

**Berliner Schriften zur anwendungsorientierten
Bankbetriebswirtschaftslehre**

Band 5

Marion Fischer

**Sanierungsprüfung und –überwachung insolvenzbedrohter
Unternehmen durch deutsche Kreditinstitute**

Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Vorgehensweise

Berliner Schriften zur anwendungsorientierten Bankbetriebslehre

Band 5

Marion Fischer

**Sanierungsprüfung und -überwachung
insolvenzbedrohter Unternehmen
durch deutsche Kreditinstitute**

Eine empirische Bestandsaufnahme
der aktuellen Vorgehensweise

Shaker Verlag
Aachen 2004

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2004

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-3084-X

ISSN 1610-4935

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Vorwort der Herausgeber

An der **Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin** wurde 1994 im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft I der **duale Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Banken** eingerichtet. Die praxisnahe Ausbildung vollzieht sich in enger Abstimmung mit den Kreditinstituten der Region Berlin/Brandenburg. Sowohl die praktischen Erfahrungen als auch die theoretischen Erkenntnisse der Studierenden münden in eine anwendungsorientierte Forschung, die ihren Eingang in den Diplomarbeiten findet.

Die vorliegende Monographie setzt die im Jahre 2003 begonnene Schriftenreihe "**Berliner Schriften zur anwendungsorientierten Bankbetriebslehre**" fort. In ihr werden u. a. Diplomarbeiten von hoher Güte und mit einem aktuellen Bezug zur praktischen Tätigkeit der Studierenden veröffentlicht. Das Spektrum der Themen erstreckt sich über die gesamte Bandbreite der Bankbetriebslehre.

Die neue Schriftenreihe ist ein Pendant zur Gesprächsplattform **BANKEN- UND IMMOBILIENFORM BERLIN**, das das Ziel verfolgt, den Austausch zwischen Hochschule einerseits und bankbetrieblicher Praxis andererseits zu intensivieren.

Der aktuelle Band setzt sich angesichts hoher Wertberichtigungen und des Verfalls des Werts der Sicherheiten mit einer äußerst aktuellen Problemstellung auseinander. Die Arbeit befasst sich mit der Frage, wie die Sanierungsprüfung und -überwachung seitens der Kreditinstitute zweckgerichtet aufzubauen ist. Dabei werden zunächst mögliche Entscheidungskriterien auf Basis theoretischer Überlegungen diskutiert. Anhand der Ergebnisse einer eigenen empirischen Banken-Befragung gewinnt der Leser Einblicke über die mehrheitliche Beurteilung ihrer Eignung in der Praxis.

Wir danken Frau Prof. Dr. Karin Wagner für die Betreuung der Diplomarbeit in ihrer Eigenschaft als Zweitgutachter.

Unser Dank gilt ganz besonders den Kreditinstituten, die an der empirischen Befragung teilgenommen und somit die substanzielle Verwirklichung der Diplomarbeit unterstützt haben. Ohne ihren Beitrag hätte eine praxisbezogene Betrachtung und Auswertung der untersuchten Problemstellung nicht erfolgen können.

Berlin, im Juli 2004

Prof. Dr. Wolfgang L. Brunner

Prof. Dr. Uwe Christians

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis	IX
1	Einleitendes Kapitel 1
1.1	Zielsetzung der Arbeit 2
1.2	Gang der Untersuchung 2
2	Definitionen grundlegender Begriffe 5
2.1	Insolvenzbedrohte Unternehmen 5
2.1.1	Der Begriff des Unternehmens 5
2.1.2	Der Begriff der Unternehmenskrise..... 5
2.1.2.1	Definition 5
2.1.2.2	Dreidimensionale Beschreibung der Unternehmenskrise..... 6
2.1.3	Insolvenz 8
2.1.4	Begriffszusammenführung 9
2.2	Sanierung 9
2.2.1	Abgrenzung der Sanierung im engen Sinne10
2.2.2	Abgrenzung der Sanierung im weiten Sinne10
2.3	Sanierungsprüfung11
2.3.1	Prüfung der Sanierungsbedürftigkeit.....12
2.3.2	Sanierungsfähigkeitsprüfung13
2.3.3	Prüfung der Sanierungswürdigkeit.....14
2.4	Sanierungsüberwachung15
3	Rahmenbedingungen im Kontext der Sanierungsprüfung und -überwachung17
3.1	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK)17
3.1.1	Charakter und allgemeiner Regelungsinhalt der MaK.....18

3.1.2	Spezielle Regelungen für die Sanierungsarbeit der Kreditinstitute ...	19
3.2	Aktuelle Rechtsprechung im Rahmen des Insolvenzrechtes	20
3.2.1	Einfluss auf die Sanierungsprüfung	21
3.2.2	Einfluss auf die Sanierungsüberwachung	23
3.3	Andere mögliche Einflüsse	25
4	Die Sanierungsprüfung.....	27
4.1	Charakter der Sanierungsprüfung	27
4.1.1	Der zeitliche Aspekt	27
4.1.2	Entscheidung unter Ungewissheit.....	28
4.2	Zielsetzung der Sanierungsprüfung	30
4.3	Ablauf und Methoden der Sanierungsprüfung	31
4.3.1	Ablauf der Sanierungsprüfung	31
4.3.2	Methoden und Verfahren der Sanierungsprüfung.....	34
4.3.2.1	Betriebswirtschaftliche Verfahren zur Sanierungsprüfung	34
4.3.2.2	Eigenständige Ansätze zur Sanierungsprüfung	38
4.3.2.3	Fazit zu den bisher vorgestellten Prüfungsansätzen	43
4.4	Prüfung der Sanierungsfähigkeit.....	43
4.4.1	Das Sanierungskonzept als Prüfungsgegenstand	44
4.4.1.1	Inhaltliche Voraussetzungen.....	45
4.4.1.1.1	Darstellung des Unternehmens.....	45
4.4.1.1.2	Die Analyse des Unternehmens	46
4.4.1.1.2.1	Krisenursachenanalyse.....	46
4.4.1.1.2.2	Lagebeurteilung	48
4.4.1.1.3	Leitbild des sanierten Unternehmens.....	53
4.4.1.1.4	Sanierungsmaßnahmen	54
4.4.1.1.5	Planungsrechnungen	54
4.4.1.2	Prüfung des Sanierungskonzeptes	55

4.4.1.2.1	Prüfung der dargestellten Ausgangslage	56
4.4.1.2.2	Prüfung der Unternehmensanalyse.....	57
4.4.1.2.2.1	Plausibilisierung der Krisenursachen	58
4.4.1.2.2.2	Plausibilisierung der Lagebeurteilung.....	58
4.4.1.2.2.3	Fazit	59
4.4.1.2.3	Plausibilisierung des Leitbildes des sanierten Unternehmens.....	60
4.4.1.2.4	Prüfung der Sanierungsmaßnahmen.....	61
4.4.1.2.5	Prüfung der Planungsrechnung	63
4.4.2	Ermittlung des Gesamturteils zur Sanierungsfähigkeit	65
4.4.2.1	Analyse der besonderen Risiken für den Sanierungserfolg	66
4.4.2.2	Die Bestimmung der Sanierungsfähigkeit.....	67
4.5	Prüfung der Sanierungswürdigkeit.....	69
4.5.1	Die Ziele der Bank als Entscheidungsrahmen.....	69
4.5.2	Entscheidungsfindung zur Sanierungswürdigkeit.....	72
4.6	Ermittlung des Gesamturteils im Rahmen der Sanierungsprüfung ...	73
5	Die Überwachung der Kreditengagements in der Phase der Sanierungsumsetzung (Sanierungsüberwachung)	77
5.1	Zielsetzung	77
5.2	Wesentliche Merkmale der Sanierungsüberwachung	79
5.3	Inhalt der Sanierungsüberwachung	81
5.3.1	Abgrenzung zur Früherkennung bei „normalen“ Kredit- engagements.....	81
5.3.2	Bereiche der Sanierungsüberwachung	81
5.3.2.1	Strategische Überwachung	82
5.3.2.2	Operative Überwachung	83
5.3.2.3	Zwischenfazit	85
5.3.3	Beispielhafte Signale/Indikatoren	85
5.3.3.1	Krisensymptome aus betriebswirtschaftlichen Unterlagen.....	86
5.3.3.2	Krisensymptome aus der direkten Geschäftsverbindung	88
5.3.3.3	Krisensymptome aus Gesprächen und Betriebsbesichtigungen.....	89
5.3.3.4	Krisensymptome aus der Branchenbeobachtung.....	91

5.4	Fazit.....	92
6	Empirische Untersuchung zur Bedeutung ausgewählter Kriterien im Rahmen der Sanierungsprüfung und –überwachung	93
6.1	Zielsetzung der Untersuchung	93
6.2	Vorgehensweise im Rahmen der Untersuchung.....	94
6.3	Analyse der Sanierungsprüfung	97
6.3.1	Kriterien zur Entscheidung über die Sanierungsfähigkeit von Unternehmen	97
6.3.1.1	Internes Krisenmanagement	98
6.3.1.2	Finanzkraft	98
6.3.1.3	Liquidität	100
6.3.1.4	Unternehmensumfeld	101
6.3.1.5	Kennzahlen.....	101
6.3.1.6	Externes Krisenmanagement	102
6.3.1.7	Gläubiger.....	104
6.3.1.8	Zusammenfassung und kritische Würdigung der Untersuchungs- ergebnisse	104
6.3.2	Kriterien zur Entscheidung über die Sanierungswürdigkeit.....	106
6.3.2.1	Die Bewertung der einzelnen Kriterien	106
6.3.2.2	Kritische Würdigung und Zusammenfassung der Untersuchungs- ergebnisse	109
6.4	Analyse der Sanierungsüberwachung	110
6.4.1	Überwachungsintervalle	111
6.4.2	Bedeutung einzelner Indikatoren zur Früherkennung im Rahmen der Sanierungsüberwachung	112
6.4.2.1	Signale aus betriebswirtschaftlichen Unterlagen	112
6.4.2.2	Signale aus Kundengesprächen	114
6.4.2.3	Signale aus der direkten Geschäftsverbindung	115
6.4.2.4	Signale aus der Branchenentwicklung	116
6.4.3	Zusammenfassung und kritische Würdigung der Untersuchungs- ergebnisse	117

7	Schlussbetrachtung	119
	Anhang	121
	Quellenverzeichnis.....	143