

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Eine Krisensituation ist nicht als aussichtsloser Zustand zu verstehen, sondern vielmehr als Chance zu begreifen. Dieses Bewusstsein in der deutschen Unternehmenspraxis zu implementieren, war die Zielsetzung der am 01.01.1999 in Kraft getretenen Insolvenzordnung (InsO). Diese vereinheitlichte und reformierte die bis dahin geltende Konkurs- und Vergleichsordnung in den alten Bundesländern sowie die Gesamtvollstreckungsordnung¹ für das Gebiet der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (vgl. Seefelder 2012, S. 2; Fahlbusch 1997, S. 1).

Die Konkursordnung aus dem Jahre 1877 zielte darauf ab, wirtschaftlich in die Schieflage geratene Unternehmen vom Markt zu entfernen. Ein gestellter Konkursantrag war gleichbedeutend mit der Zerschlagung des Unternehmens, auch wenn dieses generell überlebensfähig gewesen wäre. Die Unternehmer² versuchten daher unter allen Umständen, das Stellen eines Konkursantrags zu vermeiden. Dies war zwar auf außergerichtlichem Wege möglich, erforderte aber ein frühzeitiges Erkennen der Krisensymptome durch den Schuldner und die Kompromissbereitschaft der Gläubiger (vgl. Seefelder 2012, S. 2f.).

Auf gerichtlichem Wege konnte der Schuldner dem Konkurs nur noch entgehen, wenn er ein Vergleichsverfahren beantragte. Da die Bedingungen für einen Vergleich aus Schuldnersicht selten erfüllt werden konnten, führte das gerichtliche Vergleichsverfahren zumeist in das Konkursverfahren und damit letztlich zum Zusammenbruch des Unternehmens. Somit war die Sanierung von Unternehmen unter der geltenden Konkursordnung nur bedingt realisierbar. Eine Vielzahl sanierungsfähiger Unternehmen wurde unnötig zerschlagen, wodurch viele Arbeitsplätze verloren gingen und der Unternehmer vor seiner gescheiterten Existenz

¹ Die Gesamtvollstreckungsordnung trat erst nach der Wiedervereinigung Deutschlands als Pendant zur Konkurs- und Vergleichsordnung in Kraft (vgl. Fahlbusch 1997, S. 1). Sie wird daher nicht näher betrachtet.

² Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nachstehend nur die männliche Form von Personen verwendet, wobei stets auch die weibliche Form gemeint ist. Ferner werden die Termini Unternehmen und Unternehmer synonym gebraucht.

stand, häufig ohne jegliche Perspektive für die Zukunft (vgl. Seefelder 2012, S. 1ff. und 13; Statistisches Bundesamt 2014, S. 3).

Die negativen Konsequenzen eines Konkursantrages sollten mit Inkrafttreten der neuen Insolvenzordnung am 01.01.1999 abgemildert werden. Die Zielsetzung gemäß § 1 InsO besteht seitdem unter anderem in der Fortführung überlebensfähiger Unternehmen im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens. Das Insolvenzverfahren ist somit nicht als persönliches Scheitern oder wirtschaftliche Zielverfehlung zu interpretieren, sondern eher als Gelegenheit zur Sanierung und Neuausrichtung zu verstehen (vgl. Bundesministerium der Justiz und des Verbraucherschutzes 2012).

Nach Inkrafttreten der neuen Insolvenzordnung war ein rasanter Anstieg der Unternehmensinsolvenzen gegenüber den vorherigen Unternehmenskonkursen zu verzeichnen. Die Ursachen dafür sind vielfältig und vor allem auf wirtschaftliche sowie rechtliche Rahmenbedingungen, wie das veränderte Finanzierungsverhalten der Banken oder die Möglichkeit zur Restschuldbefreiung, zurückzuführen (vgl. Seefelder 2012, S. 6ff.). Die Abbildung 1 zeigt beispielhaft die Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland für die Jahre 2007 bis 2013.

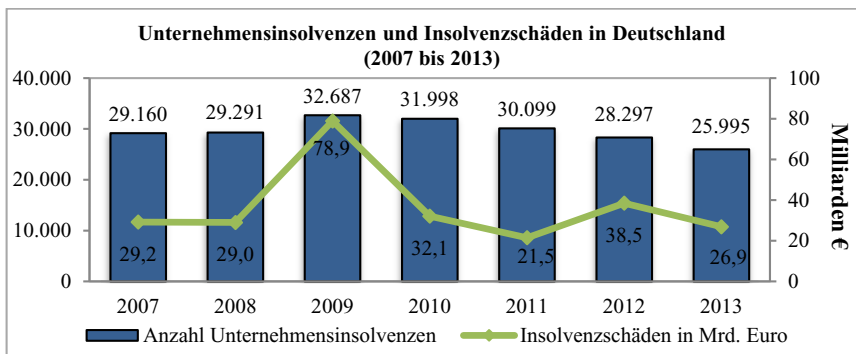


Abbildung 1: Unternehmensinsolvenzen in Deutschland und deren Schäden für die deutsche Volkswirtschaft

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Statistisches Bundesamt 2014, S. 3; Creditreform 2013, S. 4.

Es wird ersichtlich, dass die Anzahl insolventer Unternehmen sehr hoch ist, wenngleich seit dem Jahr 2009 ein Rückgang zu verzeichnen ist. Um der vorherrschenden Insolvenzkultur entgegen zu wirken, trat am 01.03.2012 das Gesetz zur

weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) in Kraft. Mit diesem Gesetz wird ein Umdenken vom Stigma der Insolvenz hin zu einer Sanierungskultur angestrebt. Im Zuge des ESUG wurden die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Krisenunternehmen dahingehend verbessert, dass eine Sanierung in der Insolvenz leichter, schneller und effektiver vollzogen werden kann als bisher (vgl. Bundesministerium der Justiz und des Verbraucherschutzes 2012).

Dies ist auch aus volkswirtschaftlicher Sicht erforderlich, wie ebenfalls aus der Abbildung 1 hervorgeht. Nach Schätzung der Creditreform (2013, S. 4) erleidet die deutsche Volkswirtschaft durch die Unternehmensinsolvenzen jährlich Schäden in zweistelliger Milliardenhöhe.³ Allerdings wird bei dieser Betrachtung nicht differenziert zwischen Unternehmen, die trotz nachgewiesener Sanierungsfähigkeit insolvent wurden, und jenen, die nicht überlebensfähig waren. Der Zusammenbruch eines nicht überlebensfähigen Unternehmens ist Bestandteil einer funktionierenden Marktwirtschaft als Maßnahme zur Marktbereinigung. Wird hingegen ein sanierungsfähiges Unternehmen zerschlagen, sind die damit verbundenen Konsequenzen aus privatwirtschaftlicher Sicht katastrophal. Eine über Jahre hinweg aufgebaute unternehmerische Existenz wird zerstört, wobei Arbeitnehmer ihre Arbeitsplätze verlieren und Gläubiger im schlimmsten Fall einen Totalausfall ihrer Forderungen hinnehmen müssen. Daraus können ferner Folgeinsolvenzen resultieren, wenn Gläubigerunternehmen selbst in die Krise geraten (vgl. Seefelder 2012, S. 1). Die Vermeidung von Insolvenzen sanierungsfähiger Unternehmen ist daher nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht bedeutend, sondern ist auch ein volkswirtschaftliches Anliegen.

1.2. Gegenstand der Arbeit und Erkenntnisinteresse

Einen wichtigen Beitrag zur Insolvenzvermeidung kann bereits die außergerichtliche Sanierung leisten. Diese zielt darauf ab, Krisenunternehmen vor der Insolvenzreife⁴ zu bewahren, indem frühzeitig Maßnahmen zur Neuausrichtung ergriffen werden. Die Bewältigung einer Krise durch eine Sanierung ist aber ein sehr

³ Diese Schätzung basiert nach Auskunft eines Mitarbeiters der Creditreform auf den zum Zeitpunkt der Insolvenzbeantragung im Unternehmen bestehenden Verbindlichkeiten.

⁴ Ein Unternehmen ist insolvenzreif, wenn ein Insolvenzverfahren eröffnet werden muss. Als Eröffnungsgrund gelten gemäß §§ 17 bis 19 InsO die Zahlungsunfähigkeit, die drohende Zahlungsunfähigkeit sowie die Überschuldung.

komplexer Vorgang, der die Zusammenarbeit verschiedenster Interessensgruppen des Unternehmens, sogenannter Stakeholder, erfordert. Zu den wichtigsten Stakeholdern zählen die Führungsriege, die Belegschaft sowie Eigen- und Fremdkapitalgeber (vgl. Werner et. al. 2010, S. 65).

In einer Krisensituation kommen häufig externe Berater dazu, deren Rolle in diesem Kontext bisher wenig erforscht ist, wenngleich ihnen eine wichtige Bedeutung im Rahmen der Sanierung beizumessen ist. Sie werden vom Krisenunternehmen beauftragt, ein Sanierungskonzept zu erstellen und gegebenenfalls die Umsetzung geeigneter Sanierungsmaßnahmen zu betreuen (vgl. ebd.). Im Zuge dessen müssen die externen Sanierungsberater mit allen Gläubigern zusammenarbeiten, weshalb ihre Rolle aus verschiedenen Stakeholderperspektiven beleuchtet werden kann.

Gegenstand dieser Arbeit ist die empirische Analyse zur Rolle externer Sanierungsberater aus der Sicht von Kreditinstituten⁵. Diese sind aufgrund des bankbasierten Finanzsystems in Deutschland die wichtigsten Fremdkapitalgeber für Unternehmen. Stellt eine Bank dem Unternehmer finanzielle Mittel über einen Kreditvertrag zur Verfügung, ist dieser zur Zahlung eines Kapitaldienstes in Form von Zins- und Tilgungszahlungen verpflichtet. In einer Krisensituation besteht allerdings die Gefahr, dass der Unternehmer nicht mehr in der Lage ist, diesen vertragskonform zu bedienen. Für die Bank steigt mit fortschreitendem Stadium einer Unternehmenskrise das Kreditausfallrisiko. Sie hat daher ein eigenes Interesse an der Gesundung des Krisenunternehmens, da sie im Falle von dessen Insolvenz mit einem Ausfall des Kreditengagements rechnen muss. Die Bank wird daher versuchen, im Rahmen einer außergerichtlichen Sanierung ihr Kreditausfallrisiko zu minimieren.

Allerdings erfordert die Unternehmenssanierung häufig finanzielle Sanierungsbeiträge seitens der Banken. Diese dürfen jedoch nur weitere finanzielle Mittel für die Sanierung zur Verfügung stellen, wenn das Krisenunternehmen nach eingehender Prüfung durch einen externen Berater sanierungsfähig ist. Die Sanie-

⁵ Die Begriffe Kreditinstitut und Bank werden in dieser Arbeit synonym verwendet und schließen alle monetären Finanzinstitute ein, die an der Finanzierung von Unternehmen beteiligt sind.

rungsfähigkeit ist durch ein plausibles und in der Realität umsetzbares Sanierungskonzept zu begründen.⁶ Den Kreditinstituten ist es daher wichtig, dass ein geeigneter externer Sanierungsberater im Krisenunternehmen eingesetzt wird. Die Kooperation des finanzierenden Kreditinstitutes mit externen Beratern kann im Rahmen einer außergerichtlichen Sanierung somit maßgeblichen Einfluss auf den Fortbestand eines Krisenunternehmens haben und einen wichtigen Beitrag zur Insolvenzvermeidung leisten. Trotz dieser besonderen wirtschaftlichen Bedeutung existieren bislang nur wenige Studien zu dieser Thematik.

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit besteht daher darin, über einen explorativen Ansatz zunächst allgemeine Charakteristika der Zusammenarbeit zwischen Kreditinstituten und externen Sanierungsberatern zu identifizieren. Dabei wird der Blickwinkel der Bank zugrunde gelegt, da sie letztlich auf Basis des extern erstellten Sanierungskonzeptes entscheidet, ob sie weitere finanzielle Mittel zur Sanierung des Unternehmens bereitstellt oder nicht. Über telefonische Experteninterviews mit Bankern, die auf Problemerkreditengagements spezialisiert sind und in regelmäßigem Kontakt zu externen Sanierungsberatern stehen, lassen sich Einblicke in die Zusammenarbeit zwischen diesen und externen Beratern gewinnen. Damit wird bezweckt, Schwachstellen aber auch Erfolgsfaktoren in der Kooperation zu identifizieren. Darauf aufbauend werden Hypothesen zu dieser Thematik abgeleitet, die im Rahmen weiterer Forschungsaktivitäten getestet werden können.

1.3. Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit besteht aus sieben Kapiteln. Anknüpfend an die thematische Einführung werden im zweiten Kapitel die konzeptionellen Grundlagen der Unternehmenskrise, die den Ausgangspunkt einer Sanierung darstellt, erörtert. Neben einer Begriffsbestimmung erfolgt ferner die Erläuterung der Ursachen sowie des Verlaufs einer Unternehmenskrise. Darauf aufbauend wird im Kapitel drei die Unternehmenssanierung aus Bankensicht geschildert. Es werden zunächst Theorien skizziert, die die Beziehung zwischen dem Unternehmen und der

⁶ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2012, BTO 1.2.5, Tz. 2.

Kredit gebenden Bank charakterisieren. Daran anschließend werden die konzeptionellen Grundlagen der Unternehmenssanierung in den Fokus gesetzt. Es werden wesentliche Begriffe definiert und Sanierungsvoraussetzungen sowie Sanierungsalternativen differenziert betrachtet. Danach wird der in der Fachliteratur idealtypische Sanierungsprozess aus Bankensicht abgebildet, dessen Phasen sukzessive erörtert werden. Kapitel vier liefert einen Überblick über den Literatur- und Forschungsstand zur Rolle externer Sanierungsberater aus Sicht von Kreditinstituten.

Das fünfte Kapitel beinhaltet das methodische Vorgehen der empirischen Analyse. Es wird zunächst der Untersuchungsablauf hergeleitet. Diese Herleitung umfasst die Darstellung des Untersuchungsdesigns, die Abgrenzung der qualitativen von der quantitativen Forschung sowie die Erörterung der ausgewählten Erhebungsmethode. Im nächsten Abschnitt wird die Datenerhebung beschrieben. Darin wird erläutert, wie die Experteninterviews vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet wurden. Die Auswertungsmethode der Experteninterviews bildet den Abschluss dieses Kapitels.

In Kapitel sechs werden die Ergebnisse der empirischen Analyse aufgezeigt. Es erfolgt zuerst eine deskriptive Auswertung der Stichprobe, bevor im nachstehenden Abschnitt die Rolle externer Sanierungsberater aus Bankensicht unter Berücksichtigung der Aussagen in den Experteninterviews analysiert wird.

Den Abschluss der Masterarbeit bildet das Kapitel sieben, in dem die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und Implikationen für die Forschung sowie die Praxis gegeben werden.

Externe Sanierungsberatung aus Bankensicht
Eine Analyse zur außergerichtlichen Vermeidung von
Unternehmensinsolvenzen

Staatz, S.

2016, XI, 125 S. 17 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12462-5