

# **Außergerichtliche Unternehmenssanierung: Ergebnisse einer empirischen Erhebung in Österreich**

## **1. Einleitung**

Unternehmen steht zur Beseitigung einer existenzbedrohenden Unternehmenskrise neben einer gerichtlichen Sanierung mithilfe des Insolvenzrechts auch die Möglichkeit der außergerichtlichen Sanierung offen. Während es eine Vielzahl an empirischen Arbeiten zur gerichtlichen Sanierung bezüglich Verlauf und Erfolgsquoten gibt (vgl. für Österreich etwa Feldbauer-Durstmüller/Mitter 2008), liegen für den deutschsprachigen Raum nur wenige Befunde zur Bedeutung und den Erfolgsfaktoren der außergerichtlichen Sanierung vor (vgl. Wöber 2007). Viele Praktiker messen jedoch gerade dieser Sanierungsform eine sehr hohe Bedeutung bei. Hingegen gelingt insolventen Unternehmen in Österreich nur selten eine erfolgreiche Sanierung mithilfe eines gerichtlichen Verfahrens: So zeigt eine Langzeituntersuchung aller Insolvenzen des Jahres 2004 im Bundesland Oberösterreich, dass nur 6% aller insolventen Unternehmen 5 Jahre später nachhaltig saniert waren (vgl. Mayr/Mitter 2013).

Die vorliegende Studie verfolgt daher das Ziel eine repräsentative Erhebung der Charakteristika, Bedeutung und Erfolgsfaktoren der außergerichtlichen Sanierung in der österreichischen Unternehmenspraxis durchzuführen. Durchgeführt wurde die Studie vom Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz in Kooperation mit dem Verein ReTurn. Bei der anonymisierten Erhebung der Daten bei den teilnehmenden Banken (Raiffeisen Bank International AG, Erste Bank AG, Erste Group Bank AG, Raiffeisen Landesbank OÖ AG, Unicredit Bank Austria AG) wurde wie folgt vorgegangen: Im Zeitraum von August bis Dezember 2013 wurden Informationen zum Sanierungsverlauf aller in den jeweiligen Sanierungsabteilungen anhängigen Fälle erhoben, welche zwischen dem 1.1.2011 bis zum Erhebungsstichtag in die Abteilung übernommen wurden, ein Mindestbankobligo beim erhebenden Institut von mindestens 1 Mio. EUR aufwiesen und laut Einschätzung des jeweiligen Betreuers materiell insolvent waren. Bei Konzernen erfolgte die Erfassung je Gesellschaft. Insgesamt wurden 920 Fälle erfasst.

Neben zahlreichen deskriptiven Merkmalen, wie Unternehmensgröße, Branche, Rechtsform, Standort und Unternehmensalter wurde der Stand bzw. Ausgang der außergerichtlichen Unternehmenssanierung mit folgenden Kategorien abgefragt:

- Außergerichtliche Sanierung erfolgreich abgeschlossen (entweder durch Fortführung oder Liquidation bzw. Übertragung auf einen anderen Rechtsträger)
- Außergerichtliche Sanierung gescheitert und Insolvenzeröffnung
- Sanierung in Bearbeitung bzw.
- Kein Sanierungsversuch und Insolvenzeröffnung

Eine außergerichtliche Sanierung war dann als erfolgreich zu bewerten, **wenn eine Sanierungsvereinbarung abgeschlossen aber nicht erfüllt war**. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um eine Vergleichbarkeit mit gerichtlichen Verfahren herstellen zu können. Darüber hinaus wurden eingesetzte Sanierungsmaßnahmen und die Dauer der Sanierungsbemühung erhoben bzw. Fragen zur Innovationskraft und Kommunikationspolitik des Unternehmens gestellt.

## 2. Zentrale Ergebnisse

### Deskriptive Statistiken und Ausgang der Sanierung

Die durchschnittliche Obligogröße beim eigenen Institut liegt bei rund 9,5 Mio. EUR je Fall, das **untersuchte Gesamtobligo aller Fälle liegt bei rund 8,7 Mrd. EUR**. Der Anteil der Unternehmen, die jünger als 5 Jahre alt sind, liegt bei rund 30%. Rund 89% der untersuchten Unternehmen sind Kapitalgesellschaften. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße, welche mithilfe des Umsatzes gemessen wurde, sind gemäß der Definition der Europäischen Kommission rund 82% der untersuchten Fälle Klein- und Mittelunternehmen (KMU) mit einem Jahresumsatz geringer als 50 Mio. EUR.

Betreffend den Erfolg der außergerichtlichen Sanierung konnte festgestellt werden, dass **rund 61% aller abgeschlossenen Fälle und rund 69% des betroffenen Bankobligos beim eigenen Institut erfolgreich saniert** werden konnten, wobei rund 18% der Fälle zum Untersuchungszeitpunkt noch nicht abgeschlossen waren. Bezogen auf jene abgeschlossenen Fälle, **wo ein Sanierungsversuch unternommen worden war** (Fälle ohne Sanierungsversuch ausgeschlossen), liegt die **Erfolgsquote sogar bei rund 70%**. Von den erfolgreich sanierten Unternehmen (Basis Abschluss einer Sanierungsvereinbarung) wurden rund 11% über eine Liquidation bzw. Übertragung auf einen anderen Rechtsträger saniert.

### Einflussfaktoren auf den Erfolg einer außergerichtlichen Sanierung

Im Hinblick auf die Einflussfaktoren konnte folgendes festgestellt werden: Während das Alter und die Branche keinen signifikanten Einfluss auf die Sanierung haben, konnte bei der Unternehmensgröße ein solcher festgestellt werden: Demnach werden Kleinunternehmen (Umsatz > 2 Mio. EUR und < 10 Mio. EUR signifikant seltener außergerichtlich saniert als alle anderen Größenklassen einschließlich Kleinstunternehmen, was unter Umständen auf das Fehlen nachhaltiger Strukturen in diesen Unternehmen zurück zu führen ist.

Im Hinblick auf die Innovationskraft eines Unternehmens konnte ein signifikant positiver Zusammenhang festgestellt werden: **Innovative Unternehmen werden deutlich häufiger außergerichtlich saniert. Die vermutete Diskretion außergerichtlicher Sanierungen konnte nur zum Teil bestätigt werden:** Zwar laufen rund 81% der Sanierungen diskret ab, jedoch werden in der Öffentlichkeit bekannte Fälle (meist großer Unternehmen) signifikant häufiger saniert als nicht bekannte Fälle.

Als **zentrale Maßnahmen und somit Erfolgsfaktoren** (mit einem signifikanten Einfluss auf den Erfolg) konnten folgende identifiziert werden:

- Beiträge von bestehenden Gesellschaftern
- Neukredit durch die Hausbank
- Änderungen im Management
- Interne Reorganisation und Umstrukturierung

Des Weiteren trägt auch eine aktive Kommunikationspolitik positiv zum Erfolg einer außergerichtlichen Sanierung bei, während der Obligoverzicht der Hausbank als Maßnahme (überraschenderweise) nicht mit dem Erfolg korreliert.

Als wesentliche **Implikationen für die Unternehmenspraxis** lassen sich folgende ableiten:  
Die ermittelte Erfolgsquote scheint die Bemühungen der Unternehmenspraxis (Unternehmer, Banken) zu bestätigen, da sich die außergerichtliche Sanierung für alle Beteiligten lohnt. Eine erfolgreiche außergerichtliche Sanierung zeichnet sich durch ein zwischen allen Stakeholdern abgestimmtes Bündel an Maßnahmen aus. Dem reinen Schuldennachlass im Sinne eines außergerichtlichen Ausgleichs kommt nur eine untergeordnete Bedeutung zu.

Aus rechtlicher Sicht scheint die Verbesserung bzw. Absicherung der rechtlichen Rahmenbedingungen notwendig und sinnvoll, um entsprechende Rechtsrisiken bei der Durchführung einer außergerichtlichen Sanierung einzuschränken bzw. zu vermeiden.

Dr. Stefan Mayr  
Institut für Controlling und Consulting  
Johannes Kepler Universität Linz  
Kontakt: stefan.mayr@jku.at