

Der Blick des Sanierers auf ESG-Kriterien

Ein Statement von MATTHIAS MÜLLER und VOLKER RIEDEL.

Vorab ist es wichtig zu erwähnen, dass ESG (Environmental, Social und Corporate Governance) nicht nur aus dem E, sondern auch dem SG besteht. Letzteres kommt in der Diskussion durch das bestimmende Thema des Klimawandels oft zu kurz, ist jedoch vor allem auf Grund der Rechtsfolgen für alle Organe bei Nichteinhaltung mindestens ebenso stark in den Fokus zu rücken.

Zunehmender
Anpassungsbedarf
in den Lieferketten
Foto: shutterstock.com/
con00430

Matthias Müller
Foto: Unternehmen

Volker Riedel
Foto: Unternehmen

Fakt ist, dass die ESG-Anforderungen längst kein neues Phänomen mehr sind und sich sowohl institutionelle sowie private Anleger in ihren Anlageentscheidungen längst nach den Kriterien der ESG-Konformität orientieren.

Ein Blick auf die Investorenlandschaft zeigt: Gerade dort, wo internationale und institutionellen Investoren unterwegs sind, stehen ESG-Anforderungen mittlerweile im Zentrum bzw. sind sogar KO-Kriterium. Schon seit einigen Jahren ist im Bereich Private Equity das Thema ESG der zentrale Hebel der Wertsteigerung. Wie so häufig zeigen die Kapitalströme sehr früh, wohin der Weg führt. Auch abseits von eventuellen regulatorischen Anforderungen, wird dies durch die vornehmlich kapitalmarktorientierten Unternehmen ausgelöst und einen zunehmenden Anpassungsbedarf in den Lieferketten nach sich ziehen. Dies lässt sich – wie so häufig – sehr gut am Beispiel der Automobilindustrie beobachten: Angetrieben durch die eigenen kapitalmarktorientierte Finanzierungsstruktur wird der Druck auf die Lieferkette weitergegeben. Kann oder will sich der Zulieferer nicht anpassen, wird er über kurz oder lang aus der Lieferkette ausscheiden.

HOCHWASSER, WELLE ODER TSUNAMI?

Längst steigt also der Wasserpegel an, überwiegend unbemerkt. Der Zugang zu Krediten wird schleichend erschwert, in Verkaufsprozessen werden keine zufriedenstellenden Preise erzielt und die Neuproduktquote sinkt kontinuierlich. Vergessen werden darf dabei nicht, dass unter Umständen auch die Mitarbeiterattraktivität leidet. Während dieser Prozess ähnlich zulaufenden Wassers schleichend ist, werden sich die Auswirkungen ab einem bestimmten Zeitpunkt schlagartig wie eine tsunamiartige Welle auf Unternehmen, die nicht entsprechend vorgesorgt haben, stürzen. Nämlich genau dann, wenn die Anforderungen von Seiten der Kunden oder aber auch der Regulatorik vollzuschlagen werden.

ESG-KONFORMITÄT BRAUCHT ZEIT

Festzuhalten ist, dass der nachhaltige und tragfähige Wandel hin zu ESG-Konformität Zeit benötigt – vor allem der kulturelle Wandel in der Organisation passiert nicht von heute auf morgen. Wie bei allen Megatrends, muss frühzeitig damit begonnen werden, den Wandel anzustoßen. Vor allem hinsichtlich der Refinanzierungsfähigkeit und somit der Inanspruchnahme von Fremdkapital ist eine flache Investitionskurve empfehlenswert, weil so der kontinuierliche jährliche Cash-Flow darauf verwendet werden kann. Je länger hier abgewartet wird, desto mehr werden die Investitions- und Veränderungsbedarfe gestaucht und desto steiler geht die Kurve mit den kurzfristigen Investitionsbedarfen nach oben. Das heißt, wer heute abwartet, wird nicht drum herumkommen die Veränderungen zu machen. Er muss nur die gleichen, möglicherweise noch viel höhere Aufwendungen, in viel kürzerer Zeit vornehmen.

DIE SCHNELLE OPTION: ZERLEGEN UND FILETIEREN

Die spezifischen Segmente, Geschäftseinheiten und Assets sind somit einzeln nach der Machbarkeit der ESG-Transformation zu untersuchen. Dabei sollten auch die Optionen Verkauf bzw. Carve-Out und Liquidation offen diskutiert werden. Der Verkauf von besonders „dreckigen“, unsozialen und unstrukturierten Einheiten bzw. Segmenten kann Ressourcen- und Kapital für die Transformation des Unternehmens freisetzen. Alle Handlungsoptionen sind vorbehaltlos und vor allem im Gesamtzusammenhang zu betrachten – denn nur so kommt man vor die Welle, wenn sie dann hereinbricht.

Matthias Müller ist Mitglied der Geschäftsleitung und Volker Riedel ist Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München.