

Claudia Diem

Sanierungsfinanzierung

Kreditwirtschaftliche Begleitung von Unternehmenskrisen

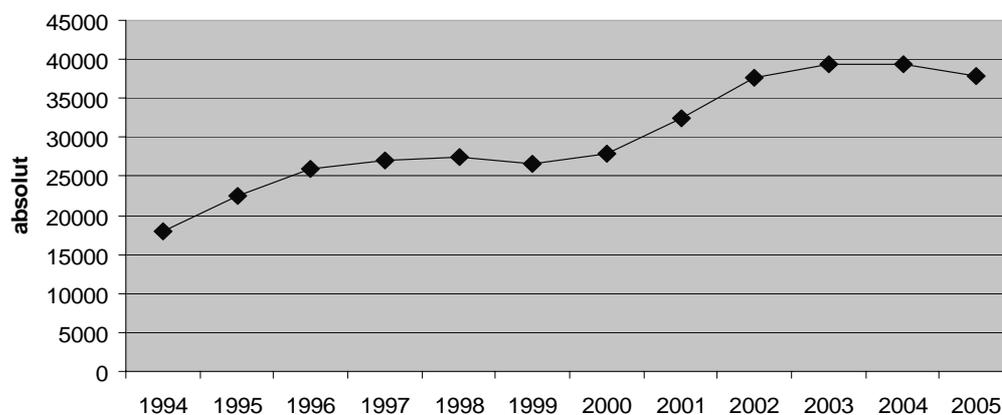
21. Juli 2006

Baden-Württembergische

Bank

BW Bank

Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland (1994 bis 2005)



Quelle: Creditreform

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 2

BW Bank

Eigenkapitalausstattung des Mittelstandes im Verhältnis zu Bilanzsumme 2005

bis 10 %	36,6 (36,0)
bis 20 %	26,0 (26,8)
bis 30 %	15,2 (17,4)
über 30 %	22,2 (19,9)

Angaben in % der Befragten, Rest o.A., () = Vorjahresangaben

Quelle: Creditreform

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 3

BW Bank

Kreditrisikomanagement

Handlungsalternativen bei der Begleitung erhöht risikobehafteter Kreditengagements

⇒ **Passiver Ansatz: "Nichtstun"**

⇒ **Verkauf des Engagements / eines Portfolios**

contra

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Bilanzielle Entlastung▪ Verbesserung des Ratings▪ Schaffung von Freiräumen zur Konzentration auf das Neugeschäft▪ Senkung von Kosten im Problemkreditmanagement▪ Zufluss von Liquidität▪ Fehlendes internes Restrukturierungs-Know-how | <ul style="list-style-type: none">▪ Schwierige Kaufpreisfindung▪ Verkauf unter Buchwert – hohe Abschreibungen▪ Keine Partizipation am Sanierungserfolg▪ Hohe Transaktionskosten / hoher Aufwand▪ Verlust Kunden- / Geschäftsbeziehungen▪ Vergabe von Verwertungschancen an Käufer▪ Verlust von Marktreputation |
|---|--|

⇒ **Aktiver Ansatz: Professionelles Problemkreditmanagement**

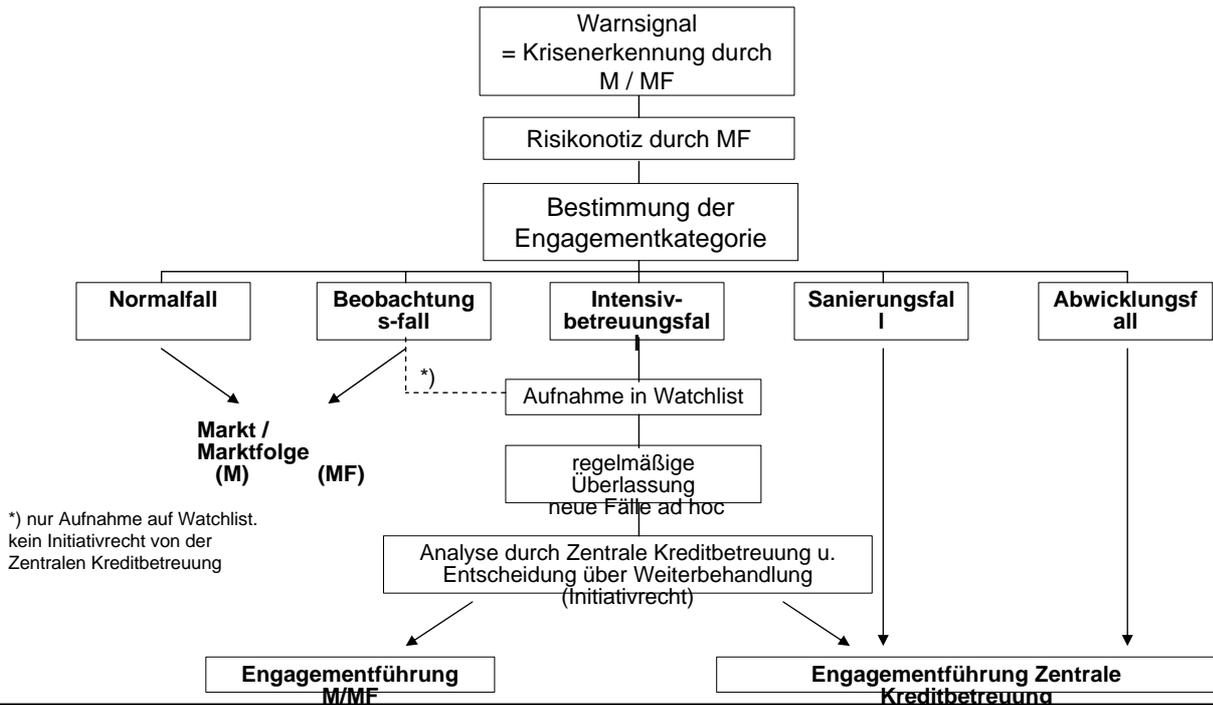
Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 4

BW Bank

“Watchlist-Prozess“ der BW Bank



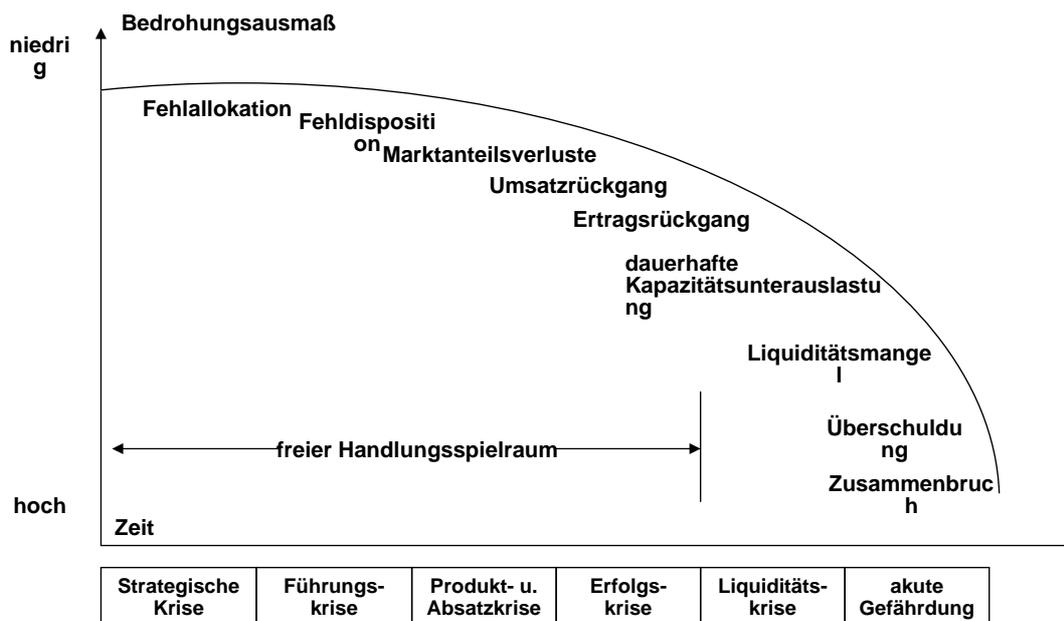
Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 5



Verlauf einer Unternehmenskrise



In Anlehnung an Nor Control

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 6



Krisenindikatoren

- ⇒ Branchenkonjunktur ungünstig
- ⇒ Auftragsentwicklung rückläufig
- ⇒ Umsatzrückgang
- ⇒ Ertragslage rückläufig
- ⇒ Eigenkapital baut sich ab
- ⇒ Verschuldung steigt / Vermögensabbau
- ⇒ Liquidität verengt sich
- ⇒ Perspektive unklar
- ⇒ Unternehmensdefizite / Integritätszweifel
- ⇒ Verhalten außerbetrieblicher Gruppen, insbesondere Kunden, Lieferanten und Banken
- ⇒ mangelnde Managementqualität

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 7

BW Bank

Erkennen von Krisen und Risiken Früh- oder Späterkennung ?

- ⇒ Klassische Bilanzanalyse
- ⇒ Zeitnahe Informationsmöglichkeiten, basierend auf dem unterjährigen Berichtswesen des Unternehmens
- ⇒ Möglichkeiten weiterer Informationsbeschaffung
- ⇒ Hinderungsgründe für aktuelle Informationsbeschaffung

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 8

BW Bank

Der richtige Interventionszeitpunkt

- ⇒ bei zu früher Intervention:
Kundenverbindung wird gefährdet

- ⇒ bei zu später Intervention:
wird die Werthaltigkeit des Kredits gefährdet

- ⇒ Dazwischen liegt der optimale Interventionszeitpunkt.
Da dieser nicht bestimmbar ist, empfiehlt sich:
phasenweises Vorgehen analog der Bonitäts- / Ratingentwicklung
Voraussetzung: Informationsabsicherung

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 9

BW Bank

Bankinterne Sofortmaßnahmen bei Erkennen der Krise

- ⇒ Feststellung der Ansprüche – Überprüfung der Darlehens- und Kreditverträge

- ⇒ Sicherheitenüberprüfung

- ⇒ Möglichkeiten der Obligogestaltung

- ⇒ Prüfung einer EWB

- ⇒ Sonstiges: Auskunftstext anpassen

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 10

BW Bank

Handlungsalternativen im Krisenfall

- ⇒ Kündigung
- ⇒ Stillhalten
- ⇒ aktive Begleitung der Sanierung

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 11

BW Bank

Kernfragen des Sanierungskonzepts

- ⇒ Welche Ursachen haben mit welcher Wirkung die Krise des Unternehmens herbeigeführt?
- ⇒ Welche Veränderungen sind notwendig, um das Unternehmen kurz- bis mittelfristig in eine positive Ertragssituation zu führen?
- ⇒ Sind in dem Unternehmen die notwendigen Lern- und Veränderungsfähigkeit und der Wille für den turn-around gegeben?

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 12

BW Bank

Analysen im Rahmen der Konzepterstellung

- ⇒ Analyse der Unternehmensentwicklung
- ⇒ Analyse der Stellung des Unternehmens im Branchenvergleich
- ⇒ Analyse der allgemeinen Markt- und Wettbewerbschancen
- ⇒ Ermittlung der Wertvernichter und Werterzeuger
- ⇒ Ermittlung der Stärken und Schwächen der Organisation
- ⇒ Ermittlung der Managementpotentiale

Ziel: Entwicklung eines ganzheitlichen turn-around-Konzeptes

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 13

BW Bank

Sanierungskonzept i. S. d. IDW VI FAR 1991/1

- ⇒ Beschreibung des Unternehmens
- ⇒ Analyse des Unternehmens
- ⇒ Leitbild des sanierten Unternehmens
- ⇒ Maßnahmenkatalog
- ⇒ Planverprobungsrechnung

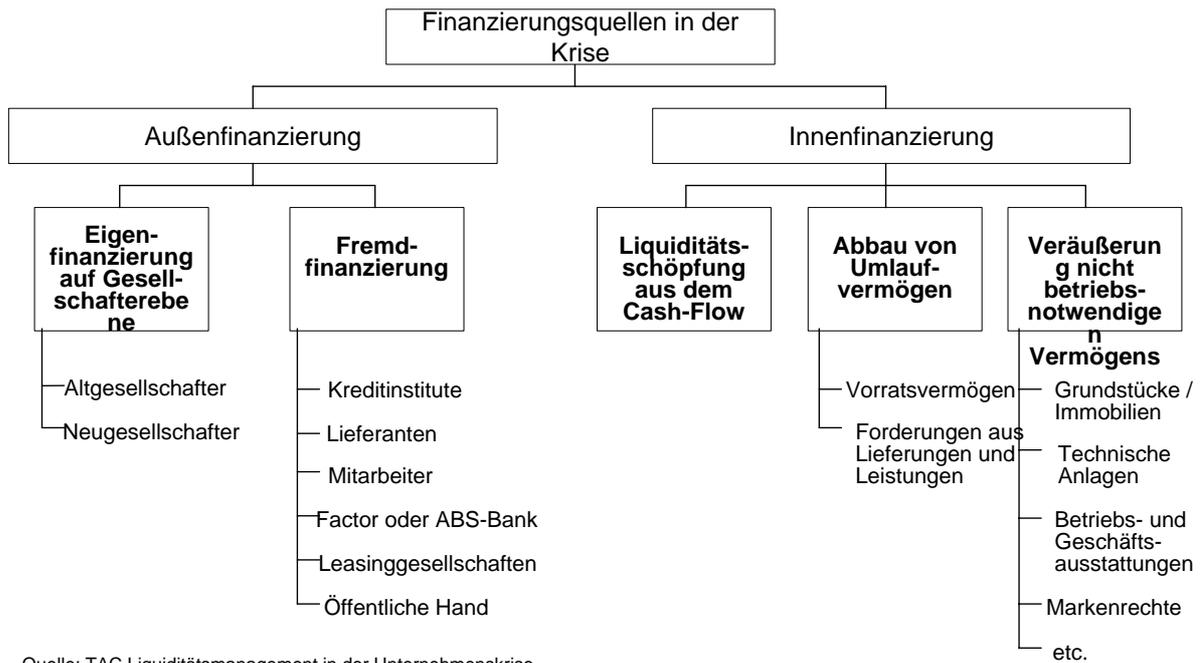
Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 14

BW Bank

Finanzierungsquellen in der Krise



Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 15

BW Bank

Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen Beiträge der Banken bei Unternehmenskrisen

⇒ Finanzierungsleistungen

- Stillhalten
- Umschuldung
- Sanierungszins
- Zins- und Tilgungsstundung
- Freigabe von Sicherheiten
- Poolbildung
- Überbrückungskredit
- Sanierungskredit

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 16

BW Bank

Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen Beiträge der Banken bei Unternehmenskrisen

⇒ Bilanzwirksame Leistungen

- Zinsverzicht
- Kapitalverzicht
- Rangrücktritt
- Eigenkapitalzufuhr / Debt-Equity-Swap

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 17

BW Bank

Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen Beiträge der Banken bei Unternehmenskrisen

⇒ weitere Unterstützungs- / Vermittlungsleistungen

- Initiierung des Sanierungsprozesses / des Sanierungskonzepts
- Vermittlung eines Sanierungsberaters
eines Zeitmanagers
eines M & A - Beraters
- Sanierungscontrolling

Baden-Württembergische

Bank

Claudia Diem
© Seite 18

BW Bank



Herausgeber:

Claudia Diem
Mitglied des Vorstands

Baden-Württembergische Bank
Kleiner Schlossplatz 11
70173 Stuttgart

Baden-Württembergische

Bank

BW Bank