

## Intensivbetreuung: Kreditausfällen frühzeitig und systematisch vorbeugen

Manch ein Unternehmer, der die Krise des eigenen Unternehmens ausschließlich auf exogene Ursachen zurückführt, meint trotz seiner ansonsten bewiesenen Professionalität keine eigenen Beiträge zur Bewältigung der Schiefelage leisten zu müssen. Wenn sich die wegbrechenden Umsätze und die damit einhergehenden Verluste durch Working-Capital-Maßnahmen kompensieren und finanzieren lassen, ist die Bereitschaft für weitergehende Beiträge zusätzlich gering. Die Krise für die Krise verantwortlich zu machen, ist weit verbreitet. In letzter Konsequenz zeigt eine Geschäftsleitung, die mit dieser Argumentation von Restrukturierungsmaßnahmen absieht, Schwächen, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens eventuell sogar gravierend beeinträchtigen können.

### Früherkennung von Risiken als Schlüssel

Die krisenhafte Entwicklung eines Unternehmens zeichnet sich normalerweise langfristig ab. Damit besteht meist ein ausreichender zeitlicher Vorlauf, um wirksame Gegenmaßnahmen zum Beispiel schon in der Strategiekrise zu ergreifen. Aktuell befinden sich auch Unternehmen in der Krise, die von in ihrem Ausmaß bislang undenkbbaren Auftragseinbrüchen getroffen wurden.

Ein aktives, rechtzeitiges Herangehen an wirtschaftliche Schieflagen und deren konsequente Aufarbeitung ist für Kreditinstitute ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Firmenkundengeschäft. Die Intensivbetreuung als „Schnittstelle“ der Bereiche Markt und Marktfolge hat in diesem Zusammenhang einen besonderen Stellenwert. Hier wird die Strategie fixiert, wie und wann der Firmenkunde in die Normalbetreuung zurückgeführt werden kann oder gegebenenfalls einer professionell durchgeführten Sanierung unterzogen werden muss. Die Früherkennung von Risiken und ihre Bear-

beitung im Rahmen einer Intensivbetreuung sind für Banken wie Firmenkunden daher von erheblicher Bedeutung. Gleichwohl werden noch zu oft Schieflagen von Firmenkunden zu spät erkannt. Was sind die Gründe?

Wie bei allen Schnittstellen können auch in der Intensivbetreuung unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen und Abgren-

*Hans-Peter Arnold, Wirtschaftsprüfer und Partner, SYMBIO CONSULT GmbH, Würzburg, Angelika Ifftner, Abteilungsleiterin Restrukturierung, WGZ BANK AG, Düsseldorf, und Prof. Dr. Wolfgang Portisch, Leiter Abteilung Bank- und Finanzmanagement, Hochschule Emden/Leer, Emden*

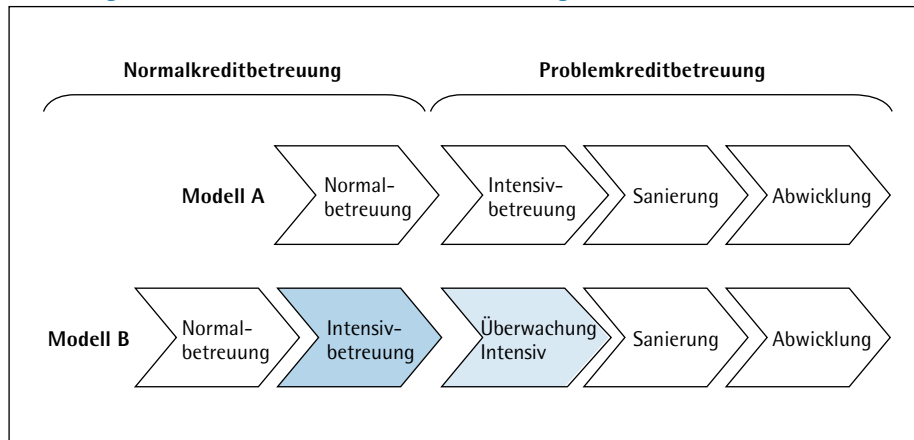
*Die Botschaft erinnert an die Medizin. Je früher eine Unternehmenskrise diagnostiziert wird, so die Autoren, umso eher können die Folgen und umso eher können Erfolg versprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Als Hindernis für die Umsetzung der als notwendig erkannten Kurskorrekturen sehen sie freilich Interessenunterschiede zwischen den Beteiligten, etwa zwischen den Firmenkundenbetreuern und den Sanierungsfachleuten aufseiten der Kreditinstitute und/oder zwischen den Eigentümern und dem Management auf Unternehmensseite. Im Ergebnis halten sie den offenen Umgang mit den Konfliktpotenzialen wie auch die Schaffung geeigneter organisatorischer Strukturen für eine Intensivbetreuung auch für betriebswirtschaftlich lohnend. Ihre These: Prävention und gute Risikoerkennungssysteme sowie eine adäquate, zielgerichtete Intensivbetreuung erleichtern den Turnaround. Ein saniertes Unternehmen kann die erhaltenen Kredite mit großer Wahrscheinlichkeit zurückzahlen, die GuV-Belastung der Bank wäre bei einer Insolvenz meist erheblich größer. (Red.)*

zungsprobleme und Entscheidungskonflikte entstehen. Auf der Marktseite agieren Firmenkundenbetreuer, auf der Marktfolgeseite Kredit- beziehungsweise Sanierungsspezialisten. Die Funktion eines Firmenkundenbetreuers hat grundsätzlich eine klare Vertriebsperspektive und ist darauf ausgerichtet, die Aktivitäten seiner Kunden optimistisch zu begleiten. Firmenkundenbetreuer sehen in Problemsituationen gerade auch die Chancen. Die Funktion von Sanierungsspezialisten ist dagegen an erster Stelle auf die Risiken fokussiert und darauf, Kreditengagements kritischer und vorsichtiger zu beleuchten. Sofern die Bankorganisation hier nicht erfolgreich gegensteuert, können diese unterschiedlichen Einwertungen dazu führen, dass Firmenkundenbetreuer ihre Kollegen auf der Marktfolgeseite erst spät über Entwicklungen eines erhöht risikobehafteten Engagements informieren. Die Sanierungsspezialisten wiederum haben die sich anbahnenden Grenzfälle möglicherweise weniger im Visier als dies angebracht ist, weil sie sich auf die ihnen bereits übergebenen Problemerkredite konzentrieren.

### Konfliktpotenzial

Wenn dieses Konfliktpotenzial nicht gelöst werden kann, setzt die Intensivbetreuung zu spät ein. Ihr Erfolg ist zudem von zwischenmenschlichen Faktoren abhängig, zum einen von einem fairen und zielgerichteten Zusammenwirken zwischen Bank und Kunde, zum anderen von einer kooperativen Co-Betreuung zwischen zum Teil noch involviertem Markt und Kollegen der Marktfolge. An erster Stelle ist es eine Frage der Unternehmenskultur und des Leitbildes des jeweiligen Bankhauses, auch in der Intensivbetreuung den Teamgedanken in Markt und Marktfolge zu fördern und das Interesse am Erfolg der Gesamtbank in den Vordergrund zu stellen. Unter-

Abbildung 1: Normal- und Problemkreditbetreuung in Banken



stützend kann hier wirken, die Handlungskompetenz der zuständigen Mitarbeiter durch entsprechende Trainings zu verbessern. So können eventuell versteckte oder offene Vorbehalte und Konflikte im Interesse einer frühzeitigen Sanierungsstrategie gelöst oder gänzlich vermieden werden. Gleichzeitig können Firmenkundenbetreuer lernen, wie sie ihre gewachsenen Beziehungen zu langjährigen Geschäftspartnern gerade in deren Krise weiter festigen können.

Die Überleitung eines Firmenkunden in die Intensivbetreuung sollte möglichst frühzeitig und weit vor dem Start einer erforderlichen Sanierung erfolgen. Die Entscheidung über den richtigen Zeitpunkt muss aus quantitativen und qualitativen Indikatoren abgeleitet werden.

### Bankorganisation der Intensivbetreuung

Kreditinstitute müssen angemessene Leitungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse aufweisen, um den Forderungen der MaRisk bezüglich der Kreditvergabe und Kreditüberwachung zu genügen. Maßgeblich ist eine klare aufbauorganisatorische Trennung der Bereiche Markt und Marktfolge. Jedes Kreditinstitut hat eindeutige Prozesse für die Kreditgewährung, die Kreditbearbeitungskontrolle, die Intensivbetreuung, die Problemkreditbearbeitung und die Risikovorsorgeeinstellung einzurichten. Die Vergabe von Krediten an Firmenkunden wird im Marktbereich initiiert. Die Kreditentscheidung erfolgt auf Basis zweier unabhängiger zustimmender Voten von Markt und Marktfolge.

Sobald auf der Grundlage individueller, durch die Banken festzulegender, Kriterien

von erhöhtem Risiko auszugehen ist, wird oft die Marktfolge aus diesem Blickwinkel in die Bearbeitung eingeschaltet. In einer Übergangsphase erfolgt zunächst eine Beobachtung kritischer Kunden, die als Intensivbetreuung bezeichnet wird. Nur kleinere Engagements können hiervon ausgenommen werden. Meist entscheiden sich Banken ab einer bestimmten Größenordnung ihres Instituts für ein Spezialistenmodell, dargestellt als Modell A. Daran angelehnt ist das ebenfalls häufig verwendete Modell B mit der Belassung der Intensivkunden in der Normalbetreuung. Wenn allerdings damit nichts anderes gemeint ist als die Auflistung der Intensivkunden in einer „Watchlist“, hat diese Form die Bezeichnung Intensivbetreuung nicht verdient (Abbildung 1).

Die Intensivbetreuung sollte ähnlich wie die Sanierungsabteilung als Spezialeinheit in der Bankorganisation verankert sein. Ob diese sinnvollerweise dem Markt oder der Marktfolge organisatorisch angebonden wird, hängt von institutsspezifischen Gegebenheiten ab. Die konstruktiv gelebte, flexible Co-Betreuung durch Normal- und Intensivbetreuer unterstützt den Früherkennungsprozess.

### Indikatoren eines Problemengagements und erste Ansprechpartner

Früherkennungssysteme, die ausschließlich auf Jahresabschlusssdaten und Liquiditätsindikatoren basieren, greifen insbesondere in der aktuellen Wirtschaftskrise zu kurz. Banken, die in ihre Frühwarnsysteme auch Erkenntnisse aus der besonderen Nähe ihrer Firmenkundenbetreuer zum Kunden einfließen lassen, sind meist besonders

treffsicher. Für die Firmenkundenbetreuer ist es allerdings oft eine besondere Herausforderung, neben ihrer akquisitorischen Tätigkeit und ihrer Zuständigkeit für bis zu 200 Kunden die Früherkennung von Risiken nicht zu vernachlässigen.

Neben den notwendigen zeitlichen Ressourcen für eine enge Vernetzung mit ihren Kunden benötigen die Firmenkundenbetreuer viel Erfahrung und entsprechende Fachkenntnisse. Nur so sind sie in der Lage, Indikatoren zu erkennen und richtig zu bewerten, die auf eine Strategie- oder Ergebnisrisiko hindeuten. Die Forderung, nah am Unternehmen zu agieren, ist auf jeden Fall berechtigt. Firmenkundenbetreuer können sich hierdurch bereits frühzeitig über eine krisenhafte Entwicklung informieren. Banken, die sich nur durch den Jahresabschluss über die Entwicklung ihrer Kunden informieren, werden noch unerfreuliche Überraschungen erleben.

### Neue Vertrauensbasis schaffen

Die vorhandenen Ressourcen in den Sanierungsabteilungen der Banken und Unternehmensberatungen sind knapp, erfahrene Spezialisten nicht unbegrenzt verfügbar. Banken sind daher gefordert, ihr Intensivbetreuungs- und Sanierungs-Know-how mit intelligenten organisatorischen Lösungen einem möglichst breiten Kundenkreis bereitzustellen. Als Beispiel kann die „Task-Force“-Organisation der WGZ Bank angeführt werden: Das Team der Normalbearbeitung von Markt und Marktfolge wird frühzeitig um den Sanierungsspezialisten ergänzt. Wie intensiv sich der Spezialist einbindet, wird individuell entschieden. Je nach Konstellation ist die bankinterne Abstimmung über die weitere Vorgehensweise ausreichend. Sofern zielführend kann der Spezialist aber auch in die Analyse und Gesprächsführung maßgeblich und umfassend eingebunden werden. Mit dieser Flexibilität ist sichergestellt, dass das knappe Intensiv- und Sanierungs-Know-how da zur Verfügung steht, wo es benötigt wird und auch kleinere Unternehmen in der Krise kompetent begleitet werden können.

Eine professionelle Begleitung möglichst aller relevanten Kunden ist nicht zuletzt auch deshalb sinnvoll, weil eine überzeugende Beratung des Firmenkunden zur Restrukturierung maroder Prozesse und Geschäftsbereiche einer Geschäftsbeziehung

neue und nachhaltige Impulse geben und die Kundenbeziehung über das Kerngeschäft hinaus festigen kann. Allerdings stehen nicht alle Unternehmer diesem „Angebot“ der Bank direkt offen gegenüber.

Oft muss die Vertrauensbasis in der Krise erst wieder neu geschaffen werden. Viele Unternehmer informieren in der Krise zurückhaltender und sind zunächst für Kritik kaum empfänglich. Sie fühlen sich durch die restriktivere Bankhaltung eingeengt und interpretieren konstruktive Kritik oft als Anmaßung. Statt die Zukunft zu prognostizieren, werden Entscheidungen der Vergangenheit rechtfertigend kommentiert. Eine verzerrte Wahrnehmung der Wirklichkeit kann die Kommunikation zusätzlich belasten. Oftmals versuchen Kreditnehmer viel zu lange, nicht auskömmliche Ergebnisse allein durch Umsatzsteigerungen zu kompensieren. Zweckoptimismus verhindert eine klare Sicht auf die Krisenursachen und die Wahrnehmung der rückläufigen Entwicklungen. Wer mit dem Rücken zur Wand steht, verhält sich anders als normal. Dies wissen erfahrene Berater angemessen zu berücksichtigen.

Für einen funktionierenden und frühzeitig greifenden Früherkennungs- und Intensivprozess sind hinreichende Ressourcen im Markt und der Marktfolge erforderlich. Durch intelligente Organisationsstrukturen kann eine breite Nutzung des Spezial-Know-hows der Intensivbetreuung erreicht werden. In Zeiten knapper Margen rechnen sich vermiedene Ausfälle und durch erfolgreiche Sanierungen gefestigte Kundenverbindungen umso mehr, die dagegen stehenden Kosten sind selbst bei kleineren Risiken schnell verdient. Dieser Erkenntnisprozess muss in manchen Banken noch reifen.

### **Schwachstellen in Kostenrechnung und Controlling als Krisenverursacher**

Unternehmen in Schwierigkeiten sind oft in Kostenrechnung und Controlling nicht optimal aufgestellt. Dies wirkt sich in doppelter Weise nachteilig aus. Zum einen ist die mangelnde Kostentransparenz für das Entstehen der Unternehmenskrise verantwortlich, zum anderen erschwert oder verhindert der Mangel verlässlicher Zahlen und Daten schnelle und geeignete Gegenmaßnahmen.

Unprofessionelle Prozesse und Strukturen im Bereich Kostenrechnung und Control-

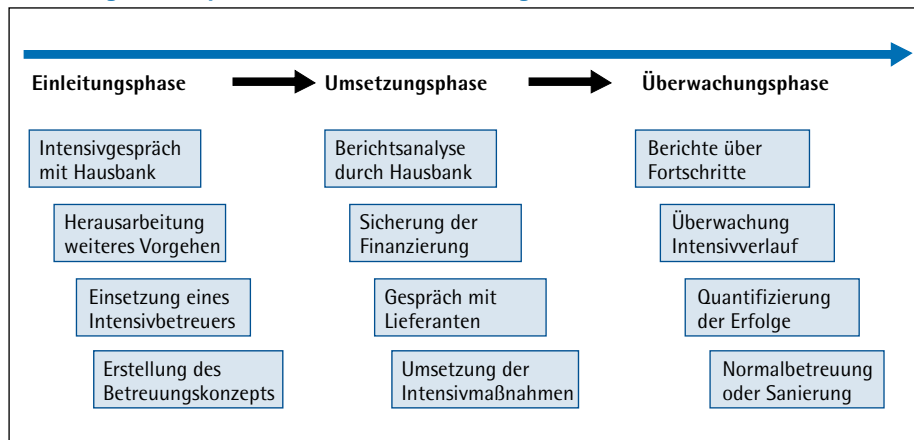
ling sind kein Zufall. Während das Handelsgesetzbuch eine Finanzbuchhaltung zwingend vorschreibt, um Gläubiger und Gesellschafter zu schützen, ist die Kostenrechnung eine freiwillige Angelegenheit, die primär innerbetrieblichen Zwecken dient. Daher nehmen sich manche Unternehmensleitungen gerade in Wachstumsprozessen oft zu wenig Zeit, entsprechende Systeme aufzubauen und mit der Finanzbuchhaltung zu verzahnen. Solange Gewinne ausgewiesen werden, fühlt man sich auf dem richtigen Weg, strahlt Selbstsicherheit aus und proklamiert Zukunftssicherheit. Wie Holzfäller, die sich keine Zeit nehmen, ihre Sägen zu schärfen und umso mehr Kraft aufwenden müssen, leiden auch Unternehmer in der Krise unter der Tatsache, dass versäumt wurde, geeignete Controllingsysteme zu installieren oder die vor Jahren errechneten Zuschlagsätze der aktuellen Unternehmensentwicklung anzupassen.

In dieser Situation ziehen gerade kleinere Unternehmen ihre langjährig zur Seite stehenden Steuerberater zu Rate, um belastbare Zahlen und Sanierungskonzepte zu entwickeln. Die Steuerberater stehen damit vor der Herausforderung, einerseits unbequeme Wahrheiten auszusprechen, andererseits das Vertrauensverhältnis zum Mandanten nicht zu beeinträchtigen und das Mandat zu behalten. Oft eine kaum lösbare Aufgabe. Zudem sind – will der Steuerberater die an ihn gestellten Anforderungen gewissenhaft erfüllen – besondere betriebswirtschaftliche und sanierungsspezifische Fachkenntnisse und Erfahrungen erforderlich.

### **Ganzheitlich integrierte Steuerungs- und Controllingssysteme**

Es ist daher zu begrüßen, dass viele Steuerberater das Potenzial dieser erweiterten Aufgabenstellungen erkennen und sich

Abbildung 2: Kernphasen der Intensivbetreuung



zum Beispiel in speziellen Studiengängen hierfür rüsten. Sofern der Steuerberater den Anforderungen jedoch nicht entsprechen will oder kann – er vielleicht sogar sehenden Auges den Verfall des Unternehmens ohne aktive gegensteuernde Beratungsleistung begleitet hat – ist dem Unternehmen dringend anzuraten, einen geeigneteren Berater zu beauftragen. Leider werden die alternativ von Banken empfohlenen Consultants oft unausgesprochen als Aufpasser wahrgenommen. Ihr Engagement interpretieren manche mittelständische Unternehmer zudem unbewusst als Eingeständnis eigener Fehler und in letzter Konsequenz als teuer erkaufte Einmischung.

Gleichwohl sind die Möglichkeiten einer Bank, auf die Auswahl eines Beraters Einfluss zu nehmen, begrenzt. Gute Berater sind allerdings meist selbst in der Lage, den Unternehmer vom konkreten Nutzen ihrer Mandatierung zu überzeugen. Denn die frühzeitige Einschaltung eines qualifizierten sanierungserfahrenen Beraters ist elementar für die erfolgreiche Sanierung.

In der Phase der Intensivbetreuung kommt es entscheidend darauf an, dass der Firmenkunde mittels ganzheitlicher integrierter Steuerungs- und Controllingssysteme die Grundlage für Sanierungsentscheidungen schafft. Die dazu erforderlichen Organisationsstrukturen und die Geschäftsprozesse der Risikoeerkennung und Risikoreduzierung sind konsequent zu entwickeln und stetig zu verbessern. Der Firmenkundenbetreuer kann sich durch eine adäquate Argumentation professionell positionieren und Vertrauen aufbauen. Der

Unternehmer ist gut beraten, die Rolle konstruktiver Bankpartner nicht auf die des Liquiditätslieferanten zu reduzieren, sondern die sich ihm bietenden Chancen des Know-how-Mehrwertes zu nutzen.

### Intensivbetreuung durch die Hausbank

Die Einleitung einer Intensivbetreuung ist oftmals schwierig. Schließlich gilt es unbequeme Fragen zu stellen und unangenehme Sachverhalte anzusprechen. In einer langjährigen, nachhaltigen und vertrauensvollen Hausbankbeziehung ist das eigentlich kein Problem. Da der intensive Wettbewerb zwischen Kreditinstituten in den letzten Jahren zur Folge hatte, dass Unternehmen mittlerweile über mehrere gleichberechtigte Bankverbindungen verfügen und diese zudem häufiger wechseln, hat das klassische Hausbankprinzip zulasten der Konditionsoptimierung Schaden genommen.

Der Unternehmer sieht die Rolle der Bank auf die des Liquiditätslieferanten reduziert, was gerade in der Krise problematisch wird. Eine gewachsene Vertrauensbasis besteht dann oft nicht – gerade bei dominanten Unternehmerpersönlichkeiten. Das bisweilen irrationale Verhalten des Unternehmers in der Schieflage gehört zur Realität und erfordert angemessene Überprüfungen und konkrete Kontrolle aller Aussagen und Maßnahmen. Erfahrene Sanierer wissen: Wenn die Verzweiflung steigt, sinken die Skrupel. Zwischen Unwahrheit und Nichtwissen ist die Grenze sehr schmal. In dieser Situation ist Erfahrung gefragt – aufseiten des Firmenkundenbetreuers wie des Sanierungsspezialisten.

Eine frühzeitige Krisenbeseitigung und Rückführung in die Normalbetreuung ist umso wahrscheinlicher, je abgestimmter die betroffenen Kreditinstitute vorgehen und dies nicht erst in der Liquiditätskrise, sondern auf dem Weg dorthin bereits in der Intensivbetreuung. Statt einer Hausbank, die den Sanierungsprozess federführend unterstützt und meist maßgeblich den Bankenkreis zusammen hält, findet der Unternehmer jedoch häufig einen unkoordinierten, von einzelnen Interessen getriebenen Bankenkreis vor. Gelingt es ihm nicht, ein von allen Banken akzeptiertes, ausgewogenes Finanzierungskonzept zu vereinbaren, droht die Restrukturierung seines Unternehmens bereits im Vorfeld zu scheitern. Mit Unterstützung einer oder mehrerer Hausbanken kann er dies vermeiden.

### Betriebswirtschaftlich lohnend

Genauso wie der Sanierungsprozess in der Liquiditätskrise ist die Intensivbetreuung in Phasen zu untergliedern. Die Intensivbetreuung ist mit eindeutigen Arbeitsanweisungen und Verantwortlichkeiten in der Organisation zu verankern.

Ein wesentlicher Faktor der Risikofrüherkennung ist und bleibt – neben den Frühwarnsystemen – der Firmenkundenbetreuer. Er ist nahe am Kunden und kann wirtschaftliche Fehlentwicklung am ehesten erkennen und bewerten.

Diese Aufgabenstellung erfordert neben entsprechender Qualifizierung der Firmenkundenbetreuer auch hinreichende Ressourcen. Der Aufbau einer Spezialeinheit „Intensivbetreuung“ kann die Firmenkundenbetreuer hierbei unterstützen. Wichtig ist eine angemessene organisatorische Lösung, die eine dem Einzelfall gerecht werdende Behandlung flexibel ermöglicht. Auch kleinere Unternehmen in Schwierigkeiten sollten die Chance einer professionellen Begleitung durch ihre Bankberater erhalten.

Früherkennung und Prävention lohnt sich auch für die Kreditinstitute. Gute Risikoeerkennungssysteme sowie eine adäquate, zielgerichtete Intensivbetreuung erleichtern den Turnaround. Ein saniertes Unternehmen kann die erhaltenen Kredite mit großer Wahrscheinlichkeit zurückzahlen. Anders bei einer Insolvenz: Hier ist die GuV-Belastung der Bank meist erheblich größer.