

Einsatz externer Sanierungsberater aus Bankensicht

Ergebnisse einer Studie zum Thema „Work-out und Sanierungsberatung“

Prof. Dr. Henning Werner / Prof. Dr. Julia Rózsa / Bozidar Radner / Jeremy Murday*

Eine von den Verfassern kürzlich abgeschlossene Studie zielt darauf ab, empirische Erkenntnisse über die Zusammenarbeit von Kreditinstituten und Sanierungsberatern zu gewinnen sowie Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Rückführungsquote zu identifizieren. Die Beraterauswahl bei einer Sanierung kann dabei aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf die Perspektive der Banken, die in Deutschland die wichtigsten Fremdkapitalgeber für Unternehmen darstellen.

1. Hintergrund und Zielsetzung der Studie zum Einsatz externer Sanierungsberater aus Bankensicht

Die Restrukturierung eines Unternehmens ist ein komplexer Prozess, in dem viele unterschiedliche Interessenparteien zusammenarbeiten müssen. Bereits die Kooperation der vier Hauptinteressensgruppen Management, Mitarbeiter, Eigen- und Fremdkapitalgeber gestaltet sich oft als schwierig. Erschwerend kommt in der Krise häufig eine weitere Partei dazu. Diese fünfte Gruppe bilden externe Berater, die für die Erstellung eines Sanierungskonzepts und ggf. für die Umsetzung vorgeschlagener Sanierungsmaßnahmen verantwortlich sind.

Das Vorgehen von Kreditinstituten bei ausfallgefährdeten Verbindlichkeiten ist in Deutschland formal durch die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) geregelt. Maßgeblich sind die Abschnitte zur Intensivbetreuung und Behandlung von Problemkrediten¹. Ein Institut ist demnach verpflichtet, die Begleitung einer Sanierung an die Vorlage eines Sanierungskonzepts zu knüpfen.

Mit der Erstellung eines Sanierungskonzepts werden i. d. R. externe Gutachter vom Unternehmen beauftragt. Crone² führt dies auf

den „Bedarf an zusätzlichen Ressourcen, Expertenwissen und Objektivität“ zurück. In der Praxis orientieren sich Sanierungskonzepte mehrheitlich an dem vom Fachausschuss Recht des Instituts der Wirtschaftsprüfer entwickelten IDW S 6 Standard (FAR 1/1991). Der externe Berater wird vom Unternehmen engagiert und ausgewählt, wobei in der Praxis die Banken regelmäßig bei der Vorauswahl potenzieller Beratungen mitwirken und dem Unternehmen anschließend mehrere Kandidaten vorschlagen.

Der externe Berater muss dabei unabhängig sowohl gegenüber dem Schuldner als auch gegenüber den einzelnen Gläubigern sein³ und stellt somit im Rahmen eines Kooperationsmodells eine zusätzliche Partei dar. Das Urteil bzw. die Prognose des Beraters ist für den Fortbestand des Unternehmens existenziell, da ohne Bescheinigung der Sanierungsfähigkeit der Weg für weiteres Kapital versperrt bleibt. Gleichzeitig ist die Qualität des Sanierungskonzepts für den späteren Sanierungserfolg und damit auch für die Erfüllung bestehender Verbindlichkeiten entscheidend.

Mithin haben also auch die Fremdkapitalgeber ein berechtigtes Interesse an einer qualifizierten Auswahl des externen Beraters.

2. Datenerhebung

Bei der Datenerhebung wurde ein explorativer Ansatz gewählt. In einem ersten Schritt wurden vier Experteninterviews mit Entscheidungsträgern aus der Intensivbetreuung unterschiedlicher Banken geführt, um zentrale Aspekte der Sanierungsbegleitung zu identifizieren.

Die Ergebnisse der Interviews bildeten die Grundlage für die Erstellung eines Online-Fragebogens, der wie folgt aufgebaut war: Zunächst wurde der Zeitpunkt, an dem die Intensivbetreuung einsetzt, erhoben. Es folgte eine Bewertung der Kriterien, die zur Beraterauswahl verwendet wurden. Anschließend wurden Daten zur Art und zum Inhalt der Sanierungskonzepte sowie zur Qualifikation der Berater im Hinblick auf die Erstellung der Konzepte erfasst. Des Wei-

* Prof. Dr. Henning Werner ist Dekan der Fakultät Wirtschaft der SRH Hochschule Heidelberg und Leiter des Schwerpunktfachs „Sanierungsmanagement“. Daneben leitet er das Institut für Unternehmenssanierung an der SRH Hochschule Heidelberg (www.institut-sanierung.de); Prof. Dr. Julia Rózsa leitet an der SRH Hochschule Heidelberg die Akademie für Hochschullehre – Excellence in teaching und ist fachverantwortliche Professorin für den Studienschwerpunkt „Wirtschaftspsychologie“ an der Fakultät für Wirtschaft; Bozidar Radner ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung mbb consult GmbH in Düsseldorf; Jeremy Murday ist für die operative Betreuung der Forschungskooperation zwischen der SRH Hochschule Heidelberg und der mbb consult GmbH verantwortlich.

1 Vgl. MaRisk Rundschreiben 5/2007 BTO 1.2.4 und 1.2.5.

2 Vgl. Crone, Sanierungskonzept und Organisation der Unternehmenssanierung, in: Crone/Werner (Hrsg.), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, 1. Aufl. 2007, S. 74.

3 Vgl. Ringespacher, Krisenmanagement aus Bankensicht, in: Crone/Werner (Hrsg.), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, 1. Aufl. 2007, S. 304.

Eine Krisenberatung sollte frühzeitig beginnen, da die Spielräume mit zunehmender Krise immer kleiner werden.

KSI 2/10

66

Einsatz externer Sanierungsberater

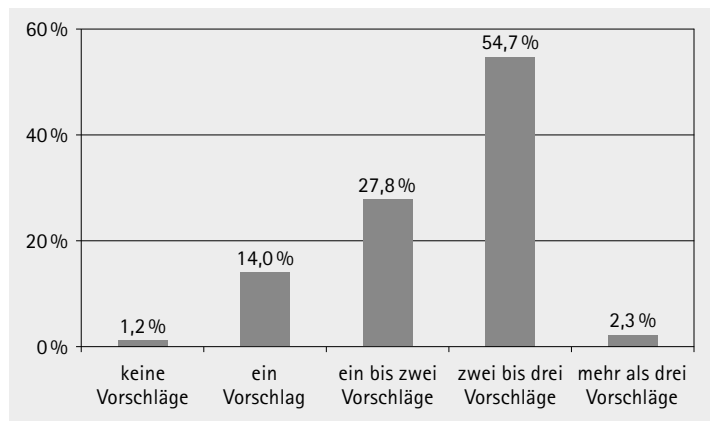


Abb. 1:
Anzahl der vorgeschlagenen Beratungsunternehmen

teren wurde gefragt, inwiefern Sanierungskonzepte bankintern plausibilisiert werden.

Die Befragten sollten auch eine Einschätzung darüber abgeben, wie sie die Rolle externer Berater im Zusammenhang mit der Umsetzung von Sanierungskonzepten sehen. Ferner wurde erfasst, ob und wie Kreditinstitute die Leistung der externen Berater nach Projektabschluss systematisch beurteilen. Die durchschnittliche Rückführungsquote wurde erhoben und es wurde nach konkreten Maßnahmen gefragt, die aus Sicht der Banken geeignet wären, diese Quote zu verbessern. Abschließend wurden die Befragten gebeten, den Nutzen unterschiedlicher Kommunikations- und Akquisitionsinstrumente, die von Beratern zur Bankenansprache eingesetzt werden, zu beurteilen.

Insgesamt wurden 189 Personen aus dem Bereich Intensivbetreuung bei Banken angeschrieben, von denen 95 den Fragebogen bis zum Ende beantwortet haben. Das entspricht einer Quote von 50,3%. Da sich der Fragebogen am chronologischen Ablauf einer typischen Sanierung orientiert, ist es möglich, diesen Prozess anhand der gewonnenen Ergebnisse empirisch abzubilden.

3. Praxiserkenntnisse zur Zusammenarbeit von Kreditinstituten und Sanierungsberatungen

3.1 Zeitpunkt des Beginns der Krisenberatung

Krisen entwickeln sich typischerweise von einer Strategiekrise über die Erfolgskrise zur Liquiditätskrise, wobei die Intensität der Krise von einem Stadium zum nächsten zunimmt, während gleichzeitig die Handlungs-

möglichkeiten abnehmen⁴. Da die Spielräume für eine Sanierung mit zunehmender Krise kleiner werden, sollte eine Krisenberatung möglichst früh beginnen.

Vor diesem Hintergrund wurden die Befragten gebeten, ihre Einschätzung darüber abzugeben, in welchem Stadium i. d. R. eine Krisenberatung von den betroffenen Unternehmen akzeptiert wird:

- 2,3% der Befragten nannten die Strategiekrise,
- 19,5% die Ergebniskrise und
- 78,2% die Liquiditätskrise.

Es wird deutlich, dass aus Sicht der Banken die Krisenberatung vornehmlich im letzten Stadium, also in der Liquiditätskrise einsetzt. In diesem Zusammenhang sind nahezu alle Befragten (98,8%) der Meinung, dass ein früherer Beginn wünschenswert wäre.

3.2 Auswahlkriterien externer Sanierungsberater

Mit Beginn der Intensivbetreuung stellt sich regelmäßig die Frage, wie das Kreditinstitut das Unternehmen bei der Bestimmung eines geeigneten Krisenberaters unterstützen kann. In der Praxis trifft die Bank eine Vorauswahl unter unterschiedlichen Beratungsunternehmen und stellt dem Unternehmen anschließend mehrere Kandidaten vor. Wie die Abb. 1 zeigt, werden meistens zwei bis drei Beratungsunternehmen seitens der Bank vorgeschlagen.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird ein besonderes Augenmerk auf die Kriterien gelegt, die bei der Vorauswahl von Sanierungsberatern seitens der Banken berücksichtigt werden. Die Befragten wurden gebeten, neun Kriterien nach ihrer Bedeutung für die Vorauswahl zu ordnen, wobei Rang 1 der höchsten Wichtigkeit entsprach.

Das wichtigste Auswahlkriterium stellt die persönliche Erfahrung mit dem Sanierungsberater dar, gefolgt von Branchen- und Methodenkompetenz. Eine mittlere Wichtigkeit wird der Neutralität und der Reputation des Sanierungsberaters sowie dem kulturellen Fit zwischen Sanierungsberater und dem zu beratenden Unternehmen zugeordnet. Eine geringe Rolle bei der Vorauswahl spielen die Höhe der Beratungshonorare sowie regionale Erwägungen (vgl. Abb. 2 auf S. 67).

Im Hinblick auf die Kriterien ist zu prüfen, ob und wenn ja welche Nachweise im Vorfeld einer Mandatierung von der Unternehmensberatung erwartet werden. Da das Kreditinstitut die Beratung nicht selbst beauftragt, führt das Vorliegen dieser Nachweise nicht zwangsläufig zu einem Mandat. Es ist jedoch plausibel anzunehmen, dass diese Nachweise bereits bei der Vorauswahl eine wichtige Rolle spielen. Mit 78% stellen Referenzen die wichtigste Form der Nachweise dar, gefolgt von einer Kostenschätzung für die Umsetzung mit 68%.

3.3 Standards für Sanierungskonzepte, Mindestinhalte und Plausibilisierungsmaßnahmen

Im Anschluss an die Vorauswahl und die Mandatierung eines Beraters folgt die Erstellung des Sanierungskonzepts. In der vorliegenden

⁴ Im IDW S 6 Standard sind die folgenden sechs Krisenstadien definiert: Stakeholderkrise, Strategiekrisis, Produkt- und Absatzkrise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise, Insolvenzreife; vgl. o.V., IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6), FN-IDW 11/2009 S. 578–596.

Studie wurde zunächst gefragt, ob eine Konzepterstellung auf der Basis eines IDW-Standards erwartet wird und wenn ja, ob bereits der neue IDW Standard S 6 vorausgesetzt wird. In diesem Zusammenhang geben 78 % der Befragten an, dass in ihrem Institut ein Konzept nach IDW erwartet wird.

Hinsichtlich des konkreten Standards wird anhand der Daten deutlich, wie wenig sich die überarbeitete Version S 6 zum Zeitpunkt der Studie durchgesetzt hat. Knapp 60 % der Befragten, welche sich zuvor für Konzepte nach dem IDW-Standard ausgesprochen hatten, geben an, fallweise zu entscheiden (vgl. Abb. 3). Es bleibt offen, ob die kürzliche Verabschiedung von IDW S 6 die augenblickliche Unsicherheit im Markt bzgl. einer einheitlichen und vergleichbaren Erstellung von Sanierungskonzepten reduziert.

Ein weiterer Untersuchungsaspekt betraf die Mindestinhalte, die ein Sanierungskonzept enthalten muss. Die Befragten wurden gebeten, aus neun Vorgaben, die sich an den Mindestinhalten für Sanierungskonzepte orientieren⁵, diejenigen auszuwählen, denen sie die höchste Bedeutung zuordnen.

Demnach sind die seitens der Banken am stärksten beachteten Inhalte eines Sanierungskonzepts

- die Aussage zur Sanierungsfähigkeit,
- die Maßnahmen zur Sanierung des Unternehmens sowie
- eine integrierte Sanierungsplanung.

Eine geringere Beachtung wird mehrheitlich

- dem Leitbild des sanierten Unternehmens,
- einer Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse sowie
- einer Beschreibung von Auftragsgegenstand und Umfang zugeordnet.

Auffällig ist der große Abstand, der sich in der Beurteilung zwischen den ersten drei Aspekten und den restlichen Aspekten widerspiegelt (vgl. Tab. 1 auf S. 68).

Es wurde ferner untersucht, inwieweit Sanierungskonzepte nach der Fertigstellung

⁵ Vgl. o.V., IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6), FN-IDW 11/2009 S. 578–596.

⁶ Vgl. Loeber/Weniger, Der Sanierungs-Geschäftsführer in der Unternehmenskrise, KSI 02/2008 S. 53–58.

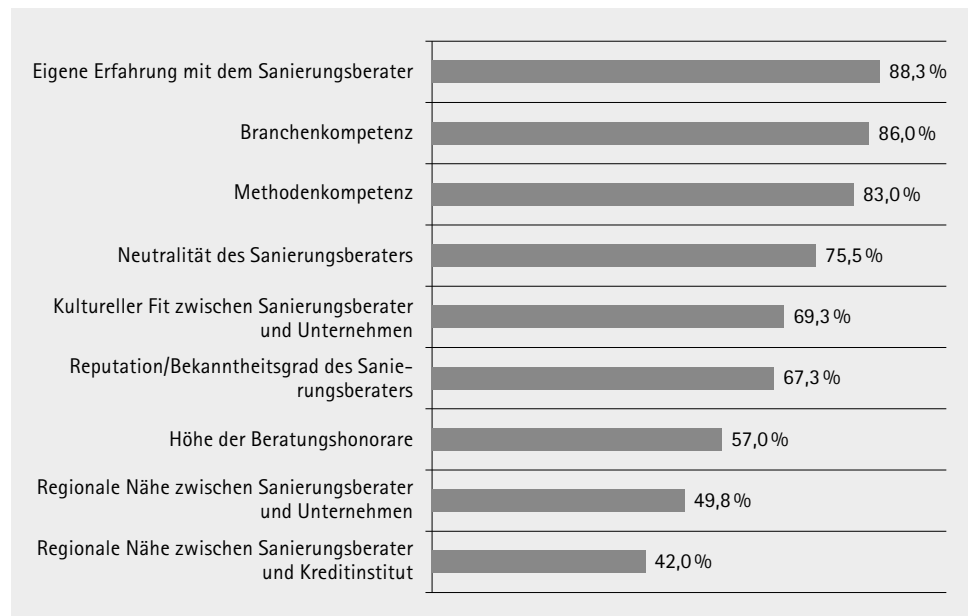


Abb. 2: Rangfolge der Auswahlkriterien für Sanierungsberater

von Seiten der Bank plausibilisiert werden. Der Zeitpunkt der Plausibilisierung bezieht sich auf die Fertigstellung des Konzepts, also noch vor Beginn einer möglichen Umsetzung (vgl. Tab. 2 auf S. 68).

Mit 86 % werden vor allem die getroffenen Aussagen durch die Kreditinstitute intern plausibilisiert, während Dritte fast nie hinzugezogen werden. Die Hälfte der Befragten prüft die Vollständigkeit in Bezug auf den Auftrag. In der offenen Antwortkategorie „Andere Maßnahmen“ wurde mehrmals ein bankspezifischer Checkbogen als Maßnahme zur Überprüfung angegeben.

3.4 Umsetzungsbegleitung und Qualitätsbeurteilung der Beratungsleistung

Es stellt sich die Frage, ob der für das Konzept verantwortliche Berater auch dessen Umsetzung begleiten soll. Darüber hinaus wäre es denkbar, dass die Sanierungsberater Organfunktionen im Unternehmen übernehmen (z. B. als Sanierungsgeschäftsführer)⁶. Auf die Frage, wie wichtig es ist, dass das Konzept und die Umsetzung aus

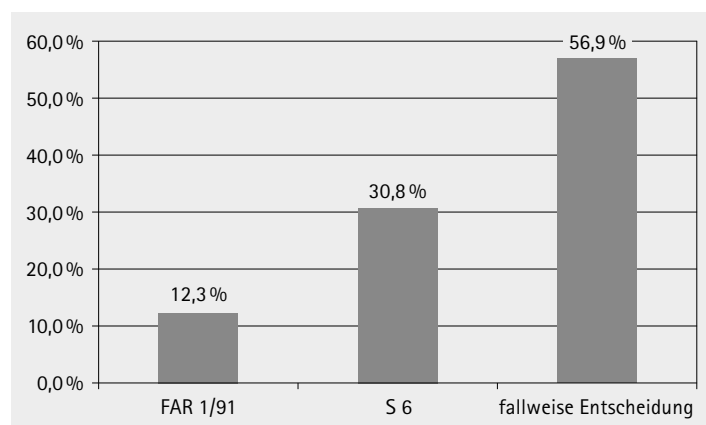


Abb. 3: Art des verwendeten IDW-Standards

Mindestinhalte	Hohe Bedeutung
Aussage zur Sanierungsfähigkeit	72,0%
Maßnahmen zur Sanierung des Unternehmens	71,3%
Integrierte Sanierungsplanung	46,0%
Darstellung der Krisenursachen	26,4%
Beurteilung der aktuellen wirtschaftlichen Situation	23,0%
Aussage zur Einschätzung der Managementqualifikation	19,5%
Aussage zu etwaigen Insolvenzantragspflichten	16,1%
Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse	8,1%
Leitbild des sanierten Unternehmens	6,9%
Beschreibung von Auftragsgegenstand und Umfang	4,6%

Tab. 1: Bedeutung der Inhalte von Sanierungskonzepten aus Bankensicht

Maßnahmen zur Plausibilisierung von Sanierungskonzepten	Häufigkeit
Plausibilitätsprüfung in Bezug auf die getroffenen Aussagen	86,1%
Prüfung von Vollständigkeit in Bezug auf den Auftrag	50,5%
Andere Maßnahmen	10,9%
Einschaltung Dritter zur Plausibilitätsprüfung	5,9%
Keine formale Überprüfung	4,0%

Tab. 2: Überprüfung von Sanierungskonzepten

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Umsetzungsbegleitung	52,2%	40,0%	7,8%	0,0%
Organfunktion	13,3%	47,8%	28,9%	10,0%

Tab. 3: Konzepterstellung und Umsetzung aus einer Hand?

einer Hand kommen, haben sich die Befragten gem. Tab. 3 geäußert.

Beide Angebote werden als wichtig eingeschätzt, wobei die reine Umsetzungsbegleitung von über 90% mit wichtig oder sehr wichtig bewertet wird. Hingegen wird die Übernahme der Organfunktion nur von 61,1% mit wichtig oder sehr wichtig bewertet.

Die abschließende Frage dieses Blocks bildete eine Bestimmung der Maßnahmen, die von Banken nach Projektabschluss zur Erfassung und Bewertung der Leistungen der Sanierungsberater verwendet werden. Immerhin gaben 18% der Befragten in diesem Zusammenhang an, keine systematische Bewertung vorzunehmen. Über 60% gaben jeweils an zu überprüfen, ob die erstellten Finanzplanungen eingetroffen und die im Konzept festgelegten Maßnahmen umgesetzt worden sind (vgl. Tab. 4).

3.5 Die Rückführungsquote

Um die Leistung unterschiedlicher Intensivbetreuungen messen und vergleichen zu kön-

nen, wurde nach der Rückführungsquote in die Normalbetreuung gefragt. Dabei handelt es sich um den Anteil der Problemkredite, die nach einer erfolgreichen Sanierung wieder an die normale Marktfolge abgegeben werden (vgl. Tab. 5).

Anschließend wurden die Befragten gebeten, eine Bewertung unterschiedlicher Maßnahmen, die zu einer Verbesserung der Rückführungsquote beitragen könnten, abzugeben (vgl. Abb. 4 auf S. 69).

Es ist auffällig, dass besonders Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den einzelnen Parteien und eine bessere Auswahl der externen Berater als geeignet angesehen werden, um die Rückführungsquote zu verbessern. Die Schulung interner Mitarbeiter oder allgemein die Verbesserung interner Prozesse sowie ein größerer Einfluss auf das Krisenunternehmen werden für weniger relevant gehalten.

3.6 Nutzenbeurteilung von Kommunikationsinstrumenten

Berater nutzen zu Akquisitionszwecken unterschiedliche Kommunikationsinstrumente, um Banken anzusprechen. Die Befragten wurden um eine Einschätzung zum Nutzen unterschiedlicher Kommunikations- bzw. Akquisitionsinstrumente gebeten (vgl. Abb. 5 auf S. 69).

Dem Angebot von kostenlosen Seminaren bzw. Vortragsveranstaltungen wird der höchste Nutzen beigemessen. Auch Branchenstudien und wissenschaftliche Publikationen werden von den Banken positiv bewertet. Dem Versand von Newslettern wird ein eher geringerer Nutzen attestiert, gar keinen Nutzen hingegen weist die Telefonakquise auf.

3.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Eine Krisenberatung setzt i. d. R. in der Liquiditätskrise ein, wobei nahezu jeder Befragte einen früheren Beginn als wünschenswert erachtet. Bei der Beratervorauswahl spielt die eigene Erfahrung mit

Tab. 4: Maßnahmen zur Bewertung von Beratungsleistungen nach Projektabschluss

Möglichkeiten zur Leistungsbewertung	Anteil
keine systematische Überprüfung	18,5%
Überprüfung, inwieweit die im Gutachten definierten Maßnahmen umgesetzt worden sind	67,0%
Überprüfung, ob die im Gutachten erstellten Finanzplanungen eingetroffen sind	62,0%
andere	5,0%

Tab. 5: Rückführungsquote von Problemkrediten

Rückführungsquote	Anteil
Weniger als 25%	18,5%
25% – 35%	35,8%
36% – 50%	23,5%
51% – 75%	14,8%
76% – 90%	7,4%
Mehr als 90%	0,0%

dem Berater die größte Rolle. Weitere wichtige Faktoren sind Branchen- und Methodenkompetenz. Die formalen Anforderungen an Sanierungskonzepte orientieren sich i. d. R. an den Standards des IDW. In diesem Zusammenhang hat sich der neue Standard IDW S 6 zum Zeitpunkt der Studie noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Die Mehrheit der befragten Banken schlägt dem Unternehmen nach der Vorauswahl zwei bis drei Beratungsgesellschaften vor. An formalen Nachweisen im Vorfeld der Mandatierung erwarten die Banken vor allem Referenzen sowie eine Kostenschätzung für die Umsetzung.

Bezogen auf die Inhalte von Sanierungskonzepten kommt aus Sicht der Banken der Aussage zur Sanierungsfähigkeit sowie der Beschreibung der zur Sanierung nötigen Maßnahmen die höchste Bedeutung zu. Nach der Konzepterstellung erfolgt in der Mehrzahl der Fälle eine bankinterne Plausibilisierung der getroffenen Aussagen. Die Möglichkeit, das Konzept und die Umsetzung aus einer Hand bieten zu können, spielt für die Banken eine sehr wichtige Rolle. Nach Projektabschluss überprüft eine Mehrheit der Befragten, ob die Finanzplanung eingetroffen ist und ob die beschriebenen Maßnahmen umgesetzt worden sind. 54,3% der Befragten geben an, dass die Rückführungsquote bis zu 35% beträgt, bei 45,7% der Befragten liegt die Rückführungsquote darüber.

4. Fazit

Statistische Analysen zeigen, dass sich erfolgreiche (Rückführungsquote $\geq 36\%$) von weniger erfolgreichen Work-out-Abteilungen (Rückführungsquote $\leq 35\%$) vor allem hinsichtlich der ex-post-Projektevaluation signifikant voneinander unterscheiden.

Überdurchschnittlich erfolgreiche Institute messen der grundsätzlichen Überprüfung der Beratungsleistung nach Projektabschluss tendenziell eine höhere Bedeutung zu. So überprüfen sie signifikant häufiger, ob die definierten Sanierungsmaßnahmen tatsächlich umgesetzt und die im Konzept erstellten Finanzplanungen eingetroffen sind (vgl. Abb. 6).

Die empirischen Analysen machen deutlich, dass der Ansatz, Faktoren innerhalb des Sanierungsprozesses im Hinblick auf die Performance von Work-out-Einheiten zu testen, vielversprechend ist.

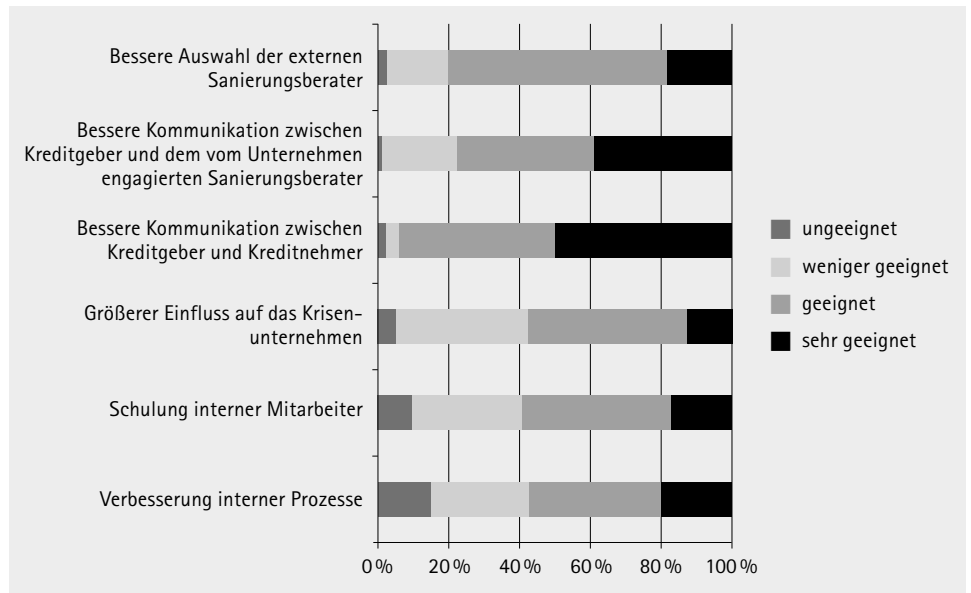


Abb. 4: Maßnahmen zur Verbesserung der Rückführungsquote

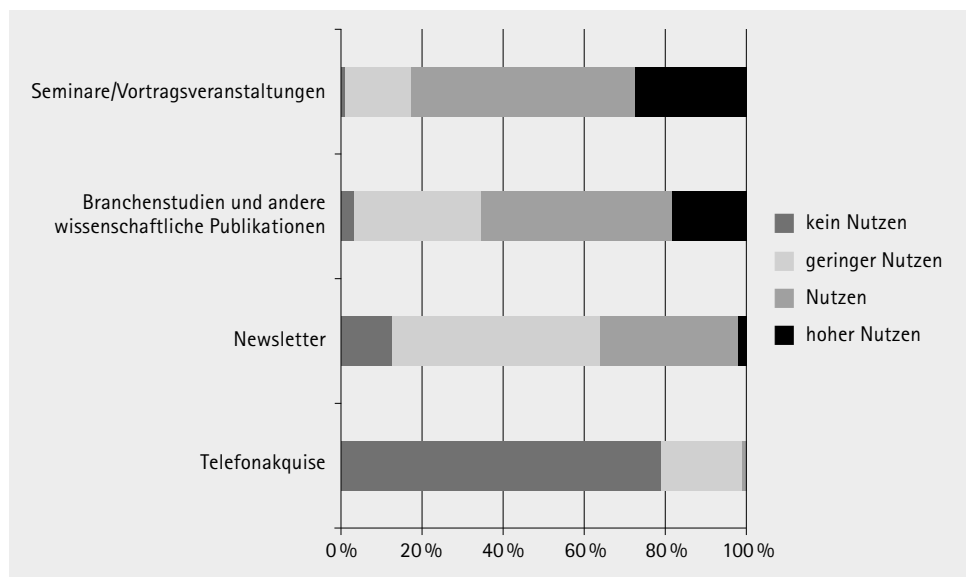


Abb. 5: Kommunikationsformen zwischen Banken und Unternehmensberatungen

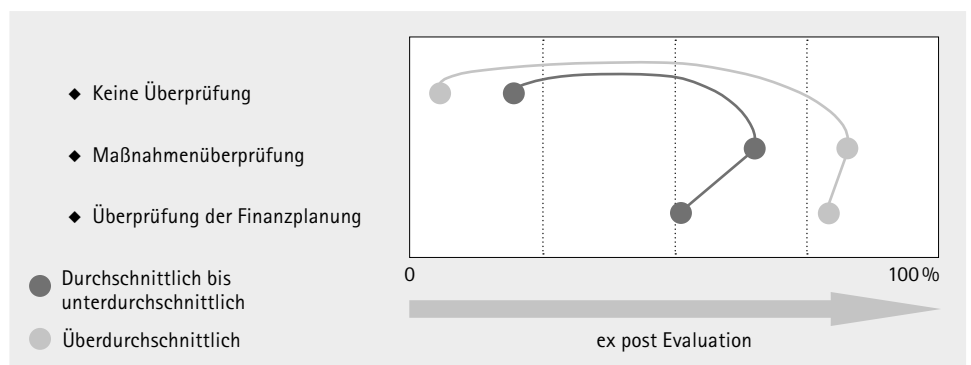


Abb. 6: Häufigkeiten der ex-post-Projektevaluation

Die im IDW Standard S 6 vorgewommene Verknüpfung von Sanierungsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit hat die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten verändert.

KSI 2/10 70 Einsatz externer Sanierungsberater

Im Idealfall leisten diese und mögliche Folgestudien einen Beitrag zur Verbesserung der Rückführungsquote, indem sie das Verständnis der bestehenden Prozesse fördern und die Faktoren aufdecken, mit denen sich die Anzahl erfolgreicher Sanierungen erhöhen lässt. In diesem Zusammenhang wird die Verbreitung des IDW Standards S 6 eine wichtige Rolle spielen. Mithin lässt sich festhalten, dass die in S 6 vorgenommene Verknüpfung von Sanierungsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten verändert hat. Den zukunfts-

orientierten Aspekten des Konzepts wird mehr Gewicht eingeräumt. Ob IDW S 6 die Anzahl erfolgreicher Sanierungen beeinflussen wird, hängt auch davon ab, wie die beteiligten Parteien den veränderten Bezugsrahmen bei der Beratervorauswahl auf der einen Seite sowie der Konzepterstellung und der Umsetzung auf der anderen Seite berücksichtigen.

Die empirischen Analysen machen deutlich, dass der Ansatz, Faktoren innerhalb des Sanierungsprozesses im Hinblick auf die Performance von Work-out-Einheiten zu testen, vielversprechend ist. Als mittelfristiges Forschungsziel wird angestrebt, eine ScoreCard für Work-out-Abteilungen zu entwickeln, die relevante Einflussfaktoren auf die Rückführungsquote aufzeigt und Hinweise zur bankinternen Prozessoptimierung liefert.