außergerichtliche Restrukturierung

- kann sämtliche Unternehmensbereiche betreffen
 - finanzwirtschaftlicher Bereich (z.B. Stundung, Forderungsverzicht, etc.)
 - Beschaffung (z.B. Neuverhandlung Lieferantenverträge)
 - Produktion (z.B. Anpassung Abläufe, Änderung Arbeitsverhältnisse)
 - Absatz/Verkauf (z.B. Verkürzung Zahlungsziele Kunden)
 - etc.
- Versuch einer Regelung mit Gläubigern („außergerichtlicher Ausgleich“)
 - üblicherweise werden nur wesentliche Gläubiger (insb. Financiers, Gesellschafter, Großlieferanten) einbezogen
 - Zustimmung jener Gläubiger erforderlich, deren Forderungen bei Fälligkeit nicht voll befriedigt werden (→ alle betroffenen Gläubiger)
 - in größeren Sanierungsfällen → detaillierte Restrukturierungsvereinbarung
 - nicht zwingend derselbe Nachlass von allen Gläubigern zu gewähren

1.2. Überblick Sanierungsvarianten – außergerichtliche Restrukturierung

- § 69 Abs 2 IO: *„Liegen die Voraussetzungen für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens (§§ 66 und 67) vor, so ist diese ohne schuldhaftes Zögern, spätestens aber sechzig Tage nach dem Eintritt der Zahlungsunfähigkeit zu beantragen. [...]“*
- 60-Tage-Frist (ausnahmsweise 120-Tage) → nur bei ernsthaften und aussichtsreichen Sanierungsversuchen
- Beginn Frist
 - OGH: keine definitive Aussage (Tendenz: ab objektiver Erkennbarkeit der Zahlungsunfähigkeit)
 - Literatur: Erkennbarkeit / positive Kenntnis / „manifeste“ Insolvenz
- Maximalfrist
- Haftungsrisiko für Geschäftsführer bei Insolvenzverschleppung

1.2. Überblick Sanierungsvarianten – gerichtliches Sanierungsverfahren

➤ gerichtliches Sanierungsverfahren

- Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung
 - Befugnisse Insolvenzverwalter (formal) wesentlich umfangreicher
 - Schuldner nicht zur Setzung von Handlungen berechtigt
 - in der Praxis üblicherweise Abstimmung/Arbeitsteilung zw. Insolvenzverwalter und Geschäftsführung
 - professionelle Vorbereitung des Sanierungsverfahrens schafft Vertrauensbasis und ermöglicht reibungslosen Ablauf
 - Mindestquote 20% innerhalb von 2 Jahren (Barquote idR in Abhängigkeit von fiktiver Liquidationsquote)
 - Verwertungssperre bis zur Abstimmung über den Sanierungsplan (max. 90 Tage)
 - Begünstigte Auflösungsmöglichkeit von Verträgen (insb. Bestandsverträge, Arbeitsverträge)

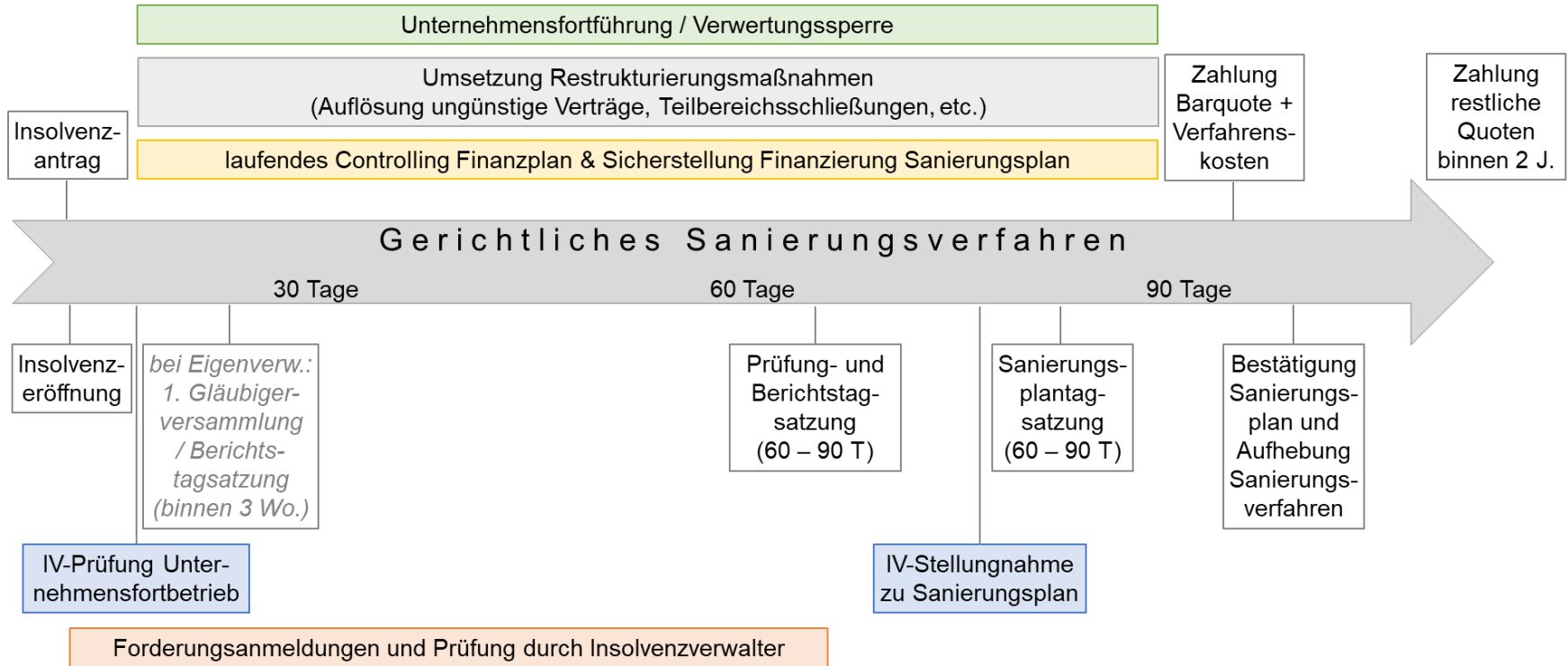
1.2. Überblick Sanierungsvarianten – gerichtliches Sanierungsverfahren

➤ gerichtliches Sanierungsverfahren

■ Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung

- Befugnisse Insolvenzverwalter geringer
 - Schuldner darf Handlungen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs grundsätzlich selbst vornehmen
 - bestimmte Rechtshandlungen sind dem Sanierungsverwalter vorbehalten (etwa die Anfechtung, Forderungsüberprüfung) oder bedürfen seiner Genehmigung (z.B. Rechtshandlungen, die nicht zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, sowie Vertragsauflösungen nach §§ 21, 23 und 25 IO)
 - Sanierungsverwalter kann aber auch gegen zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehörende Handlungen Einspruch erheben
- Mindestquote 30% innerhalb von 2 Jahren (Barquote idR in Abhängigkeit von fiktiver Liquidationsquote)
- Verwertungssperre bis zur Abstimmung über den Sanierungsplan (max. 90 Tage)
- Zusätzliche begünstigte Auflösungsmöglichkeit von Arbeitsverträgen bereits im ersten Monat nach Eröffnung des Sanierungsverfahrens
- gute Verfahrensvorbereitung erforderlich → zahlreiche Dokumente bereits Antrag beizulegen

1.2. Überblick Sanierungsvarianten – gerichtliches Sanierungsverfahren



1.2. Überblick Sanierungsvarianten – Vergleich

	Außergerichtliche Restrukturierung		Gerichtliche Sanierung	
	Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile
Öffentlichkeitswirkung	+			-
Verfügungsbefugnis	+			(-)
Schutz für Unternehmen		-	+	
begünstigte Vertragsauflösung		-	+	
Mehrheitsentscheidung		-	+	
Quotenhöhe		-	+	
Verfahrenskosten	+			-
Besteuerung		(-)	+	
Flexibilität	+			-
Anfechtungsrisiko		-	+	

1.2. Überblick Sanierungsvarianten – übertragende Sanierung

➤ übertragende Sanierung

- Übertragung eines Betriebs bzw. Betriebsteils vom Krisenunternehmen auf einen anderen Rechtsträger
- Altlasten (Verbindlichkeiten, Risiken, nachteilige Verträge, etc.) verbleiben in der alten Gesellschaft → Ermöglichung Neuanfang für übertragenen Teil
- in der Praxis zumeist über gerichtliches Sanierungsverfahren (außergerichtliche Übertragung selten)

➤ Vorteile/Nachteile übertragende Sanierung:

- ⊕ keine Mindestquote (Kaufpreis kann günstiger als Sanierungsplan sein)
- ⊕ Herauslösen attraktiver Unternehmensteile/Assets
- ⊖ erhöhter organisatorischer Aufwand (Vertragsübernahmen, etc.)
- ⊖ Risiko (für bestehende Gesellschafter) von Konkurrenzangeboten

INHALTSÜBERSICHT

1. Überblick Insolvenztatbestände & Sanierungsvarianten
2. Außergerichtliche Restrukturierung im Projektgeschäft
3. Gerichtliches Sanierungsverfahren im Projektgeschäft



2. Außergerichtliche Restrukturierung – Analyse auf Unternehmensebene

➤ Analyse Erfolgssituation auf Unternehmensebene

- einzelne Positionen (Umsatz / Materialaufwand / Rohertrag / Personalaufwand / Sachaufwand / ...)
- Veränderung zu Vorjahren bzw. Abweichungen von Budget/Planwerten
- Zusammensetzung einzelner Positionen (Produkt- / Produktgruppenanalyse, Ergebnisse nach Regionen / Kundengruppen, wesentliche Aufwandspositionen, ...)
- Sondereffekte (einmalig / zeitliche Verschiebungen)
- Kennzahlenanalyse

➤ Detailanalysen

- Auftragseingang
- Spartenrechnung / Deckungsbeitragsrechnung

2. Außergerichtliche Restrukturierung – Analyse auf Unternehmensebene

➤ Analyse Bilanzsituation auf Unternehmensebene

- einzelne Positionen (Anlagevermögen / Vorräte / Forderungen / Eigenkapital / diverse Verbindlichkeitspositionen / Eventualverbindlichkeiten / ...)
- Veränderung zu Vorjahren bzw. Abweichungen von Budget/Planwerten
- Zusammensetzung einzelner Positionen (Bankenspiegel / Finanzierungsspiegel / ...)
- Sondereffekte (einmalig / zeitliche Verschiebungen)
- Kennzahlenanalyse

➤ Detailanalyse

- Altersstruktur-Analyse (Vorräte / Forderungen)
- ABC-Analyse (Vorräte / Forderungen / Verbindlichkeiten)
- Umschlagshäufigkeit / Umschlagsdauer (Lager)
- Analyse Fälligkeiten (Forderungen / Verbindlichkeiten)

2. Außergerichtliche Restrukturierung – Analyse auf Unternehmensebene

➤ Analyse Finanzierungssituation auf Unternehmensebene

- einzelne Positionen (Banken / Gesellschafter / Lieferanten / Leasing / ...)
- Veränderung zu Vorjahren bzw. Abweichungen von Budget/Planwerten
- Zusammensetzung (Anzahl Financiers / Obligohöhe / ...)
- Sondereffekte (einmalig / zeitliche Verschiebungen)
- Kennzahlenanalyse
- Abhängigkeiten

➤ Detailanalyse

- Großgläubiger (Banken / Gesellschafter / Lieferanten)
- Working Capital-Analyse
- Finanzierungsstruktur (lang- / kurzfristiges Vermögen vs. lang- / kurzfristige Finanzierungen)

2. Außergerichtliche Restrukturierung – Analyse auf Projektebene

➤ Analyse Entwicklung einzelner wesentlicher Projekte

- Kostenstellen- bzw. Kostenträgerrechnung
- Vor- / Nachkalkulation bzw. Soll-Ist-Vergleich
 - geplanter Materialaufwand / Fremdleistungen vs. tatsächliche Zukäufe
 - geplanter Personalaufwand vs. tatsächlich benötigte Stunden
 - geplanter Verkaufspreis vs. tatsächliche Abrechnung (Weiterverrechnung Zusatzaufwand?)
- Analyse geplante Zahlungsflüsse vs. tatsächliche Ein- / Auszahlungen (auch in zeitlicher Hinsicht)

➤ Analyse von Projekt-Kategorien

- Zusammenfassung / Analyse von ähnlichen Projekten
- zurechenbare (Unternehmens-)Kosten für einzelne Projektkategorien („stufenweise DB-Rechnung“)
- Berücksichtigung von Sondereffekten

2. Außergerichtliche Restrukturierung – Analyse Krisen- und Verlustursachen

➤ Erkennen negativer Entwicklungen

- bei einzelnen Projekten
- bei bestimmten Projekt-Kategorien
- auf Unternehmensebene

➤ Ursachenanalyse

- Planungsprobleme (zu geringer Kostenansatz, falsche Kalkulationssätze, kein Puffer für Zusatzaufwand, Abweichung Berechnungsschema PLAN- und IST-Kalkulation, ...)
- operative Probleme (Ineffizienzen bei Projektabwicklung, Preisänderungen, externe Abhängigkeiten, ...)
- Liquiditätsprobleme (Ein-/Auszahlungszeitpunkte nicht abgestimmt)
- strategische Probleme (zu viele Geschäftsfelder, kein USP bei einzelnen Leistungen, zu hoher Preisdruck in einzelnen Märkten)

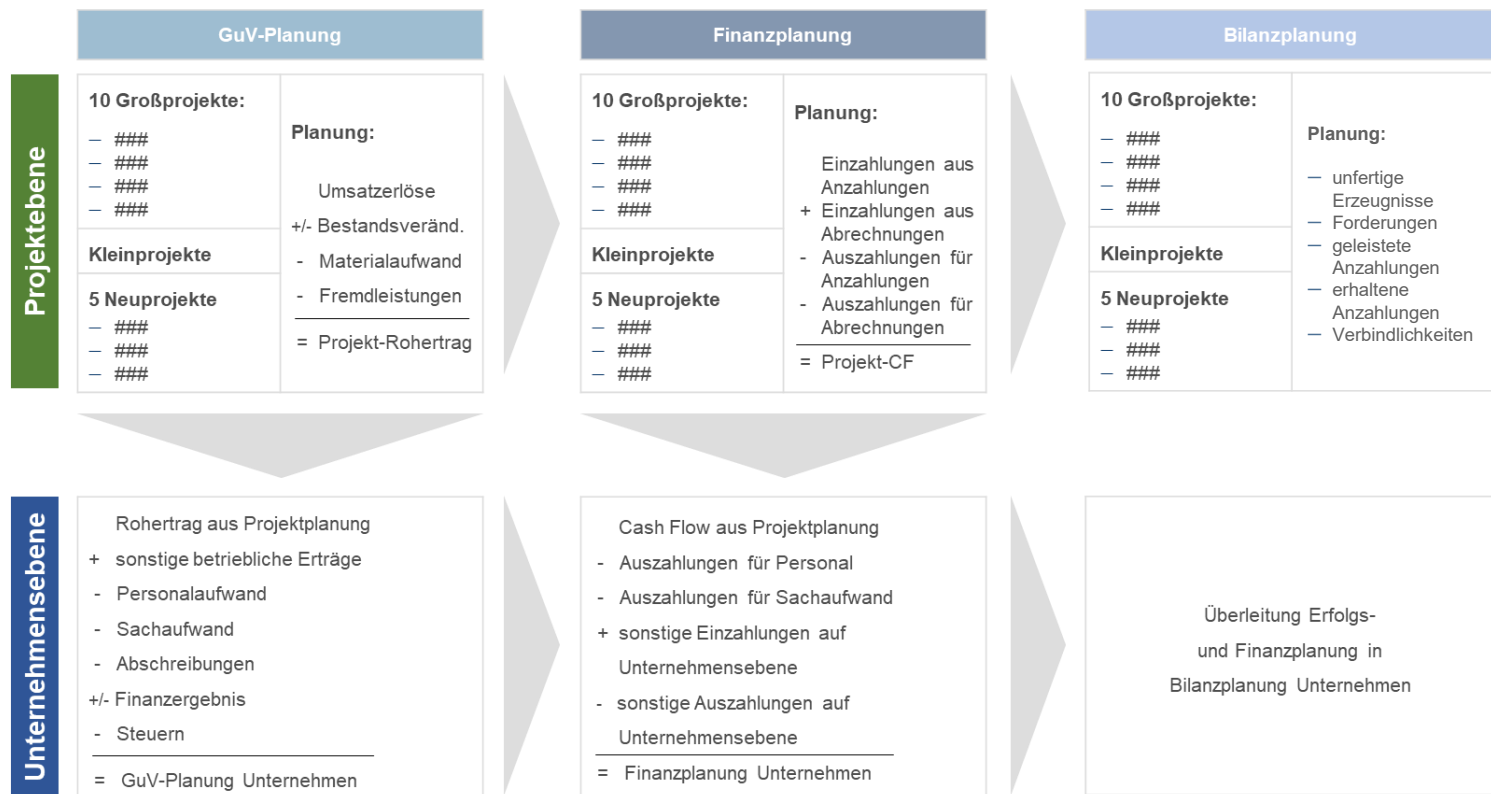
2. Außergerichtliche Restrukturierung – Sanierungsmaßnahmen

- strategische Anpassungen / Neuausrichtung, z.B.
 - Schließung / Verkauf einzelner Sparten
 - Erweiterung Leistungsspektrum
- operative Anpassungen, z.B.
 - Veränderungen Produktionsablauf
 - In- / Outsourcing einzelner Fertigungsschritte
- Anpassungen im Rechnungswesen, z.B.
 - Einführung stufenweise DB-Rechnung / Planungsrechnung / Controlling ... auf Unternehmensebene
 - Erarbeitung Kalkulationsschema / Verbesserung Projektkalkulation
 - Überarbeitung Kalkulationsstruktur (z.B. Berücksichtigung adäquater Puffer für Zusatzkosten)
 - Aktualisierung Kosten / Kalkulationssätze
- Liquiditätsmaßnahmen
 - Abstimmung Ein-/Auszahlungszeitpunkte
 - Erkennung / Abdeckung von drohenden Liquiditätslücken



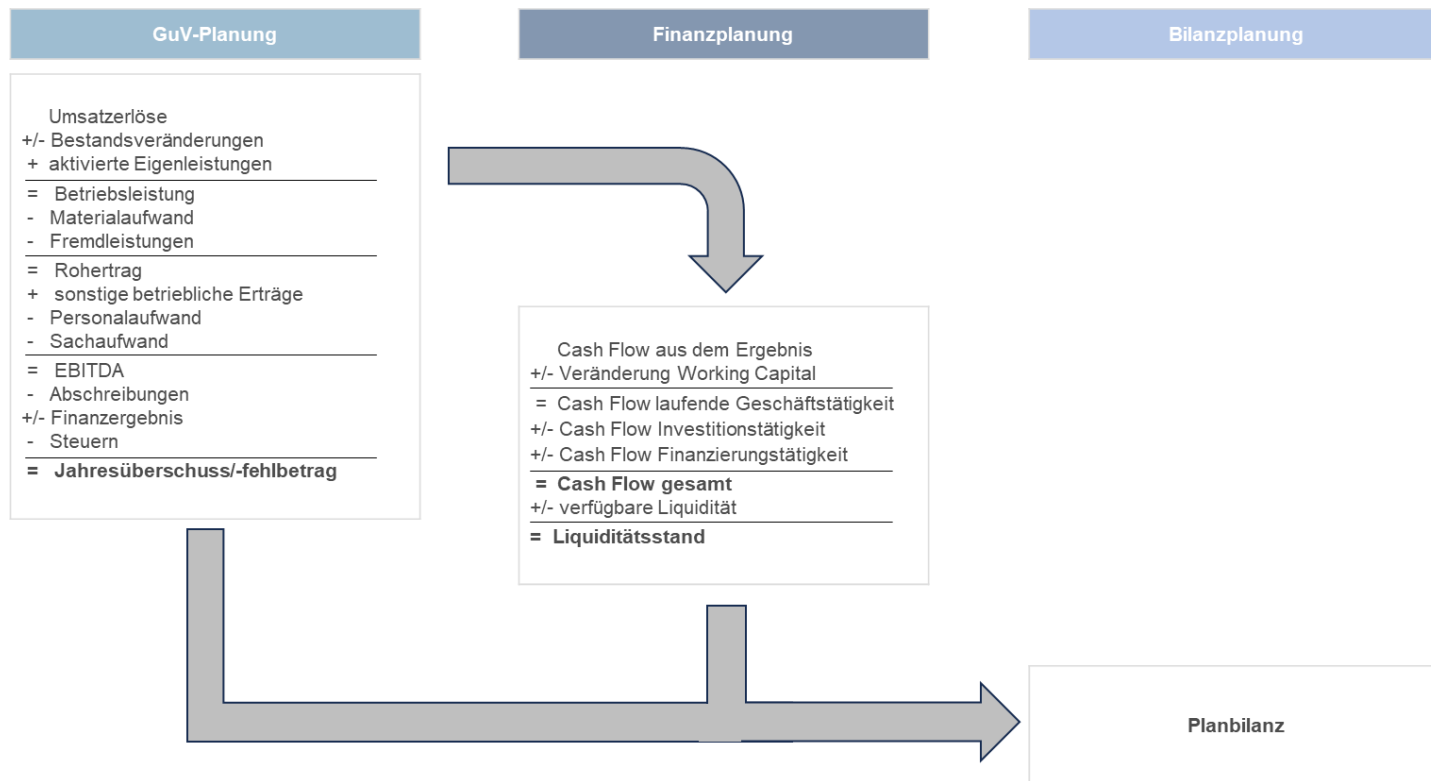
2. Außergerichtliche Restrukturierung – Planungsrechnung

➤ (mögliche) Planungsstruktur



2. Außergerichtliche Restrukturierung – Planungsrechnung

➤ integrierte Erfolgs- / Finanz- / Bilanzplanung



2. Außergerichtliche Restrukturierung – Szenariorechnungen / Sensitivitätsanalysen

➤ Szenariorechnungen

- Großprojekt kommt / kommt nicht
- Sparte wird fortgeführt / geschlossen
- Investition wird getätigt / nicht getätigt
- Finanzierungszusage (Bank / Eigentümer / sonstiger Financier)

➤ Sensitivitätsanalysen (Matrix)

- Einkaufspreise steigen um bis zu 10%
- Veränderung Umsatz +/- 10% und / oder Veränderung Rohertragsquote um +/- 1%
- es kommt zu zeitlichen Verzögerungen bei Großprojekt um bis zu 12 Monate

2. Außergerichtliche Restrukturierung – Sonderthemen

- Berücksichtigung / Nichtberücksichtigung von Projekten
 - Wahrscheinlichkeitsmaßstab
 - Berücksichtigung: ja/nein (nicht mit Prozentwert)
- zeitliche Verzögerungen bei Projektabwicklung
- Garantien / Avalkredite
 - Anzahlungsgarantien
 - Haftrücklassgarantien
- Kapazitätsplanung (eigenes Personal)
- laufendes Controlling / rollierende Erfolgs- und Finanzplanung

INHALTSÜBERSICHT

1. Überblick Insolvenztatbestände & Sanierungsvarianten
2. Außergerichtliche Restrukturierung im Projektgeschäft
3. Gerichtliches Sanierungsverfahren im Projektgeschäft



3. Gerichtliches Sanierungsverfahren – Analyse auf Unternehmens- & Projektebene

➤ Analyse auf Unternehmensebene (inkl. Detailanalyse)

- Erfolgssituation
- Bilanzsituation
- Finanzierungssituation

➤ Analyse Entwicklung einzelner wesentlicher Projekte / Projekt-Kategorien

➤ Analyse Krisen- und Verlustursachen

} Details siehe Kapitel 2.

**operativer Turnaround auch bei
gerichtlichen Sanierungsverfahren
zwingend notwendig !**

3. Gerichtliches Sanierungsverfahren – Sanierungsmaßnahmen

- grundsätzlich alle (operativen, finanzwirtschaftlichen, strategischen) Restrukturierungsmaßnahmen unter Einbindung des Insolvenzverwalters möglich
- begünstigte Beendigungsmöglichkeiten von Verträgen gemäß Insolvenzordnung (IO)
 - beidseits noch nicht vollständig erfüllte Verträge (§ 21 IO)
 - Rücktritt möglich
 - Bestandverträge (§ 23 IO)
 - Kündigung möglich unter Einhaltung der gesetzlichen oder vereinbarten kürzeren Kündigungsfrist (längere vertragliche Kündigungsfristen sowie Kündigungstermine sind nicht einzuhalten)
 - Arbeitsverträge (§ 25 IO)
 - Auflösung möglich unter Einhaltung der gesetzlichen, kollektivvertraglichen oder zulässigerweise vereinbarten kürzeren Kündigungsfrist
 - Arbeitnehmern haben Austrittsrecht (erhalten grundsätzlich Ansprüche vom Insolvenzentgeltfonds) → für Unternehmen entfallen laufende Zahlungen!
 - Fristen und Kündigungsbeschränkungen zu beachten

Schadenersatzanspruch
des Vertragspartners /
Vermieters / IEF
= Insolvenzforderung
(→ nur Quote)

3. Gerichtliches Sanierungsverfahren – Fortführungsplanung

- Erstellung kurzfristige Erfolgsplanung für Zeitraum des Sanierungsverfahrens
 - monatliche Planung
 - Berücksichtigung von Sanierungsmaßnahmen
 - Kosteneinsparungen
 - Teilbereichsschließungen
 - Vertragsauflösungen
 - zumindest ausgeglichenes Ergebnis erforderlich
- Erstellung kurzfristige Finanzplanung für Zeitraum des Sanierungsverfahrens
 - monatliche & wöchentliche Planung
 - Besonderheiten
 - keine Lieferantenzahlungsziele
 - Eigentumsvorbehalte auf lagernde Ware berücksichtigen
 - durchgehend ausreichend Liquidität erforderlich (Anfangsliquidität)

3. Gerichtliches Sanierungsverfahren – Sanierungsplan

➤ Mindestanforderungen

- Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung → 20% binnen 2 Jahren
- Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung → 30% binnen 2 Jahren

➤ Berechnung Kapitalbedarf für Sanierungsplan

- Quotenerfordernis
- Verfahrenskosten

➤ zeitliche Verteilung der Quotenzahlungen

- Barquote & Verfahrenskosten
- weitere Ratenzahlungen
- in Abhängigkeit von geplanter Liquiditätsentwicklung (siehe auch Folgeseite → „Erfüllbarkeit Sanierungsplan“)

3. Gerichtliches Sanierungsverfahren – Sanierungsplan

➤ Angemessenheit des Sanierungsplans

- Alternativszenario Liquidation / Verwertung im Konkurs → im Projektgeschäft relativ unattraktiv
 - halbfertige Projekte nicht verwertbar
 - hohe Schadenersatzforderungen bei Nichtfertigstellung von Projekten
 - offene Kundenforderungen in der Regel nicht zur Gänze einbringlich

➤ Erfüllbarkeit des Sanierungsplans

- Erfolgs- / Finanz- / Bilanzplanung bis zum Ende der Zahlungsfrist (üblicherweise 2 Jahre)
- Darstellung der Finanzierbarkeit der restlichen Sanierungsplanquoten

➤ Sanierungsplantagsatzung

- Abstimmung mit Insolvenzverwalter im Vorfeld
- Abstimmung mit wesentlichen Gläubigern / Gläubigerschutzverbänden im Vorfeld

3. Gerichtliches Sanierungsverfahren – Sonderthemen

- Projektplanung im Sanierungsverfahren
 - Fokus auf Abarbeitung bestehender Projekte
 - kurzfristige & risikoarme Neu-Projekte in der Regel umsetzbar
 - großvolumige & langandauernde Neu-Projekte in der Regel schwierig
- kundenseitige Schwierigkeiten
 - generelle Zurückhaltung (Risiko des Scheiterns der Sanierung)
 - in der Regel keine / kaum Kundenanzahlungen (zumal auch keine neuen Anzahlungsgarantien)
 - bei öffentlichen Auftraggebern → Insolvenz in der Regel Ausschlusskriterium
- lieferantenseitige Schwierigkeiten
 - Umstellung Zahlungsbedingungen auf Zug-um-Zug / Vorkasse → höherer Liquiditätsbedarf
 - zusätzlicher Liquiditätsbedarf für lagernde Ware im Fall von Eigentumsvorbehalten von Lieferanten

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Für weitere Fragen / Diskussionen stehen wir gerne zur Verfügung!



Ihre Experten für
wirtschaftliche & rechtliche
Sanierungsberatung



**REX Unternehmensberatung und
Steuerberatung GmbH**

haselberger@restrukturierungsexperten.at
www.restrukturierungsexperten.at



**KWR Karasek Wietrzyk
Rechtsanwälte GmbH**

thomas.haselberger@kwr.at
[www.kwr.at/rechtsgebiete/
restrukturierung-und-insolvenzrecht](http://www.kwr.at/rechtsgebiete/restrukturierung-und-insolvenzrecht)