

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – Band 139 –

Sanierungsmanagement durch Kreditinstitute – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung

Wolfgang Becker und Florian Brenner

Bamberg 2005



© 2005 by WBecker — Respect Creativity!

ISBN 3-931810-43-7

Danksagung

Wissen schafft Wert!

Wir bedanken uns mit diesem Ergebnisbericht bei Ihnen für die Teilnahme an dieser empirischen Untersuchung. Ohne Ihr Engagement wären die hier vorliegenden Ergebnisse nicht zustande gekommen!

Für weiterführende Fragen zur vorliegenden Studie oder zu anderen Forschungsschwerpunkten unseres Lehrstuhls stehen wir Ihnen natürlich jederzeit zur Verfügung. Wenden Sie sich hierfür bitte an:

Dipl.-Kfm. Florian Brenner

florian.brenner@sowi.uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2508



Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker



Dipl.-Kfm. Florian Brenner

Agenda

Wissen schafft Wert!

- 1 Einführung
- 2 Einzelergebnisse der empirischen Untersuchung
 - 2.1 Sanierungsmanagement im Allgemeinen
 - 2.2 Krisenfrüherkennung
 - 2.3 Laufender Sanierungsprozess
 - 2.4 Sanierungserfolg
 - 2.5 Sanierungscontrolling
- 3 Kurzprofil der Autoren
- 4 Impressum

1 Einführung

Vorgehen bei der Untersuchung / Rücklauf

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Sanierungsmanagement durch Kreditinstitute“ wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, wobei insgesamt 375 Kreditinstitute im gesamten Bundesgebiet angeschrieben wurden. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte auf Basis der elektronischen Datenbank „Hoppenstedt Großunternehmen“. Bei der Kategorisierung der Bankengruppen lag die Einteilung der Deutschen Bundesbank zugrunde. Das durchschnittliche Kreditvolumen der Institute, die an der Studie teilgenommen haben, beträgt rund 10 Mrd. Euro; die einbezogenen Häuser können daher hinsichtlich der Kreditvergabe als bedeutend eingeschätzt werden.

Zur Erhöhung der Rücklaufquote wurden aus dieser Gesamtmenge die – gemessen an der Bilanzsumme – größten Institute jeder Bankengruppe vorab telefonisch kontaktiert. Hierdurch konnte von insgesamt 54 Häusern ein direkter Ansprechpartner bzw. ein relevanter Unternehmensbereich ermittelt werden. Bei allen anderen (321 der 375 angeschriebenen Kreditinstituten) wurde der Fragebogen an die „Leitung Firmenkundengeschäft“ adressiert.

97 Antworten von Kreditinstituten führten zu einer Rücklaufquote von insgesamt 25,8 Prozent. Lediglich 70 Kreditinstitute konnten in die Auswertung einbezogen werden, da nur diese das für die Beantwortung des Fragebogens notwendige Geschäftsfeld des Firmenkundengeschäfts aufweisen konnten. Die übrigen 27 Antworten wurden sowohl aus der Grundgesamtheit der versendeten Fragebögen als auch aus dem Rücklauf herausgerechnet.

Daraus ergibt sich eine bereinigte Rücklaufquote in Höhe von 20,1 Prozent.

Der größte Anteil des Rücklaufs entfällt mit 55 Prozent der antwortenden Kreditinstitute auf die Bankengruppe der „Genossenschaftsbanken und genossenschaftliche Zentralbanken“. Auf „Sparkassen und Girozentralen“ entfielen 27 Prozent und auf „Kreditbanken“ 14 Prozent. 4 Prozent der Antworten bezogen sich auf "Kreditinstitute mit Sonderaufgaben".

1 Einführung

Wissen schafft Wert!

Erläuterungen zur Darstellung der Einzelergebnisse im Ergebnisbericht

Die Folien sind jeweils mit den Themen-Kategorien des Fragebogens überschrieben. Im Untertitel wird kurz der wesentliche Frageninhalt konkretisiert. Zu Beginn eines jeden Themenkomplexes werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst. Am Ende dieses Dokuments ist der Fragebogen nochmals angefügt.

Der erste Teil der Untersuchung (I.) beschäftigt sich mit statistischen Angaben zum befragten Kreditinstitut. Die Ergebnisse werden zum Teil im Rahmen der Beschreibung des Vorgehens der Untersuchung zu Beginn dieses Ergebnisberichts bereits erläutert und bleiben daher bei der ausführlichen grafischen Ergebnisdarstellung unberücksichtigt.

Bei den meisten Fragen waren Mehrfachnennungen möglich. Dadurch ergeben die Summen der absoluten Nennungen nicht zwingend die Gesamtzahl der 70 teilnehmenden Institute. Gleiches ist bei den relativen Auswertungen zu beachten.

Relative Werte werden in den Grafiken explizit in Prozent angegeben. Bei den übrigen Angaben handelt es sich um die absolute Anzahl von Nennungen. Eventuell ergeben in den grafischen Darstellungen die relativen Werte insgesamt nicht exakt 100 Prozent. Dies liegt an etwaigen Rundungsfehlern im zugrunde liegenden Excel-Tool.

2.1 Sanierungsmanagement im Allgemeinen

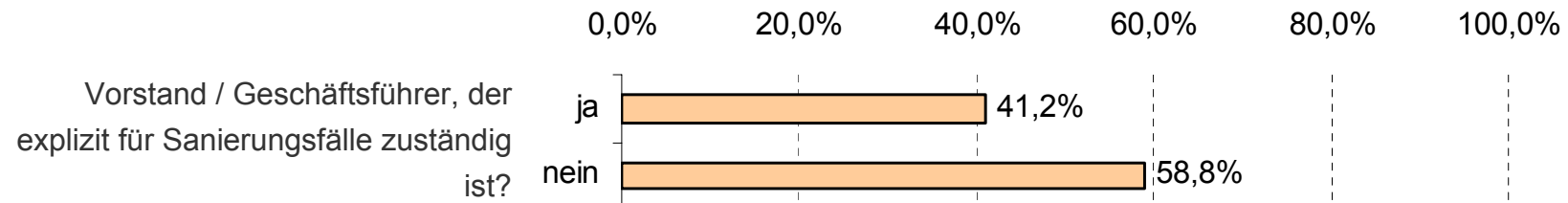
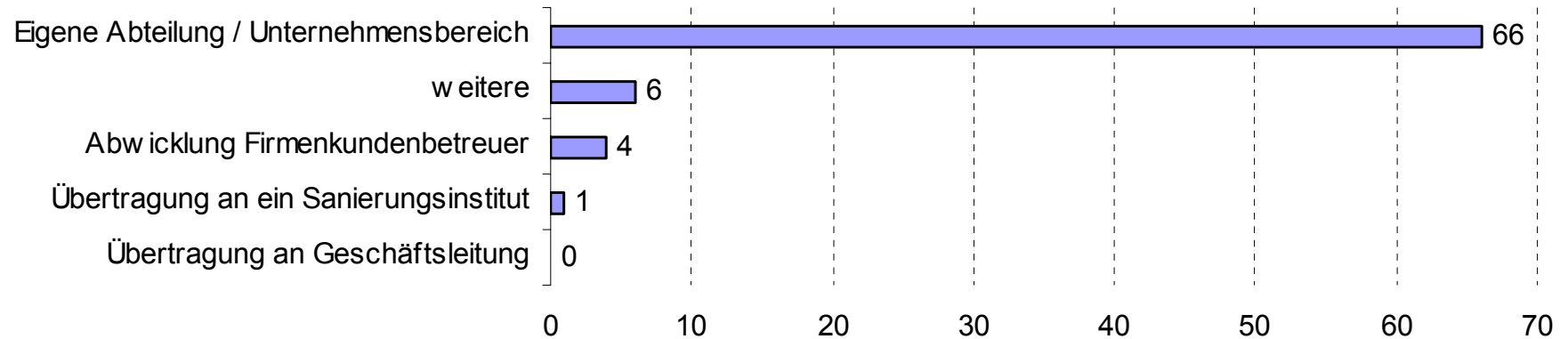
Wissen schafft Wert!

- Die befragten Kreditinstitute sind überwiegend dahingehend organisiert, dass Unternehmenssanierungen in eigenen Abteilungen bzw. Unternehmensbereichen behandelt werden, was als Indiz für einen angemessenen Umgang im Zusammenhang mit Unternehmenssanierungen gewertet werden kann.
- Im Widerspruch hierzu steht, dass über die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer ihre Sanierungsprojekte nicht einem Vorstand unterstellt haben.
- Trotz der Tatsache, dass Banken aufgrund ihrer Informationsversorgung Krisen-Frühindikatoren erkennen können, halten 36 Prozent der befragten Institute die Erkennung von Krisensymptomen noch nicht für einen expliziten Bestandteil des Sanierungsprozesses. Dies zeigt, dass die Definition und vor allem der Umfang von Sanierungsprozessen in der Praxis derzeit noch nicht einheitlich bestimmbar ist.

2.1 Sanierungsmanagement im Allgemeinen

Organisation und Zuständigkeit des Vorstandes

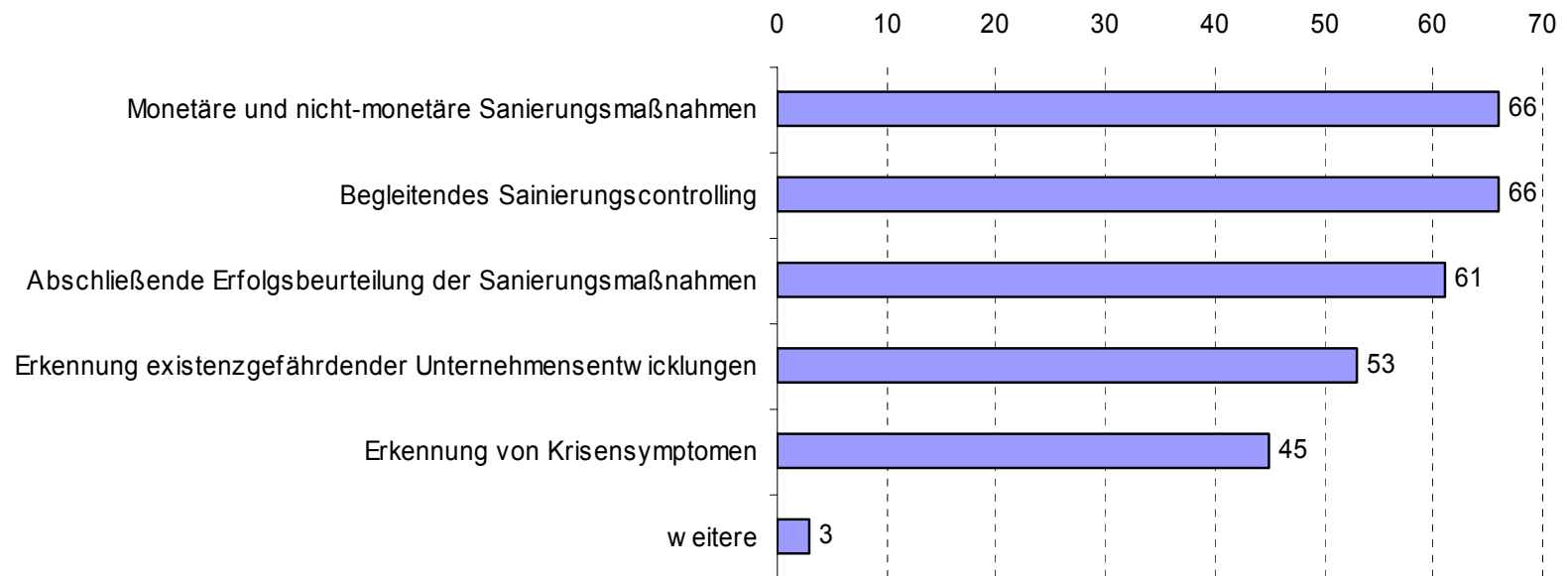
Wissenschaft Wert!



2.1 Sanierungsmanagement im Allgemeinen

Bestandteile des Sanierungsprozesses

Wissen schafft Wert!



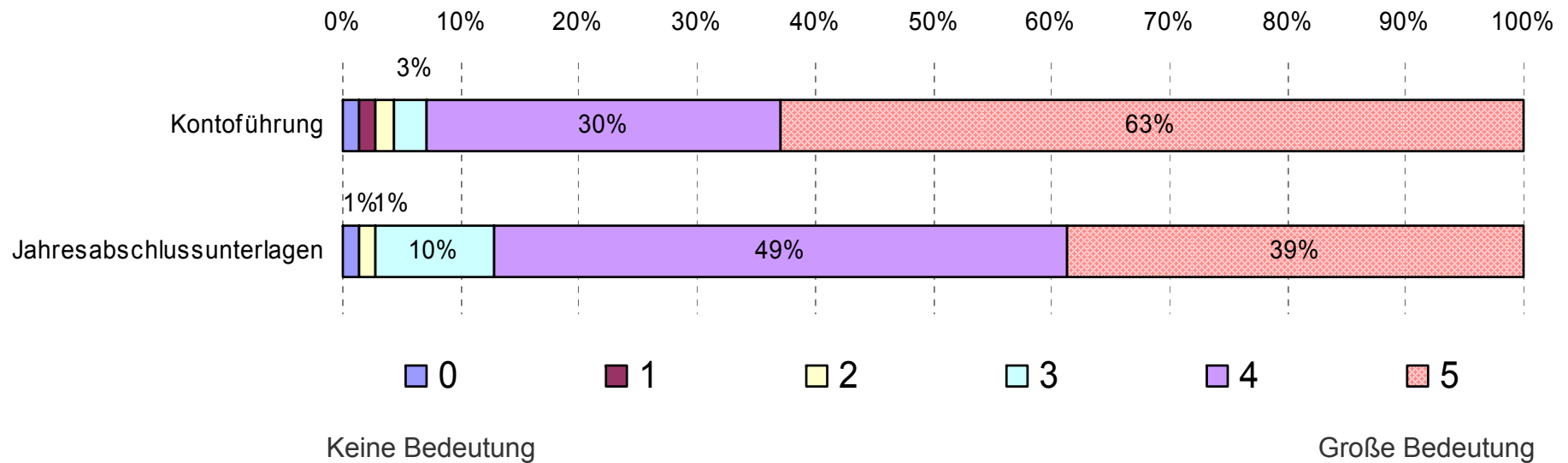
2.2 Krisenfrüherkennung

- Unternehmenskrisen werden aus Sicht der Befragten vorwiegend aus Anzeichen in der Kontoführung abgeleitet (z.B. Rückgang des Kontoumsatzes, längerfristige Überziehung der Kreditlinie, verspätete Zins- und/oder Tilgungsleistung).
- Im Rahmen der Betriebsprüfung sehen die befragten Institute mehrheitlich Mängel in den Planungs- und Kontrollprozessen als deutlichste Anzeichen zur Erkennung von Unternehmenskrisen. Neben den in der Studie benannten Aspekten werden Mängel im Informationsfluss sowie fehlende Warenbestände und Sicherheiten als weitere Anzeichen genannt.
- Aus der Geschäftsbeziehung heraus dienen nach Ansicht der befragten Kreditinstitute überwiegend die Liefer- und Zahlungsmodalitäten zur Erkennung von Krisensituationen.
- Nach Erkennen der Krisensituation stehen die Kommunikation mit dem Kunden und die Forderung nach einem Maßnahmenkatalog von dem betroffenen Unternehmen im Vordergrund.

2.2 Krisenfrüherkennung

Bedeutung von Kontoführung und Jahresabschlussunterlagen

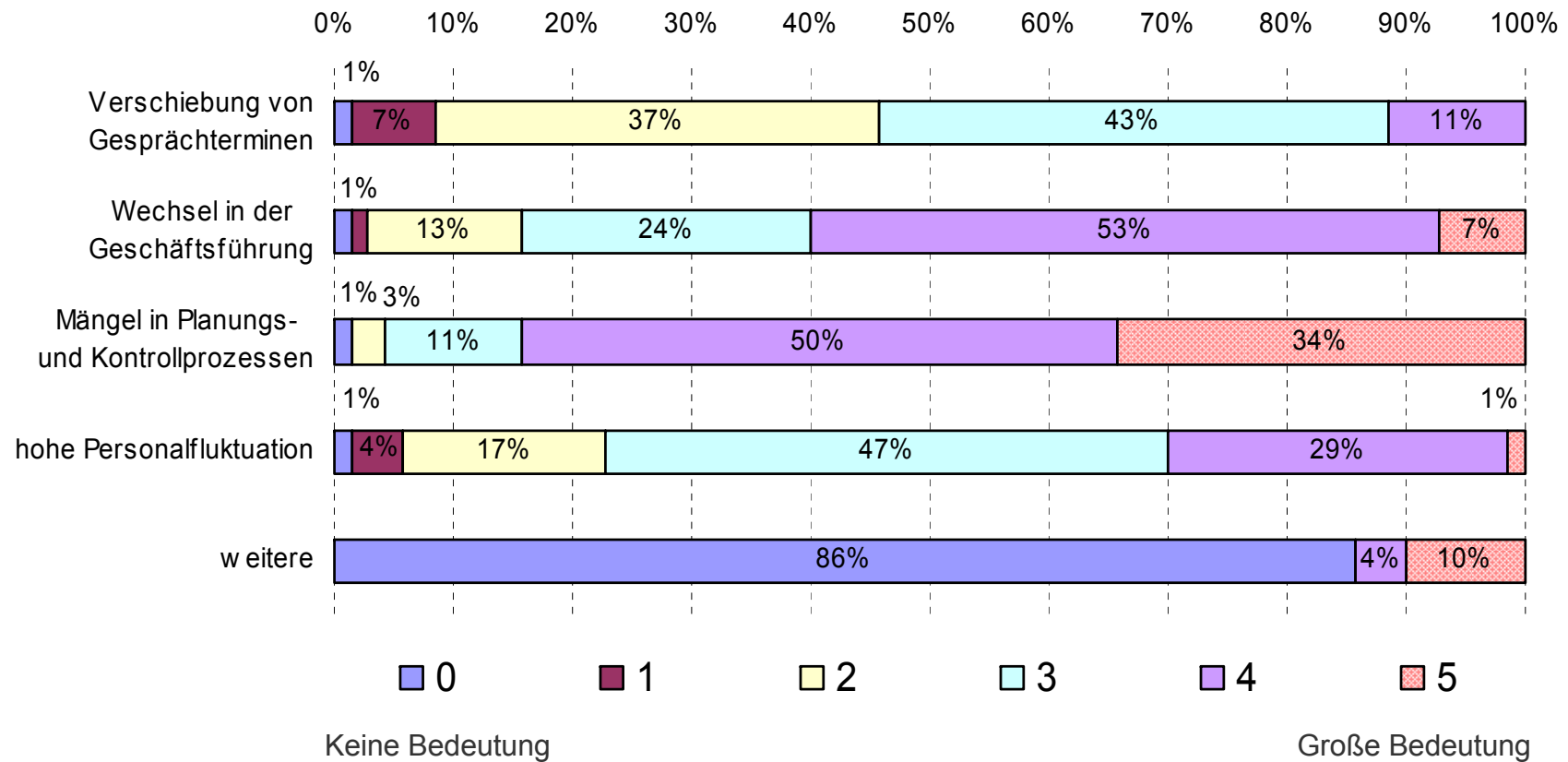
Wissen schafft Wert!



2.2 Krisenfrüherkennung

Anzeichen zur Erkennung von Unternehmenskrisen im Rahmen der Betriebsprüfung

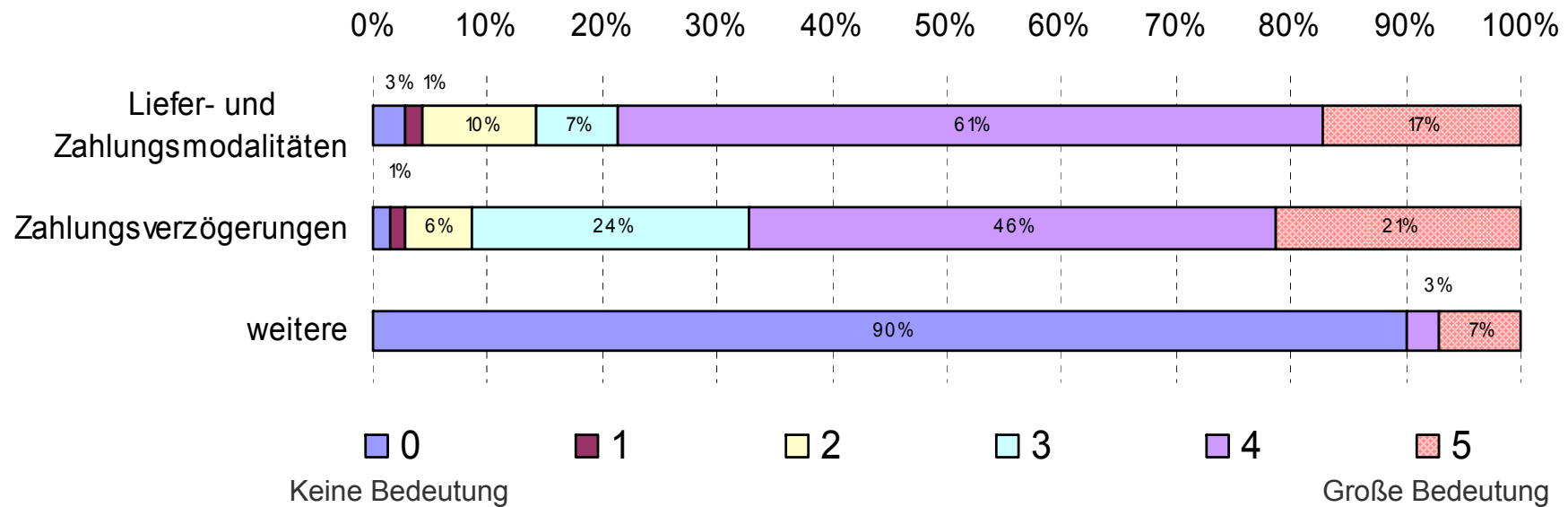
Wissen schafft Wert!



2.2 Krisenfrüherkennung

Anzeichen zur Erkennung von Unternehmenskrisen aus Geschäftsbeziehungen heraus

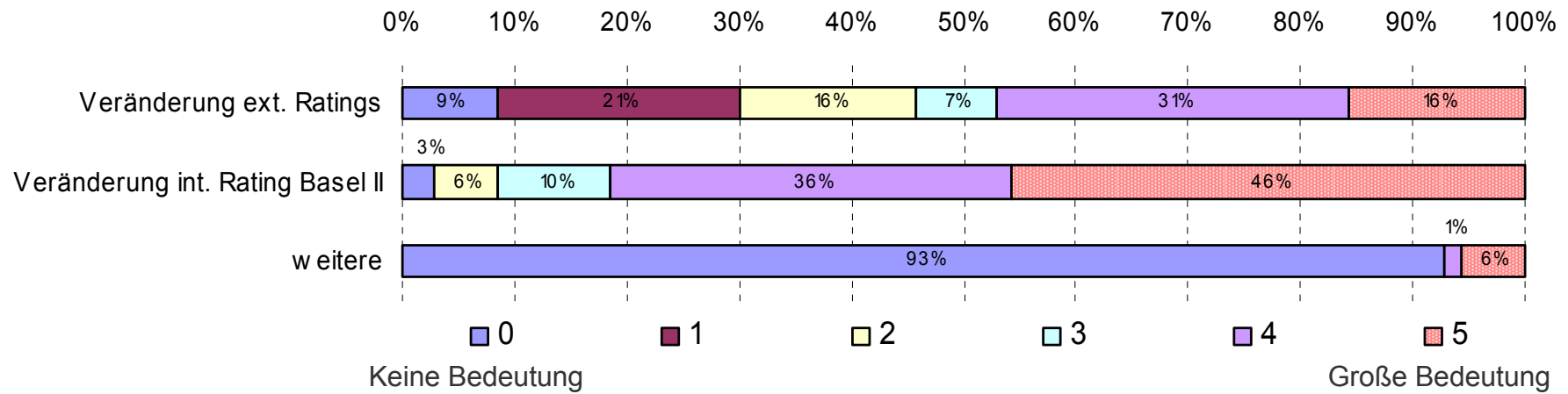
Wissen schafft Wert!



2.2 Krisenfrüherkennung

Anzeichen zur Erkennung von Unternehmenskrisen durch Ratings

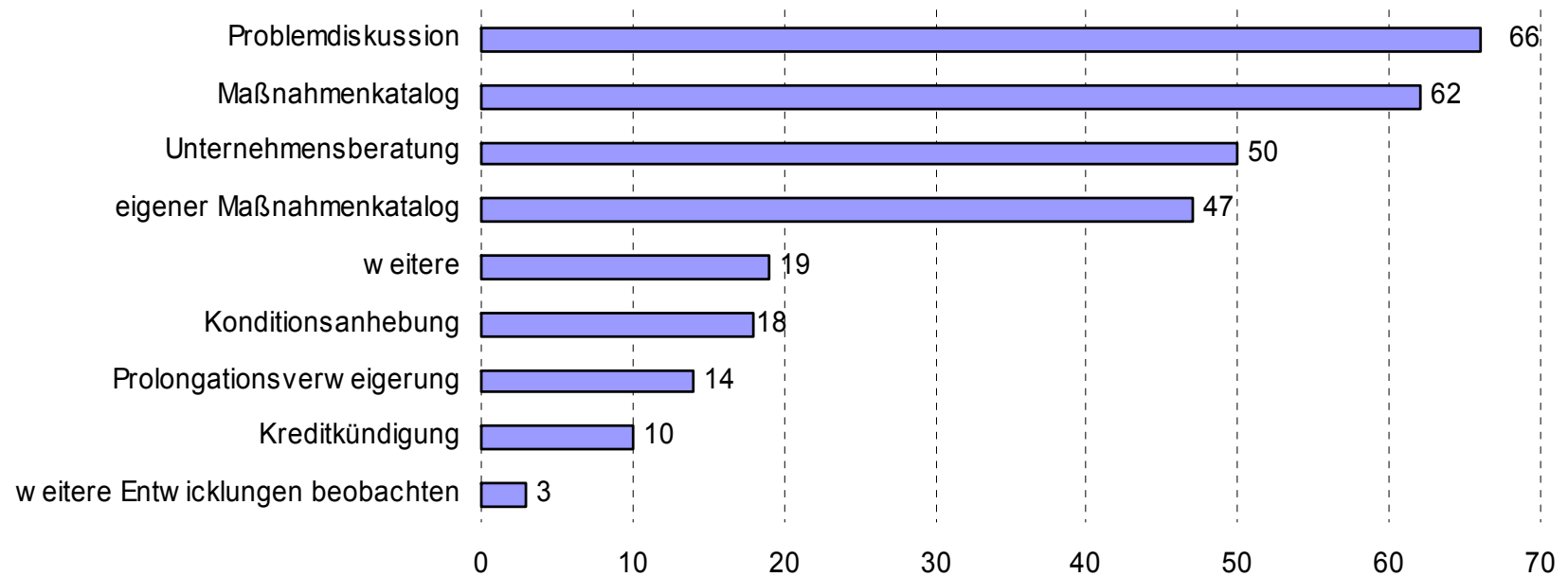
Wissen schafft Wert!



2.2 Krisenfrüherkennung

Maßnahmen nach Erkennen einer Krisensituation

Wissen schafft Wert!



2.3 Laufender Sanierungsprozess

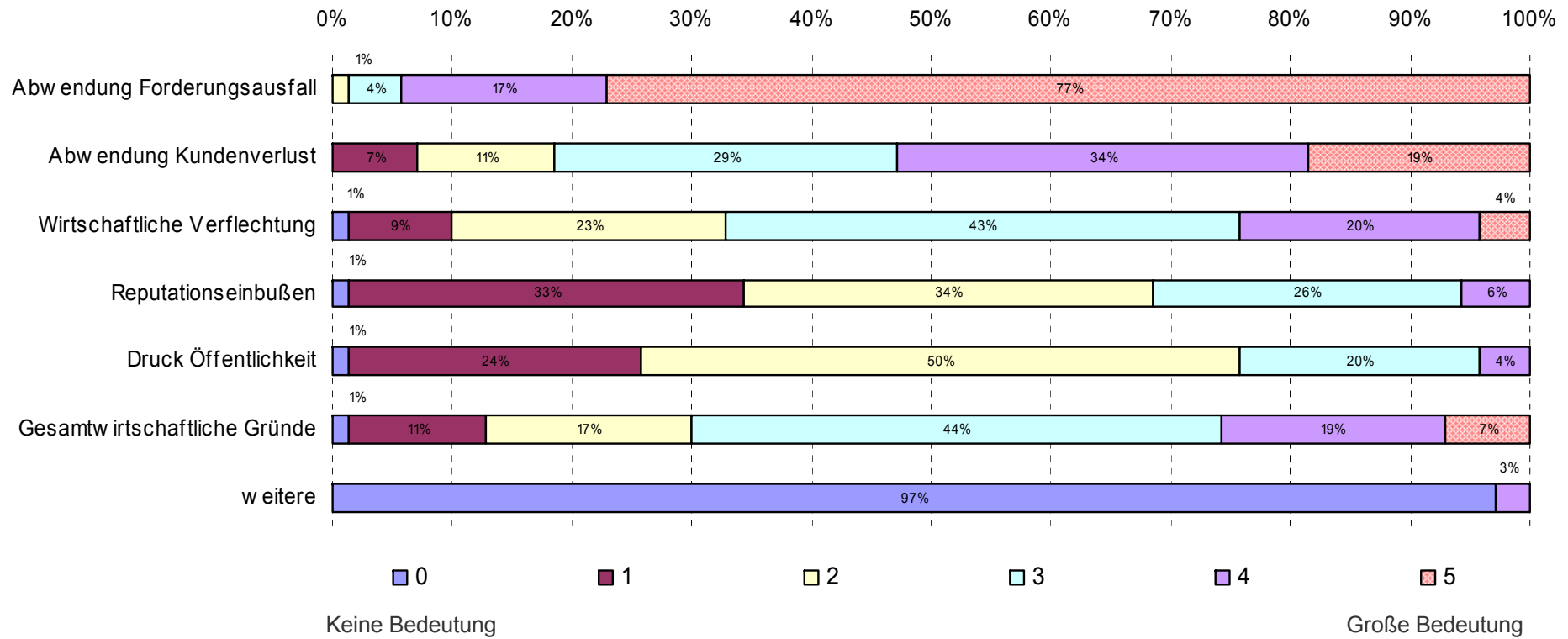
Wissen schafft Wert!

- Die Abwendung von Forderungsausfällen ist der bedeutendste Grund für die aktive Beteiligung der Kreditinstitute an Unternehmenssanierungen.
- Ein überzeugendes Sanierungskonzept ist für die befragten Kreditinstitute die wichtigste Voraussetzung für deren Beteiligung am Sanierungsprozess.
- Die Eignung des Kunden – sowohl in persönlicher als auch in unternehmerischer Hinsicht – eine erfolgsversprechende Sanierung zu unterstützen, wurde als weiterer Grund aufgeführt.
- Die befragten Institute sehen sich im Prozess der Sanierung vorwiegend als Initiatoren, Prüfer sowie Wegbegleiter mit Kontrollfunktion.
- Bei der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen im Eigenkapitalbereich sehen die Befragten das Durchsetzen von Gesellschafter-Nachschüssen im Vordergrund.
- Im Fremdkapitalbereich agiert der überwiegende Teil der Untersuchungsteilnehmer über die Aussetzung von Tilgungsraten.

2.3 Laufender Sanierungsprozess

Gründe zur Beteiligung an Unternehmenssanierungen

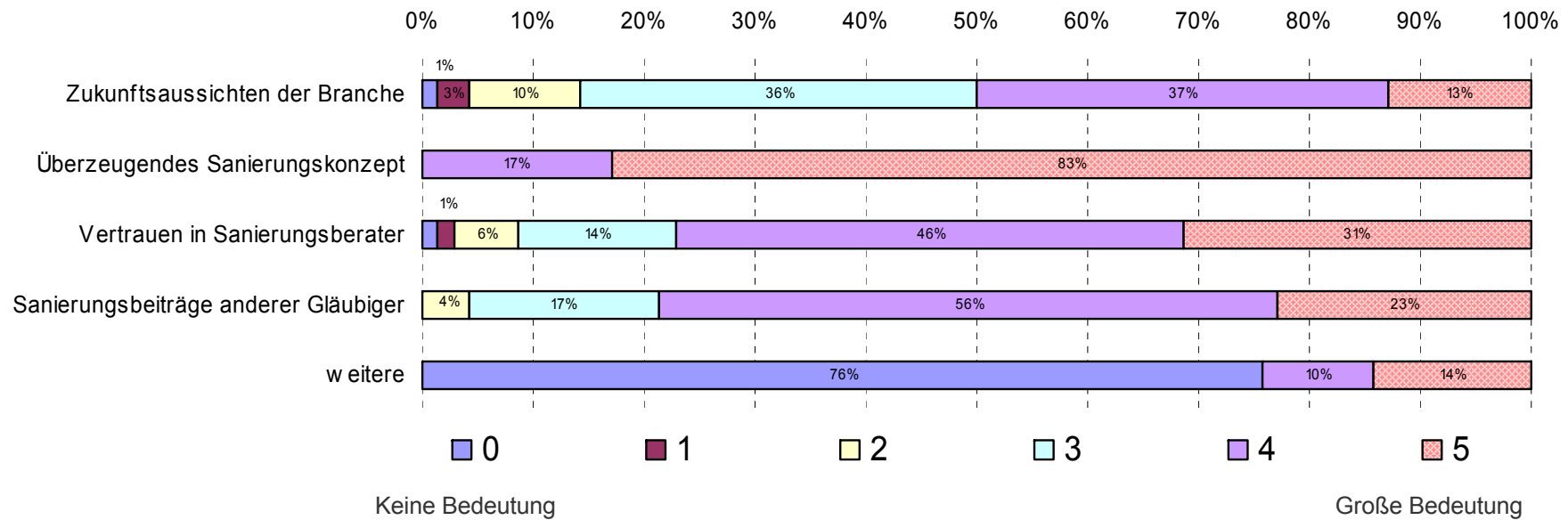
Wissenschaft Wert!



2.3 Laufender Sanierungsprozess

Voraussetzung für die Beteiligung an einer Unternehmenssanierung

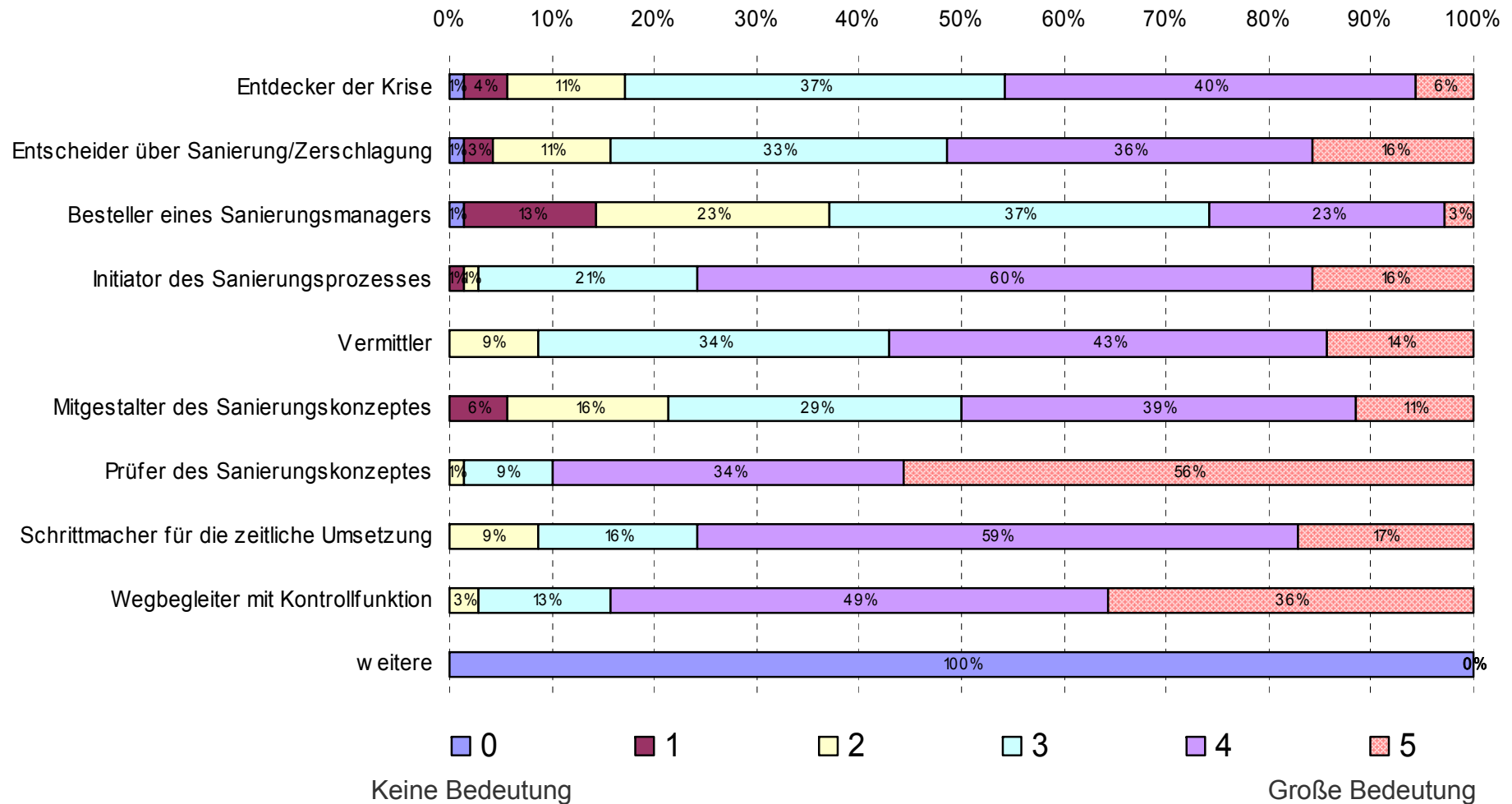
Wissen schafft Wert!



2.3 Laufender Sanierungsprozess

Rolle der Kreditinstitute bei einer Unternehmenssanierung

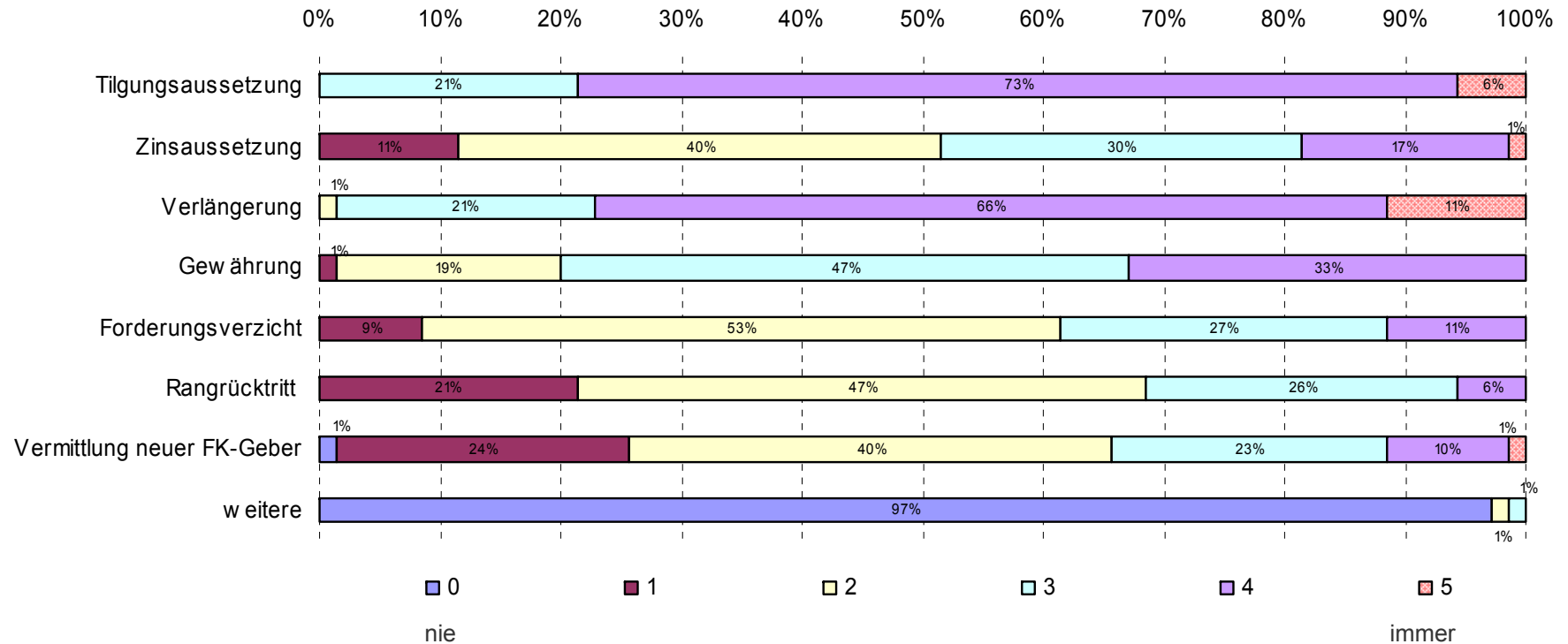
Wissenschaft Wert!



2.3 Laufender Sanierungsprozess

Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen im Fremdkapitalbereich

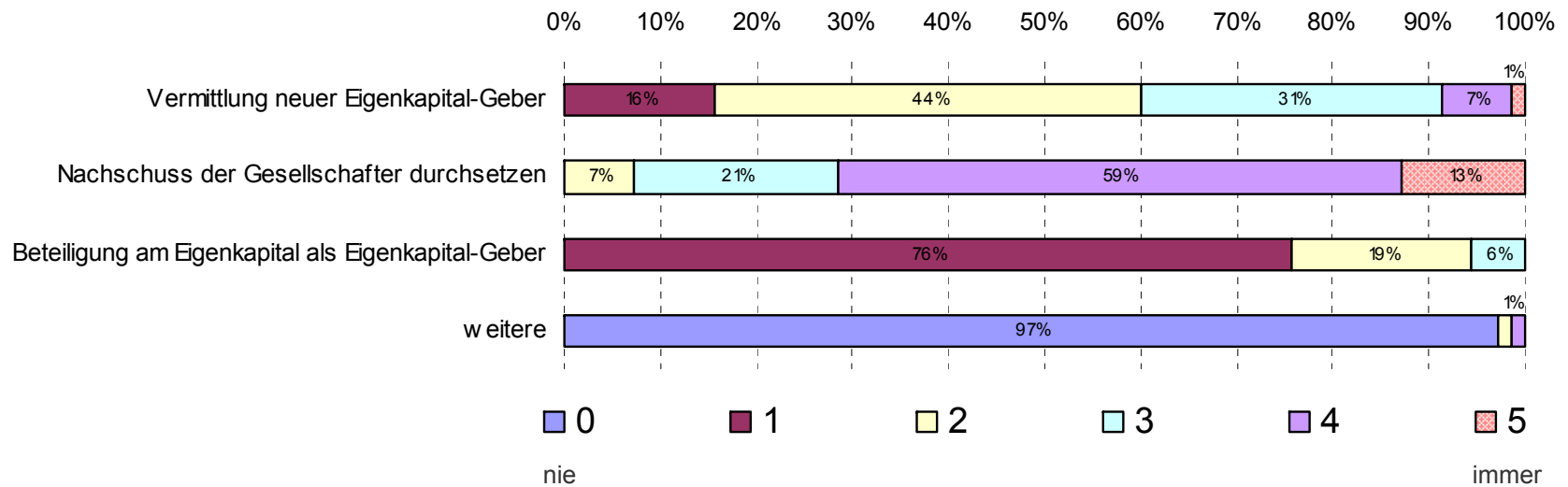
Wissenschaft Wert!



2.3 Laufender Sanierungsprozess

Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen im Eigenkapitalbereich

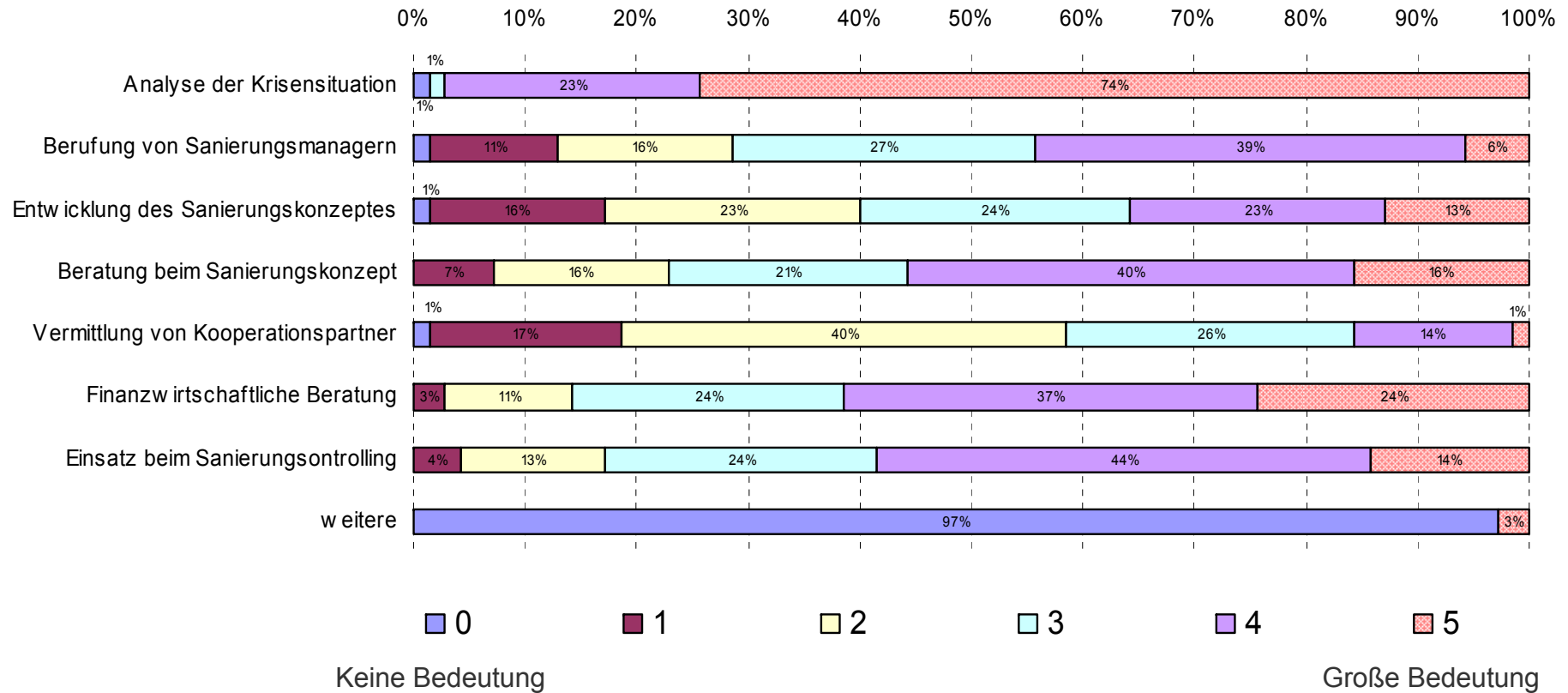
Wissenschaft Wert!



2.3 Laufender Sanierungsprozess

Sonstige Hilfen zur Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen

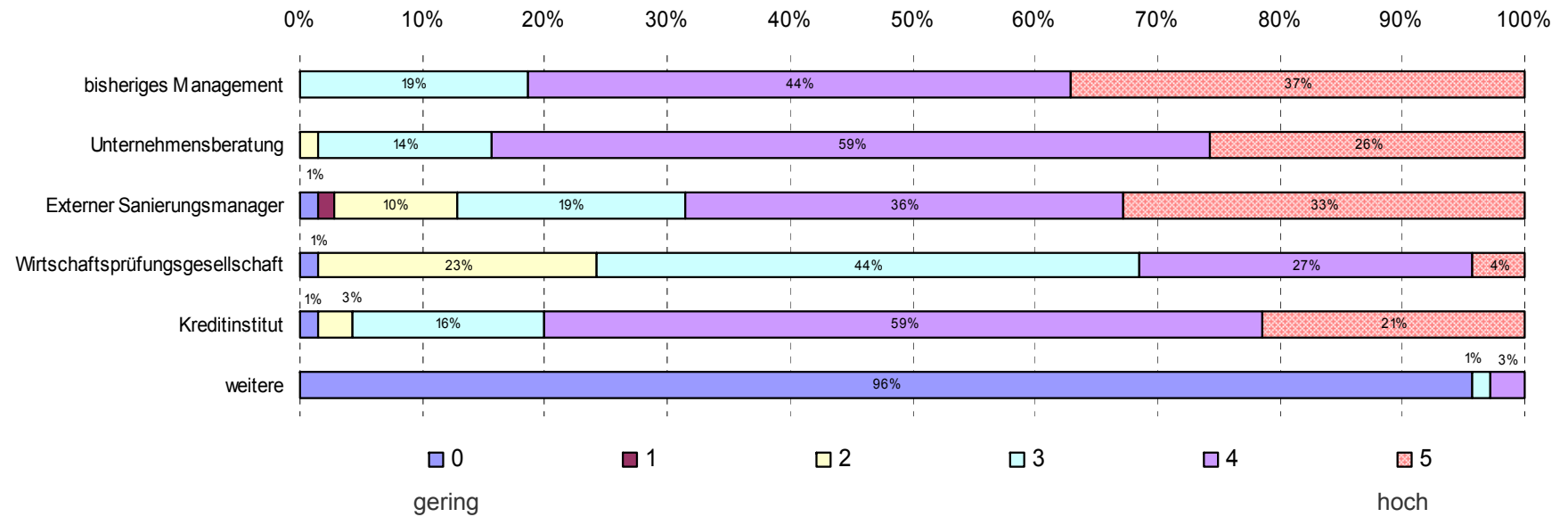
Wissenschaft Wert!



2.3 Laufender Sanierungsprozess

Intensität der Beteiligung einzelner Gruppen am Sanierungsprozess

Wissenschaft Wert!



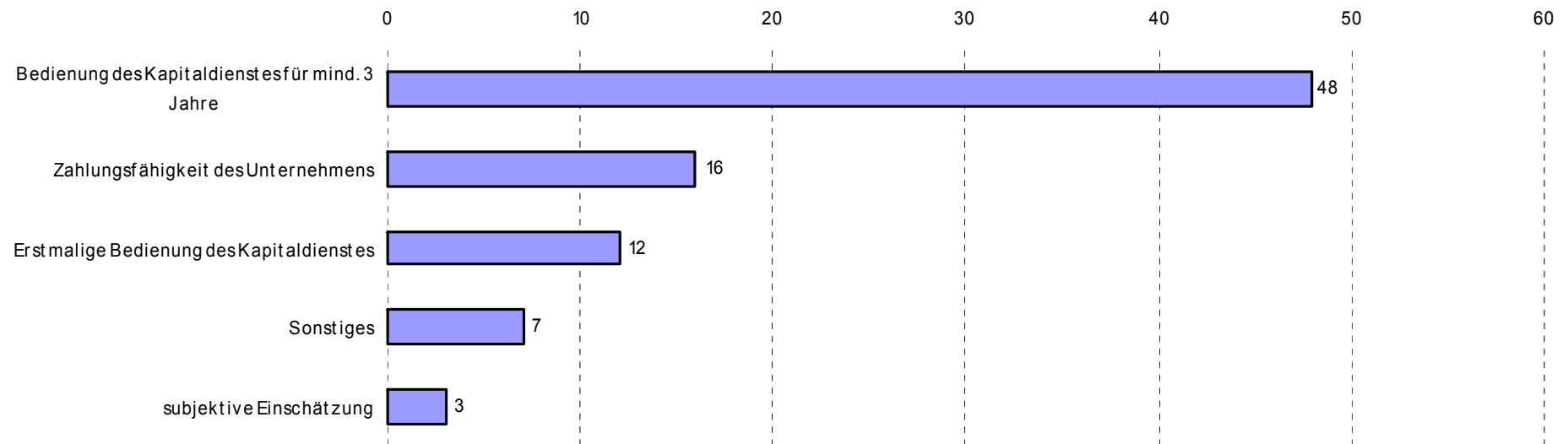
2.4 Sanierungserfolg

- Nach mehrheitlicher Ansicht der befragten Banken gilt ein Unternehmen dann als saniert, wenn es in mindestens drei aufeinander folgenden Jahren aus den operativen Zahlungsüberschüssen den Kapitaleinsatz bedienen kann.
- Die überwiegenden Gründe für das Scheitern von Sanierungen sehen Kreditinstitute auf Seiten des Unternehmens. Die versäumte Krisenfrüherkennung sowie ausbleibende Reaktionen auf Krisensymptome durch das Unternehmen werden an erster Stelle genannt.

2.4 Sanierungserfolg

Kriterien für eine erfolgreiche Sanierung

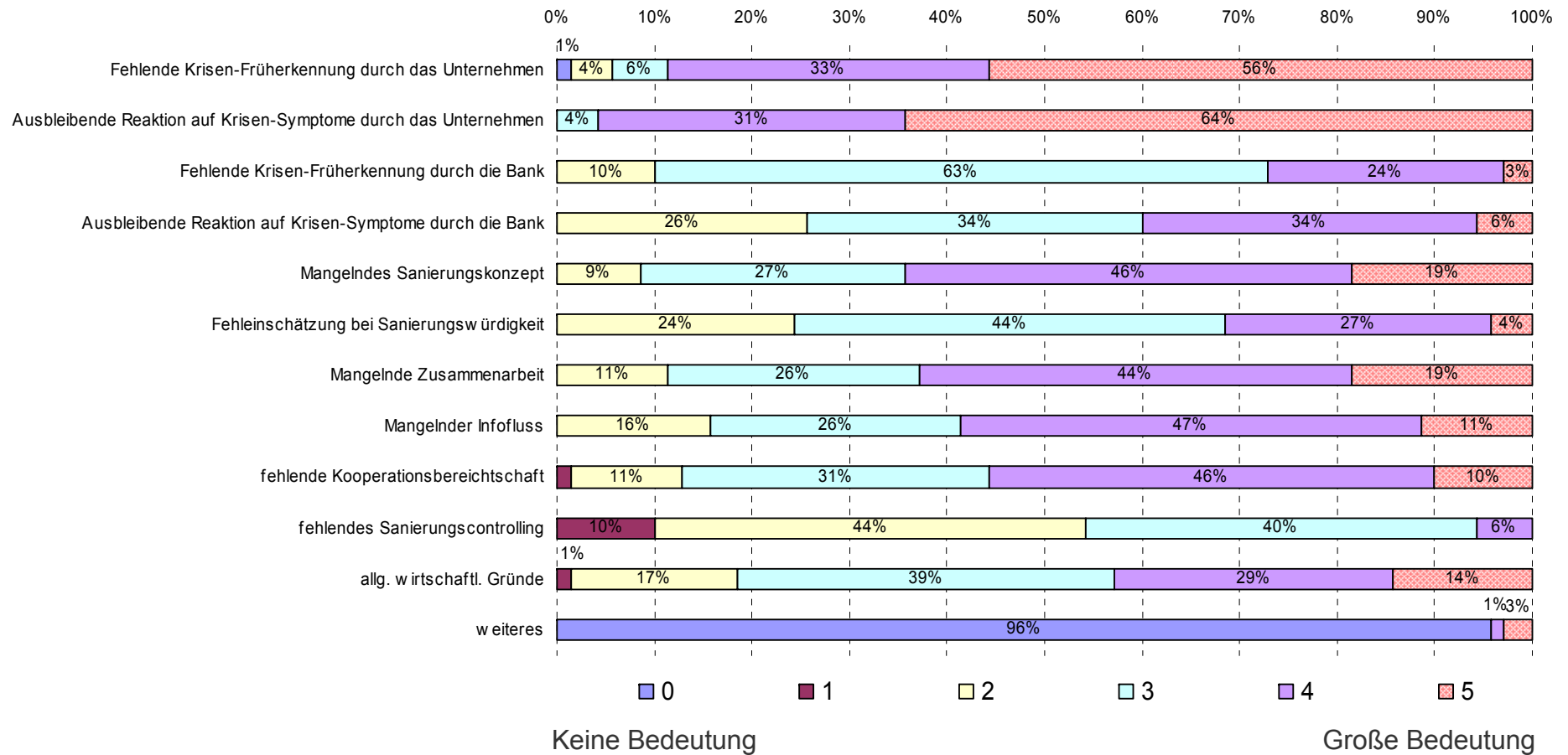
Wissen schafft Wert!



2.4 Sanierungserfolg

Gründe für das Scheitern einer Sanierung

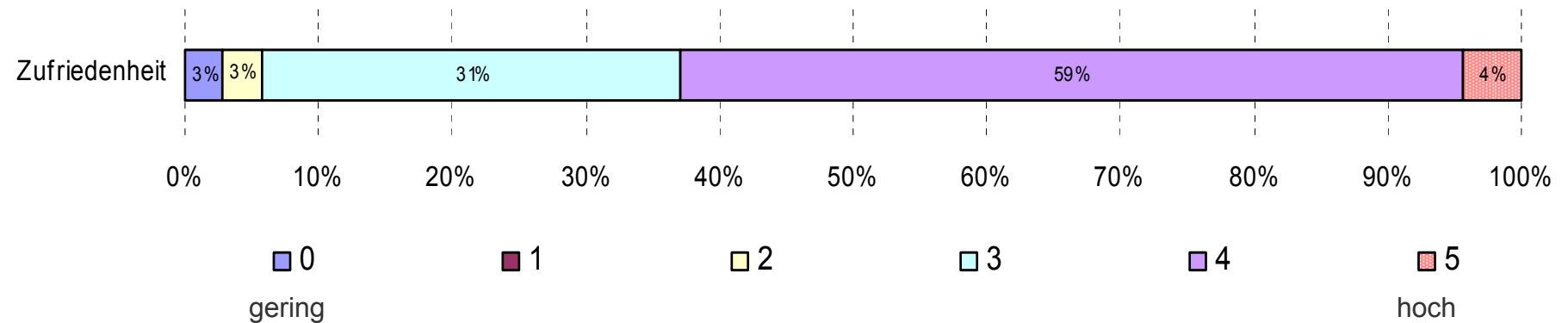
Wissenschaft Wert!



2.4 Sanierungserfolg

Zufriedenheit mit bisherigen Sanierungsprojekten

Wissen schafft Wert!



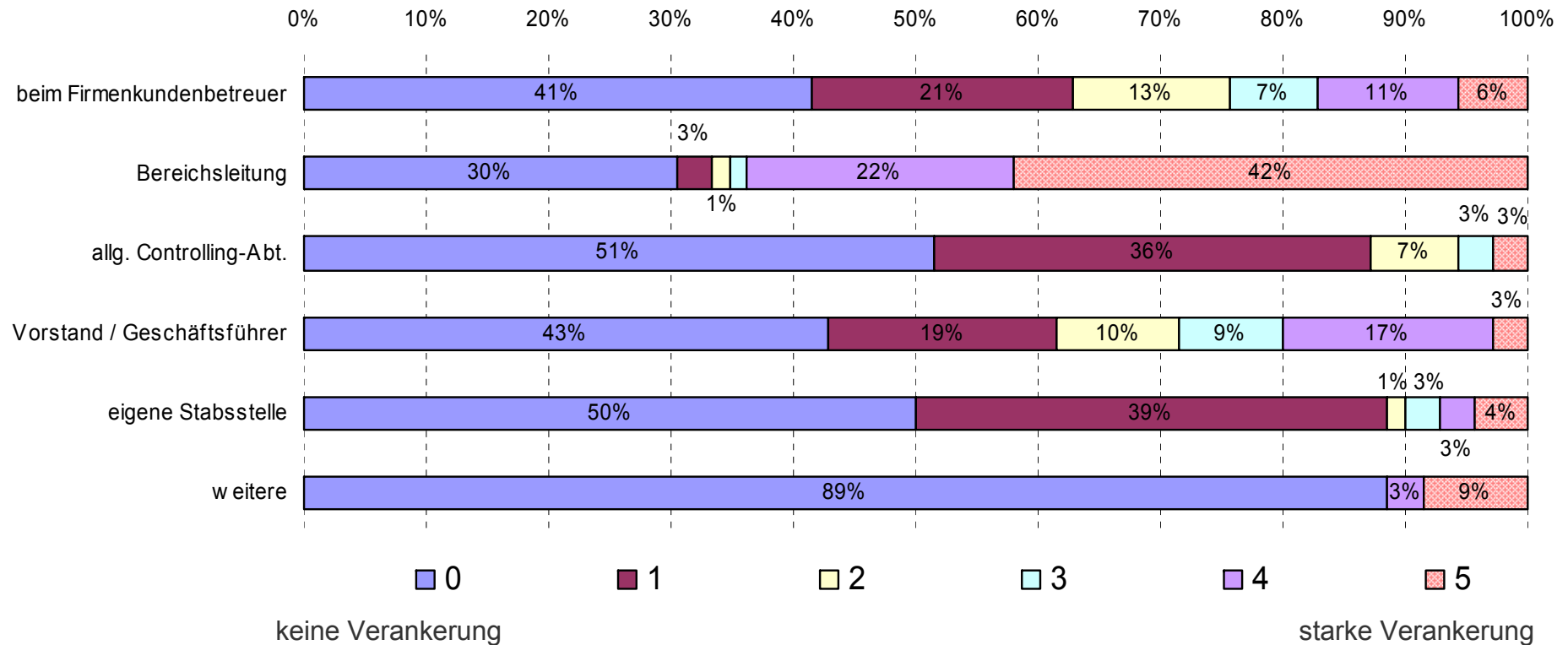
2.5 Sanierungscontrolling

- Bei knapp einem Drittel der antwortenden Institute (27 Prozent) findet kein unterstützendes Sanierungscontrolling im Zusammenhang mit Unternehmenssanierungen statt.
- Bei den Kreditinstituten, die ein Sanierungscontrolling implementiert haben, ist dieses mehrheitlich in der Bereichsleitung verankert.
- Als bedeutsamste Funktion des Sanierungscontrolling wird von den befragten Instituten die Identifikation von Plan/Ist-Abweichungen angesehen.
- Im Rahmen des Sanierungscontrolling spielt bei den befragten Kreditinstituten keines der klassischen Controlling-Instrumente eine besonders herausragende Rolle. Nach Meinung der befragten Institute haben neben der Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung auch Planungs- und Kontrollaspekte eine hohe Bedeutung für das Sanierungscontrolling.

2.5 Sanierungscontrolling

Organisatorische Verankerung des Sanierungscontrolling

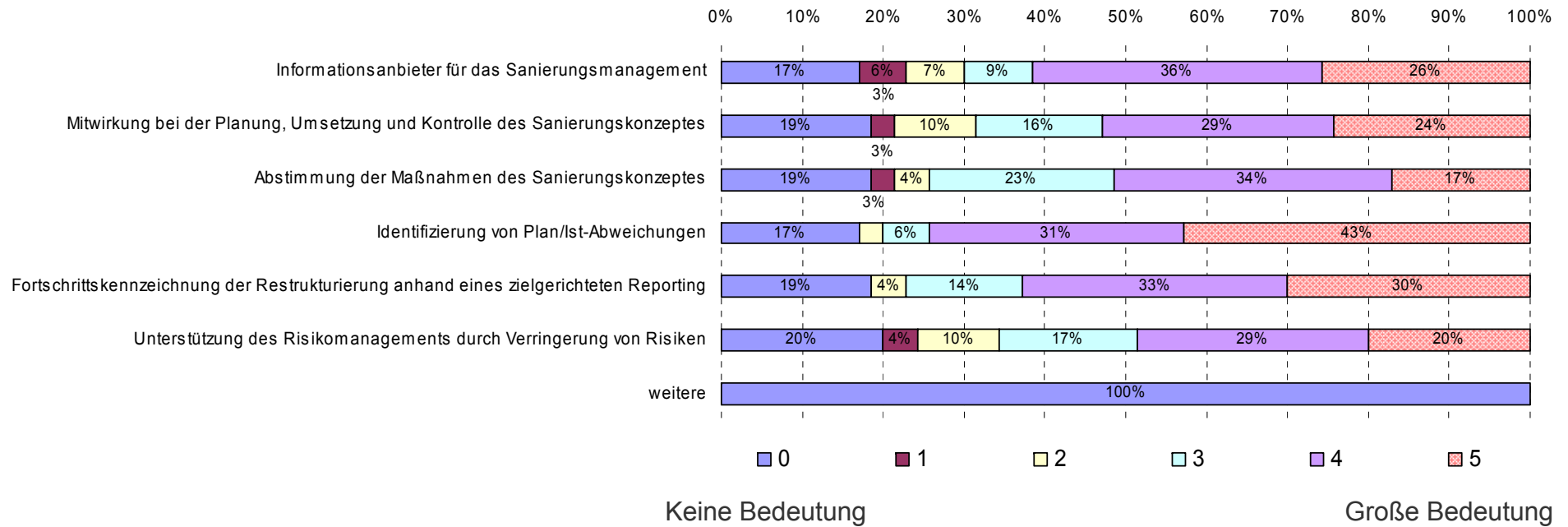
Wissenschaft Wert!



2.5 Sanierungscontrolling

Funktionen des Sanierungscontrolling

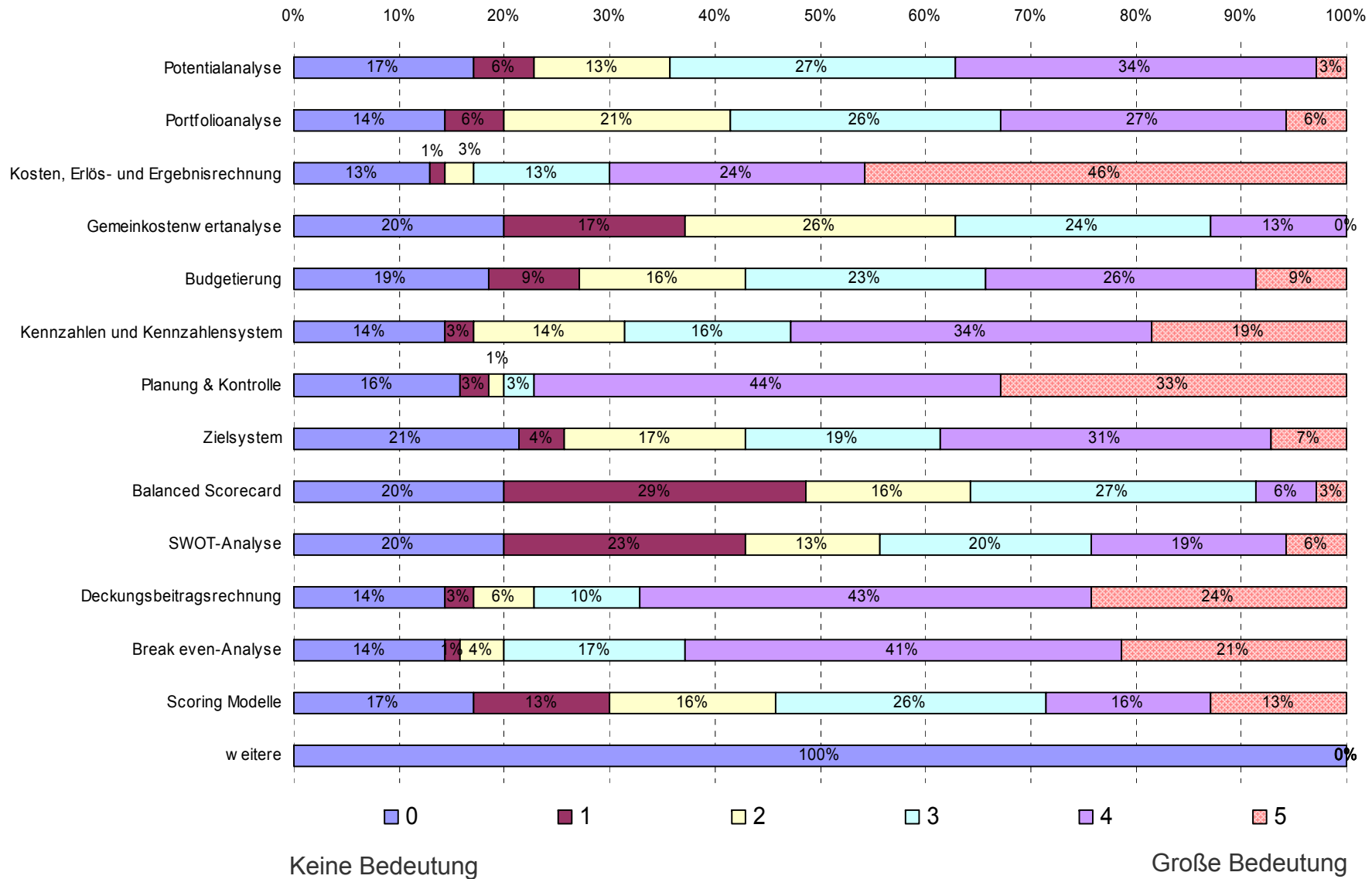
Wissen schafft Wert!



2.5 Sanierungscontrolling

Instrumente des Sanierungscontrolling

Wissen schafft Wert!



3 Kurzprofil der Autoren

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker

Wissen schafft Wert!



- Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Dekan der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und Mitglied der Erweiterten Universitätsleitung der Universität Bamberg
- Vertreter des Fachs Controlling innerhalb des internetbasierten Weiterbildungsstudiengangs Wirtschaftsinformatik (VAWi) der Universitäten Duisburg-Essen, Bamberg und Erlangen-Nürnberg
- Vertreter des Faches Controlling innerhalb des Executive MBA-Programms der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, der University of Texas at Austin (USA) und der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China)
- Vertreter des Fachs Ergebniscontrolling und wertorientierte Unternehmensführung im MBA Studiengang Business Management an der Universität Erlangen-Nürnberg
- Mitglied des Vorstands des Praxisforums an der Universität Bamberg
- Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer Berlin
- Buchpublikationen (7 Monographien und Lehrbücher), ca. 40 Veröffentlichungen in Sammelwerken, Handbüchern, Lexika und wiss. Zeitschriften, Herausgeberschaften (2 Festschriften, ca. 15 Lehr- und Forschungsmaterialien und ca. 50 Wissenschaftseditionen), ca. 25 Gutachten und Forschungsberichte
- Erfahrungen als Berater, Trainer und Coach in unterschiedlichen Branchen des Sach- und Dienstleistungssektors
- Gründer, Gesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Bamberg

3 Kurzprofil der Autoren

Dipl.-Kfm. Florian Brenner

Wissen schafft Wert!

- eMail: florian.brenner@sowi.uni-bamberg.de
- Fon: +49.(0)951.863.2508



- 1995 – 1997 **Ausbildung zum Bankkaufmann (IHK) bei der Bayerischen Landesbank Girozentrale in München**
- 1997 – 2002 **Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg**
Studienschwerpunkte:
Unternehmensführung & Controlling
Betriebliche Steuerlehre & Wirtschaftsprüfung
Steuerrecht
- seit 2003 **Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling**
Forschungsschwerpunkte:
Sanierungsmanagement
Banken-Controlling
Risikomanagement

Impressum



Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker
Lehrstuhl **U**nternehmens**F**ührung&**C**ontrolling
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg
Fon 0049.(0)951.863.2507
Fax 0049.(0)951.39705
Mail ufc@sowi.uni-bamberg.de
Internet www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!
Bamberg 2005, Printed in Germany.

BBB-History (1)

Wissen schafft Wert!

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, Band 106, Bamberg 1995

Becker, W./Wicke, J.M

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, Band 107, Bamberg 1995

Becker, W./Benz, K.

Effizienz des Controlling, Band 108, Bamberg 1996

Becker, W./Benz K.

Ergebnis einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, Band 114, Bamberg 1996

Becker, W./Sahl, N.

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung – dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, Band 117, Bamberg 1997

Becker, W./Geisler, R.

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, Band 119, Bamberg 1998

Becker, W./Daniel K.

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, Band 122, Bamberg 1999

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, Band 106, Überarbeiteter Nachdruck, Bamberg 1999

Becker, W./Brinkmann F.

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, Band 123, Bamberg 1999

Becker, W.

Wertorientierte Unternehmensführung, Band 125, Bamberg 2000

Becker, W.

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, Band 126, Bamberg 2000

BBB-History (2)

Becker, W./Stephan, P.

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, Band 127, Bamberg 2001

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Band 131, Bamberg 2003

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle - Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, Band 132, Bamberg 2003

Becker, W./Fuchs, R.

Controlling-Informationssysteme, Band 130, Bamberg 2004

Becker, W./Moses, H.

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, Band 133, Bamberg 2004

Becker, W./Stock, C.

Strategisches Entwicklungsmanagement. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft, Band 135, Bamberg 2004

Becker, W./Schmeken, G. M.

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce, Band 136, Bamberg 2005

Becker, W./Stock, C.

Besonderheiten des Strategischen Entwicklungsmanagements am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers, Band 137, Bamberg 2005

Becker, W./Brenner, F.

Sanierungsmanagement durch Kreditinstitute – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, Band 139, Bamberg 2005

Becker, W./Kunz, C.

Multiprojektmanagement in Großunternehmen – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, Band 140, Bamberg 2005