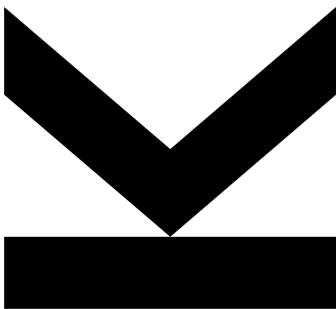


# AUßERGERICHTLICHE UNTERNEHMENS- SANIERUNG



Projektbericht: Fallstudien zur außergerichtlichen Sanierung in  
KMUs und Mitgliederbefragung im Verein ReTurn

**Ass.-Prof. Mag. Dr.  
Stefan Mayr**  
Institut für Controlling und  
Consulting

T +43 732 2468 1266  
F +43 732 2468 9482  
stefan.mayr@jku.at

**JOHANNES KEPLER  
UNIVERSITÄT LINZ**  
Altenberger Straße 69  
4040 Linz, Österreich  
www.jku.at  
DVR 0093696

Die österreichische Wirtschaft ist überwiegend von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) geprägt.<sup>1</sup> Trotz des Überhangs an KMUs wird vor allem in der Öffentlichkeit die Aufmerksamkeit auf Großunternehmen gerichtet. Diese ungleiche Aufmerksamkeitsverteilung findet sich auch im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen und Sanierungen wieder. Im Fall von KMUs werden diese im weitaus geringeren Ausmaß öffentlich diskutiert.

KMUs sowie Großunternehmen stehen prinzipiell dieselben Abwicklungs- und Sanierungsmechanismen zur Verfügung. Einerseits können Unternehmen eine gerichtliche Sanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens durchführen. Alternativ besteht die Möglichkeit einer außergerichtlichen Sanierung, welche oftmals bereits in einem früheren Krisenstadium ansetzt und daher oft einem Insolvenzverfahren vorgelagert ist.

In der Praxis nimmt die außergerichtliche Sanierung einen hohen Stellenwert ein. Gläubiger und Schuldner einigen sich dabei ohne gerichtliche Intervention.<sup>2</sup> Die Sanierungsbemühungen sind in vielen Fällen von Erfolg gekrönt. Die sanierten Unternehmen bestehen weiter, Gläubiger erleiden in der Regel keine bzw. nur geringe Ausfälle und die Mitarbeiter behalten ihre Arbeitsplätze. Als wesentliche Vorteile der außergerichtlichen Sanierung können die formlose Abwicklung sowie die fehlende Publizitätswirkung genannt werden. Die gerichtliche Sanierung hingegen zeichnet sich durch eine hohe Rechtssicherheit aus.<sup>3</sup>

Der vorliegende Projektbericht stellt die Fortsetzung eines Forschungsprojekts zur außergerichtlichen Sanierung in Österreich dar, welches im Auftrag des Vereins *ReTurn*, durch das Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität durchgeführt wurde.<sup>4</sup> Im folgenden Bericht werden einerseits die Ergebnisse von Fallstudien zur außergerichtlichen Sanierung in KMUs und andererseits einer Mitgliederbefragung im Verein *ReTurn* dargestellt. Die Fallstudie behandelt eine Mehrzahl an erfolgreichen und gescheiterten außergerichtlichen Sanierungen. Im Zuge der Mitgliederbefragung wurden Einschätzungen zur gerichtlichen und außergerichtlichen Sanierung erhoben. Die Ergebnisse sollen interessante Einblicke in die Sanierungspraxis liefern.



Dr. Stefan Mayr

---

<sup>1</sup> Vgl. KMU Forschung Austria (2013), Internet.

<sup>2</sup> Vgl. zu empirischen Befunden aus Österreich Wöber (2007) sowie Mayr (2015).

<sup>3</sup> Vgl. Reisch/Winkler in Lichtkoppler/Reisch (2010), S. 158f.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu Mayr (2014) sowie Mayr (2015).

## Inhaltsverzeichnis

Executive Summary .....	4
1. Fallstudien zur außergerichtlichen Sanierung in KMUs .....	5
1.1. Beschreibung des Datensamples.....	5
1.2. Krisenursachen.....	6
1.3. Sanierungsmaßnahmen.....	7
1.3.1. Allgemeines .....	7
1.3.2. Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen .....	7
1.3.3. Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen.....	8
1.3.4. Beratung bei der Sanierung .....	9
1.4. Zentrale Erkenntnisse der Fallstudien .....	9
1.5. Vergleich außergerichtliche Sanierung in KMUs und Großunternehmen.....	9
2. Mitgliederbefragung im Verein <i>ReTurn</i> .....	10
2.1. Beschreibung des Datensamples.....	10
2.2. Befragung zur Unternehmenssanierung.....	10
2.3. Zentrale Erkenntnisse der Expertenbefragung .....	16
3. Literaturverzeichnis .....	17

## Executive Summary

Die häufigsten Krisenursachen in KMUs sind auf Basis der durchgeführten Fallstudien im internen Bereich zu sehen. Fehler im strategischen Management sowie Probleme im persönlichen Umfeld der Geschäftsführung stellen wesentliche Auslöser von Unternehmenskrisen dar. Diese stellen somit auch die Ansatzpunkte für eine nachhaltige Sanierung in KMUs dar.

Wie die Fallstudien zeigen, ist auch für die außergerichtliche Sanierung in KMUs ein ausgewogener Mix an finanz- und leistungswirtschaftlichen Maßnahmen notwendig: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen werden in der Regel in Form von finanziellen Beiträgen von Gesellschaftern sowie durch Umschuldungen und Stand Still Vereinbarungen mit Banken eingesetzt. Im Bereich der leistungswirtschaftlichen Maßnahmen kommen Einsparungsmaßnahmen und Änderungen in der strategischen Ausrichtung häufig zum Einsatz. Ein wesentliches Merkmal einer erfolgreichen Sanierung ist ein Sanierungskonzept zur proaktiven Kommunikation mit Banken und Gläubigern. Wie die Fallstudien zeigen, wird die außergerichtliche Sanierung in KMUs sehr wesentlich von den Eigentümern/Gesellschaftern des Unternehmens und den finanzierenden Banken getragen. Mitarbeiter oder Gläubiger sind in der Regel nicht direkt von der Sanierung betroffen. Ein Einstieg von Investoren findet im Zuge der außergerichtlichen Sanierung bei KMUs kaum statt.

Wird ein Vergleich von KMUs und Großunternehmen angestellt, zeigen sich einige Unterschiede: Werden in KMUs Krisenursachen häufig dem internen Bereich zugeordnet, sind in Großunternehmen die Ursachen oftmals im externen Umfeld zu finden. Hinsichtlich der Sanierungsmaßnahmen können einige Gemeinsamkeiten aufgezeigt werden: Sowohl in KMUs wie auch in Großunternehmen hat ein Beitrag von Gesellschaftern bzw. vom Unternehmer eine zentrale Bedeutung. Auch eine Strategieänderung und Veränderung in der Unternehmensstruktur bzw. Reorganisation scheint für alle Größenklassen relevant.

Im Zuge der Mitgliederbefragung von Sanierungsexperten im Verein *ReTurn* zeigte sich, dass der außergerichtlichen Sanierung im Vergleich zur gerichtlichen Sanierung ein deutlich besseres Image in der Öffentlichkeit zugeschrieben wird. Ebenfalls wird laut Einschätzung der Befragten die außergerichtliche Sanierung als flexibel und nachhaltig beurteilt. Hingegen wird die gerichtliche Sanierung als rechtssicher und steuerlich bevorzugt eingeschätzt. Bei der Wahl der Sanierungsform sind die jeweiligen Rahmenbedingungen des Einzelfalles zu berücksichtigen.

# 1. Fallstudien zur außergerichtlichen Sanierung in KMUs

## 1.1. Beschreibung des Datensamples

Mit Hilfe eines standardisierten Erhebungsrasters wurden insgesamt 15 materiell insolvente Unternehmen in der außergerichtlichen Sanierung analysiert. Eine Generalisierung der Ergebnisse kann aufgrund der geringen Fallanzahl nur bedingt durchgeführt werden, jedoch kann durch die Fallanalyse eine vertiefte Betrachtung der Sanierungspraxis ermöglicht werden. Im Zuge der qualitativen Analyse wurden Interviews mit den beauftragten Sanierungsberatern durchgeführt sowie eine Einsicht in wesentliche Dokumente (Jahresabschlüsse, Sanierungskonzepte, etc.) genommen. Im Zuge der Erhebung wurden neben deskriptiven Merkmalen der Unternehmen die Krisenursachen, die Sanierungsmaßnahmen und der Ausgang der jeweiligen Sanierung erhoben.

Die einzelnen Unternehmen sind in verschiedenen Branchen tätig, wobei eine Konzentration im Bau- und Baunebengewerbe festzustellen ist. In 10 Fällen war die außergerichtliche Sanierung erfolgreich, bei 5 Unternehmen scheiterte diese. Unter der Gruppe der gescheiterten Sanierungsversuche sind interessanterweise hauptsächlich Familienunternehmen zu finden. Im Vergleich dazu ist dieser Anteil bei den erfolgreichen Sanierungsverfahren deutlich geringer (40 % Familienunternehmen). Nachfolgend bietet die Tabelle 1 einen Überblick über die untersuchten Unternehmen.

Unternehmen	Familienunternehmen	Branche	Umsatz TEUR	Mitarbeiter	Ausgang der Sanierung
Baumaschinenhersteller GmbH	ja	Baunebengewerbe	63.000	120	erfolgreich
Dachelementehersteller GmbH	nein	Baunebengewerbe	12.000	62	erfolgreich
Fensterhersteller GmbH	ja	Baunebengewerbe	5.000	40	erfolgreich
Gastronomie GmbH	nein	Gastronomie	4.500	10	erfolgreich
Handels GmbH & Co KG	nein	Handel	1.000	18	erfolgreich
Landwirtschafts- & Erdbauunternehmen (EU)	ja	Baunebengewerbe	105	0	erfolgreich
Metallverarbeitungs GmbH & Co KG	ja	Metallverarbeitung	2.000	25	erfolgreich
Sonnenschutz GmbH	nein	Baunebengewerbe	1.500	12	erfolgreich
Textileinzelhandelsunternehmen (EU)	ja	Handel	350	2	erfolgreich
Transport GmbH	nein	Logistik	3.500	8	erfolgreich
Abfallverwertungs GmbH	nein	Abfallbranche	400	3	gescheitert
Bau GmbH	ja	Baugewerbe	8.000	120	gescheitert
Bau GmbH	ja	Baugewerbe	6.000	150	gescheitert
Elektrohandel GmbH & Co KG	ja	Installation & Handel	850	11	gescheitert
Spenglerei (EU)	ja	Baunebengewerbe	900	11	gescheitert

Tabelle 1: Beschreibung des Datensamples (anonymisiert)

## 1.2. Krisenursachen

Die durchgeführten Fallstudien zeigen, dass die häufigsten internen Krisenursachen bei KMUs einerseits durch Fehler in der strategischen Ausrichtung und andererseits durch Probleme im persönlichen Umfeld der Geschäftsführung bedingt sind. Fehleinschätzungen in der strategischen Ausrichtung können innerhalb kurzer Zeit zu existenzbedrohenden Risiken in KMUs führen. Ein Grund hierfür ist unter Umständen in der eingeschränkten Diversifikation der unternehmerischen Tätigkeit aufgrund der Unternehmensgröße zu sehen. Probleme im persönlichen Umfeld der Geschäftsführung können ebenfalls eine Unternehmenskrise hervorrufen. Besonders in KMUs zeigt sich eine hohe Abhängigkeit von den Eigenschaften und Fähigkeiten des Geschäftsführers.<sup>5</sup> Gesundheitliche Probleme, schwierige familiäre Situationen, hohe Privatentnahmen oder angespannte Beziehungen zu Stakeholdern haben Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung. Probleme mit wichtigen Vertragspartnern können ebenfalls Auslöser einer Unternehmenskrise sein. In einigen Fällen sind Fehler im Finanzmanagement sowie das Scheitern eines Großprojekts als Ursachen zu identifizieren. Hingegen haben Fehler im Marketing oder Personalmanagement, ein hoher Anteil an kurzfristigen bzw. fälligen Verbindlichkeiten im untersuchten Sample keinen Einfluss auf Unternehmenskrisen.

Interne Krisenursachen	Anzahl Fälle	Fälle in %	erfolgreich		gescheitert	
			Anzahl	%	Anzahl	%
Fehler im strategischen Management	10	67 %	6	60 %	4	80 %
Probleme im persönlichen Umfeld der Geschäftsführung	7	47 %	6	60 %	1	20 %
Probleme mit wichtigen Vertragspartnern	4	27 %	2	20 %	2	40 %
Fehler im Finanzmanagement	3	20 %	2	20 %	1	20 %
Scheitern eines Großprojekts	2	13 %	1	10 %	1	20 %
Fehler im Marketing	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Fehler im Personalmanagement	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Hoher Anteil an kurzfristigen Verbindlichkeiten	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Fällige Verbindlichkeiten	0	0 %	0	0 %	0	0 %

Tabelle 2: Übersicht der häufigsten internen Krisenursachen (Mehrfachnennungen möglich)

Die Fallstudien zeigen, dass die häufigsten Krisenursachen im internen Bereich des Unternehmens zu finden sind. Zum Vergleich spielen externe Krisenursachen eine geringere Rolle in den analysierten KMUs. Hierbei treten am häufigsten Krisen aufgrund von Nachfragerückgang und Wettbewerb bzw. Konkurrenz auf. Die Verschlechterung des ökonomischen Umfelds, Änderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen sowie Einmalereignisse haben einen geringeren Einfluss auf Unternehmenskrisen.

<sup>5</sup> Vgl. Mayr/Mitter/Aichmayr (2016).

Externe Krisenursachen	Anzahl Fälle	Fälle in %	erfolgreich		gescheitert	
			Anzahl	%	Anzahl	%
Nachfragerückgang	6	40 %	5	50 %	1	20 %
Wettbewerb/Konkurrenz	4	27 %	3	30 %	1	20 %
Verschlechterung des ökonomischen Umfelds	2	13 %	1	10 %	1	20 %
Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen	1	7 %	0	0 %	1	20 %
Einmalereignisse	1	7 %	1	10 %	0	0 %

Tabelle 3: Übersicht der häufigsten externen Krisenursachen (Mehrfachnennungen möglich)

### 1.3. Sanierungsmaßnahmen

#### 1.3.1. Allgemeines

Grundsätzlich kann die Innovationskraft eines Unternehmens als positiver Treiber für eine außergerichtliche Sanierung bei KMUs angesehen werden. Die Fallstudie zeigt, dass rund die Hälfte der erfolgreich sanierten Unternehmen innovativ ist. Bei der Gruppe der KMUs mit einem gescheiterten Sanierungsausgang finden sich dagegen keine innovativen Unternehmen. In Hinblick auf eine erfolgreiche außergerichtliche Sanierung scheinen das Branchenumfeld sowie die Einbindung in unternehmerische Netzwerke einen geringen bzw. keinen Einfluss zu haben. Eine wesentliche Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Sanierung stellt jedoch ein ausgewogener Mix an finanz- und leistungswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen dar.

#### 1.3.2. Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen

Es zeigt sich, dass in KMUs im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen ein Beitrag von Gesellschaftern bzw. vom Unternehmer von zentraler Bedeutung ist. In 11 Unternehmen wurde ein solcher Beitrag, etwa in Form von Einlagen oder Haftungen, geleistet. Eine weitere bedeutende Sanierungsmaßnahme stellt eine Stand Still Vereinbarung mit den finanzierenden Banken dar. 11 Unternehmen schlossen eine solche Stand Still Vereinbarung ab. Eine Besonderheit bei diesen Vereinbarungen im KMU-Bereich ist die relativ geringe Anzahl an finanzierenden Banken.<sup>6</sup> Die Fallstudien zeigen bei den 15 Unternehmen durchschnittlich rund zwei Haus- bzw. Hauptbankenbeziehungen. Auch einer Umschuldung wird große Bedeutung zugeschrieben. In 6 Fällen wurden Kredite umgeschuldet. Eine deutlich geringere Bedeutung kommt Maßnahmen wie einem Obligoverzicht seitens der Banken sowie einem Neukredit von Banken und ein Einstieg neuer Investoren zu. Der Beitrag von sonstigen Gläubigern konnte bei keinem der analysierten Unternehmen als Sanierungsmaßnahme identifiziert werden.

<sup>6</sup> Vgl. de la Torre et al. (2010), S. 2281ff.

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	Anzahl Fälle	Fälle in %
Beitrag von Gesellschafter/Unternehmer	11	73 %
Stand Still Vereinbarung mit finanzierenden Banken	11	73 %
Umschuldung	6	40 %
Obligoverzicht von Banken	4	27 %
Neukredit von Banken	3	20 %
Einstieg neuer Investoren	1	7 %
Beitrag von sonstigen Gläubigern	0	0 %
Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen	0	0 %

Tabelle 4: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen (Mehrfachnennungen möglich)

### 1.3.3. Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen

Als häufigste leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahme (11 Fälle) wird in KMUs ein Sanierungskonzept erstellt. Weiters sind Einsparungsmaßnahmen von zentraler Bedeutung: 7 von 15 der untersuchten Unternehmen führten Einsparungen durch. Eine Strategieänderung sowie Veränderungen in der Unternehmensstruktur bzw. Organisation zählen ebenfalls zu den relevanten leistungswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen. KMUs haben aufgrund ihrer Größe im Vergleich zu Großunternehmen in der Regel eine geringere Angebotsvielfalt. Somit ist es schwieriger, Änderungen im Marktumfeld des Unternehmens entgegenzuwirken. Das strategische Management kann jedoch zu einer frühzeitigen Erkennung beitragen und konkrete Maßnahmen einleiten.<sup>7</sup> Die Veränderungen der Unternehmensstruktur bzw. Organisation zeigen, ob Veränderungen in Prozessabläufen durchgeführt wurden und eine Reorganisation stattgefunden hat. Eine geringere Bedeutung bei einer außergerichtlichen Sanierung in KMUs haben ein Wechsel im Management sowie die Einführung eines Managementinformationssystems. Ebenso sind Produktinnovationen bzw. -veränderungen und eine Erhöhung der Marketingaktivitäten von geringerer Bedeutung.

Leistungswirtschaftliche Maßnahmen	Anzahl Fälle	Fälle in %
Sanierungskonzept	11	73 %
Einsparungsmaßnahmen	7	47 %
Strategieänderung	5	33 %
Veränderung der Unternehmensstruktur/ Organisation	5	33 %
Wechsel im Management	4	27 %
Einführung eines Managementinformationssystems	3	20 %
Produktinnovation/-veränderung	2	13 %
Erhöhung der Marketingaktivitäten	1	7 %

Tabelle 5: Leistungswirtschaftliche Maßnahmen (Mehrfachnennungen möglich)

<sup>7</sup> Vgl. Koenig (2004), S. 69.



#### **1.3.4. Beratung bei der Sanierung**

Alle 15 Unternehmen nahmen eine Beratung im Zuge der Sanierungskonzepterstellung in Anspruch.<sup>8</sup> Ein schlüssiges Sanierungskonzept stellt einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Kommunikation mit Banken und Gläubigern dar. Eine professionelle Beratung während der Umsetzungsphase jedoch wurde nur teilweise in Anspruch genommen. Hier besteht unter Umständen noch Verbesserungspotential, zumal der langfristige Erfolg einer Unternehmenssanierung von der nachhaltigen Umsetzung der beschlossenen Sanierungsmaßnahmen abhängt.

#### **1.4. Zentrale Erkenntnisse der Fallstudien**

Grundsätzlich sind die häufigsten Krisenursachen in den analysierten KMUs im internen Bereich zu finden. Fehler im strategischen Management sowie Probleme im persönlichen Umfeld der Geschäftsführung stellen die häufigsten Krisenursachen dar. Zusätzliche Herausforderungen stellen sich in Familienunternehmen dar. Mögliche Probleme liegen hier in der familieninternen Koordination der Interessen bzw. der Abstimmung mit einem externen Management. Die Lösung von persönlichen Problemen der Geschäftsführung bzw. von familiären Problemen gilt somit als ein Erfolgsfaktor der außergerichtlichen Sanierung in diesem Unternehmenstyp.

Um eine erfolgreiche Sanierung durchführen zu können, ist es für KMUs wichtig einen ausgewogenen Mix an finanz- und leistungswirtschaftlichen Maßnahmen durchzuführen. Im Bereich der finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen sind finanzielle Beiträge von Gesellschaftern sowie eine Umschuldung und Stand Still Vereinbarungen mit Banken häufig anzutreffen. Ein Gesellschafterbeitrag stellt die wichtigste Sanierungsmaßnahme dar und ist nahezu unverzichtbar. Ebenso relevant ist ein rascher Abschluss von Stand Still Vereinbarungen, um den nötigen finanziellen bzw. zeitlichen Spielraum sicher zu stellen. Darüber hinaus ist eine intakte Bankbeziehung eine zentrale Grundvoraussetzung der außergerichtlichen Sanierung in KMUs. Im Zuge der leistungswirtschaftlichen Maßnahmen werden häufig Einsparungsmaßnahmen, Änderungen in der Organisationsstruktur und der strategischen Ausrichtung durchgeführt. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Sanierung ist ein Sanierungskonzept zur proaktiven Kommunikation mit Banken und anderen Gläubigern.

Grundsätzlich ist die öffentliche Bekanntheit bei der außergerichtlichen Sanierung von KMUs nicht gegeben. Nur bei zwei der 15 Unternehmen wurde die Sanierung öffentlich bekannt. Hierbei handelt es sich um tendenziell größere Unternehmen.

#### **1.5. Vergleich außergerichtliche Sanierung in KMUs und Großunternehmen**

Die häufigsten Krisenursachen in KMUs stellen Fehler im strategischen Management und Probleme im persönlichen Umfeld der Geschäftsführung dar. Somit sind die Ursachen meist im internen Bereich des Unternehmens zu finden. Sinkende Nachfrage kann ebenfalls zu einer Unternehmenskrise führen, ist aber in KMUs offensichtlich weniger bedeutend als in Großunternehmen. Im Vergleich sind in Großunternehmen vor allem rasches Wachstum und

---

<sup>8</sup> Diese hohe Anzahl ist im Wesentlichen auf das Erhebungssetting durch die Befragung der einbezogenen Sanierungsberater zurück zu führen.

Probleme im externen Umfeld Auslöser für eine Unternehmenskrise. Hier zeigt sich, dass Krisenursachen überwiegend aus dem externen Bereich stammen. Wird ein Vergleich der Sanierungsmaßnahmen von KMUs und Großunternehmen angestellt, zeigen sich sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten: In KMUs werden häufiger eine Umschuldung und Einsparungsmaßnahmen vorgenommen. Sowohl in KMUs wie auch in Großunternehmen hat ein Beitrag von Gesellschaftern bzw. Unternehmer eine große Bedeutung. Auch eine Strategieänderung und Veränderung in der Unternehmensstruktur bzw. Reorganisation findet in allen Größenklassen statt. Zu den häufigsten Sanierungsmaßnahmen in Großunternehmen zählen neben einem schlüssigen Finanzierungskonzept etwa der Verkauf von nicht für den weiteren Betrieb notwendigen Vermögensteilen, ein Neukredit oder der Einsatz alternativer Finanzierungsmöglichkeiten.<sup>9</sup>

## 2. Mitgliederbefragung im Verein *ReTurn*

### 2.1. Beschreibung des Datensamples

Die Befragung von Sanierungsexperten wurde mithilfe einer nichtpersonalisierten Onlinebefragung durchgeführt. Der Fragenbogen wurde an 700 Adressaten, davon 430 Mitglieder des Vereins *ReTurn*, versandt. Es gab einen Rücklauf von 86 Antworten (12,3%), davon 73 *ReTurn*-Mitglieder. Ziel der Expertenbefragung unterschiedlicher Berufsgruppen (Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Wirtschaftstreuhänder, Vertreter von Banken, etc.) war es, eine Einschätzung zum Thema gerichtliche und außergerichtliche Sanierung zu erhalten. Die Erhebung ergab, dass rund 60 % der Befragten als „Sanierungs-Spezialisten“ bezeichnet werden können. Hinsichtlich der Restrukturierungserfahrung verfügen mehr als 50 % über mehr als 15 Jahre Erfahrung in diesem Bereich.

### 2.2. Befragung zur Unternehmenssanierung

Die meisten Kunden der befragten Sanierungsexperten sind mit rund 81 % den KMUs zuzuordnen. Dies bestätigt die Bedeutung dieser Unternehmensgröße im Kontext der Unternehmenssanierung. Es zeigt sich, dass in der Öffentlichkeit die außergerichtliche Sanierung deutlich positiver eingeschätzt wird als die gerichtliche Sanierung. Rund 64 % der Befragten schätzen, dass die außergerichtliche Sanierung als sehr positiv bzw. positiv betrachtet wird.

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr positiv	6	7,4 %	7,4 %	5	6,2 %	6,2 %
2	46	56,8 %	<b>64,2 %</b>	13	16,0 %	<b>22,2 %</b>
3	21	25,9 %	90,1 %	16	19,8 %	42,0 %
4	7	8,6 %	98,8 %	39	48,1 %	90,1 %
sehr negativ	1	1,2 %	100,0 %	8	9,9 %	100,0 %
Gesamtsumme	81	100,0 %		81	100,0 %	

Tabelle 6: Einschätzung der Öffentlichkeit

<sup>9</sup> Vgl. zu Fallstudien zur außergerichtlichen Sanierung in KMUs Mayr (2015). Hier wurden die Restrukturierungen der Unternehmen Bene AG, Polytec AG, Immofinanz AG, RHI AG sowie Alpine GmbH und A-TEC AG analysiert.

Rund 89 % der Befragten bezeichnen die Rechtssicherheit der gerichtlichen Sanierung als sehr hoch bzw. hoch. Somit wird diese deutlich höher eingeschätzt als bei der außergerichtlichen Sanierung (rund 23%).

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr hoch	1	1,2 %	1,2 %	40	48,8 %	48,8 %
2	18	22,0 %	<b>23,2 %</b>	33	40,2 %	<b>89,0 %</b>
3	33	40,2 %	63,4 %	8	9,8 %	98,8 %
4	24	29,3 %	92,7 %	1	1,2 %	100,0 %
sehr niedrig	6	7,3 %	100,0 %	0	0,0 %	100,0 %
Gesamtsumme	82	100,0 %		82	100,0 %	

Tabelle 7: Einschätzung der Rechtssicherheit

Hinsichtlich der Transparenz während der Sanierungsabwicklung schätzen die Befragten die gerichtliche Sanierung höher ein. Rund 79 % sehen eine sehr hohe bzw. hohe Transparenz bei einem gerichtlichen Sanierungsverfahren. Im Vergleich dazu schätzen nur rund 24 % der Befragten die außergerichtliche Sanierung als transparent ein.

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr hoch	2	2,5 %	2,5 %	22	27,5 %	27,5 %
2	17	21,3 %	<b>23,8 %</b>	41	51,3 %	<b>78,8 %</b>
3	28	35,0 %	58,8 %	13	16,3 %	95,0 %
4	23	28,8 %	87,5 %	3	3,8 %	98,8 %
sehr niedrig	10	12,5 %	100,0 %	1	1,3 %	100,0 %
Gesamtsumme	80	100,0 %		80	100,0 %	

Tabelle 8: Einschätzung der Transparenz in der Abwicklung

Rund 75 % der Befragten geben an, dass laut ihrer Einschätzung die Flexibilität bei der außergerichtlichen Sanierung sehr hoch bzw. hoch ist. Im Vergleich dazu, schätzen mehr als 50 % die Flexibilität bei der gerichtlichen Sanierung als niedrig bzw. sehr niedrig ein.

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr hoch	20	24,7 %	24,7 %	5	6,2 %	6,2 %
2	41	50,6 %	<b>75,3 %</b>	10	12,3 %	<b>18,5 %</b>
3	12	14,8 %	90,1 %	19	23,5 %	42,0 %
4	6	7,4 %	97,5 %	41	50,6 %	92,6 %
sehr niedrig	2	2,5 %	100,0 %	6	7,4 %	100,0 %
Gesamtsumme	81	100,0 %		81	100,0 %	

Tabelle 9: Einschätzung der Flexibilität in der Abwicklung

Nach Einschätzung der Befragten ist ein möglicher Imageschaden aufgrund gerichtlicher Sanierung deutlich höher als bei einer außergerichtlichen Sanierung. Rund 84 % schätzen diesen Imageschaden im Zuge einer gerichtlichen Sanierung als sehr hoch bzw. hoch ein. Die scheint die allgemeine These der Stigmatisierung in der Insolvenz zu bestätigen.<sup>10</sup> Für die außergerichtliche Sanierung sehen nur rund 19 % der Befragten einen hohen bzw. sehr hohen Imageschaden.

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr hoch	3	3,8 %	3,8 %	31	37,8 %	37,8 %
2	12	15,0 %	<b>18,8 %</b>	38	46,3 %	<b>84,1 %</b>
3	23	28,8 %	47,5 %	7	8,5 %	92,7 %
4	32	40,0 %	87,5 %	6	7,3 %	100,0 %
sehr niedrig	10	12,5 %	100,0 %	0	0,0 %	100,0 %
Gesamtsumme	80	100,0 %		82	100,0 %	

Tabelle 10: Einschätzung des (möglichen) Imageschadens für betroffene Unternehmen

<sup>10</sup> Vgl. hierzu etwa Erläuternde Bemerkungen zur RV 612, Blg Nr. 24, Gp1, S. 1.

Die Problematik der Akkordstörer ist vorwiegend in der außergerichtlichen Sanierung präsent. Rund 71 % der Befragten gehen davon aus, dass Probleme mit Akkordstörern, also einzelnen Gläubigern die bestimmten Gründen die Sanierung vereiteln wollen, auftreten können.

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr hoch	26	31,7 %	31,7 %	2	2,4 %	2,4 %
2	32	39,0 %	<b>70,7 %</b>	12	14,6 %	<b>17,1 %</b>
3	14	17,1 %	87,8 %	19	23,2 %	40,2 %
4	8	9,8 %	97,6 %	30	36,3 %	76,8 %
sehr niedrig	2	2,4 %	100,0 %	19	23,2 %	100,0 %
Gesamtsumme	82	100,0 %		82	100,0 %	

Tabelle 11: Einschätzung der Problematik von Akkordstörern

Bei der gerichtlichen Sanierung wird der Interessensabgleich mithilfe des Insolvenzrechts mit rund 62 % als sehr gut bzw. gut eingeschätzt. Im Vergleich dazu sind jedoch immerhin rund 39 % der Befragten der Meinung, dass bei einer außergerichtlichen Sanierung ein sehr guter bzw. guter Interessenausgleich unter den Gläubigern sichergestellt werden kann.

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr gut	6	7,3 %	7,3 %	12	14,6 %	14,6 %
2	26	31,7 %	<b>39,0 %</b>	39	47,6 %	<b>62,2 %</b>
3	21	25,6 %	64,6 %	18	22,0 %	84,1 %
4	24	29,3 %	93,9 %	10	12,2 %	96,3 %
sehr schlecht	5	6,1 %	100,0 %	3	3,7 %	100,0 %
Gesamtsumme	82	100,0 %		82	100,0 %	

Tabelle 12: Einschätzung des Interessensabgleichs unter Gläubigern

Die Möglichkeit einer nachhaltigen Sanierung wird vor allem der außergerichtlichen Sanierung zugeordnet. Rund 62 % der Befragten schätzen diese als sehr gut bzw. gut ein. Eine Sanierung ist in der Regel dann als nachhaltig einzustufen, wenn die Krisenursachen dauerhaft beseitigt und die Wiederteilnahme am wirtschaftlichen Geschehen sichergestellt werden kann.<sup>11</sup>

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr gut	12	14,8 %	14,8 %	10	12,3 %	12,3 %
2	38	46,9 %	<b>61,7 %</b>	20	24,7 %	<b>37,0 %</b>
3	25	30,9 %	92,6 %	32	39,5 %	76,5 %
4	6	7,4 %	100,0 %	16	19,8 %	96,3 %
sehr schlecht	0	0,0 %	100,0 %	3	3,7 %	100,0 %
Gesamtsumme	81	100,0 %		81	100,0 %	

Tabelle 13: Einschätzung der Möglichkeit einer nachhaltigen Sanierung

Bei der Einschätzung der Implementierung finanzwirtschaftlicher Aspekte gibt es interessanterweise keinen bedeutenden Unterschied zwischen außergerichtlicher und gerichtlicher Sanierung. Rund 62 % der Befragten schätzen diese im Zuge der außergerichtlichen Sanierung als sehr gut bzw. gut ein und rund 51 % bei der gerichtlichen Sanierung.

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr gut	12	14,6 %	14,6 %	7	8,5 %	8,5 %
2	39	47,6 %	<b>62,2 %</b>	35	42,7 %	<b>51,2 %</b>
3	17	20,7 %	82,9 %	20	24,4 %	75,6 %
4	11	13,4 %	96,3 %	16	19,5 %	95,1 %
sehr schlecht	3	3,7 %	100,0 %	4	4,9 %	100,0 %
Gesamtsumme	82	100,0 %		82	100,0%	

Tabelle 14: Einschätzung der Implementierung finanzwirtschaftlicher Aspekte

<sup>11</sup> Vgl. hierzu etwa Mayr/Mitter (2015), S. 529ff.

Von rund 70 % der Befragten wird die Implementierung von leistungswirtschaftlichen Aspekten im Zuge einer außergerichtlichen Sanierung als sehr gut bzw. gut erachtet. Demgegenüber schätzen rund 44 % die Implementierung während einer gerichtlichen Sanierung als sehr gut bzw. gut ein. Dies lässt den Schluss zu, dass auch die gerichtliche Sanierung bei entsprechender Ausgestaltung für eine leistungswirtschaftliche Restrukturierung geeignet erscheint.

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr gut	15	19,0 %	19,0 %	5	6,1 %	6,1 %
2	40	50,6 %	<b>69,9 %</b>	31	37,8 %	<b>43,9 %</b>
3	16	20,3 %	89,9 %	13	15,9 %	59,8 %
4	7	8,9 %	98,7 %	27	32,9 %	92,7 %
sehr schlecht	1	1,3 %	100,0 %	6	7,3 %	100,0 %
Gesamtsumme	79	100,0 %		82	100,0 %	

Tabelle 15: Einschätzung der Implementierung leistungswirtschaftlicher Aspekte

Im Hinblick auf die steuerlichen Rahmenbedingungen werden diese von rund 52 % der Befragten bei der gerichtlichen Sanierung als sehr gut bzw. gut eingestuft und somit als deutlich besser eingeschätzt als in der außergerichtlichen Sanierung. In diesem Bereich ist offensichtlich ein großes Defizit der außergerichtlichen Sanierung zu sehen.

	Außergerichtliche Sanierung			Gerichtliche Sanierung		
	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozent
sehr gut	1	1,3 %	1,3 %	6	7,4 %	7,4 %
2	13	16,3 %	<b>17,5 %</b>	36	44,4 %	<b>51,9 %</b>
3	39	48,8 %	66,3 %	28	34,6 %	86,4 %
4	25	31,3 %	97,5 %	10	12,3 %	98,8 %
sehr schlecht	2	2,5 %	100,0 %	1	1,2 %	100,0 %
Gesamtsumme	80	100,0 %		81	100,0 %	

Tabelle 16: Einschätzung der steuerlichen Rahmenbedingungen

Die Einschätzung zur tatsächlichen Sanierungsdauer ist bei beiden Sanierungsformen mit rund 14 Monaten sehr ähnlich. Auch die Einschätzung der durchschnittlichen externen Kosten in % der Passiva ergibt keinen signifikanten Unterschied (außergerichtliche Sanierung: 6,5 %, gerichtliche Sanierung: 7,1 %). Jedoch zeigen sich Differenzen bei der Einschätzung zur durchschnittlichen Befriedigungsquote: Während bei der außergerichtlichen Sanierung eine Befriedigungsquote von rund 49 % geschätzt wird, liegt dieser Wert für die gerichtliche Sanierung bei rund 21 %.

Im Hinblick auf die gesetzlichen Mindestquoten der gerichtlichen Sanierung sind rund 81 % der Befragten der Meinung, dass diese passend seien. Rund 74 % sprechen sich zudem gegen eine Abschaffung derselben aus. Rund 46 % der Befragten halten zudem die Überschuldung als Insolvenztatbestand als sehr sinnvoll bzw. sinnvoll. Im Gegensatz dazu schätzen rund 37 % dies als eher nicht sinnvoll bzw. gar nicht sinnvoll ein.

### **2.3. Zentrale Erkenntnisse der Expertenbefragung**

Die Mitgliederbefragung zeigt, dass sowohl die außergerichtliche als auch die gerichtliche Sanierung Vorteile mit sich bringen. Die Wahl der geeigneten Sanierungsform ist daher im Einzelfall in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen zu treffen. Laut der Einschätzung der befragten Sanierungsexperten wird der außergerichtlichen Sanierung ein besseres Image im Vergleich zu der gerichtlichen Sanierung zugeschrieben. Die außergerichtliche Sanierung wird als flexibel und eher nachhaltig eingeschätzt. Der Fokus liegt hierbei vor allem auf leistungswirtschaftlichen Aspekten. Eine Verbesserung der außergerichtlichen Sanierung ist laut der Mitgliederbefragung in Hinblick auf die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen notwendig. Im Vergleich dazu gilt die gerichtliche Sanierung laut Einschätzung der Befragten als rechtssicher und steuerlich bevorzugt. Ebenso werden ein guter Interessensabgleich sowie ein geringeres Problem von Akkordstörern als Vorteile der gerichtlichen Sanierung genannt.

Ein Problem von Sanierungen im Allgemeinen ist der mögliche Imageschaden, welcher aufgrund von Stigmatisierung in der Öffentlichkeit bzw. im Umfeld des Unternehmens entstehen kann. Eine vorangegangene Insolvenz bzw. eine gescheiterte außergerichtliche Sanierung stellen jedoch nach Einschätzung der befragten Sanierungsexperten keinen wesentlichen Ausschlussgrund für eine (weitere) außergerichtliche Sanierung dar. Dies legt den Schluss nahe, dass die oben angesprochene Stigmatisierung unter Sanierungsexperten keine große Rolle spielt. Eine komplexe Gläubigerstruktur, Krisenverdrängung im Unternehmen oder ein unqualifiziertes Management stellen nach Einschätzung der Befragten wesentliche Hindernisse für eine außergerichtliche Sanierung dar.



### 3. Literaturverzeichnis

**KMU Forschung Austria (2013):** Anteil der KMU an der marktorientierten Wirtschaft Österreichs, <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/>, Aufruf: 4.4.2016.

**Koenig, J. (2004):** Ein Informationssystem für das strategische Management in KMUs, in: Meyer, J. (Hrsg.) Kleine und mittlere Unternehmen, Band 6, 1. Auflage, Köln.

**Lichtkoppler, K./Reisch, U./Winkler, M. (2010):** Unternehmenssanierung, in: Handbuch Unternehmenssanierung, Hrsg. Lichtkoppler, K./Reisch, U. (2010), S. 1-152, Wien.

**Mayr, S. (2014):** Die Bedeutung der außergerichtlichen Sanierung in der österreichischen Unternehmenspraxis, in: SWK – Steuer- und Wirtschaftskartei, Band 88, Ausgabe 30, S. 1306-1310.

**Mayr, S. (2015):** Die außergerichtliche Sanierung in der Unternehmenspraxis – Abschlussbericht einer empirischen Erhebung in Österreich, Berlin.

**Mayr, S./Mitter, C. (2015):** Rising like a phoenix: from Bankruptcy to market leader, in: Journal of Small Business & Entrepreneurship, Jg. 27, Nr. 6, S. 519-536.

**Mayr, S./Mitter, C./Aichmayr, A. (2016):** Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs, in: Journal of Small Business Management, Jg. 53.

**De la Torre, A./Pería, M. S. M./Schmukler, S. L. (2010):** Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending, in: Journal of Banking & Finance, Jg. 34, Nr. 9, S. 2280-2293.

**Wöber, K. (2007):** Bedeutung der außergerichtlichen Sanierung im Vergleich zur Sanierung in der Insolvenz, in: Recht der Wirtschaft (RdW), Jg. 25, Nr. 10, S. 591-593.