

Abstract

Titel: **Wirkungsvolle Sanierungskonzepte bei Krisenunternehmen aus Sicht der finanzierenden Bank**

Kurzzusammenfassung: Die Anforderungen an Sanierungskonzepte gemäss Theorie zum Sanierungsmanagement sind zeit- und ressourcenintensiv und scheinen für die sinnvolle Anwendung im KMU-Bereich nicht praxistauglich zu sein. Als wichtige Anspruchsgruppe während einer Sanierung haben finanzierende Banken ein Interesse an erfolgsversprechenden Sanierungskonzepten. Im Rahmen dieser Masterthesis wurde eruiert, was Mindestanforderungen an ein Sanierungskonzept aus Sicht von Schweizer Finanzinstituten sind. Hierfür wurde eine Primärerhebung mittels Experteninterviews bei verschiedenen Recovery-Abteilungen durchgeführt. Dabei konnte festgehalten werden, wie aktuell Sanierungskonzepte von KMU erstellt werden und was wünschenswerte Ausprägungen sind. Auf Basis der Ergebnisse der Erhebung und einer umfangreichen Sekundärrecherche konnte ein KMU-taugliches Muster-Sanierungskonzept inkl. Anleitung konzipiert werden.

Verfasser: Christian Hauser

Herausgeber: Dr. oec. HSG Marco Gehrig WP

Veröffentlichung (Jahr): 2018

Zitation: Hauser, C. (2018). *Wirkungsvolle Sanierungskonzepte bei Krisenunternehmen aus Sicht der finanzierenden Bank*. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit MSc in Business Administration.

Schlagworte: Unternehmenskrise, Sanierungsmanagement, Sanierungskonzept, KMU, Bank,

Ausgangslage

Die Beziehung zu Banken ist für viele KMU wegen der Möglichkeit der Fremdfinanzierung essentiell. Einige KMU geraten irgendwann in wirtschaftliche Krisen, die im schlimmsten Fall zum Konkurs führen. Um fortgeschrittene Krisensituationen zu überwinden, ist ein strukturiertes Vorgehen entlang eines Sanierungskonzepts zentral, vor allem um die Unterstützung der Bank sicherzustellen.

Gemäss Literatur besteht der empfohlene Sanierungsprozess aus umfangreichen Analysen sowie einem detaillierten Massnahmenkatalog zur Optimierung in den Bereichen der finanziellen Stabilisierung, der operativen Prozesse sowie der zukünftigen strategischen Ausrichtung. Dies sollte durch ein Kommunikationskonzept sowie ein taugliches Controlling ergänzt werden. Die Konzepterstellung ist zeit- und ressourcenintensiv, weshalb es gerade im Bereich der KMU fraglich ist, ob hier die theoretischen Empfehlungen auch praxistauglich sind.

Ziel

Es soll in Erfahrung gebracht werden, wie Sanierungskonzepte von Bankkunden effektiv erstellt bzw. bei den Banken eingereicht werden. Ebenso soll geklärt werden, was Anforderungen aus Sicht der Banken sind, um auf dieser Basis ein State-of-the-Art-Sanierungskonzept für KMU zu entwerfen, das auf die notwendigsten Inhalte reduziert ist. Daher behandelt die vorliegende Masterthesis folgende Forschungsfrage: *Was sind aus Sicht der kreditgebenden Schweizer Bank Merkmale eines tauglichen Sanierungskonzepts für Krisenunternehmen im KMU-Bereich?*

Vorgehen

Durch Sekundärrecherche wurde in einem ersten Schritt eine umfangreiche Wissensbasis zu den Themen der Krisenentstehung, des Sanierungsmanagements sowie der Rolle der Bank während der Sanierung geschaffen. In einem zweiten Schritt wurde eine Primärerhebung bei Schweizer Finanzinstituten durchgeführt. Aus den Gesprächsprotokollen wurden die Aussagen der Interviewpartner über ein Kategoriensystem quantifiziert und damit verwertbar gemacht.

Erkenntnisse

Es konnte bestätigt werden, dass die theoretischen Empfehlungen für Unternehmer aus dem KMU-Bereich nicht tauglich sind. Es fehlt das betriebswirtschaftliche Know-how für die Erstellung eines tiefgehenden Sanierungskonzepts sowie meist die grundsätzliche Akzeptanz für die bestehende Krisensituation. Dies sind auch die Gründe dafür, dass von Seiten der Unternehmer proaktiv keine brauchbaren Sanierungskonzepte entwickelt werden. Solche werden nur von professionellen Sanierungsberatern, die entsprechend teuer sind, erstellt. Die Banken haben ein Interesse daran, dass ihre krisenbetroffenen Kunden in einem ersten Schritt selbst ein Sanierungskonzept erstellen. Dieses sollte einfach strukturiert und auf die wesentlichsten Inhalte reduziert sein. Der Fokus liegt auf den Planzahlen. Entlang der Anforderungen der Banken konnte im Rahmen dieser Masterthesis ein KMU-taugliches Muster-Sanierungskonzept inkl. Anleitung konzipiert werden.