

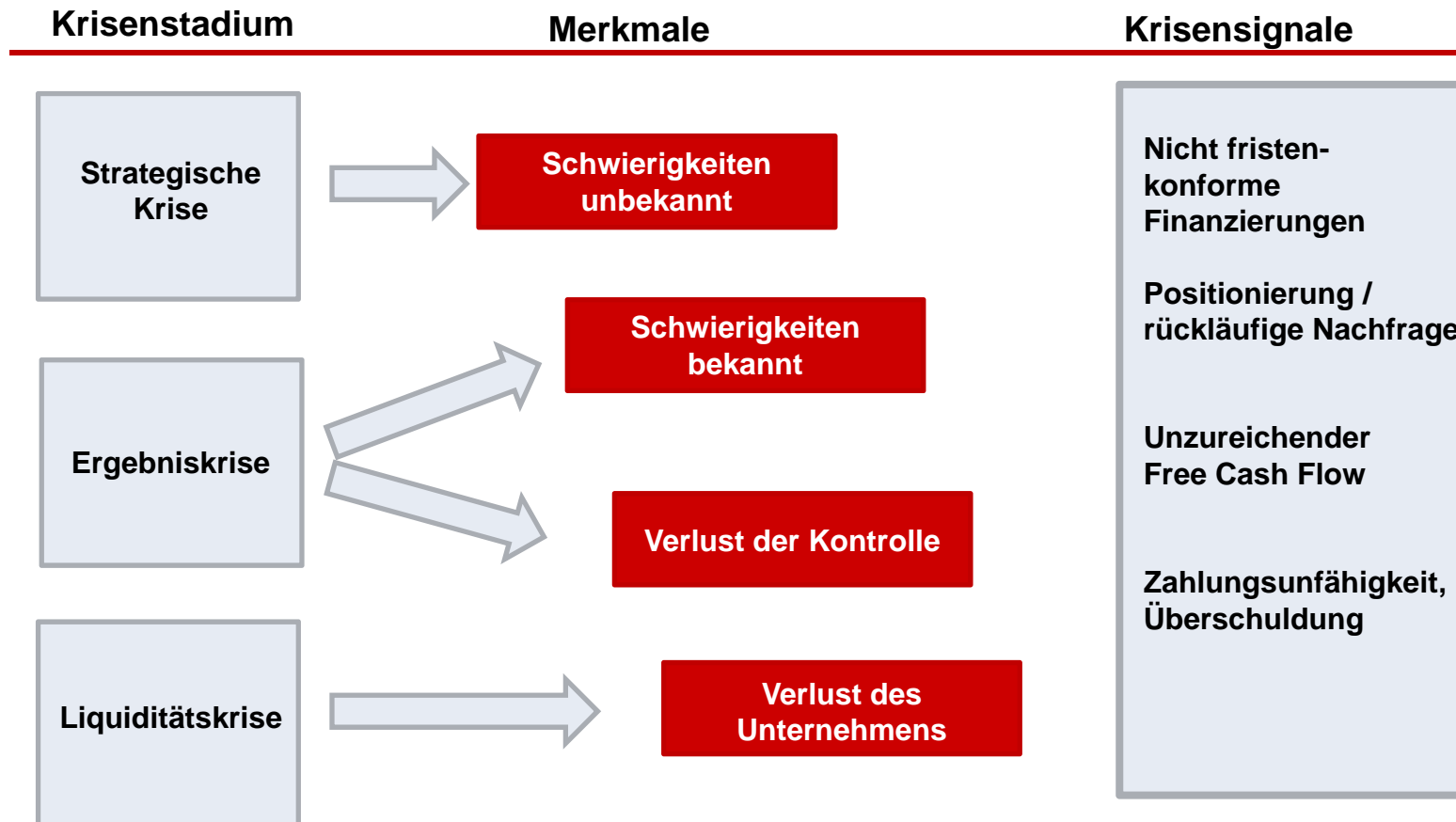
# **Aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis an der SRH Hochschule in Heidelberg**

**Heidelberg, 19. September 2014**

# Wie Banken die Restrukturierung begleiten?

Mag. Gabriele Schiemer  
Österreichische Volksbanken AG

# Auslöser der finanziellen Restrukturierung



# Häufigste Insolvenzursachen 2013

## Fahrlässigkeit

• Ungenügende Kenntnis des praktischen Wirtschaftslebens, mangelnde Branchenkenntnis, Fehlen einer ausreichenden Buchführung	7 %	
• Unvermögen der differenzierten Beurteilung der Wirtschaftsvorgänge, Gründungsfehler, Unerfahrenheit	9 %	
• Veranlassung und Durchführung von übermäßigen Investitionen und überflüssigen Betriebserweiterungen	1 %	17 %

## Externe Auslöser/Verlustquellen

• Geänderte Marktlage, ausländische bzw. inländische Konkurrenzsituation, Kreditrestriktionen, Lohn- und Steuererhöhungen usw.	14 %	
• Insolvenz von Abnehmern	1 %	
• Ausfall von Lieferanten	1 %	16 %

## Fehler bzw. Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich

• Fehlen des unbedingt notwendigen kaufmännischen Weitblicks, der rationellen Planung, Absatzschwierigkeiten	36 %	
• Kalkulationsfehler, Produktionsmisserfolge	5 %	
• Mangelnde Beobachtung der Vorkommnisse in der Wirtschaft, Angebot-Nachfrage, Zinsen- und Kostensteigerungen, Umstrukturierungen, Differenzen in der Geschäftsführung usw.	6 %	47 %

Quelle: KSV von 1870



FMA-Mindeststandards für das Kreditgeschäft und andere  
Geschäfte mit Adressenausfallsrisiken (FMA-MS-K)

## G. PROBLEMKREDITBEARBEITUNG

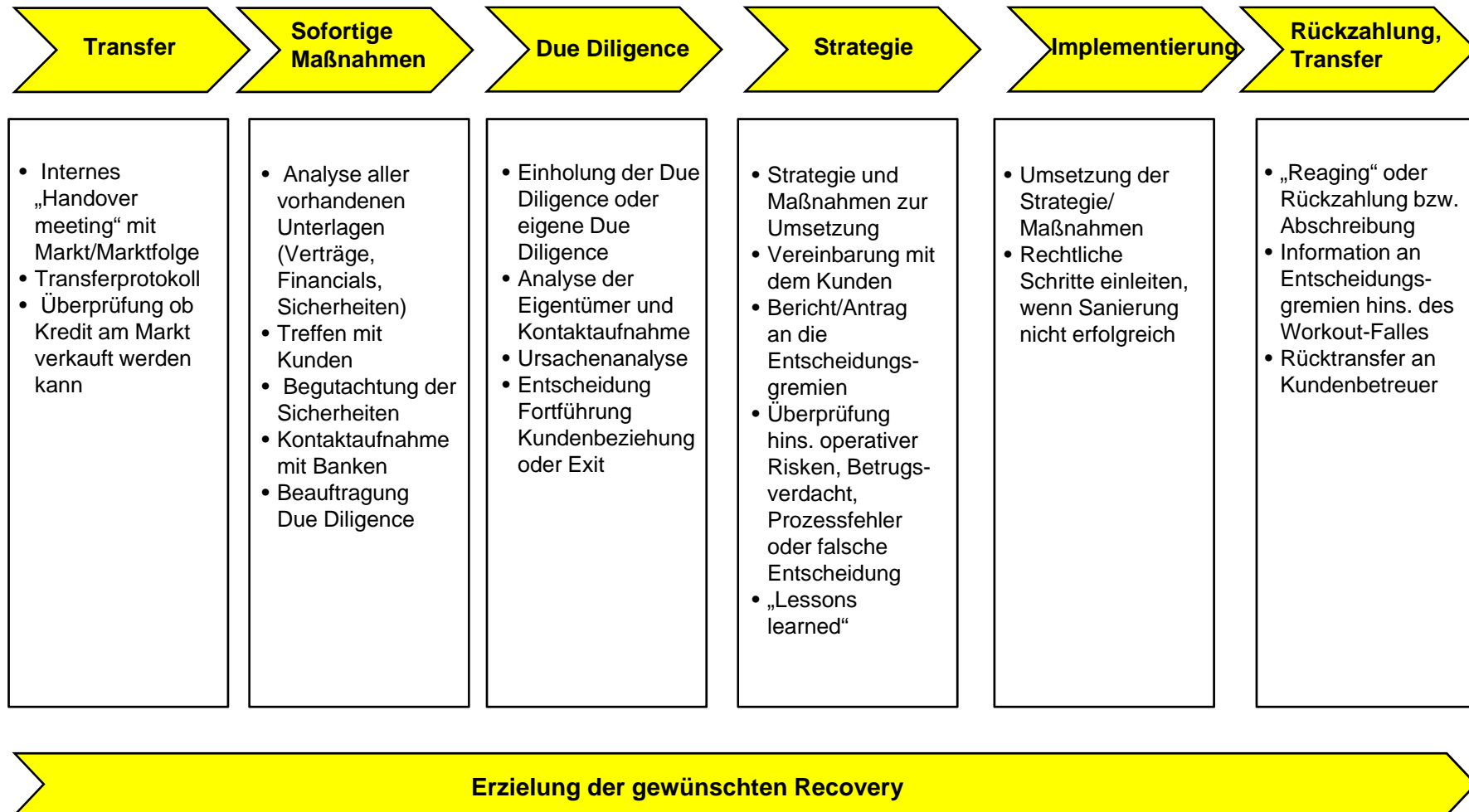
**67. In den internen Richtlinien werden Kriterien festgelegt, die die Abtretung eines notleidenden Engagements an die für die Sanierung bzw. Verwertung spezialisierten Mitarbeiter, Bereiche oder externe Experten bzw. deren Einschaltung regeln (Problemkreditbearbeitung).**

**68. Die Federführung für den Sanierungs- bzw. den Verwertungsprozess oder die Überwachung dieser Prozesse wird außerhalb des Bereichs „Markt“ wahrgenommen.**

# Risikoklassifizierungen

Client Risk Status "Risk Classification"	Erklärung	Prozess
Standard "Green"	Standardkunden ohne erkennbar erhöhtes Risiko	Standard Frühwarnsystem
Standard "Yellow"	Standard Kunden mit kleinen Unregelmäßigkeiten	
Pre-Workout "Orange"	Kunden mit erhöhtem Risiko und Notwendigkeit von risikovermindernden Maßnahmen	Pre-Workout / Action Plan Frühwarnsystem Intensivbetreuung
Pre-/Early Workout "Red"	Kunden mit hohem Risiko und Notwendigkeit von risikominimierenden Maßnahmen	Workout Prozess Problemkreditbetreuung
Early/Late Workout "Black"	Ausfall	

# Prozeß Problemerkreditbetreuung



## Besonders wichtig....

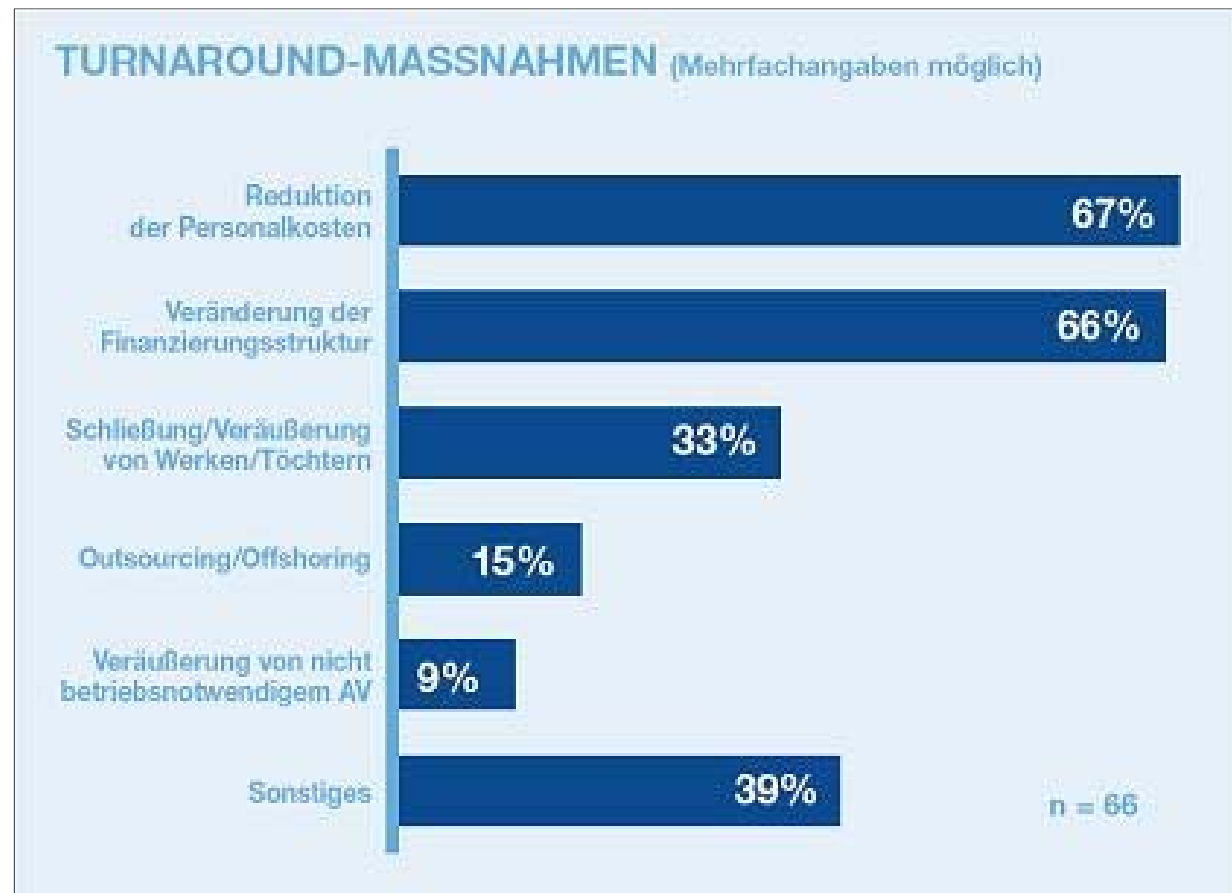


**Bei erkennbaren Problemen und  
Ausfallrisiken**

**den Kopf nicht in den Sand stecken !**



# Sanierungsmaßnahmen bei Unternehmen



Quelle: Czipin

# Zentrale Erfolgsfaktoren der außergerichtlichen Sanierung

- Innovationskraft des Unternehmens
- Beiträge von bestehenden Gesellschaftern
- Neukredit (bridge financing)
- Änderung im Management
- Interne Reorganisation und Umstrukturierung
- Proaktive und offene Kommunikationspolitik
  
- **Die außergerichtliche Sanierung erfordert ein mit den Stakeholdern abgestimmtes Maßnahmenbündel**

# Grundsätze der österreichischen Restrukturierung

## grundsätze für restrukturierungen in österreich

Schönherr Rechtsanwälte | Raiffeisen Bank International  
Erste Group | UniCredit Bank Austria

restructuring guide

- Unzureichende Zusammenarbeit kann eine erfolgreiche Restrukturierung gefährden.
- Anforderungen an Gläubiger und Schuldner sollen vorhersehbar sein.
- Bestimmte Grundfragen der Restrukturierungen sollen außerhalb der Hektik des Einzelfalls festgelegt werden.
- London Rules und INSOL Statement of Principles als internationaler Ausgangspunkt .
- Keine rechtliche Verbindlichkeit, aber dokumentiertes gemeinsames Verständnis der Best Practice.

- Start Februar 2013
- Raiffeisen Bank International AG, Erste Group Bank AG, UniCredit Bank Austria AG , Schönherr Rechtsanwälte GmbH
- Erster Entwurf April 2013
- Präsentation des Entwurfs gegenüber, unter anderem, allen österreichischen Banken, Warenkreditversicherern und Leasinggesellschaften
- Erstes Meeting aller Teilnehmer am 18.4.2013
- Kommentare der Teilnehmer bis Mitte Mai 2013
- Erarbeitung von Anhängen für Warenkreditversicherer und Leasinggesellschaften
- Präsentation des finalen Dokuments am 19.6.2013

Bereitschaft zur Zusammenarbeit aller Gläubiger, dem Schuldner genügend Zeit zu geben, um ausreichende Informationen über den Schuldner zu erlangen, die Sanierungsfähigkeit zu prüfen und Vorschläge zur Sanierung zu erarbeiten.

- Einberufung Bankenrunde / große Gläubigerrunde
- Standstill-Periode (so lange wie notwendig, aber so kurz wie möglich)
- Definition von Milestones für die Standstill-Periode
- Auswahl Berater
- Definition der wirtschaftlichen und rechtlichen Anforderungen

Während der Standstill Periode keine Maßnahmen der Finanzgläubiger zur Durchsetzung der Forderungen gegenüber dem Schuldner unter der Voraussetzung, dass es zu keiner Verschlechterung der jeweiligen Positionen während dieser Phase kommt.

- Faktisches Standstill vs schriftliches Standstill
- Stundung Kapital
- Aufrechterhaltung der Linien in Höhe der aktuellen Aushaftung
- Wirtschaftlicher Saldenausgleich zwischen den Banken
- Sicherheiten grundsätzlich nur noch für die Gesamtheit der Gläubiger

Der Schuldner darf während der Standstill Periode nichts tun, was die Position der Finanzgläubiger im Vergleich zu Beginn der Standstill Periode verschlechtern würde.

- Keine außergewöhnlichen Geschäfte
- Keine neuen Verbindlichkeiten
- Keine neuen Sicherheiten
- Alleinige Verantwortung der Geschäftsführung nach § 69 IO



Den Interessen der Gläubiger wird bestmöglich Rechnung getragen, wenn sie ihre Reaktion gegenüber einem Schuldner, der sich in finanziellen Schwierigkeiten befindet, koordinieren.

- Bestellung eines Konsortialführers
- Bildung eines Steering Committee der Banken
- Bildung von Koordinationsausschüssen für andere Gläubiger
- Koordination und Information als Hauptaufgaben
- Bestellung professioneller Berater

Beibringung von Informationen durch den Schuldner während der Standstill Periode, um eine Beurteilung der Finanzlage zu ermöglichen.

- Bankenspiegel
- Sicherheitenspiegel einschließlich Datum der Bestellung
- Vollständige Aufstellung Aktiva/Passiva
- Freie Sicherheiten
- Liquiditätsplan
- Restrukturierungskonzept
- Fortbestehensprognose

Restrukturierungskonzept ist in einer Restrukturierungsvereinbarung zwischen den Gläubigern und dem Schuldner umzusetzen.

- In der Restrukturierungsvereinbarung sollen die erarbeiteten Vorschläge zur Sanierung des Unternehmens rechtlich dokumentiert werden.
- Vereinheitlichung wesentlicher Vertragsbestimmungen (Kündigungsgründe, Covenants, Berichtspflichten etc)
- Eigentümerbeiträge
- Teilnehmende Vertragsparteien

Die zur Restrukturierung notwendigen Informationen soll allen beteiligten Finanzgläubigern zugänglich gemacht und – sofern nicht bereits öffentlich zugänglich – vertraulich behandelt werden.

- Rechtzeitige und vollständige Information aller Gläubiger als vertrauensbildende Maßnahme und wesentliche Voraussetzung für eine fundierte Entscheidung.
- Einrichtung eines elektronischen Datenraums
- Geheimhaltungsverpflichtung

Bridge Loans sind immer „super senior“ gegenüber allen anderen Forderungen der Standstill - Gläubiger.

- Während der ersten Standstill-Periode soll die Gewährung einer Zwischenfinanzierung nach Möglichkeit vermieden werden.
- Wird für die Restrukturierung frische Liquidität benötigt, sollen nach Möglichkeit jede der beteiligten Banken teilnehmen.
- Sonstige Finanzgläubiger (zB Leasinggesellschaften, Warenkreditversicherer) sollen keine Maßnahmen setzen, die der Restrukturierung zuwiderlaufen.

# Grundsätze für Restrukturierung in Österreich

- Online Download

[www.schoenherr.eu/grundsaeetze](http://www.schoenherr.eu/grundsaeetze)  
[www.schoenherr.eu/guidlines](http://www.schoenherr.eu/guidlines)

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Mag. Gabriele Schiemer  
Österreichische Volksbanken AG  
Bereichsleitung Operatives Risikomanagement

A-1090 Wien, Kolingasse 14-16  
Tel: +43/504004-3135  
gabriele.schiemer@volksbank.com



[www.volksbank.com](http://www.volksbank.com)