



V.l.n.r.: Dr. Claudia Süssenbacher (Erste Bank), Mag. Petra Hirschenauer (Erste Bank), Mag. Reinhold Pfeifer (Management Factory)

Interview Erste Bank – Restrukturierung

14.5.2012

In den letzten Jahren hat die Anzahl der zu restrukturierenden Unternehmen in Österreich bedingt durch die Finanz- und Wirtschaftskrise stetig zugenommen. In einem Gespräch mit Frau Dr. Claudia Süssenbacher und Frau Mag. Petra Hirschenauer von der [Erste Bank](#) der oesterreichischen Sparkassen AG (kurz „Erste Bank Österreich“) hinterfragt Herr Mag. Reinhold Pfeifer, Partner der [Management Factory](#), was die Erfolgskriterien für eine erfolgreiche Sanierung sind und welche Rolle Interimsmanager in der Krise spielen können.

Pfeifer: Frau Dr. Süssenbacher, Frau Mag. Hirschenauer, Sie sind beide seit vielen Jahren im Bereich der Unternehmenssanierung tätig. Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben dieses Gespräch heute zu führen. Zunächst eine Frage zur Organisation: wie ist die Erste Bank im Bereich der Unternehmenssanierung organisiert?

Süssenbacher: Die Erste Bank Österreich ist seit 2008 eine 100%ige Tochter der Erste Group Bank AG. Die gesamte Sparkassengruppe setzt sich somit aus der Erste Group Bank AG als Holding, der Erste Bank, der Zweite Wiener Vereins-Sparcasse und 51 Sparkassen außerhalb Wiens zusammen. Die Erste Group Bank AG ist in ihrer Funktion als Holding für die Tochterbanken in Österreich, Tschechien, der Slowakei, Rumänien, Ungarn, Serbien, Kroatien, der Ukraine sowie für die Zentralfunktionen Treasury, Large Corporates und International Geschäfte zuständig.

Sanierungsabteilungen gibt es sowohl in der Holding, die für Restrukturierungsfälle aus dem Bereich Group Large Corporates und den CEE Länder verantwortlich ist, und in der Erste Bank Österreich.

Pfeifer: Wann kommt ein Unternehmen in die Sanierungsabteilung?

Hirschenauer: Eines der ersten Anzeichen, dass ein Unternehmen in die Krise gerät, ist eine Veränderung im Zahlungsverhalten gegenüber den Lieferanten bedingt durch Liquiditätsengpässe. Weitere Kennzeichen sind die Verschlechterung der operativen Ergebnisse sowie der Bilanzkennzahlen. Auch veränderte Eigentümerstrukturen oder Unstimmigkeiten zwischen den Eigentümern erhöhen unsere Aufmerksamkeit. Das Risikomanagement trifft gemeinsam mit dem Vertrieb die Entscheidung über die weitere Vorgehensweise. Eine solche Entscheidung kann dann die Beziehung der Sanierungsabteilung sein.

Pfeifer: Wie lange werden Unternehmen im Durchschnitt von der Sanierungsabteilung begleitet?

Süssenbacher: Ziel ist natürlich eine rasche nachhaltige Sanierung. Im Schnitt sollte die Sanierungscausa nicht länger als 3 Jahre von der Sanierungsabteilung begleitet werden. Allerdings stellt sich natürlich immer das Thema, wann eine Sanierung als nachhaltig angesehen werden kann. Zudem gibt es naturgemäß auch Fälle die länger aber auch kürzer von uns betreut werden.

Pfeifer: Welche Rolle spielt die Erste Bank beim Restrukturierungsprozess?

Hirschenauer: Unsere Rolle ist grundsätzlich von der Höhe des Engagements abhängig. In jedem Fall sehen wir uns als aktiver Teil im Restrukturierungsprozess. Wir versuchen uns konstruktiv an einer Gesamtlösung zu beteiligen. Dabei verlassen wir allerdings nie die Rolle des Fremdkapitalgebers.

Pfeifer: Wann gilt ein Unternehmen aus Ihrer Sicht / aus Sicht der Erste Bank als „erfolgreich saniert“ und was sind die wichtigsten Erfolgskriterien?

Hirschenauer: Zunächst muss das Unternehmen wieder nachhaltig positive Zahlen schreiben und es muss seinen laufenden Verpflichtungen nachkommen können. Wir müssen, ganz allgemein gesprochen, zur Ansicht gekommen sein, dass ein nachhaltiger Turn Around geschafft wurde.

Süssenbacher: Für einen nachhaltigen Turn Around ist ein umfassendes „Paket“ notwendig: eine ausreichende Eigenkapitalausstattung, restrukturierte Kreditlinien aller involvierten Banken, ein funktionierendes Geschäftsmodell, das positive Ergebnisse erzielt und ein Management, dem man vertraut. Eine offene, transparente Beziehung und eine klare Kommunikation zwischen Eigentümern, Management und Bank sind ebenfalls wichtige Parameter für eine erfolgreiche Sanierung.

Pfeifer: Welche Managementqualitäten sind in der Restrukturierung wichtig?

Süssenbacher: Die fachliche Qualifikation ist aus meiner Sicht Grundvoraussetzung. In Sanierungen ist vor allem ein CFO gefragt, der Erfahrung mit schwierigen Situationen hat. Dabei muss er die unterschiedlichen Interessen von Eigentümern und Banken verstehen und für einen Ausgleich der Interessen sorgen können. Dafür sind sehr gute Kommunikationsfähigkeiten, Verhandlungsgeschick

und Lösungsorientierung notwendig. Darüber hinaus muss der Sanierungsmanager auch über Nervenstärke verfügen und belastbar sein.

Pfeifer: Welche Rolle spielen auf Sanierung spezialisierte Interimsmanager bei Restrukturierungsfällen der Erste Bank?

Hirschenauer: Oft ist in Fällen, in denen Unternehmen in die Krise geraten sind, das Vertrauen in das bestehende Management verloren gegangen. Vor allem wenn Beiträge von Banken zur Sanierung geleistet werden müssen, ist das Einsetzen eines neuen Managements, dem wir vertrauen können, oft eine Bedingung. Interimsmanager spielen in den letzten Jahren eine immer größere Rolle. Den Hauptvorteil eines Interimsmanagers sehe ich vor allem in der Möglichkeit unpopuläre Maßnahmen durchsetzen zu können, da keine „Seilschaften“ oder sonstige emotionale Bindungen bestehen.

Süssenbacher: In der letzten Zeit ist das Thema Interimsmanagement viel stärker in den Vordergrund gerückt als noch vor einigen Jahren. Oft ist der Einsatz von Interimsmanagern Teil des gesamten Sanierungspakets. Die Auswahl des Interimsmanagers erfolgt durch die Eigentümer, die Banken schlagen in der Regel 2 – 3 Kandidaten vor. Die Dauer des Einsatzes beträgt unserer Erfahrung nach ca. 2 Jahre, auf jeden Fall soll das Unternehmen zum Zeitpunkt des Ausstiegs stabil sein und die Nachfolgesuche ohne Zeitdruck erfolgen.

Pfeifer: Vielen Dank für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg in Ihren Sanierungsprojekten!

Zu den Personen:

Frau **Dr. Claudia Süssenbacher** ist Juristin und seit 2002 im Bereich der Sanierung in Banken tätig. Im März 2011 wechselte sie von der Bank Austria zur Erste Bank (www.erstebank.at), wo sie die Abteilung Kreditrestrukturierung Großkunden leitet.

Frau **Mag. Petra Hirschenauer** begann ihre berufliche Laufbahn nach dem WU Studium im Kreditkundengeschäft der Raiffeisenbank Wien (nunmehr Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien). Seit 1996 ist Frau Mag. Hirschenauer in der damals neu geschaffenen Restrukturierungsabteilung der Erste Bank (damals Giro Credit) tätig und ist heute Gruppenleiterin in der Abteilung Kreditrestrukturierung Großkunden.

Herr **Mag. Reinhold Pfeifer** ist Partner der Firma Management Factory Corporate Advisory GmbH. Die Management Factory (www.mf.ag) bietet CFO-Dienstleistungen an und hat sich auf die interimistische Übernahme von Managementaufgaben im Finanzbereich spezialisiert, bei Bedarf auch als Geschäftsführer oder Vorstand. Der Fokus liegt dabei auf Situationen der Sanierung, des starken Wachstums (organisch als auch anorganisch) sowie auf Situationen des Kaufes bzw. Verkaufes von Unternehmen(steilen).