

# Unternehmenssanierung, Restrukturierung und Fortbestehensprognose

von  
Alexander Hohendanner, Eduard Schreiner

1. Auflage 2015

Linde Verlag Wien 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 7073 2911 7

# Vorwort

Dieses Buch ist unter dem Eindruck der bereits lang anhaltenden Finanz- und Wirtschaftskrise in Europa und ihrer Auswirkung auf Österreich entstanden. Mit Beginn der Finanzkrise in den Jahren 2007/2008 und der nachfolgenden Wirtschaftskrise haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen wesentlich geändert. Insbesondere die verstärkte Regulierung im Bankwesen hat zu strengeren Risikovorgaben und einer zumindest am Beginn der Finanzkrise spürbaren Verknappung des Kreditangebots geführt. Die nach wie vor anhaltende Wirtschaftskrise und die Zurückhaltung der Konsumenten bei Ausgaben haben in vielen Branchen zu veritablen Umsatz- und Ertragsrückgängen geführt. Schmerzhafte Anpassungsprozesse und Strukturänderungen mussten durchgeführt werden.

Die Anzahl der Restrukturierungen hat sich seit dem Jahr 2008 laufend erhöht, da immer mehr Unternehmen die lange „Durststrecke“ einer Wirtschaft ohne Wachstum und der Zurückhaltung der Konsumenten nicht mehr ohne Unterstützung von Kapitalgebern durchhalten können. Die Restrukturierungserfordernisse ziehen sich über alle Größenklassen von Unternehmen, branchenseitig sind sowohl B2C- als auch B2B-tätige Unternehmen sowie der Finanzsektor betroffen.

Die Gründe der Restrukturierung setzen sich zumeist aus einer Vielfalt von Ursachen zusammen; sehr oft ist es den Unternehmen nicht gelungen, von einer auf Expansion durch Fremdfinanzierung gesetzten Strategie aus den Jahren vor der Finanzmarktkrise auf eine neue Strategie für stagnierende oder sogar schrumpfende Märkte und eine Finanzierung mit höheren Eigenkapitalanteilen umzustellen. Dieser sehr schwierige Umstieg kann oft von einem bestehenden Management, das erfolgreich eine Expansionsstrategie umgesetzt hat, nicht durchgeführt werden und erfordert einerseits andere Managementansätze sowie andererseits andere Mittel zur Umsetzung. Das Verständnis aller Stakeholder (Eigentümer, Banken, Aufsichtsrat und Betriebsrat sowie Lieferanten, Kunden und Behörden) für die aktuelle Situation ist stets ein eingeschränktes, da viele unternehmensinterne Informationen und die Tragweite der Krise des Unternehmens den Stakeholdern nicht bekannt sind. In diesem Zusammenhang ist es meist notwendig, dass erfahrene und kompetente Berater das Unternehmen bei der Umsetzung einer erfolgreichen Sanierung und der Restrukturierung sowie einer Anpassung der Finanzierungsstruktur unterstützen.

Bei Vorliegen der notwendigen Rahmenbedingungen bedeutet eine außergerichtliche Sanierung für alle Stakeholder einen höheren Mehrwert als die gerichtliche Sanierung, die aus vielerlei Gründen, vor allem aber durch den Führungsverlust

des Managements und starken Reputationsverlust des Unternehmens zu wesentlich geringeren Ergebnissen führt. Sehr oft führt ein gerichtliches Verfahren letztlich auch zur Schließung des Unternehmens und zum vollständigen Verlust aller Arbeitsplätze sowie den damit einhergehenden negativen Auswirkungen.

Die außergerichtliche Sanierung ermöglicht das primäre Ziel der Fortführung des Unternehmens unter Bedachtnahme des Gläubigerschutzes insbesondere durch das Zusammenwirken von Management, Fremdkapitalgebern und Eigenkapitalgebern. Dies erfordert zwar eine umfassende Rationalisierung, hilft aber andererseits dem zu sanierenden Unternehmen – unter der Beteiligung der Eigen- und Fremdkapitalgeber – zu einer nachhaltigen Gesundung. Der Berater unterstützt bei der Diagnose der Krisenursachen und -symptome sowie bei der Umsetzung und Implementierung der dafür notwendigen Maßnahmen und der oft überlebenswichtigen Kommunikation mit den Stakeholdern. Die Eigen- und Fremdkapitalgeber stellen die dafür notwendigen transparent zu ermittelnden und fair zu verteilenden Sanierungsbeiträge bereit. Gemeinsam soll zunächst das Überleben des Unternehmens sichergestellt werden, um anschließend das Unternehmen wieder in die Lage zu versetzen, nachhaltig, wirtschaftlich und selbständig Gewinne zu erzielen.

In diesem Sinne geben wir mit diesem Buch Ein- und Ausblicke in die Unternehmenssanierung, Restrukturierung und das Instrument der Fortbestehensprognose.

Für die Unterstützung und Mitwirkung möchten wir uns im Besonderen bei *Mag. Albert Hannak, Mag. Bernhard Hudernik, Dr. Thomas Göritzer, Ben Trask, Mag. Stephan Langer* und *Mag. Thomas Lahmer* bedanken, die durch ihre langjährige und fachliche Expertise im Bereich Restrukturierung und Refinanzierung praxisrelevante Beiträge und Erfahrungen beigesteuert haben.

Unser großer Dank gilt des Weiteren den Interviewpartnern *Dr. Johannes Ametsreiter, DI Wolfgang Anzengruber, Mag. Reinhard Karl, Dr. Rudolf Knünz, Mag. Marina Machan-Kaiser, Dr. Andreas Matje, Mag. Peter Müller, DI Herbert Ortner, Dr. Wolfgang Peschorn, RA Dr. Matthias Schmidt, Mag. Roland Schöberl, Mag. Eduard Schreiner, Mag. Reinhard Schwendtbauer, Mag. Klaus Sernetz, DDr. Klaus Wöber, Dr. Julian Zaharia, Dr. Eduard Zehetner* und *Dr. Ralf Zeitlberger* für die im Rahmen der geführten Interviews gewonnenen Beiträge und Einblicke zu praxisrelevanten und -nahen Themen des Sanierungs- und Restrukturierungsmanagements.

Weiters möchten wir uns auch bei *Univ.-Prof. Dr. Gyöngyi Lóránth* für ihre Unterstützung und Betreuung bedanken.

Abschließend möchten wir uns bei den Mitarbeitern des Linde-Verlages rund um *Dr. Oskar Mennel* für die hervorragende Zusammenarbeit bedanken.

Wien, November 2014

*Alexander Hohendanner  
Eduard Schreiner*