OLIVER WYMAN

TEIL DER LÖSUNG ODER TEIL DES PROBLEMS?

DIE ROLLE DER BANK IN EINER UNTERNEHMENSKRISE

MARSH GUY CARPENTER MERCER OLIVER WYMAN

MARSH & McLENNAN COMPANIES

63 %

der befragten Unternehmen sehen Banken weder eindeutig als Teil der Lösung noch eindeutig als Teil des Problems bei einer Unternehmenskrise. Welche Rolle die Bank übernimmt, hängt einerseits davon ab, ob das Unternehmen ein schlüssiges Sanierungskonzept vorlegen kann, andererseits aber auch von der Bereitschaft der Bank, flexibel auf die spezifische Fallsituation zu reagieren.

Seite 27: Fähigkeiten besser nutzen

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

in einer Unternehmenskrise kommt Banken eine besondere Bedeutung zu, da sie traditionell den größten Teil des Fremdkapitals stellen und damit für das Unternehmen überlebenswichtig sind. Sie sind dabei jedoch viel mehr als reine Geldgeber. In einer Krise sollten sie das vom Unternehmen entwickelte Sanierungskonzept kritisch prüfen, die Umsetzbarkeit einschätzen und auf eventuelle Schwachstellen hinweisen.

Allerdings hat sich das Umfeld für Banken in den letzten Jahren dramatisch verändert. Der Wettbewerb unter den Banken hat zugenommen, der Markt für Unternehmenskredite stagniert und immer mehr Unternehmen nutzen andere Finanzierungsquellen, um ihren Kapitalbedarf zu decken. Regulierungen haben den Handlungsspielraum der Banken eingeschränkt und die Kreditkosten erhöht, ohne dass die Banken diese in Form von höheren Zinsen an ihre Kunden weitergeben konnten.

Können Banken in solch einer Situation überhaupt noch Kredite an krisenbehaftete Unternehmen vergeben? Und sind sie noch in der Lage, einem Unternehmen in einer Krise effektiv zu helfen? Oder ist ihre Lösungsfähigkeit in einer Krise vielleicht gerade jetzt ein Differenzierungsfaktor im Wettbewerb mit anderen Kapitalgebern?

Diesen Fragen sind wir in der vorliegenden Studie nachgegangen. Dazu haben wir Experten von Unternehmen, Banken und anderen Kapitalgebern befragt. Die Ergebnisse geben Anlass zur Diskussion, da sie auf ein möglicherweise neu zu definierendes Rollenverständnis der Bank hindeuten. Mit dieser Studie möchten wir einen Beitrag zu dieser Diskussion liefern und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Ihr

DR. LUTZ JÄDE
Leiter Restrukturierung
Lutz.Jaede@oliverwyman.com
+49 89 939 49 440

INHALT

MANAGEMENT SUMMARY

07 GEMEINSAM DURCH SCHWIERIGES GELÄNDE

Das aktuelle Marktumfeld bringt den Banken Herausforderungen und Restriktionen. Aber ihr Handlungsspielraum zur Lösung einer Unternehmenskrise ist größer als erwartet.

STUDIE

11 WER LIEFERT DIE AUSRÜSTUNG?

Unternehmen benötigen Kapital für Investitionen in Wachstum und Innovation. Aber immer mehr Firmen decken ihren Finanzierungsbedarf aus Quellen jenseits der klassischen Bankenfinanzierung.

15 WENN DIE SICHERUNG ZUM HINDERNIS WIRD

Getrieben durch die Regulierung konzentrieren sich Banken bei der Kreditvergabe vor allem auf Unternehmen mit hoher Bonität. Dort sinken als Folge die Zinsen und Anforderungen an die Kreditnehmer besonders stark.

19 AUFFANGEN ODER FALLEN LASSEN?

In aussichtslosen Situationen ziehen sich Fremdkapitalgeber nach Möglichkeit zurück. Aber ein schlüssiges Sanierungskonzept eröffnet eine Vielzahl von Wegen aus der Krise.

23 ALS SEILSCHAFT DIE KRISE MEISTERN

In den Augen der Unternehmen besitzen Banken besondere Fähigkeiten zur Vermeidung oder Lösung einer Krise. Beide Seiten zeigen sich offen für eine stärkere Partnerschaft.

FAZIT

27 FÄHIGKEITEN BESSER NUTZEN

Unternehmen sollten ihre Banken im Fall einer Krise früher, umfassender und proaktiver einbinden. Dadurch können Banken ihre Fähigkeiten zur Lösung der Krise noch effektiver einbringen.

29 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

IHRE ANSPRECHPARTNER

30 RESTRUKTURIERUNG MIT OLIVER WYMAN

GEMEINSAM DURCH SCHWIERIGES GELÄNDE

WENIGER BANKKREDITE GEFRAGT

Die Konjunktur in Deutschland ist in den letzten Jahren zyklischer geworden. Aktuell ist eine Stagnation zu beobachten, was zu einem Rückgang bei der Kreditnachfrage seitens der Unternehmen führt. Mittelfristig rechnen die meisten der befragten Unternehmen aber mit Wachstum und damit auch mit einem entsprechend steigendem Finanzierungsbedarf. Ein Großteil der Unternehmen plant, diesen Finanzierungsbedarf aus der bestehenden Liquidität oder durch eine Zuführung von Eigenkapital zu decken. Folglich wird nur ein Teil des möglichen Finanzierungsbedarfs auch zu einem Anstieg der Kreditnachfrage führen.

Deutsche Geschäftsbanken sind und bleiben der Hauptansprechpartner für Unternehmen bei der Fremdfinanzierung. Allerdings planen immer mehr Unternehmen für die Zukunft eine Fremdfinanzierung über den Kapitalmarkt. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

ZUNEHMENDER WETTBEWERB IM BANKENSEKTOR

Banken bewegen sich aktuell in einem schwierigen Markt- und Wettbewerbsumfeld. Dies liegt zum einen an dem rückläufigen Bedarf für Unternehmenskredite. Zum anderen hat der Wettbewerb unter den Banken in den letzten Jahren ständig zugenommen. Regulierungen wie Basel III belasten die Institute zusätzlich. Aufgrund des starken Wettbewerbs konnten sie jedoch bislang nicht mit höheren Zinsen und geänderten Finanzierungskonditionen reagieren.

Insbesondere bei Unternehmen mit guter Bonität und positiven Aussichten mussten die Banken ihre Anforderungen bei der Kreditvergabe vielfach sogar lockern. Unternehmen mit höherer Krisenanfälligkeit haben es bei der Kreditvergabe naturgemäß schwerer, aber auch hier zeichnet sich ein

Nachlassen der Anforderungen ab. Dies kann zu einer steigenden Zahl von Krisenfällen im Kreditportfolio führen, bei denen Banken nicht durch hohe Zinsen oder gute Sicherheiten geschützt sind und daher im eigenen Interesse aktiv zu einer Lösung der Situation beitragen müssen.

GROSSER HANDLUNGSSPIELRAUM

Sowohl Unternehmen als auch Kapitalgeber sehen Banken und andere Fremdkapitalgeber grundsätzlich als Partner bei der Bewältigung einer Unternehmenskrise. Der Handlungsspielraum hängt dabei aber stark von der Krisensituation ab. In einer scheinbar aussichtslosen Situation strebt ein Großteil der Kapitalgeber nach wie vor einen schnellen Rückzug aus dem Engagement an. Falls aber ein schlüssiges Konzept zur Lösung der Krise auf der Unternehmensseite vorliegt, sind Fremdkapitalgeber prinzipiell auch zu diversen Anpassungen in der Finanzierung bereit, um zur Lösung der Krisensituation mitwirken. Neben der reinen Finanzierung können Fremdkapitalgeber zusätzlich auch anderweitig an der Lösung einer Unternehmenskrise mitwirken, indem sie zum Beispiel bei der Auswahl der richtigen Finanzierungsstruktur helfen, Wissenstransfer aus ähnlichen Situationen leisten oder Kenntnisse über das Marktumfeld beisteuern.

EINE NEUE ROLLE FÜR DIE BANK?

Unternehmen wünschen sich von ihren Fremdkapitalgebern eine individuelle Einschätzung der spezifischen Unternehmenssituation und eine entsprechend flexible Reaktion auf die Krise. Umgekehrt haben sie erkannt, dass sie ihre Fremdkapitalgeber im Fall einer Krise frühzeitiger, offener und umfangreicher informieren müssen, um eine starke Vertrauensbasis und damit die Voraussetzung für eine gemeinsame Lösung zu schaffen.

Dabei haben Banken in den Augen der Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Fremdkapitalgebern, da sie höhere Stabilität im Fall einer Unternehmenskrise versprechen und über bessere Fähigkeiten zur Lösung einer Krise verfügen. Der Spielraum von Banken in einer Unternehmenskrise ist also größer als erwartet, und die Unternehmen können über ein schlüssiges Sanierungskonzept und eine darauf aufbauende proaktive Kommunikation die Chancen zur Lösung der Krise deutlich verbessern. Sowohl Unternehmen als auch Banken verfügen über Fähigkeiten zur Krisenlösung, die oft aber noch nicht vollständig genutzt werden. Es kommt auf das richtige Zusammenspiel beider Seiten an, um eine Krise gemeinsam vermeiden oder lösen zu können.

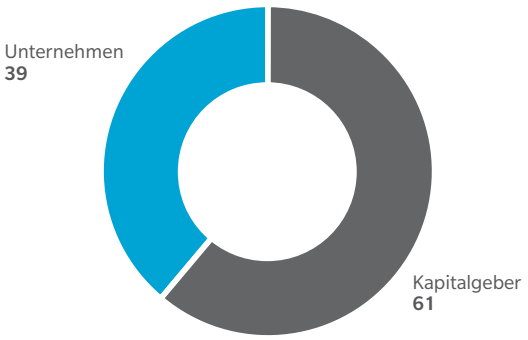
Banken sind aus Sicht der Unternehmen besser als andere Fremdkapitalgeber in der Lage, eine Krise zu lösen. Wenn Banken diesen Wettbewerbsvorteil strategisch nutzen und die Unternehmen das Engagement entsprechend honorieren, könnte sich das Verhältnis zwischen Banken und Unternehmen noch stärker hin zu einer strategischen Partnerschaft entwickeln und die Banken ihr Leistungsangebot für die Unternehmen deutlich ausweiten.

STRUKTUR UND METHODIK DER STUDIE

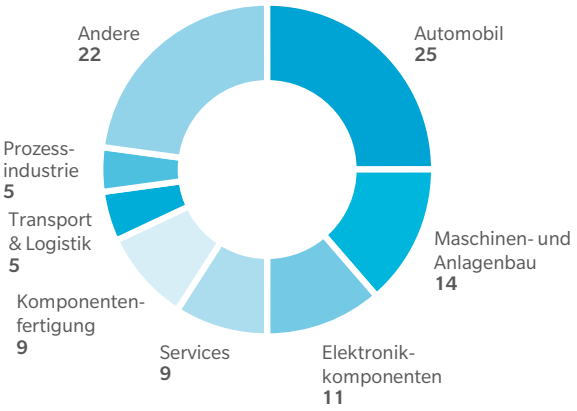
Für die vorliegende Studie wurden im zweiten und dritten Quartal 2013 im deutschsprachigen Raum mehr als 100 Führungskräfte befragt. Zielgruppe waren Topexperten und Entscheider bei Kapitalgebern unterschiedlicher Art sowie bei Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlicher Eigentümerstruktur. Der Großteil der beteiligten Unternehmen stammt aus dem Mittelstand, wobei neben sehr erfolgreichen Unternehmen auch solche mit hohem Krisenpotenzial an der Studie teilgenommen haben.

Zusätzlich zu den Ergebnissen der Expertenbefragung enthält die Studie weitere Analysen und Meinungen seitens Oliver Wyman. Sie ist also keine rein statistische Analyse, sondern bietet Schlussfolgerungen und Hypothesen an, die Anregungen für das Zusammenspiel von Unternehmen und Kapitalgebern in Unternehmenskrisen sein sollen.

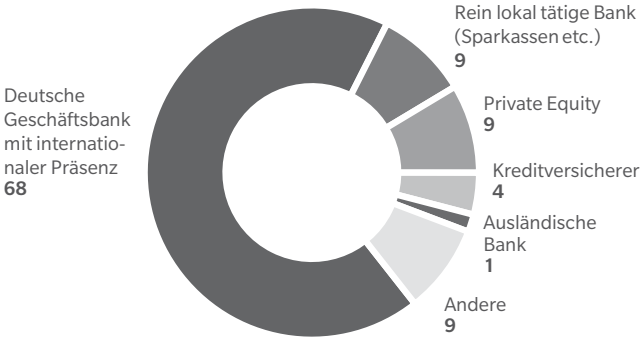
Teilnehmerstruktur
In % aller Befragten



Branche der Unternehmen
In % der befragten Unternehmen



Art der Kapitalgeber
In % der befragten Kapitalgeber



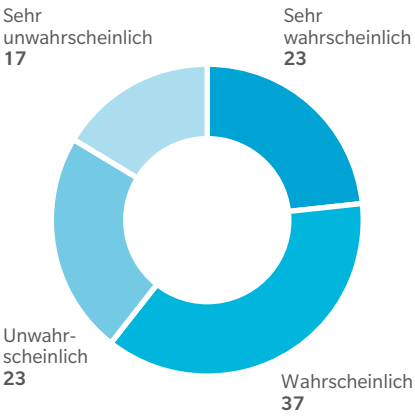
WER LIEFERT DIE AUSRÜSTUNG?

UNTERNEHMEN ZURÜCKHALTEND

Die deutsche Wirtschaft hat sich nach dem starken Einbruch im Jahr 2009 im europäischen Vergleich rasch erholt. Auf ein Wirtschaftswachstum von 4,2 Prozent 2010 folgte jedoch wieder eine leichte Abschwächung, die in einen Seitwärtstrend knapp über der „Nulllinie“ mündete. Damit einhergehend ist eine geringe Kreditnachfrage zu beobachten.

Die Unsicherheit in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung spiegelt sich auch im aktuellen Verhalten der Unternehmen wider. Effizienzsteigerung steht ganz oben auf der eher konservativ ausgerichteten Unternehmensagenda für das laufende Jahr. Während Wachstumsthemen mit größerem Investitionsbedarf, beispielsweise neue Märkte oder M&A, im Vergleich zu 2012 an Bedeutung verlieren, ist für Unternehmen die Absicherung der Unternehmensfinanzierung in diesem Jahr wichtiger.

Größerer Finanzierungsbedarf 2014-2018
In % der befragten Unternehmen



MITTELFRISTIG FINANZIERUNGSBEDARF ERWARTET

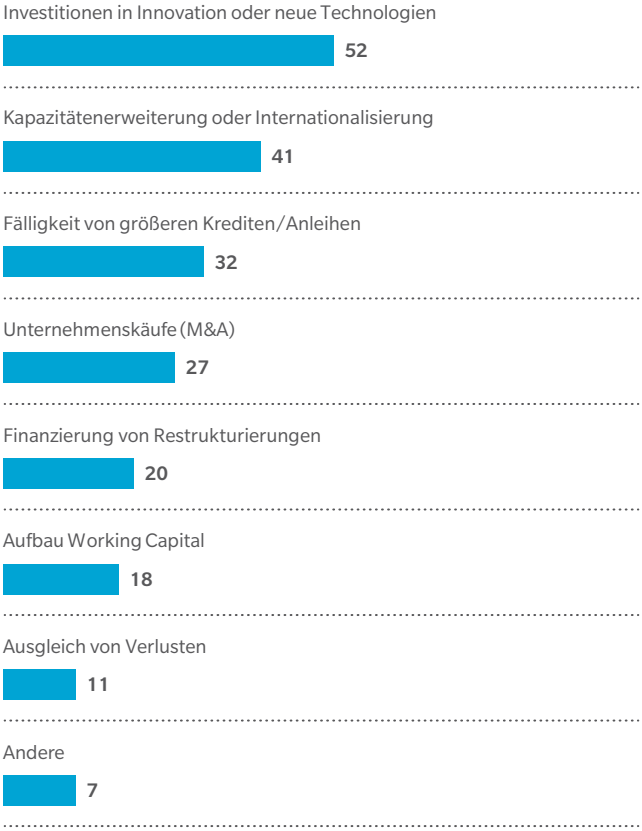
Obwohl Unternehmen im aktuellen Umfeld zurückhaltend agieren, blickt man positiv in die Zukunft. Erwartete der Großteil der Studienteilnehmer im Jahr 2013 noch eine Stagnation, verbessert sich die Einschätzung für die nächsten Jahre. Mit Blick auf 2016 rechnen schon 63 Prozent der Befragten mit einem wirtschaftlichen Wachstum. Hierbei sind die Kapitalgeber durchgehend optimistischer als die Unternehmen. Während sich in der Studie von 2012 auf beiden Seiten eine ähnliche Sicht auf die Zukunft ergab, sind sich die Kapitalgeber nun noch sicherer als die Unternehmen, dass es wirtschaftlich bergauf geht: 58 Prozent sind überzeugt, dass es keine Krise geben wird, weitere neun Prozent erwarten selbst im Fall einer Konjunkturkrise eine schnelle Erholung mit „V“-Verlauf.

Für Unternehmen werden mittelfristig Wachstumsthemen wieder wichtiger und lösen einen entsprechenden Finanzierungsbedarf aus. 60 Prozent der befragten Unternehmen gehen in den nächsten Jahren von einem größeren Finanzierungsbedarf aus. Die Gründe dafür sind vor allem Investitionen in neue Technologien, zusätzliche Kapazitäten und Internationalisierung.

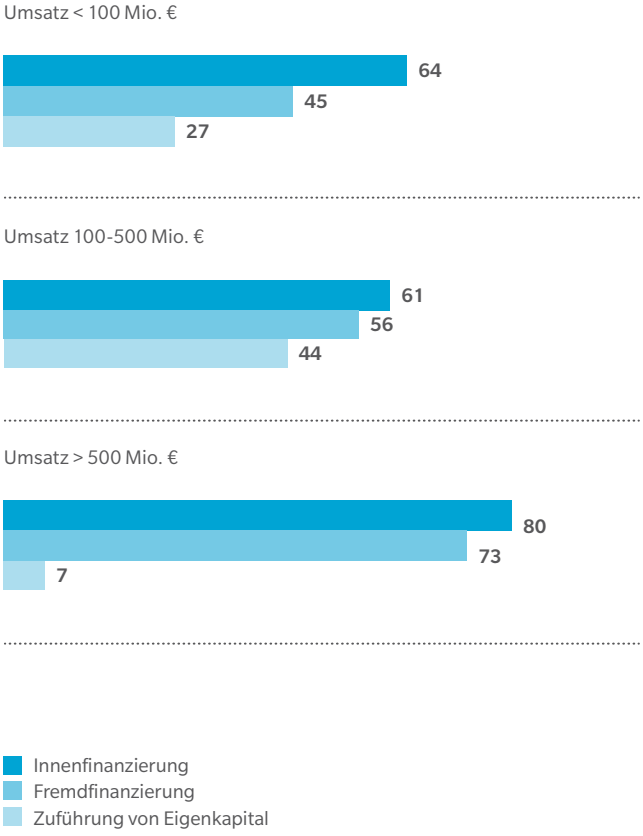
INNENFINANZIERUNG WICHTIGSTE QUELLE

Durch die schnelle Erholung nach der Finanzkrise in Deutschland und der folgenden konservativen Investitionsstrategie hat sich in den deutschen Unternehmen der Bestand an Nettobarmitteln in den letzten drei Jahren im Schnitt um circa zwölf Prozent erhöht. Ein großer Teil des geplanten Finanzierungsbedarfs wird deshalb über Innenfinanzierung und, wenn auch in geringerem Maß, über die Zuführung von Eigenkapital gedeckt werden. Dieses Ergebnis zeigt sich über alle Größenklassen der befragten Unternehmen hinweg. Fremdfinanzierung bleibt jedoch die zweitwichtigste Finanzierungsquelle. Die relative Bedeutung von Fremdfinanzierung in diesem Zusammenhang steigt mit der Größe des befragten Unternehmens.

Gründe für Finanzierungsbedarf
In % der befragten Unternehmen, Mehrfachnennung möglich



Quellen für Finanzierung
In % der befragten Unternehmen je Umsatzsegment, Mehrfachnennung möglich



Ein steigender Finanzierungsbedarf bedeutet im aktuellen Marktumfeld nicht automatisch eine steigende Nachfrage nach Bankkrediten.
Dr. Tobias Eichner

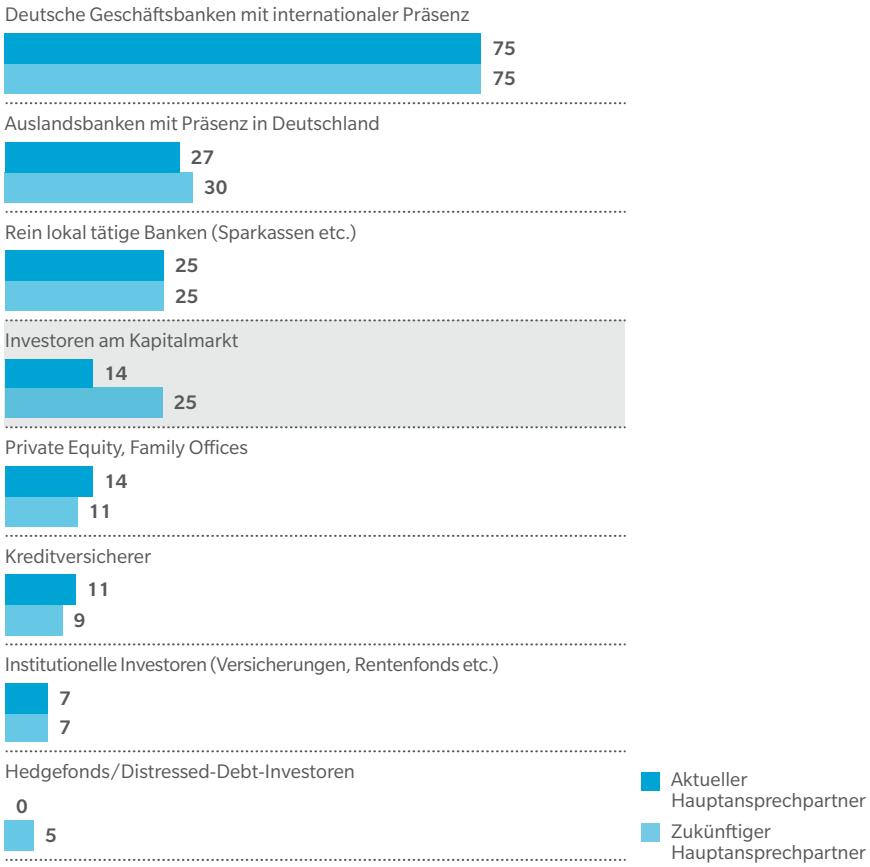
Auch wenn Fremdfinanzierung eine wichtige Finanzierungsquelle bleibt, führt aufgrund der derzeit großen Bedeutung der Innenfinanzierung insgesamt also nur ein Teil des möglichen Finanzierungsbedarfs auch zu einem tatsächlichen Anstieg der Kreditnachfrage.

DEUTSCHE GESCHÄFTSBANKEN FAVORISIERT

Bei der Beschaffung von Fremdkapital haben deutsche Unternehmen einen klaren Favoriten: Für drei Viertel der Studienteilnehmer auf Unternehmensseite sind und bleiben deutsche Geschäftsbanken mit internationaler Präsenz der Hauptansprechpartner für Fremdfinanzierung. Allerdings gehen die befragten Unternehmen davon aus, dass Investoren am Kapitalmarkt für sie in Zukunft als Finanzierungspartner an Bedeutung gewinnen werden. Dies gilt insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen.

Auch bei der Auswahl der Finanzierungsinstrumente zeigt sich eine Verschiebung weg von traditionellen Kreditarten. Die Studienteilnehmer geben an, in Zukunft verstärkt mit syndizierten Krediten, Projektfinanzierung und Anleihen, aber auch mit Factoring arbeiten zu wollen. Im Gegenzug planen die Unternehmen, weniger auf die derzeit wichtigsten Finanzierungsformen Kontokorrent und bilaterale Darlehen zurückzugreifen.

Ansprechpartner für die Fremdfinanzierung
In % der befragten Unternehmen, Mehrfachnennung möglich



WILD COUNTRY BRITAIN
COUNTRY BRITAIN

WENN DIE SICHERUNG ZUM HINDERNIS WIRD

SCHWIERIGES MARKTUMFELD FÜR BANKEN

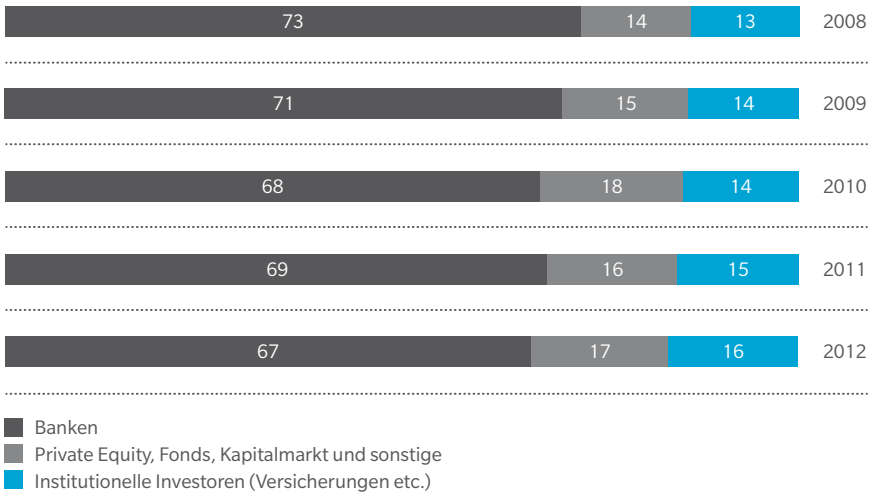
In den letzten Jahren haben die Herausforderungen für Banken in ihrem eigenen Marktumfeld stark zugenommen. Seit 2012 ist die Nachfrage für Kredite bei Unternehmen rückläufig. Gründe sind zum einem die abflachende Konjunktur, zum anderen decken immer mehr Unternehmen ihren Finanzierungsbedarf aus anderen Kapitalquellen. Betrug der Anteil der Bankenfinanzierung in Deutschland im Jahr 2008 noch 73 Prozent, so ist dieser Wert bis 2012 auf 67 Prozent gefallen.

Zudem hat sich der Wettbewerb unter den Banken verschärft, da immer mehr Anbieter im deutschen Markt aktiv sind. Neben den traditionell dominierenden Geschäftsbanken, Sparkassen und Landesbanken sind es zunehmend ausländische Banken, die in den deutschen Markt drängen.

REGULIERUNG SCHRÄNKT MÖGLICHKEITEN EIN

Die Regulierung des Bankensektors, insbesondere durch Basel III, stellt höhere Anforderungen an die Banken in Bezug auf die Absicherung gegen Ausfallrisiken. So sind Unternehmenskredite je nach Risikoklasse mit mehr oder weniger Eigenkapital zu hinterlegen und Mindestwerte für die Liquidität beziehungsweise Obergrenzen für die Verschuldung bei den Banken einzuhalten. In der Konsequenz steigen die Kreditkosten der Banken, speziell bei der Vergabe von Krediten an Unternehmen mit vergleichsweise geringer Bonität.

Anlagen nach Kapitalgeber
In %, 2008-2012, Deutschland



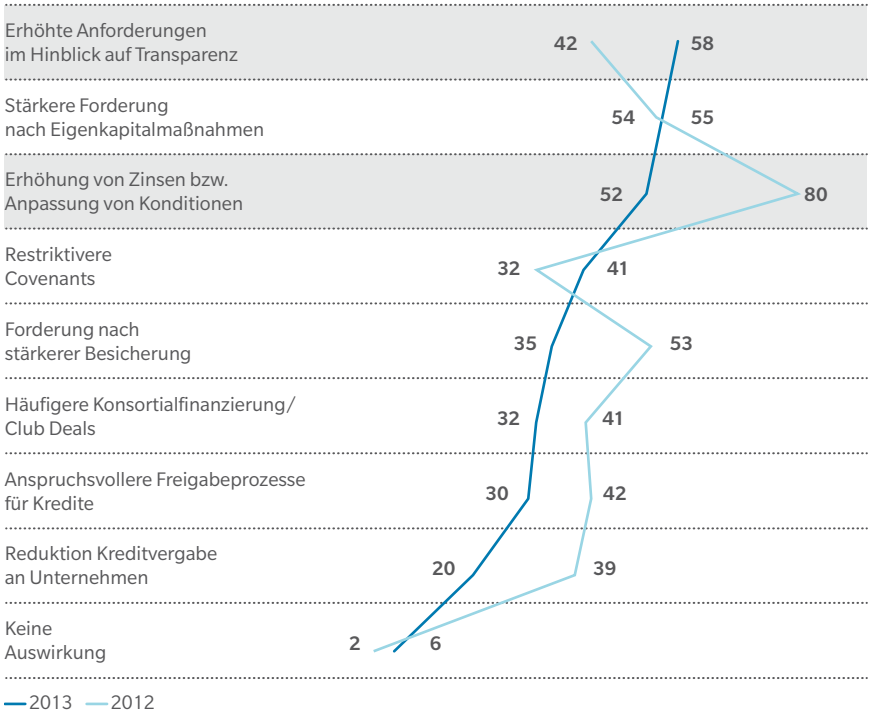
Die Regulierung ermuntert die Banken zur Kreditvergabe an Unternehmen mit hoher Bonität – aber das drückt gleichzeitig die Margen in diesem Segment.
Finja Carolin Kütz

Den Banken gelingt es allerdings nicht, diese gestiegenen Kosten an ihre Kunden weiterzugeben. Dies zeigt sich sehr deutlich an der Reaktion der Kapitalgeber auf die Regulierung. So gaben 2012 noch 80 Prozent der befragten Kapitalgeber an, dass sie mit höheren Zinsen auf die gestiegenen Kosten in Folge von Basel III reagieren wollen. Im Jahr 2013 hatten dies nur noch 52 Prozent der Kapitalgeber vor. Ähnlich ist das Ergebnis bei der Besicherung. Forderten 2012 noch 53 Prozent der Kapitalgeber eine höhere Besicherung von ihren Kreditnehmern, war dies 2013 nur noch bei 35 Prozent der Studienteilnehmer der Fall.

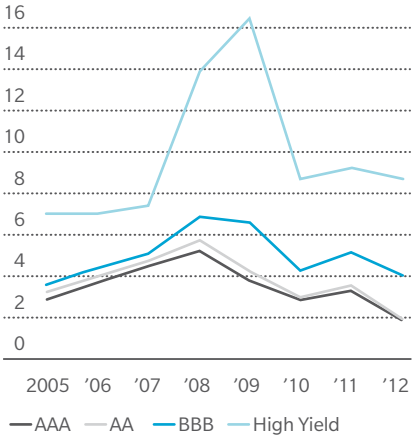
Infolgedessen konzentrieren sich die Banken bei der Kreditvergabe vor allem auf Unternehmen mit guter Bonität, da hier das Risiko einer Krise besonders gering erscheint. Das Resultat sind ein stärkerer Wettbewerb und damit sinkende Credit-Spreads bei Unternehmen mit höherem Rating. Die Gewinnmargen der Banken schrumpfen – und zugleich auch die Rücklagen zum Ausgleich von Kreditausfällen.

Gestiegen sind hingegen die Anforderungen der Fremdkapitalgeber im Hinblick auf Transparenz im Unternehmen, wahrscheinlich auch als Reaktion auf die ungünstigeren Kreditkonditionen. Es bleibt aber anzumerken, dass eine höhere Transparenz und restriktivere Convenants das Risiko einer Unternehmenskrise beim Kreditnehmer nicht reduzieren, sondern diese lediglich früher sichtbar machen können.

Auswirkungen von Basel III auf Kreditvergabe: 2012 versus 2013
In % der befragten Kapitalgeber, Mehrfachnennung möglich



Credit-Spreads verschiedener Bonitätsklassen
In %, Rendite für Unternehmensanleihen, alle Laufzeiten



ANFORDERUNGEN BEI DER KREDITVERGABE SINKEN

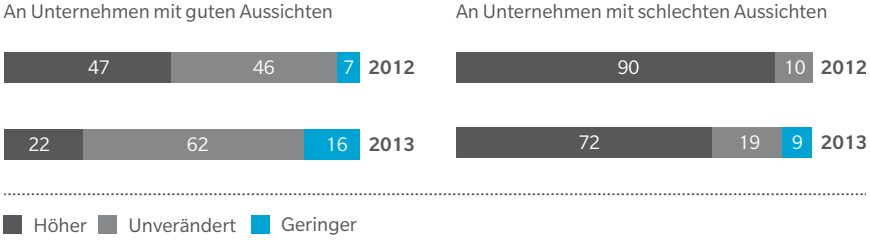
Der Wettbewerb unter den Fremdkapitalgebern führt aber auch generell zu nachlassenden Anforderungen bei der Kreditvergabe. Dies zeigt ein Vergleich der Antworten auf die entsprechende Frage im Jahr 2012 und in der aktuellen Studie. Nicht nur bei Unternehmen mit guten Aussichten zeichnet sich hier ein Trend hin zu geringeren Anforderungen ab. Auch bei Unternehmen mit schlechten Aussichten sind die Kapitalgeber weniger restriktiv. Rund neun Prozent der befragten Kapitalgeber stellen an Unternehmen mit schlechten Aussichten sogar geringere Anforderungen als in der Vergangenheit. Dies ist ein Indiz dafür, dass sich Banken verstärkt auch bei Unternehmen mit größerem Krisenpotenzial engagieren, ohne dass sie dabei durch entsprechend höhere Zinsen oder Sicherheiten geschützt sind. In der Folge könnte das zu einer steigenden Zahl von Krisenfällen im Kreditportfolio führen, bei denen die Banken im eigenen Interesse aktiv zu einer Lösung der Situation beitragen müssen.

UNTERNEHMEN ENTDECKEN DEN KAPITALMARKT

Trotz dieser Tendenz ist festzuhalten, dass sich die Anforderungen bei der Kreditvergabe zwischen Unternehmen mit guten und mit schlechten Aussichten weiterhin deutlich unterscheiden. Dies zeigt auch die Befragung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Einschätzung von unterschiedlichen Finanzierungsquellen. So beurteilen vor allem Unternehmen mit schlechteren Kennzahlen den Zugang zu Bankenfinanzierungen im Vergleich zur Vergangenheit als deutlich schwieriger, während Unternehmen mit hoher Profitabilität und Eigenkapitalquote eine Bankenfinanzierung vielfach sogar einfacher als in der Vergangenheit finden.

Bemerkenswert ist, wie die Zugänglichkeit des Kapitalmarkts eingeschätzt wird. Vor allem Unternehmen mit geringer Profitabilität empfinden eine Fremdkapitalfinanzierung als einfacher im Vergleich zu einer Bankenfinanzierung. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Bedeutung von Fremdkapitalfinanzierung über den Kapitalmarkt vor allem für Unternehmen mit geringer Bonität noch weiter zunehmen wird. Diese Entwicklung birgt aber auch Risiken, da Kredite über den Kapitalmarkt im Fall einer Krise oft schwerer zu restrukturieren sind als eine Bankenfinanzierung. Das Krisenpotenzial erhöht sich damit, insbesondere wenn die Liquidität im Kapitalmarkt in Zukunft geringer sein sollte als derzeit.

Anforderungen an Unternehmen bei der Kreditvergabe/Investitionen im Vergleich zu 2008
In % der befragten Kapitalgeber



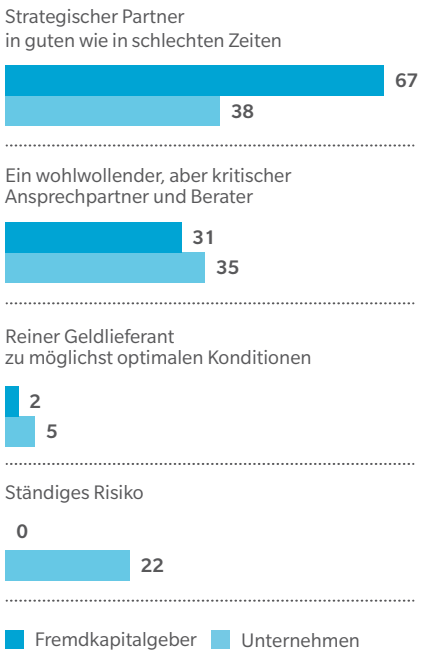
AUFFANGEN ODER FALLEN LASSEN?

DIE QUALITÄT DER BEZIEHUNG STIMMT

Sowohl Unternehmen als auch Kapitalgeber sehen Banken und andere Fremdkapitalgeber überwiegend positiv und grundsätzlich als Partner bei der Bewältigung einer Unternehmenskrise. Darüber hinaus verstehen nur die wenigsten der Befragten aus beiden Teilnehmergruppen die Fremdkapitalgeber als reine „Geldlieferanten". Die Führungskräfte bei Banken und anderen Fremdkapitalgebern sehen sich selbst vor allem in einer unterstützenden Rolle. Etwa zwei Drittel der Fremdkapitalgeber verstehen sich als strategischer Partner in guten wie in schlechten Zeiten. Ein weiteres Drittel nimmt sich als wohlwollender und kritischer Ansprechpartner und Berater wahr.

Die befragten Unternehmen teilen das Bild grundsätzlich, jedoch mit einer etwas kritischeren Haltung: Immerhin 22 Prozent der Unternehmen halten Banken für ein „ständiges Risiko". Diese Antwort wurde vor allem von Unternehmen mit einer geringen Profitabilität gegeben. Fast 75 Prozent sehen die Fremdkapitalgeber aber als strategischen Partner oder zumindest als wohlwollenden Ansprechpartner und Berater. Damit ist grundsätzlich die Basis vorhanden, in einer Krise konstruktiv zusammenzuarbeiten.

Rolle der Fremdkapitalgeber für das Unternehmen
In % der befragten Fremdkapitalgeber/ Unternehmen

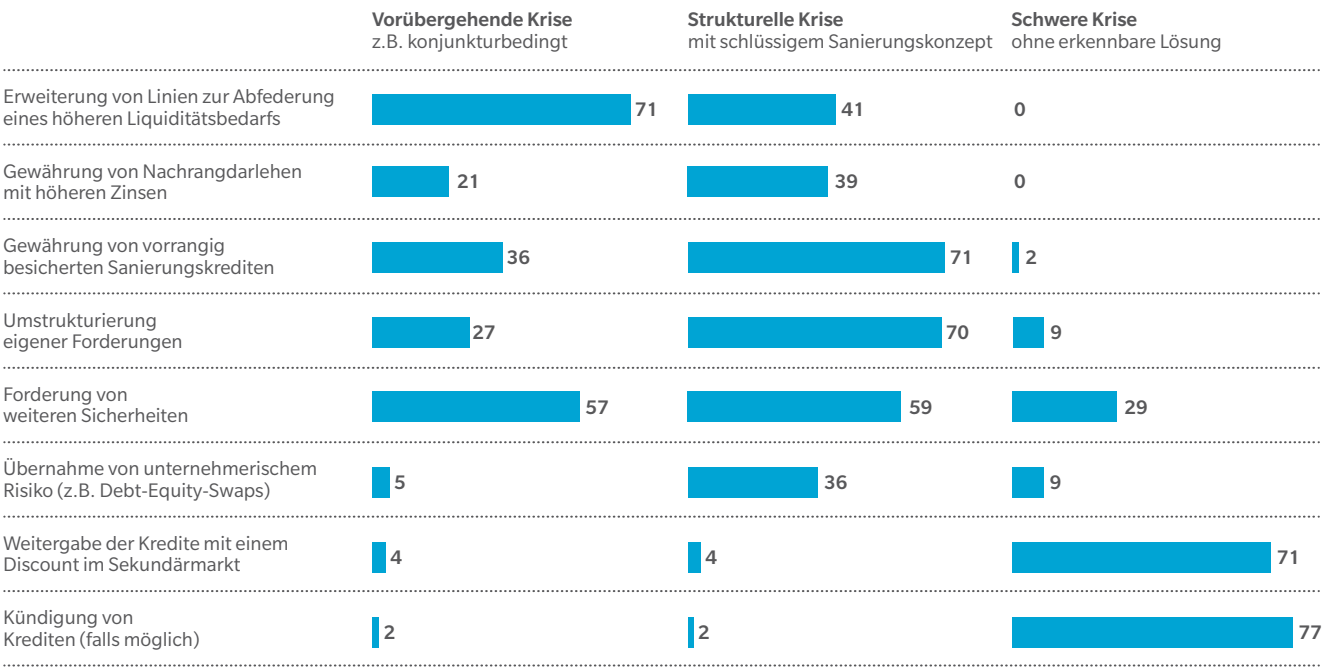


AUF EIN SCHLÜSSIGES KONZEPT KOMMT ES AN

Die Reaktion von Fremdkapitalgebern in einer Krisensituation hängt stark davon ab, wie sich Krise und Lösung aus ihrer Sicht darstellen. In einer aus Bankensicht rein temporären, beispielsweise durch einen Konjunktureinbruch bedingten Krise können Unternehmen mit der Unterstützung ihrer Fremdkapitalgeber rechnen, insbesondere durch eine Ausweitung der Kreditlinien. Gleiches gilt für eine strukturelle Krise, wenn ein aus Sicht der Fremdkapitalgeber schlüssiges Sanierungskonzept vorliegt. Auch hier sind Banken und andere Fremdkapitalgeber bereit, frische Geldmittel in Form von Sanierungskrediten zur Verfügung zu stellen (71 Prozent), ihre Forderungen umzustrukturieren (70 Prozent) oder sogar unternehmerisches Risiko in Form von Eigenkapitalanteilen oder Genussscheinen zu übernehmen (36 Prozent).

Fehlt ein solches Konzept aber, strebt ein Großteil der Kapitalgeber einen schnellen Rückzug aus dem Engagement an und kündigt Kreditlinien auf oder reicht sie mit einem Discount im Sekundärmarkt weiter. Dies zeigt, wie wichtig es für Unternehmen in einer Krise ist, ein ganzheitliches Sanierungskonzept zu entwickeln und die Fremdkapitalgeber von dessen Machbarkeit zu überzeugen.

Reaktionen der Fremdkapitalgeber auf unterschiedliche Formen einer Krise bei einem Kreditnehmer
In % der befragten Fremdkapitalgeber, Mehrfachnennung möglich



FREMDKAPITALGEBER ALS KRISENLÖSER

Aber auch abseits der reinen Finanzierung sind aus Sicht der Unternehmen und Fremdkapitalgeber weitere Beiträge der Fremdkapitalgeber zur Lösung einer Krise denkbar. Dabei besteht teilweise überraschende Übereinstimmung hinsichtlich der Einschätzung der Bedeutung der einzelnen Hebel.

So ist es bereits bemerkenswert, dass sowohl Fremdkapitalgeber als auch Unternehmen die Beratung zu Finanzierungslösungen und Risikomanagement-Instrumente als einen effektiven Beitrag der Fremdkapitalgeber zur Krisenlösung sehen. Besonders erstaunlich ist aber, dass die Unternehmen von ihren Fremdkapitalgebern auch in strategischen Fragen Hilfe annehmen, zum Beispiel in Form von Marktwissen, Best-Practice-Transfers und sogar Coaching für das Management.

Offenbar fordern Unternehmen von ihren Fremdkapitalgebern in einer Krise also ein neues Leistungsprofil: eine flexible Reaktion auf die Krise in Form von unterschiedlichen Finanzierungsinstrumenten flankiert von einer Unterstützung des Managements in Fragen der Strategie, der Finanzierung und des Risikomanagements.

Dies zeigt sich besonders deutlich in der Tatsache, dass die Unternehmen als wichtigsten Beitrag zur Krisenlösung von ihren Fremdkapitalgebern verlangen, sich intensiv mit der spezifischen Situation des Unternehmens auseinanderzusetzen. Die Fremdkapitalgeber sehen diesen Punkt als weit weniger wichtig an, was auf einen Verbesserungsbedarf aufseiten der Fremdkapitalgeber in diesem Bereich hindeutet.

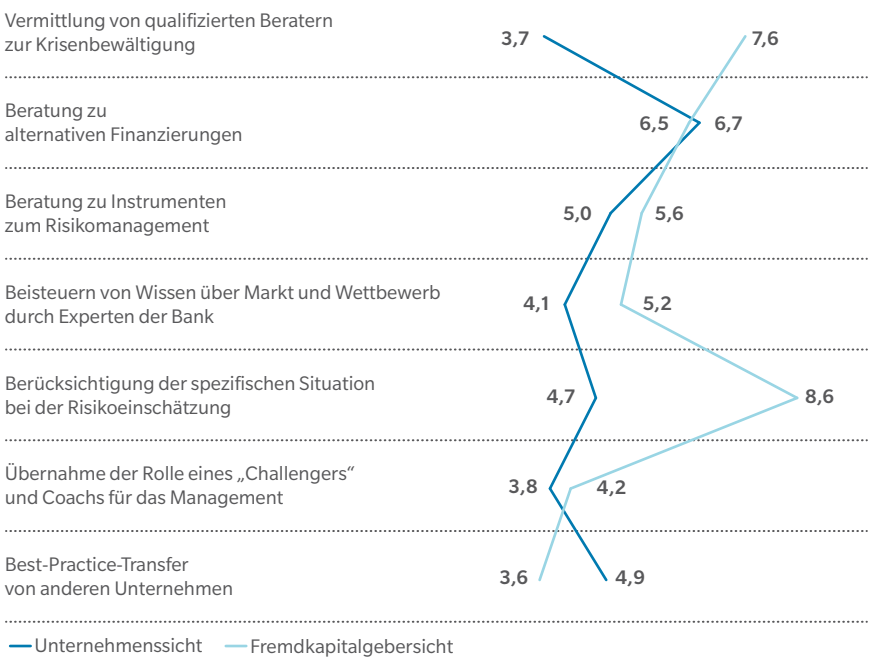
Ein durchdachtes Restrukturierungskonzept eröffnet in einer strukturellen Krise neue Chancen – sowohl für Unternehmen als auch für die involvierten Banken.
Dr. Nikolaus Mauerer

NEUE PERSPEKTIVEN IM ZUSAMMENSPIEL

Die Befragungsergebnisse in Bezug auf das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Fremdkapitalgebern weisen also auf einen überraschend großen Handlungsspielraum der Fremdkapitalgeber in einer Krise hin. Insgesamt zeigt sich, dass Unterstützung des Managements und Wissenstransfer neben der reinen Finanzierung in verschiedener Form wichtige Beiträge der Fremdkapitalgeber zur Lösung einer Krise sind. Dabei spielen insbesondere auch das Markt- beziehungsweise Branchenwissen und der Best-Practice-Transfer von anderen Firmen in das Krisenunternehmen eine wesentliche Rolle.

Damit bieten sich offenbar auch in einer schwierigen Krisensituation Perspektiven, sowohl für Unternehmen als auch für Banken. Unternehmen können durch Vorlage eines schlüssigen Sanierungskonzepts den Zugriff auf weitere Finanzierungsinstrumente erhalten. Für Banken eröffnen sich neue Geschäftsmöglichkeiten, da sie ihren Kunden in einer Krise ein breiteres Portfolio an Unterstützungsleistungen anbieten können, insofern sie von der Lösbarkeit der Krise überzeugt sind.

Instrumente zur Lösung einer Krise durch Fremdkapitalgeber
Von 0 = bedeutungslos bis 10 = sehr wichtig

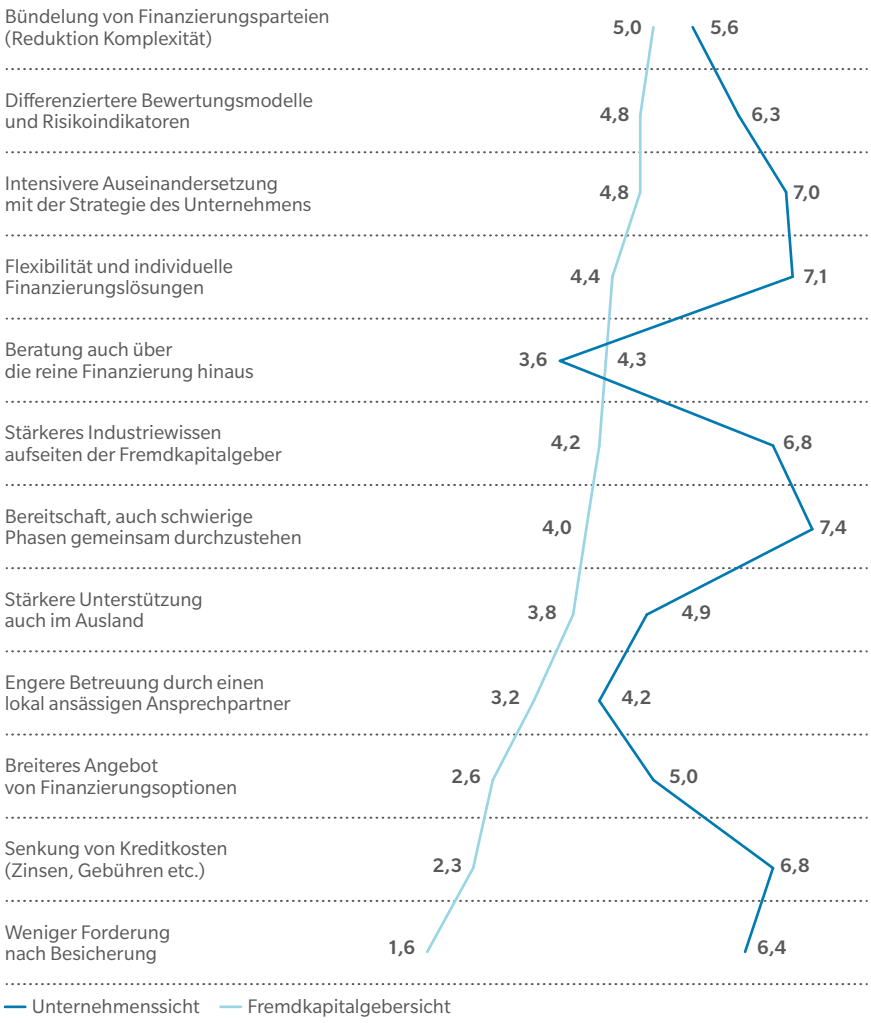


ALS SEILSCHAFT DIE KRISE MEISTERN

INTENSIVERER DIALOG GEWÜNSCHT

In einer Krise können Banken vielfältiger reagieren als allgemein erwartet. Voraussetzungen dafür sind jedoch ein Verständnis für die spezifische Unternehmenssituation und die Überzeugung, dass die Krise durch das Unternehmen gemeistert werden kann. Dies wiederum erfordert eine gute Marktkenntnis, eine intensive Auseinandersetzung mit der Strategie des Unternehmens, eine hohe Flexibilität bei der Erarbeitung von Finanzierungslösungen und nicht zuletzt die Bereitschaft, auch schwierige Phasen gemeinsam durchzustehen. Genau bei diesen Punkten sehen die befragten Unternehmen aber einen besonders großen Verbesserungsbedarf bei ihren Fremdkapitalgebern.

Verbesserungspotenzial bei den Fremdkapitalgebern
Von 0 = sehr gering bis 10 = sehr hoch



Unternehmen sind heute viel offener gegenüber ihren Banken als noch vor ein paar Jahren.
Thomas Kautzsch

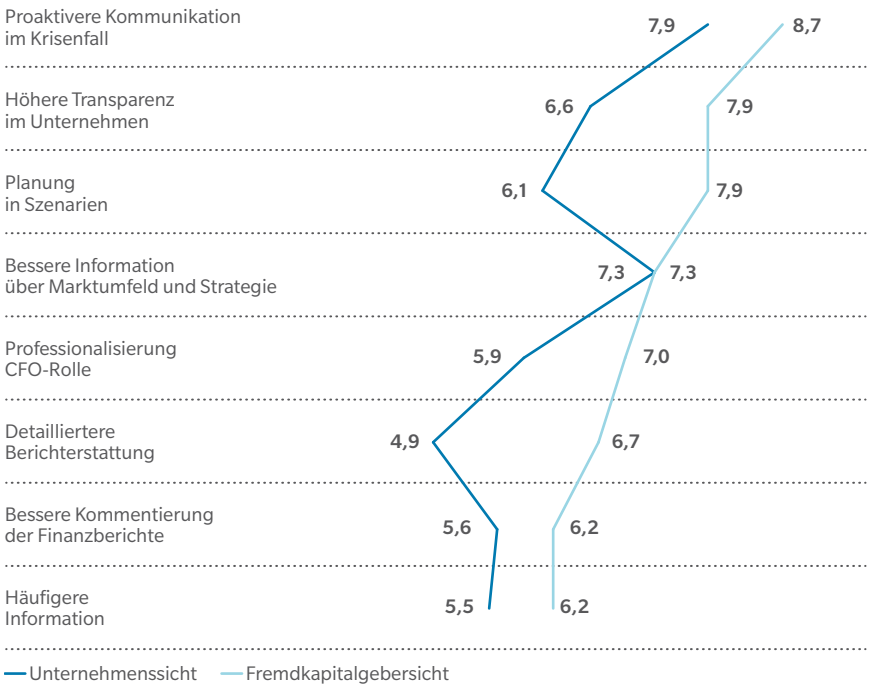
Aufseiten der Fremdkapitalgeber gehören diese Themen zwar relativ gesehen auch zu den wichtigsten Verbesserungspotenzialen, die Notwendigkeit zur Verbesserung wird aber deutlich geringer eingeschätzt als von den befragten Unternehmen. Offenbar fordern die Unternehmen von ihren Fremdkapitalgebern ein Leistungsprofil, das deutlich über die reine Bereitstellung von Finanzmitteln hinausgeht und stärker den Charakter einer engen und partnerschaftlichen Beziehung trägt. Der Bedarf, dieses Profil auszufüllen, ist bei den Kapitalgebern hingegen noch nicht vollständig erkannt worden.

NEUE OFFENHEIT DER UNTERNEHMEN

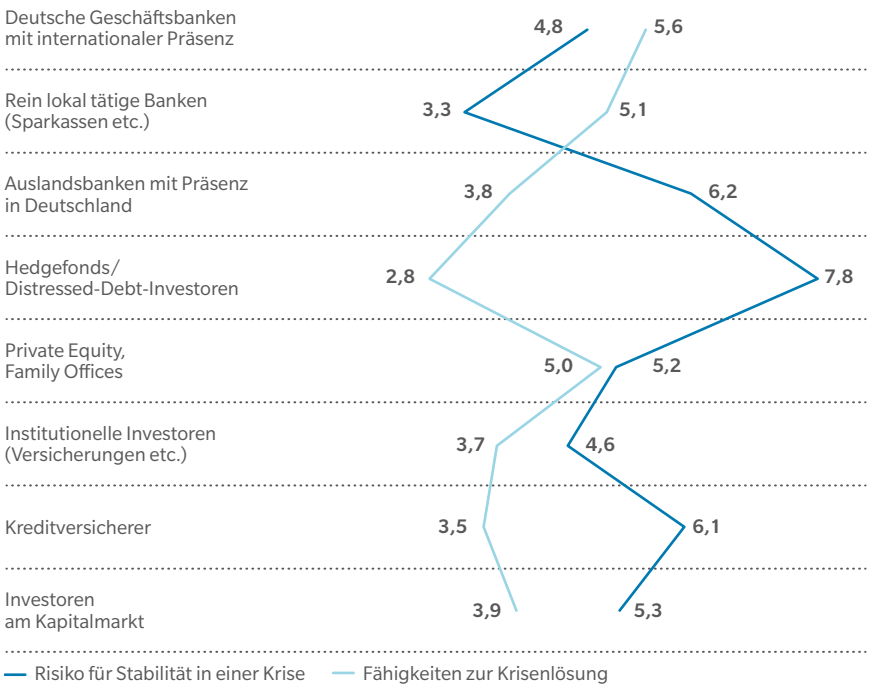
Im Gegenzug haben die Unternehmen anscheinend verstanden, dass sie ihre Kapitalgeber früher, offener und umfangreicher informieren müssen. Denn bei diesen Themen schätzen sie den eigenen Verbesserungsbedarf nahezu gleich hoch ein wie ihre Fremdkapitalgeber. Insbesondere bei der proaktiveren Kommunikation im Krisenfall und bei der fundierten Information über ihr Marktumfeld, ihre Strategie und potenzielle Risiken sind sich die Unternehmen und ihre Kapitalgeber über den hohen Verbesserungsbedarf einig.

Anders gesagt: Die Unternehmen wünschen sich nicht nur einen deutlich intensiveren Dialog mit ihren Fremdkapitalgebern über ihr Marktumfeld und die eigene Wettbewerbsposition, sondern wollen sich den Kapitalgebern auch stärker öffnen. Dies ist insofern ein neues Bild, da insbesondere kurz nach der Finanzkrise viele Unternehmen nicht bereit waren, mit ihren Fremdkapitalgebern über strategische Themen oder gar Risiken zu sprechen.

Verbesserungsbedarf bei den Unternehmen
Von 0 = sehr gering bis 10 = sehr hoch



Einschätzung Risikopotenzial und Lösungsfähigkeiten der Kapitalgeber aus Unternehmenssicht
Von 0 = sehr gering bis 10 = sehr hoch



Offenbar hat sich also bei den Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein Fremdkapitalgeber sie nur dann durch eine Krise begleiten kann, wenn er die Fallsituation und die Erfolgsperspektive des Unternehmens genau verstanden hat. Dies wiederum ist nur möglich, wenn eine intensive Auseinandersetzung zu diesen Themen zwischen Unternehmen und Kapitalgeber stattgefunden hat. Dazu sind die Unternehmen mittlerweile offenbar bereit.

BANKEN ALS PROBLEMLÖSER

Die Unternehmen erwarten von ihren Kapitalgebern ein hohes Maß an Lösungskompetenz im Fall einer Krise. Daher stellt sich die Frage, welche Kapitalgeber diese Fähigkeit aus Sicht der Unternehmen am umfassendsten mitbringen. Gleichzeitig ist abzuwägen, welche Kapitalgeber im Fall einer Krise das höchste Risiko hinsichtlich der Stabilität der Finanzierung darstellen.

Erwartungsgemäß zeigen sich hinsichtlich der Krisenlösungskompetenz und des Risikopotenzials in einer Krise deutlich unterschiedliche Profile für die verschiedenen Arten von Kapitalgebern. Dabei sind die Banken die einzige Gruppe, deren Lösungsfähigkeit durch die Unternehmen höher eingeschätzt wird als das Risiko für die Stabilität der Finanzierung. Bei Auslandsbanken und Hedgefonds beziehungsweise Distressed-Debt-Investoren wird wiederum ein besonders hohes Risiko bei relativ geringen Lösungsfähigkeiten gesehen. Auffällig ist, dass die Lösungsfähigkeit der Kapitalmarktinvestoren im Fall einer Krise relativ hoch eingeschätzt wird,

Banken haben das Potenzial, für ihre Kunden viel mehr zu sein als reine Geldgeber.
Dr. Joachim Krotz

obwohl typische Kapitalmarktfinanzierungen wie Anleihen in einer Krise oft nur schwer zu restrukturieren sind. Dies könnte ein Spiegelbild der noch geringen Erfahrung von vielen Unternehmen im Umgang mit Kapitalmarktfinanzierungen sein.

In jedem Fall zeigt die Analyse, dass Banken aus Sicht der Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Fremdkapitalgebern haben. Sie besitzen die besten Voraussetzungen, den Unternehmen im Fall einer Krise als Partner zur Seite zu stehen. Diese Fähigkeiten bleiben aber oft ungenutzt. Viele Banken verfügen über umfangreiche Erfahrung und ein ausgereiftes Instrumentarium zur Bewältigung von Unternehmenskrisen. Zudem haben viele Häuser in den letzten Jahren Expertengruppen mit ausgewiesener Branchenerfahrung aufgebaut. Diese Stärken werden heute aber vielfach rein defensiv eingesetzt, nämlich erst dann, wenn ein Kreditnehmer bereits in eine Krise geraten ist. Kaum eine Bank verwendet ihre Lösungsfähigkeiten aktiv oder gar strategisch, etwa als Marketinginstrument oder zur Wertsteigerung durch ein gezieltes Engagement in Krisensituationen.

ZEIT FÜR EINE NEUE PARTNERSCHAFT?

Die Studie zeigt also, dass Unternehmen bei ihren Kapitalgebern mehr und mehr die Bereitschaft zur Unterstützung auch in schwierigen Zeiten suchen. Umgekehrt sind sie dazu bereit, ihre Kapitalgeber umfangreicher und proaktiver über ihr Marktumfeld, ihre Strategie und ihre Herausforderungen im Wettbewerb zu informieren. Banken sind im Vergleich zu anderen Fremdkapitalgebern viel eher in der Lage, eine solche Art von Geschäftsbeziehung mit den Unternehmen einzugehen. Dies könnte die Basis für eine noch stärkere strategische Partnerschaft zwischen Banken und Unternehmen sein. Allerdings müssen Banken sich dafür intensiver mit der individuellen Situation der Unternehmen beschäftigen. Die Unternehmen wiederum müssen bereit sein, den damit zusammenhängenden Betreuungsaufwand und das womöglich erhöhte Risiko bei den Banken in Form von angemessenen Zinsen und Sicherheiten zu honorieren. Billiges Geld allein ist nicht die Basis für eine Partnerschaft, sondern erhöht vielmehr das Risiko für eine instabile Finanzierung im Fall einer Krise.

FÄHIGKEITEN BESSER NUTZEN

Für die Zukunft rechnen die Unternehmen mit Wachstum und einem entsprechend ansteigenden Finanzierungsbedarf. Eine zunehmende Zahl von Unternehmen wird diesen Bedarf aber aus Eigenmitteln oder durch Zufuhr von Eigenkapital decken. Außerdem zieht eine wachsende Zahl von Unternehmen eine Fremdfinanzierung über den Kapitalmarkt in Erwägung, trotz der damit verbundenen Risiken und möglicherweise höheren Kreditkosten. Der adressierbare Markt wird für Banken dadurch eingeschränkt.

Aufgrund von Regulierungen wie Basel III haben sich Banken zuletzt stark auf Unternehmen mit guter Bonität und positiven Aussichten konzentriert. Dies führt zu stärkerem Wettbewerb. Geplante Zinsniveaus sowie sonstige Finanzierungskonditionen konnten daher nicht wie geplant umgesetzt werden. Dies könnte dazu führen, dass sich Banken zunehmend auch bei Unternehmen mit einem höheren Krisenpotenzial engagieren. Damit könnte die Anzahl von Krisenfällen im Kreditportfolio der Banken steigen, bei denen die Banken nicht durch hohe Margen oder gute Sicherheiten geschützt sind und entsprechend im eigenen Interesse bei der Lösung der Krise helfen müssen.

In einer Krisensituation ist der Handlungsspielraum der Fremdkapitalgeber zur Lösung einer Unternehmenskrise größer als erwartet und sie können vielfältig reagieren – sowohl mit Anpassung der Finanzierung als auch mit Beratung und Wissenstransfer. Voraussetzung ist ein schlüssiges Konzept zur Lösung der Krise. Unternehmen wünschen sich entsprechend von ihren Fremdkapitalgebern eine intensivere Auseinandersetzung mit der spezifischen Krisensituation. Im Gegenzug sind sie bereit, ihre Kapitalgeber in einer Krise früher, offener und umfangreicher zu informieren.

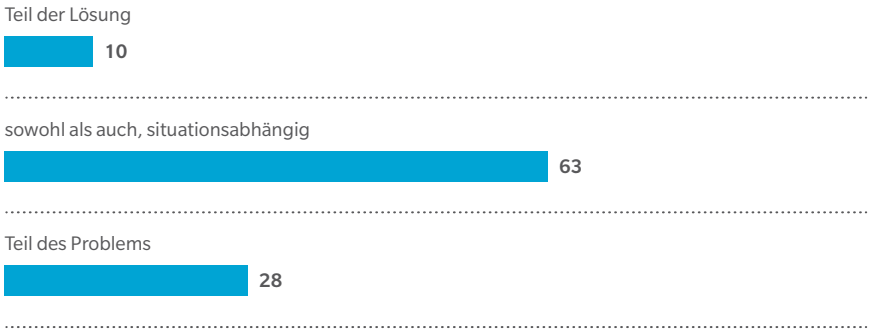
Banken verfügen im Vergleich zu anderen Kapitalgebern über einen Wettbewerbsvorteil aufgrund der höheren Stabilität und besserer Fähigkeiten

zur tatsächlichen Lösung in einer Krise. Sie sind daher besser positioniert, die von den Unternehmen geforderte Rolle des Krisenlösers auszufüllen – und könnten so ihr Leistungsprofil erweitern und die Beziehung zu ihren Kunden noch stärker hin zu einer strategischen Partnerschaft entwickeln.

Banken könnten sogar noch einen Schritt weiter gehen, nämlich durch ein gezieltes Engagement in Krisensituationen, bei denen aus ihrer Sicht ein schlüssiges Sanierungskonzept vorliegt. So könnten sie ihre Lösungsfähigkeiten aktiv zur Wertsteigerung einsetzen und Kundenbeziehungen erhalten oder sogar neu aufbauen.

Wie groß der Handlungsbedarf ist, zeigt die Antwort der Unternehmen auf die Kernfrage der Studie: Nur zehn Prozent sehen Banken bereits als „Teil der Lösung“ bei einer Krise, 28 Prozent halten ihre Banken für „Teil des Problems“. Immerhin 63 Prozent gestehen den Banken aber zu, in unterschiedlichen Fallsituationen unterschiedliche Rollen zu übernehmen. Hier gilt es anzusetzen – im Interesse beider Seiten!

Banken und andere Fremdkapitalgeber sind in einer Krise eher …
In % der befragten Unternehmen



FÜR UNTERNEHMEN UND IHRE SHAREHOLDER

1. Aktuell günstige Konditionen für die Finanzierung nutzen
- Mittelfristigen Finanzierungsbedarf in verschiedenen Szenarien ermitteln
- Aktuell gute Konditionen für Finanzierung ausnutzen
- Dabei unterschiedliche Finanzierungsquellen berücksichtigen

2. Risikoorientiertes Portfolio von Kapitalgebern aufbauen
- Kerngruppe von Finanzierungspartnern mit hoher Stabilität und guten Lösungsfähigkeiten aufbauen
- Vorsicht bei Kapitalgebern mit hohem Risikopotenzial und geringen Lösungsfähigkeiten im Krisenfall

3. Kommunikation mit Banken im Sinne einer Partnerschaft
- Kernbanken regelmäßig und proaktiv über Trends im Markt- und Wettbewerbsumfeld, die Unternehmensstrategie und potenzielle Risiken informieren
- Dadurch eine starke Vertrauensbasis für den Fall einer Krise schaffen

4. Für den Krisenfall rüsten
- Im Fall einer sich andeutenden Krisensituation frühzeitig ein belastbares Lösungskonzept erarbeiten und kommunizieren, um volles Potenzial der Hebel zur Krisenlösung aufseiten der Kapitalgeber nutzen zu können

FÜR BANKEN UND ANDERE FREMDKAPITALGEBER

1. Weiterhin mit schwierigem Marktumfeld rechnen
- Die Kreditnachfrage wird möglicherweise weniger stark ansteigen als erwartet
- Der Wettbewerb durch andere Banken und weitere Kapitalgeber wird eher zunehmen – insbesondere bei Unternehmen mit hoher Bonität

2. Differenzierungsmöglichkeiten suchen
- Ein nachhaltig profitables Geschäftsmodell im Kreditgeschäft erfordert eine Differenzierung im Wettbewerb mit anderen Fremdkapitalgebern
- Beispiele dafür sind ein besseres Verständnis der Markt- und Unternehmenssituation, stärker kundenorientierte und flexible Finanzierungslösungen sowie Dienstleistungen rund um die Finanzierung

3. Fähigkeiten zur Krisenlösung ausbauen
- Der Wettbewerb im Kreditgeschäft erfordert zunehmend das Engagement auch bei Unternehmen mit höherem Krisenpotenzial
- Banken sollten daher ihre Fähigkeiten zur Lösung einer Unternehmenskrise – nicht nur durch Finanzierungsmaßnahmen – ausbauen und frühzeitig in Unternehmenskrisen zum Einsatz bringen

4. Lösungsfähigkeit besser nutzen
- Banken besitzen im Vergleich zu anderen Fremdkapitalgebern einen Wettbewerbsvorteil beim Umgang mit Unternehmenskrisen
- Die Unterstützung von Unternehmen in einer Krise durch Finanzierungslösungen und andere Leistungen könnte daher ein strategisches Geschäftsmodell sein

RESTRUKTURIERUNG MIT OLIVER WYMAN

Das Selbstverständnis von Oliver Wyman als Managementberatung ist es, Unternehmen bei der Wertsteigerung zu unterstützen. Die Kombination aus tief gehender Branchenexpertise, langjähriger Erfahrung bei Krisenbewältigung und -vermeidung und einem umfassenden Verständnis der Interessenlage beziehungsweise Restriktionen verschiedener Kapitalgeber verschafft Oliver Wyman nicht nur einen spezifischen Zugang zu Unternehmen, sondern erlaubt auch die Entwicklung nachhaltiger Restrukturierungskonzepte, die das Markt- und Wettbewerbsumfeld und die spezifischen Erfolgsfaktoren der Industrie berücksichtigen. Zudem versteht sich Oliver Wyman als Moderator des Restrukturierungsprozesses, das heißt als objektiver Experte und neutrale Instanz im Spannungsfeld zwischen Management, Shareholdern, Kreditgebern und weiteren Stakeholdern.

Differenzierung von Oliver Wyman in der Restrukturierung

Restrukturierung mit hoher Industriekompetenz	Kombination von tiefer Industrieexpertise und umfangreicher Restrukturierungserfahrung in einem Team
Globales Netzwerk	Wissen über Markttrends und Erfolgsfaktoren in den globalen Märkten durch international aufgestellte Industrie-Practices
Komplettes Serviceportfolio	Methodenwissen auch über Restrukturierung hinaus (Strategie, Operations, M&A, HR-Themen über Schwesterfirma Mercer)
Verständnis der Kapitalgeber	Netzwerk bei Banken und Finanzinvestoren durch die Practices „Financial Services“ und „Corporate Finance“
Brand als Experten für Wertsteigerung	Reputation bei Industrieunternehmen als Industrieexperten und Fachleute für nachhaltige Wertsteigerung

Wertbeitrag in Restrukturierungsprojekten

- **Business Plan Reviews**
- **Ausarbeitung von Restrukturierungskonzepten**
- **Erstellung von qualifizierten Sanierungsgutachten (IDW/BGH)**
- **Methodische und fachliche Begleitung in der Umsetzung**
- **Programmmanagement und Reporting an Kapitalgeber**

Dr. Tobias Eichner
Partner

München
+49 89 939 49 774
Tobias.Eichner@oliverwyman.com

Thomas Kautzsch
Partner

München
+49 89 939 49 460
Thomas.Kautzsch@oliverwyman.com

Dr. Joachim Krotz
Partner

München
+49 89 939 49 462
Joachim.Krotz@oliverwyman.com

Dr. Daniel Kronenwett
Principal

München
+49 89 939 49 591
Daniel.Kronenwett@oliverwyman.com

Dr. Markus Mentz
Principal

München
+49 89 939 49 548
Markus.Mentz@oliverwyman.com

Dr. Lutz Jäde
Partner

München
+49 89 939 49 440
Lutz.Jaede@oliverwyman.com

Dr. Romed Kelp
Partner

München
+49 89 939 49 485
Romed.Kelp@oliverwyman.com

Finja Carolin Kütz
Partnerin

München
+49 89 939 49 801
Finja.Kuetz@oliverwyman.com

Dr. Nikolaus Mauerer
Partner

Frankfurt
+49 69 971 73 511
Nikolaus.Mauerer@oliverwyman.com

Wolfgang Weidner
Partner

München
+49 89 939 49 428
Wolfgang.Weidner@oliverwyman.com

Zusätzlich stehen weitere Industrieexperten und Partner aus internationalen Standorten als Teil eines integrierten Teams zur Verfügung.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Restrukturierung und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de. Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

KONTAKT

sustainable.restructuring@oliverwyman.com
+49 89 939 49 780
+49 89 939 49 501

© 2014 Oliver Wyman. All rights reserved.

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C002727
www.fsc.org

klimaneutral
natureOffice.com | DE-141-380156
gedruckt

E 2.000 – 03/14 – A 240/150

OLIVER WYMAN