

Jan Eiben

ist Mitarbeiter der Bayern Consult Unternehmensberatung GmbH in München und zuständig für die Bereiche Eigentümerberatung, Unternehmensnachfolge und Governance.

Unternehmenssanierung aus Sicht der Sparkassen

Schwierigkeiten kommen meist nicht unerwartet

Die Ergebnisse einer repräsentativen Studie unter Bayerns Sparkassen zeigen, dass Sanierungsfälle oftmals Folge eines schleichenden Niedergangs von Unternehmen sind. Gleichwohl unterlassen es Sparkassen immer wieder, ihre zuständige Fachabteilung im Sinne eines aktiven und frühzeitigen Risikomanagements schon vor dem Vorliegen formeller Gründe einzubinden.

Der Sparkassenverband Bayern, die WHU – Otto Beisheim School of Management und die zur Sparkassen-Finanzgruppe Bayern gehörende Bayern Consult Unternehmensberatung haben im Herbst 2011 die bayerischen Sparkassen zu den von ihnen betreuten Sanierungsfällen befragt. Neben der Struktur der Sanierungsfälle, der Krisenursachen sowie dem Verlauf einer Unternehmenssanierung sind auch Faktoren für Erfolg wie Scheitern von Sanierungsprozessen und die daraus erwachsenden Konsequenzen untersucht worden.

Sanierungsdauer von zwei Jahren ist die Norm

Der Großteil der per Ende 2010 bestehenden Fälle (s. Infobox 1) wurde im Zeitraum ab 2008 an die Sanierungsspezialisten übertragen. Fälle aus 2006 und 2007 sind deutlich weniger vorhanden. Die große Zahl der Fälle aus dem Jahr 2009 spiegelt auch in dieser Untersuchung den Höhepunkt der jüngsten rezessiven Phase der deutschen Volkswirtschaft wider.

Die Mehrheit der Sanierungsfälle war bis Ende 2010 noch in der Intensivbetreuung. Einige konnten im Jahresverlauf erfolgreich beendet und zurück an die Firmenkundenabteilung übergeben werden. Nur bei einigen wenigen Fällen scheiterte der Sanierungsprozess. Das zeigt, dass Sanierungserfolge nicht über Nacht greifen, sondern das Gesunden eines Unternehmens viel mehr Zeit und anhaltend aufmerksamer Betreuung durch die involvierte Sparkasse bedarf.

Zu beachten ist ein gewisser Bestand an Altfällen aus dem Zeitraum vor 2006, die auch nach fünf Jahren noch nicht abgeschlossen sind. Dazu zählen:

- > Fälle, die sehr groß oder auch sehr komplex strukturiert sind.
- > Fälle, bei denen die gewählten Sanierungsmaßnahmen noch nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben.
- > Fälle, die aufgrund (geschäft-)politischer motivierten Stillhaltens der beteiligten Institute weder aktiv saniert noch abgewickelt werden.

Verschärfte Wettbewerbssituation bleibt wichtigste Krisenursache

Befragt nach den wichtigsten unternehmensexternen Krisenursachen, sehen die Studienteilnehmer vor allem drei Gründe:

- > verschärfte Wettbewerbssituationen und damit einhergehender Preisdruck
- > generelle negative Branchenentwicklung
- > direkte Auswirkungen der jüngsten Finanz(markt)krisen.

Leistungswirtschaftliche Gründe in Form problematischer Erlös- und Kostenstrukturen sowie Schwächen in der Unternehmensführung sind die wichtigsten unternehmensinternen Krisenauslöser.

Die Einbindung der Sanierungsabteilung der Sparkasse erfolgt meist als Konsequenz auf einen bereits länger andauernden Prozess der Bonitätsverschlechterung des Unternehmens und nach einer Verletzung interner Bankkriterien. Zu den unternehmensinternen Gründen gehört etwa eine negative Entwicklung von Cash-flows und Renditen, sich verschlechternde Bilanzrelationen sowie das Ausmaß der zu erfolgenden Entschuldung. Die Studie zeigt, dass eine (proaktive) Einschaltung der Sanierungsabteilung durch den Firmenkundenbetreuer im Sinne von Risikofrüherkennung und Risikomanagement weitaus seltener erfolgt (s. Abb. 1).

Sanierungsgutachten von Unternehmensberatern positiv

Ein Sanierungsgutachten zeigt notwendige Schritte hin zur Stabilisierung und Verbesserung der Situation des betroffenen Unternehmens und dient als Ausgangsbasis für weitere Entscheidungen im Sanierungsprozess. Die Auswertung der Befragungsergebnisse belegt, dass das Erstellen von Sanierungsgutachten durch externe Dritte regelmäßiger Bestandteil aller Sanierungsprozesse ist. Über die



Foto: Thorben Wengert / pixelio

Mahnflut zwingt zum raschen Handeln: In manche Unternehmen erhalten die Sparkassenmitarbeiter mitunter zu spät Einblick, um noch eine erfolgreiche Sanierung auf den Weg zu bringen.

ABBILDUNG 1

Bankinterne Anlässe für Einbindung der Sanierungsabteilung



Hälfte der Befragten (54 %) gab an, diese „häufig“ oder „sehr häufig“ einzusetzen. Die Gutachten werden in den meisten Sanierungsfällen nach anerkannten Standards (insb. Standard Nr. 6, Institut der Wirtschaftsprüfer, kurz IDW S6) in Auftrag gegeben.

Sanierungsgutachten werden meist durch lokale und überregionale Unternehmensberater angefertigt. Auf Wirtschaftsprüfer und Steuerberater wird deutlich weniger zurückgegriffen. Rechtsanwälte und sonstige Fachleute wie von den IHKS oder HWKs akkreditierte Berater werden nur selten beauftragt. Wird die Größe der Sanierungsfälle berücksichtigt, fällt auf, dass die Gutachten für größere und für die Sparkassen wichtigere Sanierungsfälle überaus häufig an überregional tätige Beratungshäuser vergeben werden.

Der Grund: Für diese Fälle werden höhere Professionalität und Qualität der Gutachten sowie Kompetenz und Erfahrung in der Maßnahmenumsetzung benötigt. Ein Anspruch, der sich auch in der Zufriedenheit der Befragten mit den Gutachten zeigt.

Zwar vergaben die Befragten schulnotenbasiert für die ihnen bekannten Sanierungsgutachten insgesamt nur die Durchschnittsnote „befriedigend“. Differenziert nach Erstellern ergibt sich ein anderes Bild:

- > Gutachten überregional tätiger Beratungsgesellschaften werden mit der Durchschnittsnote „gut“ am besten bewertet.
- > Lokale Unternehmensberater erhalten ein „gerade noch gut“.
- > Steuerberater sowie Wirtschaftsprüfer werden mit „befriedigend“ und Rechtsanwälte lediglich mit „ausreichend“ benotet.

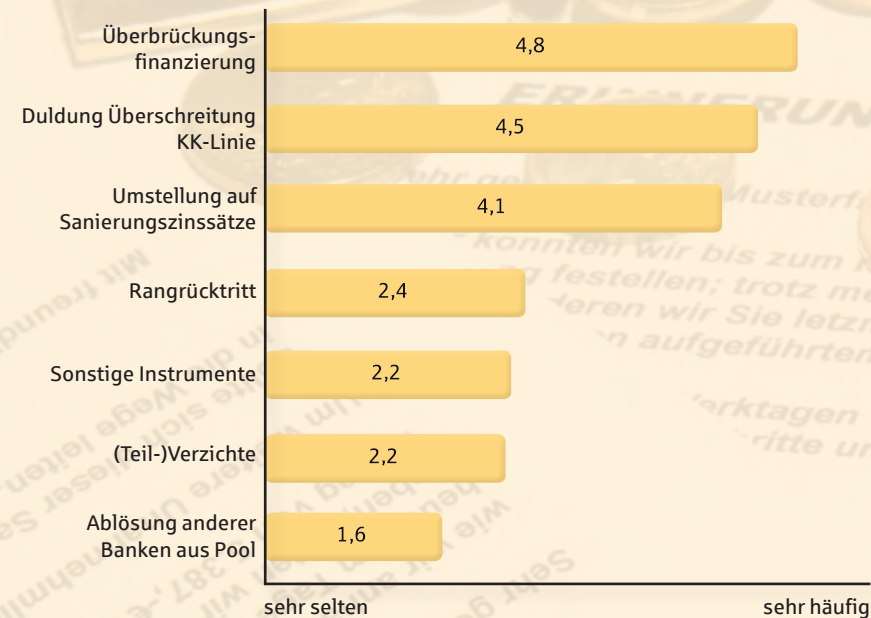
Fortführungsprognosen häufig eingeschränkt

Die in den Gutachten getroffenen Aussagen zur Fortführbarkeit des Unternehmens fallen laut 90 Prozent der Befragten „häufig“ oder „sehr häufig“ eingeschränkt positiv aus. Das heißt, nur bei Umsetzung des im Gutachten enthaltenen Maßnahmenkatalogs gibt es für das betroffene Unternehmen eine Zukunftsperspektive.

Die eingeschränkte Fortführungsprognose mit Maßnahmenkatalog bietet Sparkasse, Unternehmensberatung wie auch Unternehmer zugleich auch eine „elegante“ Alternative zur negativen Fortführungsprognose, die in der Praxis so gut wie nie erteilt wird. Die Sparkasse ist bei dieser Vorgehensweise

ABBILDUNG 2

Einsatz bankseitiger Sanierungsinstrumente



zunächst noch nicht formal verpflichtet, das Engagement zu beenden und sich damit Kritik durch Presse und Politik auszusetzen. Der Unternehmer selbst gewinnt Zeit für die Rettung und der Berater kann mögliche rechtliche Konsequenzen einer fälschlich getroffenen Negativprognose vermeiden. Zwar wird so eine harte Auseinandersetzung vermieden. Ein unausweichliches Ende eines Unternehmens wird aber gegebenenfalls nur unnötig in die Zukunft verzögert.

Im Durchschnitt aller erfassten Fälle werden die empfohlenen Sanierungsmaßnahmen zu etwa 75 Prozent umgesetzt. Auch wenn die Maßnahmen somit also nicht vollständig bzw. buchstabengetreu angegangen werden, ist dieser Erfüllungsgrad doch ein guter Indikator dafür, dass die in den Gutachten empfohlenen Veränderungen ernst genommen und entsprechend umgesetzt werden.

Überbrückungsfinanzierung als typisches Sanierungsinstrument

Zu den drei wichtigsten sparkassenseitig eingesetzten Sanierungsinstrumenten gehören laut Befragung:

- > Überbrückungsfinanzierungen, die von 60 Prozent der Befragten „häufig“ oder „sehr häufig“ genutzt werden
- > Duldung temporärer Überschreitungen von Kontokorrentlinien (55 %)
- > Umstellung auf temporäre Sanierungszinssätze (48 %).

INFOBOX 1

Studienprofil

- > Teilnehmer: 64 der 72 bayerischen Sparkassen (94 % der kumulierten Bilanzsumme). Eine Repräsentativität der Studienergebnisse für Bayerns Sparkassen ist durch Tests nachgewiesen.
- > Befragungskreis: Vorstände, Leiter und Mitarbeiter der Abteilungen Intensivbetreuung, Kredit-Consult sowie Sanierung
- > „Typischer“ Sanierungsfall: eigentümergeführtes Unternehmen bis zu zehn Millionen Euro Umsatz
- > Top3-Sanierungsbranchen: Dienstleistungen, Hotellerie & Gastronomie, Maschinenbau

ABBILDUNG 3

Zusammenarbeit Sparkasse – Unternehmen im Sanierungsprozess



- ▶ Rangrücktritte setzen 71 Prozent der Befragten dagegen „selten“ oder „sehr selten“ ein. Bei (Teil-)Verzichten sind es 74 Prozent und bei Ablösungen anderer Banken sogar 89 Prozent (s. Abb. 2).

Nicht immer erfolgt eine externe Umsetzungsbegleitung

Unternehmensberater werden nach Angabe von 40 Prozent der bankinternen Sanierungsspezialisten „häufig“ oder „sehr häufig“ für die externe Umsetzungsbegleitung eingesetzt. Sie rangieren damit vor Steuerberatern (31 %) und Wirtschaftsprüfern (24 %).

Die Einsatzhäufigkeit der beiden letztgenannten Berufsgruppen bei der Umsetzungsbegleitung ist problematisch, da sie oft nicht über eine tiefgreifende Kompetenz in der (operativen) Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen verfügen. Positiv zu bewerten ist daher, dass Wirtschaftsprüfer laut 54 Prozent und Steuerberater laut 36 Prozent der Befragten „selten“ oder „sehr selten“ zum Einsatz kommen. Rechtsanwälte und Interimsmanager sind fast gänzlich außen vor. Sie werden für 90 Prozent der Befragten

„selten“ oder „sehr selten“ eingesetzt. Die überraschend geringe Fallzahl von Interimsmanagern erklärt sich dadurch, dass viele der von den Sparkassen betreuten Sanierungsfälle zu klein sind, um den Einsatz einer solchen Person finanziell zu rechtfertigen.

Immerhin 18 Prozent der Befragten geben an, dass sie „häufig“ oder sogar „sehr häufig“ auf eine externe Umsetzungsbegleitung verzichten. Die Umsetzung liegt damit in der alleinigen Zuständigkeit der Unternehmensführung. Das kann problematisch sein, da dann in der Regel diejenigen die Sanierung verantworten, die direkt an der Entstehung der wirtschaftlichen Notlage des Unternehmens beteiligt waren. Somit ist eine besonders hohe Aufmerksamkeit durch die beteiligte Sparkasse empfehlenswert und es sollte ein regelmäßiges Sanierungscontrolling durch unternehmensfremde Dritte erstellt werden.

Zusammenarbeit zwischen Sparkasse und Unternehmen

Zur Qualität der Zusammenarbeit während des Sanierungsprozesses haben sich die Befragten sehr differenziert über das Verhalten

der Unternehmer geäußert. Eine Übernahme von Verantwortung, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit werden den Unternehmern seitens der Institute nur eingeschränkt attestiert. 65 Prozent der Befragten bewerten die Aussage, „das Unternehmen ist bereit, seine Verantwortung zu übernehmen“, als „zutreffend“ oder „sehr zutreffend“.

Bei der Frage nach der Ehrlichkeit sehen das 62 Prozent so, hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit 57 Prozent. Lediglich 34 Prozent geben als „zutreffend“ oder „sehr zutreffend“ an, dass die Unternehmer die Interessen des Kreditinstituts ausreichend berücksichtigen.

- ▶ Aber jeder vierte der befragten Sparkassenmitarbeiter ist auch davon überzeugt, dass Unternehmer im Sanierungsprozess nicht ernstgemeinte Zusicherungen machen (s. Abb. 3).

Mitarbeiterspezialisierung senkt Kosten des Sanierungsprozesses

Eine Analyse der Kosten des Sanierungsprozesses auf Basis eines linearen Regressionsmodells zeigt, dass über den gesamten Sanierungsprozess hinweg die Kosten pro Sanierungsfall für die Bank umso niedriger liegen, je mehr Fälle ein Sanierungsspezialist betreut.

Zusätzlich zeigt sich, dass die Sanierungskosten in der Frühphase des Prozesses ansteigen, je komplexer die unternehmensspezifische Situation ist. In der Spätphase führen die mit dem Überwachen einer Sanierungsvereinbarung verbundenen Arbeiten zu höheren Kosten pro Fall und des Weiteren resultiert eine steigende Unsicherheit im Umfeld des Unternehmens wie zunehmender Wettbewerb in höheren Kosten dieser Sanierungsphase.

Sicherung der Liquidität kennzeichnet Sanierungserfolg

Für 97 Prozent der Befragten sind eine nachhaltige Sicherung der Liquidität und die damit einhergehende Wiederherstellung der Kapitaldienstfähigkeit „zutreffende“ oder „sehr zutreffende“ Kennzeichen für einen Sanierungserfolg. Wichtige Einflüsse auf den Sanierungserfolg sind in Infobox 2 zusammengestellt.

Die Befunde zeigen, dass den einzelnen Mitarbeitern der Bereiche Firmenkunden sowie Sanierung sowie ihrem spezifischen Eingehen auf den Kunden sehr große Be-



Foto: Jürgen Hüsmert / pixelio

In manchen Fällen können auch die engagiertesten Sanierungsexperten nicht mehr helfen – etwa dann, wenn ein Unternehmen im harten Wettbewerb nicht mehr überlebensfähig ist.

deutung zukommt. Vor allem ein vorausschauend agierendes Risikomanagement innerhalb der Sparkasse sowie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem betroffenen Unternehmen trägt nämlich entscheidend zum erfolgreichen Ausgang einer Sanierung bei.

Rückgabe an die Firmenkundenabteilung

Unter den sparkasseninternen festgelegten Kriterien für die Rückgabe eines erfolgreich abgeschlossenen Sanierungsfalls an den Bereich Firmenkunden wird ein positiver Gremienentscheid am häufigsten genannt (73 % der Befragten), gefolgt von der Erreichung bestimmter Cash-flow- und Renditeniveaus im operativen Geschäft des Unternehmens (53 %). Fast gleichauf mit jeweils rund einem Drittel der Nennungen sind die Vereinbarung von Tilgungs- bzw. Entschuldungsplänen sowie anderweitig festgelegte interne Rating-Kriterien.

Die Vorlage einer belastbaren und überprüfbareren Unternehmensplanung ist nur für jeden fünften Befragten ein relevantes Kriterium zur Rückgabe des jeweiligen Falls an die Firmenkundenbetreuung. Dass ein solches Kriterium nur eine untergeordnete Rolle spielt, überrascht, da eine nachvollziehbare und aussagekräftige Planung einen wichtigen Beitrag leisten kann, ein erneutes Eintreten der Sanierungsbedürftigkeit frühzeitig zu erkennen bzw. durch gezieltes Gegensteuern zu vermeiden.

Eine Unterschätzung der Schwere der Krise sehen 61 Prozent der Befragten als

wichtigsten unternehmensinternen Grund für das Scheitern eines Sanierungsprozesses gefolgt von einer in der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen schwach agierenden Führungsmannschaft (48 %) sowie ergebnislos bleibende Sanierungsmaßnahmen (47 %).

Weitere bedeutsame Faktoren sind eine Blockadehaltung von Management bzw. Gesellschaftern und ein zu knapp bemessener Liquiditätsbedarf für die Dauer der Sanierung (jeweils 39 %), unvorhergesehene Marktentwicklungen (34 %) und eine unzulängliche Zahlenbasis der Analyse (24 %). Für lediglich ein Prozent der Befragten ist dagegen eine Blockadehaltung von Mitarbeitern bzw. Betriebsrat ein „zutreffender“ oder „sehr zutreffender“ Grund für das Scheitern der Sanierung.

Hinsichtlich der sonstigen Ursachen sehen 71 Prozent Befragten ein zu spätes Einbinden der Bank in das Sanierungsvorhaben als „häufigen“ oder „sehr häufigen“ Grund, gefolgt von einer fehlenden Bereitstellung frischen Eigenkapitals durch die Eigentümer (60 %).

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die Befragten als weitere negativ einwirkende Faktoren ein zerrüttetes Vertrauensverhältnis zwischen Institut und Unternehmer (44 %) und das Nichtzustandekommen eines Konsenses zwischen den beiden Parteien (29 %) beschreiben. Auch eine zu hohe Zahl von Gläubigern (29 %) zählt laut den Befragten zu den wichtigsten bankenbezogenen Gründen für das Scheitern einer Sanierung.

Ein Insolvenzantrag des Unternehmens ist für 49 Prozent der Befragten Ausgang „vieler“ oder „sehr vieler“ gescheiterter Sanierungsprozesse. Lediglich in „sehr wenigen“ oder „wenigen“ Fällen werden andere Ausgänge genannt. Ein Unternehmensverkauf (88 %), Ablösung durch andere Banken (89 %) und Teilverzicht (81 %) treten nur in „wenigen“ oder „sehr wenigen“ Fällen auf.

Fazit und Empfehlungen

Sanierungsfälle sind oft Folge eines schlechenden Niedergangs. Sparkassen sollten deshalb möglichst frühzeitig aktiv zu werden. Das reine Auswerten von EBIL-Zahlen reicht dazu nicht aus. Vielmehr müssen wirtschaftliche Trends und Entwicklungen erkannt und richtig eingeschätzt werden. Kommt es zum Sanierungsfall, dann kann eine inhaltliche Begleitung nur individuell erfolgen, Standardrezepte gibt es nicht.

Die Einbindung sanierungserfahrener Unternehmensberater mit nachgewiesener Kompetenz bei der Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen kann wertvolle Hilfe leisten. Wichtige Voraussetzung ist eine fundierte Analyse der Ursache zumindest in Anlehnung an IDW S6. Erfolgsbasis ist immer eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Sparkasse, Unternehmen und Berater. Der Kommunikation zwischen allen Beteiligten kommt eine große Bedeutung für den Sanierungserfolg zu. ◀

INFOBOX 2

Einflussfaktoren auf Sanierungserfolg

- > Stark positiv: Beratungsgespräche zwischen Bank und Unternehmen
- > Positiv: frühzeitige Einbindung der Sanierungsabteilung vor Überschreiten formaler Kriterien
- > Leicht negativ: Alter des mit der Sanierung betrauten Bankmitarbeiters (Gründe unbekannt, Vermutung: altersbedingte Risikoaversion, erfahrenere Mitarbeiter sind mit schwierigeren Fällen betraut)
- > Stark negativ: mangelndes Vertrauen in das Verhalten des Unternehmers seitens der Bank
- > Kein Einfluss: Art der eingesetzten Sanierungsinstrumente
- > Kein Einfluss: Zahl betreuter Sanierungsfälle pro Mitarbeiter (kein Spezialisierungseffekt)