

Arbeitskreis Reorganisation, Sanierung und Insolvenz

- innerhalb der Juristischen Gesellschaft Mittelfranken zu Nürnberg e.V. -

Verhaltensmuster von Banken in der Unternehmenskrise - **verlässliche Partner?**

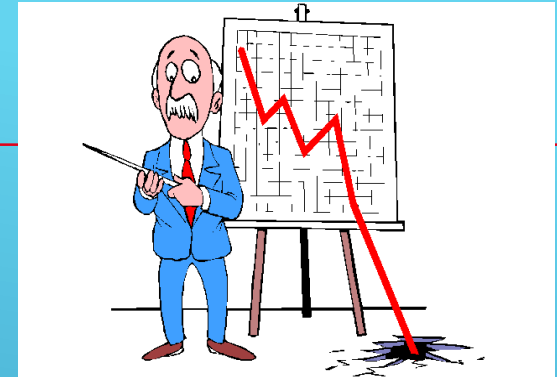
Manfred Metzroth
UniCredit Bank AG

Nürnberg, 27.09.2016

„Das erste Opfer der Krise ist das Vertrauen“

(Erfahrungen eines CFO - Automobilkrise 2008 / 2009,
vorgestellt bei der 1. NüReKon im Nov. 2015)

Ein typischer Praxisfall ?!



hier nur ein kurzer Auszug aus dem täglichen Leben . . .

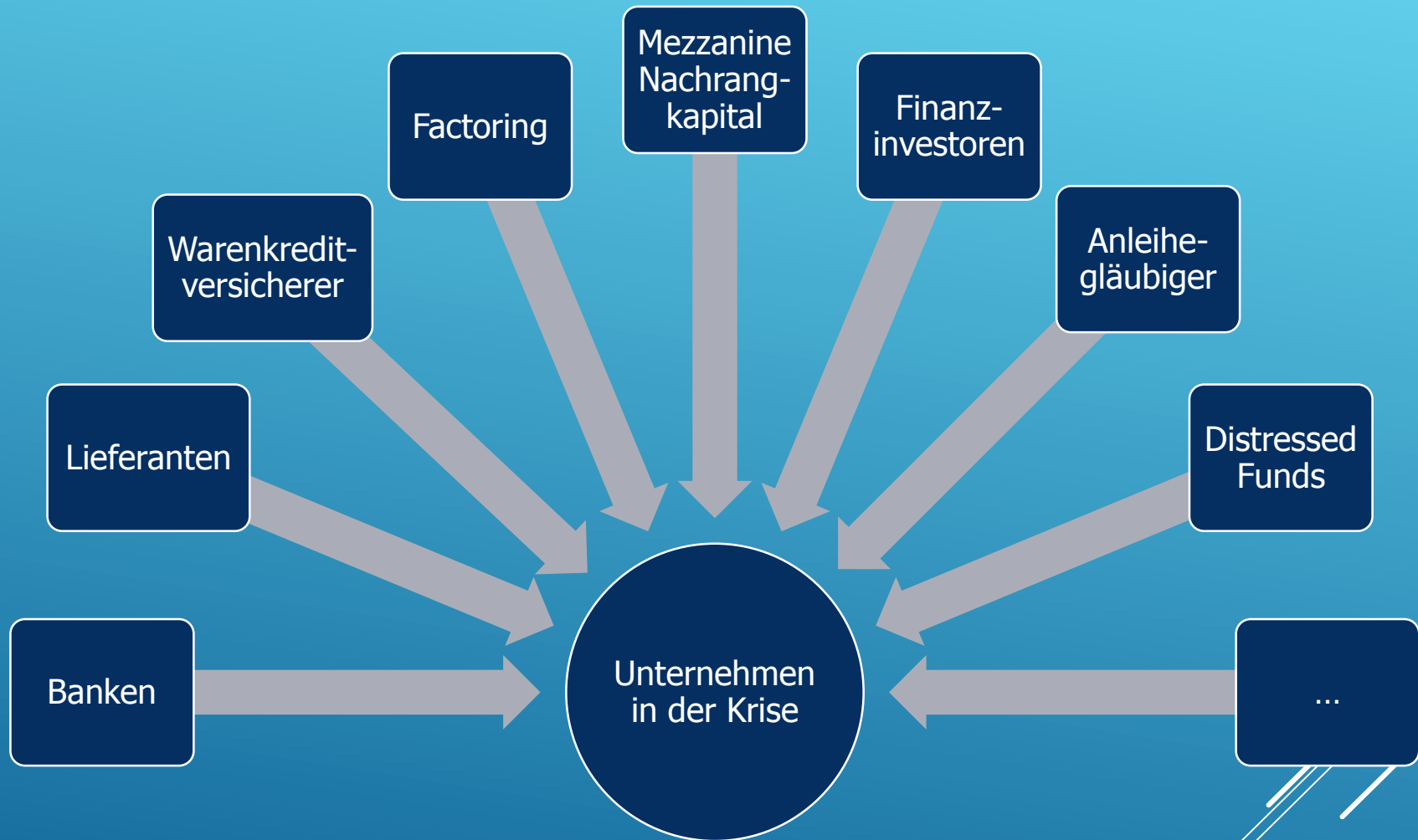
K
u
n
d
e

- der Inhaber / das Management sieht sich nicht als Teil des Problems, sondern als Teil der Lösung
- es wird dringend fresh money (von den Banken) gebraucht
- der langjährige Kundenbetreuer der Bank wird durch einen Sanierungsspezialisten ersetzt, dem die Kundenorientierung vermeintlich fehlt

B
a
n
k

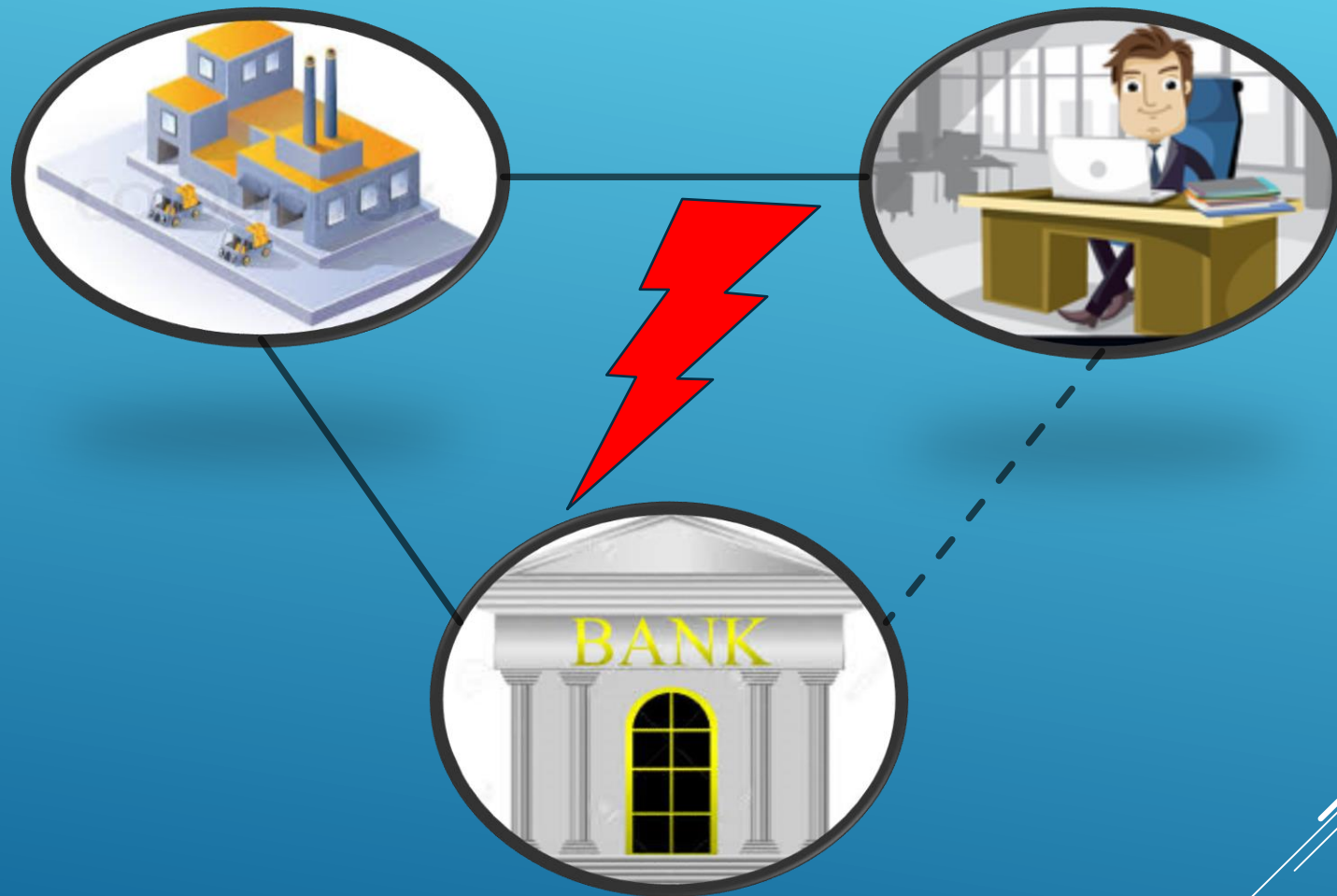
- im Vorjahr eingetretene Verluste konnten nicht (wie erhofft) gestoppt werden, nunmehr sind noch vorhandene Liquiditätsreserven auch bereits verbraucht
- der Kunde hat die Banken zu spät informiert
- die Banken beklagen mangelnde Transparenz und verlangen ein S6-Gutachten
- ferner verlangen sie weitere Sicherheiten und heben ihre Konditionen an

Exkurs: Wesentliche Player im Finanzierungsbereich



Koordination der Finanzierer ist zwingend erforderlich

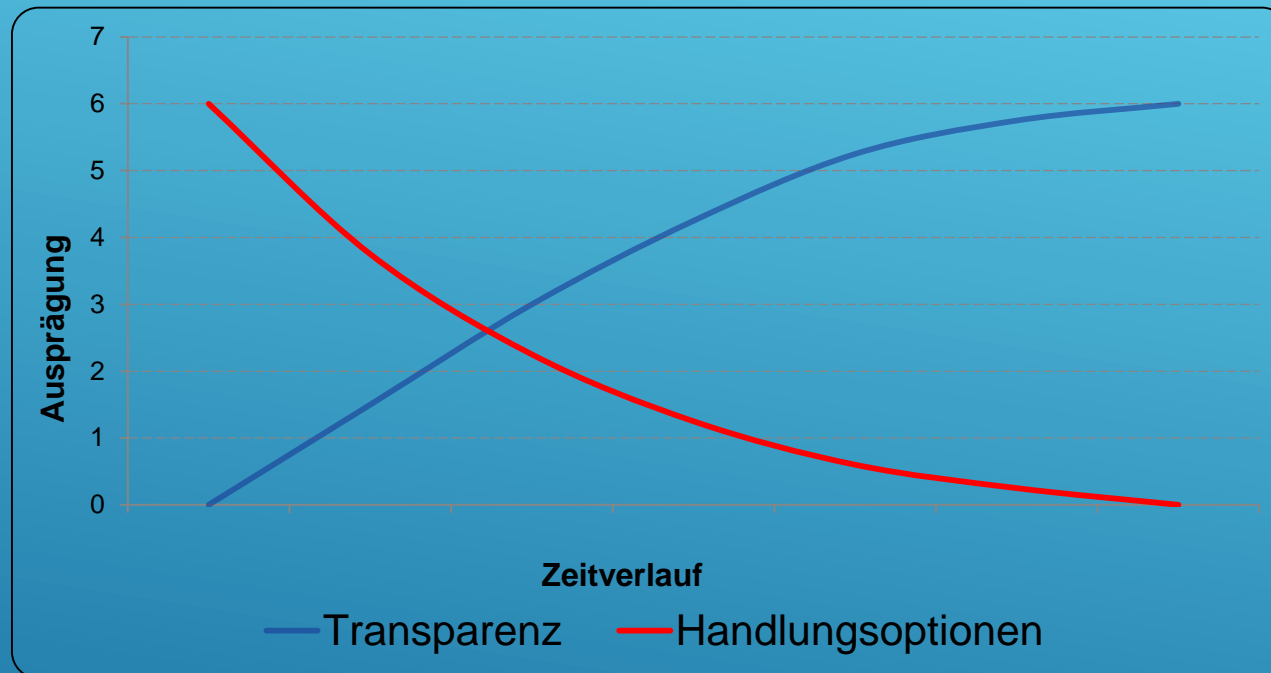
Was ändert sich mit Ausbruch bzw. Erkennen der Krise?



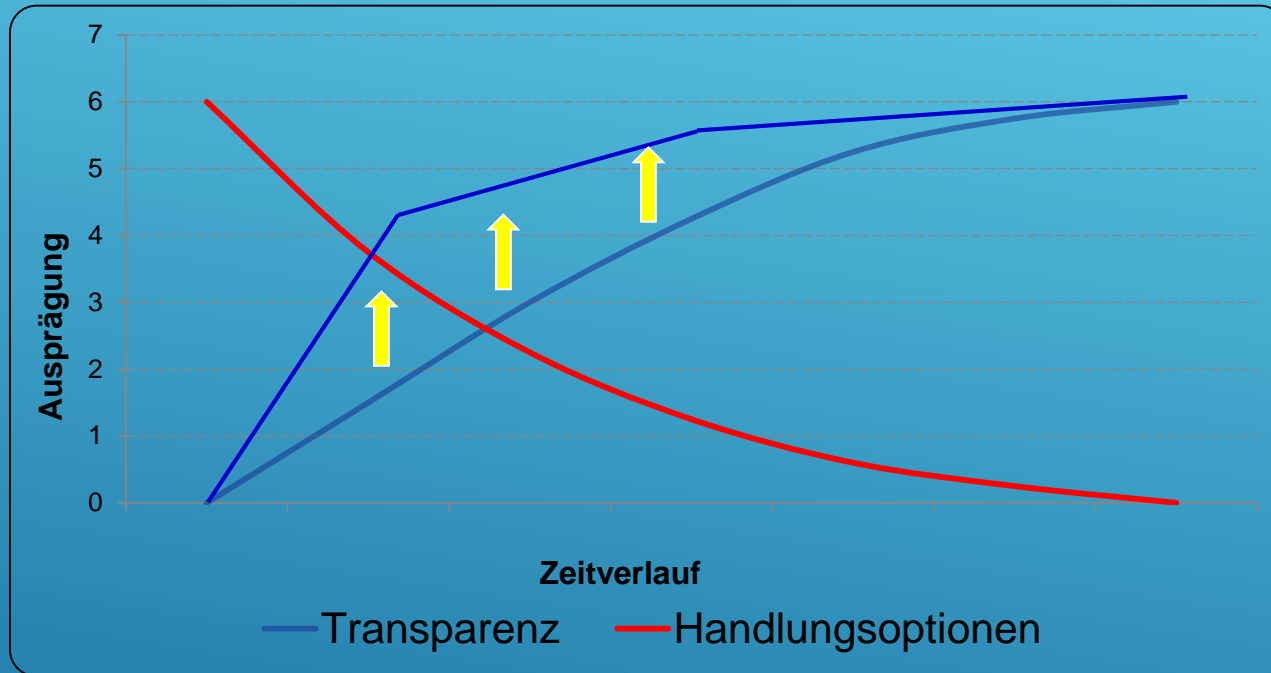
Ziel frühzeitige Bestimmung Engagementstrategie



Spannungsbogen: Handlungsoptionen versus Transparenz



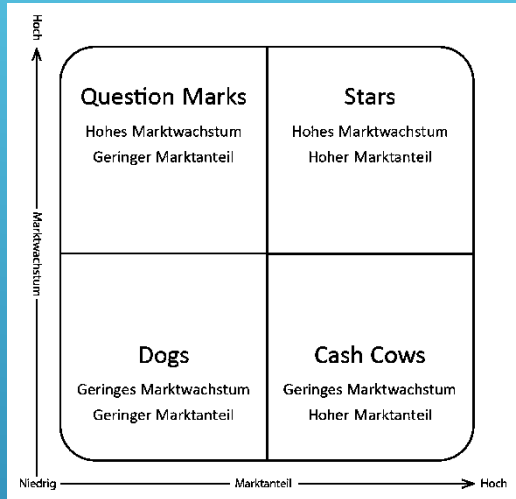
Spannungsbogen: Handlungsoptionen versus Transparenz



**Ziel: Beschleunigung
bei entscheidenden Infos zur Positionierung**

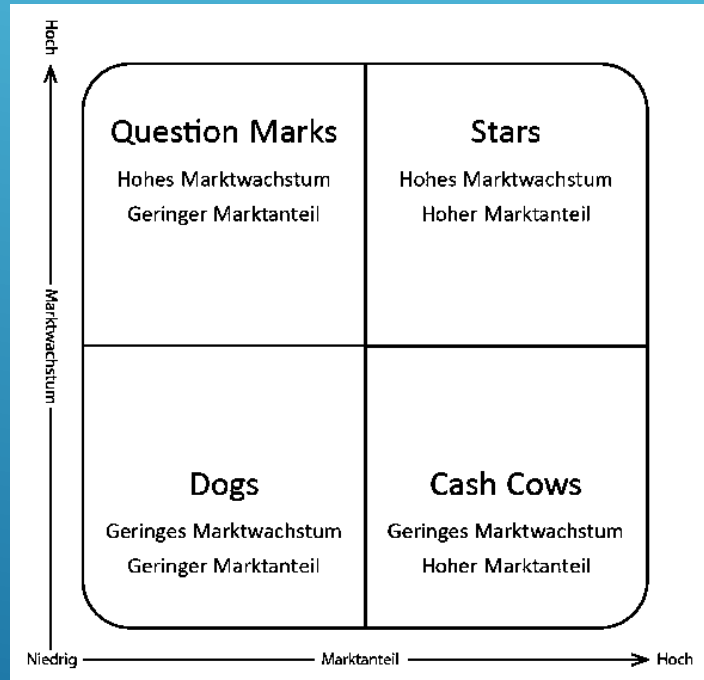


erforderliche Analysen / Einschätzungen



erforderliche Analysen / Einschätzungen

Geschäftsmodell zukunftsfähig?



Exkurs: Sanierungsgutachten

Wichtiges Instrument für die Bank

- weitere Erkenntnisse
 - zur Zukunftsfähigkeit – wirklich stand alone?
 - zu Krisenursachen und daraus abgeleiteten
 - Restrukturierungsmaßnahmen
 - integrierte Planung
- regulatorische Anforderung / Vorschriften
- Zulässigkeit unserer Begleitung / Rechtsprechung
- Basis für Soll-Ist-Vergleich / MaRisk-BaFin

Rolle des Gutachters?

- Voraussetzungen:
unabhängig/integer, kompetent, direkte offene Kommunikation - Befreiung vom Bankgeheimnis
- gelingt konstruktiver Beziehungsaufbau,
da meist Bankenvorschlag?
- Erstellung Finanzierungskonzept?
Anfordern von Gesellschafterbeiträgen?

Exkurs: Sanierungsgutachten

Wichtiges Instrument für die Bank

- weitere Erkenntnisse
 - zur Zukunftsfähigkeit – wirklich stand alone?
 - zu Krisenursachen und daraus abgeleiteten
 - Restrukturierungsmaßnahmen
 - integrierte Planung
- regulatorische Anforderung / Vorschriften
- Zulässigkeit unserer Begleitung / Rechtsprechung
- Basis für Soll-Ist-Vergleich / MaRisk-BaFin

Rolle des Gutachters?

- Voraussetzungen:
unabhängig/integer, kompetent, direkte offene Kommunikation - Befreiung vom Bankgeheimnis
- gelingt konstruktiver Beziehungsaufbau,
da meist Bankenvorschlag?
- Erstellung Finanzierungskonzept?
Anfordern von Gesellschafterbeiträgen?

Diskussionsthemen:

→ **Kommt Sanierungsgutachten rechtzeitig zur grundsätzlichen strategischen Positionierung?**

Alternative Infoquellen?

→ **Sind Banken hier zu inaktiv, soll Gutachter „die Kohlen aus dem Feuer holen“?**

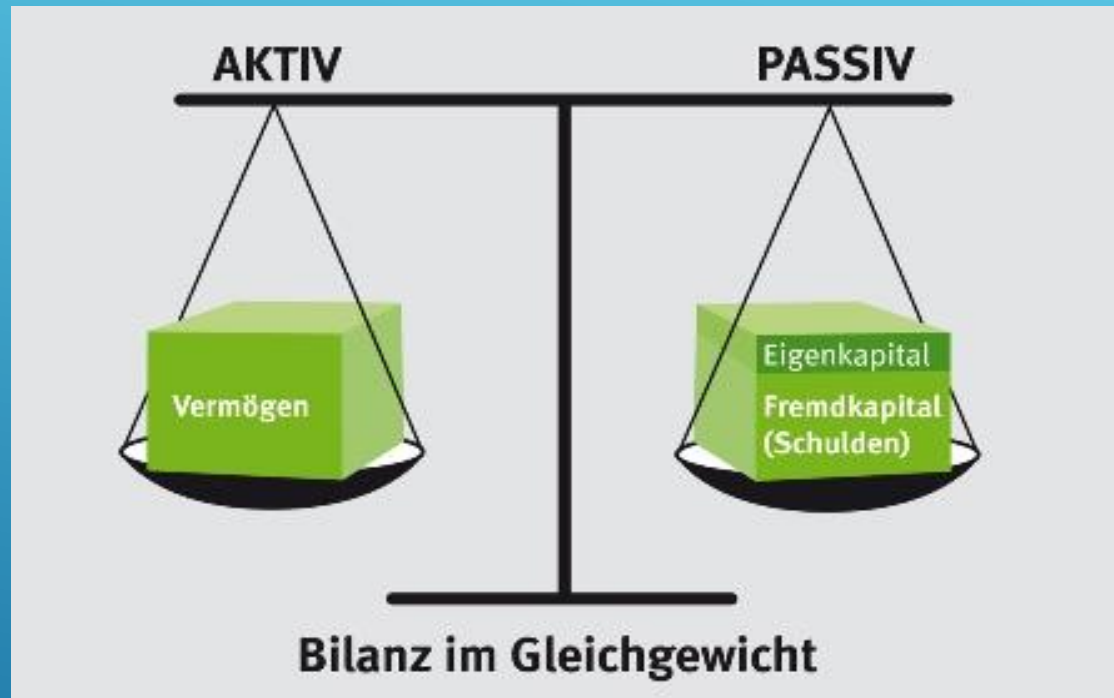
erforderliche Analysen / Einschätzungen

Gesellschafter / Management kooperationswillig?



erforderliche Analysen / Einschätzungen

für uns entscheidende Frage:



**schneidet potentieller Unternehmenswert
im EK oder FK**

Beurteilung Ausfallrisiko



Verhandlungspsychologie – der menschliche Faktor:



„Be hard on the issue and soft on the person!“

Richtschnur Strategieableitung:

Kooperationswille des Kunden und Fortführungsinteresse der Bank sind die wesentlichen Bestimmungsfaktoren

		Kooperationswille (KW) Kunde	
		hoch	gering
Fortführungsinteresse (FI) Bank	hoch	① „Restrukturierungs-orientierte Kooperation“	ⓧ Zwischenstadium
	gering	② „Exitorientierte Kooperation“	③ Abwicklung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Ich freue mich nun auf die Diskussion mit Ihnen

Manfred Metzroth
UniCredit Bank AG