

Dr. Peter Lautenschlager

Workout-Management

Theoretische Fundierung und empirische Analyse
des Managements von Problemkrediten
im schweizerischen Kreditgeschäft

Verlag Paul Haupt
Bern • Stuttgart • Wien

Inhaltsverzeichnis

1. TEIL: DAS KREDITGESCHÄFT DER SCHWEIZ VOR NEUEN HERAUSFORDERUNGEN.....	1
1 EINLEITUNG.....	3
1.1 Darstellung der Thematik.....	3
1.1.1 Problemstellung.....	3
1.1.2 Zielsetzung.....	5
1.1.3 Aufbau der Arbeit.....	6
1.2 Begriffsdefinitionen und inhaltliche Abgrenzungen.....	8
1.2.1 Begriffsdefinitionen.....	9
1.2.1.1 Begriffsherkunft.....	9
1.2.1.2 Begriffsinhalt.....	10
1.2.1.3 Fokus des Workout-Managements.....	17
1.2.2 Inhaltliche Abgrenzungen.....	19
1.3 Empirische Grundlagen.....	21
1.3.1 Umfrage.....	21
1.3.2 Interviews.....	24
2 THEORETISCHE FUNDIERUNG.....	27
2.1 Agency-Theorie.....	30
2.1.1 Grundproblematik.....	30
2.1.2 Qualitätsunsicherheit (Hidden characteristics).....	33
2.1.3 Moral Hazard (Hidden action).....	36
2.1.4 Hold up (Hidden intention).....	40
2.1.5 Zusammenfassung und Folgerungen für das Workout- Management.....	42
2.1.5.1 Zusammenfassung.....	42
2.1.5.2 Folgerungen für das Workout-Management.....	44

2.2	Theorie der Finanzintermediation.....	47
2.2.1	Vollkommene und unvollkommene Finanzmärkte.....	48
2.2.2	Der Finanzintermediär als Broker.....	54
2.2.3	Der Finanzintermediär als qualitativer Vermögenstrans- formator.....	57
2.2.3.1	Informationstransformation.....	58
2.2.3.2	Losgrößen- und Fristentransformation.....	61
2.2.3.3	Risikotransformation.....	63
2.2.4	Zusammenfassung und Folgerungen für das Workout- Management.....	69
2.2.4.1	Zusammenfassung.....	69
2.2.4.2	Folgerungen für das Workout-Management.....	72
2.3	Transaktionskosten-Theorie ¹	75
2.3.1	Grundlagen.....	76
2.3.2	Kategorisierung der Transaktionskosten.....	78
2.3.3	Verhaltensannahmen und Transaktionsmerkmale.....	80
2.3.3.1	Verhaltensannahmen der Wirtschaftssubjekte und Rahmenbedingungen.....	82
2.3.3.2	Transaktionsmerkmale.....	84
2.3.4	Folgerungen für die Koordinationsformen.....	87
2.3.4.1	Faktorspezifität und Koordinationsform.....	88
2.3.4.2	Faktorspezifität, Häufigkeit und Koordinationsform.....	89
2.3.5	Zusammenfassung und Folgerungen für das Workout- Management.....	92
2.3.5.1	Zusammenfassung.....	92
2.3.5.2	Folgerungen für das Workout-Management.....	93

3	BANK- UND FINANZSEKTOR IM WANDEL.....	97
3.1	Fundamentale Kräfte des Wandels.....	99
3.1.1	Technologie.....	99
3.1.1.1	Produktion.....	100
3.1.1.2	Distribution.....	100
3.1.1.3	Produkte.....	101
3.1.1.4	Neue Anbieter/Wettbewerber.....	102
3.1.2	Wertorientierung.....	102
3.1.2.1	Grundkonzept.....	102
3.1.2.2	Wertorientierte Unternehmensführung in der Schweiz.....	105
3.1.2.3	Wertorientierte Unternehmensführung in der Bankbranche.....	106
3.1.3	Andere fundamentale Kräfte des Wandels.....	107
3.1.3.1	De-/Reregulierung.....	107
3.1.3.2	Demographische Trends.....	108
3.1.3.3	Euroland.....	109
3.1.3.4	Entwicklung der Finanztheorie.....	110
3.2	Manifestierung der Kräfte des Wandels.....	110
3.2.1	Globalisierung.....	110
3.2.2	Securitisierung.....	111
3.2.3	Neue Wettbewerber.....	113
3.3	Folgen für den Bank- und Finanzsektor.....	115
4	DAS INLÄNDISCHE KREDITGESCHÄFT IM WANDEL.....	119
4.1	Die Situation der KMU in der Schweiz.....	120
4.1.1	Konjunkturelles Umfeld.....	120
4.1.1.1	Rezession und Immobilienkrise.....	120
4.1.1.2	Entwicklung der Firmenkonkurse.....	123

4.1.2	Finanzielle Situation der KMU.....	124
4.1.2.1	Die Struktur und die wirtschaftliche Situation der KMU in der Schweiz.....	124
4.1.2.2	Die Bankbeziehung der KMU.....	127
4.1.2.3	KMU und Sanierungsfälle.....	130
4.2	Veränderte Anforderungen im Kreditgeschäft der Banken.....	133
4.2.1	Fehler der Vergangenheit.....	133
4.2.2	Veränderte Anforderungen an den Kreditprozess.....	134
4.2.2.1	Traditioneller Kreditprozess.....	134
4.2.2.2	Modell eines künftigen Kreditprozesses.....	136
4.2.3	Veränderte Anforderungen an das Kreditrisiko- Management.....	141
4.2.3.1	Analyse des Kreditrisiko.....	142
4.2.3.2	Steuerung des Kreditrisikos.....	147
4.2.3.3	Überwachung des Kreditrisikos.....	154
4.2.4	Integration von Umweltrisiken.....	154
4.3	Reaktion der Banken.....*	164
4.3.1	Massnahmen der Banken im Kreditgeschäft mit KMU.....	165
4.3.1.1	Massnahmen im Bereich des Kredit-Pricing.....	166
4.3.1.2	Massnahmen im Bereich der Sicherheitenunter- legung.....	167
4.3.1.3	Massnahmen im Bereich der Kreditlimiten und der Sicherheitenunterlegung.....	167
4.3.2	Beurteilung der Massnahmen.....	168
4.3.3	Grenzen des risikoadjustierten Pricing.....	169
4.4	Workout-Situation im schweizerischen Kreditgeschäft.....	172
4.4.1	Zusammenfassende Schlussfolgerungen.....	172
4.4.2	Kosten eines Problemkredites.....	173
4.4.3	Spezielle Betreuung von Problemkrediten.....	176

2. TEIL: OPERATIVE ASPEKTE DES WORKOUT-MANAGEMENTS.....	181
5 ANALYSE DES PROBLEMKREDITES.....	185
5.1 Theoretische Grundlagen und Grandkonzept.....	186
5.1.1 Theoretische Grundlagen.....	186
5.1.1.1 Agency-Theorie und Überwachung.....	187
5.1.1.2 Theorie der Finanzintermediation und Überwachung.....	188
5.1.2 Grandkonzept zur Kreditüberwachung und Früherkennung von Problemkrediten.....	190
5.2 Instrumente zur Kreditüberwachung und Früherkennung von Problemkrediten.....	194
5.2.1 Instrumente basierend auf Jahresabschlusszahlen.....	195
5.2.1.1 Multivariate Diskriminanzanalyse (MDA).....	195
5.2.1.2 Künstliche Neuronale Netze (KNN).....	201
5.2.2 Kontodatenanalyse.....	207
5.3 Bewertung und Übergabe von Problemkrediten.....	211
5.3.1 Bewertung von Problemkrediten.....	211
5.3.1.1 Bonitätsklassen und Problemkredite.....	212
5.3.1.2 Bestimmung und Bewertung von Problemkrediten.....	215
5.3.2 Übergabe von Problemkrediten.....	218
5.3.2.1 Übergabekriterien von Problemkrediten.....	219
5.3.2.2 Wertmässiger Transfer von Problemkrediten.....	220

6	STEUERUNG DES PROBLEMKREDITES.....	227
6.1	Prozessuale Aspekte der Steuerung.....	228
6.1.1	Der Prozess im Überblick.....	228
6.1.2	Triage von Problemkrediten und Einsatz von Standard- prozessen.....	231
6.1.2.1	Notwendigkeit zur Typologisierung und Einführung neuer Prozesse in der Praxis.....	232
6.1.2.2	Konzept des Business Reengineering als Grand- lage der Typologisierung.....	235
6.1.2.3	Lösungsansätze zur Triage von Problemkrediten.....	237
6.2	Entscheid über Sanierung oder Liquidation des Problemkredites.....	243
6.2.1	Prüfung des Problemkredites.....	243
6.2.1.1	Ursachen von Problemkrediten.....	244
6.2.1.2	DueDiligence des Problemfalles.....	246
6.2.2	Instrumente zur Entscheidungsunterstützung.....	248
6.2.2.1	Entscheidungsalternativen.....	248
6.2.2.2	Instrumente zur Entscheidungsunterstützung ba- sierend auf mathematisch-statistischen Verfahren.....	250
6.2.2.3	Unternehmensbewertung als Entscheidungsunter- stützung.....	252
6.3	Massnahmen der Sanierung und Liquidation einer Problemkredit- Position.....	262
6.3.1	Massnahmen der Sanierung.....	262
6.3.1.1	Grandkonzept.....	262
6.3.1.2	Massnahmen im Bereich des absatz- und produktionsseitigen Risikos.....	264
6.3.1.3	Massnahmen im Bereich des finanziellen Risikos.....	266
6.3.1.4	Finanzinstrumente unter Agency-Aspekten.....	269
6.3.1.5	Alternative Lösungskonzepte.....	270
6.3.2	Massnahmen der Liquidation.....	270
6.3.2.1	Grundproblematik.....	270
6.3.2.2	Verwertung von Sicherheiten.....	271
6.3.2.3	Auswirkungen der Liquidation auf die Bankbilanz und die Eigenmittelunterlegung.....	276

7	KONTROLLE DES PROBLEMKREDITES.....	281
7.1	Konzept zur Erfolgsbestimmung im Workout-Management.....	282
7.1.1	Rückgabe des Problemkredites und Bestimmung des ' Sanierungserfolges.....	282
7.1.2	Bestimmung des Liquidationserfolges.....	286
7.1.3	Bestimmung des Erfolges einer Workout-Abteilung.....	288
7.2	Performance-Messung im Workout-Management.....	291
7.2.1	Anforderungen an ein Performance-Beurteilungssystem.....	291
7.2.2	Performance Messung innerhalb einer Workout-Abteilung	295
7.2.2.1	Zielsetzungen von Workout-Abteilungen.....	295
7.2.2.2	Indikatoren zur Performance-Messung.....	297
7.2.2.3	Recovery Rate als Performance-Indikator.....	300
7.2.3	Beurteilung der Performance-Messung.....	302
7.2.3.1	Beurteilung in Frage kommender Performance-Indikatoren.....	302
7.2.3.2	Nicht beeinflussbare Grossen innerhalb der Performance-Messung im Workout-Management.....	304
7.3	Recovery Rate, erwarteter Verlust und Rückstellungsbildung.....	305
7.3.1	Bestimmung und Rückwirkung der Recovery Rate.....	305
7.3.1.1	Bestimmung der Recovery Rate.....	305
7.3.1.2	Auswirkung der Recovery Rate auf das ordentliche Firmenkundengeschäft.....	310
7.3.2	Erwarteter Verlust und Rückstellungsbildung.....	311
7.3.2.1	Traditionelle und „moderne" Rückstellungs- methoden.....	311
7.3.2.2	Grandprinzip der Schwankungsreserven.....	313
7.3.2.3	Erwarteter und unerwarteter Verlust.....	314
7.3.2.4	Behandlung der Kreditverluste im Accounting.....	316

3. TEIL: STRATEGISCHE ASPEKTE DES WORKOUT-MANAGEMENTS.....	319
8 OUTSOURCING EINZELNER WORKOUT-AKTIVITÄTEN.....	323
8.1 Wesen, Zielsetzung und Stufen des Outsourcing.....	324
8.2 Entscheidungskriterien für ein Outsourcing.....	328
8.2.1 Strategische Sicht.....	328
8.2.2 Produktionskosten-Ansatz.....	331
8.2.3 Transaktionskosten-Ansatz.....	333
8.2.4 Schlussfolgerang für den Outsourcing-Entscheid des Workout-Managements.....	336
8.3 Outsourcing-Praxis im allgemeinen Workout-Management.....	337
8.3.1 Häufigkeit und Gründe des Hinzuziehens externer Stellen.....	338
8.3.2 In Frage kommende Problemfälle für den Zuzug externer Stellen.....	340
8.3.3 Fazit aus den Umfrageresultaten.....	341
8.4 Outsourcing-Praxis im Bereich der Immobilienverwertung.....	342
8.4.1 Externe Stellen für Immobilienverwertung.....	342
8.4.2 Grundsätzliche Beurteilung der Idee einer externen Immobilienverwertungs-Gesellschaft.....	343
8.4.3 In Frage kommende Fälle für eine Zusammenarbeit mit einer externen Immobilienverwertungs-Gesellschaft.....	344
8.4.4 Vorteile des Liegenschaftenverkaufs an eine Immobilienverwertungs-Gesellschaft.....	345
8.4.5 Problembereiche der Zusammenarbeit mit einer Immobilienverwertungs-Gesellschaft am Beispiel der Intershop-Holding.....	347
8.4.6 Fazit aus den Umfrageresultaten.....	349

9	VERKAUF VON PROBLEMKREDITEN UND PROBLEMKREDIT-PORTFOLIOS.....	351
9.1	Problemkredit-Handel.....	352
9.1.1	Potentielle Marktteilnehmer im Problemkredit-Markt.....	354
9.1.1.1	Banken.....	355
9.1.1.2	Vulture Fonds und Turnaround Partnerships.....	357
9.1.1.3	Bad Banks und spezielle Institutionen für KMU-Problemkredite.....	361
9.1.2	Prozess des Problemkredit-Verkaufs.....	362
9.1.2.1	Entscheidung für Bietverfahren.....	362
9.1.2.2	Strukturierung des Problemkredit-Portfolios.....	364
9.1.2.3	Bewertung der Problemkredite.....	364
9.1.2.4	Abschluss des Kreditverkaufs.....	366
9.1.3	Beurteilung aus Sicht des Workout-Managements.....	366
9.2	Bad Banks.....	368
9.2.1	Wesen von Bad Banks.....	368
9.2.2	Beispiele aus der USA und der Schweiz.....	369
9.2.3	Vor- und Nachteile von Bad Banks.....	372
9.2.4	Beurteilung aus Sicht des Workout-Managements.....	375
9.3	Spezielle Institutionen für KMU-Problemkredite.....	376
9.3.1	KMU-Risikokapitalgesellschaft.....	376
9.3.2	Pro KMU AG.....	379
9.3.3	Beurteilung aus Sicht des Workout-Managements.....	380
9.4	Verkauf von Problemkrediten aus Sicht der Praxis.....	381
9.4.1	Grundsätzliche Beurteilung der Idee einer externen Problemkredit-Gesellschaft.....	382
9.4.2	In Frage kommende Fälle für den Verkauf.....	382
9.4.3	Vor- und Nachteile beim Verkauf von Problemkrediten an eine Problemkredit-Gesellschaft.....	384
9.4.4	Fazit aus den Umfrageresultaten.....	386

Inhaltsverzeichnis

10 SCHLUSSBETRACHTUNG.....	389
10.1 Zusammenfassende Schlussfolgerungen.....	389
10.2 Ausblick.....	394
ANHANG.....	397
LITERATURVERZEICHNIS.....	409
STICHWORTVERZEICHNIS.....	429