



Christian Dickopf / Ulrich Hommel / Thomas C. Knecht

## Workout-Management der kreditgewährenden Banken in Deutschland

Mit dem Problemkredit- beziehungsweise Workout-Management haben deutsche Geschäftsbanken, Genossenschaften und Sparkassen ein Themenfeld belegt, das zur Minimierung des Kreditausfalls bereits notleidender Kredite der einzelnen Häuser beitragen soll. Bei gleichzeitiger Absicht der Wiederherstellung und Absicherung der Kapitaldienstfähigkeit des Kreditnehmers und der nachhaltigen Rückführung des Kreditnehmers in die sogenannte Normalbetreuung durch den Firmenkundenbetreuer ist das Workout-Management zur Kreditrisikosteuerung der einzelnen Institute etabliert.<sup>1)</sup>

### Anpassung des Kreditrisikomanagements

Die erheblichen Veränderungen der ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflussen allerdings die Wirksamkeit des etablierten Workout-Managements der deutschen Banken und ziehen weit reichende Konsequenzen nach sich: So liefert beispielsweise die vermehrte Einbindung des Kapitalmarktes in die Unternehmensfinanzierung in der letzten Dekade eine zunehmende Internationalisierung der Share- und Stakeholderstrukturen, die auch im Financial Distress erfolgreiche Geschäftsmodelle ermöglichen.

Gleichzeitig werden zur Gewährleistung der höchstmöglichen Stabilität im Bankensystem regulatorische Vorschriften (unter anderem Basel II, MaRisk) erlassen, die den Handlungsspielraum für die Kreditrisikosteuerung der Kreditinstitute im Falle der Problemkredite erschweren. Allein dies im-

pliziert einerseits die Notwendigkeit der strukturellen Anpassungen im Bankgewerbe zur Kreditrisikosteuerung (Ablaufprozesse, EDV, Mitarbeiterqualifikation) bei gleichzeitiger Schaffung einer Marktplattform für Problemkredite, mit internationalen „Spielregeln“.

*Prof. Ulrich Hommel, Ph.D., Akademischer Direktor, Prof. Dr. Thomas C. Knecht, Akademischer Direktor, Christian Dickopf, MBA, wissenschaftlicher Mitarbeiter, alle Institut für Restrukturierungsforschung und Beteiligungsmanagement (InReBe) an der European Business School (ebs), Oestrich-Winkel*

*Die Diskussion des Problemkreditmanagements im Rahmen der Kreditrisikosteuerung deutscher Banken kommt bislang aus Sicht der Autoren zu kurz. Bei allen Schwierigkeiten der begrifflichen Abgrenzung und/oder der empirischen Bestandsaufnahme der relevanten Volumina an Problemkrediten konstatieren sie anhand der Ergebnisse einer eigenen Umfrage einen erheblichen Anpassungs- und Gestaltungsbedarf bei der Fortentwicklung des Workout-Managements. Angesichts der anhaltend großen Bedeutung des Kreditgeschäftes in der hiesigen Unternehmensfinanzierung vermissen sie in dieser Disziplin in allen Institutsgruppen angemessene Prozesse und Strukturen. Ob ein Distressed Investor oder ein Kreditinstitut in einem aktiveren Markt für notleidende Kredite den „besseren Workout“ betreibt, sehen sie noch nicht entschieden und betrachten es in den kommenden Jahren als eine zentrale Frage der Restrukturierungsforschung. (Red).*

Aus strategischer und operativer Perspektive betrachtet, wurde das Kreditrisikomanagement der Banken um eine Handlungsoption angereichert: Neben den etablierten Möglichkeiten des (1) Stillhaltens und Abwartens im Engagement, des (2) Liquidierens des Engagements, der (3) Unterstützung des aktiven Sanierungsversuchs des Kreditnehmers, besteht nun auch die Option des (4) Kreditverkaufs. Erste Kreditverkäufe konnten im Rahmen von Portfoliotransaktionen beobachtet werden, der Verkauf von Einzelengagements findet in Deutschland erst seit kurzem nachhaltige Bedeutung.

Auch wenn vom Kreditnehmer nicht unbedingt bevorzugt, dürfen für 2006 immerhin 7,6 Milliarden Euro öffentlich bekannt gewordene gehandelte Kredite (Corporate Loans) notiert werden. Gegenüber der traditionellen Wiederherstellung der Kapitaldienstfähigkeit des Kreditnehmers, entledigt sich die Bank auf diese Weise des Kreditrisikos, allerdings auch mit Verzicht auf die Kundenbeziehung. Die Nachhaltigkeit dieser Option und deren Implikation für das Kreditrisikomanagement ist sicherlich weiter zu diskutieren.

### Mangel an empirisch gesicherten Erkenntnissen

Aus der Perspektive der betriebswirtschaftlichen Forschung ist für die Kreditrisikosteuerung und insbesondere für das Workout-Management zu konstatieren, dass bislang kaum empirisch gesicherte Erkenntnisse vorliegen. Während beispielsweise die rechtlichen Facetten eines Kre-

ditrisikomanagements, Funktion und Einfluss des Ratings oder die Auswirkungen der Bankbeziehung untersucht und dokumentiert wurden, mangelt es bislang an grundlegenden Bestandsaufnahmen der Prozesse und Strukturen des Workout-Managements deutscher Kreditinstitute. Gerade der Problemkredit und seine institutionellen, strukturellen und funktionalen Facetten erfordern eine konzeptionelle Verankerung und eine Ableitung von Handlungsrichtlinien für die betriebliche Praxis.

In der Gesamtschau soll der Beitrag einen ersten Ansatz zur Diskussion des Problemkreditmanagements im Rahmen der Kreditrisikosteuerung deutscher Banken liefern. Dazu wird eine begriffliche Abgrenzung der Problemkredite geliefert, bevor die erheblichen Marktvolumina angeschlagerter Kreditengagements thematisiert werden. Einen ersten Beitrag zum Status quo des Workout-Managements liefern ausgewählte Ergebnisse einer aktuellen Bestandsaufnahme, bevor der Beitrag schließt.

### **Keine einheitliche Begriffsabgrenzung**

Unter Problemkrediten werden hier Firmenkundenengagements, die von Mitarbeitern betreut werden, die auf die Abwicklung beziehungsweise Sanierung von Firmenkrediten spezialisiert sind, verstanden. Eine abschließende und einheitliche Begriffsabgrenzung wird sich dazu kaum ermitteln lassen, denn sowohl die betriebliche Praxis als auch die Wissenschaft liefern eine Begriffsppluralität für krisengefährdete Kreditengagements und deren Bearbeitungsbereiche in Banken. Die Bandbreite reicht von euphemistisch geprägten Begriffen wie „Prophylaxe“, „Spezialbetreuung“, „Sonderkredite“ über „Workout“ bis hin zu klaren Abgrenzungen wie „Sanierung“ oder „Risikomanagement“<sup>2)</sup> Obwohl prinzipiell auch Kredite von Privatkunden im Workout-Management bearbeitet werden können, sind diese im Folgenden aufgrund ihres geringen Anteils ausgeblendet.

Die angelsächsisch geprägte Diskussion über die Verwertung eines notleidenden Kredites hat die Schlagworte des „Non-performing Loans (NPL)“ beziehungsweise des „Sub-performing Loans (SPL)“ eingeführt. Auch für diese Termini sind keine klaren Abgrenzungen ersichtlich. In den folgen-

den Ausführungen wird daher unter einem NPL ein nachhaltig in der Leistung gestörtes Engagement, das entweder bereits gekündigt ist oder aber zumindest kündbar ist, verstanden. Ein SPL hingegen, bedient die vereinbarten Kreditbedingungen zwar noch konform, allerdings sind beispielsweise Zahlungen verzögert oder unregelmäßig geleistet und die Bonität des Kunden hat sich bereits signifikant verschlechtert beziehungsweise die Sicherheiten haben sich erheblich im Wert reduziert.

Das hier fokussierte Workout-Management zählt gemäß der begrifflichen Struktur der Bundesaufsicht für das Finanzwesen (BaFin) zum Bereich der Marktfolge und zielt somit auf die Vermeidung eines teilweisen oder vollständigen Ausfalls des Kredites. Die Übergabemodalitäten sind zwar weitgehend bankspezifisch reguliert, orientieren sich allerdings an den Krisenindikatoren der Kreditnehmer. Zur Beseitigung der Problemsituation stehen dem Workout-Management Sanierungsinstrumente zur Verfügung, die sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Natur sein können. Dazu zählen ebenso Stundungen und Verzichte wie auch Unterstützungsleistungen.

### **Erhebliches Marktvolumen für Problemkredite**

Die Finanzierungsstruktur deutscher Kapitalgesellschaften liefert ein umfangreiches Potenzial für das Workout-Management. Durch die dominierende Bedeutung des Bankkredites in Fremdkapitalfinanzierung der Gesellschaften (zirka 53 Prozent in Deutschland gegenüber zirka 23 Prozent in USA) ist sowohl eine enge Anbindung der Firmenkunden an die Banken gewährleistet als auch das Potenzial für die Problemkredite gesichert. Scheinbar nahezu unabhängig von externen Einflüssen haben sich die gewährten Buchkredite der deutschen Banken an inländische Firmenkunden auf einem Niveau von rund 2,2 Billionen Euro eingependelt und sind somit als nachhaltig hoch zu beurteilen (siehe Abbildung).

Auch aus der Ertragsperspektive der Kreditinstitute wird die Bedeutung des Kreditgeschäfts für die Banken deutlich. Die vier größten Geschäftsbanken Deutschlands erwirtschafteten im Jahr 2006 Erträge von über 125 Milliarden Euro. Mit einem Volumen von mehr als 93 Milliarden Euro repräsentieren die Zinserträge (größtenteils aus Kredit-, Geldmarkt- und ähn-

lichen Geschäften erwirtschaftet) einen Anteil von rund 74 Prozent.

### **Grobe Abschätzung der Größe**

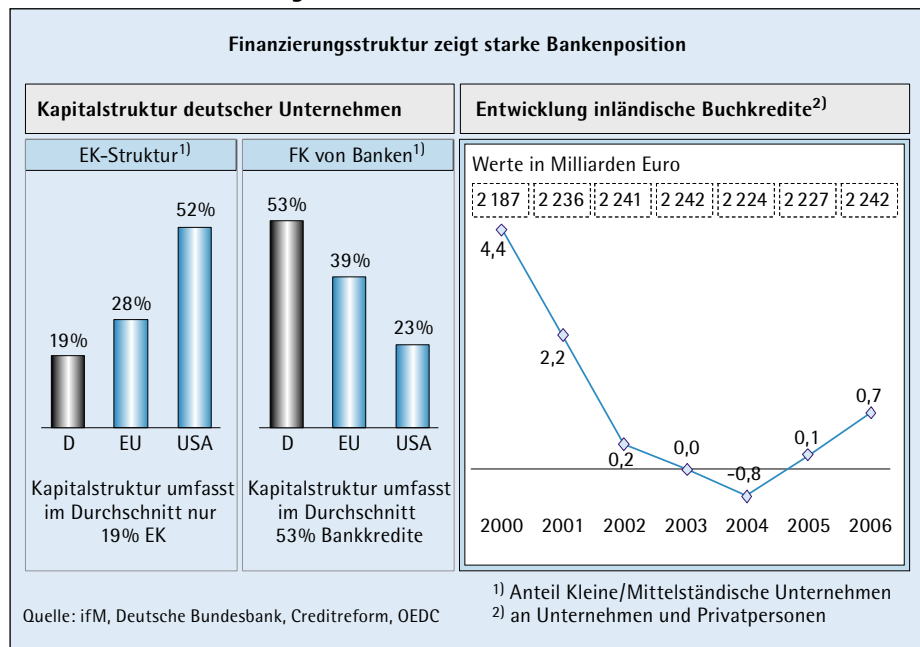
Die Abschätzung des aktuellen Volumens von Problemkrediten deutscher Kreditinstitute kann beispielsweise durch die Relation der inländischen Buchkreditvergabe mit den entsprechenden Rückstellungen für Wertberichtigung aus Kreditausfall erfolgen. Da so leider nur die mit einer Wertberichtigung behafteten Engagements berücksichtigt werden, lässt sich das Brutto-Problemkreditvolumen nicht ermitteln. Aufgrund der Tatsache, dass die Engagements zunächst ohne Wertberichtigung in das Workout-Management übergeben werden, kann nur über eine grobe Abschätzung das Volumen definiert werden. Aktuelle Studien schätzen das Gesamtvolumen der Problemkredite in den Bilanzen der deutschen Kreditinstitute auf 160 bis 300 Milliarden Euro,<sup>3)</sup> was einem Anteil von zirka sieben bis 13 Prozent des gewährten Kreditvolumens entsprechen würde.

Die Belastung der Banken durch notleidende Kredite muss sowohl unter Risiko- als auch unter Ertragsgesichtspunkten gesehen werden. Zwar lassen sich belastbare Aussagen über die Auswirkungen größerer Ausfälle auf die Gesamtsituation der Kreditinstitute nur treffen, wenn korrespondierende Zahlen über Besicherungsgrade und -wertigkeiten vorliegen, jedoch verdeutlicht die Tatsache, dass bis zu 13 Prozent des Kreditvolumens durch höhere Ausfallrisiken betroffen sind, das Potenzial der Problemkredite im Hinblick auf die Finanz- und Stabilitätslage der Banken und zeigt, welche Bedeutung die notleidenden Kredite und deren Betreuung für die Kreditinstitute haben und welche Beachtung ihnen zukommen sollte.

### **Empirische Bestandsaufnahme zum Workout-Management**

Um den Status quo des Workout-Managements deutscher Kreditinstitute zu ermitteln, hat das Institut für Restrukturierungsforschung und Teilnehmungsmanagement (InReBe) eine empirische Bestandsaufnahme durchgeführt. Mittels eines strukturierten Fragebogens und persönlichen Tiefeninterviews wurden die führenden Geschäftsbanken, Landesbanken und der Sparkassen kontaktiert.

**Abbildung: Stellenwert des Bankkredites in der deutschen Unternehmensfinanzierung**



Die empirischen Erkenntnisse verdeutlichen, dass sowohl die Institutsgröße als auch deren Ausrichtung wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung des Workout-Managements nimmt.

So manifestiert sich die Vermutung, dass die Institutsgröße Einfluss auf die Größe der Workout-Abteilung, die Anzahl der bearbeiteten Problemerkredite und deren Betreuungskapazität nimmt:

Die durchschnittliche Workout-Abteilung der Institute besteht aus zirka 50 Mitarbeitern mit beachtlichen Abweichungen nach oben und unten. Während Großbanken durchschnittlich zirka 110 Mitarbeiter im Workout zählen, sind es bei den Landesbanken zirka 45, bei den Sparkassen durchschnittlich zirka 14 Mitarbeiter.<sup>4)</sup> Trotz der unterschiedlichen Größenverhältnisse zwischen den Institutsgruppen, ist die hierarchische Struktur der Workout-Bereiche ähnlich. Nahezu alle Institute weisen hier drei Organisationsebenen aus.

Die Betreuungsintensität der Fälle variiert zwischen den Institutsgruppen stark. Während Landesbanken ein Betreuungsverhältnis von zirka sechs Fällen pro Mitarbeiter ausweisen, bearbeiten die Workout-Mitarbeiter der Sparkassen mit rund elf schon fast doppelt so viele Engagements.

Die geografische Stationierung der Workout-Abteilungen folgt stets der Ausbreitung des Geschäftsgebiets der jeweiligen Banken. Während die befragten Sparkassen und Landesbanken Workout nur an einem Standort, dem Sitz ihrer Firmenzentrale, betreiben, haben die Geschäftsbanken das Workout-Management über Deutschland verteilt. Neben diversen Standorten im Ausland bieten die untersuchten Geschäftsbanken Workout im Durchschnitt an sechs Standorten an, wobei der Hauptsitz der Workout-Abteilung nicht zwingend an den Sitz der Firmenzentrale gekoppelt sein muss.

### Vergleichbare Sanierungsmaßnahmen

Ferner lässt sich die Vermutung anführen, dass die etablierte Kreditrisikosteuerung gegenüber dem aktiven Distressed Investing durch die Halteperioden des Engagements und die Sanierungsbeiträge charakterisiert wird:

Die Verweildauer der Engagements in den Workout-Abteilungen ist mit einem Mittelwert von 2,6 Jahren zwischen den Instituten ausgewogen. Die Sparkassen führen durchschnittlich bereits nach 2,3 Jahren vom Eintritt des Not leidenden Engagements bis zum (erfolgreichen) Verlassen der Workout-Abteilung zurück. Die Ge-

schaftsbanken benötigen 2,6 und die Landesbanken rund drei Jahre.

Die zur aktiven Kreditsanierung angewendeten Sanierungsmaßnahmen sind institutsübergreifend ähnlich. Eigenkapitalmaßnahmen werden generell von Banken kaum berücksichtigt. Angestrebte Maßnahmen sind hier im Wesentlichen die eingeforderten Eigenkapitalerhöhungen der Gesellschafter. Nur vereinzelt konstatieren Banken, dass sie auch über einen Debt-Equity-Swap eine kurzfristige Gesellschafterposition einnehmen würden. Auf der Fremdkapitalseite werden durchgängig Sanierungskredite (Fresh Money), Tilgungsaussetzung, -stundung, Forderungsverzichte und Sanierungszins als die häufigsten Sanierungsbeiträge genannt. Gerade große Institute betonen jedoch auch die Unterstützung des Managements durch den Transfer von spezifischem Know-how.

### Handel mit notleidenden Krediten

Unter Berücksichtigung der Erwartungshaltungen der Studienteilnehmer lässt sich ferner vermuten, dass die Teilnahme am proaktiven Problemerkreditmanagement (als Investitionsoption) durch die Marktposition der Institute beeinflusst wird:

Der Kauf von notleidenden Krediten aus den Beständen anderer Bankhäuser ist nur für wenige Institute ein relevantes Thema. Während die meisten Sparkassen aus geschäftspolitischen Gründen den Zukauf von Engagements nicht in Erwägung ziehen, sind auch die meisten Landesbanken nur wenig in diesem Geschäftsfeld aktiv. Die großen Geschäftsbanken treten zwar häufiger als Käufer oder Verkäufer am Markt auf, allerdings sind es unter Umständen nicht die Workout-Abteilungen der Großbanken, welche sich am Handel der Problemerkredite beteiligen, sondern andere Organisationseinheiten der Bank, welche die Engagements entweder nach einiger Zeit wieder verkaufen (durchhandeln) oder zur Betreuung an die Workout-Abteilungen geben. Ob aktiver Marktteilnehmer oder Beobachter, alle Institute verfolgen die Entwicklung des Distressed Debt Marktes gespannt und viele – auch kleinere Institute – prüfen ihre Optionen bezüglich der Teilnahme am Handel mit notleidenden Krediten.

Die Erwartungshaltungen und Entwicklungstrends zum Workout-Management

### Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen



#### Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffener Str. 19, 60599 Frankfurt,  
Postfach 11 11 51, 60046 Frankfurt.  
Telefon: (0 69) 97 08 33 - 0, Telefax: (0 69) 7 07 84 00  
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de  
Internet: www.kreditwesen.de

**Herausgeber:** Klaus-Friedrich Otto

**Chefredaktion:** Dr. Berthold Morschhäuser,  
Philipp Otto

**Redaktion:** Swantje Benkelberg, Lars Haugwitz,  
Alexander Hofmann, Frankfurt am Main

**Redaktionssekretariat:** Anja Oehrl

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

**Manuskripte:** Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

**Verlagsleitung:** Uwe Cappel

**Anzeigenleitung:** Ralf Werner, Tel. (0 69) 97 08 33-43

**Anzeigendisposition:**  
Alexandra Knab, Tel. (0 69) 97 08 33-33,  
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Str. 19.  
Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1.2007 gültig.

**Zitierweise:** KREDITWESEN

**Erscheinungsweise:** am 1. und 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 372,72, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 191,40, 1/4-jährlich € 98,40. Ausland: jährlich € 382,32. Preis des Einzelheftes € 17,90 (zuzügl. Versandkosten).

Bestandteil des Abonnements ist eine 4-mal jährlich erscheinende Ergänzungsausgabe (Supplement) „Technik – IT für Finanzdienstleister“.

**Verbundabonnement** mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 584,88, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 306,00, 1/4-jährlich € 160,14. Ausland: jährlich € 594,72.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Landesbank Hessen-Thüringen – Girozentrale – 10 555 001 (BLZ 500 500 00), Frankfurt am Main.

Druck: Kern & Birner GmbH + Co., Werrastraße 4,  
60486 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019



unterscheiden sich sowohl zwischen den Institutgruppen als auch zwischen den Instituten. So sehen ausgewählte Experten den Workout-Markt weiter abflachen und verzeichnen einen geringeren Zulauf an Not leidenden Engagements, während vereinzelt einige Häuser steigende notleidende Kreditvolumina beobachten. Einigkeit zwischen den Experten besteht jedoch weitgehend darin, dass der Markt für notleidende Kredite in Deutschland zunehmend internationaler wird (ausländische Banken und Investoren werden zu Marktteilnehmern) und dass zum einen die Nachfrage von Käufern nach notleidenden Krediten zum anderen auch die Bereitschaft der Banken zu verkaufen zunehmend größer wird.

### Rollenverständnis von Distressed Investoren und Kreditinstituten

Vor dem Hintergrund der wachsenden Attraktivität des Marktes für Problemkredite und der zunehmenden Bereitschaft der Banken aktiv zu kaufen und zu verkaufen stellt sich die Frage, ob Kreditinstitute mit ihrem traditionellen Workout-Ansatz auf gleicher Augenhöhe mit in diesem Markt bereits aktiven Distressed Investoren sprechen. Mittel, Zielsetzung und Rollenverständnis von Distressed Investoren und Kreditinstituten sind durchgängig verschieden. Während Banken vornehmlich nur in Fremdkapitalpositionen bleiben, nehmen Distressed Investoren auch Eigenkapitalpositionen ein und verfügen damit über direkte Einfluss- und Informationsmöglichkeiten und partizipieren unmittelbar an einer Steigerung des Unternehmenswertes.

Banken sind zunächst an der Gesundung ihres Kunden, welcher auch für weitere Finanzdienstleistungen gewonnen werden soll und der Rückführung ihres Kredites interessiert, während der Distressed Investor das Engagement als ganzheitliche Investition betrachtet und seine Aktivitäten nicht zwingend auf eine langfristige positive Entwicklung ausrichten muss, sondern auch nach kurz- und mittelfristigen Zeitperioden das Engagement erfolgreich verlassen kann.

Die Unterschiede zwischen Distressed Investoren und Kreditinstituten lassen sich im Rollenverständnis subsumieren. Ein Distressed Investor ist ein aktiver, gestaltender und agierender Marktteilnehmer, mit unter

Umständen großer Risikobereitschaft und vor allem einem meist uneingeschränkten Repertoire an Sanierungsinstrumenten.

### Erheblicher Anpassungs- und Gestaltungsbedarf

Das Kreditinstitut ist traditionell relativ passiv, betreut den Kredit als Sonderleistung eines „fehlgeschlagenen“ Primärgeschäfts (der Kreditvergabe) und reagiert auf Veränderungen als Risikoverwalter mit meist nur auf Fremdkapitalinstrumente beschränkten Sanierungsbeiträgen. Ob Distressed Investor oder Kreditinstitut in einem aktiveren Markt für notleidende Kredite den „besseren Workout“ betreiben, wird in den kommenden Jahren eine zentrale Frage der Restrukturierungsforschung darstellen.

Trotz der Tatsache, dass das Kreditgeschäft eine tragende Säule des deutschen Bankengeschäfts ist und somit auch das Workout-Management im Fokus stehen müsste, befindet sich das Kreditrisikomanagement und insbesondere die Steuerung von Problemkrediten in einer Phase tief greifenden Wandels. Mit dem vorliegenden Beitrag sollte neben der Sensibilisierung für die begrifflichen Unschärfen in diesem Kontext vor allem das erhebliche Marktvolumen und deren Bedeutung für die Unternehmens- und Bankenlandschaft verdeutlicht worden sein. Die empirischen Erkenntnisse zeigen hier, dass selbst die führenden deutschen Banken die Herausforderungen des Wandels im Workout-Management bislang nur sehr bedingt angenommen haben und voraussichtlich erheblicher Anpassungs- und Gestaltungsbedarf existiert, um auch in Zukunft ein prosperierendes Kreditgeschäft im deutschen Firmenkundensegment betreiben zu können.

#### Fußnoten

<sup>1)</sup> Vgl. Hommel/Knecht/Wohlenberg (2006): Handbuch Unternehmensrestrukturierung.

<sup>2)</sup> Vgl. Theewen, (2004): Problemkredite und die „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute“ – Workout, Outsourcing oder Bad Bank?

<sup>3)</sup> Vgl. Kroll/Mercer Oliver Wyman (2005), A Market for the Making – The German Bad Loan Market, bzw. Ernst&Young (2006), Global Non-performing Loan Report.

<sup>4)</sup> Die unterschiedliche Abgrenzung, etwa der Abteilungen und Arbeitsgruppen wurde in der Absteckung der Mitarbeiterzahlen berücksichtigt. Im Fokus stehen hier lediglich die Workout-Gruppen Corporate Loans (ohne Real Estate).