

Dr. Arthur Schlatter

Problemengagements im Kreditsektor und heutige Betreuung von Problemkredit- positionen bei den Banken

Bei Sanierungs- und Restrukturierungsfällen stehen die involvierten Banken als Kreditgeber generell im Rampenlicht, wie der kürzliche Swissair-Fall dies deutlich gezeigt hat. Unter dieser Optik soll nachfolgend auf die heute mögliche Praxis bei der Behandlung von Kreditrisiken und Problemkreditpositionen eingegangen werden.

1. Einleitung

Bei den Ausführungen stehen zwar Problempositionen aus dem Firmen- und Geschäftskunden-Segment im Vordergrund, doch gilt das Vorgehen im Prinzip auch für das Privatkundengeschäft, wie zum Beispiel bei finanziell nicht mehr tragbaren Einfamilienhausfinanzierungen.

2. Das Rating als Beurteilungsgrundlage von Kreditrisiken

Die Beurteilung von mit dem Kreditgeschäft naturgemäss verbundenen Risiken ist in den letzten Jahren vor allem bei den Grossbanken noch mehr professionalisiert worden mit einem Ratingsystem als zentralem Risikosteuerungs-Instrument, welches auch mit den Ratingkategorien internationaler Ratingagenturen wie Standard & Poors, Moodys verglichen werden kann.

Unter einem Ratingsystem versteht man die systematische Risikobeurteilung jedes Kredites, in Bezug auf seine mögliche Bonitätsverschlechterung, seines Zins- und/oder Amortisationsausfalles

oder gar seines Kreditausfalles. Durch das Ratingsystem erhält die Bank Anschluss über die potentiellen Ausfallrisiken.

Die Zuteilung der Kredite auf die Ratingkategorien basiert auf den Ausfallwahrscheinlichkeiten, d.h. auf einem möglichen Default in den nächsten 12 Monaten ab Ratingfestlegung, sprich dem Risiko der nicht mehr vertrags- und fristgerechten Erfüllung von Zins- und/oder Amortisationsverpflichtungen oder gar eines Kredit-Ausfalles.

Das Kundenrating bezieht sich auf an Unternehmen und Privatpersonen gewährte Kredite und wird festgelegt auf Basis von der Bank zur Verfügung stehenden Kundendaten, wie Abschlüsse, Budgets, Ergebnisse von Kundengesprächen, Informationen und den daraus berechneten finanziellen Kenngrössen. Im Vordergrund stehen einerseits der mögliche Cash Flow (genügt dieser für die Bezahlung von Zinsen/Amortisationen) und andererseits die Verschuldung/Verschuldungskapazität des Unternehmens (Höhe des Fremdkapitals im Vergleich zum Unternehmenswert).

Ein Transaktionsrating wird dort festgelegt, wo Zinsen/Amortisationen bzw. Kredite durch einen von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Kreditnehmers unabhängigen Cash-Flow zurückbezahlt werden, wie z.B. bei der Finanzierung von Immobilien. Das Transaktionsrating stützt sich hierbei auf den Ertragswert (basierend auf den Mieterträgen, Leerstände auf Objekten) und nicht mehr auf das frühere Substanzwertdenken bei Immobilien mit den im nachhinein oftmals viel zu hohen Werten.

Auf Basis von jeweils aktuellen Daten zur Unternehmensentwicklung bzw. zur



Dr. Arthur Schlatter
Senexpert-Berater und
Lehrbeauftragter

Immobilienfinanzierung wird das Rating prinzipiell einmal jährlich systematisch überprüft und wenn angezeigt auch nach unten oder oben modifiziert.

3. Ratings als Basis für risikogerechte Kreditkonditionen

Das Fehlen eines risikogerechten Pricing für die ausgesetzten Kredite war in der Vergangenheit eine der Hauptursachen für die massiven Verluste der Banken im Kreditgeschäft. Die Konditionen-Festlegung erfolgte früher unabhängig von Risikoüberlegungen, weshalb Kredite im wesentlichen zu einheitlichen und risikoin-differenten Konditionen vergeben wurden.

Heute stützen sich die Konditionen auf das individuell berechnete Kunden- oder Transaktions-Rating.

Im alljährlichen Gespräch wird dem Kunden das aus der Ratingauswertung hervorgehende Stärken- und Schwächenprofil des Unternehmens präsentiert und ihm gleichzeitig aufgezeigt, wie er sein Rating verbessern (z.B. durch Eigenkapital-verstärkung, Verbesserung der Ertragslage, Veränderung der Bank zur Verfügung gestellte Kreditdeckungen) und so für ihn vorteilhaftere Kreditkonditionen erhalten könnte.

4. Kredit wird zum Problemkredit

Problemkredite sind von der Bank ausgesetzte Kredite, bei welchen

- a) die vereinbarten Zinsen und/oder
- b) Amortisationen nicht oder nicht mehr vollständig bezahlt werden können und/oder
- c) die Rückzahlung der Kredite zum vereinbarten Zeitpunkt gefährdet ist, z.B. wegen der Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des Kreditnehmers oder Wertverminderungen der dem Kredit zugrunde gelegten Deckungen/Sicherheiten

Verschlechtert sich ein Rating in Richtung eines möglichen Default, so wird die Kreditposition im Rahmen des Firmen-

und Geschäftskundengeschäftes verstärkt überwacht.

Hierzu gehört eine intensivierete Kontrolle der Benutzung der ausgesetzten Kreditlimiten, z.B. auf allfällige Kontoüberziehungen/-überschreitungen, was Aufschluss gibt über die Liquiditäts- und Finanzsituation des Kreditnehmers. Zusätzlich wird man vom Kunden vermehrt Informationen verlangen über die Entwicklung des Unternehmens wie z.B. die Einhaltung der Budgetzahlen etc.

In der Regel erfolgt diese intensivere Überwachung nicht mehr allein durch die betreffenden Frontbetreuer, sondern es werden hierfür auch übergeordnete Instanzen wie z.B. die Kreditzentren eingeschaltet. Falls das Unternehmen durch die selbst eingeleiteten Restrukturierungsmassnahmen die Verbesserung nicht aus eigener Kraft schafft und z.B. aktuelle Liquiditätsschwierigkeiten auftreten, die eine Verzinsung bzw. Amortisation nicht mehr oder nicht mehr wie abgemacht möglich machen, wird der Kredit zum Problemkredit.

Dieselbe gilt, wenn die Verschuldung im Vergleich zu den ausgesetzten Krediten zu hoch wird, so dass die Rückzahlung der Kredite potentiell gefährdet ist.

5. Organisationsformen für die Betreuung von Problemkreditpositionen

Die zu Problemkrediten gewordenen Kreditpositionen können bankintern auf verschiedene Art und Weise betreut werden, wobei dies je nach Kreditinstitut bzw. Anzahl/Höhe der involvierten Kredite variiert.

Wichtig für eine angemessene Betreuung sind – ungeachtet der Organisationsform – die notwendigen personellen Kapazitäten mit dem entsprechenden Know-how. So müssen neben Kredit- und Restrukturierungserfahrung bei Bedarf auch Immobilienkenntnisse (vor allem auch der jeweiligen lokalen Märkte) und juristisches Wissen zur Verfügung stehen.

5.1. Betreuung weiterhin im Rahmen des Firmen- und Geschäftskundengeschäftes

Dies ist vor allem bei kleineren Kreditinstituten der Fall bzw. wo die Problemkre-

dite im Vergleich zum ausgesetzten Kreditvolumen nicht sehr bedeutend und wenig komplex sind.

Angeichts des für den bisherigen Betreuer möglichen Interessenkonfliktes, der als Verantwortlicher für die Position die Situation oftmals optimistischer einschätzt, als sie in Tat und Wahrheit ist, empfiehlt sich auch bei dieser Organisationsform ein Betreuerwechsel zu einem anderen Kreditkadermann, der idealerweise bereits über Erfahrung in der Behandlung von Problemkreditfällen verfügt.

5.2. Betreuung in speziellen Abteilungen: Recovery Management, Work out, Abteilung für Spezialfinanzierungen

Bereits in den 70er und 80er Jahren gab es bei grösseren Banken spezielle Einheiten für die Betreuung von Problemkreditpositionen (oftmals Abteilungen für Spezialfinanzierungen genannt), aber in der Regel beschränkt auf die Betreuung grosser, komplexer Positionen sowie die beratende Begleitung der Kreditverantwortlichen bei der Betreuung von Problemengagements.

Auf den starken Anstieg von Problemkreditpositionen zu Beginn der 90er Jahre haben viele Bankinstitute mit der Neugründung bzw. der erstmaligen Etablierung eigentlicher Problemkredit-Spezialabteilungen reagiert, mit den unterschiedlichen Namen wie Recovery Management, Work out, Abteilung für Spezialfinanzierungen etc., denen die vollumfängliche Betreuung dieser Position übertragen wurde.

5.3. Ausgliederung von Problemkrediten in spezielle Gesellschaften

Wo Problemkredite zu einer Gefährdung des ordentlichen Kreditgeschäftes und somit der betreffenden Bank werden könnten, ist eine Ausgliederung und recovery-mässige Betreuung dieser Positionen in spezielle, rechtlich unabhängige Gesellschaften zu prüfen. Bei dieser Ausgliederung ergeben sich eine Vielzahl von Problemen, wie z.B. den zu wählenden Transferpreis für die Überführung dieser Kreditpositionen, das Vorgehen bei der Bildung der notwendigen Wertberichtigungen, die Verbuchung von Kreditverlusten etc.

Diese Ausgliederung von Problemkrediten in rechtlich unabhängige Auffangesellschaften wurde in den letzten Jahren bei einigen schweizerischen Kantonalbanken realisiert.

6. Vorgehen bei der Betreuung von Problemkreditpositionen im Rahmen des Recovery Management

Nachfolgend wird auf das Vorgehen bei der Betreuung von Problemkreditpositionen durch spezielle Recovery-Management-Abteilungen bei einer Schweizer Grossbank eingegangen.

Unterschiede bei der Behandlung ergeben sich u.a. bei Nichtimmobilien- und Immobilienpositionen (Gebäude und/oder Land) einerseits und bei Weiterführungs- und SchKG-Liquidationspositionen andererseits. Wo notwendig, wird nachfolgend auf die Unterschiede im Vorgehen eingegangen.

6.1. Analyse der übernommenen Kreditdossiers

Der bisherige Positionsbetreuer gibt mit der Übergabe der Kreditdossiers auch seine Meinung ab zu den Schwierigkeiten des Unternehmens.

Der neue Positionsbetreuer analysiert auf Basis dieser Unterlagen und einem Gespräch mit dem Kunden die Situation und fordert wenn notwendig vom betreffenden Kreditnehmer weitere zusätzliche Informationen/Unterlagen ein.

Gestützt darauf werden die notwendigen bankinternen Massnahmen im Zusammenhang mit den ausgesetzten Krediten festgelegt. Hierzu gehört vor allem auch eine Überprüfung der Werthaltigkeit der bestehenden Kredit-Sicherheiten/-Deckungen.

6.2. Bewertung als Basis für die Strategie-Festlegung

Für jede neu übernommene Position wird auf Basis der erwähnten Unterlagen eine Bewertung des Kredites und seiner Risiken vorgenommen, um so Aufschluss zu erhalten über die von der Bank inskünftig zu verfolgende Strategie und die bei der Realisierung dieser Strategie zu erwartenden Ausfallrisiken.

Bei einer Kundenposition ergibt sich dann in der Regel ein Wertberichtigungs- oder Rückstellungsbedarf, falls begründeter Anlass dafür besteht, dass nicht alle vereinbarten Beträge (Zinsen, Amortisationen) fristgerecht bezahlt bzw. die Kredite zurückbezahlt werden.

Die Höhe der zu bildenden Rückstellungen wird abgeleitet aus der Differenz zwischen dem risikorelevantem und dem geschätztem wiedereinbringbaren Betrag.

6.3. Die möglichen Strategien

Nach Massgabe der Bewertung hat sich der neue Positionsbetreuer für eine der nachfolgend aufgeführten 4 Strategien zu entscheiden:

6.3.1. Weiterführung

Bei dieser Strategie besteht die begründete Annahme, dass das Unternehmen bei durchgeführter Restrukturierung und wenn notwendig durch eine zusätzliche finanzielle Sanierung in den nächsten 1-3 Jahren die Gewinnzone erreichen und auch mittel- und längerfristig überleben kann.

Bei Immobilien beinhaltet eine Weiterführungsstrategie z.B. eine Verbesserung des Liegenschaften-Auslastungsgrades und das dadurch mögliche Erreichen der Eigenwirtschaftlichkeit.

6.3.2. Weiterführung mit Teilliquidation

Im Prinzip gelten die Ausführungen unter Punkt 6.3.1.

Zur Erreichung des Turnarounds ist aber zusätzlich eine teilweise Liquidation von betrieblichen Aktivitäten mit ungenügenden Erträgen und/oder nichtbetriebsnotwendigen Aktivitäten/Immobilien/Land notwendig.

6.3.3. Stille Liquidation

Hier geht es um eine generelle Stilllegung von betrieblichen und nichtbetrieblichen Aktivitäten, wie z.B. um einen Verkauf von Immobilien/Land etc.

6.3.4. SchKG-Liquidation

Hier erfolgt die Regelung der Position im Rahmen des Bundesgesetzes über Schuldbetreiber und Konkurs.

6.4. Restrukturierungs- und Sanierungsphase

Weiterführung

Gestützt auf die bankinternen Analysen/Strategieberechnungen wird das weitere Vorgehen mit dem Kunden besprochen.

Falls begründete Aussichten auf Erfolg bestehen, wird auch die Bank bis auf weiteres mit einem Weiterführungsszenario einverstanden sein.

Aber auch bei einer Weiterführungsstrategie wird die Bank die Kredite nur dann aufrechterhalten bzw. allenfalls notwendig werdende Überbrückungsfinanzierungen gewähren, falls durch den Kreditnehmer die für den Turnaround notwendigen Restrukturierungs- und Reorganisationsmassnahmen eingeleitet und realisiert werden. Oftmals braucht der Unternehmer in dieser Phase die Unterstützung durch externe Berater.

Angesichts der oftmals bestehenden Unterbilanz/Überschuldung ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterführung der Aktivitäten eine finanzielle Sanierung (neben den bisherigen Aktionären werden auch die Banken um eine Sanierungsmitwirkung ersucht) des betreffenden Unternehmens, bei welcher die Aktivpositionen der Bilanz den tatsächlichen Werten nach unten angepasst und in einem zweiten Schritt durch den Einschuss neuer finanzieller Mittel wieder eine ausreichende Eigenkapitalbasis geschaffen wird.

Stille Liquidation

Falls durch die Restrukturierung der Turnaround nicht erreicht und/oder eine finanzielle Sanierung nicht realisiert werden kann, muss statt der Weiterführung eine der Liquidationsstrategien eingeschlagen werden.

Erfolgsentscheidend sowohl bei einer Weiterführung mit gleichzeitiger Teilliquidation von Aktivitäten/Aktiven als auch bei einer stillen Liquidation ist eine geordnete und fachmännische Veräusserung der zu liquidierenden Aktivitäten/Aktiven. So wird z.B. bei Immobilien, bei welchen die Bank auf Basis der gewährten Kredite ein Pfandrecht hat, mit dem Kreditnehmer oftmals eine Desinvestitionsvereinbarung abgeschlossen und gestützt darauf ein ver-

sierter externer Makler mit dem Verkauf beauftragt.

6.5. Bankenbetreuung bei Weiterführung und Stiller Liquidation

In der Restrukturierungsphase überwacht die Bank weiterhin intensiv anhand von Informations-Instrumenten wie z.B. Monatsberichte, Quartalsberichte, Orientierungen über den Restrukturierungsstand und ist gleichzeitig auch regelmässig in persönlichem und telephonischem Kontakt mit dem Kunden und seinen allfälligen Beratern.

6.6. SchKG-Positionen

Hier ist zu unterscheiden zwischen Kreditpositionen, über die bereits ein Insolvenzverfahren eröffnet worden ist und Positionen, die im Verlauf der Restrukturierungsphase mangels anderer Alternativen (z.B. stille Liquidation) zu SchKG-Positionen werden.

Bei diesen Problemkreditpositionen kann die Bank ihre Forderungen nur noch auf dem Rechtswege geltend machen, wobei man hier in ständigem Kontakt steht zu den betreffenden Betreibungs- und/oder Konkursämtern.

7. Abschluss der Restrukturierung/ Restrukturierungsbetreuung

7.1. Restrukturierte und sanierte Kreditpositionen

Falls bei Weiterführungspositionen bzw. Weiterführungspositionen mit Teilliquidation der Turnaround realisiert, die nachhaltige Gewinnzone erreicht und die von der Bank geforderten Ertrags-, Bilanz- und Finanzkennzahlen ausgewiesen werden, kann die Position wieder an die Kreditfront zurückgegeben werden.

Oftmals kommt es aber auch zu einer Ablösung des Kreditengagements durch ein anderes Kreditinstitut.

7.2. SchKG-Positionen

Nachlass

Bei einem ordentlichen Nachlassvertrag erhält die Bank in der Regel einen Teil der ausstehenden Kredite zurück.

Bei einem Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung wird die Bank ihre Kredite teilweise wieder zurückführen aus der Verwertung der ihr verpfändeten Aktiven.

Konkurs

Der Bank verbleibt bei verpfändeten Aktiven der Erlös aus der Verwertung der Aktiven und bei ungesicherten Forderungen die Konkursdividende, d.h. ein bescheidener Teil der ausstehenden Kreditbeiträge.

8. Fazit/ Schlussbemerkung

Nach wie vor arbeitet die betreffende Grossbank mit den betreffenden Kreditnehmern zusammen, falls diese kooperationswillig sind.

So wird mit den Kreditnehmern und ihren Beratern nach gangbaren Lösungen gesucht für die überlebensfähigen Aktivitäten/Aktiven des betreffenden Unternehmens, wobei aber für die Bank immer die Risikominimierung auf den Kreditpositionen im Vordergrund steht.