

Außergerichtliche Unternehmenssanierung Präsentation der Ergebnisse einer empirischen Erhebung (quantitativer Teil)

Dr. Stefan Mayr, Johannes Kepler Universität Linz

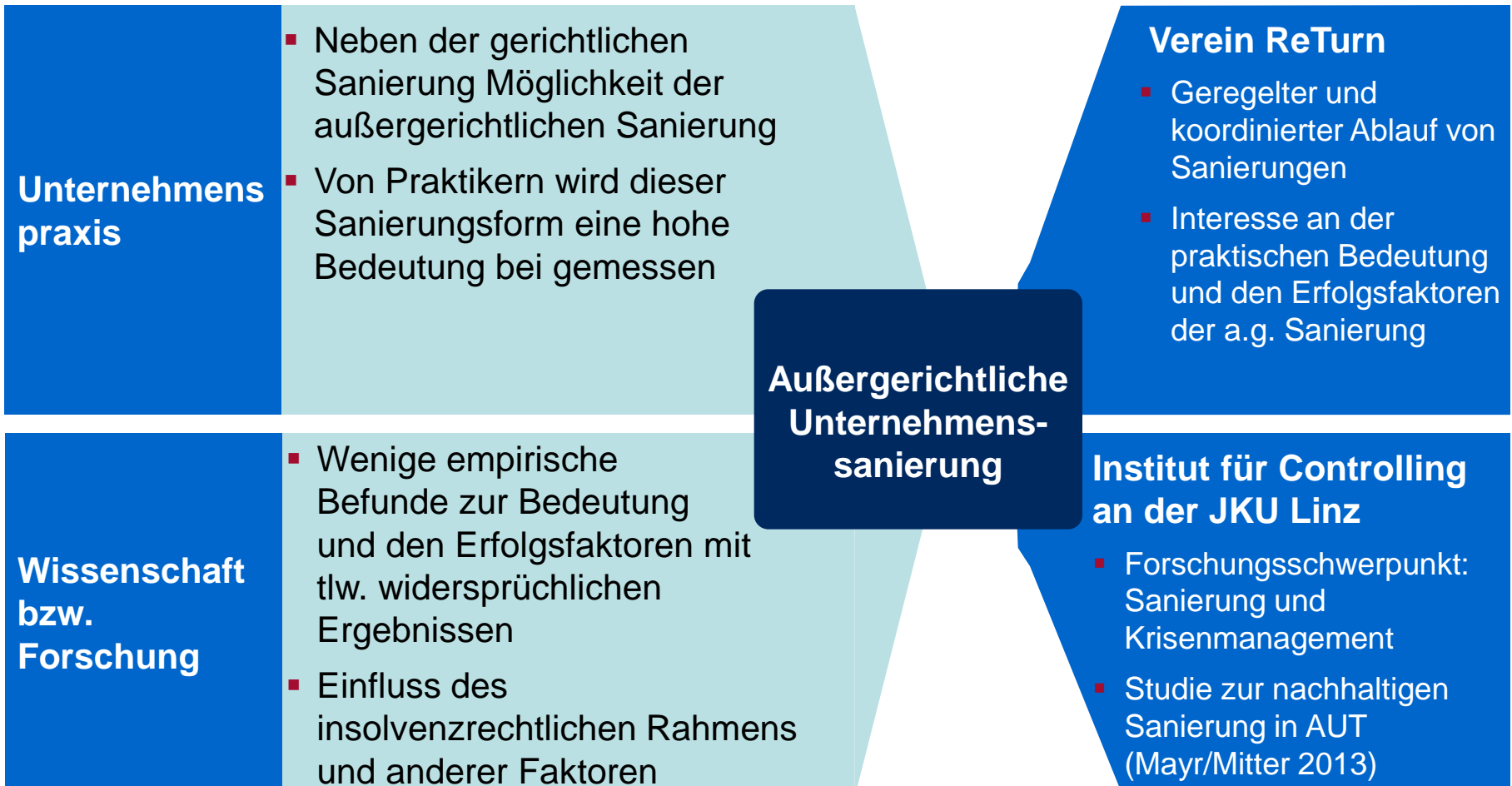
ReTurn Jahrestagung 2014

Krems, 4. April 2014

Agenda

- **Ausgangssituation und Projektbeschreibung**
- Deskriptive Statistiken zum Datensatz
- Einflussfaktoren auf den Erfolg einer außergerichtlichen Sanierung
- Implikationen und Ausblick

Ausgangssituation



Projektziele der empirischen Erhebung

- Erhebung der Charakteristika, Bedeutung, Erfolgsfaktoren und Vorteile der außergerichtlichen Sanierung in der Unternehmenspraxis
- Weiterführung der Studie von DDr. Wöber (Wöber, 2007)
- Einbindung der Mitglieder des Vereins ReTurn
- Verwertung der Ergebnisse sowohl für die Unternehmenspraxis in Form von Publikationen und Vorträgen als auch für die Wissenschaft (wissenschaftliche Publikationen und Tagungen)

Zentrale Thesen

- Eine nachhaltige Unternehmenssanierung mithilfe gerichtlicher Sanierungsverfahren ist nur bedingt möglich.
- Die außergerichtliche Sanierung besitzt eine hohe praktische Bedeutung und bringt eine Reihe von Vorteilen für alle Beteiligten.

Gesamter Projektumfang und Studiendesign

Praktische und wissenschaftliche Verwertung

Verein ReTurn
Institut für
Controlling

Quantitative Erhebung

- Vollerhebung ausgewählter Informationen von Sanierungsfällen bei Banken (RBI AG, RLB OÖ AG, Erste Bank AG; Erste Group Bank AG, Unicredit BA AG)

Qualitative Erhebung

- Weiterführende Experteninterviews
- Ausarbeitung von Fallstudien anhand ausgewählter Fälle

Bedeutung der
außergerichtlichen
Sanierung in
Österreich

Datenerhebung quantitativer Teil 1

- Datensample allgemein
 - Anonymisierte (Voll-)Erhebung bei den teilnehmenden Instituten durch den jeweiligen Sachbearbeiter/Betreuer in der Sanierungsabteilung
 - Materiell insolvente Unternehmen, welche von 1.1.2011 bis zum Erhebungsstichtag (August bis Dezember 2013) in die Sanierungsabteilung übernommen bzw. dort anhängig waren.
 - Einschätzung der materiellen Insolvenz durch Bankbetreuer, jedoch in jedem Falle bei drohender Zahlungsunfähigkeit und/oder buchmäßiger Überschuldung.
 - Mindestobligo der Unternehmen prinzipiell EUR 1,0 Mio., Erfassung erfolgt jeweils je Gesellschaft

Datenerhebung quantitativer Teil 2

- Datensample: Einschätzung durch den Bankbetreuer
 - Neben objektiven Parametern zu den untersuchten Unternehmen, wie Branche, Alter, Hauptsitz, Rechtsform oder Umsatz wurden konkrete Sanierungsmaßnahmen bzw. Eigenschaften erhoben, welche auf der Einschätzung des jeweiligen Sachbearbeiters beruhen.
 - Sanierungsmaßnahmen (Auszug): Sanierungskonzept vorhanden, Investoreneinstieg, Beitrag bestehender Gesellschafter, Forderungsverzicht Banken, Neukredit Banken, Änderung im Management
 - Eigenschaften und Ressourcen des Unternehmens: Innovativ, offene Kommunikationspolitik, proaktive Kommunikation (zur Hausbank)

Datenerhebung quantitativer Teil 3

■ Datensample: Repräsentativität

- Statistische Tests auf Repräsentativität sind in diesem Fall nicht möglich
- Bezüglich Repräsentativität stellt sich die Frage, ob das Datensample die Grundgesamtheit entsprechend ohne Verzerrungen abbildet.
- Da es sich bei der Erhebung der einzelnen Institute um Vollerhebungen in einem bestimmten Zeitraum handelt, geht es darum, dass die teilnehmenden Banken den Gesamtmarkt in Österreich repräsentieren.

→ Die teilnehmenden Institute zählen zu den zehn größten Banken in Österreich (wesentlicher Anteil der Bilanzsumme aller österreichischen Banken ist abgebildet).

→ Es handelt sich sowohl um Banken mit zentraler bzw. dezentraler Organisationsstruktur bzw. Institute mit unterschiedlichen Marktzugängen.

- Mögliche Verzerrungen:

Kleinbanken/Regionalbanken sind u.U. unterrepräsentiert

Vertreter der teilnehmenden Banken sind alle Mitglieder im Verein ReTurn

Datenerhebung quantitativer Teil 4

- **Datensample: Erhebung des Sanierungsstatus**
 - **Außergerichtliche Sanierung ist erfolgreich abgeschlossen und das Unternehmen wird fortgeführt** → Abschluss der Sanierungsvereinbarung bedeutet den Abschluss der außergerichtlichen Sanierung (nicht deren vollständige oder teilweise Erfüllung)
 - **Außergerichtliche Sanierung ist erfolgreich abgeschlossen und das Unternehmen bzw. wesentliche Teile davon wurden verkauft** → Abschluss der Sanierungsvereinbarung bedeutet den Abschluss der außergerichtlichen Sanierung
 - **Außergerichtliche Sanierung ist gescheitert, ein Insolvenzverfahren wurde eröffnet**
 - **Die Sanierung ist in Bearbeitung**
 - **Es gab keine (außergerichtlichen) Sanierungsbemühungen, ein Insolvenzverfahren wurde eröffnet**

Agenda

- Ausgangssituation und Projektbeschreibung
 - **Deskriptive Statistiken zum Datensatz**
 - Einflussfaktoren auf den Erfolg einer außergerichtlichen Sanierung
 - Implikationen und Ausblick
-

Verteilung auf Institute und durchschnittliche Obligogröße

Name Institut	Anzahl Fälle	Anzahl Fälle in %	Durchschnittliche eigene Obligogröße in Mio. EUR
Erste Bank AG	118	12,8%	6,34
Erste Group Bank AG	38	4,1%	38,13
Raiffeisen Bank International AG	28	3,0%	12,94
Raiffeisen Landesbank OÖ AG	68	7,4%	14,06
Unicredit Bank Austria AG	668	72,6%	7,74
Gesamtanzahl	920	100,0%	9,47

- Die durchschnittliche eigene Obligogröße liegt bei rund EUR 9,5 Mio.
- Das untersuchte Gesamtobligo liegt bei rund EUR 8,7 Mrd.
- Die unterschiedliche Fallanzahl bei den einzelnen Instituten ist u.a. auf unterschiedliche Größe, Kundenstrukturen, Marktzugänge und Organisationstrukturen zurück zu führen.

Unternehmensalter und Branche

Unternehmensalter	Anzahl Fälle	Anzahl Fälle in %
jünger als 5 Jahre	277	30,1%
älter als 5 Jahre	637	69,2%
fehlend	6	0,7%
Gesamtanzahl	920	100,0%

Branche	Anzahl Fälle	Anzahl Fälle in %
Bank und Versicherung	7	0,8%
Dienstleistung	126	13,7%
Gewerbe	183	19,9%
Handel	167	18,1%
Industrie	224	24,3%
Sonstige	213	23,2%
Total	920	100,0%

- Der Anteil junger Unternehmen liegt bei rund 30%.
- Branchen: Industrie und Sonstige (Beherbergung, Immobilien,..) machen rund 48% der Fälle aus.

Regionale Verteilung

Hauptsitz	Anzahl Fälle	Anzahl Fälle in %	Anzahl Fälle in % nur A	Verteilung Arbeitgeberbetriebe 2013
Ausland	172	18,7%		
Burgenland	19	2,1%	2,5%	3,4%
Kärnten	43	4,7%	5,7%	6,8%
Niederösterreich	132	14,3%	17,6%	16,6%
Oberösterreich	85	9,2%	11,4%	14,5%
Salzburg	33	3,6%	4,4%	8,1%
Steiermark	83	9,0%	11,1%	13,4%
Tirol	61	6,6%	8,2%	10,2%
Vorarlberg	23	2,5%	3,1%	4,6%
Wien	269	29,2%	36,0%	22,5%
Gesamtanzahl	920	100,0%	100,0%	100,0%

- Bezogen auf die Verteilung der Arbeitgeberbetriebe im Jahr 2013 (Quelle WKO 2014) zeigt sich eine starke Übergewichtung von Unternehmen in Wien.

Rechtsform

Rechtsform	Anzahl Fälle	Anzahl Fälle in %
AG	81	8,8%
GmbH	673	73,2%
GmbH & Co. KG	62	6,7%
Personengesellschaft	20	2,2%
Stiftung	12	1,3%
Sonstige	72	7,8%
Total	920	100,0%

- Rund 89% der untersuchten Unternehmen sind Kapitalgesellschaften (inkl. GmbH & Co. KG).

Verteilung nach Umsatzgrößenklassen

Umsatzverteilung	Größenklasse 1)	Gesamt	Anzahl Fälle in %	Gültige %	Kumulierte %
0 bis 2 Mio EUR	Kleinstunternehmen	288	31,3%	31,6%	31,6%
> 2 bis 10 Mio EUR	Kleine Unternehmen	246	26,7%	27,0%	58,6%
> 10 bis 50 Mio EUR	Mittlere Unternehmen	212	23,0%	23,2%	81,8%
> 50 Mio EUR	Große Unternehmen	167	18,1%	18,2%	100,0%
Zwischensumme		912	99,1%	100,0%	
fehlend		8	0,9%		
Gesamtanzahl		920	100,0%		

1) Gemäß Definition der Europäischen Union

- Rund 82% der untersuchten Fälle sind kleine bzw. mittlere Unternehmen (KMUs) gemäß Definition der Europäischen Union.
- Im Vergleich zur Grundgesamtheit österreichischer Unternehmen sind mittlere und große Unternehmen übergewichtet.

Verteilung nach Obligogrößenklassen (eigen und gesamt)

Obligoverteilung	Eigene Bank	Anzahl Fälle in %	Gültige %	Kumulierte %
0 bis 2 Mio EUR	246	26,7%	26,8%	26,8%
> 2 bis 5 Mio EUR	318	34,6%	34,7%	61,5%
> 5 bis 10 Mio EUR	144	15,7%	15,7%	77,2%
> 10 bis 20 Mio EUR	122	13,3%	13,3%	90,5%
> 20 bis 50 Mio EUR	64	7,0%	7,0%	97,5%
> 50 Mio EUR	23	2,5%	2,5%	100,0%
Zwischensumme	917	99,7%	100,0%	
fehlend	3	0,3%		
Gesamtanzahl	920	100,0%		

Obligoverteilung	Gesamt	Anzahl Fälle in %	Gültige %	Kumulierte %
0 bis 2 Mio EUR	110	12,0%	14,8%	14,8%
> 2 bis 5 Mio EUR	234	25,4%	31,5%	46,2%
> 5 bis 10 Mio EUR	115	12,5%	15,5%	61,7%
> 10 bis 20 Mio EUR	108	11,7%	14,5%	76,2%
> 20 bis 50 Mio EUR	96	10,4%	12,9%	89,1%
> 50 Mio EUR	81	8,8%	10,9%	100,0%
Zwischensumme	744	80,9%	100,0%	
fehlend	176	19,1%		
Gesamtanzahl	920	100,0%		

- Rund 91% der Fälle liegen beim Obligo der eigenen Bank unter 20 Mio. EUR, rund 76% liegen beim Gesamtbligo unter 20 Mio. EUR.

Status der Sanierung zum Erhebungszeitpunkt

Status der Sanierung zum Erhebungsdatum	Anzahl Fälle	Anzahl Fälle in %	Kumulierte %	Anzahl abgeschlossene Fälle in %	Kumulierte % abgeschlossene Fälle	Anzahl Fälle in % mit Sanierungsversuch	Kumulierte % mit Sanierungsversuch
erfolgreich abgeschlossen und Fortführung	409	44,5%	44,5%	54,0%	54,0%	62,2%	62,2%
erfolgreich abgeschlossen und Liquidation/Übertragung	50	5,4%	49,9%	6,6%	60,6%	7,6%	69,8%
gescheitert und Insolvenzeröffnung	199	21,6%	71,5%	26,3%	86,8%	30,2%	100,0%
<i>Zwischensumme Fälle mit Sanierungsversuch</i>	658					100,0%	
kein Sanierungsversuch und Insolvenzeröffnung	100	10,9%	82,4%	13,2%	100,0%		
<i>Zwischensumme abgeschlossene Fälle</i>	758			100,0%			
in Bearbeitung	162	17,6%	100,0%				
Gesamtanzahl	920	100,0%					

- Rund 61% aller abgeschlossenen Fälle wurden erfolgreich außergerichtlich saniert.
- Rund 18% aller Fälle sind noch nicht abgeschlossen.
- **Rund 70% aller Fälle mit abgeschlossenem Sanierungsversuch wurden erfolgreich saniert!**
- **Rund 11% a.g. Sanierungen erfolgen über eine Liquidation bzw. eine Übertragung wesentlicher Vermögensteile.**

Vergleich zur Vorgängerstudie

Status der Sanierung zum Erhebungsdatum	Empirische Erhebung			Vergleich Studie Wöber 1)	
	Anzahl Fälle	Anzahl Fälle in %		Anzahl Fälle	Anzahl Fälle in %
Erfolgreich abgeschlossen und Fortführung	409,0	54,0%	60,6%	419,00	41,6%
Erfolgreich abgeschlossen und Liquidation/Übertr.	50,0	6,6%			
Gescheitert und Insolvenzeröffnung	199,0	26,3%	39,4%	589,00	58,4%
Kein Sanierungsversuch und Insolvenzeröffnung	100,0	13,2%			
Total abgeschlossen	758,0	100,0%	100,0%	1.008,00	100,0%

Status der Sanierung und eigenes Bankobligo	Empirische Erhebung			Vergleich Studie Wöber 1)	
	Bankobligo eigen in Mio EUR	Obligo in %		Bankobligo eigen in Mio EUR	Obligo in %
Erfolgreich abgeschlossen und Fortführung	4.135,27	62,0%	68,8%	1.751,19	74,1
Erfolgreich abgeschlossen und Liquidation/Übertr.	453,79	6,8%			
Gescheitert und Insolvenzeröffnung	1.604,42	24,1%	31,2%	612,39	25,9
Kein Sanierungsversuch und Insolvenzeröffnung	472,56	7,1%			
Total abgeschlossen	6.666,04	100,0%	100,0%	2.363,58	100,0

1) Vgl. Wöber 2007

- Im Vergleich zur Vorgängerstudie wurden **mehr Fälle** (rund 61% zu rund 42%) und annähernd der **gleiche Anteil des eigenen Obligos** (rund 69% zu rund 74%) außergerichtlich saniert!
- Bezogen auf die Anzahl der Fälle konnte die Erfolgsquote demnach seit dem Untersuchungszeitraum 2005 bis 2007 der Vorgängerstudie deutlich gesteigert werden.

Dauer der außergerichtlichen Sanierung im Vergleich 1

in Tagen	Empirische Erhebung		Vergleich mit gerichtlicher Sanierung
	Dauer A.G. Sanierung erfolgreich	Dauer Sanierung gescheitert	Dauer gerichtlicher Sanierungen 1)
Anzahl der Angaben	413	84	118
Median	297	167	211
Mittelwert	560	363	254
Modus	210	31	117
Maximum	4094	2299	776
Minimum	0	0	79
Standardabweichung	672	471	147

Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Mitter (2008), Werte beziehen sich auf Zwangsausgleiche einer Analyse aller Insolvenzen aus dem Jahr 2004 in OÖ

- Die durchschnittliche Dauer (von der Übernahme in die Sanierungsabteilung bis zum Abschluss der Sanierungsvereinbarung) erfolgreicher außergerichtlicher Sanierungen liegt bei rund 560 Tagen, jene der gescheiterten bei rund 363 Tagen, wobei eine sehr **hohe Streuung der Daten** festzustellen ist.
- Die durchschnittliche Dauer gerichtlicher Sanierungen (Zwangsausgleiche aus 2004 in OÖ) liegt bei rund 254 Tagen.

Dauer der außergerichtlichen Sanierung im Vergleich 2

in Tagen	Empirische Erhebung		Vergleich mit gerichtlicher Sanierung
	Dauer A.G. Sanierung erfolgreich	Dauer Sanierung gescheitert	Dauer gerichtlicher Sanierungen 1)
Anzahl der Angaben	413	84	118
Median	297	167	211
Mittelwert	560	363	254
Modus	210	31	117
Maximum	4094	2299	776
Minimum	0	0	79
Standardabweichung	672	471	147

1) Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Mitter (2008), Werte beziehen sich auf Zwangsausgleiche einer Analyse aller Insolvenzen aus dem Jahr 2004 in OÖ

- Vergleich der Dauern ist **nur bedingt aussagefähig**, da auf unterschiedliche Kriterien abgezielt wird (Übernahme in Sanierungsabteilung bzw. Insolvenzeröffnung).
- Für eine Vergleichbarkeit müsste man u.U. den Zeitpunkt des Abschlusses der Stand-Still-Vereinbarung als Beginn der Dauer einer a.g. Sanierung heranziehen.
- Extreme Werte haben einen großen Einfluss auf die Dauer: Nimmt man extreme Fälle heraus, sinkt die Dauer der Mittelwert der erfolgreichen Sanierungen auf rund 470 Tage.

Agenda

- Ausgangssituation und Projektbeschreibung
 - Deskriptive Statistiken zum Datensatz
 - **Einflussfaktoren auf den Erfolg einer außergerichtlichen Sanierung**
 - Implikationen und Ausblick
-

Einflussfaktoren auf die außergerichtliche Sanierung

- Im Folgenden wird der Einfluss einer oder mehrerer Variablen auf den Sanierungserfolg dargestellt.
- **Erfolgreiche Sanierungen** umfassen die Variablen „**Erfolgreich abgeschlossen und Fortführung**“ sowie „**Erfolgreich abgeschlossen und Liquidation/Übertragung**“.
- **Gescheiterte Sanierungen** umfassen NUR die Variable „**Sanierung gescheitert und Insolvenzeröffnung**“.
- → **Das bedeutet, dass nur jene Fälle analysiert werden, bei denen es einen (aktiven) Sanierungsversuch gegeben hat.**
- Insgesamt handelt es sich um 658 Fälle, davon wurden 459 erfolgreich abgeschlossen (69,8%) und 199 (30,2%) sind gescheitert und es kam zur Insolvenzeröffnung (ohne Fälle in Bearbeitung bzw. kein Sanierungsversuch), die Fallanzahl kann aufgrund fehlender Informationen in den Fragebögen von diesem Wert abweichen!
- Zur Überprüfung der Signifikanz wurden entweder der Chi-Quadrat-Test oder der exakte Test nach Fisher auf einem Niveau von 95% angewendet.

Einfluss des Alters auf den Sanierungserfolg

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Alter der Firma			Alter der Firma		Total
			jünger als 5 Jahre	älter als 5 Jahre	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count	50	149	199
		% within Alter der Firma	28,60%	31,20%	30,50%
	erfolgreich	Count	125	329	454
		% within Alter der Firma	71,40%	68,80%	69,50%
Total		Count	175	478	653
		% within Alter der Firma	100,00%	100,00%	100,00%

- Kein signifikanter Unterschied im Hinblick auf den Sanierungserfolg zwischen jungen und älteren Unternehmen

Einfluss der Branche auf den Sanierungserfolg

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Branche der Firma			Branche der Firma				
			Bank und Versicherung	Dienstleistung	Gewerbe	Handel	Industrie
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count	2	30	43	44	42
		% within Branche der Firma	100,00%	35,30%	29,30%	36,10%	24,60%
	erfolgreich	Count	0	55	104	78	129
		% within Branche der Firma	0,00%	64,70%	70,70%	63,90%	75,40%
Total		Count	2	85	147	122	171
		% within Branche der Firma	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

- Kein signifikanter Einfluss der Branche auf den Sanierungserfolg

Einfluss der Umsatzgröße auf den Sanierungserfolg

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Umsatz der Firma			Umsatz der Firma				Total
			0 bis 2 Mio. €	2 bis 10 Mio. €	10 bis 50 Mio. €	über 50 Mio. €	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count	51	72	40	36	199
		% within Umsatz der Firma	27,60%	41,90%	24,40%	27,30%	30,50%
	erfolgreich	Count	134	100	124	96	454
		% within Umsatz der Firma	72,40%	58,10%	75,60%	72,70%	69,50%
Total	Count	185	172	164	132	653	
	% within Umsatz der Firma	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

- Unternehmen mit einem Jahresumsatz mit mehr als 2 Mio. EUR und bis 10 Mio. EUR (Kleinunternehmen gemäß Definition der Europäischen Union) werden signifikant seltener erfolgreich außergerichtlich saniert.
- Niedrigere Erfolgsquote kleiner Unternehmen ist u.U. auf das Fehlen nachhaltiger Strukturen und/oder eine zu rasche Expansion zurück zu führen.

Einfluss der Innovationskraft des Unternehmens

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Innovationen in der Firma			Innovationen in der Firma		Total
			nein	ja	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count % within Innovationen in der Firma	135 36,60%	43 22,60%	178 31,80%
	erfolgreich	Count % within Innovationen in der Firma	234 63,40%	147 77,40%	381 68,20%
Total		Count % within Innovationen in der Firma	369 100,00%	190 100,00%	559 100,00%

- Innovative Unternehmen werden signifikant häufiger saniert!
- Sehr geringe Anzahl (20) an Fällen ohne Sanierungsversuch und Insolvenzeröffnung unter den innovativen Unternehmen.
- Innovationskraft nimmt mit der Unternehmensgröße zu.
- → Innovation trägt massiv zur Sanierungsfähigkeit bei!

Einfluss der öffentlichen Bekanntheit auf die Sanierung

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Sanierung in der Öffentlichkeit bekannt					
			Sanierung in der Öffentlichkeit bekannt		Total
			nein	ja	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count % within Sanierung in der Öffentlichkeit bekannt	146 29,90%	20 17,40%	166 27,50%
	erfolgreich	Count % within Sanierung in der Öffentlichkeit bekannt	343 70,10%	95 82,60%	438 72,50%
Total		Count % within Sanierung in der Öffentlichkeit bekannt	489 100,00%	115 100,00%	604 100,00%

- Wenn die Sanierung in der Öffentlichkeit bekannt ist, ist eine a.g. Sanierung signifikant häufiger erfolgreich!
- Jedoch laufen rund 81% der außergerichtlichen Sanierung diskret ab!
- Je größer das Unternehmen, desto häufiger ist die Sanierung in der Öffentlichkeit bekannt (bei Großunternehmen rund 41%).
- Der vermutete Vorteil der Diskretion lässt sich demnach nicht vollständig bestätigen.

Einfluss des Sanierungskonzepts auf den Sanierungserfolg

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Sanierungskonzept vorhanden				
		Sanierungskonzept vorhanden		Total
		nein	ja	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count 69 35,00%	120 27,60%	189 30,00%
	erfolgreich	Count 128 65,00%	314 72,40%	442 70,00%
Total		Count 197 100,00%	434 100,00%	631 100,00%

- Erfolgreich a.g. sanierte Unternehmen verfügen signifikant häufiger über ein Sanierungskonzept; je größer das Unternehmen, desto eher ist ein Sanierungskonzept vorhanden.
- Rund 71% der erfolgreich sanierten Unternehmen verfügen über ein (schriftliches, vom Unternehmen erstelltes) Sanierungskonzept.
- Die Gründe der Nichterstellung sind zu hinterfragen.

Einfluss von Gesellschafterbeiträgen auf den Sanierungserfolg

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Beitrag von bestehenden Gesellschaftern				
		Beitrag von bestehenden Gesellschaftern		Total
		nein	ja	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count 143 38,90%	35 15,00%	178 29,60%
	erfolgreich	Count 225 61,10%	198 85,00%	423 70,40%
Total		Count 368 100,00%	233 100,00%	601 100,00%

- Leisten die bestehenden Gesellschafter einen Beitrag zur Sanierung, ist diese signifikant häufiger erfolgreich.
- Insgesamt leisteten in rund 47% der erfolgreich sanierten Fälle die bestehenden Gesellschafter Beiträge, der Investoreneinstieg hat eher eine geringe Bedeutung (rund 22% der Fälle).
- → Der Gesellschafterbeitrag scheint einer der zentralen Erfolgsfaktoren zu sein!

Einfluss eines Neukredits beim eigenen Institut

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Neukredit der eigenen Bank			Neukredit der eigenen Bank		Total
			nein	ja	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count	157	39	196
		% within Neukredit der eigenen Bank	34,20%	21,70%	30,70%
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	erfolgreich	Count	302	141	443
		% within Neukredit der eigenen Bank	65,80%	78,30%	69,30%
Total		Count	459	180	639
		% within Neukredit der eigenen Bank	100,00%	100,00%	100,00%

- Erfolgreich sanierte Unternehmen haben signifikant häufiger einen Neukredit (eigenes Institut) erhalten. Jedoch wird ein solcher Kredit nur unter bestimmten Voraussetzungen gewährt (z.B. Sanierungskonzept als latente Variable).
- Insgesamt wurde in rund 32% der erfolgreich sanierten Fälle ein Neukredit gewährt.
- → Ein Neukredit macht den Sanierungserfolg wahrscheinlicher.
- Bedeutung sollte in Zukunft u.U. durch Stand-Still-Vereinbarungen steigen.

Einfluss von wesentlichem Vermögensverkauf auf den Sanierungserfolg

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Verkauf von wesentlichen Vermögensteilen					
		Verkauf von wesentlichen Vermögensteilen		Total	
		nein	ja		
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	Count	101	81	182	
	gescheitert	% within Verkauf von wesentlichen Vermögensteilen	25,60%	38,80%	30,10%
	Count	294	128	422	
	erfolgreich	% within Verkauf von wesentlichen Vermögensteilen	74,40%	61,20%	69,90%
Total	Count	395	209	604	
	% within Verkauf von wesentlichen Vermögensteilen	100,00%	100,00%	100,00%	

- Wird **kein Vermögen** verkauft, ist die Sanierungsbemühung signifikant häufiger erfolgreich.
- Insgesamt wurde in rund 30% der erfolgreich sanierten Fälle ein Vermögensverkauf durchgeführt, zum überwiegenden Teil betrifft dies jedoch die Sanierungen aus Liquidation bzw. Übertagung.
- → Vermögensverkauf ist demnach kein probates Sanierungsinstrument.

Einfluss von Managementwechsel auf den Sanierungserfolg

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Änderungen im Management			Änderungen im Management		Total
			nein	ja	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count % within Änderungen im Management	139 35,50%	45 19,70%	184 29,70%
	erfolgreich	Count % within Änderungen im Management	253 64,50%	183 80,30%	436 70,30%
Total		Count % within Änderungen im Management	392 100,00%	228 100,00%	620 100,00%

- Erfolgt ein Wechsel im Management, ist der Sanierungsversuch signifikant häufiger erfolgreich.
- In rund 42% der erfolgreich sanierten Fälle erfolgte ein Wechsel des Managements, je größer das Unternehmen, desto signifikant häufiger erfolgt ein solcher Wechsel.
- Vorteil der a.g. Sanierung: Es kann in Ruhe ein geeigneter Manager gesucht werden.
- → Der Managementwechsel scheint einer der zentralen Erfolgsfaktoren zu sein!

Einfluss von interner Reorganisation und Umstrukturierung

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * interne Reorganisation und Umstrukturierung				
		interne Reorganisation und Umstrukturierung		Total
		nein	ja	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count 94 43,30%	87 22,40%	181 29,90%
	erfolgreich	Count 123 56,70%	301 77,60%	424 70,10%
Total	Count 217 100,00%	388 100,00%	605 100,00%	

- Erfolgt eine interne Reorganisation bzw. eine Umstrukturierung im Unternehmen, ist der Sanierungsversuch signifikant häufiger erfolgreich.
- In rund 71% der erfolgreich sanierten Fälle erfolgte eine interne Reorganisation bzw. eine Umstrukturierung. Je größer, desto signifikant häufiger erfolgt eine solche Restrukturierung.
- → Die Reorganisation bzw. Umstrukturierung scheint ebenfalls einer der zentralen Erfolgsfaktoren zu sein!

Einfluss von einer offenen und proaktiven Kommunikation

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * offene und proaktive Kommunikationspolitik zur Bank				
		offene und proaktive Kommunikationspolitik zur Bank		Total
		nein	ja	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count 117 52,70%	72 18,20%	189 30,60%
	erfolgreich	Count 105 47,30%	324 81,80%	429 69,40%
Total		Count 222 100,00%	396 100,00%	618 100,00%

- Betreibt ein Unternehmen eine offene und proaktive Kommunikationspolitik zur Bank, ist der Sanierungsversuch signifikant häufiger erfolgreich.
- Rund 76% der erfolgreich sanierten Fälle verfolgten eine offene und proaktive Kommunikationspolitik.
- → Auch die Kommunikationspolitik ist ein zentraler, größenunabhängiger Erfolgsfaktor in der a.g. Sanierung!

Einfluss des Obligoverzichts auf den Sanierungserfolg

Erfolg der abgeschlossenen Sanierung * Obligoverzicht der eigenen Bank					
			Obligoverzicht der eigenen Bank		Total
			nein	ja	
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	gescheitert	Count	137	57	194
		% within Obligoverzicht der eigenen Bank	28,30%	35,40%	30,10%
Erfolg der abgeschlossenen Sanierung	erfolgreich	Count	347	104	451
		% within Obligoverzicht der eigenen Bank	71,70%	64,60%	69,90%
Total		Count	484	161	645
		% within Obligoverzicht der eigenen Bank	100,00%	100,00%	100,00%

- Bei erfolgreich sanierten Unternehmen kommt es **seltener** zu einem Obligoverzicht des eigenen Instituts (nicht signifikant).
- Nur in rund 23% der erfolgreich sanierten Fälle kam es zu einem Nachlass des eigenen Instituts.
- → Der Nachlass ist definitiv kein zentraler Erfolgsfaktor der a.g. Sanierung.

Agenda

- Ausgangssituation und Projektbeschreibung
- Deskriptive Statistiken zum Datensatz
- Einflussfaktoren auf den Erfolg einer außergerichtlichen Sanierung
- **Implikationen und Ausblick**

Zentrale Ergebnisse 1

- Das Unternehmensalter und die Branche haben keinen signifikanten Einfluss auf den Sanierungserfolg, **Kleinunternehmen** werden **seltener** außergerichtlich saniert.
- Rund 61% der abgeschlossenen Fälle und rund 69% des betroffenen Bankobligos wurde erfolgreich außergerichtlich saniert.
- Die Dauer der außergerichtlichen Sanierung (560 Tage gemessen ab Übernahme in die Sanierungsabteilung) liegt über jener eines gescheiterten Sanierungsversuchs (363 Tage).

Zentrale Ergebnisse 2

- **Zentrale Erfolgsfaktoren der außergerichtlichen Sanierung**
 - Innovationskraft des Unternehmens
 - Beiträge von bestehenden Gesellschaftern
 - Neukredit
 - Änderungen im Management
 - Interne Reorganisation und Umstrukturierung
 - Proaktive und offene Kommunikationspolitik
- Die außergerichtliche Sanierung erfordert ein mit den Stakeholdern abgestimmtes Maßnahmenbündel.

Zentrale Ergebnisse 3

- Die (mögliche) Diskretion einer außergerichtlichen Sanierung ist kein Erfolgsfaktor, auch in der Öffentlichkeit bekannte Sanierungen sind in einem hohen Ausmaß erfolgreich, jedoch **81% der a.g. Sanierungen laufen diskret ab.**
- Rund 71% der a.g. sanierten Unternehmen verfügen über ein vom Unternehmen erstelltes Sanierungskonzept, das eine Grundvoraussetzung für eine a.g. Sanierung zu sein scheint.
- Ein **Vermögensverkauf wirkt sich tendenziell negativ** auf den Verlauf einer a.g. Sanierung aus, in rund 30% der erfolgreichen Sanierung tritt diese Maßnahme auf.
- Bei a.g. erfolgreich sanierten Unternehmen kommt es **seltener zu einem Obligoverzicht**, die Sanierung führt daher tendenziell zu einer Absicherung des Bankobligos aber auch der Forderungen anderer Gläubiger.

Implikationen für die Praxis

- Sehr hohe Erfolgsquote der außergerichtlichen Sanierung → Der Versuch ist in jedem Falle für alle Beteiligten lohnenswert.
- Eine nachhaltige Sanierung wird durch a.g. Bemühungen häufiger möglich als durch gerichtliche Verfahren.
- In den letzten Jahren kam es offensichtlich zu einer Professionalisierung in der Abwicklung (Vergleich zur Vorgängerstudie).
 - Netzwerk ReTurn
 - Stand-Still-Vereinbarungen
- Notwendig erscheint die Verbesserung/Absicherung der rechtlichen Rahmenbedingungen der a.g. Sanierung (Konkursverschleppung,...).

Offene Fragestellungen und Ausblick

- Außergerichtliche Sanierung auch für Kleinstunternehmen relevant?
 - Aufgrund der Tatsache, dass ein Mindestobligo von 1,0 Mio. EUR angesetzt wurde, fehlen Informationen zu Unternehmen mit einem Bankobligo, das kleiner als dieser Betrag ist.
- Nächste Schritte
 - Vergleich mit internationalen Studien und Hypothesentests
 - Durchführung des qualitativen Teils (Experteninterviews und Fallstudien)