

CHEFINFO

EIN ERFOLG GEHT UM DIE WELT

AKTIEN-KICK
WER MIT
FUSSBALL AN DER
BÖRSE PUNKTET



VERKEHRS-CHAOS
STEINKELLNERS
MASTERPLAN



Chef-Flüsterer
Die neuen Gurus
der Führungskräfte



INSIDE SUPERHIRN
WAS UNSEREN KI-STAR
PETER STEINBERGER
SO GENIAL MACHT

KEBA-BOSS CHRISTOPH KNOGLER
OBERÖSTERREICH, CHINA, AMERIKA:
SO GLOBALISIERT MISTER AI –
UND SO BRINGT ER TERMINALS
DAS SPRECHEN BEI



INSPIRATION
SO KLICKEN SIE
IHRE IT AUF'S
NÄCHSTE LEVEL

OTTO KITZMÜLLER



INSOLVENZ
PLEITE MACHEN:
WENN SCHON,
DANN RICHTIG!

PETRA WÖGERBAUER



INSURANCE
DER HÜTER VON
VERTRAUEN &
VORSORGE

KLAUS RIENER

Sanieren geht über Ruinieren

Unternehmenssanierungen. Die Insolvenzwellen der vergangenen Jahre schlugen oft spektakulär hohe Wogen wie bei Signa oder KTM. Der Normalfall ist das nicht. Warum es auch „wertige“ Firmen erwischt und warum erfolgreiche Sanierungen etwas mit einem Arztbesuch zu tun haben.

| TEXT: JÜRGEN PHILIPP |

W

Wussten Sie, dass Österreich bis in die 1990er Jahre im weltweiten Spitzenfeld bei Suiziden nach Insolvenzen lag? Heute belegen Japan und Südkorea die ersten Plätze dieses traurigen Rankings. „Ich stelle fest, dass die Angst bzw. die Schmach vor einer Insolvenz in letzter Zeit weniger wird“, erzählt Wilhelm Deutschmann, Rechtsanwalt und einer der profiliertesten Sanierungsexperten des Landes. Erst kürzlich war Deutschmann als erfolgreicher

Restrukturierer von HAKA Küche unterwegs. Ein Beispiel, das zeigt, dass selbst solide Unternehmen nicht vor dem Scheitern gefeit sind. „Bei HAKA kamen einige Dinge zusammen, wie die Akquise von Villeroy&Boch in Mondsee samt hohen Abfertigungen.“ Und doch war HAKA ein fast mustergültiges Beispiel für eine gelungene Sanierung, vor allem deshalb: „Weil man frühzeitig auf mich zugegangen ist.“

Wir sind nicht allein

Dass Insolvenzen in der Allgemeinheit immer noch ein gewisses Geschmäcke haben, liegt an den spektakulären Fällen wie Signa oder KTM. Das ist aber nicht die Regel: „Meistens sind es banale Dinge, die eine Insolvenz nach sich ziehen. Die Konjunktur bricht ein, der Hauptlieferant fällt aus, die Lieferketten reißen oder eine AWS-Förderung muss zurück-

gezahlt werden.“ Die Milliardenpleiten verwässern daher die Insolvenzstatistik gehörig. So stieg laut Kreditschutzverband von 1870 (KSV1870) die Zahl der Unternehmensinsolvenzen österreichweit von 2024 auf 2025 um 3,4 Prozent bzw. auf 6.810. Die Zahl der Passiva nahm im gleichen Zeitraum von 18,9 Mrd. Euro auf 8,5 Mrd. Euro ab. „2024 ging es um Milliardenpleiten wie bei Signa, KTM oder Fisker in der Steiermark. 2025 waren es maximal Millionenbeträge“, schildert Petra Wögerbauer, Gebietsleiterin Nord des KSV1870. Und doch setzte in vergangener Zeit eine Art „Imagewandel“ ein. Die aktuelle Pleitewelle hat nämlich einen interessanten Nebeneffekt: „Jetzt haben wir in fast allen Branchen quer durch Insolvenzen. Die Unternehmer sehen – sie sind nicht allein und damit nimmt die Angst ab“, so Deutschmann.

Wie beim Arzt

Doch wie geht man eine erfolgreiche Sanierung überhaupt an? Deutschmann vergleicht seine Arbeit gern mit der eines Arztes. „Es geht am Anfang darum, ein Röntgenbild zu erstellen.“ Kennzahlen, Verbindlichkeiten, Liquidität – all das müsse schonungslos offengelegt werden. Entscheidend ist dabei der Zeitpunkt: „Das Gelingen einer Sanierung hängt von der Rechtzeitigkeit ab.“ Wieder vergleicht Deutschmann: „Je früher man zum Arzt geht, desto besser sind die Heilungschancen. Man sollte eben nicht erst bei 41 Grad Fieber zum Doktor gehen.“ 41 Grad Fieber in Form von stapelweisen Exekutionen. „Da bleibt oft nur wenig Zeit.“ In manchen Fällen geht es auch gar nicht mehr um Rettung. „Es gibt Unternehmer, die wollen einfach nicht mehr. Dann kann man das Unternehmen geordnet runterfahren, um es mit so wenig Schaden wie möglich für alle zu schließen.“ Eine weitere Variante ist der außergerichtliche Ausgleich. Dieser ist laut Deutschmann aber selten. „Das funktioniert nur, wenn wenige Gläubiger da sind und eher weniger Mitarbeiter betroffen sind.“ Denkbar sind außergerichtliche Verhandlungen etwa mit Banken. In der Praxis dominieren daher gerichtliche Sanierungsverfahren – mit klaren Regeln und strenger Prüfung.



Erfolgreiche Sanierungen und Arztbesuche haben eines gemeinsam: Je früher man reagiert, desto höher sind die „Heilungschancen“.

zählt nicht nur die nackte Quote. Es geht um das Gesamte, etwa wenn Arbeitsplätze am Standort gefährdet sind.“ Sanierung sei daher stets eine Abwägung zwischen wirtschaftlicher Vernunft und gesellschaftlicher Verantwortung.

Knackpunkt Sanierungsfinanzierung

Gesellschaftliche Verantwortung, die der Bund 2010 wahrnahm, indem er mit dem Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010 (IRÄG 2010) die Rahmenbedin-

sich die Wissenschaftler – flapsig gesagt – die „Überlebensquote nach Insolvenzen“ an. 19 Prozent überlebten nur kurzfristig, 13,1 Prozent langfristig (länger als sieben Jahre). Eine nachhaltige Sanierung gelang nur 2,4 Prozent. Als „nachhaltig saniert“ wurden Unternehmen definiert, die im Dezember 2019 ein besseres oder gleiches KSV-Rating hatten als der Branchenschnitt. Sie durften weiters keine Folgeinsolvenz in diesem Zeitraum durchlaufen und dürfen als Kapitalgesellschaften kein negatives Eigenkapital aufweisen. Das JKU-Team zog zudem einen Vergleich zu einer Vorgängerstudie von 2004 – und dieser Vergleich überrascht: Damals überlebten 25,7 Prozent Unternehmen kurzfristig und 16,5 Prozent langfristig. Der Anteil der nachhaltig sanierten Unternehmen fiel besonders gravierend von rund sechs Prozent auf rund zwei Prozent aus. Die Studie sieht als größte Hürde das kurzfristige Überleben, v.a. die Sanierungsfinanzierung. „Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind gescheiterte Unternehmer bei einem Restart dann zu unterstützen, wenn diese aus der Krise gelernt haben und ihr Unternehmen strategisch neu ausrichten.“

Post-insolventer Lernprozess

Petra Wögerbauer kann das unterstreichen: „Firmen, die das eigene Geschäftsmodell nicht hinterfragen, sind gefährdet. Unternehmen sollten immer darauf →

“**Mir haben Schuldner schon gesagt, dass sie noch nie so viel gelernt haben wie in der Zeit, in welcher ich als Masseverwalter oder Sanierer die Geschäfte übernommen habe.**“

WILHELM DEUTSCHMANN
Rechtsanwalt



Mehr als Quote

Inmitten eines solchen Verfahrens steht die Frage: „Kann man das Unternehmen auch vernünftig weiterführen?“ Dafür braucht es eine belastbare Fortführungsrechnung, einen Sanierungsplan und die gesicherte Finanzierung. Der Masseverwalter prüft schließlich alles auf Plausibilität. Bei der Frage, ob die Mehrheit der Gläubiger einem Sanierungsplan zustimmt, geht es nicht immer nur um eine möglichst hohe Befriedigung von Gläubigern. „Es

gungen sanierungsfreundlicher gestaltete. Nicht zuletzt auch auf Druck der Europäischen Kommission, die mit der „Second Chance Policy“ mehr gescheiterten Unternehmen eine neue Überlebensperspektive geben wollte. JKU-Professor Stefan Mayr und sein Team untersuchten die Effekte dieser Politik im Jahr 2020. Basierend auf einer Vollerhebung aller Unternehmensinsolvenzen in 2012 in Oberösterreich, schauten

schauen, dass sie am Puls der Zeit sind.“ Das passiert oft nur nach einer Insolvenz, die meist mit einem enormen Lernprozess verbunden ist. „Mir haben Schuldner auch schon gesagt, dass sie noch nie so viel gelernt haben wie in der Zeit, in welcher ich als Masseverwalter oder Sanierer die Geschäfte übernommen habe“, so Deutschmann. Unternehmertum lässt sich eben nicht aus Büchern lernen, „oft kommt das betriebswirtschaftliche Rüstzeug erst unter Druck“. Besonders kleinere Betriebe hätten hier Nachholbedarf. „Es gibt ganz tolle Handwerker, die sind fachlich top, aber das Rechnungswesen wird sträflich vernachlässigt“, so Wögerbauer. Kommt es zur Sanierung und zum Restart, wirkt der Lerneffekt oft nach. Deutschmann: „Wenn der Masseverwalter während eines Insolvenzverfahrens die Verantwortung trägt und ganz engmaschig führt und kontrolliert, machen viele danach weiter, was er eingeführt hat. Die Insolvenzordnung räumt die Möglichkeit ein,

etwa unrentable Verträge zu beenden und das Unternehmen praktisch neu aufzustellen. Das hat nach meiner Einschätzung nachhaltigen Erfolg.“

310

von 842 Pleiten
wurden 2025 in OÖ mangels Vermögen abgewiesen. Es fehlten die 4.000 Euro zur Verfahrenseröffnung.

Vom Zwang zur Perspektive

Mit der aktuellen Insolvenzwellen verlieren Pleiten etwas von ihrem Schrecken. Von einer Kultur des Scheiterns, wie im angloamerikanischen Raum, sind wir aber noch weit entfernt, so der

Sanierungsexperte. „Insbesondere in den USA gilt Insolvenz längst als Teil unternehmerischer Biografie.“ Hierzulande zeigen sich dennoch zarte Blüten der Veränderung. Der Unterschied zu Zeiten, in denen brachial von „Zwangsausgleich“ statt „Sanierungsverfahren“ die Rede war, spricht seit der Reform 2010 ist deutlich. „Wenn heute ein Unternehmer frustriert und resignierend zu mir kommt, kann nach Erstellung eines rechtlichen und wirtschaftlichen Befunds eine Lösung erarbeitet und aufgezeigt werden. Es gibt Struktur und es gibt eine Perspektive.“ Sanierungen wurden erleichtert, das System „schuldnerfreundlicher“. Es ermöglicht den Abbau von Unrentablem und fördert die Fortführung. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen senden damit ein klares Signal: Insolvenz ist kein Makel, sondern ein Instrument zur Restrukturierung und Gesundung. Wer sie rechtzeitig nutzt, erhöht die Chancen auf einen Neustart – wirtschaftlich, menschlich und unternehmerisch. ■