Prozesse und Controlling in Sanierung und Abwicklung

Praxiserfahrungen und neue Modelle zur Analyse von Problemkrediten

3. komplett überarbeitete Auflage des Werks Prozesshandbuch Sanierung, Abwicklung und Insolvenz

Finanz Colloquium Heidelberg, 2017

Zitiervorschlag:
Portisch, Prozesse und Controlling in Sanierung und Abwicklung, 3. Auflage 2017, S. XX.

ISBN: 978-3-95725-121-3
© 2017
Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
www.FC-Heidelberg.de
info@FC-Heidelberg.de
Titelfoto: Silberberg GmbH Montafon
Satz: MetaLexis, Niedernhausen
Druck: STRAUSS GmbH, Mörlenbach

Prozesse und Controlling in Sanierung und Abwicklung

Praxiserfahrungen und neue Modelle zur Analyse von Problemkrediten

3. komplett überarbeitete Auflage des Werks Prozesshandbuch Sanierung, Abwicklung und Insolvenz

Prof. Dr. Wolfgang Portisch
Fachbereich Wirtschaft
Bank- und Finanzmanagement
Hochschule Emden/Leer

Finanz Colloquium Heidelberg, 2017

Prozesse und Controlling in Sanierung und Abwicklung 7

I. Einleitung und Aufbau des Buches 7

II. Zusammensetzung des Teilnehmerfeldes 9

III. Ist-Zustand in den Bereichen Intensiv, Sanierung und Abwicklung 13

1. Einschätzungen zu den Bereichen Sanierung und Abwicklung bei Firmenkunden 13
2. Organisatorische Einordnung der Krisenfälle und Abläufe im Intensivbereich 21
3. Prozesse und Kennzahlen im Sanierungsbereich 34
4. Prozesse und Kennzahlen im Abwicklungsbereich 51
5. Risikoberichterstattung und MaRisk-Novelle in der Sanierung und Abwicklung 68

IV. Grundstruktur des Problemkreditcontrollings 79

1. Begriff des Problemkreditcontrollings 79
2. Ablauf der Kostenanalyse und Verrechnung der Aufwendungen 80
3. Prozessanalyse und Prozessstrukturierung als Basis der Kostenerfassung 81
4. Zurechnung der barwertigen Erlöse und Kosten auf die Prozesse 86
5. Kennzahlen und Abweichungsanalysen in der Sanierung und Abwicklung 88

V. Soll-Zustand mit Optimierungsmöglichkeiten für die Praxis 91
1. Anregungen für die Normalkreditbearbeitung und den Intensivbereich 91
2. Veränderungen in den Prozessen der Sanierungsabteilung 93
3. Veränderungen in den Abläufen der Abwicklungsabteilung 96
4. Empfehlungen für das Reporting in der Sanierung und Abwicklung 99
5. Zusammenfassung und Ausblick für die Risikoarbeit in Kreditinstituten 105

VI. Literaturverzeichnis 107

VII. Fragebogen 109

VIII. Autorenporträt 120

Prozesse und Controlling in Sanierung und Abwicklung

Praxiserfahrungen und neue Modelle zur Analyse von Problemkrediten

I. Einleitung und Aufbau des Buches

Die Wirtschaftslage in Deutschland ist derzeit von großer Stabilität und Wachstum geprägt. Die Insolvenzzahlen sinken auch aus diesem Grund stetig. Von Schieflagen sind lediglich einzelne Branchen betroffen. Dagegen hat sich die Ertragslage vieler Banken und Sparkassen im Nachgang der Finanzmarktkrise negativ entwickelt und der Branchenausblick ist aufgrund der nachhaltig gesunkenen Zinsen und Margen schlecht. Aus diesem Grund müssen Banken zum einen neue Ertragsfelder erschließen und zum anderen Kostenpositionen auf den Prüfstand stellen. Dabei hilft derzeit noch die Auflösung der Risikovorsorge im Firmenkundengeschäft, um die Gewinnsituation auskömmlich zu gestalten.

Die verschärfte Ertragssituation, die Auflösungen von Wertberichtigungen im Firmenkundenkreditgeschäft sowie die geringen Zahlen an Sanierungen und Abwicklungen erfordern eine neue Sichtweise in den Bereichen der Problemkreditbetreuung sowie der Intensivarbeit. Es stellt sich die Frage, ob die Kosten in diesen Abteilungen, durch den Abbau von Mitarbeitern und eine stärkere Prozessorientierung bereits gesunken sind und dieser Trend weiter voranschreitet oder ob diese Sektoren weiterhin als strategische Positionen mit viel Personalkraft aufrechterhalten werden sollten. Zur Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage werden in der Betriebswirtschaftslehre Methoden aus der Kostenrechnung und dem Controlling herangezogen. Auf dieser Basis lassen sich auch Personalkapazitäten sowie Kostenstrukturen im Sanierungs- und Abwicklungsbereich festlegen.

Das Controlling in der Sanierung und Abwicklung ist daher wichtig, um den Erfolg der außergerichtlichen und gerichtlichen Sanierungsbemühungen zu ermitteln. Eine erfolgreiche Sanierung mit dem Turnaround benötigt häufig keine finanzielle Beteiligung der Gläubiger. Dieses ist auch von Bedeutung, um die Notwendigkeit eines außergerichtlichen Restrukturierungsverfahrens wie im Entwurf der EU-Richtlinie zum außergerichtlichen Sanierungsverfahren einschätzen zu können. Es stellt sich auch die Frage der Effizienz dieses Verfahrens, da es sicherlich weiterhin Unternehmensberater und zusätzlich wahrscheinlich eine Art Sachwalter mit entsprechenden Kosten erforderlich macht. Zu beurteilen, ist daher, ob nicht der Status Quo der außergerichtlichen Sanierung der bessere Weg ist.

Ziel der Studie ist es, den Erfolg, die Abläufe und die Kosten von Tätigkeiten in der Sanierungs- und Abwicklungsabteilung bei Firmenkunden in Kreditinstituten zu analysieren. Die Hypothese lautet, dass nach Banksektoren und

Größenklassen der Kreditinstitute unterschiedlich in den Prozessen der Sanierung sowie der Abwicklung vorgegangen wird. Daher ist Folgendes zu untersuchen:

- Existieren Unterschiede in den Einschätzungen und Abläufen bei Sanierungs- und Abwicklungsengagements zwischen den **Institutssektoren**?
- Bestehen differenzierte Vorgehensweisen und Beurteilungen von Sanierungs- und Abwicklungsfällen in Abhängigkeit von der **Größe der Kreditinstitute**?

Die nachfolgenden Auswertungen erfolgen nach Banksektoren und Größenklassen, um ein detailliertes Bild über die betrachteten Tätigkeiten zu erhalten und um zu erfahren, ob die Handlungsweisen von der Größe der Bank sowie dem Bankenbereich abhängig sind. Untersucht wird dabei das Segment der Firmenkunden in den unterschiedlichen Bereichen der Intensivbearbeitung, der Sanierung und der Abwicklung. Auf Neuerungen wie die MaRisk-Novelle wird ebenfalls eingegangen. Analysiert werden die folgenden inhaltlichen Schwerpunkte:

- Sind die Organisationsstrukturen sowie die Prozesse in den Bereichen Intensiv, Sanierung und Abwicklung unterschiedlich ausgestaltet?
- Existieren nach Banksektoren und Größenklassen unterschiedliche Sanierungserfolge, Einbringungsquoten und werden Daten überhaupt erhoben?
- Wie stark werden Verbandsempfehlungen zur Prozesssteuerung umgesetzt und haben sich die Reportinginhalte erweitert oder verändert?

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurde am Lehrstuhl für Bank- und Finanzwirtschaft der Hochschule Emden vom 1. November 2016 bis zum 28. Februar 2017 eine Erhebung zum Sanierungs- und Abwicklungscontrolling in Banken und Sparkassen durchgeführt. Befragt wurden rund 1.000 Risikospezialisten aus den Bereichen Intensiv, Sanierung und Abwicklung. Meist wurden die Leiter dieser Abteilungen angeschrieben, da verstärkt strategische Gesichtspunkte Inhalte des Fragebogens darstellten. Es wurden von den Bankspezialisten 137 Fragebögen ausgefüllt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13,7 %.

II. Zusammensetzung des Teilnehmerfeldes

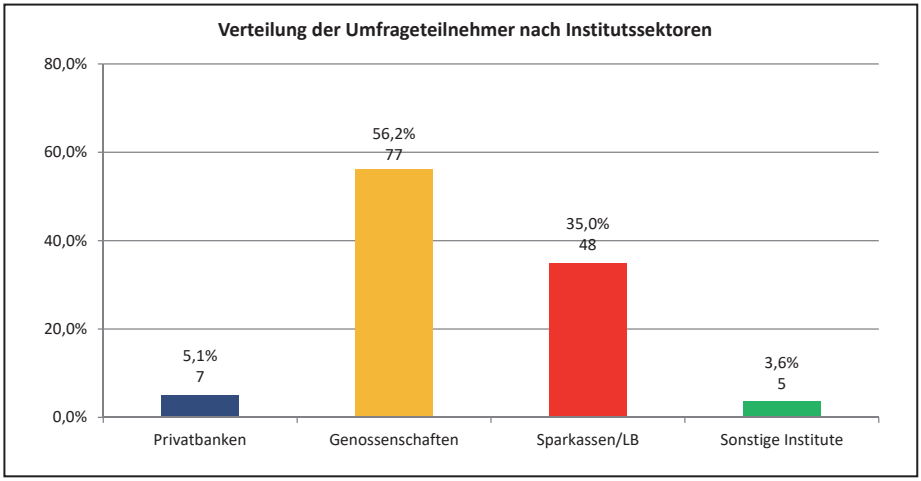
Antwortende der Befragung waren im überwiegenden Fall leitende Mitarbeiter aus den Bereichen Intensiv, Sanierung und Abwicklung. Aufgrund der oft jahrelangen Erfahrung dieser Betreuer, der meist bankweiten Verantwortungsbereiche als Leiter der Abteilungen sowie dem Umstand, dass die Befragten aus verschiedenen Banksektoren stammen, kann auf eine gute Marktabdeckung der Umfrage geschlossen werden. Die prozentuale Verteilung nach Größenklassen und Banksektoren stimmt annähernd mit der Grundgesamtheit überein.

Insgesamt haben 137 von rund 1.000 Befragten aus den Bereichen Intensiv, Sanierung und Abwicklung der Kreditinstitute[1] den Fragebogen ausgefüllt. Damit ergibt sich eine Antwortquote von 13,7 %. Rund 56,2 % (77 Teilnehmer) der Antwortenden kamen aus dem genossenschaftlichen Sektor, 35,0 % (48) aus Sparkassen und Landesbanken (davon insgesamt 6 Landesbanken). Das restliche Teilnehmerfeld verteilt sich auf insgesamt 5,1 % (7) Vertreter aus Privatbanken und 3,6 % (5) Antwortende aus sonstigen Instituten, wie Abbildung 1 zeigt.

Innerhalb der **Banksektoren** ist im Sample eine Übergewichtung großer Institute im Privatbankensektor festzustellen. Die mittelgroßen Banken überwiegen im öffentlich-rechtlichen Sektor und es ist eine überproportional hohe Anzahl von kleinen Kreditinstituten im genossenschaftlichen Bereich vorzufinden.

Die Größe der Institute wurde anhand der Bilanzsumme zugeordnet. 35,0 % (48) der Banken weisen eine Bilanzsumme von weniger als 1 Mrd. Euro auf. Diese werden im Folgenden als Kleinstinstitute bezeichnet. Etwa 46,0 % (62)

Abbildung 1: Institutssektoren im Untersuchungssample



[1] Die Begriffe Bank, Institut, Finanzinstitut und Kreditinstitut werden im Text synonym verwendet.

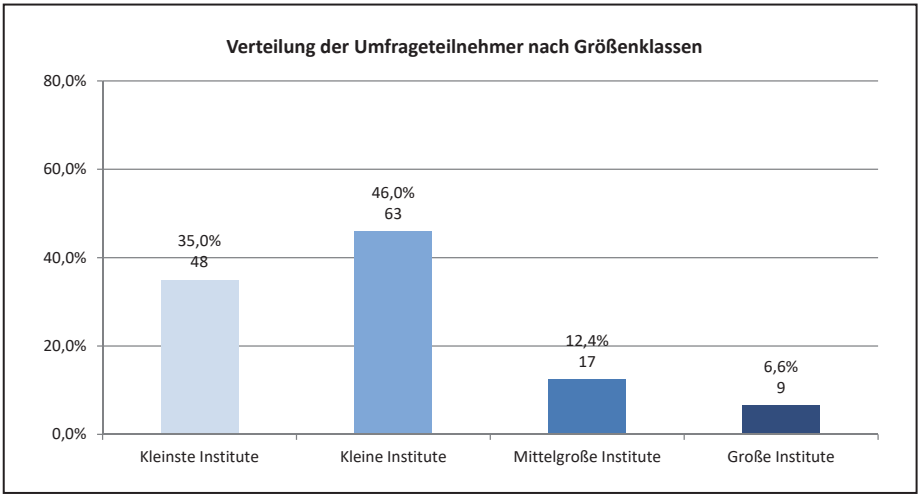
der Antwortenden arbeiten in kleinen Banken mit einer Bilanzsumme von weniger als 5 Mrd. Euro. Rund 12,4 % (17) der Antwortenden stammen aus mittelgroßen Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme zwischen 5 und 50 Mrd. Euro. Circa 6,6 % (9) der Probanden kommen aus großen Instituten mit einer Bilanzsumme von mehr als 50 Mrd. Euro.[2] Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Befragten aus den beteiligten Banken und Sparkassen nach Größenklassen in Prozent und gemäß der Anzahl.

Im Untersuchungssample ergibt sich bei der **Größenverteilung** eine Übergewichtung mittlerer und großer Institute gegenüber der Grundgesamtheit. Jedoch haben Banken häufig erst ab einer bestimmten Größe ein nennenswertes Firmenkundenkreditgeschäft vorzuweisen und halten dann Spezialabteilungen vor, die sich konzentriert mit der Sanierung und Abwicklung von Firmenkunden beschäftigen.

Der größte Anteil der antwortenden Banken stammt anhand des Firmensitzes aus dem Süden Deutschlands mit 41,9 % (57) und es folgen Teilnehmer aus der nördlichen Region mit 24,8 % (34) und 14,7 % (20) aus dem Westen.

Dabei weisen rund 92,0 % der Institute (126) eine regionales Geschäftsgebiet auf, 2,9 % (4) sind bundesweit und 5,1 % (7) international tätig. Insgesamt dominiert anhand der Anzahl der Institute die regionale Tätigkeit, dies entspricht dem Abbild der Grundgesamtheit. Des Weiteren wurde die Position der Befragten innerhalb der Institute abgefragt. Es ergab sich, dass unter den Antwortenden mit 79,4 % (108) die Abteilungsleiter dominierten. Werden

Abbildung 2: Größenklassen von Kreditinstituten im Untersuchungssample



[2] Vgl. *Hirschmann*, 2016, S. 8 ff., gemäß der Reihenfolge der Kreditinstitute auf Basis der Bilanzsumme zum 31.12.2015 wurde eine eigene Größenklassifizierung festgelegt. Große Banken weisen demnach eine Bilanzsumme von mehr als 50 Mrd. Euro auf und gehören damit gemäß der Bilanzsumme zum 31.12.2015 zu den TOP 22 der Institute in Deutschland. Kleine Banken und Kleinstinstitute haben eine Bilanzsumme von weniger als 5 Mrd. Euro und fallen nicht unter die TOP 100 der Kreditinstitute in Deutschland.

die Vorstände hinzugezählt sind 83,9 % und 115 der 137 Teilnehmer an der Umfrage Führungskräfte aus der ersten und zweiten Ebene in Banken und Sparkassen.

Zudem waren 8,1 % (11) Fachreferenten im Teilnehmerfeld vertreten. Des Weiteren 6,6 % (9) Firmenkundenbetreuer, 5,1 % (7) Vorstände. Insgesamt zwei Personen machten keine Abgaben zur Position in der Bank. Die Vorstände kamen überwiegend aus dem genossenschaftlichen Sektor. Die Abteilungsleiter stammten meist aus den Bereichen der Sanierung und Abwicklung. Zudem kam es oft vor, dass diese Führungskräfte beiden Abteilungen vorstanden. Dies war bei insgesamt 72 Personen der Fall und spricht für die gute Abdeckung der Studie im Problemkreditbereich von Kreditinstituten.

Die Leiter der Abteilungen Sanierung und Abwicklung stammten hauptsächlich aus den Genossenschaftsbanken (66) und den Sparkassen (35) sowie Landesbanken (5). Nach der Größenklasse kommen 38 der Leiter aus Kleinstinstituten, 53 aus kleinen Banken, 10 aus mittelgroßen Instituten und 7 aus großen Banken.

Überwiegend haben damit aus den unterschiedlichen Banksektoren Personen aus der Führungsebene im Problemkreditgeschäft an der Befragung teilgenommen, die vermutlich über einen guten Überblick über die Prozesse innerhalb des Instituts sowie über das Portfolio der Intensiv-, Sanierungs- und Abwicklungsfälle verfügen. Bei den Mehrfachantworten wurde genannt, dass 13 Personen die Normalkreditbearbeitung leiten, 34 den Intensivbereich, 91 die Sanierungsabteilung und 80 der Antworten den die Abwicklungsabteilung. Somit sind alle drei Bereiche in der Krisenbearbeitung von Firmenkunden anzahlmäßig gut vertreten.

Die Tätigkeitsgebiete zeigen anhand des Mehrfachantwortenkatalogs, dass 46 Personen im Bereich der Intensivbetreuung arbeiten, 110 Sanierungen begleiten und 99 Abwicklungsfälle bearbeiten. Damit sind 110 von 137, das heißt 80,3 %, in der Sanierungsabteilung tätig. 99 der 137 Teilnehmer an der Umfrage und damit rund 72,3 % arbeiten in der Abwicklungsabteilung und somit ebenfalls in der Problemkreditbetreuung.[3] 84 von 137 (61,3 %) Teilnehmer der Umfrage bearbeiten gleichzeitig Sanierungs- und Abwicklungsengagements.

Es zeigt sich, dass eine Mehrzahl der Probanden als Abteilungsleiter oder Vorstand große Marktgebiete betreut. Aufgrund der Verteilung auf die verschiedenen Banksektoren, die unterschiedlichen Größenklassen der Institute und die Kompetenzen der Antwortenden sowie deren hierarchische Einordnung im Bankbetrieb, kann auf eine gute Marktabdeckung in dieser Stichprobe geschlossen werden.

Im Folgenden werden die Fragebögen primär deskriptiv ausgewertet. Untersucht wird, wie die Phasen des Sanierungsprozesses im Detail verlaufen. Differenziert wird in der Beschreibung zudem nach Nennungen in Abhängigkeit von der Herkunft der Befragten aus den verschiedenen Banksektoren und den Größenklassen der Institute. Zusätzlich wird geprüft, ob signifikante und damit deutliche Zusammenhänge oder Unterschiede zwischen den Antworten der Vertreter aus den unterschiedlichen Sektoren sowie Institutsgrößenklassen bestehen.

[3] Im Entwurf der MaRisk 2016 taucht der Begriff der Problemkreditbearbeitung nicht mehr auf. Gesprochen wird hier von der Sanierung und Abwicklung.

Das Sanierungsgeschehen in den Kreditinstituten wird dominiert von kleinen und mittleren Firmengrößen. Dieses Ergebnis stimmt überwiegend mit der aktuellen Insolvenzstatistik überein. So wird das aktuelle Insolvenzgeschehen ebenfalls von kleinen und mittleren Firmen bestimmt.[4]

Das vornehmliche Untersuchungsgebiet des Problemkreditcontrollings in dieser Umfrage wird als Teilbereich des Bankcontrollings zur rechnerischen Begleitung der Vorgänge rund um die Betreuung von Problemkrediten in der Sanierung und Abwicklung angesehen. Ziel des Problemkreditcontrollings ist es, Erlös- und Kostentransparenz in der Engagementbearbeitung zu erhalten, um unter anderem Entscheidungen über die Kapazitätsausgestaltung, die Mitarbeiterprofile, die Sanierungsbegleitung oder die Abwicklung zielgerichtet zu treffen. Zudem können die Ergebnisse einer verbesserten Informationspolitik und einem aussagekräftigen Reporting an die Geschäftsleitung und an Externe dienen.

Dargelegt werden im Folgenden die Auswertungen zu den gültigen Antworten. Somit beziehen sich die Prozentangaben immer auf die abgegebenen Stimmen. Die Auswertung erfolgt nach Häufigkeiten und zum Teil auch anhand der absolut abgegebenen Anzahl an Stimmen. Des Weiteren findet eine Analyse nach Banksektoren und Institutsgrößenklassen statt. Es existierten fünf unterschiedliche Fragen- beziehungsweise vorgegebene Antwortenkataloge.

Zum einen waren Bewertungen auf einer fünfstufigen Likert-Skala mit ordinalem Skalenniveau möglich. Des Weiteren gab es reine Ja-Nein-Antworten bei Fragestellungen, die disjunkt zueinander standen. Zudem existierten Vorgaben, bei denen Mehrfachantworten angekreuzt werden konnten. In anderen Frageblöcken konnten Bewertungsbereiche ausgewählt werden. In zwei weiteren Bereichen waren zusätzlich Freitextantworten möglich. Der Fragebogen, der dieser Untersuchung zugrunde lag, findet sich in Kapitel VII.

[4] Vgl. *Creditreform*, 2016, S. 6 ff.

III. Ist-Zustand in den Bereichen Intensiv, Sanierung und Abwicklung

Im Folgenden werden zunächst die aktuellen Bewertungen zur Lage im Sanierungs- und Abwicklungsbereich erfragt. Es war beispielsweise von Interesse zu erfahren, ob die konjunkturellen Erholungen in der Wirtschaft sich auch in rückläufigen Engagementzahlen sowie volumensmäßig reduzierten Einzelwertberichtigungen und Abschreibungen im problematischen Firmenkundengeschäft niederschlagen. Des Weiteren war von Bedeutung zu wissen, inwieweit der Prozessgedanke in diesen Abteilungen bereits Einzug gehalten hat und ob Bearbeitungszeiten sowie Kosten und Erfolge dauerhaft gemessen werden, um die Transparenz zu steigern.

1. Einschätzungen zu den Bereichen Sanierung und Abwicklung bei Firmenkunden

Die Anzahl der **Sanierungsfälle** ist in den meisten Kreditinstituten deutlich rückläufig (72,6 %, 98 Banken) oder leicht rückgängig (11,9 %, 16). Nur 21 (15,6 %) der Probanden aus den Instituten vermelden in den letzten zwei Jahren gleiche Sanierungszahlen. Dieses sind überwiegend Genossenschaftsbanken und sonstige Banken. Bestätigt wird das Bild dadurch, dass überwiegend Kleinstinstitute gleichbleibende Fälle an Sanierungen vermelden, die vornehmlich im genossenschaftlichen Sektor anzufinden sind.

Die Neubildung der Risikovorsorge, in Form der Einzelwertberichtigung, ist in den letzten Jahren in den meisten Instituten (77,8 %, 105) gesunken. Nur 10,4 % (14) der Banken benennen, dass dieses nicht zutrifft. Dies sind insbesondere Privatbanken und sonstige Banken. Es sind auch verstärkt große Institute unter den Antwortenden zu finden, die keine Reduzierung der EWB-Neubildung in den letzten zwei Jahren vermerken.

Bei diesen Instituten ist zu vermuten, dass die gute Konjunkturlage nicht weiter durchschlägt oder auch Branchenkrisen wie im Bereich der Schifffahrt oder bestimmter Sektoren der Immobilien zu vermerken sind. Nach regionalen Geschäftsgebieten sind im Sample keine Unterschiede in den Beurteilungen zu erkennen.

Zunächst wird der Sanierungsbereich näher untersucht, bevor auf die Abwicklung eingegangen wird. Viele Institute berichteten, dass die Mitarbeiterzahlen in der Sanierung in den letzten Jahren, wahrscheinlich aufgrund der geringeren Bearbeitungszahlen, reduziert wurden (42,2 %, 57). Des Weiteren wurde besonders vermerkt, dass versucht wird die Kosten im Bereich der Sanierung deutlich zu senken. Dieses bewerten 60,7 % (82) der Institute als zutreffend. Rund 51,9 % (70) bemerken, dass das Prozessdenken im Hinblick auf eine Kostenreduzierung in der Sanierungsabteilung eine zum Teil sehr große Bedeutung besitzt. Abbildung 3 verdeutlicht das oben genannte.

Nach **Banksektoren** sind die Fallzahlen im Bereich der Sanierung in den meisten Instituten zum Teil stark gesunken. Nur die sonstigen Institute und einige Genossenschaftsbanken sind hier anderer Meinung. Ebenso ist die Neubildung der Risikovorsorge in den Instituten oft rückläufig. Lediglich sonstige Institute und Privatbanken verneinen diesen Aspekt teilweise und relativ häufiger, als Banken aus den anderen Sektoren. Die Mitarbeiterkapazitäten in der Sanierung wurden in den letzten Jahren öfter

bei Sparkasse und Landesbanken reduziert, seltener dagegen im genossenschaftlichen Sektor.

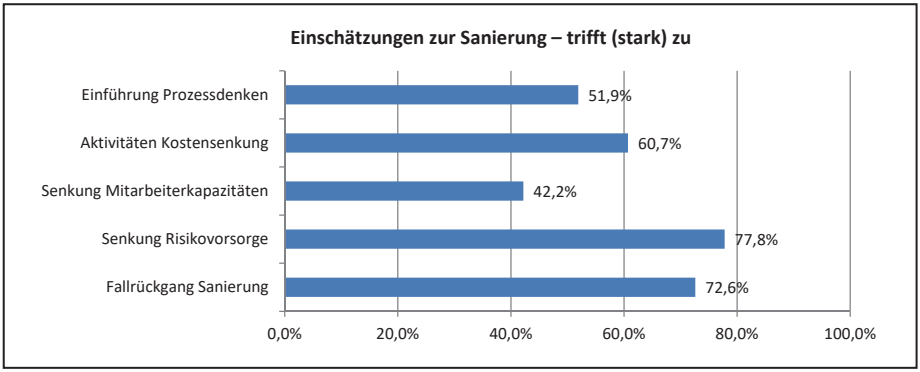
Antwortende aus den Sparkassen sowie Landesbanken und den Privatbanken antworten auch deutlicher als Vertreter aus den Genossenschaftsbanken oder den sonstigen Instituten, dass die Kostenreduzierung im Bereich der Sanierung weiterhin stark vorangetrieben wird. Dieses betrifft in der Regel den Abbau von Mitarbeitern, um die Personalkosten dauerhaft zu senken.

Es wiederspricht jedoch Erhebungen, die den Erfolg von Sanierungsabteilungen messen.[5] Dort zeigt sich, auch über lange Zeiträume, dass die Kosten im Sanierungsbereich oftmals, aufgrund der hohen zurechenbaren Erlöskomponente aus erfolgreichen Sanierungsfällen, zu vernachlässigen sind. Dabei spielt das Denken in Prozessen bei rund der Hälfte aller Teilnehmer aus den verschiedenen Banksektoren eine Rolle, zur Umsetzung der angestrebten Kosteneinsparungen. Abbildung 4 fasst diese Erkenntnisse zusammen.

Nach **Institutsgrößenklassen** lassen sich teilweise ebenfalls Unterschiede in diesen Punkten bei den Bewertungen erkennen. Grundsätzlich wird über alle Größenklassen hinweg geurteilt, dass die Sanierungsfälle in den Abteilungen weniger geworden sind. Lediglich die Kleinstinstitute vermelden häufiger, dass dieses nicht zutrifft (60,4 %). Die Rückläufigkeit der Neubildung der Risikovorsorge ist bei Kleinstinstituten und bei großen Instituten ebenfalls nicht durchweg ausgeprägt. Die Reduzierung der Mitarbeiterkapazitäten in der Firmensanierung kommt häufiger in großen Instituten vor und deutlich seltener in Kleinstinstituten.

Dieser Sachverhalt ist dadurch erklärbar, dass in großen Banken die Anzahl der Mitarbeiter in der Sanierung höher ist als in kleineren Banken und geringere Fallzahlen stärker in einer verringerten Auslastung durchschlagen und Kapazitätsanpassungen erforderlich machen. Dagegen sind in kleinen Instituten oft nur wenige oder nur ein Mitarbeiter mit der Sanierung betraut. Eine Personalreduzierung würde gegebenenfalls bedeuten, diesen Bereich komplett zu

Abbildung 3: Beurteilungen zum Sanierungsgeschehen in Deutschland



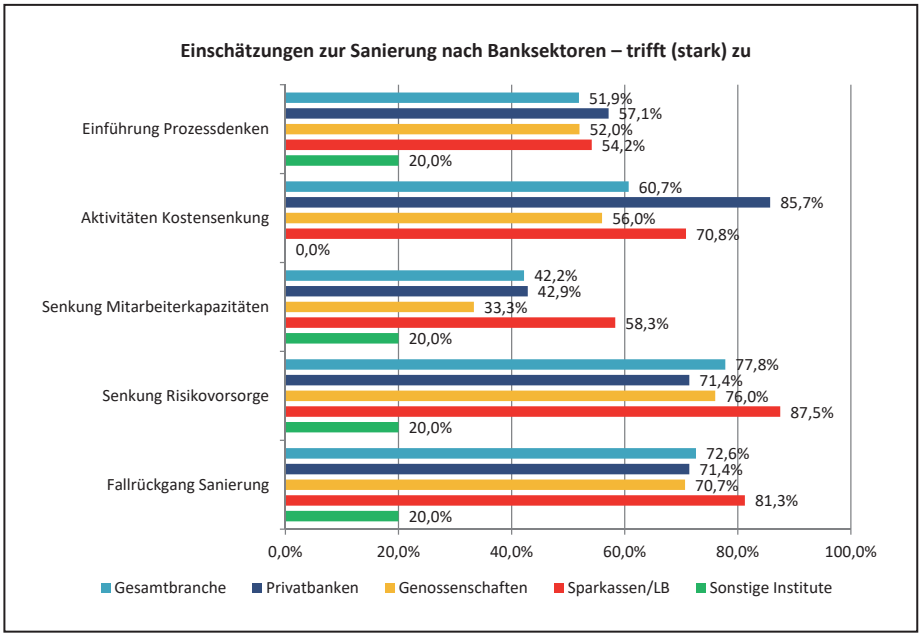
[5] Vgl. *Portisch/Neumann/Lüerßen*, 2013a, S. 284 ff.

schließen und dann outsourcen zu müssen. Das Bestreben nach weiteren Kostenreduzierungen ist besonders in großen Instituten zu erkennen. Dieses ist auch beim Denken in Prozessen festzustellen. Abbildung 5 zeigt die Einschätzungen nach Institutsgrößenklassen.

Rund 65,9 % (89) der Antwortenden hält die Kostenerfassung in der Sanierungsbearbeitung bei Firmenkunden für (sehr) wichtig. Bei der Erfolgserfassung ist die Bedeutung noch stärker ausgeprägt. Diese wird von rund 91,1 % (123) der Teilnehmer der Umfrage für (sehr) bedeutend gehalten.[6] Bei der Auswertung der Abstufung der Wichtigkeit wird klar, dass der Erhebung der Erfolge aus der Sanierungsarbeit eine besonders hohe Relevanz beigemessen wird.

Die Erfassung der jeweiligen Dauer der Bearbeitung eines Sanierungsfalls war ebenfalls interessant zu erfahren. Rund 57,8 % (78) Vertreter der Banken halten diese Messung für wichtig. Auffällig sind dagegen die Abweichungen zur tatsächlichen Erfassung dieser Parameter. So werden derzeit nur in rund 23,7 % (32) Instituten Kennzahlen in der Sanierung regelmäßig gemessen. Dieses deutet auf eine erhebliche Lücke der eingeschätzten Bedeutung der Identifizierung der Kosten, Erfolge und Sanierungsdauern der Bearbeitungen hin, im Gegensatz zu den bereits gemessenen Werten. Ins-

Abbildung 4: Beurteilungen zum Sanierungsgeschehen nach Banksektoren



[6] Erfasst wird regelmäßig die absolute und relative Menge der abgegebenen gültigen Stimmen. Zwei Teilnehmer haben in diesem Fall nicht geantwortet. Die Prozentangabe ist hochgerechnet auf die Anzahl der abgegebenen Stimmen.

gesamt kommt der systematischen Erhebung der Daten eine hohe Bedeutung zu, wie Abbildung 6 darstellt.

In der Auswertung nach **Banksektoren** lassen sich keine erheblichen Unterschiede in der Einschätzung zur Bedeutung der Kostenerfassung erkennen. Dieses gilt ebenfalls für die Erfassung der Erfolge. Diese Messung besitzt für fast alle eine sehr hohe Wichtigkeit. Die Erhebung der Sanierungsdauer bei Firmenkunden wird besonders von Vertretern der Privatban-

Abbildung 5: Beurteilungen zum Sanierungsgeschehen nach Größenklassen

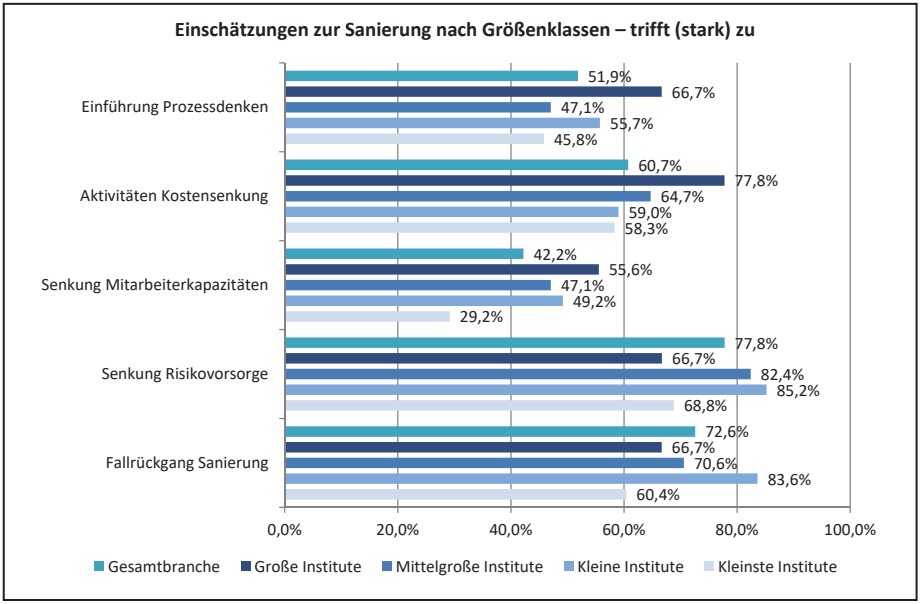
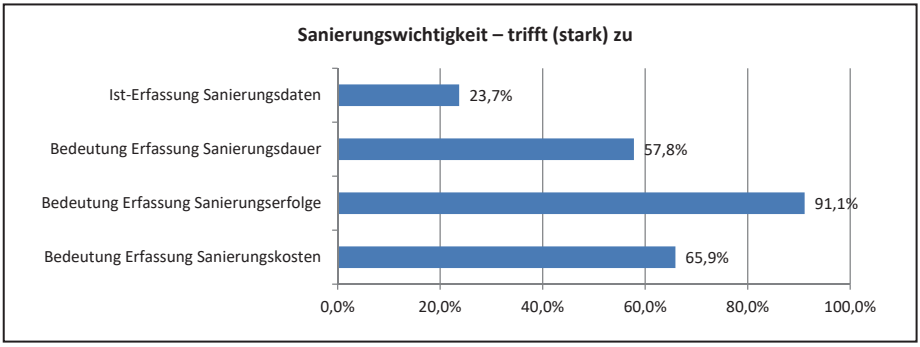



Abbildung 6: Beurteilungen zur Wichtigkeit der Erfassung von Daten in der Sanierung