

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

Nachhaltige Krisen- bekämpfung statt Oberflächenbehandlung: Wie geht das?

Beantwortet von Norbert Strecker und Michael Schmitt*

Derzeit extrem günstige Rahmenbedingungen der Finanzierung können dazu verführen, mit relativ leicht verfügbaren Finanzmitteln den Blick zu sehr auf die Stabilisierung vorhandener Geschäftsmodelle zu lenken. Die notwendige strategische Neuorientierung bleibt dann auf der Strecke. Die Anwendung rechtlicher Instrumente kann zwar in bestimmten Fällen helfen, aber fehlende unternehmerische Entscheidungen nicht ersetzen. Über solche aktuellen Eindrücke sprachen wir mit Vertretern der CIC Consultingpartner GmbH.

KSI-Redaktion: Wie wirken sich die gegenwärtige Liquiditätsschwemme und der Niedrigzins auf den Wettbewerb im Kreditgeschäft aus?

Michael Schmitt: Die Anzahl von Unternehmensrestrukturierungen und Insolvenzen bewegt sich in Deutschland bekanntermaßen auf historisch niedrigem Niveau. Die Ursachen dafür sind weniger konjunkturbedingt, als Folgen der Geldpolitik der EZB, mit der Zinsen gedrückt und Märkte mit Liquidität überschwemmt werden. Der gewünschte Anstieg von Inflation und Investitionen bleibt aber dennoch aus. Stattdessen wird der europäische Bankensektor geschwächt, der im klassischen Kreditgeschäft immer weniger Geld verdient und gleichzeitig mit zunehmenden Regulierungen kämpft. Parallel dazu drängen immer mehr Private Debt Fonds mit Leveraged-Finanzierungen auf den umkämpften Midmarket und erreichen inzwischen etwa 40% Marktanteil. Im im-

mer härteren Wettbewerb werden kleinere Margen hingenommen und größere Risiken beim Underwriting eingegangen.

KSI-Redaktion: Kann das nicht auch dazu führen, dass notwendige Veränderungsprozesse gehemmt werden?

Norbert Strecker: Ja – denn auch die laufende Finanzierung der mittelständischen Wirtschaft ist durch die Niedrigzinspolitik und Liquiditätsschwemme ganz maßgeblich beeinflusst. Ultra-niedrige Finanzierungskosten erlauben das Fortführen veralteter Geschäftsmodelle mit erodierenden Margen. Notwendige Veränderungsprozesse werden aufgeschoben und Investitionen in Produktivitätssteigerungen unterlassen. Viele Unternehmer bevorzugen stattdessen einen geringen, aber stetigen Cashflow gegenüber risikoreichen Alternativenanlagen oder Einlagen mit Negativzinsen.

KSI-Redaktion: Selbst offensichtlich erfolgreiche Unternehmen finden noch Finanzierer?

Michael Schmitt: Immer mehr Unternehmen befinden sich zwischen strategischer Krise und Ergebniskrise. Die Geldschwemme ermöglicht es selbst Grenzfällen, immer wieder neue Finanzierungen über Anleihen und Schuldscheindarlehen zu finden. Egal wie diese Konstruktionen ausgestaltet sind, konservieren sie i.d.R. nur die wirklichen, primären Krisenursachen. Die notwendige operative Sanierung unterbleibt.

KSI-Redaktion: Inwieweit sind neue ESUG-Instrumente mit ihrer Ausrichtung auf die finanzielle Sanierung zielführend?

Norbert Strecker: Einige der vorgenannten Fälle sind nicht mehr außergerichtlich restrukturisierbar, weil es einfach „zu spät“ und „zu teuer“ ist. Mit dem ESUG und seinen Instrumenten des Schutzschirmverfahrens und der Eigenverwaltung bieten sich neue rechtliche Möglichkeiten für Unternehmen in Not. Aber: Viele Schuldner glauben, dass Sie sich damit der aufgelaufenen finanziellen Lasten einfach und unbeschadet entledigen können. Die Reform des Insolvenzrechts suggeriert eine komfortable, gesichtswahrende Sanierung, lässt aber die originären Krisenursachen unberücksichtigt. Anstatt Unternehmer zu frühzeitigem Handeln zu bewegen, wird diesen im fortgeschrittenen Krisenstadium die rechtliche Option zur eigenverwalteten Insolvenz geboten. Die ursprünglichen Krisenursachen bleiben dabei unter der Oberfläche. Außer einer finanziellen Entlastung und punktuellen Kostensenkungen ändert sich im Unternehmen meist nichts.

KSI-Redaktion: Rechtliche Instrumente ersetzen also nicht fehlende unternehmerische Entscheidungen?

Norbert Strecker: Der Einsatz rechtlicher Instrumente kann unternehmerisches Unvermögen nicht kompensieren und eine finanzielle Sanierung sollte auf einem operativen Sanierungskonzept mit klarer strategischer Ausrichtung und konkreten Umsetzungsplänen basieren. Krisen entstehen viel seltener durch fehlerhafte Einzel-Entscheidungen, sondern sind das Ergebnis des Ausbleibens strategischer und leistungswirtschaftlicher Veränderungen.

KSI-Redaktion: Wie gelingt eine nachhaltige Krisenlösung mit Bekämpfung der Ursachen unterhalb der Oberfläche?

Norbert Strecker: Die vielbeschworene „Kultur des Scheiterns“ setzt Einsicht und Veränderungswillen voraus. Werden nur die Symptome behoben, lässt sich kein nachhaltiger Turnaround erreichen. Unsere langjährigen Geschäftspartner wissen dies und begnügen sich deshalb auch nicht mit oberflächlichen Lösungen. Wir empfehlen betroffenen Beteiligten, statt vermeintlich wirkender schneller Lösungen „in die Tiefe gehen zu wollen“.

* Norbert Strecker und Michael Schmitt sind Partner bei der CIC Consultingpartner GmbH, Berlin.