

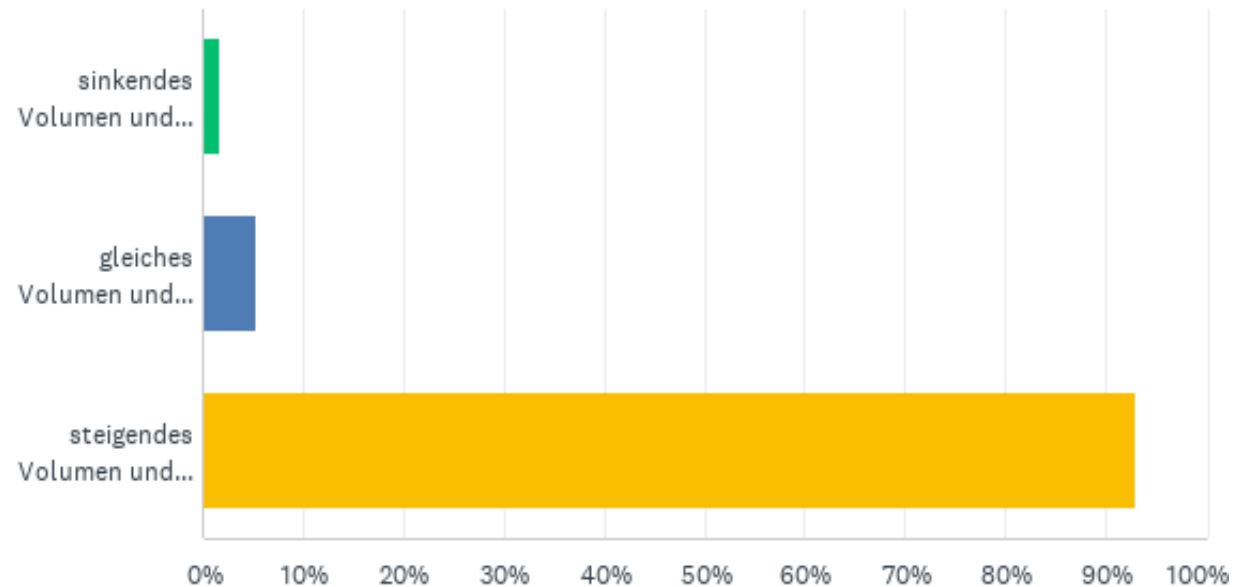
# **Umfrageergebnisse**

## **Sanierungsabteilungen der österreichischen Banken**

56 Beantwortungen

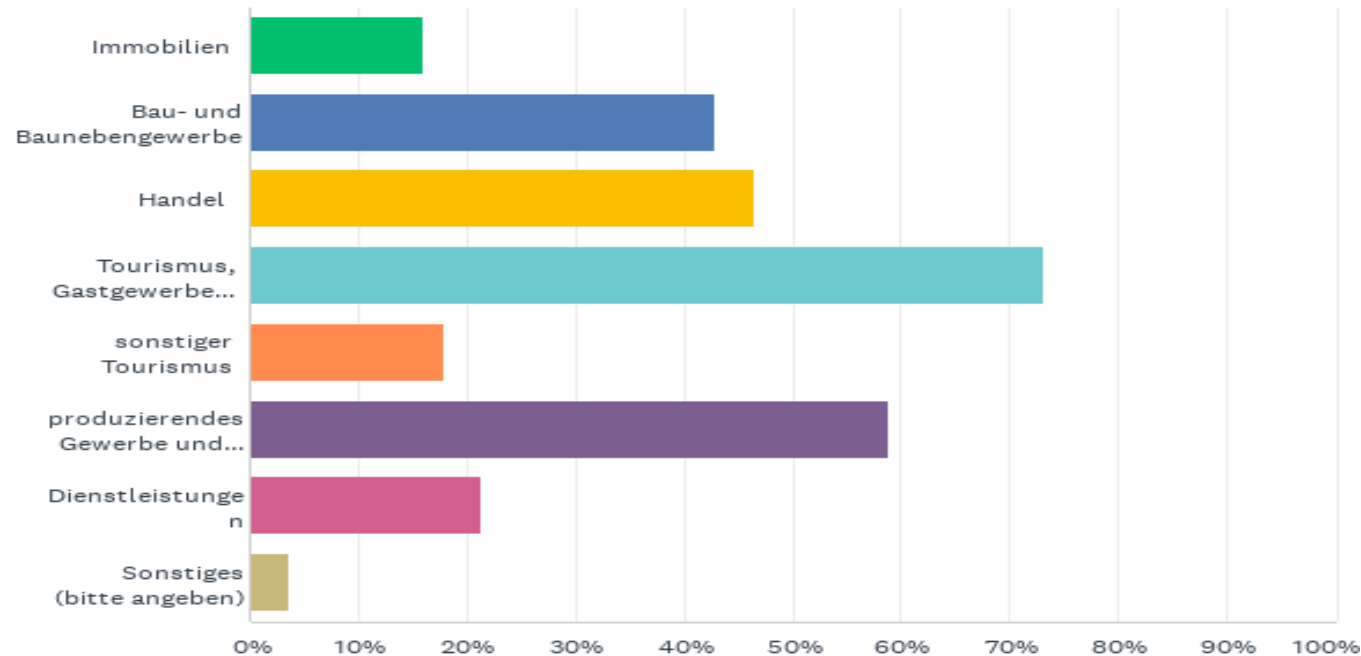
Olivia Micheli, Ralf Zeitlberger, Nehrudin Spahic  
Workout Management Corporates & RE  
Erste Group Bank AG

F1: Welche Entwicklung bei Volumen und Anzahl der neuen Sanierungsfälle in Vergleich zum Geschäftsjahr 2021 wird für 2022 und 2023 erwartet?



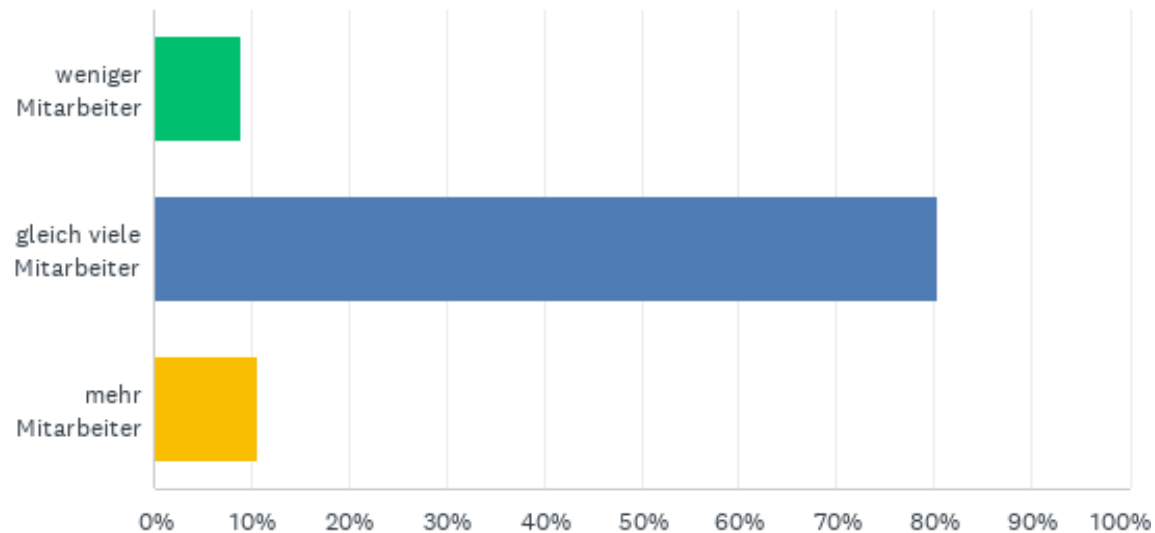
Insgesamt wird nach den Jahren 2020 & 2021 mit einer geringen Anzahl an Unternehmenssanierungen und -insolvenzen von fast allen Banken jetzt ein Anstieg erwartet.

## F2: In welchen Branchen erwarten Sie vermehrt neue Sanierungsfälle (Mehrfachnennungen möglich)?



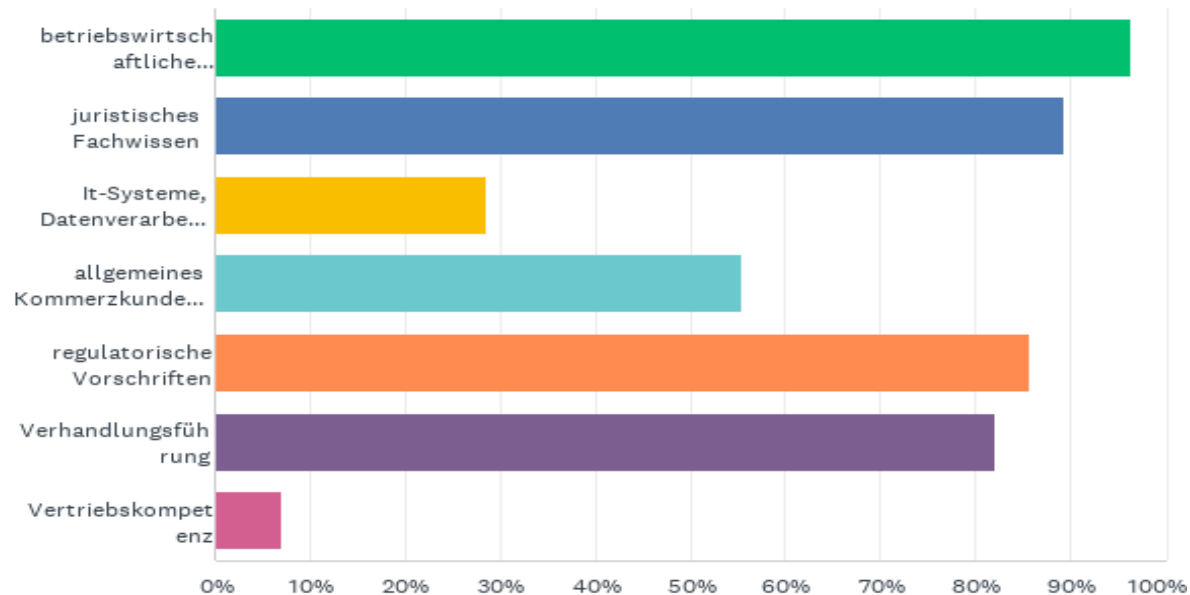
Als gefährdete Branchen werden insbesondere Teile des Tourismus, produzierenden Gewerbes und einiger Sparten des Handels gesehen.

### F3: Entwicklung der Mitarbeiterkapazität im Kommerzsanierungsbereich in 2022 und 2023



Es ist vorerst nicht gedacht, die Mitarbeiterkapazitäten in den Sanierungsabteilungen zu erhöhen. Steigende Fallzahlen werden mit den vorhandenen Mitarbeitern bewältigt.

## F4: Welche Anforderungen werden an Sanierungsmitarbeiter in Zukunft vor allem gestellt (Mehrfachnennungen möglich)?



### ANTWORTOPTIONEN

betriebswirtschaftliche Kenntnisse

juristisches Fachwissen

It-Systeme, Datenverarbeitung

allgemeines Kommerzkunden know how

regulatorische Vorschriften

Verhandlungsführung

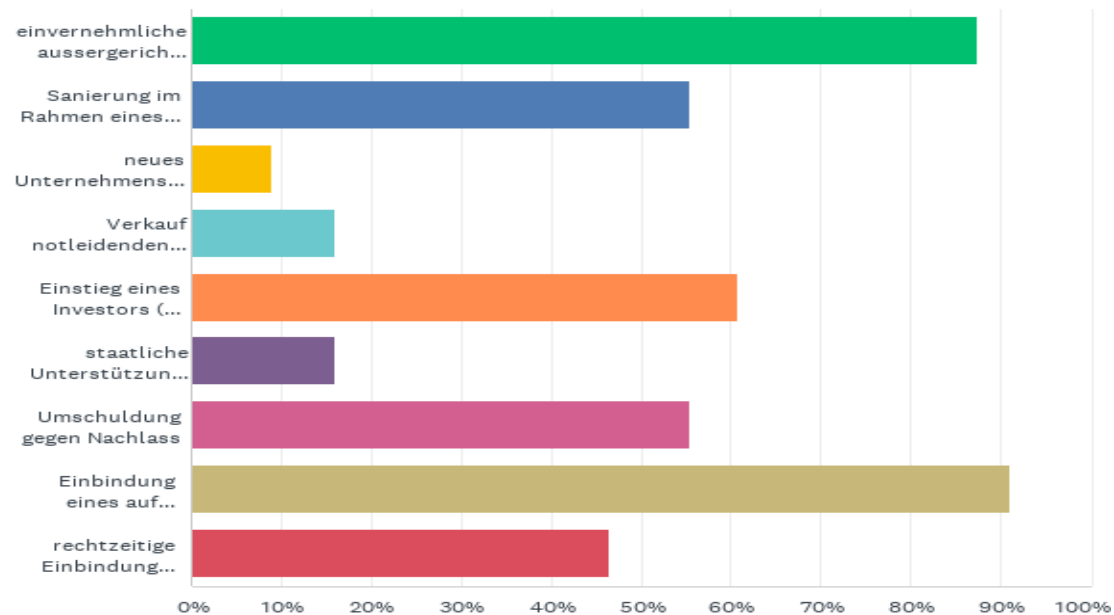
Vertriebskompetenz

Spezialisten in Sanierungsabteilungen brauchen neben juristischen und betriebswirtschaftlichem Fachwissen immer mehr regulatorisches Know-How.

# Entwicklung des Volumens und der Anzahl der neuen Sanierungsfälle; welche Branchen sind besonders betroffen?

- mehr als 90% der Banken erwarten steigendes Kreditvolumen 2022 bzw. 2023
- im Allgemeinen wird jedoch keine Erhöhung der Mitarbeiterkapazität geplant
- überdurchschnittliches Risiko wird in einzelnen Teilen des Tourismus und Gastgewerbe (> 70%), produzierendes Gewerbe (ca. 60%) und in einzelnen Handelssparten (ca. 45%) gesehen
- Immobilien und DL werden weiterhin stabil eingeschätzt

## F5: Welche Strategien werden in Zukunft für Ihre Bank wichtig sein, um Sanierungskredite zu erledigen (Mehrfachnennung möglich)?



### ANTWORTOPTIONEN

einvernehmliche aussergerichtliche Sanierung

Sanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens

neues Unternehmensreorganisations-Gesetz (ReO)

Verkauf notleidenden Kreditforderungen

Einstieg eines Investors ( Erwerbers) in ein zu sanierendes Unternehmen

staatliche Unterstützungsmaßnahmen

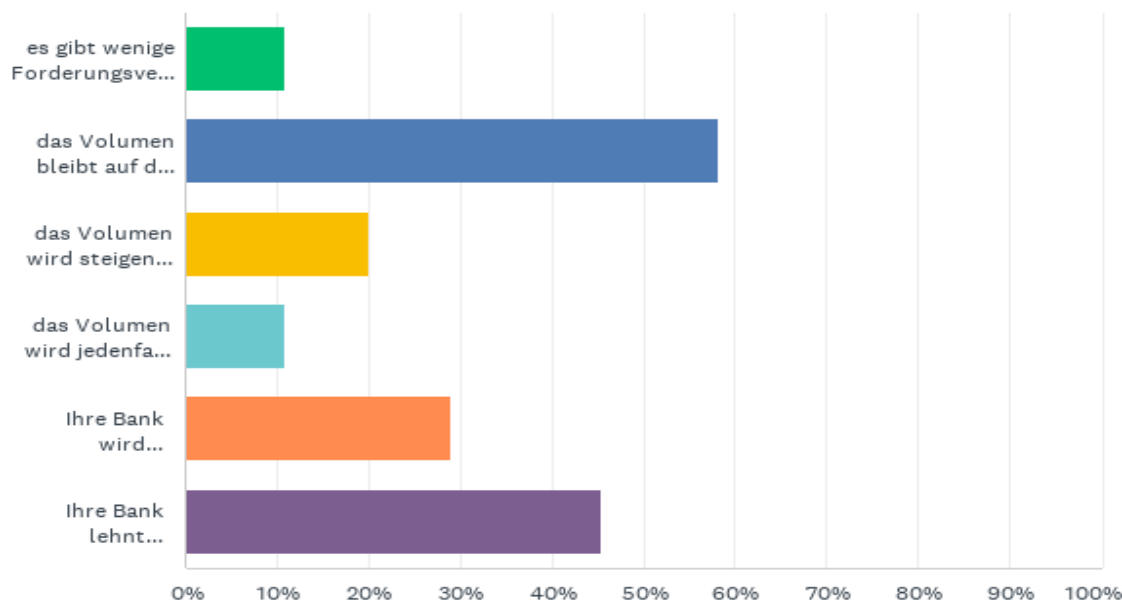
Umschuldung gegen Nachlass

Einbindung eines auf Sanierung spezialisierten Beraters

rechtzeitige Einbindung eines spezialisierten Rechtsberaters auf Kundenseite

Einvernehmlich außergerichtliche Sanierungen, sowie die Einbindung eines Sanierungsberaters bleiben die wichtigsten Sanierungsstrategien. Der Verkauf notleidender Kreditforderungen bleibt auf geringem Niveau. Das neue Unternehmensreorganisationsgesetz ist in der Praxis bislang nicht angekommen.

F6: Die europäische Bankaufsicht fördert den Abbau notleidender Kredite durch die Schaffung eines Sekundärmarktes. Wie wird sich der Verkauf von notleidenden Kommerzkrediten mittelfristig (nächsten drei Jahre) entwickeln (Mehrfachnennungen möglich)?



**ANTWORTOPTIONEN**

es gibt wenige Forderungsverkäufe, das Volumen wird weiter rückläufig sein

das Volumen bleibt auf dem jetzigen niedrigen Niveau, weil keine attraktiven Preise erzielbar und die Ergebnisse der Eigengestion besser sind

das Volumen wird steigen, weil zb die Bankaufsicht stark steigende NPL Quoten verhindern will

das Volumen wird jedenfalls steigen, da Forderungsverkäufe eine attraktive Möglichkeit werden, notleidende Kredite abzubauen

Ihre Bank wird Forderungsverkäufe forcieren, wenn dies für die Bank vorteilhaft erscheint

Ihre Bank lehnt Forderungsverkäufe von kooperativen Kunden prinzipiell ab, sondern unterstützt stattdessen eine aussichtsreiche Sanierung

Entgegen den Intentionen der Bankaufsicht wird der Verkauf notleidender Kredite in naher Zukunft nicht verstärkt als Lösung für Banken gesehen.



## F7: Welches sind die größten Hindernisse, die einer erfolgreichen Unternehmenssanierung entgegenstehen (Mehrfachnennungen möglich)?

### ANTWORTOPTIONEN

- Komplexität der Unternehmens- und Finanzierungsstruktur

---

- fehlendes Eigen- bzw. Risikokapital

---

- mangelnde Bereitschaft zur Kreditfinanzierung

---

- Strukturwandel in der Wirtschaft (zB. Klimawandel, Digitalisierung, Standortnachteile, geändertes Markt Umfeld)

---

- unterschiedliche Interessen der involvierten Stakeholder nicht vereinbar

---

- mangelnde Erfahrung oder Qualifikation der involvierten externen Berater

---

- mangelnde Kooperation oder Qualifikation von Managern, Eigentümer

---

- mangelnde Kooperation der involvierten Banken

---

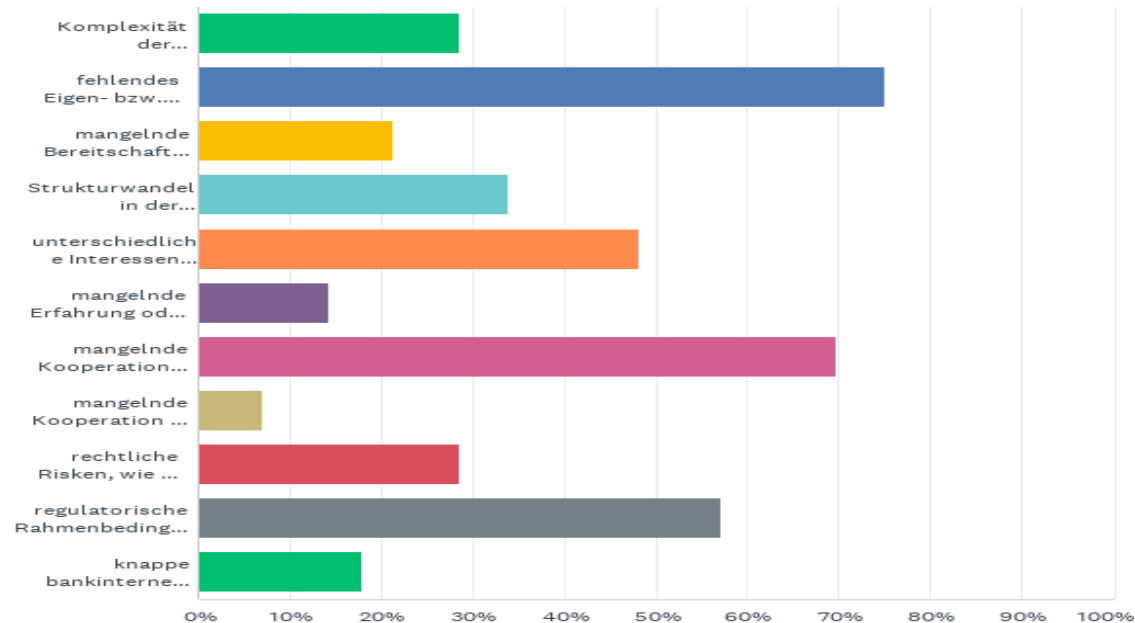
- rechtliche Risiken, wie zB. Anfechtung oder Schadenersatz gegenüber Dritten

---

- regulatorische Rahmenbedingungen erschweren Unternehmenssanierung (zB. regulatorischer Backstop, NPL Quote, Reportinganfordernisse)

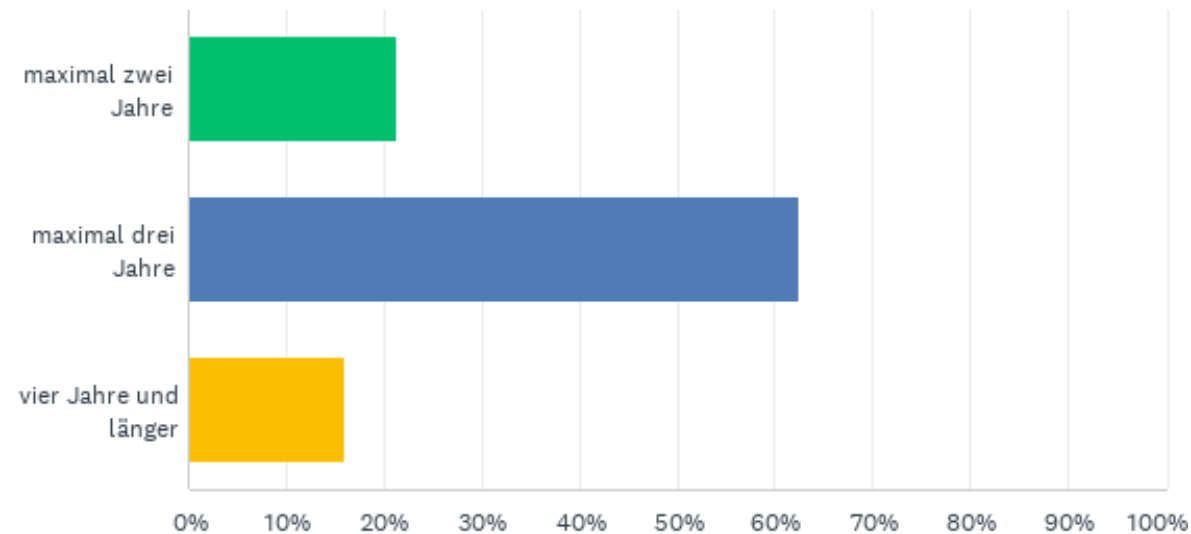
---

- knappe bankinterne Ressourcen



Fehlendes Eigenkapital und mangelnde Kooperation der Unternehmen mit den Banken stellen die größten Hindernisse für Unternehmenssanierungen dar. Die Qualität der externen Berater sowie die Bankenkooperation sind gut.

## F10: Wie lange darf eine Unternehmenssanierung (ex ante betrachtet) dauern?

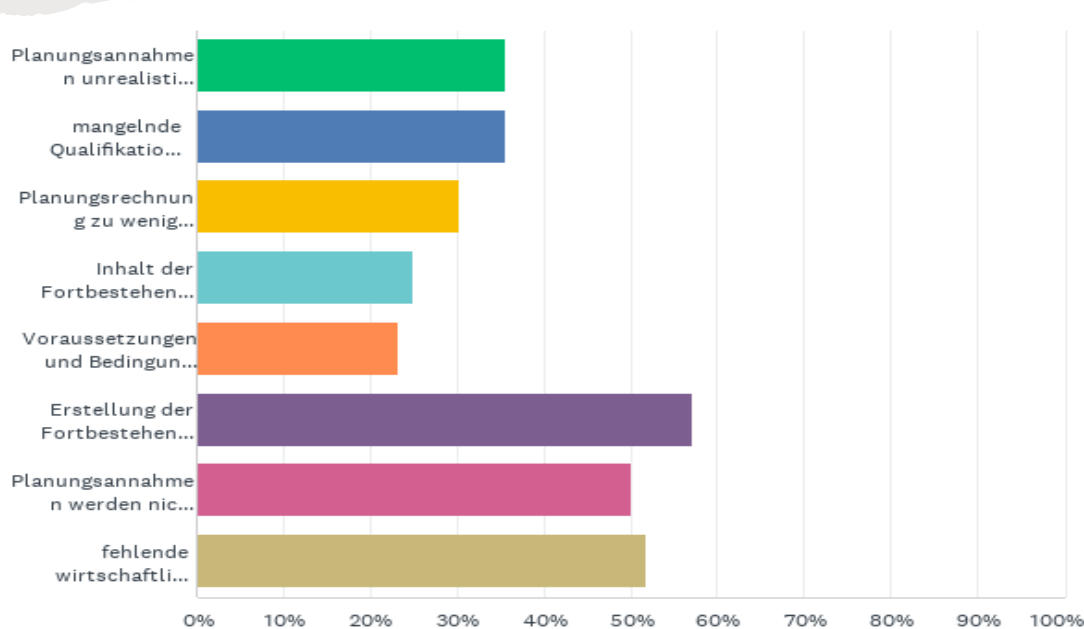


Eine geplante Unternehmenssanierung soll max. drei Jahre dauern. Der Zeitfaktor gewinnt an Bedeutung. Ein langfristiges „Herumnudeln“ können/wollen sich die Banken nicht mehr leisten.

# Bevorzugte Workout-Strategien; Mögliche Hindernisse für eine Sanierung & Bedeutung des Forderungsverkaufes

- Außergerichtliche Unternehmenssanierungen werden allgemein bevorzugt (ca. 90%)
- Einbindung eines auf Sanierung spezialisierten Beraters ist grundsätzlich erforderlich (> 90%)
- Verkauf notleidender Kredite spielt eine geringe Rolle (ca. 15%) – hier wird auch keine Änderung erwartet
  - keine attraktiven Preise (ca. 60%)
  - einige Banken lehnen bei kooperativen Kunden Forderungsverkäufe ab (ca. 45%)
- Größte Hindernisse für eine erfolgreiche Sanierung:
  - fehlendes EK bzw. Risikokapital (ca. 75%)
  - mangelnde Kundenkooperation (ca. 70%)
- Regulatorische Rahmenbedingungen werden für Banken immer relevanter

## F8: Rolle der Fortbestehensprognose bei Unternehmenssanierungen: In welchen Bereichen sehen Sie Optimierungsbedarf?



### ANTWORTOPTIONEN

Planungsannahmen unrealistisch oder unplausibel

mangelnde Qualifikation oder Erfahrung des Ersteller der Fortbestehensprognose

Planungsrechnung zu wenig detailliert, Erläuterung zu Planungsannahmen mangelhaft

Inhalt der Fortbestehensprognose entspricht nicht den Mindeststandart laut Fachgutachten

Voraussetzungen und Bedingungen des Fortbestehens nicht ausreichend dokumentiert oder abgesichert

Erstellung der Fortbestehensprognose zu spät

Planungsannahmen werden nicht rollierend angepasst, fehlende Soll ist Vergleiche

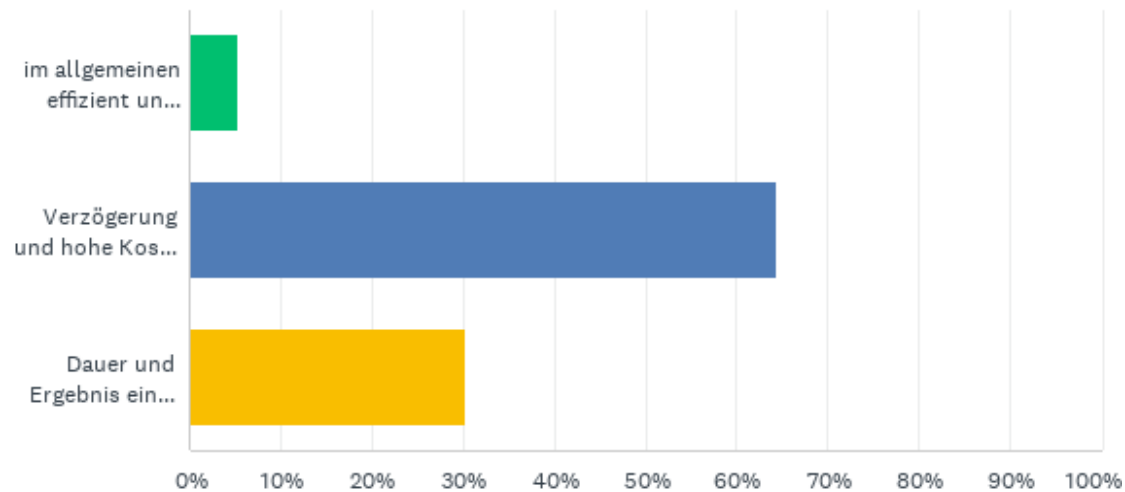
fehlende wirtschaftliche zahlen im Unternehmen

Kritikpunkte an den Fortbestehensprognosen sind vor allem die zu späte Erstellung, fehlende wirtschaftliche Zahlen und die fehlende laufende Aktualisierung.

# Verbesserungspotenzial bei Fortbestehensprognosen (FBP)

- Verspätete Erstellung der FBP als Teil des grundsätzlichen Problems bei erforderlichen Unternehmenssanierungen oft zu spät zu reagieren (ca. 60%)
- im Unternehmen fehlen oft aktuelle wirtschaftliche Zahlen, daher für FBP oft nicht verfügbar  
- IST und Planung (ca. 50 %)
- Nach Erstellung der FBP fehlt eine rollierende Aktualisierung der wirtschaftlichen Kennziffern, sowie aussagekräftige Soll-Ist-Vergleiche (ca. 50%)
- Voraussetzungen sowie Inhalt der FBP entsprechen in der Regel dem Mindeststandard lt. Fachgutachten und sind grundsätzlich plausibel und ausreichend dokumentiert (ca. 70-80%)

## F12: Wie effizient schätzen Sie gerichtliche Betreibungen und Exekutionen betreffend Kommerzkredite in Österreich ein?



### ANTWORTOPTIONEN

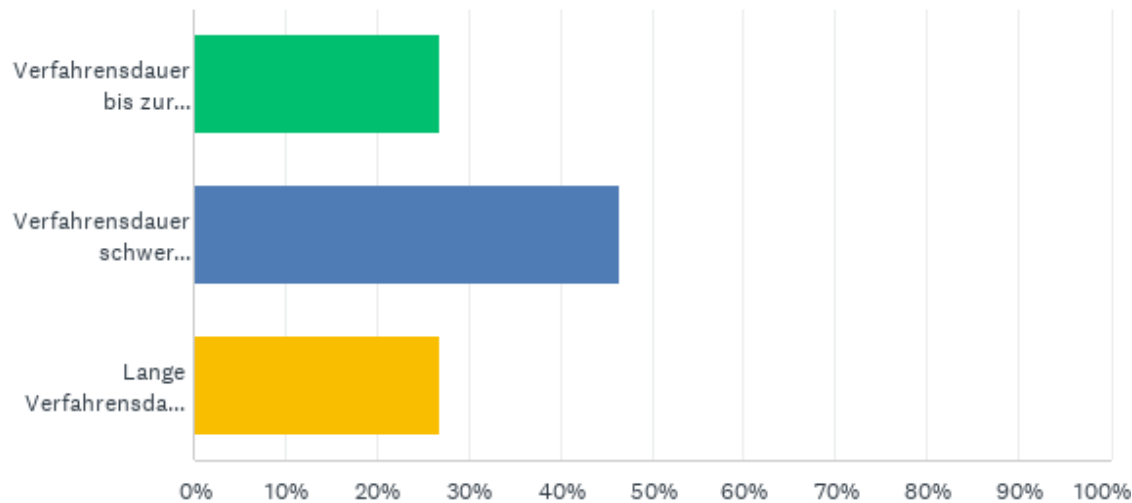
im allgemeinen effizient und ohne große Verzögerungen

Verzögerung und hohe Kosten unvermeidbar, wenn unkooperativer Bankkunde darauf abzielt

Dauer und Ergebnis einer gerichtlichen Verwertung generell schwer abschätzbar

Gerichtliche Betreibungen werden im Zusammenhang mit Unternehmenssanierung im Allgemeinen als höchst unattraktiv empfunden.

## F13: Dauer und Effizienz gerichtlicher Insolvenzverfahren für Unternehmensliquidation:



### ANTWORTOPTIONEN

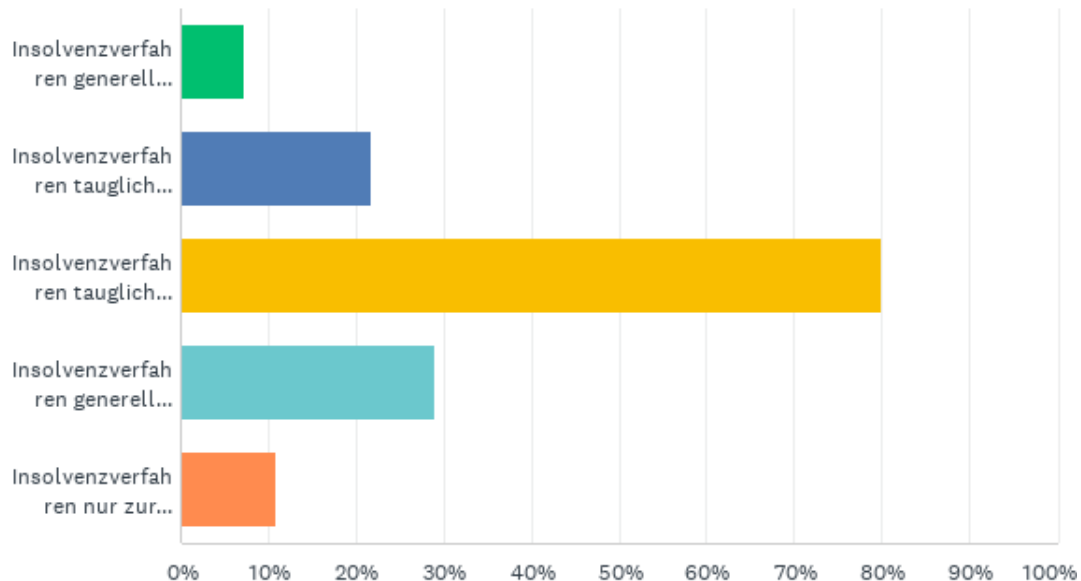
Verfahrensdauer bis zur Auszahlung einer Quote angemessen, Sicherheitenverwertung bringt gute Ergebnisse, Insolvenzverfahren im allgemeine beste form der Unternehmensliquidation

Verfahrensdauer schwer einschätzbar, Verfahrens- und Verwertungskosten schwer abschätzbar

Lange Verfahrensdauer, Kosten höher als alternative Verwertungsszenarien, Banken im Verhältnis zu anderen Gläubigern benachteiligt (zB Anfechtung, Aufteilung Sicherheitenerlöse, Mitspracherecht im Gläubigerausschuss)

Gerichtliche Insolvenzverfahren sind hinsichtlich Kosten, Dauer und Ergebnis schwer vorhersehbar!

## F14: Effizienz des gerichtl. Insolvenzverfahrens für Unternehmenssanierungen (Mehrfachnennungen möglich):



### ANTWORTOPTIONEN

Insolvenzverfahren generell gut für Unternehmenssanierungen

Insolvenzverfahren taugliches Mittel nur zur Sanierung, Entschuldung von Klein- und Mittelbetrieben

Insolvenzverfahren taugliches Mittel nur, wenn professionell vorbereitet u Finanzierung gesichert

Insolvenzverfahren generell wenig geeignet zur Unternehmenssanierung aufgrund der negativen Publizitätswirkung, der langen Verfahrensdauer, hohen Kosten und der mangelnden Finanzierbarkeit

Insolvenzverfahren nur zur Sanierung von kleinen Unternehmen geeignet

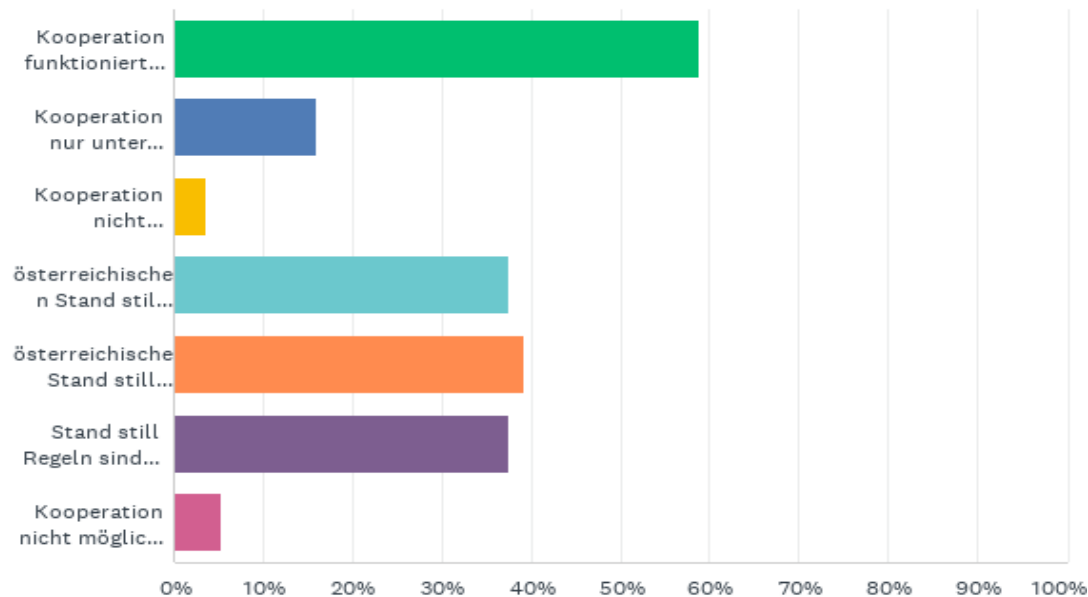
Gerichtliche Insolvenzverfahren taugen als Mittel zur Unternehmenssanierung nur bei kleinen Unternehmen oder wenn sie professionell und mit gesicherter Finanzierung vorbereitet wurden.



# Effizienz der gerichtl. Insolvenzverfahren für Unternehmenssanierung und -liquidation

- Ergebnis einer Unternehmensliquidation durch Insolvenzverfahren wird indifferent gesehen
- Einerseits positive Einschätzung, andererseits lange Verfahrensdauer und Bankenbenachteiligung werden jeweils zu rund 27% gesehen
- Die Prozessdauer, sowie die Kosten für gerichtl. Insolvenzverfahren sind schwer abschätzbar (ca. 50%)
- Gerichtliches Insolvenzverfahren zur Sanierung ist nur dann erfolgsversprechend, wenn professionell vorbereitet und die Finanzierung gesichert ist (ca. 80%)
- Diese genannten Erfolgsfaktoren gelten nicht nur für Kleinunternehmen (ca. 90%)

## F9: Wie wird die Kooperation der involvierten Banken bei Unternehmensanierungen eingeschätzt (Mehrfachnennungen möglich)?



### ANTWORTOPTIONEN

Kooperation funktioniert generell gut

Kooperation nur unter befreundeten Instituten oder opportunistisch

Kooperation nicht erforderlich oder findet nicht statt

österreichischen Stand still Regeln werden generell eingehalten und sind nützlich und hilfreich

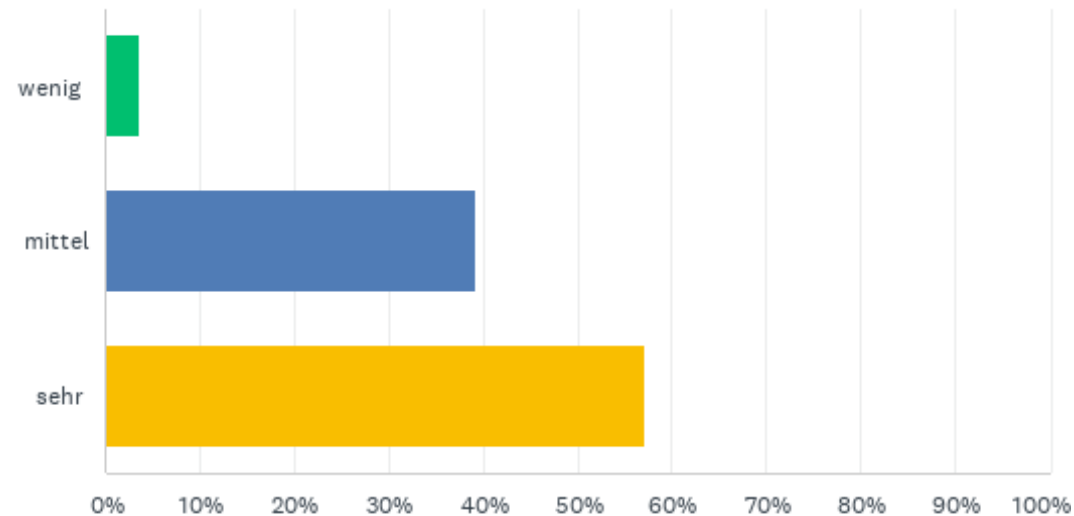
österreichische Stand still Regeln werden teilweise eingehalten, insbesondere bei großen Unternehmen

Stand still Regeln sind nützlich und unterstützend es gibt aber einzelne „Akkordstörer“, Einhaltung sollte von allen Marktteilnehmern gewährleistet sein

Kooperation nicht möglich, weil vom kreditnehmenden Unternehmen nicht gewünscht( zB Aufhebung des Bankgeheimnisses wird nicht zugestimmt)

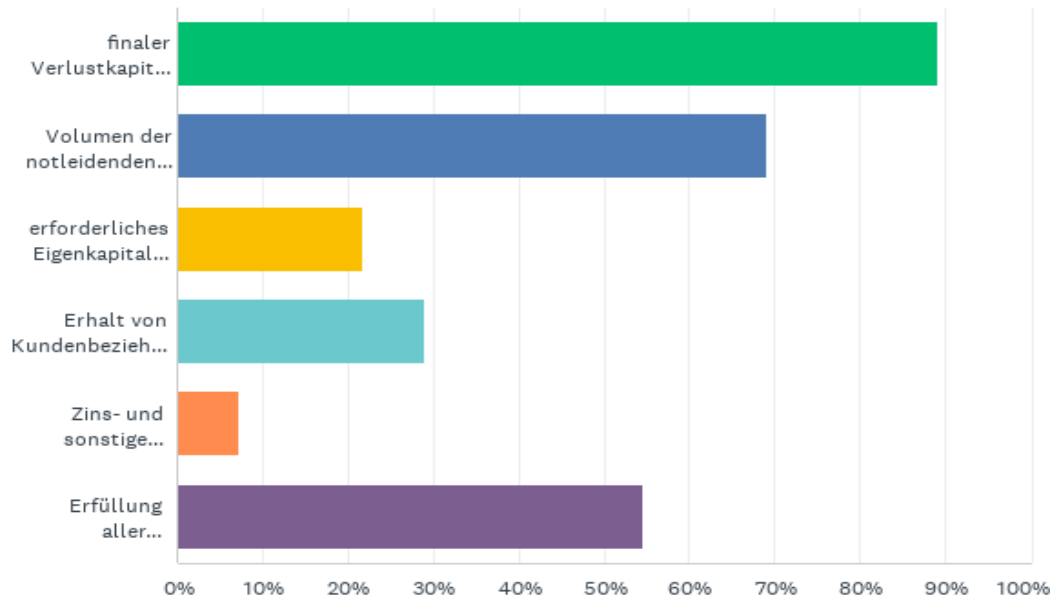
In der Mehrzahl der Fälle funktioniert die Bankenkooperation gut.  
Die österreichischen Stand still Regeln spielen eine Rolle, aber es gibt einzelne „Akkordstörer“.

F11: In welchem Umfang beeinflussen die regulatorischen Rahmenbedingungen die Strategie und die Tätigkeit der Kreditsanierung?



Regulatorische Rahmenbedingungen bestimmen in hohem Ausmaß die Entscheidungen der Banken!

# F15: Welche Kriterien werden herangezogen, um den Erfolg und die Effizienz der Kreditsanierung zu messen (Mehrfachnennungen möglich)?



## ANTWORTOPTIONEN

finaler Verlustkapitalverlust oder umgekehrt Höhe der Rückflussquote eines notleidenden Kredites

Volumen der notleidenden Kredite (NPL Quote)

erforderliches Eigenkapital zur Unterlegung der notleidenden Kreditforderung

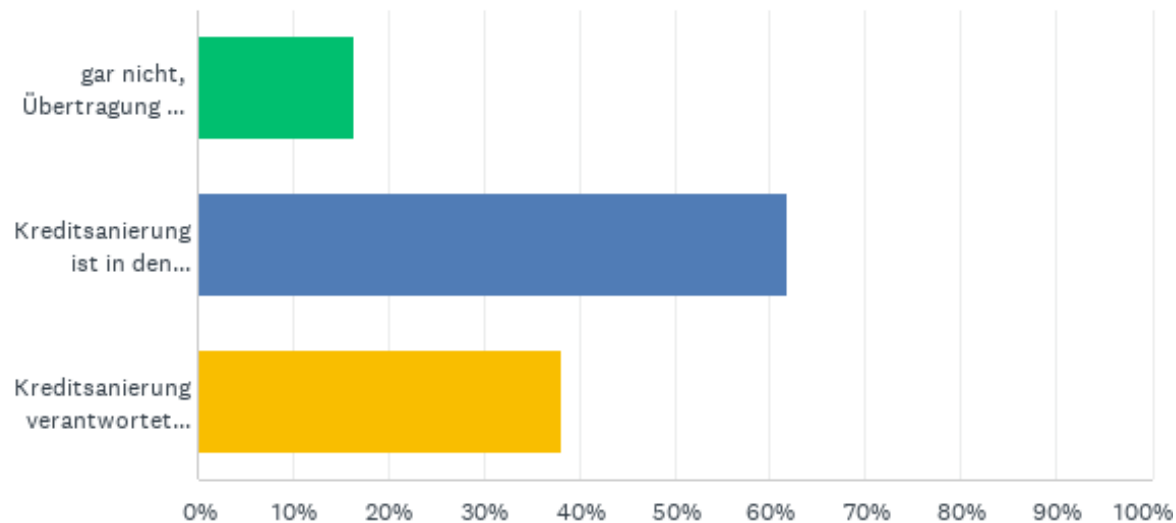
Erhalt von Kundenbeziehungen und Unternehmen

Zins- und sonstige Erträge

Erfüllung aller regulatorischen Vorgaben

Wesentliche Erfolgskriterien für die Sanierungsabteilungen sind die Vermeidung von Kreditverlusten, sowie das Volumen der notleidenden Kredite.

## F16: Frühwarnsysteme zur Bonitätsüberwachung der Kommerzkunden. In welchem Umfang werden Sanierungsmitarbeiter einbezogen?



### ANTWORTOPTIONEN

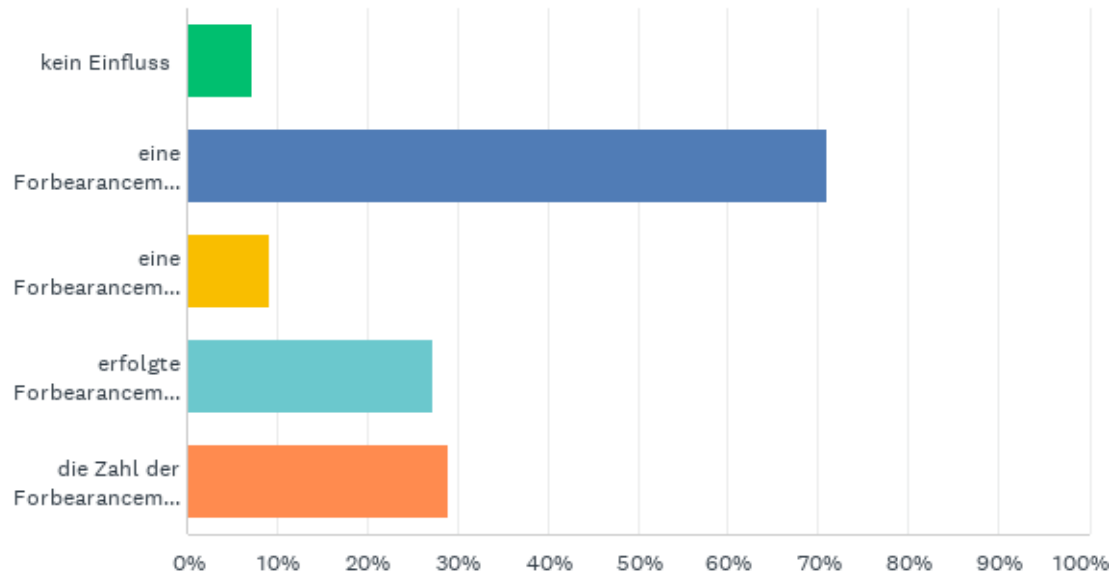
gar nicht, Übertragung in Kreditsanierung entscheidet sonstiges Risikomanagement und/oder Markt

Kreditsanierung ist in den Frühwarnprozeß eingebunden

Kreditsanierung verantwortet Frühwarnprozeß, entscheidet bei Fallübergabe wesentlich mit

Die Sanierungsabteilungen werden in die Frühwarnprozesse des Risikomanagements einbezogen; teilweise sind sie auch zuständig.

# F17: Einfluss der regulatorischen Vorschriften über Forbearance Maßnahmen (Zahlungserleichterungen bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten) auf die Kreditsanierung (Mehrfachnennungen möglich):



## ANTWORTOPTIONEN

kein Einfluss

eine Forbearancemaßnahme führt zur Überprüfung, ob Kreditsanierung eingebunden wird

eine Forbearancemaßnahme führt zur Abtretung des Kredites in die Kreditsanierung

erfolgte Forbearancemaßnahmen schränken die Möglichkeit ein, Unternehmenssanierungen seitens der Bank zu unterstützen

die Zahl der Forbearancemaßnahmen ist generell beschränkt, sodass mehr als zwei zeitlich getrennte Zugeständnisse zur Unterstützung einer Unternehmenssanierung nicht/kaum möglich sind.

Forbearance Maßnahmen führen zu einer Überprüfung der Bonität, verhindern aber in der Regel nicht die Sanierung.

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

Olivia Micheli, Ralf Zeitlberger, Nehrudin Spahic  
Workout Management Corporates & RE  
Erste Group Bank AG