

Vorwort

In diesem Fachbuch „Krisen- und Sanierungsmanagement“ wird vorrangig das Aufgabenset „**AUFFANGEN, SANIEREN und VERWERTEN**“ samt wesentlichen Themenfeldern dargestellt.

Dem Werk liegt die Grundphilosophie „Suche nicht nach Fehlern, suche nach Lösungen“ (Zitat von *Henry Ford*) zugrunde.

Der Aufbau des Buches orientiert sich an den unterschiedlichen Aufgabenstellungen bei Unternehmenssanierungen im zeitlichen Ablauf:

- wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung einer Sanierung
- gesellschaftliche Rolle von Unternehmen

- Krisenursachen und Krisenerkennung
- Kennzahlen zur Krisenerkennung
- Kommunikations- und Informationspolitik

- Agency-Theorie und asymmetrische Information
- Berichterstattung des Unternehmens (intern, extern)

- Instrumentarien zur Insolvenzvermeidung
- Corporate Governance (Compliance, IKS, RMS, Revision), Korruption
- mögliche Problemfelder iVm Unternehmenskrisen (ua Bilanzdelikte, verdeckte Ausschüttungen, Einlagenrückgewähr, Eigenkapitalersatz)

- Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung
- Fortbestehensprognose

- Sorgfaltspflichten der Geschäftsleiter
- Aufgaben des Aufsichtsrats sowie der Haupt- bzw Generalversammlung
- außergerichtliche Sanierung
- Sanierungs- und Restrukturierungs-Strategien
- Due Diligence als Grundlage für ein Sanierungskonzept

- Sanierungskonzept und Ablauf der Sanierung
- Sanierungsmanagement

- Beispiele für leistungswirtschaftliche Sanierungen

- Unternehmensverkauf

Die Ausführungen geben zugleich eine Orientierung für ein „gesamthafes Unternehmenskonzept“. Es geht dabei vorwiegend um „Business Restructuring“ (zum „Financial Restructuring“ siehe *Aigner et al*, Krisen- und Sanierungsmanagement, Finanzwirtschaftliche Sanierung, Wien 2009).

Die Sanierung von Unternehmen ist eine wichtige volkswirtschaftliche Aufgabe, da dadurch eine bevorstehende Vernichtung von Sach- und Humanressourcen vermieden werden kann.

Betriebswirtschaftlich ist die Unternehmenssanierung insofern eine Herausforderung, als aufgrund des drohenden Existenzverlustes stets rasche Entscheidungen zu treffen sind und hohe Erwartungen in die mit der Sanierung beauftragten Akteure gesetzt werden. Schließlich liegt eine außerordentliche Unternehmenssituation vor, für deren Lösung betriebswirtschaftliche Instrumentarien verwendet werden.

Vor der Übernahme eines Krisenunternehmens wird der potenzielle Erwerber eine umfassende Prüfung der Sanierungsmöglichkeiten durchführen; ebenso werden auch künftige Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder, Aufsichtsrats- oder Beiratsmitglieder Informationen, die für die Entscheidung zur Übernahme von Organfunktionen wichtig sind, sammeln.

Nachhaltig kann eine Krise nur überwunden werden, wenn ihre Ursachen beseitigt werden (können). Die Unternehmenssanierung beginnt bereits intensiv (also im Vorfeld einer Übernahme des Krisenunternehmens) mit der Due Diligence, der Erhebung von Krisenursachen und einem umfassenden Sanierungskonzept. Daran anschließend wird – unter Berücksichtigung der finanz- und leistungswirtschaftlichen, technologischen, organisatorischen, rechtlichen und kulturellen Sanierungspotenziale – die Entscheidung über die Übernahme des Krisenunternehmens getroffen und (bei positiver Entscheidung) umgehend mit der Umsetzung der erforderlichen Aktivitäten begonnen. Nach Übernahme (bzw soweit möglich, bereits während des Übernahmeprozesses) wird die Umsetzung der im Sanierungskonzept enthaltenen Sanierungsmaßnahmen eingeleitet (ua Auflassen von Geschäftsfeldern, Einstellung bzw Auslagerung von Aktivitäten, Konzentration auf Kernkompetenzen, Neugestaltung von Abläufen, tiefgreifende organisatorische Anpassungen, Produkt- und Kundenbereinigungen, Beschaffungsoptimierung, technologische Anpassungen, Innovationen, Implementierung einer

neuen Geschäftskultur). Parallel dazu ist das Sanierungskonzept zu verfeinern (Feinjustierung des Sanierungskonzepts). Letztlich sollen bei einem – bereits im Zeitpunkt der Übernahme – beabsichtigten späteren Unternehmensverkauf mögliche Alternativen (zumindest ansatzweise) mitbedacht werden.

Die Themen „Problemfelder in Krisensituationen, Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung, Fortbestehensprognosen“ werden ausführlich behandelt.

Im Rahmen der Sanierung geht es bei den wirtschaftlichen Aspekten und Entscheidungen um Wesentlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Machbarkeit sowie Schnelligkeit. Auch Transparenz und ganzheitliches Denken in vernetzten Strukturen stellen wichtige Aspekte dar.

Unsere Erläuterungen und Empfehlungen basieren sowohl auf bewährten betriebswirtschaftlichen Theorien als auch auf umfangreichen praktischen Erfahrungen (die grundsätzlich theoriegeleitet sind).

Aufgrund der vielfältigen, in einem kurzen Zeitraum zu bewältigenden unternehmerischen Aufgaben wächst bei Sanierungen und Restrukturierungen die Komplexität. Auch sind die Anforderungen an Sanierungs- und Restrukturierungskonzepte hoch, insbesondere um Haftungsrisiken vorzubeugen.

Für die Durchsicht und Anmerkungen zum Manuskript bedanken wir uns bei Frau StB Mag. Dr. Barbara Aigner, MBA, Frau DI Dr. techn. Elisabeth Bata und Frau Mag. Sandra Kern.

Sehr herzlich bedanken wir uns bei den Mitarbeitern des Linde Verlages für die kompetente Unterstützung und stets angenehme Zusammenarbeit, insbesondere bei Frau Mag. Astrid Fabian und Herrn Mag. Roman Kriszt.

Dieses Buch richtet sich insbesondere an Sanierungsmanager, Geschäftsführer, Unternehmer und Aufsichtsräte. Studierende können einen guten Einblick in die angewandte Betriebswirtschaftslehre gewinnen – als Ergänzung zu jener (umfangreichen) Literatur, die den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente beschreibt.

Wien, im Oktober 2016

*Dietmar Johannes Aigner
Hans-Jürgen Aigner
Johann Aigner
Christian Ebmer
Harald Stiegler*