

Restructuring 4.0: Sanierungsprozess überholt?

Von Lars Richter

Big Data hält Einzug in Sanierungsabteilungen. Abläufe aus der Prozessorientierung werden integriert: weg von der Einzelfallentscheidung, hin zum standardisierten Restructuring 4.0. Das bleibt nicht ohne Folgen.

Entgegen allen politischen Unwägbarkeiten: 2018 dürfte das Bruttoinlandsprodukt der Bundesrepublik Deutschland erneut um rund 2 Prozent wachsen. In Verbindung mit dem aktuellen Zinsumfeld scheint dies der perfekte Zeitpunkt für Investitionsprojekte in Unternehmen. Doch trotz der erwarteten Kreditzuwächse führt das Zinsumfeld weiterhin zu Kostendruck und Strukturpassungsbedarf bei Banken und Sparkassen.

Dieser Prozess macht gerade aufgrund der geringen Kreditausfallraten der letzten Jahre auch nicht vor Sanierungsbereichen halt. So erhöht zum Beispiel die Europäische Zentralbank (EZB) den Druck auf Banken, damit diese den Umgang mit notleidenden Krediten (Non-performing Loans – NPL) priorisieren und Best Practices entwickeln, um das NPL-Problem in seiner Gesamtheit anzugehen.

Auch die Bedeutung von Big-Data-Elementen im Entscheidungsprozess von Sanierungsabteilungen nimmt deshalb zu, Abläufe aus der Prozessorientierung werden integriert. Forderungsmanager und Servicing-Anbieter sehen darin Chancen für ein neues, eigenes Geschäftsmodell. Ist dies der Beginn eines standardisierten Restructurings 4.0 ohne Personenbezug?

Neues Spiel, neue Spieler

Da auch Kreditvolumina im mittleren einstelligen Millionenbereich prozessorientiert bearbeitet werden sollen, die Prozesse aber von Haus zu Haus unterschiedlich definiert und gelebt werden, entsteht eine neue Komplexität im Sanierungsprozess. Viele etablierte Spielregeln müssen plötzlich neu erfunden werden. So geht die führende Bank im Engagement beispielsweise nicht mehr automatisch in die (gut) bezahlte Funktion des Poolführers, denn diese aufwendige Arbeit passt nicht mehr zu den Prozessvorgaben des eigenen Unternehmens. Doch: Kann der Poolführer vom Unternehmen treuhänderisch für den Finanzierererkreis mandatiert werden? Muss diese Rolle eine Bank in einem gleichberechtigten Finanzierererkreis („ARGE“) übernehmen? Und ist eine Beschränkung der Haftung des Sicherheitenpoolführers möglich? Konkrete Antworten hierauf fehlen noch – absehbar ist jedoch: Ein externer Poolführer kann diese Aufgaben lösen.



Lars Richter, Partner und Leiter Competence Center Corporate Restructuring bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Drei Optionen: Sanieren, verkaufen, abwickeln

Die größere Herausforderung ist die automatisierte Einteilung eines Unternehmens in die Kategorien „(aufwendig) sanieren“, „verkaufen“ oder „abwickeln“.

Denn wird erst einmal über Algorithmen geprüft, ob ein Unternehmen überhaupt saniert werden kann, das Marktumfeld passt, der Aufwand für die Bank lohnt, der Ertrag stimmt und die Risiken tragbar sind, kommt die Entscheidung für eine Sanierung wohl nur noch in wenigen Fällen und eher bei großen Kreditvolumina. Klar ist: Die Entscheidung für oder gegen eine Sanierung wird damit auch von der Bilanzsituation der Bank abhängig.

Fällt die Entscheidung gegen eine Sanierung, übernimmt mit Forderungsverkauf ein Dritter entweder komplett oder im Rahmen eines Trade-offs die Sanierung. Fällt auch diese Möglichkeit aus, bleibt nur noch eins: die Abwicklung des Kreditengagements, indem auf den Forderungen bestanden wird. Die Insolvenz des Kreditnehmers ist damit meist unausweichlich. Die Konsequenz? Die Anzahl der Fälle, die eine individuelle Betreuung der Banken erfahren, wird abnehmen, wohingegen Insolvenzen, Kreditverkäufe und die Bereitschaft zu einem Haircut sicher nach oben schnellen.

Restructuring 4.0 kommt für alle

Funktioniert unter diesen Voraussetzungen die klassische Restrukturierungsberatung überhaupt noch? Die konsensual orientierten Sanierungsverfahren werden abnehmen, das liegt wohl auf der Hand. In jedem Fall ist jedoch eine operative Sanierung erforderlich! Denn selbst wenn Entscheidungen künftig von Algorithmen getroffen werden – auch in Zukunft geht es darum, die Performance eines Unternehmens völlig unabhängig vom Stakeholder zu steigern. Der Bedarf für operative Sanierungen wird sogar eher zunehmen, da der Käufer einer Forderung nicht primär die Verwertung einzelner Assets anstreben wird.

Der Sanierungsprozess muss sich also per se ändern. Und auch wenn Konsequenzen wie zunehmende Forderungsverkäufe oder Haircuts erst einmal schmerzhaft sind: Am Ende werden Effizienz und Effektivität in der (prozessorientierten) Sanierung gesteigert – und davon profitieren letztlich alle Beteiligten. Erst so wird die Restrukturierung dem „4.0“ auch gerecht. ●