



**Fachhochschule Gelsenkirchen
Abteilung Recklinghausen
Fachbereich Wirtschaftsrecht**

**2. Symposium
„Unternehmen in der Krise – Sanierung oder Abwicklung“**

Vortrag:

Finanzierung in der Krise aus Bankensicht

**Sparkasse Vest Recklinghausen
Antonius Heine**

Donnerstag, 15. Mai 2008

Agenda 1

1.	Vorwort / Einleitung	3
2.	Merkmale einer Krise	4
3.	Phasen einer Krise	5
4.	Betreuungsstufen im Kreditgeschäft nach MaRisk	6
5.	Besondere Rahmenbedingungen in der Problemkreditbearbeitung	7
6.	Ziele der Banken in der Problemkreditbearbeitung	8
7.	Grundsätze in der Sanierungsabteilung	9
8.	Handlungsstrategien einer Sanierungsabteilung im Überblick	10
9.	Differenzierte Bearbeitungsintensität	11
10.	Finanzwirtschaftliche Maßnahmen eines Kreditinstituts in der Krise	
	a) Unterscheidung zwischen aktiven und passiven Maßnahmen	12
	b) Übersicht über die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen	13
11.	Finanzierungsmöglichkeiten in der Krise	14

Agenda 2

12.	Das externe Sanierungsgutachten a) Allgemeines b) Struktur und Inhalte eines Sanierungsgutachtens gemäß IDW c) Zweiteilung des Gutachtens	15 16 17
13.	Interne Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Sanierungswürdigkeitsprüfung) a) Gegenüberstellung von Kosten / Nutzen b) Determinanten der Wirtschaftlichkeitsprüfung	18 19
14.	Erfolgsfaktoren in der Sanierungsbearbeitung	20
15.	Erfolgsfaktoren in der Sanierung	21
16.	Stolpersteine in der Unternehmenssanierung	22

1. Vorwort / Einleitung






Strukturen, Denkweisen, Methoden und Restriktionen in Kreditinstituten bei der Bearbeitung von Problem- bzw. Sanierungskrediten sind für Außenstehende (insbesondere Kunden) mehr oder weniger unbekannt

→ **Black-Box**

Inhalte des Vortrages: praxisorientierter Einblick in die Welt der Banken bei der Bearbeitung von Krediten in der Krise insbesondere bezüglich

- der Ziele
- der Organisation
- des Umfeldes
- der Entscheidungen
- der Handlungsoptionen /-strategien
- der Erfolgsfaktoren in der Sanierungsbearbeitung
- der Erfolgsfaktoren in der Sanierung

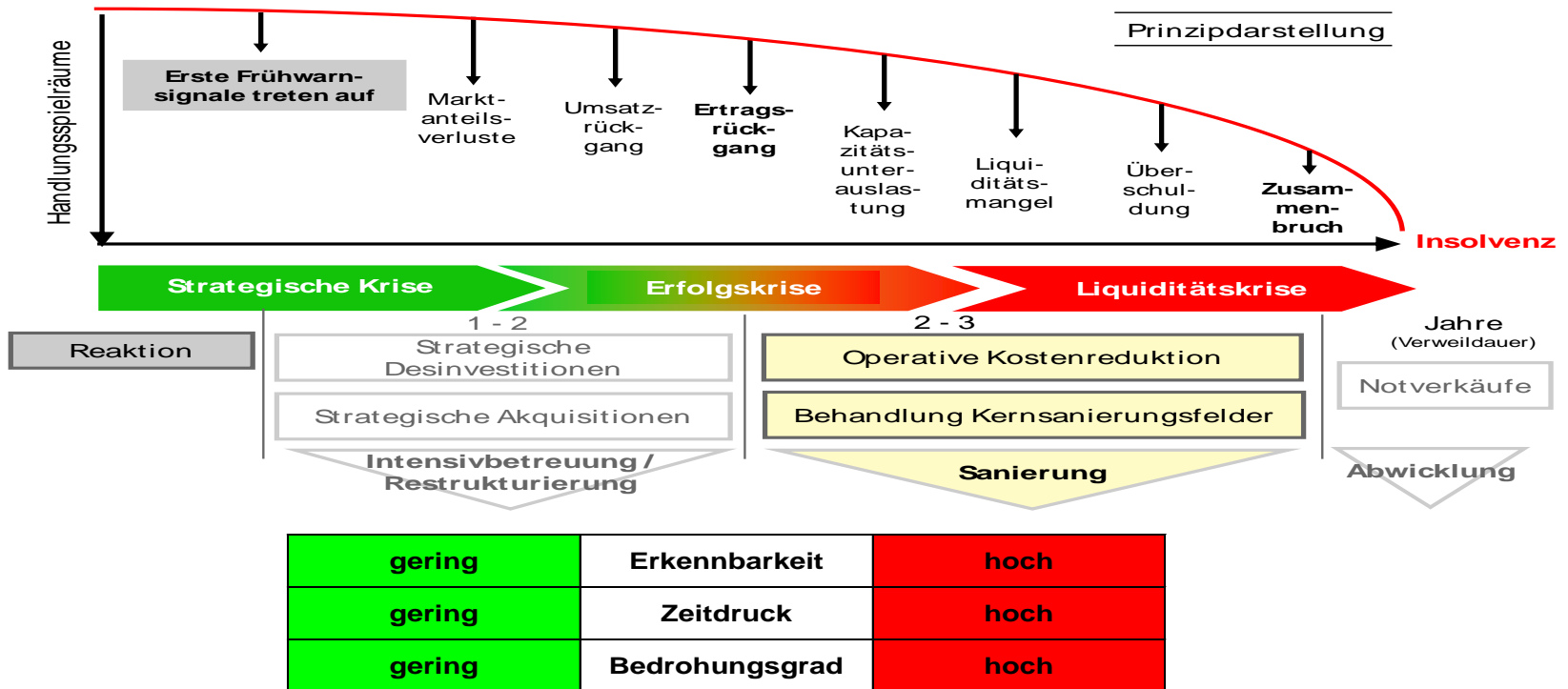
2. Merkmale einer Krise

 Notsituation	⇒ Ausnahmecharakter mit einer akuten Gefahr des Unternehmenszusammenbruchs
 ungewollter / zyklischer Prozess	⇒ Ergebnis einer länger andauernden Fehlentwicklung
 Negative Rentabilitäts- und Liquiditätsentwicklung	⇒ stetiges Aufzehren des Reinvermögens bis zur Liquiditätsarmut
 Bedrohung der finanziellen Handlungsfähigkeit / Existenz	⇒ Gefährdung der operativen und strategischen Unternehmensziele, deren permanente Nichterreicherung zur Gefährdung oder gar Vernichtung der Unternehmensexistenz führt
 <u>in der Unternehmenssanierung:</u> Chance zur positiven Wende	⇒ Möglichkeit, die Krise durch Sanierungsbemühungen überwinden zu können

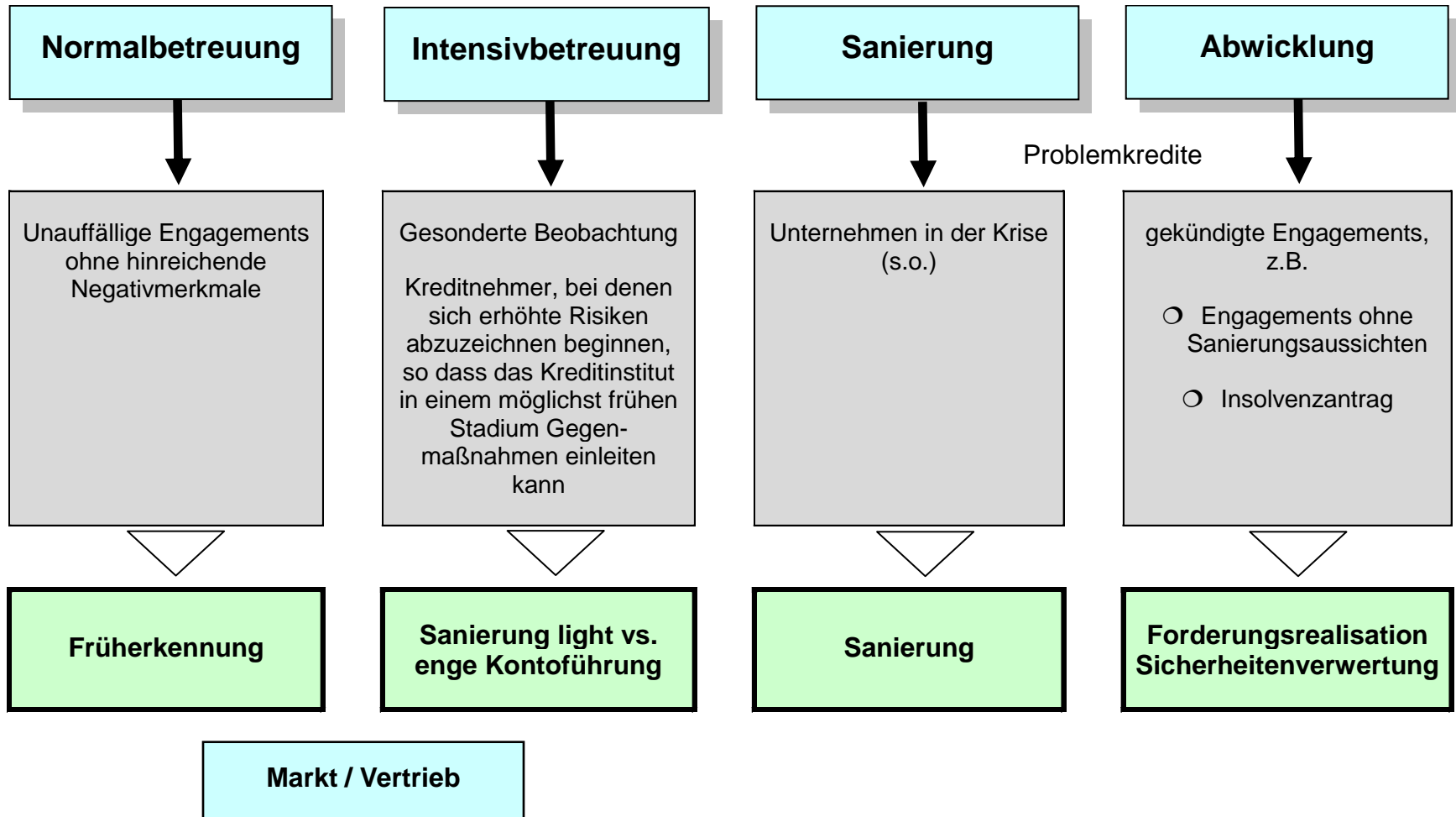
3. Phasen einer Krise [1]

[1]

Quelle: DSGV: Umsetzungshandbuch Modell Pro Seite 72



4. Betreuungsstufen im Kreditgeschäft nach MaRisk



5. Besondere Rahmenbedingung in der Problemkreditbearbeitung

▷	Vielzahl von Betroffenen mit unterschiedlichen Interessenlagen und Verhaltensweisen z.B. Lieferanten, Kunden, Kreditversicherer, Mehrzahl an Banken, Finanzamt, Sozialversicherungen
▷	GuV-Auswirkung von Erfolg / Misserfolg der Problemkreditbearbeitung in der Bankbilanz EWB / Forderungsausfall / Zinsertrag
▷	Kritische Situation des Unternehmens komplexe betriebswirtschaftliche Fragestellungen, Zeit als Engpassfaktor
▷	Haftungsrisiken der Bank insbesondere durch Neukredite Schadensersatzansprüche von Gläubigern, Sittenwidrigkeit / Nichtigkeit von Kredit- und Sicherheitenverträgen, strafrechtliche Verfolgung
▷	hoher Ressourceneinsatz notwendig hohe Bearbeitungsintensität –und Komplexität
▷	Verhalten des Kunden häufig Verkennen der Situation und Abwehrhaltung auf der Kundenseite / fehlende Kooperationsbereitschaft beim Kunden
▷	Intensive Auseinandersetzung mit den Sicherheiten erforderlich im Rahmen der Bestandsaufnahme
▷	erhebliche Prognoseunsicherheiten Trendfortschreibung aus Vergangenheit / Gegenwart nicht oder nur begrenzt möglich

6. Ziele der Banken in der Problemkreditbearbeitung

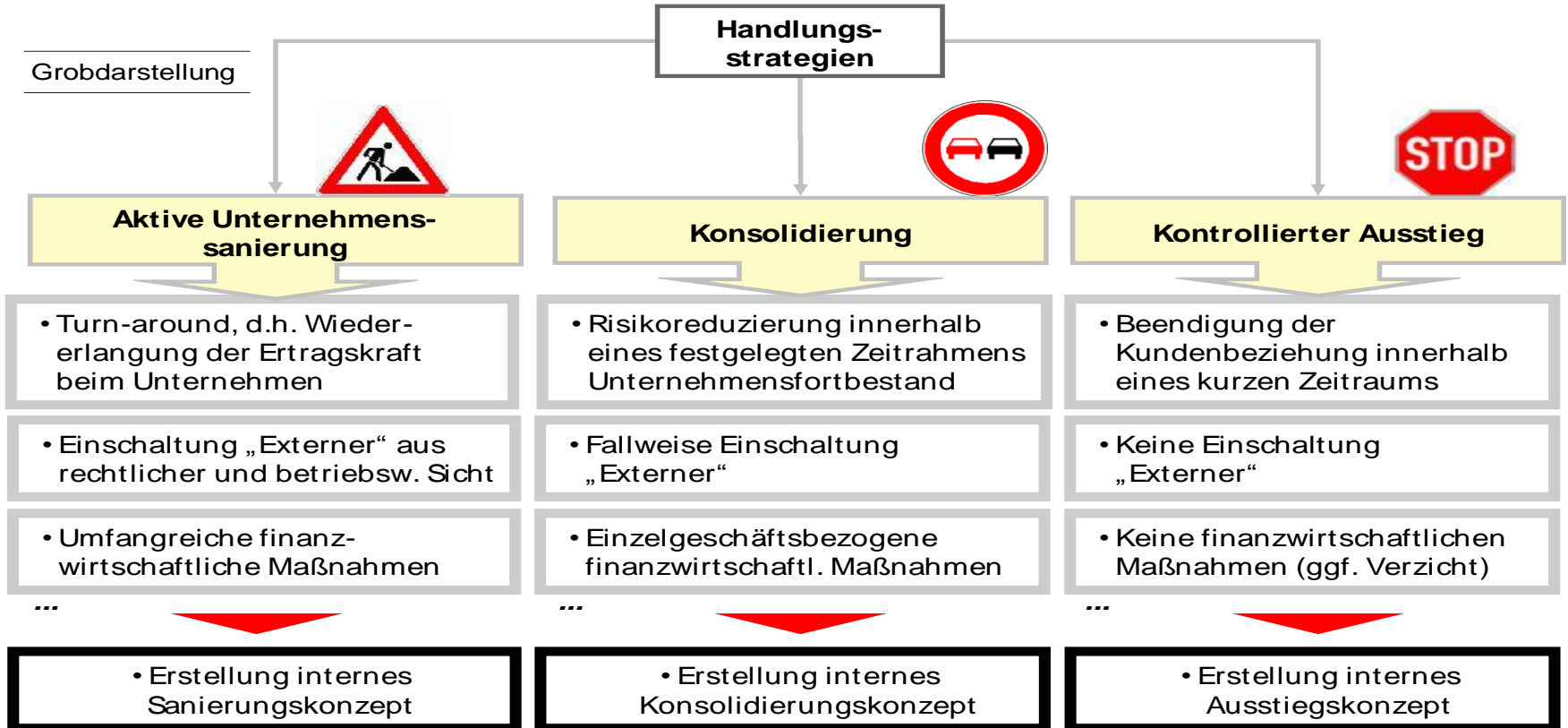
- 1 ⇒ **Erhalt der Kundenbeziehung und Rückübertragung des Engagements in den Markt (Bonitätsverbesserung)**
- 2 ⇒ **Reduzierung der Ausfallrisiken (Nachbesicherung, Tilgungen, Bonitätsverbesserung, Exit)**
- 3 ⇒ **Vermeidung des riskanten Verwertungsszenarios**
- 4 ⇒ **Angemessene Rendite auf das eingesetzte Kapital**
- 5 ⇒ **Management / Vermeidung von Haftungsrisiken**

7. Grundsätze in der Sanierungsabteilung

A	⇒	keine Ablösung anderer Kreditinstitute
B	⇒	Möglichkeiten zur Reduzierung des Blankoobligos nutzen, insbesondere durch Nachbesicherung (unter Berücksichtigung der rechtlichen Besonderheiten diesbezüglich) oder einvernehmliche freihändige Verwertung von Sicherheiten (soweit ohne strategische Bedeutung)
C	⇒	Kapitaldienstfähigkeit und Liquiditätssituation haben zentrale Bedeutung, Kapitalausstattung beachten
D	⇒	Überziehungen sind nach Umsetzung der Engagementstrategie zu vermeiden
E	⇒	Grundsatz der Verhältnismäßigkeit
F	⇒	Gleichbehandlung aller Gläubiger
G	⇒	offene Kommunikation
H	⇒	partnerschaftlicher und fairer Umgang mit dem Kunden
I	⇒	Sanierungsbeiträge des Unternehmers, soweit möglich, sind notwendig
J	⇒	klare Absprachen mit dem Kunden treffen, üblicherweise schriftlich
K	⇒	Beachtung der besonderen, komplexen und restriktiven rechtlichen Rahmenbedingungen

8. Handlungsstrategien im Überblick [1]

[1] DSGVO: Umsetzungshandbuch Modell Pro, Seite 33



9. Differenzierte Bearbeitungsintensität

Intensität

Kompakt

Beispiel Aktive
Unternehmens-
sanierung

Komplex

- Fokus auf Controlling und Überwachung
- stark standardisierte Bearbeitungsprozesse
- Konzentration auf wenige Krisenursachen und wenige Kernsanierungsfelder
- zügige Bearbeitung inkl. int. Sanierungskonzept
- grds. max. 24 Monate (ohne Planabweichungen)
- begrenzte finanzwirtschaftliche Maßnahmen

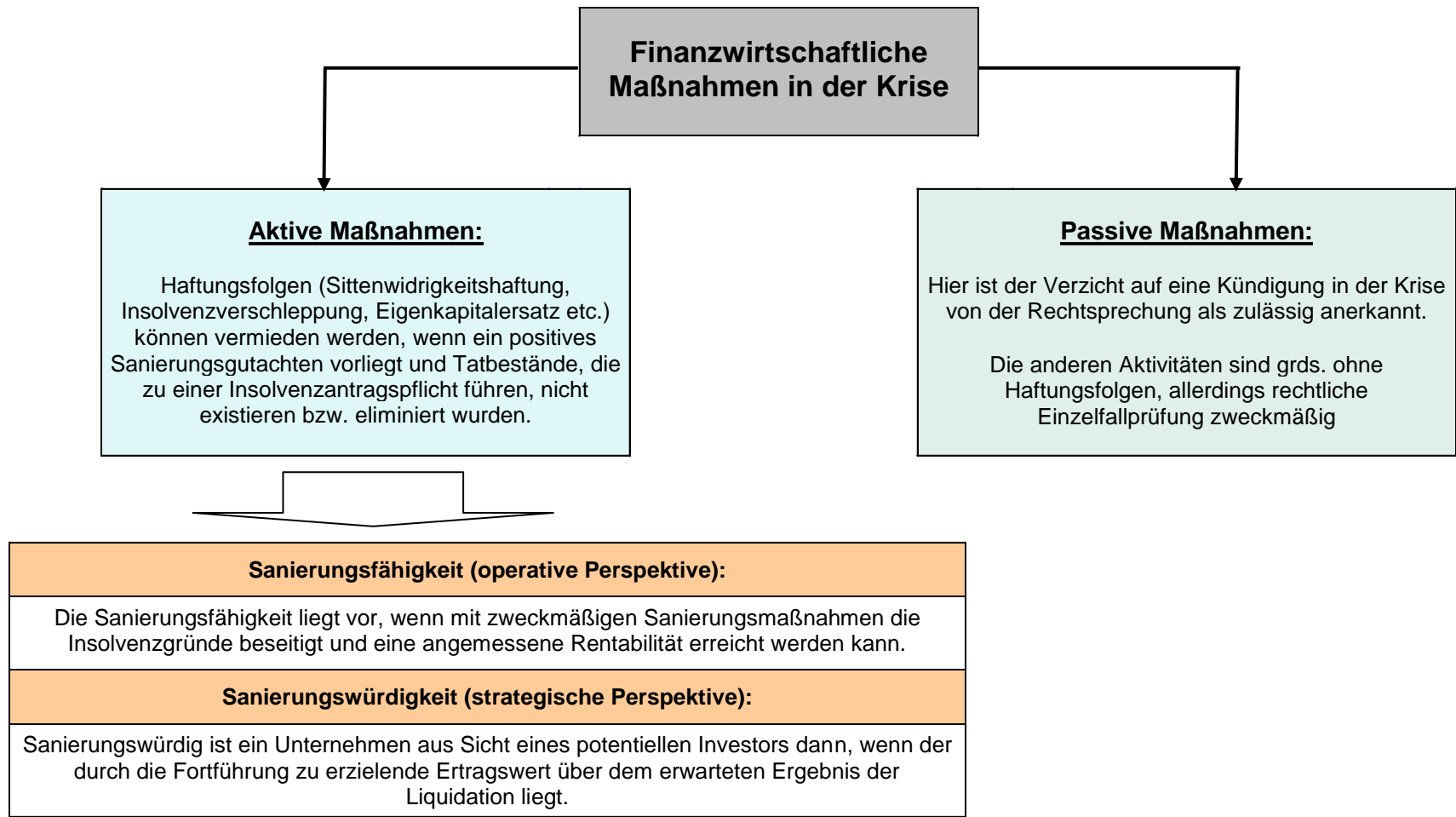
- Fokus auf intensive und enge Begleitung
- unterschiedliche, einzelfallbezogene Bearbeitungsprozesse
- komplexes Krisenumfeld
- grds. max. 36 Monate (ohne Planabweichungen)
- im Allgemeinen wird externes Know-how benötigt

- schnelle und klare Entscheidungswege
- beschränkter Einsatz an Personal- und Sachaufwand
- standardisierende Bearbeitungsprozesse (insbesondere durch Checklisten u.ä.)

- in der Regel projekthaftes Vorgehen notwendig
- hoher Ressourceneinsatz in der Sparkasse
- während der gesamten Verweilzeit hohes internes Spezialistenwissen notwendig

10. Finanzwirtschaftliche Maßnahmen eines Kreditinstituts in der Krise

a) Unterscheidung zwischen aktiven und passiven Maßnahmen



b) Übersicht über die finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen [1]

[1]

Quelle: DSGVO: Umsetzungshandbuch Modell Pro, Seite 41

Zahlungsstockung*	
→ Finanzierung von Einzelgeschäften	(A)
→ Factoring / Farfaitierung / sale and lease back	(A)
→ Umschuldung / Stundung / Zins- und Tilgungsaussetzung / Tilgungsstreckungen	(P)
→ Freigabe von Sicherheiten gegen Auflagen (bspw. zur Realisation stiller Reserven)	(P)
→ Prolongation extern	(A)
→ Verzicht auf Kreditkündigung***	(P)
→ Schuldnerwechsel	(P)

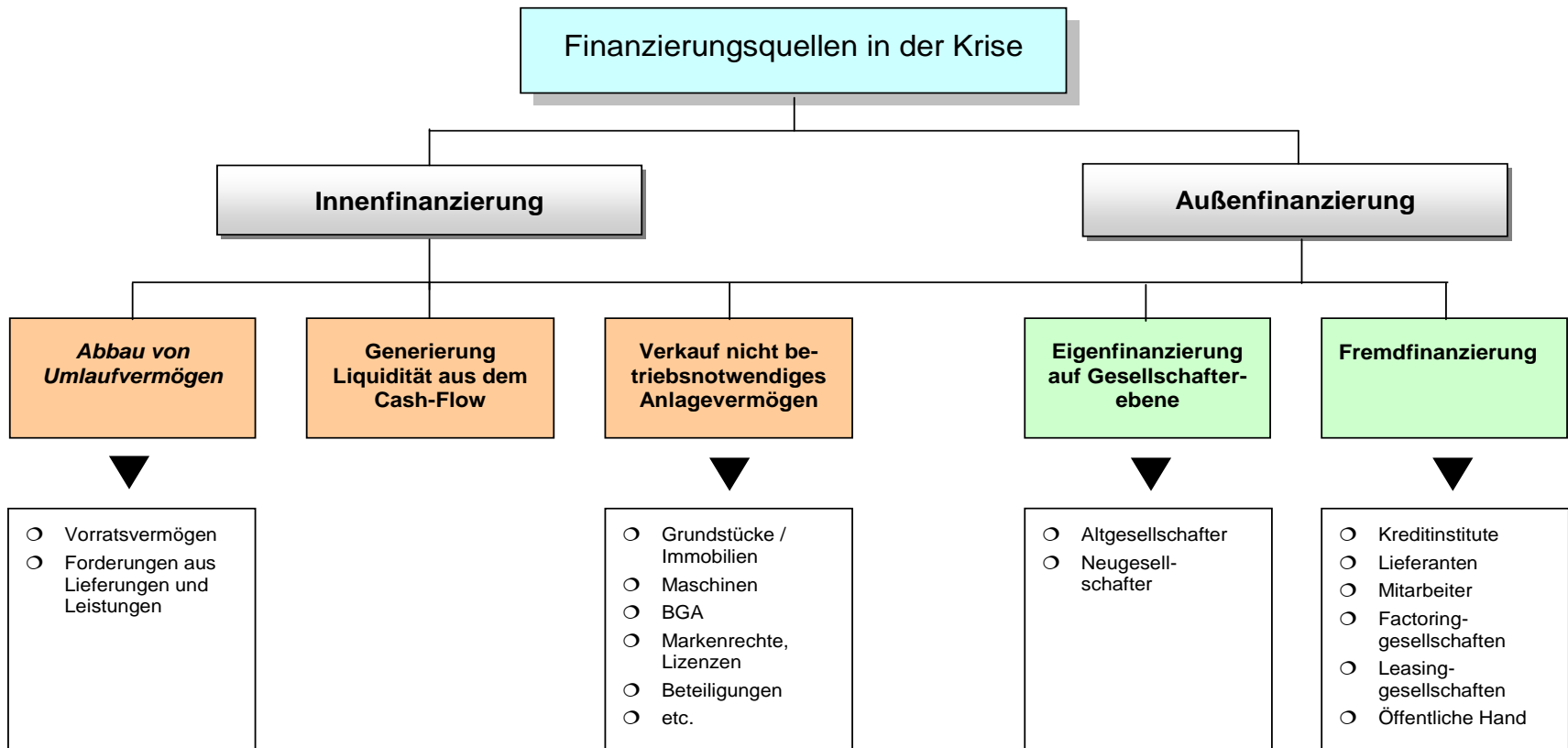
Zahlungsunfähigkeit	
→ Finanzierung von Einzelgeschäften	(A)
→ Factoring / Farfaitierung / sale and lease back	(A)
→ Umschuldung / Stundung / Zins- und Tilgungsaussetzung / Tilgungsstreckungen	(P)
→ Freigabe von Sicherheiten gegen Auflagen (bspw. zur Realisation stiller Reserven)**	(P)
→ Prolongation extern	(A)
→ Verzicht auf Kreditkündigung***	(P)
→ Schuldnerwechsel	(P)
→ Zins- und Forderungsverzichte	(P)
→ Gesellschafter-Finanzierung	(A)
→ Sanierungskredit	(A)
→ Mezzanine-Kapital	(A)

Überschuldung	
→ Schuldnerwechsel	(P)
→ Subordinationserklärung (Rangrücktritt für Forderung, Zinsen und Sicherheiten)	(P)
→ Zins- und Forderungsverzichte	(P)
→ Umwandlung von Forderungen in Kapital	(P)
→ Gesellschafter-Finanzierung	(A)
→ Sanierungskredit	(A)
→ Mezzanine-Kapital	(A)

* = auch hier sind bereits Indizien für Zahlungsunfähigkeit zu prüfen
 ** = soweit dadurch verfügbare Zahlungsmittel generiert werden
 *** = Maßnahme hat nur sanierungsergänzenden Charakter

(A) = aktive Sanierungsmaßnahmen (P) = passive Sanierungsmaßnahmen

11. Finanzierungsmöglichkeiten in der Krise



⇒ Der Finanzierungsbeitrag der Bank ist regelmäßig nur Baustein einer Gesamtfinanzierung

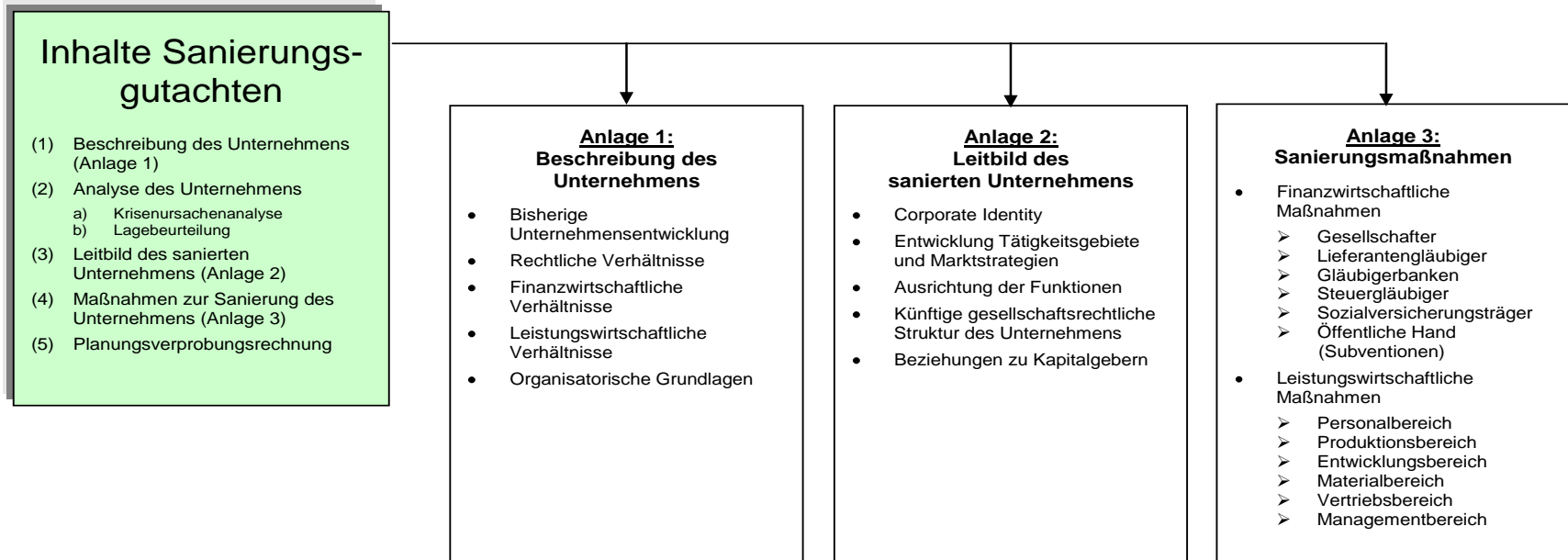
12. Das externe Sanierungsgutachten

a) Allgemeines

Funktion:	<ul style="list-style-type: none">⇒ Vermeidung rechtlicher Risiken im Zusammenhang mit dem Einsatz von finanzwirtschaftlichen Maßnahmen seitens der Bank⇒ fundierte Grundlage für die Festlegung der endgültigen Engagementstrategie⇒ Unterlegung der Vertretbarkeit risikoe erhöhender Maßnahmen der Sparkasse
Standard:	Orientierung am IDW FAR 1/1991 mit Vereinfachungsmöglichkeiten bei Kompaktfällen
Beauftragung / Auswahl:	<ul style="list-style-type: none">⇒ Auswahl des unabhängigen Beraters im Einvernehmen zwischen Kunde und Sparkasse⇒ dem Kunden werden in der Regel mehrere Adressen von Gutachtern / Unternehmensberatern genannt werden. Die endgültige Auswahl obliegt grundsätzlich dem Kunden.⇒ Kriterien für die Beraterauswahl:<ul style="list-style-type: none">➤ zeitliche Verfügbarkeit➤ Fachexpertise (Branche / Sanierungserfahrung)➤ Honorarhöhe
Prüfung durch Bank:	<p>Bank prüft im Rahmen der notwendigen Plausibilitätsprüfung insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none">○ Konsistenz der Daten und Prämissen○ Umsetzbarkeit○ Kalkulationsfehler○ Abgleich Auftrag und Ergebnis○ Vollständigkeit <p><u>Wichtig:</u></p> <ul style="list-style-type: none">→ Insolvenzgründe beseitigt→ Liquidität für 12 – 18 Monate gesichert→ Zustimmung aller Beteiligter erreichbar

b) Struktur und Inhalte eines Sanierungsgutachtens gemäß IDW [1]

[1] Quelle: DSGV Umsetzungshandbuch Modell Pro Seite 53

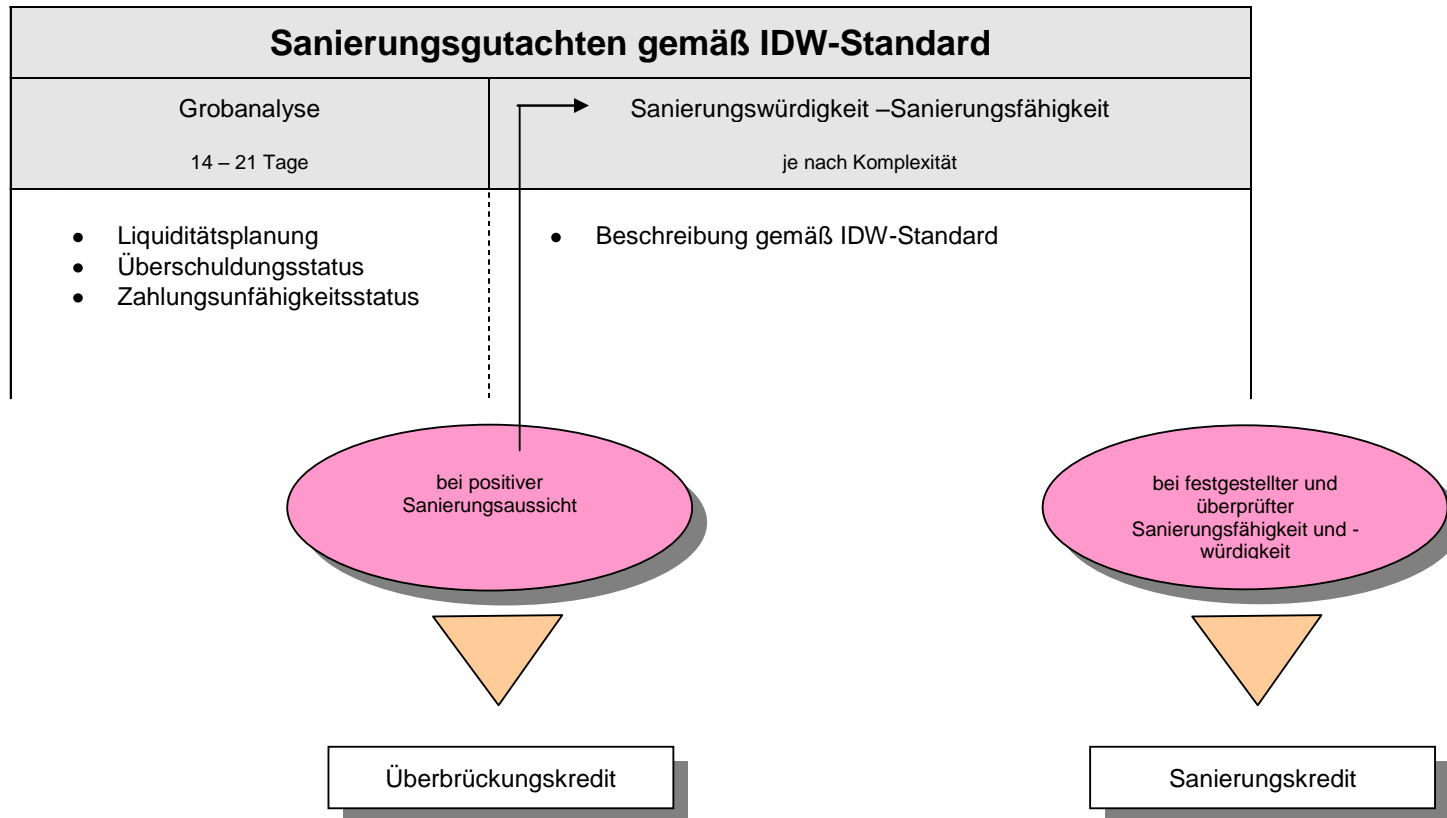


- Die Inhalte sind an die Besonderheiten des Einzelfalls durch den Gutachter anzupassen. Die Komplexität des zu analysierenden Unternehmens hat Einfluss auf die Detailtiefe des Konzeptes.
- Vereinfachungsmöglichkeiten bei kompakten Engagements
- Klare Einschätzung des Gutachters zur Sanierungsfähigkeit notwendig

c) Zweiteilung des Gutachtens [1]

[1] Quelle: DSGVO: Umsetzungshandbuch Modell Pro Seite 39

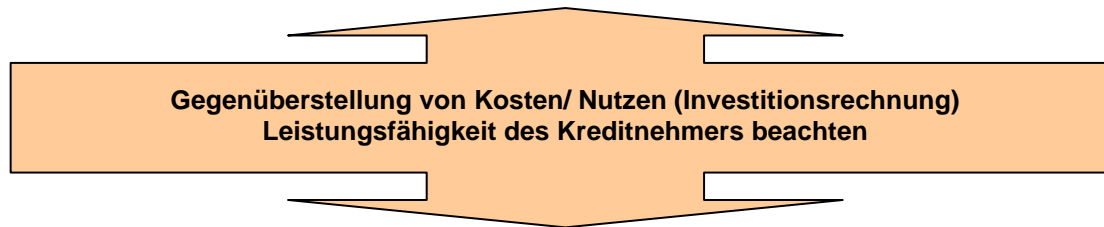
Zweiteilung aus Kosten- und Zeitersparnisgründen



13. Interne Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

a) Gegenüberstellung von Kosten / Nutzen

Input	→ Opportunitätskosten: Verzicht auf Kündigung und Sicherheitenverwertung mit anderweitiger Anlage der Verwertungserlöse	I
	→ neue Kreditmittel (Sanierungskredite / Sicherheitenfreigabe)	e
	→ Kosten für externes Gutachten (soweit kundenseitig finanziell nicht darstellbar)	e
	→ Bearbeitungskosten (Personal- und Sachaufwand)	I
	→ Eigenkapital- und Risikokosten	I
	→ Wertverlust der Sicherheiten im Zeitablauf	I



Output	→ laufende Zahlungen <ul style="list-style-type: none"> • Zinsen • Tilgungen 	I
	→ Bonitätsverbesserung mit einer korrespondierenden Verbesserung der Ratingnote, die akzeptable Ausfallwahrscheinlichkeiten und eine Rückführung in den Markt beinhaltet	e
	→ Risikoabbau durch Nachbesicherung / Engagementrückführung außerhalb der Tilgungen	e
	→ Vermeidung der Sicherheitenverwertung (mit drohenden Verwertungsabschlägen)	I
	→ Provisionserträge	e, I
	→ einmalige Bearbeitungskosten	e

Legende:	I = laufend	S = Aktive Sanierung
	e = einmalig	K = Konsolidierung
		E = (kontrollierter) Exit

b) Determinanten bei der Strategieentscheidung



Komplexe Entscheidungsfindung grundsätzlich auf Basis Vergleich / Gegenüberstellung der Handlungsalternativen

14. Erfolgsfaktoren in der Sanierungsbearbeitung ^[1]

[1]

Quelle: DSGVO: Umsetzungshandbuch Modell Pro Seite 25

1 Sanierung als **eigenes Geschäftssystem** mit besonderen Herausforderungen und Ertragschancen etablieren

2 Vermeidung / Reduzierung von **Ausfall- und Haftungsrisiken** durch konsequente und rechtzeitige Übergabe gefährdeter Engagements aus dem Vertrieb in die Sanierung

3 Erhöhung der Effizienz und Begrenzung der Kosten durch **Differenzierung der Bearbeitungsintensität** in die Kategorien Komplex und Kompakt

4 Festlegung einer **typisierten Handlungsstrategie** – Aktive Unternehmenssanierung, Konsolidierung oder Kontrollierter Ausstieg – auf Grundlage einer umfassenden Krisenanalyse und Bewertung des Engagements

5 Obligatorisches Einholen eines **externen, unabhängigen Sanierungsgutachtens** vor der Vergabe von Sanierungskrediten

6 Frühzeitiges Agieren und systematisch geplantes Vorgehen im Einzelfall zur **Erhöhung der Erfolgchancen**

7 Sicherung und Überwachung des Sanierungserfolges durch **Nutzung von Controlling- und Steuerungsinstrumenten**



15. Erfolgsfaktoren in der Unternehmenssanierung ^[1]

[1]

Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH














- 1 → **schnelle, lückenlose Bestimmung der tatsächlichen Krisenursachen – no surprises**
- 2 → **weitreichende Sanierung (soweit wie möglich – so weit als nötig) – no compromises**
- 3 → **Die Messlatte hoch legen – ambitionierte, aber erreichbare und messbare Ziele – no hype**
- 4 → **Nachhaltige Sanierung durch Beseitigung vorhandener strategischer Defizite - no gap**
- 5 → **gestaltende Sanierung (strategische Krisenbewältigung)**
- 6 → **Keine Rücksichtnahme auf heilige Kühe – auch im Managementbereich**
- 7 → **Rechtzeitige und umfassende Kommunikation aller Beteiligten (Banken, Kreditversicherer...)**
- 8 → **Konzeption und Umsetzung aus einer Hand – durchgängiges Sanierungsmanagement**
- 9 → **Konsequente Umsetzung – stringentes Maßnahmencontrolling**

Der Gesellschafterbeitrag muss bei allen Erfolgsfaktoren geleistet werden

16. Stolpersteine in der Unternehmenssanierung [1]

[1]

Quelle: TAC Turn Around Consulting

	Zu hoher Optimismus bei Quantifizierungen, insbesondere im Umsatzbereich
	Wenig präzise Maßnahmenplanungen
	Unzureichende Kenntnis der Verlustursachen
	Detaillierungen an unnötigen Stellen
	Zu wenig Vertrauen in die Opferbereitschaft der Mitarbeiter
	Improvisation anstatt strukturiertes und systematisches Vorgehen
	Keine Erfahrungen im Krisenmanagement
	Taktieren der Beteiligten
	Zu geringe Bereitschaft zu radikalen Änderungen
	Existenz unübersichtlicher und inkonsistenter Zahlenfriedhöfe
	Wenig Zeit zum Handeln
	Geringer Ideenvorrat zur Situationsbewältigung
	Widerstand der Gesellschafter / Geschäftsführung



Sparkasse

Vest Recklinghausen

Vielen Dank

für Ihre Aufmerksamkeit